

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL BAHÇELİEVLER ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim GÜNEŞ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Uğur TEKİN

MART-2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL BAHÇELİEVLER ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İbrahim GÜNEŞ
(Y1312.041018)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Uğur TEKİN

MART-2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.041018 numaralı öğrencisi **İbrahim GÜNEŞ**'in "**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL BAHÇELİEVLER ÖRNEĞİ**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.03.2017 tarih ve 2017/05 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *A.Şirin* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *başarılı* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :30/03/2017

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur TEKİN

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Aylin SÖZER ÇAPAN

[Handwritten signatures of Prof. Dr. Uğur TEKİN, Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN, and Yrd. Doç. Dr. Aylin SÖZER ÇAPAN]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: İstanbul Bahçelievler Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. 20/03/2017

İmza

İbrahim GÜNEŞ



Değerli eşime ve biricik kızıma





ÖNSÖZ

Günümüzün rekabetçi ve verimliliği ön planda tutan yönetim anlayışları insan faktörünü çoğu kez ihmal edebilmektedir. İnsanlar ihmal edildiğini anladıkları örgütlerle aralarına mesafeler koymakta, olumsuz tutumlar geliştirmektedirler. Beklentileri karşılanmayan ve hayal kırıklığı yaşayan insanlar örgüte olan aidiyet duygularını kaybetmekte ve sinik davranışlar sergilemektedir. Bu durumda örgütsel sinizm kavramının tartışılması, araştırılması elzem olmuştur. Bu çalışmada doğru liderlik davranışlarının sergilenmesi durumunda sinik tutumların azalacağı öngörüsü ile yola çıkılarak hazırlanmıştır.

Hazırladığım bu çalışmamın her anında değerli vakitlerini bana ayıran, uzun süren çalışmamda bıkmadan yardımlarını sürdüren ve desteklerini benden esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Uğur TEKİN'e, ölçeği hazırlama ve uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen değerli öğretmen arkadaşlarıma ve ayrıca her zaman yanımda olan değerli eşime ve biricik kızıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mart / 2017

İBRAHİM GÜNEŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	xi
KISALTMALAR.....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT.....	xix
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Sorunsalı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Sayıtlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
2. LİDERLİK.....	4
2.1. Liderlik Kavramı	4
2.2. Liderlik Davranışının Boyutları	5
2.3. Liderlik İle İlgili Yaklaşımlar.....	6
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	6
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar	8
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	10
2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	14
2.4.1. Vizyoner Liderlik	14
2.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	15
2.4.3. Dönüştürücü Liderlik	16
2.5. Yönetici ve Lider.....	19
2.6. Liderlik ve Bazı Kavramlar Arasındaki İlişkiler	20
2.6.1. Örgütsel Adalet ve Liderlik	20
2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık ve Liderlik.....	22
2.6.3. Örgütsel Güven ve Liderlik.....	24
2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve Liderlik.....	25
2.6.5. İş Tatmini ve Liderlik	28
3. ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	31
3.1. Sinizm Nedir?.....	31
3.2. Örgütsel Sinizm Kavramına Genel Bakış.....	33
3.3. Örgütsel Sinizmin Özellikleri.....	36
3.4. Örgütsel Sinizm Kuramları.....	37
3.4.1. Beklenti Kuramı	37
3.4.2. Atfetme Kuramı	39
3.4.3. Tutum Kuramı	40
3.4.4. Sosyal Değişim Kuramı.....	40
3.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı	41
3.4.6. Sosyal Güdülenme Kuramı	41
3.5. Örgütsel Sinizm İle İlgili Yaklaşımlar.....	43
3.5.1. Ruhsal Yaklaşımlar	43
3.5.2. Durumsal Yaklaşımlar.....	43
3.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları	43

3.6.1. Bilişsel Boyut	44
6.2. Duyuşsal Boyut	44
3.6.3. Davranışsal Boyut	45
3.7. Örgütsel Sinizm Türleri.....	45
3.7.1. Kişilik Sinizmi.....	45
3.7.2. Toplumsal Sinizm	46
3.7.3. Çalışan Sinizmi.....	47
3.7.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	48
3.7.5. Mesleki Sinizm	49
3.8. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Unsurlar	50
3.8.1. Yaş	50
3.8.2. Eğitim Durumu.....	50
3.8.4. Cinsiyet	51
3.8.5. Hizmet Süresi	51
3.8.6. Hiyerarşi	52
3.9. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	52
3.9.1. Bireysel Sonuçlar.....	52
3.9.1.1. Fizyolojik ve Psikolojik Sonuçlar	52
3.9.1.2. Davranışsal Sonuçlar	53
3.9.2. Örgütsel Sonuçlar.....	53
3.9.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Memnuniyeti	53
3.9.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	54
3.9.2.3. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma.....	55
3.9.2.4. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik	56
3.9.2.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	57
3.10. Örgütsel Sinizm ve Liderlik Arasındaki İlişki	58
3.11. İlgili Araştırmalar	58
4. YÖNTEM.....	61
4.1. Katılımcılar	61
4.2. Araştırma Modeli	61
4.3. Veri Toplama Araçları	61
4.4. Liderlik Yönelimleri Ölçeği.....	62
4.5. Örgütsel Sinizm Düzeyi.....	62
4.6. Verilerin Analizi	63
5. BULGULAR	64
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	82
6.1. Sonuç	82
6.2. Öneriler.....	88
KAYNAKLAR	89
EKLER	97
ÖZGEÇMİŞ	103

KISALTMALAR

LÖ	:Liderlik Ölçeği
ÖSÖ	:Örgütsel Sinizm Ölçeği
akt.	:Aktaran
Ed.	:Editör
Çev.	:Çevirmen
s. (pp)	:Sayfa (Page)
C. (Vol.)	:Cilt (Volume)
Öğrt.	:Öğretmen





ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 5. 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Veriler	67
Çizelge 5. 2. Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Ve Alt Faktörlerine Ait Puan Durumu Ve İç Güvenilirlik Kat Sayıları	68
Çizelge 5. 3. Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Ve Alt Faktörlerine Ait Normallik Dağılımı	69
Çizelge 5. 4. Liderlik Ölçeğinin Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)	70
Çizelge 5. 5. Liderlik Ölçeği Yapısal Alt Faktörü Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	71
Çizelge 5. 6. Liderlik Ölçeği İnsan Kaynağı Alt Faktörü Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)	73
Çizelge 5. 7. Liderlik Ölçeği Politik Alt Faktörü Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	74
Çizelge 5. 8. Liderlik Ölçeği Sembolik Alt Faktörü Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	75
Çizelge 5. 9. Örgütsel Sinizm Ölçeği Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)	77
Çizelge 5. 10. Örgütsel Sinizm Ölçeği Bilişsel Faktör Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)	78
Çizelge 5. 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Duyuşsal Faktör Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)	79
Çizelge 5. 12. Örgütsel Sinizm Ölçeği Davranışsal Faktör Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)	80
Çizelge 5. 13. Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyutları İle Örgütsel Sinizm Ölçeği Ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	82



OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL BAHÇELİEVLER ÖRNEĞİ

ÖZET

Bu araştırmanın konusu liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bunun için liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki bağlantının belirlenen değişkenlere göre değişip değişmediği incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Bahçelievler İlçesi'nde görevli olan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, İstanbul ili Bahçelievler İlçesi'nde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler içinden rastgele seçilenler oluşturmaktadır.

Araştırmada, İstanbul Bahçelievler'deki sınıf ve branş öğretmenlerinin liderlik biçimleri ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla, 3 kısımdan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin ilk kısmı demografik bilgileri içermektedir. İkinci anket Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen 32 madde olan Liderlik Stilleri Belirleme Anketidir.

Anketin üçüncü kısmında Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)'in bilişsel, duyuşsal, davranışsal faktörleri içeren örgütsel sinizm düzeyini ölçmek amacıyla kavramsallaştırdığı 14 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Veriler toplandıktan sonra; katılımcıların mesleki kıdem yaş, unvan ve cinsiyet gibi çeşitli değişkenlerin değerlendirmesi amacıyla bulgular incelenmiştir. Veriler parametrik olmadıkları için Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Ayrıca veriler arası ilişkinin belirlenmesi amacıyla Spearman korelasyon testi uygulanmıştır.

Yapılan araştırma sonunda liderlik ölçeği ve alt boyutlarında genel olarak mesleki kıdem ve çalışılan kurum değişkenleri arasında anlamlı farka rastlanmıştır. 11 yıl ve üstü kıdem yılına sahip olanların liderlik algısının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışılan kurum değişkeni incelendiğinde ilkökul ve liselerde görev yapanların liderlik algısının ortaokullarda görev yapanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Liderlik ve sinizm arasında ters yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, Sinizm, Eğitim, Okul, Öğretmen*



THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM AND LEADERSHIP: ISTANBUL BAHÇELIEVLER EXAMPLE

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the relation between leadership and organizational cynicism. For this, whether the relation between leadership and organizational cynicism changes or not according to determined factors has been studied.

The topic of the research consists of the teachers working in Bahçelievler in the province of İstanbul. The sample of the research is the ones chosen at random among the teachers working at schools of the ministry of education in Bahçelievler in the province of İstanbul.

In the research, relational scanning model has been used in order to study the relation between the attitudes of organizational cynicism and forms of leadership of the class and branch teachers in İstanbul.

In the research in order to gather data, a survey consisting of 3 parts has been carried out. The first survey includes demographic information. The second survey is the survey of the description of leadership forms which contain 32 items and was developed by Bolman and Deal (1991).

In the third part of the survey, a scale of 14 items was used which has been conceptualized by Brandes, Dharwodker and Dean in order to measure the level of organizational cynicism which contains cognitive, emotional and behavioral factors.

After the data was gathered, findings have been studied so as to evaluate the various factors such as attendants' vocational seniority, age, title and gender. As the data is not parametric, Mann Whitney U test and Kruskal Wallis test have been used. In addition, Spearman correlation test has been used so as to determine the relations between the data.

At the end of the research, in the leadership scale and in its under dimensions, in general, a meaningful difference has been found between the workplace factors and vocational seniority. It has been found that the ones who have 11 or more years of vocational experience have a higher leadership perception. Moreover, when the workplace factor has been studied, the ones who work at primary school or highschool have a higher leadership perception than the ones working at secondary school. It has shown that there is a medium and opposite directional relation between cynicism and leadership.

Key words: *Leadership, Cynicism, Education, School, Teacher*



1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Her şey gibi toplum yapısı da gün geçtikçe gelişmekte, geliştikçe daha karmaşık bir hal almaktadır. Değerlerin, ilkelerin, hedeflerin hatta ahlak anlayışının bile evrilmeye yüz tuttuğu toplumların yönetilmesi, artık çok daha zor ve karmaşık beceriler gerektirmektedir. Dünyada yaşanan bu baş döndürücü değişimlerin odak noktasını yine insan oluşturmaktadır. Örgütler ve örgütün en önemli parçaları olan çalışanlar değişimin amansız kısıkağı altındadır. Yıllarca edinilen deneyimler göstermektedir ki, değişim ne yönde olursa olsun, insansız olamamaktadır. O nedenle bir örgüt değişimini ve dönüşümünü gerçekleştirirken insan davranışlarını önemsemek zorundadır.

Günümüzün rekabetçi ve verimliliği ön planda tutan yönetim anlayışları insan faktörünü çoğu kez ihmal edebilmektedir. İnsanlar ihmal edildiğini anladıkları örgütlerle aralarına mesafeler koymakta, olumsuz tutumlar geliştirmektedirler. Beklentileri karşılanmayan ve hayal kırıklığı yaşayan insanlar örgüte olan aidiyet duygularını kaybetmekte ve sinik davranışlar sergilemektedir. Bu durumda örgütsel sinizm kavramının tartışılması, araştırılması elzem olmuştur.

Aslında çok eski bir kavram olan sinizm günümüzde daha çok örgütsel boyutuyla öne çıkmaktadır. Örgütün başarılarını engelleyen unsurlar arasında örgütsel sinizm başlarda yer almaktadır. Örgütsel sinizm kavramı literatürde henüz yenidir. Ancak gün geçtikçe daha önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. İşten sağlanan doyum ile birlikte verimliliğin artması için çalışanların örgüte karşı olan sinizm düzeyleri örgütler açısından önemlidir. Çalışanların örgüte karşı duyduğu sinizm düzeyi ne kadar yüksekse verim de o kadar düşecektir. Çalışanların liderine, yöneticilerine ya da diğer çalışma arkadaşlarına karşı göstermiş olduğu güvensizlik örgütsel sinizmi tetikleyen en önemli unsur olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel sinizm girdabına düşen çalışanlar; hayal kırıklığı, endişe, umutsuzluk, öfke vb. duygular yaşarlar. Özellikle kendi amaçları ile örgütün amaçları arasında bir ilişki kuramayan ve örgütün hedeflerini; gereksiz, ulaşılmaz, saçma vb. bulan çalışanlarda örgütsel sinizm kendini etkili bir şekilde gösterir. Sinik davranışlar gösteren bireylerin, örgüt içinde mutsuz olmaları, işten ayrılmaların da önünü açmakta bu da örgüt içinde personel sirkülasyonunun

artmasına sebep olmaktadır. Personel sirkülasyonunun fazla olduğu örgütlerde istikrar ve başarı beklemek hayalcilik olur.

Bir örgütün gelişip güçlenebilmesi için değişebilmesinin önündeki en büyük engel örgütsel sinizmdir. Örgütlerde yanlış yönetilen değişim çabaları, örgüt içinde örgütsel değişim sinizmini meydana getirebilmektedir. Örgüt içinde sinizmin aşırı düzeylere çıkması durumunda örgütler değişimi yakalayamaz. Bu nedenle gelişmek isteyen örgütler sinizmin farkına varmalıdır. Sinik davranışların tamamen engellenmesi elbette zordur. Ancak yaratılan farkındalık sinizmi kontrol altına alabilir. Sinizmin aşırı düzeylere ulaşması durumunda meydana gelebilecek zararların önüne geçerek çözüme dönük politika ve stratejilerin geliştirilmesi bu farkındalığın bir sonucu olarak örgüte katkı sağlayabilir.

Liderlik davranışı, görev tanımları yasa ve yönetmeliklerle belirlenen yöneticilik görevinin ötesine geçerek, kendi bilgi ve becerisini astlarına aktaran ve yöneten kişi olarak tanımlanabilen liderin örgüt içerisinde oynadığı rolü temsil eder. Liderlik davranışı iki yönlüdür. Örgütsel gelişim ve değişim sürecini simgeleyen yapıyı kurma boyutu; diğer yönden örgüt içerisinde çalışanlar ile iletişim, çalışanların verimini artırma gibi durumlar, anlayış gösterme boyutunu ifade eder (Polatcan, 2012:1).

Örgütlerde sinik davranışların kontrol altına alınmasında yöneticilerin değerleri ve liderlik anlayışları önemlidir. Çünkü çalışanların olumsuz duygular geliştirip örgüte olan bağlılıklarının azalmasını önleyici en önemli unsur liderlik davranışlarının kalitesidir. Bu yüzden, yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini ele almak; hem örgütsel sinizme yol açan bazı unsurların daha iyi anlaşılması, hem de örgütsel sinizm ile mücadelede izlenebilecek yolların ortaya konması bakımından yararlı olabilecektir. Bu aşamada liderden klasik liderlik davranışları yerine daha etkileşimci, dönüşümcü liderlik yaklaşımları beklenmektedir. Lider ve çalışanlar arasında olacak güçlü iletişim ve bu iletişimin gücüyle oluşacak etkileşimin meydana getirebileceği sinerji, çalışanların işlerinden daha çok zevk almasına ve yaptıkları işten tatmin olmasına yardım eder.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Ayrıca var olan ilişkinin çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediğini inceleyebilmektir.

1.2. Araştırmanın Sorunsalı

Bu araştırmanın genel olarak konusu örgütsel sinizm ile liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu bağlamda örgütsel sinizm ile liderlik ilişkisinin çeşitli değişkenlere göre düzeylerinin belirlenmesi için aşağıdaki sorulara cevap aranarak incelenmiştir.

1. Liderlik ve örgütsel sinizm düzeyleri nedir?
2. Örgütsel sinizm ve Liderlik ölçeklerinin ve alt faktörlerinden alınan puanlar unvan, cinsiyet, yaş ve meslekteki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Örgütsel sinizm ile Liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Var ise ilişkinin düzeyi nedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Alanyazın incelendiğinde, liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisini konu alan yapılmış bir çalışma olmadığı görülmektedir. Bu araştırma İstanbul Bahçelievler’de görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Ancak Türk eğitim sistemini oluşturan her tür ve kademedeki eğitim örgütlerinde de benzer nitelikli yeni araştırmaların yapılmasına da ışık tutacaktır. Bununla beraber Türkiye’de liderlik ve özellikle de örgütsel sinizm konularında çalışmaların yetersiz oluşu ve bu çalışmanın bu alandaki boşluğu doldurması bakımından önemlidir.

1.4.Sayıtlar

- Bu çalışma kapsamındaki katılımcıların görüşlerini objektif olarak ortaya koyacakları,
- Araştırmaya katılacak olan katılımcıların veri toplama aracına içten yanıtlar verecekleri var sayılmaktadır.

1.5.Sınırlılıklar

- Bu araştırma İstanbul Bahçelievler’de görevli yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma sonucunda elde edilecek olan bulgular, araştırma aracı olarak kullanılan ölçek verileri ile sınırlıdır.



2.LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı

Sosyoloji, psikoloji, siyaset ve yönetim bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin inceleme konularından biri olan liderlik konusu araştırmacıların ortak tanım geliştiremedikleri bir alan olarak öne çıkmaktadır. Farklı bakış açılarına göre farklı tanımlar geliştirilmiştir. Bir nesneye değişik açılardan bakıldığı zaman onun değişik özellikleri görüldüğü gibi liderlik kavramına da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı şekillerde tanımlanmasını doğal karşılamak gerekir (Şişman, 2014:1).

Araştırmacılar yazarların liderlik ile ilgili tanımlamalara kendi bakış açılarından yaklaşınca literatürde liderlik ile ilgili çok sayıda tanım meydana gelmiştir.

Cooley, henüz yüzyılın başında yaptığı liderlik tanımında liderliğin sosyal hareketlerin merkezinde olmasına vurgu yapmıştır. F.W.Blackmar, liderliği “bütün grupların güçlerini kendi çabalarında ortaya koymak” olarak tanımlarken E.L.Munson da “Liderlik çatışmanın en az, işbirliğinin en güçlü olması ile insanları başarıya götürme yeteneğidir.” demiştir. C.M.Bundel , “Liderliğin insanları ikna edip onlara dilediklerini yaptırma sanatıdır.” diyerek liderliğin ikna gücüne dikkat çekerken R.M.Stogdil ise “Liderlik, hedeflerin ulaşılması ve gerçekleştirilmesi için grubu motive etme sürecidir.” diyerek liderliğin etkileme gücüne vurgu yapar. D.Katz & R.L.Kahn “Liderliğin örgüt üyelerini örgütün olağan iş ve işlemlerini bir robot gibi yapmanın çok daha ötesinde, yüksek performans göstermeye motive edecek etki fazlalığı yaratılması.” olduğunu vurgularken R.Heifetzde liderliği“ farklı durumlarda gösterilen davranışlara farklı anlamlar yüklemek.” olarak tanımlar. K.Gallagher ise liderliği insanları etkileyebilme gücünden hareketle “tüm potansiyelleri ve arzularıyla amaca ulaşma çabası harcamak için insanları etkileme süreci” olarak tanımlar.

Bütün tanımlamalardan yola çıkarak; bir hedefe ulaşabilmek amacıyla iki ya da daha çok kişinin, güçleri ve maddi olanakları ile zamanlarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturdukları her toplulukta; lider ve liderlik kavramlarından söz edilebildiği söylenebilir (Aksel, 2003: 1).

Bu durumda liderliğin fonksiyonları olarak da; kişisel özellikler, izleyiciler ve şartlar öne çıkar. Yani liderlik sürecinin başarılı olabilmesi, bir liderin bulunmasına bağlıdır.

Bulunan lider de liderlik vasıflarını taşımalıdır. Ayrıca lider herkesçe benimsenmesi ve örgütü bağlayan şartların da uygun olması önemlidir (Gövez, 2013:28). Çünkü farklı şartlar altında ve farklı özellik ve amaçlara sahip örgüt üyelerine, farklı tutumlar sergileyen liderlerin kendi liderlik anlayışları da farklı olabilmektedir (Kouzes ve Posner, 1989: 36). Zaten, liderliği değişimle mücadele olarak belirleyen tanımlar da bu durumdan yola çıkar (Gövez, 2013:28). Özetle bir lider, başarılı olabilmesi için içinde bulunduğu koşullara göre kararlar verebilmelidir.

Yönetim biliminin olgunlaşması, yaklaşık 100 yıllık bir süreci kapsamaktadır. Bu süreçte liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Her tanım liderliğin farklı özelliğini merkeze alarak konuya yaklaşır. Bazı tanımlar liderliğin etkileme gücüne bazıları ikna etme gücüne bazı tanımlar koordine etme gücüne, biçimlendirme gücüne vurgu yapmaktadır. Böyle olunca birçok liderlik tanımı da ortaya çıkabilmektedir. En bilinen şekliyle liderlik, belli hedefler ve amaçlar doğrultusunda başkalarını etkileyip eyleme yönlendirebilme kuvveti olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2014:2).

Liderlikle ilgili yapılan bu tanımlar incelendiğinde liderliğin üç ana başlık altında toplanabileceği görülür. Bunlar; rol olarak liderlik, denetim ve etkileme gücü olarak liderlik ve davranış olarak liderliktir. (Şişman, 2014:2). Lider değişik yöntem ve usuller kullanmak suretiyle belli bir grubu belli bir amaca doğru yönlendirebilen kişidir. Bir örgütte liderin önemi de bunun içindir. Lider, kurumun etkinliğini sağlar. Bir kurumda sağlam bir kültürün oluşabilmesi, başarıların ya da başarısızlıkların ortaya çıkması kurumu yöneten kişilerin vizyoner bakışları ve liderlik davranışlarıyla doğrudan ilgilidir.

2.2. Liderlik Davranışının Boyutları

Liderliği daha iyi anlayabilmek için liderlik davranışlarını yapıyı kurmak ve anlayış göstermek şeklinde iki temel boyutta ele almak yararlı olur (Bursalıoğlu, 2010: 208). Liderlik, hedeflere ulaşabilmek için izleyenleri etkileme sürecidir. Liderlerin davranışları, izleyenlerin davranışları ve çevre, liderliğin temel unsurlarıdır. Liderliğin davranış boyutlarının görev odaklı (yapıyı kurmak) ya da birey odaklı (anlayış göstermek) olduğundan hareketle iyi bir liderin bu iki odak arasında sağlam bir denge gözetmesi beklenir (Aydın, 2010: 291-292).

Görev odaklı olan lider davranışlarının daha sık görüldüğü gerçeği araştırmalarda da ortaya çıkmaktadır. Görev odaklı olan lider, mahiyetindekilere insiyatif alabileceği durumlar sunabilen liderdir. Örgütün içinde neyin nasıl yapılması gerektiğine kendisi karar veren lider davranışı da birey odaklı olarak öne çıkmaktadır. Yapıyı kurma boyutu liderin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisini belirleyip kuralları net çizilmiş iyi bir örgüt yapısını ifade ederken anlayış gösterme boyutu ise; arkadaşlığı, saygı ve

güveni, liderle takipçileri arasındaki ilişkilerin samimiyetini simgelemektedir (Aydın, 2010: 292).

Yapıyı kurma odaklı liderlik davranışında lider ile grup üyeleri arasında mevcut olan ilişkiler belirtilir. İş tanımları yapılır. Değerlendirmeler performansla yönelik olarak yerine getirilir. Anlayış gösterme boyutunda ise güven ve karşılıklı iyi niyet göstergeleri vardır. Arkadaşlığa dayalı informal ilişkiler ile formal ilişkiler iç içe geçmiştir. Anlayış gösterme boyutu insan odaklı olarak öne çıkmaktadır. Halpin ise liderlik anlayışlarını; dinamik olan, görev odaklı, ilişki yönelimli ve pasif yönelimli olarak dört boyutta ele alır. Görev yönelimli lider, yüksek yapıyı kurarak anlayış seviyesini düşük tutar. İnsan ilişkilerini göz ardı ederken, kurduğu sistem de saat gibi işler. İlişki yönelimli lider, yapıyı düşük tutarken, insan ilişkilerini öne çıkarır. Karşılıklı güven ve iyi niyet içerisinde hedefe götüreceği adımları atar. Ancak kurduğu sistem güçlü değildir. Sistem daha çok insan ilişkilerine dayanır. Pasif liderlerde hem düşük seviyede bir yapı kurulmuştur, hem de insan ilişkileri düşüktür. Bu tür liderlerle örgütlerin hedeflerine ulaşmaları güçtür. Dinamik liderler ise, örgüt yapısını yüksek kurup insan ilişkilerinde de yüksek anlayış gösterirler (Atar ve Özbek, 2009: 52). En ideal liderlik boyutunun bu tür liderlik olduğu söylenebilir.

Doğrudan örgütü merkeze yerleştiren, örgütsel amaçları önceleyen görev yönelimli liderlik davranışında; görev tanımını doğru yapma, örgütlenme, iletişimi güçlendirerek çalışanlar arasındaki eşgüdümü sağlama, grup performanslarını değerlendirme gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Görev odaklı liderler, mahiyetindeki kişilerin görevlerini yerine getirip belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve kuraların uyulmasına önem verirler (Çelik, 2010: 12). İlişki odaklı liderler ise mahiyetindekilere güvenir, onların rahat olmasını, iş doyum düzeylerinin yüksek olmasını önemserler. İnsanı merkeze alan bir lider, takipçilerinin sorunlarını çözebilmek için onlara dostça yaklaşır. İlişki odaklı liderlikte, liderle takipçileri arasında yüksek seviyede psikolojik bir yakınlık bulunmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 1991; akt. Çelik, 2010: 12).

2.3. Liderlik İle İlgili Yaklaşımlar

Araştırmacılar birçok liderlik özelliklerini inceleyerek farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım literatürde önemli yer tutar. Bireyi lider yapan özelliklerin neler olduğunu veya bazı kişilerin etkin bir lider olurken, bazılarının niçin lider olamadıklarını kişisel özelliklere dayanarak açıklayan bu yaklaşım 20. Yüzyılın ilk yarısında ortaya çıkarak büyük ölçüde kabul görmüştür. Özellikler yaklaşımının temelini oluşturan soru şudur:

“Liderler, lider olarak mı doğar yoksa sonradan mı lider olurlar?” Özellikler yaklaşımı bu soruya “Liderler, lider olarak doğar.” şeklinde yanıt verir (Bayram, 2013).

Özellikler yaklaşımının özellikle 1930’lu yıllardan 1950’ye kadar ilgi gördüğü söylenebilir. Özellikler yaklaşımında, liderin nitelikleri ortaya konmaya çalışılmış, liderin özelliklerine birinci planda önem verilmiştir (Gövez, 2013:33).

Özellikler yaklaşımına göre liderlik sürecini etkili yapan temel öge, liderin sahip olduğu fiziksel ve karakteristik özelliklerdir. Lider taşıdığı fiziksel ve karakteristik özelliklerle kendini hemen belli eder, diğerlerinden farkını ortaya koyar (Kaya, 2014:18).

Bu durumda da liderin hangi özelliklerinin onu diğerlerinden farklı kıldığı sorusu anlam kazanır. Yapılan birtakım araştırmalar bu özellikleri; üstün zekâlı olmak, uyanık olmak, sözel iletişimde güçlü olmak, bilmek ve bildiğini etkili kullanmak, yüksek bir akademik başarıya sahip olmak, kendine güvenmek ve güvenilir olmak, girişken olmak şeklinde sıralamıştır. “Liderleri diğerlerinden ayıran özellikler başarılı olmaları, kapasitelerinin büyüklüğü, sorumluluk bilinçleri, katılımları, statüleri ve durumlarıdır. Yönetim düzeylerinde de farklılık gösteren bu özellikleri kişinin liderlik davranışlarına dönüştürmesi kolay değildir. Bunun için farklı yeteneklere, vizyona ve vizyonu yürütme yeteneğine sahip olmak gerekir.” (Bayram, 2013).

Liderlerin iç ve dış özelliklerine yoğunlaşan bilimsel çalışmalar Abraham Lincoln, John F. Kenedy, Winston Curhchill, Mahatma Gandhi ve bunların daha hırçın bir örneği olan Hitler gibi “*Büyük Adam Teorisi*” çağı olarak tanımlanan bu süreçte; iyi liderleri farklı yapan özellikleri, doğuştan var olan kendine güven, zeka ve boy gibi özellikleri araştırma konusunu oluşturmuştur (Kaya, 2014:18).

Takipçiler, liderlerinin kendilerinden farklı olmalarını beklerler. Liderler de bu beklentiyi karşılamak zorundadırlar. Bu fiziksel ve zihinsel farklılıklar bireysel olarak değişebilmektedir. Önemli olan liderin bu farklı özelliklerini ön plana çıkarabilme yetisidir. Örneğin; uzun boylu kişilerin liderlik için avantajlı olduğu ileri sürülmekle birlikte, tarihte Napoleon gibi kısa boylu liderler de var olmuştur. Lincoln, DeGaulle, Einstein, Churchill, Rahibe Terasa gibi liderler geleneksel manada cazip olmayan özelliklerini ön plana çıkararak izleyicilerini etkilemişlerdir (Gövez, 2013:33).

Liderlik sürecini sadece “liderin sahip olduğu özellikler” değişkenini ele alarak incelemek eksik kalır. “Liderliği belirlediği öngörülen özelliklerin çoğu bir kişide aynı anda bulunamaz. Bazen grup içinde liderin mevcut özelliklerinden daha çoğuna sahip olanlar bulunduğu halde bunlar lider olarak kendilerini göstermezler. Ayrıca öngörülen özelliklerin kolayca ölçülememesi de bilimsel olarak salt böyle bir sınıflandırmayı güç kılar. Tüm bu unsurlar liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir.” (Tengilimoğlu, 2005) “Özellikle 1950’li yıllardan sonra yapılan araştırmalar

neticesinde, başarılı liderlerin hep aynı özelliklere sahip olmadıkları ve gruptaki lider özelliklerinden belki daha fazlasına sahip olan kişilerin buna rağmen lider olmadıkları görülmüştür. Bu durum araştırmacılara liderlik süreciyle ilgili araştırmalarda yalnızca liderlik değişkenine değil farklı değişkenlere de bakılması gerektiğini göstermiştir.” (Bayram,2013).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Araştırmacıların bir kısmı yalnızca liderin özelliklerini merkeze alan özellikler yaklaşımının liderleri tanımada yetersiz olduğunu görmüştür. Bu araştırmacılar liderin, lider olarak görülebilmesi için yalnızca liderin sahip olduğu özelliklerin değil grubundakilere uyguladığı davranış şekillerinin de önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Davranışsal yaklaşımda araştırmacılar liderlerin davranışlarını esas alırlar. Değişik olay ve durumlara karşı gösterdikleri tepkilerin başarılı liderlerde aynı olduğunu iddia eden araştırmacılar davranışsal kuramı geliştirmişlerdir.

Bu yaklaşımda liderle mahiyetindekiler arasındaki ilişki incelenirken sadece liderin kişisel özelliklerine değil, ilgili tüm bireylerin davranışsal özellikleri dikkate alınır. Davranışsal yaklaşımda sadece liderin değil grubun da davranışları incelenmektedir (Gövez,2013:35).

Davranışsal yaklaşımı savunan araştırmacılar etkili liderin nasıl olduğunu araştırmak için yaptıkları çalışmaların sonucunda, liderlerin mahiyetindekilerle olan haberleşme biçimleri, yetki devretmesi, planlama ve denetim yöntemleri, örgüt amaçlarını tespit etme usulleri gibi davranışlarının liderin etkinliğini belirleyen önemli unsurlar olduğunu ortaya koymuşlardır. Davranışlar kişisel özelliklere göre daha sağlıklı gözlenebilmektedir. Böylece ortaya konan veriler de bilimsel açıdan daha güvenilir olur. Davranışsal yaklaşımın dayandığı temel gerekçe de budur (Bayram, 2013).

Liderin olaylar karşısında verdikleri kararların niteliği, işlerini yürütme şekli, mahiyetindeki kişilerle kurdukları ilişkiler, örgütü hedefe yönlendirme becerisi, başarılı olmak için sergiledikleri davranışların türü davranışsal yaklaşımın öne çıkarıp incelediği başlıca öğeler olmuştur. Davranışçı yaklaşımların liderin özelliklerinden ziyade davranışlarına odaklanması, liderliği yalnızca doğuştan gelen yetenek ile sahip olunan değil sonradan da edinilebilen bir vasıf olarak öne çıkarmaktadır Bu durum davranışçı yaklaşımın geçerliliğini artırarak onu daha değerli hale getirmiştir (Gövez,2013:35).

Özellikler yaklaşımının “Lider olunmaz doğulur.” varsayımına karşılık davranışsal yaklaşıma göre belli bir eğitim görüldükten sonra da lider olunabilir. Davranışsal yaklaşımların gelişmesinde katkı sunan birçok çalışma yapılmıştır. Michigan State Araştırmaları, Ohio State Araştırmaları, Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı, McGregor’un X

ve Y Teorisi, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı' gibi çalışmalar bunların başlıcalarıdır. Bu çalışmaların tümünde, liderlik davranışını ortaya koyan bireylerin, "işe veya göreve yönelik olma", ile "kişiyeye yönelik olma" boyutlarının merkeze alınmasıdır. Bu çalışmaların nihayetinde birçok liderlik tarzları belirlenerek bunların etkinlik düzeyleri araştırma konuları arasına girmiştir.

Davranışçı yaklaşımı destekleyen Ohio State Üniversitesi Araştırmalarında, "kişiyeye önemseyen tip (birey odaklılık)" ve "yapıyı harekete geçiren tip (örgüt odaklılık)" olmak üzere iki davranış konmuştur. (Fındıkçı, 2009:66). Kişiler arasındaki ilişkilerde karşılıklı güvene dayanan kişiyeye önemseyen tip, karşılıklı iletişim ve astların düşüncelerine saygılı olma, astların kişisel sorunlarıyla ilgilenerek onların tekliflerini dikkate almak ve astların tüm haklarını savunmak şeklinde sıralanabilecek davranışları içine alır. Bu tür lider adeta astların isteklerini temsil etmektedir. Yapıyı harekete geçirme tipi ise, var olan örgüt yapısını geliştirici tedbirler almaya odaklıdır. Lider kendi görevi ya da grubun üyelerinin görevleri ile ilgili yapılacak çalışmaları açıklar, etkili bir işbölümü yapar. Görev ve amaçları şekillendirmeye ve kişileri harekete geçirmeye yönelik eylemleri içine alır (Sancak, 2014:7). Ohio State Üniversitesi Araştırmalarının sonucunda liderin davranışları birey odaklı olunca, personel sirkülasyon oranının ve işe devamsızlığın azaldığı görülmüştür. Liderin davranışları işe odaklandığında ise bireylerin performanslarında belirgin bir artış göze çarpmıştır (Gövez,2013:35).

Michigan Üniversitesi de davranışçı yaklaşım çerçevesinde yaptığı liderlik davranışlarını inceleyen araştırmalarında 'iş odaklı' ve 'birey odaklı' liderlik olmak üzere iki yönelim tespit etmiştir (Stoner ve Freeman, 1992: 135). İş merkezli liderler, grup üyelerini bürokratik ağırlıklı yöntemlerle yönetmektedir. Her türlü işi resmiyet çerçevesinde yerine getirmektedirler. Birey merkezli liderler ise, çalışanların kişisel özelliklerini ve gelişimlerini daha fazla dikkate almayı önemsemektedirler. Yapılan araştırmalara göre etkili liderlerin daha çok, birey merkezli liderler olduğu görülmüştür (Gövez,2013:35).

Rensis Likert; Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmaların devamında liderlik davranışlarını dört grup altında topladığı bir model geliştirmiştir. Her grupta belli davranış kalıpları bulunmaktadır. Bu dört grup liderinin sahip olduğu davranış değişkenine göre istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak sınıflandırılır (Sancak, 2014:8).

Douglas McGregor; insanların pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri, sorumluluk almaktan kaçma eğilimi sergiledikleri, değişikliklere karşı direnç gösterdikleri, yaratıcı fikirler sunamayacakları varsayımına dayanan X ve insanların

motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörmüştür (Gövez,2013:37).

X tipi bir lider örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlara baskı yapılması gerektiğine, denetimin sıkı yapılmasına ve cezalandırmanın önemli olduğuna inanır. Bu liderler tipik bürokrat zihniyet taşırlar. İnsan faktörü göz ardı edildiğinde iş doyumunu azalır, örgütsel bağlılık zayıflar, verimlilik düşer. Dolayısıyla bundan en büyük zararı yine örgüt görür. Ancak, Y modeli; bünyesinde demokratik, insan odaklı liderler barındırır. Y tipi liderler; çalışma isteğinin kişide olması gerektiğine inanır. İnsanlarda çalışma isteğini körelten, sistemin işleyişinde görülen aksaklıklardır. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için özdenetimin önemli olduğunu savunur (Gövez ,2013:37).

Texas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton tarafından Yönetim Tarzı Matrisi oluşturulurken, hem Ohio Üniversitesi hem de Michigan Üniversitesi araştırmalarından yola çıkılmıştır. Bu matriste üç boyutlu bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan bu üç boyutlu modelde, kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma olarak tanımlanan iki eksen vardır (Dümen, 2008: 66). Kişiler arası ilişkilere yönelik ilgi; Liderlerin, niteliğinden mahiyetindekilerin tatminine önem vermelerini anlatmaktadır. Lider için temel hedef kişiler arası ilişkilerin uyumlu, olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesidir (Eraslan, 2003: 39). Üretime yönelik ilgi; daha çok iş verimliliği üzerine odaklanmasını çıktığı önemsemesini ifade eder. Üretime yönelik liderler; göreve uyarlanmış, görevin başarılması ve sonuçlarını temel almışlardır (Eraslan, 2003: 39).

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı; liderin kişilik özelliklerini temel alırken, davranışsal liderlik yaklaşımları da sadece liderin davranışlarını esas almış ve liderin benzer durumlarda benzer davranışları göstereceğini iddia etmişlerdir. Durumsal yaklaşım olarak alanyazında yer bulan yaklaşımların temel noktası ise “her ortamda geçerli olan bir liderlik özelliği ve davranışı olamaz” anlayışıdır. Değişik ortam ve değişik topluluklara karşı değişik liderlik davranışları gösterilebilir. Bu farklılıkta mevcut çevre şartları ve örgütün iç dinamikleri de belirleyici olabilir. Her örgütün veya grubun farklı şartlara sahip olabileceği gerçeği göz önüne alındığında içinde bulunulan duruma göre çok farklı liderlik davranışları sergilenebilir. Çevre faktörlerinin örgüte olan etkisi durumsal liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç doğuran en önemli unsurdur. Bunun içindir ki tek bir liderlik tarzının her örgütte aynı düzeyde etkili ve başarılı olması mümkün değildir. Durumsallık kuramları, değişik durumların ve değişik koşulların beraberinde değişik liderlik davranışları getirdiği varsayımından hareket eder. Liderlik davranışları ile ilgili olarak en iyi denebilecek bir davranış bulunamaz. İçinde bulunan duruma göre verilen

kararlar ve gösterilen davranışlar da farklıdır. Şartlara göre lider, bazen demokratik bir davranış sergilerken bazen de otoriter bir tarz benimseyebilir (Mohan, 2001: 75). Durumsallık yaklaşımı; en iyi liderlik davranışlarının bile durumlar değişikçe değişebileceğini belirtir. Bu davranışa göre; liderlik davranışı üzerinde bazı durumsal unsurlar önemli oranda etki yapmaktadır. 1960'lı yılların sonundan başlayarak 1980'li yıllara kadar uzanan bir süreçte tanımlanan durumsallık yaklaşımlarına göre liderlik yer ve zaman değişkenlerine göre farklılık gösterebilir. Liderlik davranışı; liderin takipçileri, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde işe koşılmasıyla meydana gelir. Liderlik eylemlerini etkileyen unsurlar; lideri izleyen grup üyeleri, hedeflerin özelliği ve bu hedeflerin gerçekleştirileceği ortamların özellikleridir (Bayram, 2013).

Liderleri ele alırken takipçilerinin de hiyerarşik yapıdaki rolleri, mevcut statüleri, ilişki içindeki iç ve dış çevre, çalıştıkları örgütün fiziki ortamı da önemlidir. Örgütlerin bir sistem olarak ele alınması bunu gerekli kılar. Böylece değişik durumlar ve değişik ortamlara göre liderlerin kişilik özellikleri ile davranışları da değişik olacaktır.

Elbette liderin alacağı kararların niteliği ve bu kararları alırken uygulayacağı yöntemler liderin özelliklerinden bağımsız düşünülemez. Ancak liderin göstereceği davranışlar kişilik özellikleriyle olduğu kadar; içinde bulunduğu ortam, çevre, grubun özellikleri, zaman, yer ve koşullar gibi değişkenlerle de doğrudan ilgilidir. Dünyamız hızla gelişip değişirken karar almayı etkileyecek koşullar da hızla değişmektedir. Lider, yeni durum ve şartlara göre yeni ve etkili davranışlar sergileyen olmalıdır.

Literatürde yer alan durumsallık kuramlarının başında Fred Fiedler öncülüğünde ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı gelmektedir. Fiedler, her ortam ve şartta geçerli bir liderlik tarzının olmadığını savunmaktadır. Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu kuram liderlerin etkili olmasının bulunduğu ortamla ilgili olduğunu, bir ortamda başarılı olan bir liderin farklı bir ortamda başarılı olamayabileceğini içerir (Handy, 1981: 94). Fiedler, "En az tercih edilen çalışma arkadaşı, LPC" (Least Preferred Co-worker) olarak isimlendiren bir liderlik ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçekte liderlere çalışmakta en çok güçlük çektiği kişilerin isimlerini tespit ettirerek bu isimlerin kişisel özelliklerini sıralamalarını istemiştir. Bu özellikler birbirine zıt on altı sıfatı içermektedir. Lider bu ölçekte çalışma arkadaşını; memnun-memnun değil, dostça dostça değil, kabul edici-reddedici, destekleyici-düşmanca, heyecanlı-heyecansız, stresli-rahat, uzak-yakın, soğuk-samimi, birlikte iş yapmayı sever-birlikte iş yapmayı sevmez, yardımcı-moral bozucu, can sıkıcı-ilginç, tartışmaya girer-uyumlu, kararlı-kararsız, verimli-verimsiz, neşeli-hüzünlü, açık-net değil, şeklinde kategorize etmiştir (Baack ve Wisdom, 1995: 299).Yapılan değerlendirme sonucunda ortaya bir LPC puanı çıkmaktadır.

Eğer LPC puanı yüksek çıkarsa lider çalışmayı en az arzuladığı grup üyesine yine de pozitif bir gözle yaklaşmış demektir. Böyle bir lider insan odaklı, kişisel ilişkilere önem veren biri olarak değerlendirilir. LPC puanı düşük çıkan lider ise görev odaklı olarak değerlendirilir. Bu lider; görevleri sıkı sıkıya kontrol eden, bol bol talimat veren, otoriter yapıda biridir.

Fiedler, tespit ettiği yüksek ve düşük LPC değerli liderlerin gruplarda gösterdikleri davranışları mercek altına almıştır. Hangi liderlik özelliğinin hangi ortamlarda daha etkili sonuç verdiğini bulmaya çalışmıştır. Neticede liderin etkinliğinin üç önemli değişken arasındaki ilişkilere ve etkileşime bağlı olduğu sonucuna varmıştır (Lussier, 2002 :237).

Birinci değişken, lider ile grup üyeleri arasında bir olumsuzluk bulunup bulunmadığını ele alır. Bu değişkenle lider ile üye arasındaki ilişkilerin niteliği, liderin kabul görme durumu göz önüne alınmıştır. Eğer lider ve üye arasındaki ilişki olumlu ise liderin grupta sevilip sayılan, güvenilen bir aktör olduğu söylenebilir. Yani eğer ilişkiler iyi ise o zaman lider açısından da görevini yapabilmesi için uygun bir ortamın varlığı söz konusudur. Tam tersi olarak, liderin sevilmediği, lidere güven duyulmadığı lider üye ilişkilerinin zayıf olduğu ortamlar ise liderlik davranışlarının gösterilmesi açısından elverişsiz ortamlardır. İkinci değişken ise örgütte mevcut olan iş yapısının niteliğidir. Örgütte görevler çok iyi bir şekilde yapılandırıldıysa, sistem güçlü bir şekilde oturtulduysa, liderden bağımsız olarak işlerin yürümesi gibi bir durum söz konusudur. Görevlerin belirgin süreçlere ve belirli sonuçlara sahip olduğu bu tür ortamlarda liderlik yapmak kolaydır. İyi tanımlanmış görevlerin olduğu ortamlar lider için elverişli ortamlardır. Tam tersi olarak işlerin sağlıklı yürümesi adına belli bir kültür oluşmamışsa bu tür ortamlar daha yaratıcı türden liderlere ihtiyaç doğurur. Son değişken ise liderin gücüne odaklanır. Lider ödüllendirme, cezalandırma, işe alma ve işten çıkarma gibi konularda tam yetkiliyse lider için elverişli bir ortam var demektir. Liderin bu anlamda gücü sınırlıysa o zaman elverişsiz bir ortam oluşacaktır. Lider ne kadar güce sahip ise o kadar etkili olmaktadır (Lussier, 2002:238).

Fiedler'in yaklaşımını önemli yapan üç unsur vardır. Birinci unsur, etkinlik üzerine asıl vurguyu ortaya koyarken ikincisi, liderlik tarzlarının hiçbirinin en iyisi olmadığını ve liderin değişik durumlara uyum sağlaması gerektiğini vurgular. Üçüncüsü ise yönetimi, lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirir. (Hodgetts, 1997:331)

Robert House tarafından geliştirilen yol-amaç yaklaşımı da durumsallık kuramları içerisinde önemli bir yere sahiptir. Yol-Amaç kuramının temel noktasında, liderin çalışanları örgütün gerçekleşmesi gereken amaçlarına yöneltebilmesidir. Liderin temel görevi bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarını kesiştirmesidir. Yol- Amaç (Path- Goal) terimi, etkili liderin çalışanların iş amaçlarını başarabilmeleri için gerekli

yolları göstermesi gerektiği düşüncesinden hareket edilerek üretilmiştir. (Gövez, 2013:44) Amaç-yol yaklaşımı, dört temel liderlik davranışı belirlemiştir.

Otoriter liderlik özelliği gösteren liderler; yapılacak işleri belirleyip çalışanlara verir, beklentilerini açıklar, birtakım standartlar koyarak, tüm bu standartlara ve kurallara astlarının uymasını beklerler. Çalışanlar kararlara katılamazlar, sadece uygularlar. Destekleyici liderler; çalışanlarla dostça ilişkiler kurar, onların her türlü sıkıntılılarıyla ilgilenirler. Katılımcı liderler; çalışanları karar alma sürecine dâhil ederler. Böylece kararların uygulanması daha istekli ve şevkli bir şekilde gerçekleşebilir. Başarı arayıcı liderler; olabildiğince yüksek ve iddialı hedefler tespit ederek bu hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanları motive ederler, onlara güvenirlir (Eren, 2001 :363).

Hersey ve Blanchard; geliştirdikleri yaklaşımda çalışanların olgunluk seviyelerine göre liderlik davranışlarının şekilleneceği öngörüsünde bulunmuşlardır. Olgunluk ölçütleri olarak ise; bireyin başarma arzusu, sorumluluk alma arzusu ve yaptığı işe yönelik tecrübeleri ve yetenekleri belirlenmiştir (Erçetin, 2000: 42). Bu yaklaşımda çalışanların olgunluk düzeyleri emir verme, ikna etme, karara katılma ve yetki verme olmak üzere dört grupta toplanmıştır.

Eğer lider; çalışanların yetenezsiz, isteksiz ve güvensiz olduğu düşüncesindeyse otoriter olmalıdır. Emir verici olmalıdır. Çalışanların görev için istekli ancak yetenezsiz olduğu ılımlı olgunluk seviyesindeki ortamlarda ise liderler kişiler arası ilişkileri geliştirmeye odaklı davranışlar sergilemelidir. Çalışanların yetenekli, fakat güvensiz ve isteksiz olduklarına inanan liderler, ilişkiye odaklı davranışlar sergilemekle beraber çalışanların da fikirlerine önem vermeli, onların yeteneklerinden yararlanmalıdır. Grup üyelerinin yetenekli, istekli ve güvenilir olduklarını kabul eden liderlerin bulunduğu kategoride ise liderler astlarına yetki verip onları da yönetime dâhil ederler (Dubrin, 2004:147).

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan durumsallık yaklaşımı ise daha çok liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşır. Bu yaklaşımın en önemli amacı çalışanlar tarafından kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar verdiğini göstermektir. Bu yaklaşımda, belli şartlar içerisinde verilen kararlara çalışanların katılmalarını sağlamak için uygulanacak yöntemler araştırılmıştır.

Vroom-Yetton Kuramı, liderin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini beş ayrı grupta toplamıştır:

- **Otokratik I:** Lider elindeki bilgileri kullanmak suretiyle karşılaştığı sorunu tek başına çözer.
- **Otokratik II:** Lider çalışanlardan ihtiyacı olan bilgileri alıp kararı tek başına verir.
- **Danışmacı I:** Lider çalışanlarıyla tek tek görüşerek onların düşüncelerini alır, ancak son kararı yine kendi verir.

-Danışmacı II: Lider çalışanlarını bir araya toplayarak, problemle ilgili olarak onların düşüncelerini dinler ama son kararı yine kendisi verir.

- **Katılımlı I:** Lider sorunla karşılaştığında çalışanlarıyla toplanır. Gruba başkanlık etmekle birlikte, düşüncelerini ya da isteklerini empoze etmez. Karar çalışanların da katılımıyla beraber alınır (Koçak, 2006: 39) .

Vroom ve Yetton yaklaşımında lider, davranışlarını içindeki şartlara adapte etmek için değiştirip daha etkili kılmasına rağmen, daha sonra Vroom ve Jago tarafından yapılan bazı çalışmalarda söz konusu modelin birtakım sınırlılıkları tespit edilmiştir. Liderlik süreci karmaşık bir yapı gösterir. Bu yapı içerisinde hazırlanan soruların bir kısmına hep evet ya da hayır yanıtını vermek mümkün olmadığından liderler daha ayrıntılı cevap aramak zorunda kalabilirler. Bu nedenle bu model uygulamada pek öne çıkamamıştır. (Gövez, 2013:47).

2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Teknolojinin gelişmesi, ortamların daha karmaşık hale gelmesi, geleneksel liderlik yaklaşımlarını yetersiz kılmıştır. Günümüzde, örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek adına birçok liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında ortamların ve şartların değişmesi kadar insanların beklentilerinin, düşünce yapılarının değişmesi de etkili olmuştur (Çağlar, 2004:97).

Dış çevredeki, müşterilerin beklentileri ve bilgi seviyelerinde meydana gelen bazı değişikliklerle içteki yönetim ve organizasyon kavramlarında meydana gelen gelişmeler ve yeni oluşan kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların meydana gelmesine sebep olmuştur(Tengilimoğlu, 2005: 5). Çağdaş liderlik yaklaşımları sonucunda ortaya çıkan liderlik tipleri vizyoner, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik olarak incelenmiştir.

2.4.1. Vizyoner Liderlik

Vizyonlar geleceğe yönelik anlamlı ve ulaşılabilir hedeflerdir. Vizyoner liderlik, çalışanları vizyon konusunda etkileyerek onları harekete geçirmek ve geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçları koyarak çalışanları da bu amaca odaklayabilmektir. Vizyoner liderler geleceği adeta görüp planlamalarını ona göre yaparlar. Belirsiz görülen durumları başarılı bir şekilde irdeleyip özümseyen vizyoner liderler sorunların çözüleceği fırsatları yaratabilen düşünceler geliştiren kişilerdir (Doğan, 2007:97).

Örgütün misyonunu ve vizyonunu özümseyen vizyoner liderlerin etkin ve verimliliği kurumun vizyonuna ulaşabilmesi için izlediği yol ve yöntemlere bakarak anlaşılabilir.

Vizyoner liderin özellikleri şunlardır:

- Vizyonu paylaşır.

- Yetenekleri yönetebilir.
- Güven tesis eder.
- Girişimcidir.
- İş odaklıdır.
- İlişkilerinde dürüştür.
- Stratejilerinde gerçekçidir.
- Alçakgönüllüdür.
- Yetki devredebilir.
- Amaca odaklıdır.

Vizyoner liderler, çalışanlara değer veren, yetki devrini benimseyen liderler olduklarından kurum vizyonunun herkes tarafından özümsemesini sağlayabilirler (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

2.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci olarak adlandırılan liderler, örgüttekilerin yaptığı çalışmalarını çok daha etkin ve verimli kılıp iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu benimsemişlerdir. Bu tarzda olan liderler, yetkilerini kullanırken çalışanlarını ödüllendirip onlara daha çok çalışmaları için para ve statü verirler. Bu liderler mahiyetindekilerin yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle ilgilenmezler. (Tengilimoğlu, 2005:6)

Biraz gelenekçi bir yapı gösteren etkileşimci liderler geçmişte var olan olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürerek bunların gelecek kuşaklara bırakılması yönünden yararlı görülebilirler. Pragmatik, günümüze dönük, örgütsel uyumu etkin bir biçimde sağlayan, dikey iletişimin geçerli olduğu, benmerkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu makamdan alan, merkeziyetçi nitelik taşırlar. Etkileşimci liderlik, kişinin mahiyetinde bulunanlarla değerli unsurları değiştirme hedefi güderek iletişim kurma amacıyla olduğunda kendini gösteren bir liderlik türü olarak öne çıkar(Çelik, Sünbül, 2008).

Etkileşimci liderler; mahiyetindekilerin neleri, ne zaman yapmaları gerektiği konusunda onlara yol gösterici olurlar. Bu tür liderlik davranışının gerçekleştiği örgütlerde, çalışanlar daha kısa sürede daha kaliteli ürünler elde ederler. Verimlilik yükselir. Etkileşimci liderler çalışanların beklentilerini ve gereksinimlerini iyi bilir. Bu da başarıyı getirir (Yılmaz, 2006: 25).

Etkileşimci liderlerin en belirgin özellikleri çalışanları motive etmek için ödül unsurunu kullanmalarıdır. Zira etkileşimci liderler, çalışanların iş yaparken inisiyatif alamadıklarını, bu konuda yetersiz olduklarını öngörerek onların yönlendirilmesi gerektiğini düşünürler. Bu nedenle çalışanlardan verim alabilmek için, onları değişik şekillerde ödüllendirirler. Lider kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda kendi aldığı

kararların hayata geçmesi adına çalışanları yönlendirir. Grubun üyeleri sadece kendilerinden isteneni yaparlar. Verilenden fazlasını yapmak için ne akıl ne de beden gücünü kullanırlar. Etkileşimci liderler çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yanları ile pek ilgilenmezler (Eren, 2004: 345). Etkileşimci liderlikte ast ve üst birbirine karşılıklı bağımlıdır. Dolayısıyla etkileşimci liderlikte izleyenler liderlerin isteklerini yerine getirirken lider de izleyenlerin beklentilerini yerine getirir. Etkileşimci liderliğin temel araçları, “şartlı ödül” ve ‘istisnalarla yönetim olarak açıklanabilir (Sungurlu, 2001: 98). Etkileşimci lider şartlı ödül aracını etkin bir şekilde kullanır. Örgüte hareketlilik kazandırmak isteyen etkileşimci liderler örgüt üyelerine gösterdikleri performansın karşılığı olarak ödüller verir. Yalnızca maddi ödüller değil üyelerin sosyal ihtiyaçlarını da gideren birtakım ödüller verilebilir (Yılmaz, 2006:25). Bass; etkileşimci liderlerin şartlı ödül ile çalışanlar ile karşılıklı bir sözleşme yapmış olduklarını ifade etmektedir. Böylece hem çalışanlar hem de lider karşılıklı sorumluluklar yüklenirler (Bass, 1985:122).

Çalışanın performansının düştüğü görüldüğünde istisnalara dayalı yönetim anlayışına başvurulur. Liderler üyelerine verdiği görevin üstesinden gelebilecekleri doğrultusunda bir inanca sahiplerdir. Örgütlerde; liderin çalışanlarına güven duyarak mevcut yapının devamını istemesi, izleyen – lider iletişimi ile bireysel güven duygusunun zayıf olduğunun bir göstergesi olarak görülür (Dilek, 2005: 45).

2.4.3. Dönüştürücü Liderlik

Teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği günümüzün küresel dünyasında değişime ayak uydurmak başlıca sorun haline gelmiştir. Örgütler bu sorunu çözdüğü oranda hayatlarını devam ettirebilirler. Oluşan hızlı gelişmelere karşın kurumların değişmesi yeterli olmamakta, ani dönüşümlere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişim, belli bir yapı ya da durumun iyileştirilmesidir. Dönüşüm ise, belli bir yapının ya da durumun birdenbire başka bir duruma geçirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Akdemir, 1997:142).

İlk olarak dönüştürücü liderlik kavramını ünlü siyaset bilimci James McGregor Burns kullanmıştır. Burns, bu ifadeyi 1978 yılında yazdığı "liderlik" isimli kitabında kullanmıştır. Buna göre lider, çalışanların amaçlarını ve birtakım değerlerini değiştirip biçimlendirebiliyorsa dönüştürücü lider olarak kabul edilir (Gövez, 2013:51)

Dönüşümcü lider örgütün amaçlarını özümseyerek bunu üyelere de özümsetir. Amaçlara ulaşabilmek için üyeler arasında sinerji yaratır. Dönüştürücü liderlikte, örgüt içi denetim ve koordinasyondan çok öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderlik öne çıkmaktadır (Çelik, 1998: 423).

Gary Yukl, dönüştürücü liderliği “örgütün hedeflerine bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada üyeleri güçlendirme süreci” şeklinde ifade eder. Bu tanım liderin örgütün geleceğine ilişkin hedefleri çalışanlarına benimseterek değişim süreci içerisinde onlara aktif bir rol verilmesi ve bu rolü oynayabilmeleri için de yetkilendirilip güçlendirilmesi temeline dayanmaktadır (Özalp, 2000:346).

Dönüşümcü liderlik tarzı yenilikçi liderlik yaklaşımlarından biri olarak öne çıkar. Bu tarz; geleceğe, değişime, her türlü yeniliğe ve reform hareketlerine müsait bir özellik taşımaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen bireylere bakıldığında bunların karizmatik kişilikleri olduğu görülür. Güçlerinin önemli bölümünü karizmalarından alan bu tarz liderler demokratik liderlik vasıflarını da taşırlar.

Dönüştürücü liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirip astlarına ödülleri verirler. Ayrıca onların sosyal ihtiyaçlarını görüp, bu ihtiyaçları gidermeye yönelik çaba harcarlar. İnsanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilip iletişimin daha sağlıklı ve güçlü olmasına özen gösteren dönüştürücü liderler örgütün başarıya, büyümeye, gelişmeye doğru yol almasında itici güç olurlar. Çalışanların işe olan motivasyonlarını yükseltirler. Yaratıcılıklarını geliştirici bir ortam meydana getirirler. Örgüt iklimini buna göre oluştururlar.

Dönüşümsel liderlik tarzı; cesaretli olma, değişimi okuma, güçlükler karşısında yılmama gibi, günümüzün sürekli değişen ortamına uyum sağlamak için gerek duyulan bazı özellikleri bünyesinde barındırır. Dönüşümcü ya da değişimci liderler, kendilerine bağımlı bireyler istemezler. Aksine, bağımsız olan, eleştirel düşünebilen yenilikçi bireylerle çalışmak isterler. Bireyleri bu tür özellikte olmaları konusunda teşvik ederler. Zira böyle bireyler örgütün gelişip büyümesi için daha fazla katkı sunarlar. Dönüşümcü liderler risklerden korkmazlar, hata yapmayı her zaman göze alırlar. Çünkü hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar (Tengilimoğlu, 2005:6).

Dönüştürücü liderlik, değişken çevre şartlarında örgütün başarılı olmasını sağlamak için gerekli hamleleri yapan liderlik türüdür. Takipçileri için bir amaçlar belirleyen, onlara ilham kaynağı olarak onların her türlü ihtiyacını karşılamaya çalışan bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkan dönüştürücü liderlik anlayışında ilişkiler maddi temelden çok manevi temele dayanır. İnsanlar arası ilişkilerin kalitesi sayesinde üyelerin örgütsel bağlılığı da artar ve bütün üyeler örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler (Bayram, 2013).

Tichy ve Devanna (1986); dönüştürücü liderliğin, değişim, yenilik ve değişimcilik kavramlarını kapsadığını belirtir. Dönüştürücü liderlik mikro düzeyde bir süreç olarak ortaya çıkarken makro düzeyde de etken olarak öne çıkar. Makro seviyede, dönüştürücü liderlik sosyal sistemlerin sorumluluğunu üzerine alır. Reformist özellikler

gösterir. Mikro seviyede ise, dönüştürücü lider değişimi kolaylaştırıp örgütteki çalışanları önemser. Dönüştürücü liderliğin sosyal yapıyı, çevresini tamamen değiştirip örgüt iklimini daha iyi şekilde yapacak bir özellikte yeniden yapılandıracağı öngörülmektedir (Crawford, Gouldand Scott, 2003: 3).

Başka bir tanımda dönüşümcü liderin, güçlü bir vizyonu olan, geleceği doğru okuyan ve bu yönde planlar yaparak bunu gerçekleştiren, diğer yandan büyük oranda bir değişim öngören, örgüt kültürünün gelişmesini önemseyerek üyelerle paylaşılan bir vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğiliminde olan kişi olduğu belirtilmektedir (Akdoğan, 2002:23).

Bass; bir liderin dönüştürücü özellik gösterdiğinin en önemli bulgusu üyelerin kendilerinden beklenilenden daha büyük bir performans sergilemelerini sağlayabilmeleridir. Lider; çalışanların beklenen performanstan daha fazlasını sergilemelerine güdülerken şu noktalara dikkat eder (Güney, 2009: 416).

- Çalışanları örgütün amaçları ve değerleri hususunda yeterince bilgilendirir.
- Grupların ve örgütün amaçlarını bireysel amaçlardan çok daha öncelikli hale getirir.
- Çalışanların vizyon sahibi olmalarını teşvik eder. Dönüştürücü liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran temel özellikler olarak; karizma, ikna yeteneği, entelektüel uyarıcı güç ve kişiselleşmiş ilgi sayılabilir. Dönüştürücü liderler çalışanlarına ilham verirler. Onlarda sinerji oluşturarak entelektüel bir tetikleme yaparlar. Dönüştürücü liderin özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Liontos, 1993:34);
- Dönüştürücü liderler üyelerin, tüm yeteneklerini ve becerilerini açığa çıkararak, öz güvenlerini kazandırır.
- Dönüştürücü liderlerin örgüt kültürüne büyük önem vermesi söz konudur.
- Dönüştürücü liderler, mahiyetindekilerin bireysel gelişimlerine katkıda bulunurlar.
- Örgütte yapılacak dönüşüm süreci boyunca gerekli olan enerjiyi üreten dönüştürücü liderler bu enerjiyi dönüşümün her safhasına yayarlar.
- Dönüştürücü liderler, dönüşümün olabilmesi için örgütü yeniden yapılandırıp diğer çalışanların da bu dönüşüme hazır olmasını sağlarlar.
- Dönüştürücü liderler; çalışanlarını sürekli eğitip etkili bir empati kurarlar.

Dönüşümü sağlamak için geleneksel liderlik anlayışlarının yetersiz kaldığının görülmesi değişimi baz alan bir liderlik yapılanması gerekliliğini orta yere koymuştur. Cesur olmaları, sürekli öğrenmek istemeleri, kavramsal yeteneklerinin üst seviyede olması ve vizyon meydana getirme becerisini kullanmaları dönüşümcü liderlerin ortak özelliklerindedir (Sancak, 2014:10).

2.5. Yönetici ve Lider

Çoğu kez birbirine karıştırılan yönetici ve lider kavramları birbirine yakın anlamda görünseler de aslında birbirinden farklıdır. Liderlik belli hedeflere ulaşmak için, bireylerin ya da grup davranışlarını etkileme veya üyelerin davranışlarına yön verme süreci olarak tanımlanır. Yöneticilik ise hedefe ulaşabilmek için elde mevcut olan kaynakların en uyumlu ve en verimli biçimde kullanılması süreci olarak tanımlanabilir. Değişime bağlı olarak yönetici değişen çevre koşulları ve belli bir süreç içerisinde birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi kaynaklar ile insan kaynaklarını uyumlu bir biçimde bir araya getiren ve bunları yöneten kişidir (Erdoğan, 2006: 53-54). Yönetici gücünü daha çok mevzuattan, yazılı kurallardan, kanunlardan alırken lider gücünü kişiliğinden alır. Bir kişi hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine vakıf olabilir. Yöneticilik; verilen görevi yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve verilen yetki çerçevesinde örgütü yönetmek işlevleri ile sınırlıdır. Liderlik, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyetler yürütmektir.

Aslında kişiyi yönetici ya da lider yapan temel olgu bireylerin yönlendirilmesinde temel araç olarak kullanılan “otorite” ve “etkilemenin” örgütlerdeki kullanılış şeklidir. Yönetici, yaptırım aracı olarak gücünü yasal unsurlardan alan otoritesini kullanırken, lider ise daha çok ikna edip etkileme yolunu seçer ve kişileri motive edici yöntemler takip eder. Liderin seçtiği yol zor olmakla beraber daha kalıcı ve daha süreklidir. Otoritesi olmayan, liderin takipçilerini etkileyebildiği örnekler olduğu gibi, otoriteye sahip olduğu halde bir yöneticinin astlarını etkileme konusunda başarısız olduğu durumlar da yaşanabilir (Bayram, 2013).

Örgüt içerisinde yöneticiler var olan sisteme, denetim yapısına şartların elverdiği ölçüde hareket etmeye, mevzuata ve kurallara önem verirler. Liderler ise daha çok sağlam bir iletişim, düşünce üretimi ve bu düşünceleri eyleme dönüştürmeyle ilgilenirler. Bu ayrıma göre yönetici mevcudu korurken değişimi başaran, değişimi harekete geçiren ise liderdir. Yöneticiliğin ifade ettiği kavram daha çok bürokratik örgüt yapısı içerisinde işbölümü çerçevesinde yapılan ve yapılması gereken işlerle ilgilidir. Liderliğin meydana gelmesinde ise biçimsel bir organizasyon şart değildir. Yönetici ve lider arasındaki ortak özelliklere bakıldığında, her iki aktörün de örgütlerdeki kişi veya grupları belli hedeflere ulaştırmak için yönetmeleri ve yönlendirmeleri olduğu görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında yöneticiler mevzuat açısından etkindir, yetkilidir. Liderler ise doğal manada etkilidir. Bir hedefe yönelik olarak insanları ardından götüren kişi liderdir. Lider eğer davranışlarında çalışanlara da danışır, kararlarını onlarla beraber alırsa demokratik lider, sadece kendi kararını temel alırsa otokratik

lider olur. Durumsallık yaklaşımı gereği lider, bazen otokratik bazen demokratik davranabilir. Liderin etkinliği, hangi durumda hangi liderlik modelinin doğru olarak kullanılacağını da belirler (Bozdoğan ve Sağnak, 2011: 138). Lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şu şekilde sınıflandırılabilir (Çelik, 2011: 3):

- Lider değişmeyle ilgilenir, yönetici yapıyı korur.
- Lider yönlendiricidir, yönetici yalnızca yasa ve yönetmeliklere göre hareket eder.
- Lider morale, güdülemeye dayanırken yönetici bürokratik yapıya dayanır.
- Lider üyelerine mücadeleye ruhu aşılar, yönetici zaten mutlu olan üyelerin mutluluğunu korur.
- Lider belli bir vizyona sahipken, yöneticilerin sahip oldukları listeler ve bütçelerdir.
- Lider karar aşamasında birçok seğenek ortaya koyarken, yönetici sadece plan hazırlar.
- Liderin paylaşılmış ve benimsetilmiş amaca dayalı gücü vardır, yöneticinin ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
- Lider güdülerken yönetici denetler.
- Lider ilham verici, yönetici düzenleyicidir.
- Lider otoritesinin kaynağını kendisinden alır, yöneticide otorite kaynağı yasalar ve yönetmeliklerdir.
- Lider yetkilerini astlarına dağıtır, yönetici yetkileri kendisinde toplar.
- Lider katılıma önem verirken yönetici daha çok uyumlu olmaya önem verir.
- Lider güçlü, yönetici ise yetkilidir.

Lider; bir otorite olmaktan çok, iletişimi önemseyen, çalışanlara kendi enerjisiyle ilham veren, yönetmekten çok kendisini de sürecin içine katıp çevresindekileri ardından götüren kişidir. Bazı yöneticilerde eksik olan enerji liderlerde eksik olmaz. Bu enerjinin oluşturduğu sinerjiyle birlikte toplumun harekete geğmesine vesile olur.

2.6. Liderlik ve Bazı Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Literatürde liderlik konusunu temel alan çok sayıda çalışma mevcuttur. Liderlik kavramıyla ilintili birçok değişken mevcuttur. Liderlik davranışı ve örgütsel sinizm ile ilişkili olan örgütsel adalet, örgütsel güven, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramlarının liderlikle olan ilişkisi üzerinde durulmuştur.

2.6.1. Örgütsel Adalet ve Liderlik

Adaletin örgüt ikliminin daha iyi olması için önemli bir argüman olduğu açıktır. Sosyal bilimcilerin yaptığı araştırmalar neticesinde oluşan geniş literatür içerisinde iş

ortamında adaletin işlevini anlatmak amacıyla "örgütsel adalet" diye isimlendirilen yeni bir kavram kullanılmıştır (Yıldırım, 2007:256).

Moorman'a göre, örgütsel adalet kavramı çalışma alanları ile doğrudan ilgili olan adaleti açıklayan bir kavramdır. Özkalp ve Kirel örgütsel adaletten bahsederken örgüt içinde kişilerin üstleri ve iş arkadaşları ilişkilerini içeren sosyal bir sistemi ifade eder. Yıldırım, örgütsel adaleti tanımlarken, örgütlerde mevcut olan ödül ve cezaların yönetilmesine ilişkin ilkeler ve sosyal normları öne çıkarır. Çakmak örgütsel adaleti, kaynakların dağıtımı için verilecek kararları tespit ederken kullanılan yöntemler ile bu yöntemlerin uygulanması sürecinde gerçekleşen, kişiler arasındaki davranışların niteliği ile ilgili kurallar ve sosyal normların tümü olarak ifade etmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:4).

Temelde Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne dayanan örgütsel adalet kavramı üzerine çalışanların örgüte bağlanmaları, örgütün amacını özümsemeleri, örgüt için önemli bir katma değer olmaları adalet algılarının yüksekliği ile doğru orantılı olarak gerçekleştiğine vurgu yapan araştırmalar yapılmıştır. Adams'ın Eşitlik Kuramı'nın temel noktası, insanların kendilerine adaletli davranılmasını beklemeleridir. Eşitlik bireyin diğer örgüt üyeleri arasında kendisine adil davranıldığına, eşitsizlik ise adil davranılmadığına inanmasıdır. İnsanlar örgüt içerisinde yaptıkları çalışmaların karşısında karşılığının verilmesini isterler. Bu, doğal bir beklentidir. Bu beklenti karşılandığı ölçüde örgütsel adalet gerçekleşmiş olur. Birey, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa ve örgütte ne kadar çok çalışırsa, örgütün de ona o oranda kazandırmasını bekler.

Adams Eşitlik Teorisi'ni geliştirmek için yaptığı araştırmasında, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle diğer grup üyelerine verilen ödülleri karşılaştırarak kendilerine layık görülen ödüllerin aynı başarıdaki başka kimselerle olan ödülleri arasındaki benzerliklere dikkat ettiklerini saptamıştır Adams, söz konusu adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele adı verilen kuramını kullanmıştır. Dolayısıyla bir kişinin aldığı ödülün adaletli olup olmadığı aynı başarıyı gösteren başka kişilerin aldığı ödülle kıyaslanarak bulunabilir. Özetle bu ödülleri ve kişinin çalışması sonrasında elde ettiği kazanımların oranının adaletli olup olmadığına bakılır. Eğer bu oranda bir dengesizlik olursa çalışanların motivasyonları düşerek örgüte bağlılıkları azalır. Çünkü bu kurama göre, eğer kişi yaptığı çalışmalara oranla çok fazla ödüllendirilmişse, daha çok çalışmaları hususunda motive olabilirler ancak, az ödüllendirilen çalışanlar, performanslarını düşürüp diğerleriyle aynı seviyeye getirerek eşitliği kendileri sağlamış olurlar. (Yıldırım, 2010:64).

Çalışanların lidere bakış açılarının olumlu olması, ona güvenmeleri, liderlik gücü için önemli bir unsurdur. Liderler bunu sağlayabilmeleri için örgütsel adaleti güçlü kılmak

zorundadırlar. Çalışanlar, diğer örgüt üyeleriyle eşit düzeyde değer verildiklerini algılamalıdırlar. Eğer çalışanlar kendileriyle ilgili hususlarda alınan kararlara katılabilir ve lidere ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algıarlarsa, örgüt içi adalet algıları da güçlenecektir. Örgüt içi adalet güçlendirilerek, çalışanların örgüte bağlılığı ve sisteme güvenleri artırılabilir. (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999: 901).

Çalışan doğrudan bağlı olduğu yöneticiyi (lideri) örgütün temsilcisi olarak görür. Bu nedenle, çalışanın örgütle olan ilişkileri açısından liderle çalışan arasındaki etkileşim çok önemlidir. Örgüt çalışanlarında oluşan adalet algısı, lider-çalışan ilişkisiyle doğrudan ilgilidir. Çalışan ile lider arasındaki bağın kalitesini liderin tutum ve davranışları belirler. Liderin adaletli tutum ve davranışlar sergilemesi, örgütsel adaletin sağlandığı ile ilgili çalışanlarda algı oluşmasını destekleyecektir (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 35).

Örgütsel adalet aynı zamanda, dönüştürücü liderliğin uygulamaya konulmasına katkı sağlayan önemli bir araç olarak görülmektedir. Çalışanlar, yöneticilerin ve diğer çalışanların kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını, örgütsel adaletin bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, dönüştürücü liderin örgütsel adaleti sağlamasını beklemektedir (Dilek, 2005:41).

2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık ve Liderlik

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili olarak literatürde birçok tanımlama mevcuttur (Cinay, 2015:24). Örgütsel vatandaşlık davranışlarını “gönüllü olarak, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde örgütün resmi ödüllendirme sistemlerince tanınmayan ve toplamda örgütün işlevselliğini etkin bir şekilde arttıran kişisel davranışlar” şeklinde tanımlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı; resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan, resmi rol gereksinimlerinin farklı olarak herhangi bir yaptırım veya özendirme olmadan sergilenen, örgütün etkinliğine katkıda bulunan işe ilişkin gönüllü davranışlardır (Köksal, 2012: 68).

Örgütsel vatandaşlık kavramını önemli kılan unsur, çalışan bireyin görev tanımlarında olmamasına rağmen gönüllü olarak örgütün gelişimine katkı sağlayacak birtakım davranışlar sergilemesidir. Çalışan tarafından uygulamaya konan bu fazladan performans, çalışma arkadaşları ve üstleri tarafından takdir görür. İşletmelerin toplumda etkinliklerinin artmasıyla beraber, toplumun gelişmesi hususunda sorumlulukları da artmıştır. Örgütsel vatandaşlık artan bu sorumlulukların neticesinde önem kazanmıştır (Cinay, 2015:27).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt gelişimi açısından yararlı olan ve olması istenen davranışlardır. Ancak, yöneticiler, bu tür davranışların gösterilmesi halinde çalışanları ödüllendirme ya da gösterilmemesi halinde cezalandırma konusunda kararsız kalmaktadırlar (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 33).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir örgütün büyüyüp gelişebilmesinde önemli olduğu açıktır. Örgütsel davranışlara örnek olarak; fazla iş yükü olan kişilere ya da işe yeni başlayan kişilere belli konularda yardımcı olmak, zorunlu olmadığı halde toplantılara katılmak, mesleki gelişimine özen göstermek, örgüt içi ve dışı tüm gelişmelerden haberli olmak, bazı küçük sorunları büyütmemek gösterilebilir (Cinay, 2015:26).

Podsakoff ve meslektaşları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını yedi başlık altında toplarken Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarını beş grupta toplamıştır (Cinay, 2015:27).

Podsakoff ve meslektaşları örgütsel vatandaşlık davranışlarını şu şekilde sıralar:

1-Yardımseverlik: Çalışma arkadaşlarına işle ilgili konularda yardım ederek ortaya çıkabilecek sorunları önlemektir.

2-Centilmenlik: İş ile ilgili olagelen rahatsızlık ve imkânsızlıkları anlayışla karşılamak, şikâyet etmemek, iyimser bir duruş sergileyerek örgütün iyiliği için kendi çıkarlarını göz ardı etmek ve kişisel düşüncelerini gerektiğinde bir kenara koyabilmektir.

3-Örgütsel Sadakât: Örgütün amaç ve hedeflerinin gözetilerek örgütün korunmasıdır.

4. Örgütsel Uyum: Hiç kimse örgütsel kurallara, yapılara uymasa bile örgütü düşünerek kendisinin uymasındır.

5. Bireysel İnisiyatif: Örgütsel performansı artıran yenilikler yapmak ve yine bu yönde projeler geliştirmek, kendisine verilen bir görevi yerine getirmek için fazladan çaba harcamak, fazladan sorumluluk üstlenmek ve iş arkadaşları ile görevin yapılması konusunda rekabet etmektir.

6. Üyelik Erdemi: Örgüte en üst düzeyde bağlanmak, örgüt yönetimine etkin bir biçimde katılma isteği göstermek ve örgütün çevresindeki fırsat ve tehditleri bilmek ve gözetmektir.

7. Kendini Geliştirme: Kendi bilgi, yetenek ve niteliklerini geliştirmek için öğrenmeye önem vermek, eğitimlere ve kurslara giderek kitaplar okuyarak kişisel gelişimleri için çalışmaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi örgütsel performansı artırdığı gibi örgütün verimini ve etkililiğini de artırır. Kaynak kullanımında da verimlilik artar. Ayrıca bu durum çalışanların da verimliliğine doğrudan katkı yapar. Örgütsel vatandaşlık davranışları kişiler ve birimler arasında etkili bir koordinasyonun oluşmasını sağlar. Bu tür davranışların sergilendiği örgütler çevresel değişikliklere de daha kolay uyum gösterir.

Liderin üyeler arasında örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini destekleyici ortam hazırlaması önemlidir. Zira örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığı davranış, amaç, ortam ve zamanlamaya bağlı olarak artacaktır.

Karizmatik liderlik davranışlarının, çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi pozitif sonuçlar doğuracağı; bu sonuçlardan birinin de örgütsel vatandaşlık davranışı olacağı öngörülmektedir. Liderin, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin sağlanması, örgütsel etkinliği sağlayan önemli bir unsur olarak olduğu, örgütsel bağlılığın çalışanların performansını artırdığı bilinmektedir. Dolayısıyla karizmatik liderlerin, örgütsel performansın artışı sağlamak amacıyla; çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri yönünde tavır sergilemeleri gerekir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesi, örgütsel etkinliğin sağlanması bakımından çok önemlidir. Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilerken örgütten her hangi bir beklenti içine girmezler. (Deluga, 1995: 1-2). Resmi görevlerinin dışında hayat bulan örgütsel vatandaşlık davranışlarında gönüllülük vardır. (Deluga, 1995: 3).

2.6.3. Örgütsel Güven ve Liderlik

Örgütsel güven, örgütte çalışan bireylerin örgütün faaliyetlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmaları olarak tanımlanabilir (Cemaloğlu ve Kılınc, 2012: 135).

Riskli durumlar olsa bile çalışanların örgütünden emin olması, örgütsel uygulamalara ve politikalara karşı olumlu beklentiler içinde bulunması, örgütsel güven olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan, örgütsel güven kavramı çalışanların örgüte destek verme istekleri ile müdürleri güvenilir bulmalarını yansıtan ve örgütün insanlar arası ilişkilerde duyarlı, açık ve güvenilir olması ile ilgili olarak değerlendirilebilir. Örgütsel güven dört boyutta incelenebilir. Bu boyutları; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutları olarak sıralamak mümkündür.

Çalışanlara duyarlılık: personelin işe alınması, terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi gibi süreçlerin şeffaf, adil bir şekilde sağlanması, çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi, çalışanlara güvenilmesi, çalışanların da örgüte olan güvenini artırıcı etki yapar.

Yöneticiye güven: yöneticinin sözüne güvenilmesi ve dürüstlüğüne dair çalışanlarda oluşan algıyı ifade eder. Yöneticinin çalışanlar tarafından donanımlı ve etkili olarak algılanması da yöneticiye karşı güvenin sağlanmasında önemlidir. Eğer yönetici donanımlı, sorun çözücü, güncel bilgi kaynağı olarak algılanırsa yöneticiye duyulan güven bundan olumlu etkilenir.

İletişim ortamı, örgütteki insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılabilmesi ile ilgilidir

Yeniliğe açıklık: okul müdürlerinin çalışma ilkelerini meydana getirirken öğretmenlerin de düşüncesini alması ve bunları kullanması, öğretmenlerin korkmadan görüş ve öneri sunabilmesi, okulun öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler

doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık olması gibi davranışları ifade eder (Cemaloğlu, Kılınç ,2012: 135).

Grup üyeleri ve lider arasındaki güvenli ilişkiler, grubun verilen görevlere daha çok güdülenmesini sağlar ve böylece örgütsel görevlere katılım en üst seviyede kendini gösterir. Liderlerin sahip olması gereken bir nitelik ve liderliğin önemli unsurlarından birisi de güvendir. Güven, liderlerin sahip olması gereken bir nitelik olmasının yanı sıra örgütlerde ilişkileri bir arada tutmaktadır (Polatcan,2012:53).

Liderlerin olaylar karşısında takınacakları tavır, gösterecekleri liderlik davranışları çalışanların güven hakkındaki görüşlerini de etkiler. Zira bu liderlik davranışları insanları ve yöneticiliği nasıl algıladıklarının bir göstergesidir. Liderlik davranışlarını tek kaynaklı olarak düşünmek yanıltıcı olur. Grup, ortam gibi değişkenlerden etkilenen liderlik davranışları, aynı şekilde grup ile ortamı etkileyebilir. Yani aralarında sürekli bir etkileşim vardır. Yöneticiler tarafından gösterilen davranışlar, örgütü ve çalışanlarını etkilemektedir. Yapılan birçok araştırma, lideri, örgüt üyelerini, örgütün ve ortamın özelliklerini liderliğin başlıca değişkenleri olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda liderlik, kişinin niteliğinden çok bu değişkenler arasındaki sonuç olarak ortaya çıkar(Polatcan,2012:54).

2.6.4.Örgütsel Bağlılık ve Liderlik

Teknolojinin gelişmesi ve çeşitlenmesi örgütlerde ihtiyaç duyulan insan kaynağı ihtiyacını nicelik yönünden aşağı çekerken nitelik olarak da daha yukarı seviyelere çıkarmıştır. Günümüz dünyasının rekabet ortamında, örgütler insan kaynaklarına daha çok önem verirken işgücünden de azami oranda yararlanmak istemektedirler (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:19).

Örgütlerin verimi yükseltebilmesi kaliteli insan kaynağıyla mümkündür. İnsan kaynağının kaliteli olması da tek başına yeterli değildir. Kaliteli insan kaynağının yönetimi de önemlidir. Bulunduğu örgütte huzurlu olmayan, örgüte aidiyet hissetmeyen çalışanlar ne kadar nitelikli olurlarsa olsunlar bu niteliklerini işlerine yansıtmada isteksiz davranırlar. Örgütlerin gelişip büyümesi için, çalışanların da örgütü sevmesi, örgüte kuvvetli duygularla bağlanması gerekmektedir. Bu yüzden sadece işin gerektirdiği bilgi ve beceriler yetmez, aynı zamanda işe yönelik olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir (Duygulu ve Korkmaz, 2008: 16).

İnsan gücünün bu kadar önemli olması, aynı zamanda kolay kaybedilir olduğundan da ileri gelebilir. Bu yüzden örgütler, ellerindeki etkili ve verimli insan gücünü elde tutmalı, onları çalıştıkları örgüte bağlamalıdır (Kılınç, 2013: 31). Bağlılık kavramını inceleyen araştırmacılardan biri Harol Guetzkov (1955) olmuştur. Guetzkov bağlılığı açıklarken, kişiyi belli bir düşünceye, örgüte ya da başka bir kişiye karşı evvelden

hazırlayıp hedefe süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle biçimlenen bir davranış olarak tanımlamaktadır.

Mercan (2006) bağlılığı; en yüksek derecede bir duygu olarak tarif eder. Kişiye, düşünceye ya da kuruma veya kendimizden daha iyi bir mevkide düşündüğümüz bir şeye karşı göstermiş olduğumuz bağlılığı ve yerine getirmek mecburiyetinde kaldığımız bir yükümlülüğü anlatır (Kılınç, 2013: 31). Bir başka tanıma göre ise bağlılık, değer verilen bir ilişkiyi, uzun süreli sürdürme arzusudur. Bu tanım 3 unsur içermektedir: Bağlılık; uzun sürelidir, istek içerir, fayda içerir (Cihangiroğlu,2010: 82). Bağlılıkla ilgili yapılan tanımlarda bağlılığın; süreklilik, yükümlülük ve ilişki kavramları ile açıklanmaya çalışıldığı dikkat çekmektedir.

Bağlılık kavramı tanımlanırken örgüt ile çalışan arasında oluşan bağı da önemsemek gerekir. Örgütün en önemli aktörleri olan çalışanların ortak değerler, hedefler ve ortak kültür etrafında toplanmalarını sağlayan örgüt ve kişi arasındaki bu bağlar, bireylerde örgüte karşı aidiyet duygusunun da gelişmesinde önemli rol oynar (Çakır,2001: 49). Örgütsel bağlılık, üyelerin örgütten kendileri için sağladıkları yarar ve avantajlara ilişkin duygusal bir karşılık olarak görülebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün hedeflerine ve ilkelerine kuvvetli bir şekilde inanarak örgüt üyeliğini devam ettirmeyi yine kuvvetli bir biçimde arzu etmektedirler Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve ilkelerini benimseyerek bu hedeflere ulaşabilmek için çaba göstermesi, örgütte çalışıp örgütün üyeliğini devam ettirme isteğidir. Bu tanımlamada da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılıkta üç temel unsur öne çıkar: Çalışanın örgüt hedef ve ilkelerine, örgütün değerlerine inanıp bunları özümsemesi, örgütün gelişmesi için elinden gelen her şeyi yapmaya gönüllü olması ve örgüte bağlılığına ilişkin güçlü bir irade ortaya koymasındır. Özellikle personel sirkülasyonu ve iş tatmini üzerinde önemli bir işlev gören örgütsel bağlılık, çalışanların yalnız göreve bağlı olmasını değil, örgüte de bağlı olmasını ifade etmektedir (Emhan ve Gök, 2011:160).

Örgütsel bağlılığı "çalışanların örgütte olan ilişkilerini niteleyen ve onların örgüt içinde kalma kararlarını gösteren psikolojik durum" olarak gören Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın açılımını üç boyutla yapmıştır (Kılınç, 2013: 32).

- 1- Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlı olması, kendilerini örgüt ile özdeşleştirip örgütte ilgili tüm aktivitelerde yer alması
2. Devam Bağlılığı: Çalışanların, örgütten ayrılmalarının kendilerine neden olacağı maliyeti hesaplayarak örgüt içinde kalmaları. Bu boyutta çalışan örgüte bağlı olmayı şartlar gereği mecburdur.
3. Normatif Bağlılık: Çalışanların, ahlaki olarak, kendilerini örgüt içinde kalmaya mecbur hissetmeleri.

Allen ve Meyer'e (1997) göre güçlü bir duygusal bağlılığa taşıyan çalışanlar, kendi istekleri doğrultusunda örgütte bulunurlarken; güçlü bir devam taşıyanlar ise, ihtiyaçları nedeniyle örgütlerinde kalırlar. Güçlü bir normatif bağlılığa sahip çalışanlar, mecburiyetten dolayı örgütte bulunurlar.

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığın örgüte ve çalışanlara sağladığı yararları beş maddede özetlemiştir: (Kılınç, 2013:323):

1. Çalışanların, çalışma imkânları, ücret, iş tatmini, örgüt iklimi ve örgüt içi ilişkiler hususlarında çok daha uzlaşmacı olmalarını sağlar.
2. Çalışanların geç kalma durumları azalır.
3. İşten ayrılmaların sayısında düşüş olur ve bu şekilde personel sirkülasyon oranı da azalır.
4. Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık gösterirler.
5. Çalışanların işlerinde gösterdikleri performanslarda yükseliş görülür.

Herhangi bir örgütte görev yapan çalışanın, çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip içselleştirerek örgüt içinde varlığını sürdürmeye yönelik güçlü bir arzu hissetmesi kuşkusuz o çalışanın örgüte yönelik katkısını daha da arttıracaktır (Pelit ve Diğ.2007: 86).

Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini kendi isteğiyle her hangi bir zorlama olmadan kabul etmesidir, içselleştirmesidir. Bu bağlamda lider de, mahiyetindekilerin kişisel gereksinimlerini ve hedeflerini dikkate almalıdır. Lider; kendisine ve ortaya koyduğu değerlere inanılan ve güvenilen, vizyon geliştirebilen, mevcut durumun dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen kişidir. Bu tanımlar doğrultusunda, örgütsel bağlılık ile liderlik arasında, lider-üye etkileşimi ve bütünleşmesi açısından yakın bir ilişki olduğu görülebilir. Örgütsel bağlılığın ve liderliğin amaç ve sonuçları, bir noktada kesişmektedir (Gül, 2003: 97).

Örgütsel bağlılığının çalışanlar arasında güçlü olmasında liderin tutum ve davranışları önemli rol oynar. Çalışanın örgütten beklentilerinin karşılanmasında liderin davranışlarının payının büyük olduğu açıktır. Lider çalışana ne kadar değer verir, istek ve ihtiyaçlarıyla ne kadar ilgilenirse, o kadar güçlü bir örgütsel bağlılığı da çalışandan bekleyebilir (Dilek, 2005: 44).

Dönüşümcü liderlik davranışı örgütte değişim ve dönüşüme yönelik kültürü desteklemektedir. Dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi için lider, stratejilerini uygulamada grup üyelerine rehberlik eder Örgütlerde dönüşümcü lider, örgütte tespit edilen bir işi bitirmekten ziyade, örgütte dönüşümü vurgulayarak üyelerin örgüte bağlılığını artıracak ortak bir vizyon geliştirmekte ve bunu örgüt üyelerine iletmekte, örgütün ortak değerlerini saptamaktadır.

2.6.5. İş Tatmini ve Liderlik

İş tatmini, işinden mutlu olup olmaması olarak açıklanabilir. Buna benzer olarak, Schermerhorn ve arkadaşları iş tatminini “kişilerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır. Bireyin yaptığı işin gerek fiziksel gerekse sosyal şartlarına karşı içinde oluşan olumlu ya da olumsuz duyguların derecesi iş tatmini ile açıklanır. İş tatmini bireyin işiyle ilgili beklentilerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir(Dilek, 2005:35).

İş tatmini, çalışanın işten beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı algısını yansıtan bir kavramdır.

İş tatmininin üç önemli boyutu olduğu söylenebilir (Dilek, 2005:36).

1. İş tatmini, işe ilişkin duygusal bir tepkiden ibarettir.
2. İş tatmini, yapılan işin, beklentileri karşılaması ile tespit edilir.
3. İş tatmini; işin sağladığı imkanlar, alınan ücret ve yükselme fırsatları, yönetici desteği, iş arkadaşlarının kalitesi, çalışma koşulları gibi faktörlerin etkisi altındadır(Dilek, 2005:36).

Günlük hayatının önemli bir bölümünü işte geçiren bireyin iş hayatı sadece ekonomik değil psikolojik halini de etkiler. İşten beklentileri karşılanan insan elbette daha mutlu olur. Dolayısıyla iş tatmini insan hayatını hem ekonomik hem de psikolojik olarak önemli oranda etkiler (Kılınç,2013:35).

İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarıyla beraber bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir göstergesidir. İş tatmini denince akla, işten sağlanan maddi unsurların yanı sıra çalışanın, “beraber çalışmasından zevk aldığı çalışma arkadaşları ve bir ürün meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” gelmektedir (Kılınç,2013:35).

Bir iş, bir örgüt ve işi yerine getiren kişiye göre özelleşen pek çok görev, rol, mesuliyet, ilişki, yarar ve ödül meydana gelir. Dolayısıyla iş kavramı, işi oluşturan tüm bu birimlerin bütünleşmesini temel alır (Locke, 1995: 123).

İş tatmini yüksek olduğunda işten ayrılmalar azalır, işin verimliliği artar. İşe devam edilemeyen gün sayısında azalma görülür. İş tatmininin düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında da doğru orantı vardır. İş tatmini arttıkça örgütsel bağlılıkta da artma görülür.

İş tatmini çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını gösterir. Çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını olumlu ya da olumsuz olarak şekillendiren iş tatmin düzeyleridir. Zira çalışanların maddi çıkar elde etmekle beraber yaptığı işten zevk de alması gerekir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanma derecesi ile orantılı bir durum olan iş tatmini çalışanların işini severek yapması, işinden hoşlanması, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının gözetilmesinin sonucunda verilen tepkiler olarak da tanımlanabilir. Bu tanımın vurguladığı gerçek çalışanların gereksinimleri karşılandığı

oranda iş tatminlerinin yüksek olacağıdır. Buna karşılık işinden yeterince tatmini yaşamayan bireyler kaygı duygusunun esiri olurlar. Çünkü insanları güdüleyen aslında ihtiyaçlarıdır (Düru, 2015:21).

Bir çalışanın iş tatmininin alt seviyelere inmesi aynı ortamda çalışan diğer çalışanları da etkileyebilir. Bu durum, iş tatminini örgütler için önemli yapar. Bir çalışanın iş tatmininin düştüğünün görülmesi örgütte bazı şeylerin kötü işlediğini gösterir ve bu bir bakıma örgüt için bir alarm olur. Önlem alınmazsa bu, diğer çalışanlara da sirayet edip kendileri ile ilgili kaygılar yaşamalarına sebep olabilir. Dolayısıyla bir çalışanın iş tatmini ve performansının düşmesi bütün grubun ya da örgütün iş tatmininde düşüşe neden olarak performansın da düşmesini sağlayacaktır. Bu bakımdan örgütlerde yönetici konumunda olan kişilerin tek bir çalışanın iş tatmininin düşmesinden hareketle grubun performansını göz önüne alarak çalışanın motivasyonunu sağlayıcı tedbirler alması gerekir (Düru, 2015:22).

İş tatmini aslında çalışanın iş yaşantısının onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak görülebilir. İşinden yeterli tatmini alan birey işine ve iş ortamına yönelik olumlu bir tutum gösterir. Çalışanların işten ayrılma nedenlerini araştıran çalışmaların çoğu işten ayrılma davranışının büyük oranda ki iş tatmini ile bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütün değerlerine bağlı olan ve bu değerlerin geliştirilmesine katkı sunmak isteyen bireyler elbette örgütten ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2005:28).

İş tatmininin düşük olması, örgüte performans olarak önemli zararlar verir. Çalışanlar, işten memnun olmadıklarında aktif ya da pasif, yıkıcı ya da yapıcı olabilir. Tüm bunlar da iş tatminine olumsuz etki yapar. Örnek olarak; sorunları söyleyip çözüm bulma aktif ve olumlu bir tepki iken sabotaj ve işten ayrılma aktif ve olumsuz bir tepkidir. Benzer olarak, sadakat pasif ve olumlu bir tepki olarak değerlendirilebilirken sorunu görmezden gelme ya da işten ayrılma niyeti pasif ve olumsuz bir tepki olarak ortaya çıkabilir. Bu durum örgüte huzursuzluk, moral düşüklüğü, düşük örgütsel güven ve bağlılık, yabancılaşma, stres, çatışma, kırgınlıkların artması, devamsızlık, disiplin sorunlarında ve personel sirkülasyonunda artış olarak kendini gösterir. İş tatminin düşük olması çalışan sağlığının bozulması ve işten yakınmalara sebep olabileceği gibi tükenmişliği de tetikler (Karabulut, 2015:26)

Liderin çalışanları üzerindeki tutum ve davranışları da iş tatmini düzeyini etkileyen önemli bir unsurdur. Liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye ilişkin yapılan araştırmaların çoğu hizmet sektöründe gerçekleştirilmiştir. İş tatmininin, çalışanların amaçlarını örgütün amaçları ile senkronize eden önemli unsur olduğu söylenebilir. Çalışanların iş tatminine etki eden temel unsurun, yönetici

konumundaki liderin işle ve çalışanlarla ilgili sergilediği tutum ve davranışlar olduğu açıktır.

Örgütün başarılı olmasında önemli rolleri olan yöneticilerin liderlik davranışları, örgütte çalışanların iş tatminlerinin artırılmasında da önemlidir. Örgütler amaçlarını iş tatmini yüksek çalışanlarla beraber gerçekleştirebilir. Örgütlerde iş tatmini veya tatminsizliğini etkileyen temel unsurlardan birisi de, yöneticilerin gösterdikleri davranışlardır.





3.ÖRGÜTSEL SINİZM

3.1. Sinizm Nedir?

Sinizm; insanların hedefleri ile ilgili olarak kötümser, ümitsiz bir şekilde olayları açıklama tutumu olarak görülür. Sinizm; kendi çıkarlarının selameti için başkalarıyla ilgilenip işleri idare etme eğilimi olarak da tanımlanır. Abraham (2000: 269) sinizmi; küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi duygusal öğeleri, güçlü negatif duyguları öne çıkarma olarak görmektedir (Polatcan, 2012:6)

Günlük hayatta sinizm terimi pek kullanılmaz. Pek çok kavramı içine alarak bir durumu, tutumu anlatan, güven, alaycı davranışlar, tükenmişlik vb. kavramlarla yoğun ilişkisi vardır. Sinizm kavramı sosyoloji, psikoloji ve insan kaynakları yönetimi gibi değişik alanlarla iç içedir (Sur, 2010:12).

Sinizm Fransızca “cynisme” kelimesinden türetilmiştir. Temeli Yunan felsefesine dayanmaktadır. Sofist Gorgias’ın ve daha sonra da Sokrates’in öğrencisi olan Antisthenes’in öğretisidir. Bu sebeple Kinik okul Sokratesçi okullardan biri olarak kabul edilir. Ağaoğulları; Kynik adının, eski Yunancada köpek anlamına gelen “kyon” kelimesinden çıkarıldığını iddia etmektedir. Bu iddiasının kanıtı olarak da okuldakilerin köpeksi bir yaşam sürerek bir köpek gibi hırçın ve saldırgan olmaları nedeniyle halkın onlara bu adı takmış olmalarını göstermektedir (Ağaoğulları, 1989: 125).

Sinizmi yaygınlaşmasını sağlayan kişi, ünlü yunan filozof “Diogenes (Diyojen)’dir. Diyojen Atina’ya gittiğinde Sinizm öğretisinin kurucusu olan Antisthenes ile tanışmıştır. Antisthenes, sinizm öğretisi hakkında Sokrates’den dersler almıştır. Sokrates öldükten sonra okulunun başına geçen Antisthenes, hakiki erdemin kişinin kendine sahip olmasına, tutkularından ve diğer insanlara bağımlı olmaktan kurtulmasına dayanan kinik felsefesinin kurucuları içinde yer almıştır. Diyojen de, Antisthenes’in doğal hayat öğretisine sadık kalarak yaşamını sürdürmüştür. Fakir bir hayat yaşayan Sinop doğumlu Diyojen’in bütün ihtiyaçlardan arınarak kendini elinde bir çanakla bir fıçıya hapsettiği söylenir. Bir gün çeşmenin başında avucunu tutarak eli ile su içen bir çocuğu gören Diyojen, elindeki çanağı fırlatarak “Bu çocuk bana fazladan bir eşyam olduğunu gösterdi” demiştir. Gündüz vakti eline feneri alan Diyojen “Hey insanlar” diye bağırmıştır. Bu bağırma üzerine çevresine toplananları ise “Ben

insanları çağırıştım pislikleri değil" deyip sopayla kovalamıştı. Yine Diyojen olimpiyat oyunlarından dönüşünde, birisi kalabalığın olup olmadığını sorunca, ona, "Evet, kalabalık vardı, ama insanlar çok azdı" diye karşılık vermiştir. Tüm bu davranışlar sinik düşüncenin somut halleri olarak değerlendirilebilir (Sur, 2010:13) Sinik düşüncenin bir başka yansıması da Büyük İslender'e söylediği ünlü "Gölge etme başka ihsan istemem" sözüdür.

Sinik düşünce Alman filozof Friedrich Nietzsche tarafından da benimsenmiş ve hayat felsefesi olarak görülmüştür. Nietzsche'nin "Böyle Buyurdu Zerdüş" isimli kitabı okunduğunda "İnsanlar arasında olmayı, hayvanlar arasında yaşamaktan çok daha tehlikeli buluyorum." Nerde canlı gördüysem, orda bir güç arzusu gördüm; bir kölenin arzusunda bile, efendi olma düşüncesi gördüm ve nerde özveri, hizmet ve sevgi bakışları varsa, orda efendi olma arzusu da vardır." şeklinde göze batan cümleler onun siniş bakış açısını yansıtmaktadır (Sur, 2010:13).

Kişilerin doğuştan bencil olduklarını ileri süren ve herkesi bencil kabul ederek, herkesi kendi çıkarlarını düşünen kişiler olarak gören kimse "sinik" ve bunu açıklayan düşünce de sinizm olarak adlandırılır. Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğüne bakıldığında, sinizm kelimesinin karşılığı olarak "kinizm" kelimesinin geçtiği görülür. "Kinizm: insanın erdeme ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan, bütün ihtiyaçlarından vazgeçerek bağımsız olarak ulaşabileceğini iddia eden Antisthenes'in öğretisi, kinizm" olarak açıklanmaktadır (Şirin, 2011:24).

İlk sinikler, erdemli, faziletli olmayanlara sık sık acımasızca saldırmışlar, kusursuz bir ahlakı arzulayıp yüksek etik standartlarını istemişlerdir. Ancak zamanla evrilen sinik düşüncede günümüzde etik ve ahlak ilkeler faydasız bulunmaktadır. Bunun yerine kendilerini toplumun desteklediğine inandıkları gücün ve yönlendirmenin kötülüklerinden uzak tutmayı hedeflemektedirler. Günümüz sinikleri sosyal değişimi etkilemekten çok yaşadıkları hayal kırıklıkları neticesinde umursamazlık ve geri çekilme eğilimi göstermektedirler. Eski sinikler ve günümüz sinikleri arasında ortak nokta olarak "umutsuzluk" görülebilir (Sur, 2010:14).

"Sinik" tutumu benimseyen insanlardaki temel inanç; samimiyet, adalet ve dürüstlük ilkelerinin kişisel çıkarlara feda edildiği şeklinde kendini gösterir. Sinizm, daha çok 'şüphencilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk' kavramları ile yakın anlamdadır. Günümüzde sinizme yüklenen anlamda, "kusur bulma, zor beğenme, eleştirme" kavramları daha çok ön plana çıkarmaktadır.

Çoğu zaman şüphencilik ile sinizm kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu hataya Türkçe literatürde de çok sık düşülmektedir. Ne var ki şüphencilik ile sinizm aynı şeyler değildir. Şüphenci kafasında her hangi bir eylemle ilgili olarak iyi mi yoksa kötü mü şeklinde sürekli bir ikilem taşır. Sinik ise eylemin hiçbir zaman iyi sonuç

doğuracağına inanmaz. Sürekli kötü olacağını düşünür. Şüpheli, bir konu hakkında kanaate varmadan önce onunla ilgili daha fazla bilgi edinmek ister. Sinik, planlanmış olan bir eylemin en iyisi olabileceğine dair destekleyici kanıtlar olsa da onları görmek istemez. Şüpheli, işaret ettiği bir eylem planı en iyisi olmasa bile, sonucu geliştirme gücüne sahip olduğuna inanırken sinik ise, durumu daha iyiye doğru değiştirme konusunda kendini güçsüz hisseder. Bu durum da onun hareketlerini olumsuz bir şekilde etkiler (Şirin, 2011:25).

Graham (1993), sinizm kavramının tanımını yaparken kişilik özelliklerini öne çıkarır. Graham (1993), Sinik bireylerin kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:(Şirin, 2011:25).

- Başkalarını yalancı, çıkarıcı, bencil ve ilgisiz görme
- Hareketlerin arka planında saklı güdüler olduğuna inanma
- İnsan ilişkilerinde mümkün olduğunca dikkatli olma, insanlara güvenmeme
- Düşmanlık besleme ve baskı yapma
- Başkaları tarafından kendilerinden bir şey istenmesine içerleme
- Dostça ve yardımsever olmama

Bu özelliklere sahip bireylerde sinizmin görüldüğü iddia edilmiştir.

Günümüzde sinizm çağın önemli bir özelliği olarak kabul edilir (Cutler, 2000). Günümüzün değerlerine bir inançsızlık olarak öne çıkan sinizm felsefesinde siyasetçilere tüm toplum düzenine, bilime, dine ve tüm kavramlara, ideolojilere dair bir inançsızlık vardır. Bu nedenle sinik bireyler örgütlerin çoğunda bulunurlar. Birçok insanın hedeflerini, arzularını birleştirdiği için örgütleri negatif ya da pozitif olarak etkileyebilme potansiyeline sahiptirler (Korkmaz, 2011:5). Günümüzde sinik düşünceye sahip olan kişilerin; liderler, örgütler ve bunların gerçekleştirmek istediklerinin altını oyma potansiyeline sahip kişiler olduğu rahatça söylenebilir (Korkmaz, 2011:6).

3.2. Örgütsel Sinizm Kavramına Genel Bakış

Sanayi devrimiyle beraber örgütlerde insan ilişkileri, insanların üretime olan katma değerleri inceleme konusu olmuştur. İşverenin daha çok kar etmesinin güdüldüğü sanayi devriminin ilk yıllarında örgütlerin daha etkin ve daha verimli yönetilebilmeleri için farklı kuramlar geliştirilmiştir. “Bilimsel Yönetim Kuramı“ ile Taylor, “Bürokratik Yönetim Kuramı“ ile Weber ve “Yönetim İlkeleri Kuramı“ ile Henri Fayol” bu dönemin önde gelenleri olmuştur. Geliştirilen kuramlar yönetime önemli katkılarda bulunmuş, üretimde artış sağlamıştır. Günümüzde çoğu yerde geçerliliğini koruyan bu kuramlar insan unsurunu ihmal etmiş, üretime odaklanmıştır. Nitekim kendisi de bir sosyolog

olan Weber; kendi geliştirdiği Bürokratik Örgüt Yönetimi Kuramının sosyal hayatı her boyutta mekanikleştirdiğini itiraf etmek zorunda kalmıştır (Sur, 2010:14).

Geliştirilen kuramların insan faktörünü ihmal etmesinin sakıncaları gelişen teknolojiyle beraber iyice belirginleşince insan öğesini merkeze alan kuramlar üzerine çalışmalar yapılmıştır. İnsan öğesine ilişkin ilk çalışmalar Elton MAYO ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne araştırmalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 17).

Hawthorne araştırmalarının tetiklemesiyle Likert “Yönetmel Sistemler Yaklaşımı” nı geliştirirken Douglas Mc Gregor “X-Y Kuramı” nı geliştirmiştir. X-Y Kuramı geleneksel yönetimi simgeleyen “X” kuramı ile örgütsel bütünlüşmeyi yansıtan ve insana değer veren “Y” kuramı olarak ilişkiler ve yönetim anlayışı bakımından birbirine zıt olan iki görüşü incelemiş ve çıkarımlarda bulunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 24).

İletişim ve bilişim alanında sürekli devrimler yaşanan, gelişmelerin baş döndürücü bir hız aldığı günümüz dünyasında internetle hiper ağların oluşması devletlerin sınırlarını anlamsız yapmaktadır. Yaşanan gelişmeler zamanla örgüt kuramlarını da etkilemiştir (Sur, 2010:15).

1980’lere gelindiğinde ise postmodern yönetim tarzları gündeme yerleşmiştir. Őeffaflıđın, katılımcılığın, yönetişim kavramının öne çıktığı yeni yaklaşımlarda, hiyerarşilerin azaltılıp toplam kalite gibi Weber’in bürokrasi ilkeleriyle uyulmayan yenilikler tartışılmaya başlanmıştır. Daha önceden yönetim kuramlarının ilgilenmediği insan unsuru, insanların duyguları, örgüt kültürü gibi kavramlar bu yaklaşımların itici gücü olmuştur.

Ancak Postmodern örgütlerde yaşanan bu değişim; özgürleştirme, insanı merkeze alma, çalışana güvenme, çalışanı yetkilendirme gibi anlayışlar bireyin bedenini ve zihnini nesnelleştirip, onları uysal ve faydalı bir meta haline dönüştürebilir (Sur, 2010:15).

Pek çok kişi yeni yönetim yaklaşımlarını birbirinden çok farklı yeni örgütsel uygulamaları meşrulaştırmaya yarayan bir araç olarak görmektedir. Bu durum örgütlerde değişimin, insana verilen değerin, bir Şekilde bir kısır döngü gibi olayları tekrar başa döndürmekte olduğunu düşündürebilir.

Bu tür kısır döngülerin yaşanması çalışanlar için sinizmi tetikleyici bir rol oynamıştır. Klasik yönetim tarzının hâkim olduğu örgütlerin sendikalaşmasıyla birlikte gelen işçi ayaklanmaları, verimin ve kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Bu düşüşleri gören örgütler önlemler almakta, yeni yönetim yaklaşımlarına uygun düzenlemeler yapmakta, fakat bir süre sonra kendi çıkarları ön plana çıktığında, bazı Őeyleri yine yok sayabilmektedir. Bu durum tekrarlandığında ise çalışanlar kendini sinizmin içinde bulmaktadır(Sur, 2010:15).

Örgütsel sinizm araştırmaları özellikle 1990'lı yılların başıyla beraber gelişmiştir. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından Amerikalı alışanlar hakkında hazırlanan kitap ile birlikte örgütsel sinizm kavramı literatüre girmiştir.(Kabataş, 2010:5). Literatürde işyerinde sinizm kavramı iki farklı Şekilde ele alınmaktadır. Birincisi, bireyin kendi kişiliğinin sebep olduğu ve yaşama bakış açısını yansıtan 'genel sinizm'dir. Diğerleri ise bireyde sinik tutumların meydana gelmesinde rol oynayan örgütsel unsurları temel alan 'örgütsel sinizm'dir (Kabataş, 2010:5).

Örgütsel sinizm çalışanların çalıştıkları kuruma, kurumun yapı ve işleyişine ilişkin geliştirdikleri karşıt dūřünceler, negatif tutum ve yargılardır. Kiřiler örgütlerine yönelik olumsuz tutum ve dūřünceler geliştirdiklerinde bu dūřüncelere bir savunma mekanizması olarak örgütsel sinizm bař gösterir. Örgütsel sinizm; kişilerde örgütlerine karşı meydana gelen hayal kırıklıkları, umutsuzluklar ve olumsuz inançlardır. Sinizm, yönetimin denetimine karşı bir direnç geliştirmektir.

Andersson (1996) örgütsel sinizmi, birey, grup, sosyal ortam, kurum ya da ideolojiye yönelik olarak güvenmeme, küçük görme, umutsuzluk, hayal kırıklığı gibi unsurları içeren bir tutum olarak tanımlamıştır. Dean ve diğerleri (1998) ise örgütsel sinizmi, kişinin örgüte karşı geliştirdiği olumsuz bir tutum olarak nitelemiştir. Bu tutumun meydana gelmesinde bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerin önemli yer tuttuğunu belirtmiştir (Korkmaz, 2011:7).

Dean ve arkadaşları (1998) yaptıkları tanımlamada ise örgütsel sinizmin örgüte güvensizlik, örgüte yönelik olumsuz duygular ve örgütü küçük görme, sürekli eleştirme olmak üzere üç önemli boyutunun olduğundan söz etmektedir (Atmaca, 2014:38)

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan tanımlarda büyük farklar olmasına rağmen tüm tanımlar, örgütsel sinizmin hem geniş hem özel anlamda olumsuz bir tutum olduğunda birleşmektedir. Örgütsel sinizm olarak nitelendirilen bu olumsuz tutum; bir kurumun dürüstlükten yoksun olduğu inancı ile bu etkiyi artıran güçlü bir olumsuz duygusal tepkinin birleşmesi sonucunda ortaya çıkan, küçük gören ve eleştiren davranışlar bütünü olarak değerlendirilebilir (Abraham, 2000).

Örgütsel sinizmin oluşmasında rol oynayan en önemli unsur, örgütün dürüst olmadığına ilişkin var olan algıdır. Bu algı; , örgütü hor görerek onu kınama ve örgüte öfke duyma gibi negatif duygulardan beslenmektedir. Sinik bireyler örgütün yaptığı uygulamalarla kendisini mağdur ettiğini, kendisine kötülük edildiğini düşünür. Bu dūřüncelerin yönlendirmesiyle bireyler, örgütlerine ilişkin olarak duygusal tepkiler gösterirler. Bu tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturur. Bu aşamada tıpkı siniklerin toplumlarından utanç duymaları gibi, örgüt içindeki sinikler de örgütlerinden utanabilmekte; hatta sinizm düzeyleri arttıka örgütlerinden nefret duyma gibi yeni duygusal tepkiler oluşabilmektedir.

Örgütsel sinizm, lider-yönetici, çalışma ortamı ile çalışanlar arasında koordinasyonun, uyumun, yetersiz kaldığı ortamlarda ortaya çıkar. Örgütsel sinizm gerekli olmayan bir konuda özel bir tutumken çoklu konularla da ilişkilendirilebilir ve bir konudan ötekine genelleştirilebilir. Bu nedenle örgütsel sinizmin diğer iş memnuniyeti benzeri davranışlara nazaran daha geniş bir alana sahip olduğu görüşü yaygın olarak ileri sürülür. Çünkü konu, konsept olarak daha çeşitli konu ve nesnelere ilgilidir (Kılınç,2014:27).

Vance, Brooks ve Tesluk (1996); örgütsel sinizm kavramını “örgütlerin mevcut durumdan daha iyi duruma gidebileceğine olan inancın düşük olması” olarak tanımlar. Bu tanıma bakıldığı zaman, örgütsel sinizmin iki boyutu dikkati çeker. Birinci boyut kişisel hataların olumsuz tutumları artıracığı, ikinci boyut ise örgütün gelişebileceği inancıdır. Olumsuz tutuma sahip örgütlerin özellikleri sayılırken aldatan ve baskı yapan uygulamalar içinde olup çalışanları ile tek yönlü iletişim kuran, onların görüşlerine değer vermeyip, sürekli talimatlarla yöneten, çalışanlara yönelik dürüst davranışlar içinde bulunmayan, politikaları çalışanların çıkarlarına sürekli ters olan, çalışanlarına hep kötü davranan yöneticileri destekleyen örgütler şeklinde sınıflandırmalar yapılır. Bireylerin bu düşünce ve tutumları benimsemesine imkan veren örgütlerin, aldatıcı ve sömürüye dayalı uygulamaları olan, tek yönlü iletişimin benimsendiği, rasyonel performans değerlendirme ve yönetim sistemlerinin kurulamamış örgütler olduğu görülmektedir (Gövez, 2013:10).

3.3. Örgütsel Sinizmin Özellikleri

Sinizm ile ilgili yapılan çalışmalarda sinizm olgusunun örgütler için bazı olumlu taraflarının olabildiği, diğer bir yandan da kavramsal olarak çeşitli çelişkilerin yer aldığı görülmüştür. Dean ve diğerleri (1998), yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin faydalı yönlerini şu şekilde belirlemişlerdir (Kalağan, 2009: 42):

- Sinizm bir özellikten çok bir durumu ifade eder.
- Sinizm belli meslekle sınırlı tutulamaz.
- Sinizm inancı kendini duygu ve davranışlarda göstermektedir.
- Nesnel olarak geçerliği veya doğru olduğu kanıtlanmış ya da kanıtlanmamış olsa da öznel olarak sinik kişiler için geçerlidir. Burada belirtilen şey, sinizmin bireyler ve örgütler için fonksiyonel olabileceğidir.
- Sinik bireylerin, diğer çalışanlar tarafından az kullanıldığı görülmüştür.
- Sinik bireyler, bireysel çıkarlarına ve oyunlara karşı kendi eğilimlerini denetim altına almaktadırlar.

İnsan kaynağı bir örgütün en değerli unsurudur. Örgüt içinde yer alan diğer kaynaklar ne kadar kaliteli olursa olsun sonuçta o kaynakları değerlendirip harekete geçirecek olan insan kaynağıdır. Örgüt içerisinde başka araçlar kullanılsa da bu araçları harekete geçiren, örgütün sürekliliğini sağlayacak olan işlerin yapılmasını sağlayan bilginin kaynağı da yine insandır. Örgütün verimli olabilmesi için öncelikle insan kaynağının verimli olması gerekir.

Özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik krizler, işten çıkarılmalar, iş saatlerinin uzun olmasına karşın ücretlerin yetersiz olması, çalışanların örgütlerine olumsuz bir tavır takınmalarına, bu da “örgütsel sinizme” neden olmaktadır. Örgütsel sinizmin büyüklüğüne göre çalışanda oluşan hayal kırıklığı, örgüte karşı çalışanda oluşan olumsuz tutumlar, çalışma arkadaşları arasındaki rekabet ortamı, artan alaycı davranışlar verimi düşürüp, işleri kalitesizleştirecek, kaliteli elemanların da azalmasına sebep olacaktır.

Her çalışanın aynı ihtiyaç ya da beklentide olması moralinin de aynı düzeyde olması elbette beklenemez. Her çalışanın stres seviyesi de buna bağlı olarak farklılık gösterir. Fakat yine de içinde buldukları ortamlar birbirlerini etkilemektedirler. Yapılan işlerin zincirleme olarak birbirini etkilemesi de kaçınılmazdır. İşin aksamaması için zincirlerin kopmaması gerekir. Bu durum aynı zamanda işi kalitesiz de yapar. Bu nedenle işi yapan insan faktörünün doğru motive edilmesi, örgüt olarak ortak bir amacın, ortak bir hedefin oluşturulması, aidiyet duygusunun yaratılması ve bu şekilde işin sahiplenilmesi, hepsinden önemlisi de ortak bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Polatcan, 2012: 10).

3.4. Örgütsel Sinizm Kuramları

Örgütsel sinizm’i açıklayabilmek için bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar; beklenti kuramı, affetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdüleme kuramı olarak sıralanabilir.

3.4.1. Beklenti Kuramı

Çalışanlar her zaman ödül beklerler. Çünkü işyerinde gösterdikleri üstün performansla bunu hak ettiklerine inanırlar. Çalışanların performanslarına karşılık aldıkları ödüller kendileri için çok değerlidir. Sonunda bir ödül geleceğini bilen çalışan, işinde daha gayretli olur. Ödülün değerinin yüksekliği ile gayretin yüksekliği doğru orantılı olarak seyreder. Bu gayret ve çabalarının sonunda ödül alacağına inanan çalışanın performansı kayda değer ölçüde artar. Çalışanın bu tutumu beklenti kuramı ile açıklanır. Bu durumda, örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Çalışanın kişisel beklentilerini içeren beklenti kuramına göre

bireyin örgütten beklentilerinin olumsuz olması bireyde sinik duyguların ortaya çıkmasına vesile olur. . Beklenti kuramı ile sinizmin ilişkisi bu şekilde kurulur (Kalağan, 2009: 49-50). Bireysel gayretlerle iyi performanslar sergilenir. Sinizm örgütsel değişimin başarılı olmasını kişilerin performansına bağlar.

Beklenti kuramı, bireyin bir beklenti ile ilgili oluşan çekicilik sayesinde güdülendiği ve bu güdülenmenin bireyin her türlü seçimi, turum ve kararları gibi birçok davranışını belirlediğini iddia etmektedir (Seker, 2014:15). Kurama göre çalışanların yaptıkları işte gösterdikleri başarı seviyesi iş bittiğinde alınan ödülün beklentileri karşılama seviyesiyle doğru orantılı görülür. Bir güdüleme kuramı olan bu kuram ilk olarak Yale Üniversitesi, School of Management'dan Victor Vroom tarafından literatüre kazandırılmıştır.

Beklenti kuramı bireylerin beklentilerine göre örgütsel sinizmin şekilleneceğini öngörür. Bu kuram; çalışanların gayretlerine göre performans gösterdiklerini açıklar. Çalışanlar performanslarına göre ücret almak, ihtiyaçlarına göre ücretlendirilmek hususlarında beklenti içinde olurlar. Yine bu kurama göre çalışanlar; gösterdikleri çabanın performanslarına yansımalarını isterler. Örgüt içerisinde gösterdikleri çabaların fark edilmesini isteyen çalışanlar, gösterdikleri performansa göre de ücret alabilmek ve aldıkları ücretin de gereksinimlerini karşılayabilir seviyede olması hususlarında beklenti içerisinde dirler (Gövez, 2011:10).

Robbins (2000) de beklenti kuramının güdülenme kuramlarından biri olduğunu vurgulayarak, bu kuramın üç temel değişken üzerinde durduğunu ifade etmektedir (Robbins, 2000: 53):

1. Çekicilik: Çalışan, işinde elde ettiği başarılar sonucunda kendisi için bir değer teşkil eden ödüller almak ister. Ödüllerin değerinin yüksek olması çalışanın daha başarılı işler yapmak amacıyla daha çok çaba göstermesi için motivasyon kaynağı olur.

2. Performans-ödül ilişkisi: Çalışan, işinde performansını sürekli yüksek tutmanın kendisine ödüller kazandıracığı beklentisi içindedir.

3. Performans-çaba ilişkisi: Çalışanın işini yaparken gösterdiği gayret, başarmak için çabalaması, performansını da üst düzeye çıkartır.

Lyman Porter ve Edward Lawler'in Beklenti Kuramı ise; Vroom'un modelini temel almakla beraber bazı noktalarda birtakım eklemeler yapmaktadır. Bu da kuramı zenginleştirmektedir. Çok çalışan, işinde çaba gösteren bireyin üstün performans göstereceğinin garantisi yoktur. Bireyin başarısının ve sonuçta performansının büyüklüğü için iki önemli değişken daha mevcuttur. Bu değişkenler; bilgi ve yetenektir. Bir işi başarmak için harcanan çabanın yanında, kişinin o işle ilgili becerisi ve bilgisi, o ödevi algılamış olması da önemlidir. Ödüller para ya da görevde yükselme olabileceği gibi tatmin ve başarma duygusu gibi yalnızca içsel de olabilir.

Beklenti kuramının dört temel aşama ile kendini gösterdiği söylenebilir. İlk aşama, yapılan işin sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması ile ilgili seçeneklerin kişiye yansımalarıdır. Bu aşamada olumlu ve olumsuz sonuçlar değerlendirilerek bireye etkileri üzerinde durulur. Gerçekleştirdiği bir işin olumlu sonuçlarını görmesi bireye, güvenlik, ücret, arkadaşlık ilişkisi, yetenek, güven veya beceri kullanma şansı ve uyumlu iş ilişkisi edindirebilir. Olumsuz sonuçların görülmesi ise tam tersi olarak sıkıntı, bıkkınlık, , endişe, tehlike, işten atılma vb. duyguları ortaya çıkartabilir. Bu sonuçlar, bireyin algılamaları neticesinde oluşmaktadır (Robbins, 2000: 54).

İkinci aşama ise, çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri sonuçları ne kadar ilgi çekici buldukları üzerinde yoğunlaşır. Bireyin kişisel özelliklerine, tutumlarına ve ihtiyaçlarına göre, çalışanlar iş sonuçlarını olumlu, olumsuz ya da anlamsız olarak görürler. Birey için sonuçlarını kendisi için ilgi çekici görürse o zaman o işe motive olur. Bunlara ulaşmayı olumsuz olarak algıladığında ise ulaşmamayı tercih eder. Üçüncü aşamada, "Çalışanlar, işin sonuçlarına ulaşmak için ne tür davranışlar sergilemelidir?" sorusunun yanıtı aranmıştır. Dördüncü aşamada da, çalışanın bireysel yeteneği göz önüne alınarak ne denli başarılı olabileceği konusunda tahmin yürütülmektedir (Robbins, 2000: 54).

Robbins, 2000, beklenti kuramının, bireysel çıkarıcılığa yani bencilliğe dayandığını ifade eder. (Robbins, 2000:54). Bu durumda örgütsel sinizm konusunda yer alan bencillik kavramıyla beklenti kuramı arasında bir ilişki kurulabilir.

Kaliteli bir yönetim, çalışanlarının beklentilerini takip edip bu beklentileri karşılayabilecek politikalar üretir. Çalışanın da aldığı ödüllerin bir başarı karşılığında olduğunu bilmesi gerekir. Yönetim çalışanından beklentisini açık ve net olarak ortaya koyduğu gibi çalışanın da aynı biçimde işten beklentisini açık ve net ortaya koyması gerekir. Çalışan yapacağı işin neticesinde nasıl bir ödül alacağını iyi bilmesi, işine de olumlu bir biçimde yansır. Kurama göre, çalışanları motive etmek için dikkat edilecek hususlar şunlardır:

- Her bir çalışma için verilecek ödülün değeri açıklanmalıdır.
- İstenilen performans seviyesi tespit edilip bu seviye, örgüt üyelerine açık bir şekilde açıklanmalıdır,
- Belirlenen performans düzeyi ulaşabilir olmalıdır.
- Performans ile ödül bağlantısı kesinlikle kurulmalıdır.
- Ödüller günün şartlarına göre ayarlanıp güncellenmelidir.
- Performans seviyesine uygun ödüller belirlenmelidir.

3.4.2. Atfetme Kuramı

Bu kuram; örgütsel sinizmi açıklarken, bireysel ve örgütsel nedenleri öne çıkarır. İnsanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlamaya yönelik argümanlar içerir. Bireyin davranışı, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi içinde bulunduğu çevre şartlarından da kaynaklanabilir. Kişisel özellikler neticesinde meydana gelen davranışlar kişisel koşullara yönelik yükleme süreçlerini oluştururken çevre şartları sonucu oluşan davranışlar da çevresel koşullara yönelik yükleme süreçlerini açığa çıkarır. Bir birey, diğer bireylerin yaptıkları davranışların sebepleri üzerinde değerlendirmeler yapabilir. Atfetme kuramının temel aldığı nokta da budur. Bu kuramda, örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı düşüncesi öne çıkmaktadır. Birey, örgütü suçlamadığı zaman örgüte karşı sinik de olmayacaktır. Atfetme kuramı, örgütsel sinizm türlerinden örgütsel değişim sinizmi ile bağlantılıdır. Çalışanların değerlendirilmesi, lider konumundaki bireylere atfedilmektedir. Örgütlerde liderlik konumundaki kişilerin ırkları, cinsiyetleri, kültürel birikimleri, görünüşleri ve gözlenen davranışları gibi kişisel özellikleri, örgütlerde değişiklik yaparken önemlidir (Gövez, 2011:10).

Olumsuz bir olay meydana geldiği zaman, olayın nedeniyle ilgili olarak bazı atıflar yapılır. Bu atıflar sonucunda, olayın türüne göre öfke, sempati ve umut benzeri duyguları ortaya çıkaran bir takım beklentiler oluşur. Atıf yapılan bu duyguların toplumda yararlı ya da zararlı davranışlara yol açması muhtemeldir. Eğer olumsuz olaylar yaşanır bu olaylardan örgüt sorumlu tutularak örgüt suçlanır. Bu durumda sinik davranışlı bireyler ortaya çıkar. Örgüt olumsuz olaylarla suçlanmadığında ise, kişide örgüte yönelik sinik davranışlar görülmeyecektir (Kalağan, 2009: 51).

3.4.3. Tutum Kuramı

Tutum kuramı örgütsel sinizmi; bireylerin algı, duygu ile davranışlarında ortaya çıkan değişiklikler sonucunda geliştirilen tutumlar olarak açıklar. Tutum kuramı ile birlikte, örgütsel sinizmin özelliklerinin tutumlar ve davranışlarla açıklanması yoluna gidilmiştir. Bu kuram örgütteki sinizmle bağlantılı davranışları tanımak maksadıyla kuramsal bir çerçeve çizer. Tutumlar duyuşsal, bilişsel ya da davranışsal olabilir. .Bu ilişkiler örgütsel sinizm hususunda yapılan araştırmaların kaynağını oluşturur. “Tutum” kavramını değerli yapan örgütsel sinizmi anlamak için kuramsal bir çerçeve çizmesidir (Kalağan, 2009: 51).

3.4.4. Sosyal Değişim Kuramı

Blau tarafından 1964 yılında geliştirilen sosyal değişim kuramı örgütsel sinizmin örgüt içerisindeki sosyalleşme ile açıklanabileceğini savunur. Bu kuram; kişinin örgütün

diğer üyeleri ile oluşturduğu sosyal ilişkilerin ve bu ilişkilere yönelik beklentilerinin örgütsel sinizme neden olabileceğini iddia eder. Bu kuramın kökeninde yaşayabilmek için insanlar arasındaki ilişkileri önemli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinin sürekli olarak birbirleriyle iletişim içerisinde olmalarına bağlı olduğu yatmaktadır. Bir çalışan, örgüt içinde kendine iyi davranıldığını görürse, kendisini de örgüte iyi davranmak, örgüte zarar verici hareketlerden kaçınmakla zorunlu görür (Mimaroğlu, 2008:36). Bunun sonucunda da örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri de görülmeyebilir. Neticede sosyal değişimi gerçekleştiremeyen ve bu yöndeki beklentilere karşılık veremeyen örgütlerde sinizmin meydana gelmesi kolaylaşmaktadır (Gövez, 2013:13).

Tüm ilişkilerin bireylerin genel performansları neticesinde sosyal yapının değişmesi sonucunda oluştuğunu belirten kuramdır. Kişiler devamlı olarak ödül kazanma beklentisi içindedirler. Bu ödül genel olarak; takdir edilme, saygı görme, dostluk ilişkilerini güçlendirme gibi manevi ödüller olarak kendini gösterir. Bu ödülleri alma isteği duyan çalışanlar sosyal ilişkileri geliştirirler. Sosyal değişim kuramının temelinde bu varsayım yatmaktadır. (Akman, 2013). Kuram incelendiğinde görülen şey şudur ki; çalışanların arasında mevcut olan sosyal birtakım değişimler, kişisel çıkarlarla beraber çalışanların aralarındaki karşılıklı ilişkilere de dayanabilir. (Erbil, 2013). Sosyal değişim kuramı diğer bireylere güven duyulması gerektiğini ileri sürer. Böylece bireylerin yapacağı işleri doğru bir şekilde ortaya koyduklarını vurgular. Örgütün kendine iyi davrandığını algılayan çalışanlar, kendileri de örgüte yönelik iyi davranışlar sergiler. Örgüte yararlı olmak için çalışırlar. Böylece örgütte mevcut olan sinist davranışların olumsuz etkileri daha az düzeyde hissedilir (Kalağan, 2009). Çalışanlara bazı sözler verildiğinde bu sözler tutulmalıdır. Aksi takdirde oluşan beklentinin karşılanmaması sinist davranışlar ortaya çıkabilir. Örgütsel sinizm sosyal değişim kuramının bozulup çiğnenmesinin farklı bir yansımasıdır (Çetinkaya, 2014)

3.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Kişilerin geçmişte yaşadıkları olumlu ya da olumsuz deneyimleri vardır. Duygusal olaylar kuramı hayal kırıklığı, hüsrana gibi bazı geçmiş yaşantı deneyimlerinin iş tutumları üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir (Gövez, 2013:13)

İşyerinde birtakım olumsuz olaylar yaşandığında bu olaylar iş tutumlarının üzerinde, hayal kırıklığı, umutsuzluk, endişe, hüsrana gibi olumsuz etkiler yaratabilir. Bu etkiler çalışanların sinik davranışlar göstermesine sebep olur. Çalışanların geçmişte yaşadıkları birçok duygusal olayların; örgütü adaletli ya da adaletsiz olarak algılamalarında, iş tatmini konusunda sinik davranışlar göstermelerinde büyük etkisi vardır (Özdevecioğlu, 2004).

3.4.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Örgütsel sinizme sebep veren örgütsel olaylarla pek ilgilenmeyen Sosyal Güdülenme Kuramı bu olayların çalışanlar tarafından yorumlanış biçimi ve bu yorumlamaların örgütsel sinizmde aldığı rol ile ilgilenir.

Weiner"ın sosyal güdülenme kuramına göre, öncelikle bir olayın sonucunun nedenleri araştırılmakta; sonra olay bazı nedensel boyutlarda değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler doğrultusunda, olayın sorumluları belirlenmekte ve gelecekte olabilecek aynı özellikte olaylarla ilgili beklentiler oluşturulmaktadır. Sorumluluk kararları ve beklentileri, sonraki davranışları etkileyecek olan olumlu ya da olumsuz duygulara yol açmaktadır. Gelecek olaylarda nasıl davranılması ve bunların nasıl tahmin edilmesi gerektiğini tespit için nedensel yorumlar yapılmaktadır. Weiner, sosyal güdülenme kuramını üç temel unsura dayandırmaktadır. Bu unsurlar; konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar şeklinde sıralanabilir (Eaton, 2000:13).

Konum: Olayların nedenlerinin i ya da dış unsurlar olup olmadığını algılama durumudur. İçsel konumda çalışan, başarı ve başarısızlıklarını kendi çabaları sonucu görür. Dışsal konum ise başarı ya da başarısızlıkların dış faktörlere bağlanmasıdır. rnek olarak çalışan işinde yükselmesini kendi bilgi ve becerilerine bağlayabilir. Bu içseldir. alışan bilgili ve becerili olduğuna inandığı halde işinde ykselemiyorsa bunun nedenini dış faktörlere dayandırır. Örneğin yöneticisinin kendisini iyi değerlendiremediğini düşünebilir. alışan, örgütte yaşanan işten çıkarma benzeri olumsuz bir olayın örgütün çıkarı için yapıldığını düşünebilir. Bu, içsel konumdur. Ya da bu olumsuz olayı örgüt dışından kaynaklanan nedenlere de dayandırılabilir. Bu da dışsal konumdur.

Kontrol Edilebilirlik: Yaşanan olayın, irade dâhilinde ya da irade dışı olup olmadığı ile ilgilidir. Bu unsur da içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta sınıflandırılmıştır. Eğer alışan örgütün çıkarı için, örgütün daha çok kazanması için işten çıkarıldığına kanaat getirirse ve örgütün işten çıkarma dışında seçenekleri kullanarak da çıkarlarını koruyabileceği düşüncesine varırsa o zaman rgt sorumlu görür. Ancak işten çıkarılmaların işlerin kötü gitmesi nedeniyle yapıldığını düşünürse örgüte yüklediği sorumluluk daha az olur. İşten çıkarmalara bozulan çalışanlar, sözlü olarak rgt kötüler, örgüte sabotaj uygular. Bu alışanların örgütsel bağlılıkları azalır. (Kalağan, 2009: 52-54). Başka bir örnekte de eğer çalışan daha fazla çabalayarak performansının artacağını düşünüyorsa sonuçlar kontrol edilebilir. Eğer alışan tesadüfen, şans faktörüyle geliştiğine kanaat getirirse o zaman sonuçlar kontrol edilemez.

İstikrar: Bir olayın gelecekte tekrar olabilme olasılığı anlamına gelir. Eğer alışan, işten çıkarılmaları, örgütün daha çok kazanması için geliştirilen bir strateji olarak

algılsa; bu durum, çalışan tarafından istikrarlı bir unsur olarak algılanacak ve örgüt ne zaman kazancını artırmak isterse aynı durumla bir daha karşılaşması olasılığı belirecektir. Eğer çalışan, işten çıkarmaların ekonomik unsurlara bir yanıt olduğuna kanaat getirirse; bu, ekonominin orta düzeyde gelişmesi beklenebileceğinden, çalışan tarafından istikrarsız bir faktör olarak algılanacaktır(Gövez, 2013:15).

3.5. Örgütsel Sinizm İle İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel sinizm literatüre girdiğinde bu yeni kavramla ilgili farklı yaklaşımlar öne çıkmıştır. Bu yaklaşımlar örgütsel sinizmin ortaya nasıl çıktığını incelemişlerdir. Araştırmacılar iki tip yaklaşım üzerinde odaklanmaktadırlar. Birinci yaklaşım duygular ve arzularla ortaya çıkabilen ruhsal yaklaşım, diğeri ise örgütteki mevcut durumlardan oluşabilecek durumsal yaklaşımdır.

3.5.1. Ruhsal Yaklaşımlar

Andersson (1996); Ruhsal yaklaşım açısından sinizme sinizmi 3 unsurun etkilediğini ifade etmiştir (Andersson, 1996:1404):

- Beklentilerin yüksek tutulması.
- Yüksek tutulan beklentilerin karşılanamaması neticesinde oluşan ümitsizlik ve hayal kırıklığı,
- Sonuçta gerçeklerin anlaşılması.

Andersson'un bu modeline dayanarak yapılan bir araştırmada; sinizmin, toplumdaki değişimlere karşı bir tepki şeklinde geliştirildiği tespit edilmektedir. Araştırmada, banka çalışanlarında, önceden algılanan iş sözleşmesinde oluşan ihlaller neticesinde yüksek sinizmin daha baskın görüldüğü tespit edilmiştir.

3.5.2. Durumsal Yaklaşımlar

Çalışanların örgütlerinde yapılan bir takım uygulamaları şikâyet ederler, bazı uygulamalarla da dalga geçerler, eleştirilerde bulunurlar. Bu tür davranışlar örgütsel sinizmin durumsal yaklaşımlarını içerir. Bu yaklaşım; örgüt içinde meydana gelen olumsuz durumların daha sonraları örgüt içinde meydana gelecek olan tutum ve davranışları etkileyeceğini belirtir. Bu gerçekten yola çıkarak Colevd de (2006) yönetim desteğinin ve kişinin ruhsal dayanıklılığının sinizm üzerinde çok önemli iki etken olduğunu saptamışlardır (Gövez,2013:21).

3.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Literatürde yapılan çalışmalarda Örgütsel sinizm kavramının üç boyutta incelendiği görülmektedir. Bunlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut olarak sıralanmaktadır

3.6.1. Bilişsel Boyut

Bu boyut çalışanların, örgütlerinin dürüst ve adaletli olmadığı algısına dayanmaktadır. Öfke, hor görüp kınama, ayıplama gibi olumsuz duygulardan beslenen, örgütün dürüst olmadığı inancıdır. Bu açıdan bakıldığında sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve içtenliği ile ilgili olarak inançsızlığa olan eğilimi ifade eder. Bu nedenle sinikler; örgütlerde dürüstlük, adalet ve içtenlik gibi ilkelerin eksik olduğunu düşünürler. Bu yüzden de örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine ihanet ettiklerine inanırlar. (Dean ve diğerleri, 1998: 345-346).

Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları fark edilir (Gövez,2013:22):

- Örgütte yapılan uygulamalar örgütsel ilkelerle bağdaşmamaktadır.
- Örgütlerin yönetimince verilen resmi talimat ve bilgiler önemsenmez.
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmezdir.
- Örgütlerde çalışanlar yalan söyleyebilir, hileye başvurabilirler.
- Örgüt içinde bireysel çıkarlarla doğru orantılı ilişkiler ağı vardır. Bu durumda çalışanlar kendi menfaatleri için içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değer yargılarını ihmal ederek vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabilirler.

Neticede bilişsel boyut başkalarına güvenilmeyeceğini; başkalarının gaddar olduğunu ve bireylerin kendileri için bir şey isteme nedenlerini kendilerine saklamaları gerektiğini içerir (Gövez,2013:22).

3.6.2. Duyuşsal Boyut

Bir nesneye karşı olan duygusal reaksiyonlar örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunu kapsamaktadır. Her türlü olumsuz duyguyla ilişkili olan örgütsel sinizm bireylerde; örgütlerini düşündükleri zaman acı, sıkıntı, bıkkınlık, tiksinti ve utanç gibi duygular meydana getirebilir. Duyuşsal boyut; saygısızlık, küçümseme, öfke, kızgınlık, sıkıntı hissetme, utanç duyma, nefret, kibir, ahlaki bozulma, hayal kırıklığına uğrama ve güvensizlik duygularını ve daha fazlasını içerebilir (Dean ve diğerleri, 1998).

Izard(1977), sinik tutumları kavramlaştırırken, dokuz temel duygu belirlemiştir. Bunlar; İlgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tiksinti-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılama olarak listelenmiştir. Sinizm yaşayan bireyler, kendilerini daha bilgili oldukları ya da doğru davranışlarla ilgili üstün anlama ve kavrama yeteneğine sahip olduklarına inanırlar. Duyuşsal boyutta saygısızlık, küçümseme, öfke, kızgınlık, sıkıntı duyma, utanç duyma, nefret, kibir,

ahlaki yozlaşma, hayal kırıklığına uğrama ve güvensizlik duygularının yer aldığı belirtilebilir (Polatcan, 2012:12).

Çoğunlukla yapılan iş ve hareketlerin altında gizli nedenlerin bulunduğu inanan sinikler karşı taraftan samimiyet ya da dürüstlük değil her zaman bir hile, bir tuzak beklerler.

3.6.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin boyutlarından olan davranışsal boyut; örgüt üyelerinin örgüte ilişkin bilgileri çevrelerine olumsuz olarak aktarıp örgütten şikâyet ederek eleştirel davranmalarını ifade eder. Örgütlerdeki sinik davranışa sahip bireyler, örgütün gelecek planlarıyla ilgili karamsar tablolar çizip, alaycı bir üslup takınırlar. Örgütü aşağılayıcı ifadelerle dolu bir dil kullanırlar. Çalışanlar, sinik davranışları ifade edebilmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanmaktadırlar. Böylece sinik tutuma sahip bireyler örgütlerinin amaçlarıyla alay edebilirler, görev ifadelerini yeniden yazabilirler ve alaycı yorumlarda bulunabilirler. Örgütlerde, sözlü olmayan davranışlarla da sinik davranışlar belli edilebilir. Çalışanların birbirleriyle anlamlı bakışmaları, gülüşmeleri ve küçümser bir eda takınmaları sinik davranışlara örnek oluşturur (Polatcan,2012:13).Örneğin; “biz bu işleri çok gördük veya biz bu işleri biliriz bakışıyla” yapmacık tebessüm ve dudak bükerek küçümseme gibi hareketler ile de sinist yaklaşım belli olur (Şirin, 2011:30).

3.7. Örgütsel Sinizm Türleri

Farklı literatürlerde örgütsel sinizm ile ilgili farklı gruplamalar dikkati çekmektedir. Andersson (1996) sinizmi çalışan sinizmi, iş sinizmi özelliklerine göre gruplarken Dean ve diğerleri (1998) ve Abraham (2000) kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel sinizm ve iş ya da meslek sinizmi olmak üzere beş başlık altında gruplamıştır(Sur, 2010:17).

3.7.1.Kişilik Sinizmi

Kişisel sinizmi insanda doğuştan var olan kişilik özelliklerinin bir yansıması olarak tezahür eder. Çevrenin, kendini düşünen, çıkarıcı, güvenilirmez insanlarla dolu olduğu, düşüncesi sinizm sahibi kişilerde bir güvensizlik meydana getirir (Helvacı, 2010: 387). Kişilik sinizminde, birey diğer insanlara karşı düşmanca davranışlarda bulunur. Çevresindekilerin kendisine karşı yaptığı iyi davranışları bile sorgulayıcı bir tavır takınır. İnsan davranışlarının negatif olarak algılandığı değişmeyen ve doğuştan gelen tek sinizm çeşididir.

Kişilik sinizminde dünyanın dürüst olmayan, umursamayan, bencil ve toplumsal ilişkilerde başarısız insanlarla dolu olduğu algısı üzerine kurulan büyük bir güvensizlik vardır. Bu tutum açıkça olmasa da kızgınlık, acımasızlık, gücenme ve hile yoluyla kendini gösterir (Abraham, 2000: 271). Abraham; kişilik sinizmini, kişinin doğuştan gelen muhalif olma özelliği ile bağlantılı olarak görür. Abraham yaptığı çalışmasında kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin en önemli tetikleyicisi olduğunu belirlemiştir (Kabataş,2010:16).

Kişilik sinizmi, sinizmin diğer türlerinin de kaynağı olabilecek bir potansiyel taşıdır. Zira eğer sinik özellikler kişilikten kaynaklanıyorsa, bu kişiler hayata karşı hep olumsuz gözlemlerle bakarlar ve bundan dolayı da adalete kaşı hep daha duyarlı olabilirler. Örnek verilecek olursa; kişi, kendini hiç sebepsiz yere çalıştığı yerde haksızlığa uğradığını düşünüyorsa bu düşünce onu çalışan sinizmine götürür. Yine kişi, kişilik özellikleri gereği toplum tarafından sakınca görülmeenden çok daha fazla bir reddetme durumu yaşayarak toplumsal sinizmine, yeteneklerini hiçbir zaman sergileyemeyeceği ve buna hiç izin verilmediği düşüncesine kapılarak meslek sinizmine ve yönetimin kötü olduğu düşüncesi ile örgütsel değişime yönelik sinizme kaynaklık edebilir.

3.7.2. Toplumsal Sinizm

Literatürde kurumsal sinizm olarak da isimlendirilen toplumsal sinizm, bir ülkede yaşayan insanların kendi devlet yönetimlerine ve devletin tüm kurumlarına karşı geliştirdikleri güvensizlik durumu karşısında ortaya çıkan örgütsel sinizmin bir türü olarak görülebilir.

Toplumsal sinizm, kişi ile toplum arasında var olan toplumsal sözleşmenin ihlal edilmesi neticesinde ortaya çıkan bir durum olarak da tanımlanabilir. Bu toplumsal sözleşme devletin kendisine iş bulacağı, hayat standartlarını yükselteceği, sağlık, eğitim, adalet, güvenlik gibi ihtiyaçları azami olarak karşılayacağı ile ilgili kişi ile devlet/toplum arasındaki yazılı olmayan sözleşmedir. Bu sözleşme ile kişi kendi hak ve özgürlüklerinin korunmasını bekler. Toplumsal sinizmde bu sözleşme geriye dönülemeyecek şekilde ihlal edilmiştir. Devlet ve devletin kurumlarınca aldatıldığını düşünen bireyler kendilerini haksızlığa uğramış hissetmekte, sisteme olan güvenleri sarsılmaktadır.

Toplumsal sinikler, başlarına gelen olumsuzluklardan dolayı sürekli devleti, devletin sosyal ve ekonomik kurumlarını suçlarlar. Bu suçlamalar neticesinde bu kurumlara yabancılaşırlar. Geleceğin iyi olacağını hiçbir zaman öngörmeyen toplumsal sinikler planlarını hep kısa vadeli yaparlar. Kısa vadeli çıkar gözetirler. Böyle olmaları onların işleri ile ilgili her göreve 'Bunda benim çıkarım nedir?' biçiminde yaklaşımlarına neden olur. Bu tutumları sonucunda toplumsal sinikler, işlerine karşı sınırlı bir ilgi ve

üzüntü ile karşılaşacaklardır (Kabataş, 2010:17). Kredi ve finans kurumları ile dünyaca ünlü şirketlerin başarısız olmaları, iflasları, bizzat fabrikalarda çalışanların kalitesiz ürün imal etmeleri Toplumsal Sinizmi daha da kuvvetlendirir (Kanter ve Mirvis; 1991: 59).

Toplumsal / kurumsal sinizmin etkisinin net olmadığı değerlendirilebilir. Çünkü bazen toplumsal sinizmde çalışan örgüte daha bağlı olabilir. Bu durumun nedeni ise; topluma ve kurumlara karşı sinik davranışlar içinde olan kişilerde çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği önyargı kurumdan beklentilerini de aşağı çeker. Toplumdan hayal kırıklığı yaşayan bireyler genelleme yaparak işinde de hayal kırıklıkları yaşayacaklarını düşünmektedirler. Bu nedenle örgüt içinde yaşanan ufak olsa da bir olumlu olay çalışanın güdülenmesini sağlayıp, örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirmesine neden olabilir (Sur, 2010:20).

3.7.3.Çalışan Sinizmi

Cartwright ve Holmes (2006) çalışan sinizmini; uzun tutulan çalışma saatleri ve neticede oluşan iş yoğunluğu, yönetimin etkisiz olması, liderlik davranışlarının zayıf olması, örgütte istenilmeyen görevlerin verilmesi, örgütlerin küçülerek yönetim birimlerinin azaltılması neticesinde karar verici ve uygulayıcı arasındaki kademelerin önemli ölçüde azaltılması sonucunda oluşan, çalışan ve çalıştıran arasındaki ilişkilerin bir paradigması olarak görmektedir. (Cartwright ve Holmes, 2006:201).

Oldukça yaygın olan Çalışan sinizmi, genelde çalışılan şirket vb. örgütleri, bu örgütlerin üst yöneticilerini ve çalışma ortamındaki diğer unsurları hedefe koyar. Çalışan sinizmi bu hedeflere ilişkin olarak oluşan küçümseme, hüsransızlık ve umutsuzluk gibi olumsuz duyguları kapsar. Sinik davranış gösteren çalışanlar kendilerine kurum içinde haksızlık yapıldığını düşünürler.

Çalışan ve işveren arasında olduğu kabul edilen ve eşitlik, adalet ve tarafsızlık öngören psikolojik sözleşme, düşük örgüt performansı veya yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumlarında ihlal edilebilir. İşverenle olan resmi sözleşmenin de aynı şekilde ihlalleri olabilir (Andersson, 1996: 1403). Tüm bu ihlaller neticesinde çalışan hayal kırıklığına uğrayarak örgüte olan güvenini yitirir. Bu durum çalışmada sinizm meydana getirir. Çalışan sinizmle birlikte yönetime öfke duyar, çalıştığı işi sahiplenmez. Hayatını sürdürmek için zoraki çalışır (Sur, 2010:19). Yönetici ücretlerinin diğer çalışan ücretlerine kıyasla çok yüksek olması, örgütsel performansın düşük seyretmesi ve ani işten çıkarmalar, çalışan sinizmini tetikleyen unsurlar olarak öne çıkar (Kabataş, 2010:18).

3.7.4.Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütün geçmişte yaşamış tecrübelerinde başarısızlığa uğramış değişim girişimleri olabilir. Yöneticinin; yapılacak değişikliğin çalışan için bir avantaj olacağını söylemesi, fakat buna karşın söylediğinin gerçekleşmemesi gibi durumlar görülebilir. Eğer bu tür durumlar tekrarlanırsa, çalışan önceki hayal kırıklığına takılır kalır. Bu da çalışanların işbirliğini engeller. Sonuçta işbirliği olamayan değişimler de başarısızlığa mahkum olur (Delken, 2004:15). Örgütsel değişim sinizminde çalışanlar geçmişteki başarısız değişim sonuçlarından dolayı, yeni değişim çalışmalarından ve vaatlerinden umutsuzlardır (Sur,2010:21). Örgütün liderinin kendi etkin olmayan kişisel özelliklerinden de kaynaklanabilecek lidere duyulan güvensizlikler de örgütte yaşanması öngörülen değişime karşı sinist davranışlar oluşmasına sebep olur. Örgüt içi değişime karşı "Bunları daha önce de duyduk?" şeklinde ortaya çıkan alaycı ifadeler görülebilir. Bu durum, değişimden sorumlu olanların iyi niyetlerine hatta çalışanların iyiliklerini düşünen ve mantıklı karar veren liderlerin varlığına rağmen de ortaya çıkabilir.

Örgütün değişimiyle ilgili yapılan çalışmalarda en başta çalışanların desteği gerekir. Çalışan desteği yeterli olmazsa, değişim gerçekleşmeyeceği gibi, başarı da söz konusu olamaz. Meydana gelen başarısızlık, değişimi yeniden deneme girişiminde bulunma isteğinin önüne set çeken sinik düşünceleri de tetikler. Birçok yeniliğin başarısı bu yeniliği istemeye ve sahiplenmeye bağlıdır. Değişime karşı sinik davranış gösteren çalışanlar örgüte yönelik bağlılıklarını veya işlerine karşı olan güdülenmelerini de kaybedebilirler. İşe gelmek istemezler, devamsızlıklar artar. Şikâyetler gelmeye başlar. Bu durum işletmelerde değişimi planlayarak yönetme süreçlerinde belirleyici rol oynar. Bu nedenle sinizm, örgütlerde değişimin önünde engel olur. (Kabataş, 2010:18).

Reichers vd. (1997), değişim konusundaki sinizmi azaltmak ve yönetmek için birçok tavsiyede bulunmuştur:

- Kendilerini ilgilendiren kararlara çalışanları da katmak
- Yöneticilerin iletişim adına gösterilen çabaların farkında olarak bu çalışmalarını ödüllendirmek
- Hali hazırdaki değişim çalışmaları konusunda çalışanları bilgilendirmek
- Zamanı verimli kullanmak
- Sürpriz değişiklikleri mümkün olduğu kadar aza indirmek
- Güvenilirliği artırmak
- Geçmişte yapılan hataları kabul ederek özür dilemek, zarar varsa telafi etme
- Başarılı olan değişim çalışmalarını duyurmak

- Değişiklikleri çalışanlara göre görmek
- Duygularını göstermeleri için çalışanlara fırsatlar yaratmak

3.7.5. Mesleki Sinizm

Mesleklerin bazılarında, müşterilerle oluşan ilişkilerin stresli olması, çalışanların duygusal olarak yıpranmasına, bıkkınlığa neden olmaktadır. Bu tür meslekler çalışanları fiziksel olarak da çöküntüye uğratabilmektedir. Rol çatışması mesleki sinizmin kaynağı olarak değerlendirilir. Bu nedenle özellikle rol belirsizliğinin egemen olduğu hizmet sektörü çalışanları mesleki sinizm davranışlarını daha çok gösterirler. Teknolojinin gelişmesiyle müşterilerin de beklenti çıtası yükselmiştir. Çalışanlar da bu yüksek beklenti çıtasına karşılık verebilmek için çaba harcarlar. Ancak bu çabaların müşterilerce yeterli görülmeyip takdir edilmemesi sinizme davetiye çıkarır. Örneğin, öğretmenlik gibi müşteriyle (veli ve öğrenciler) doğrudan ilişkili mesleklerde karşılıklı bir sağlıklı etkileşim gerekmektedir. Bu etkileşim sorunlu olursa, çoğu geri dönüşler olumsuz olabilmektedir. Veliler işbirliği yapmayınca, öğretmenler öğrencilerden istedikleri verimi alamayınca mesleki sinizm için de uygun şartlar oluşmuştur (Kabataş, 2010:19). Yine polis memurlarının; mahrumiyet, fakirlik ve kötü yaşam koşullarının hâkim olduğu ortamlarda sorunlu vatandaşlarla sık sık stresli bir şekilde karşı karşıya gelmeleri de mesleki sinizm yaşamalarına sebep olmaktadır. Başarısızlık hali, hakaret, reddedilmek gibi iş deneyimleri, sosyal yetenekleri engelleyerek tükenmişlik durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır (Sancak, 2014:44). İşle ilgili verilen kararlara katılmama duygusu rol belirsizliğinin en önemli etkenidir. Kişi-rol çatışması ise; çalışanın kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında çatışma olarak tanımlanır. Öğretmenlik, hemşirelik, çocuk bakma ve sekreterlik gibi bazı mesleklerde çalışanlardan gerçek hislerini göstermemeleri beklenmektedir. Bu aşamada çıkan ayrımlar mesleki gerçek kimliklerini kaybettirmeye yol açmaktadır (Abraham:200:273).

Rol çatışmasında ise; üst kademede bulunanlar ile diğer ilgili tarafların beklentileri çalışanın rol beklentileriyle her zaman örtüşmez. Rol çatışması karşılanmayan beklenti algılamaları ve olumsuz tutumlarıyla sonuçlanabilir. Tüm bunlar çalışanın sinizm algılarına yol açabilir. Örgütsel sinizmin mesleki sinizm boyutunda; duyarsızlık, uzaklaşma ve umursamazlıkla karakterize edilir (Cordes ve Dougherty, 1993 aktaran Abraham; 2000: 273). Ayrıca, işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir algı egemendir (Andersson, 1996:1397).

Mesleki sinizmde; çalışan, öncelikli olarak örgüt içerisinde çalışanlara karşı sonra da muhatap olduğu halktan insanlara karşı olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir. Ayrıca çalışanlar, kendi yetersizliklerini görmeyip çıkan olumsuzluklarda suçu başka

faktörlere (yöneticiler, uygulanan politikalar, uygulamalar vb.) dayandırdıklarında, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilir (Naus, 2007:13).

3.8. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Unsurlar

Yapılan birçok araştırma; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, hizmet süresi ve hiyerarşi gibi etkenlerin, çok güçlü olmamakla birlikte çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen önemli nitelikler olduğunu göstermektedir.

3.8.1. Yaş

Bireylerin yaptığı işlere ilişkin düşünceleri, tutumları bulunduğu yaşa göre farklılık gösterebilir. Zira insanın her yaşı farklı istek ve beklentiler taşır. Birey çalışma hayatına başlayacağı yıllarda daha çok eğitime ve kendi bireysel özelliklerine uygun iş arayışı içerisinde olur. Ancak çoğunlukla arzularına ters bir şekilde beklentilerinin dışında bir işe yerleşmek zorunda kalabilmektedir. (Turan, 2011:107). Bunun içindir ki gençler için, kişisel ilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri, kişilerarası ilişkilerin iyi olduğu bir iş ve çalışma ortamına sahip olmak çok önemlidir (Çakır, 2001:107).

Andersson ve Bateman (1997:770) işyeri sinizmini incelediği 207 uzman ve yönetici ile yaptığı bir araştırmada yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Fero (2005) da üç firmada toplam 252 çalışan üzerinde uyguladığı araştırmada, örgütlerde sinizmin yüksek olmasının sebeplerini ve sonuçlarını incelemiş örgütsel sinizm ile yaş arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Literatürde Andersson ve Bateman (1997)'in çalışmasında da benzer bulgulara rastlanmıştır (Kılıç, 2013:26).Güzeller ve Kalağan (2008) ile Tokgöz ve Yılmaz (2008) gibi yerli çalışmalarda da yaş ile sinizm arasında bir etkileşimin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Mirvis ve Kanter'in (1991) çalışmasında ise, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18–25 yaş aralığındaki çalışanların, 55 yaş ve üstü çalışanlara göre daha sinik olduğu tespit edilmiştir (Mirvis vd. 1991, s.56). Yani genç yaştaki kişilerin örgütsel sinizm seviyeleri daha yüksek görülmüştür (Gövez, 2013:15).

3.8.2. Eğitim Durumu

Literatürde eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda eğitim durumu değişkeni de önemli bir etken olarak göze çarpmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi artıkça, iş hayatına ve işe yüklenmiş olan anlam ve beklentiler de çeşitli olmaktadır (Çakır, 2001:111).

Fero (2005), yaptığı çalışmada yüksek lisans yapan veya doktora mezunu olan bireylerin ön lisans mezunu olan çalışanlara göre daha sinik tutum sergilediklerini

tespit etmiştir (Fero, 2005: 36). Bu da eğitim düzeyinin artmasıyla örgütsel sinizm düzeyinin de arttığını göstermiştir. Neden olarak da eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin akademik anlamda daha donanımlı ve dolayısıyla kişisel özellikler bakımından da daha sorgulayıcı bir yapıya sahip olmaları gösterilmiştir (Güzeller ve Kalağan, 2008:93). Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların, örgütlerindeki mevcut durumu kabullenmeyi zorlanmaları onların daha sorgulayıcı olmalarını sağlamıştır (Kılıç,2013:27).

Lobnika ve Pagon (2004), kara kuvvetleri çalışanları üzerine yaptığı çalışmada ise eğitim durumu ile sinizm arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir (Lobnika ve Pagon, 2004: 107). Kanter ve Mirvis (1991) tarafından yapılan çalışmada da eğitim düzeyi düşük olanların, yüksek olanlara göre daha fazla sinik oldukları tespit edilmiştir. Anderson ve Bateman (1997), James (2005) ve Efiltili vd. (2008) tarafından yapılan araştırmalarda ise örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında bir bağlantı tespit edilememiştir (Gövez, 2013:16).

Mirvis ve Kanter (1991:56), araştırmasında, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının daha yüksek düzeyde olduğunu bulmuştur. Araştırmacılar daha az eğitilmiş ve daha az gelire sahip olan çalışanların, gerçeği kolayca kabul ettikleri için örgütsel sinizm seviyelerinin düşük olduğu tespitinde bulunmuşlardır. Benzer bir sonucu da, Lobnika ve Pagon (2004:7) polis sinizmini araştırdığı çalışmalarında destekleyerek eğitim durumu ile sinizm arasındaki ilişkiyi negatif bulmuşlardır (Kılıç,2013:27).

3.8.4.Cinsiyet

Bazı çalışmalar işle ilgili olarak kadının da erkeğin de benzer tepkiler verdiğini gösterirken, bazı çalışmalar da farklı iş tutumları sergilediklerini tespit etmiştir (Çakır, 2001 :108). Lambert (1991, :342), kadınların çalışma hayatına ve işe daha çok ilişki odaklı baktıklarını, erkeklerin ise başarı odaklı olduğunu iddia etmektedir. Yapılan araştırmalarda büyük çoğunluk cinsiyet unsurunun örgütsel sinizmi etkilemediği tespitine yer vermiştir. Ancak Mirvis ve Kanter (1991) çalışmasında erkeklerin kadınlara göre çok daha sinik davranışlar gösterdiklerine ilişkin bir bulguya ulaşmıştır(Gövez, 2013:16).Lobnika ve Pagon (2004:7) ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel sinizm seviyelerini daha yüksek bulmuşlardır (Kılıç, 2013:27).

3.8.5. Hizmet Süresi

Hizmet süresinin de örgütsel sinizmi etkilediğinin tespit edildiği araştırmalarda aynı pozisyonda uzun bir süre çalışan bireyin, daha az çalışan bireye göre daha sinik

olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. (Lobnika ve Pagon 2004:108). O'Connel, Holzman ve Armandi (1986), araştırmalarında hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir bağlantı olduğunu görmüşlerdir. Brandes (1997), araştırmasında hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının düşük seviyede kaldığını bulunmuştur. (Brandes, 1997:6). Yine James (2005) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmada 10 yıldan fazla süre hizmeti olan çalışanların daha az sinik davranışlar sergilediği belirlenmiştir (Gövez, 2013:17).

3.8.6. Hiyerarşi

Örgütlerdeki hiyerarşi de örgütsel sinizmi etkileyebilmektedir. Kanter ve Mirvis (1989), yaptıkları bir araştırmada örgütlerde olarak daha üst seviyede görev yapan çalışanların, daha alt seviyede görev yapan çalışanlara nazaran daha az örgütsel sinizm deneyimi yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Bunun nedeni olarak da, sorumluluğun büyümesiyle memnuniyetin çoğalmasının doğru orantılı olduğu gösterilmektedir. Bunun için, sorumluluğu fazla olan çalışanlar diğerlerine göre daha az örgütsel sinizm davranışları göstermektedirler (Delken, 2004:23).

3.9. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin sonuçları, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki bölümde incelenebilir.

3.9.1. Bireysel sonuçlar

Örgütsel sinizmin bireysel açısından sonuçları, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olarak gruplandırılabilir.

3.9.1.1. Fizyolojik ve psikolojik sonuçlar

Çalışanların maddi ve manevi doyumlarının örgütten beklentilerinden aşağı kalması durumunda oluşan örgütsel sinizm bireyde çeşitli psikolojik etkiler yapabilmektedir. Yapılan çalışmalarda, örgütsel sinizmin psikolojik etkileri olarak sinirsel ve duygusal bozukluklar; uykusuzluk, depresyon, duygu çöküntüsü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklar belirlenmiştir. (Costa ve diğerleri, 1986:483-485). Greenglass ve Julkunen (1989) ve Houston ve Vavak (1999); sinizm neticesinde, bireylerin öfke, küskünlük, bıkkınlık, zulmetme hislerine kapıldıkları ve savunmacı davranışlara yatkın olduklarını belirtir. (Gövez, 2013:23). Örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları olarak hiddet gösterme, gerilim, endişe gibi özellikler de sayılabilir.

Örgütsel sinizm bireyin ruhsal sağlığını etkilediği gibi, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Literatür incelemesinde sinizmin, "sinik düşmanlık" olarak

bilinen fiziksel ve psikolojik durumlar üzerindeki etkileri göze çarpmaktadır. Sinik düşmanlık, kalp ve damar hastalıklarına yol açabilmekte ve ömrün uzunluğuna etki yapabilmektedir (Gövez, 2013:23).

Eaton, 2000; kendi yaptığı çalışmasında sosyal destek eksikliğini sinik düşmanlığın tetikleyebileceğini ve neticede kalp ve damar hastalıkları riskinin artabileceğini belirtmiştir (Eaton, 2000:7). Smith ve diğerleri (1988), sinizm ile vaktinden önce ölüm arasında bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Örgütlerde sinizm, duygusal problemlerle beraber çalışmada önemli fizyolojik rahatsızlıklara da neden olabilmektedir.

3.9.1.2. Davranışsal sonuçlar

Araştırmacılar sinizmin davranışsal sonuçlarına da değinmişlerdir. Houston ve Vavak (1991), sinizmin bireyi alkol alma, sigara kullanma gibi davranışlara ittiğini belirtirken Brandes (1997), sinist davranış gösteren bireylerin ortalamanın üzerinde kilolar aldıklarını belirlemiştir.(Gövez, 2013:24).

3.9.2. Örgütsel sonuçlar

Sinik davranış gösteren bireylerin performanslarında yaşanan düşüklük örgütün toplam performansına da yansımakta, bu da örgütün gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel açıdan sinizmin, örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini azaltarak, önemli maddi ve manevi kayıplara neden oldukları bilinmektedir. Bunlar: örgütsel bağlılığın azalması, iş tatminsizliği, işten çıkarılma ve işten ayrılma oranlarının artması, hırsızlık, sabotaj ve dolandırıcılıkların artması, örgütsel küçülmelere gidilmesi, itaatsizlik, örgüte güvenmeme, şüpheli yaklaşım, işe yabancılaşma, örgütsel performansın düşmesi, işe devamsızlıklarda ve duygusal tükenmelerde görülen artış, motivasyonun azalması, örgütü aşağılamada artış, çalışanların özgüveninde azalma, örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik, kendini bilgisiz görme, moralin düşmesi, örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması örgütsel sinizm sonuçlarından söz edebilmek mümkündür (Kalağan, 2009: 81).

3.9.2.1.Örgütsel sinizm ve iş memnuniyeti

Bütün örgütler elde ettikleri ürünlerin (çıkıtların) kaliteli olması yolunda politikalar belirler. Ürünlerin kaliteli olmasının en önemli değişkeni hiç şüphesiz insan kaynağıdır. Çalışanların iş memnuniyeti kuşkusuz ürettiklerine de yansır. İş memnuniyeti, bireyin yaptığı işin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamamasına, beklentilerini yerine getirip getirmemesine işini sevme durumu olarak açıklanabilir (Sur, 2010:30).

İş memnuniyeti ya da diğer bir deyimle iş doyumunu; kişinin, bedensel ve zihinsel doyumlarıyla beraber işlerine ve kurumlarına karşı geliştirdikleri olumlu duyguların bir yansıması olarak karşımıza çıkar (Samadov, 2006:6). Örgütün amaçlarına karşı istekli olan bireylerin çalışmaları daha verimli olur. Yapılan işten elde edilen doyumun az olması beklentilerin karşılanma düzeyinin de düşük olmasına sebep olabilir (Çakır, 2001:166). Örgütsel sinizmin etkilerini yaşayanların iş doyumları da düşüktür. Öğretmenler ve turizm çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar örgütsel sinizmin etkilerinin kişilerin çalışma şevkini düşürdüğünü bunun da iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir.

Örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasında var olan ters yönlü ilişkinin örgütlerin etkinlik ve verimliliğinin düşmesine yol açması kaçınılmaz olur. Literatürde yer alan uçurum teorisi; çalışanlara taahhüt edilen ödemelerle gerçekleşen ödemeler arasındaki farkın etkilerinin örgütsel sinizmi beslediğini açıklamaktadır. Özellikle örgütsel değişim durumlarında, çalışanlara gelirleri ve sözler verilir bu sözler yerine getirilmeyince ya da başarısız değişim çabaları verilen gelirlerde bir yükselme yerine düşüşe neden olduğunda uçurum daha da büyümektedir (Sur, 2010:31). Bu teori iş memnuniyeti ile örgütsel sinizm arasındaki ters yönlü ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Özellikle ücret konusunda algılanan adaletsizlik bu duruma daha fazla sebep olabilir (Abraham, 2000: 275).

3.9.2.2. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık

Morrowe (1983) ve Randall ve Cote (1991), Örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütte kalma, örgüt için çalışma isteği ve örgütün amaç, değer ve ilkelerini benimsemesi olarak tanımlamaktadır (Gövez,2013:25).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşerek ona katılmasının göreceli olarak gücüdür. Örgütsel bağlılığı açıklamak için üç faktör sayılabilir:

- 1- Örgütün hedeflerine ve değerlerine güçlü bir şekilde inanma ve bu değerleri kabul edip içselleştirme
- 2- Örgütün başarısı için sözde değil özde çaba gösterme ve bunun için güçlü bir istek duyma
- 3- Örgüt üyeliğinin devamı konusunda güçlü bir istek gösterme

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha çoğunu ifade eder (Sur, 2010:31). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkilerin ve iletişimin kalitesini etkileyen önemli bir olgudur. Örgütsel bağlılığı yüksek olanlar kendilerini örgütle özdeşleştirir, örgüt için fedakârca çalışırlar.

Örgütsel bağlılığın örgütsel sinizmden etkilenmemesi düşünülemez. Yapılan araştırmalar örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında ters orantı tespit etmiştir.

Çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri çoğaldıkça örgütsel bağlılıklarının da azaldığı belirlenmiştir. O nedenle bir örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı sağlayabilmesi için öncelikle çalışanların örgütsel sinizm davranışları göstermelerine neden olacak yol ve yöntemlerden kaçınması gerekir. Brandes vd. (1999), tarafından yapılan bir araştırmaya göre değişim çabalarının doğru algılanmaması, kişisel ve örgütsel beklentilerin yeterince karşılanamaması, sosyal desteklerin yetersiz olması gibi sinik davranışların nedenleri ile örgütsel bağlılık arasında zıt yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (Gövez,2013:25). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki farklılıklar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele alınabilir:

- Bilişsel: Örgütsel sinizmde çalışan, örgütün dürüst olmadığını bütünlük göstermediğini düşünür Örgütsel bağlılıkta ise, çalışan kendi değerlerinin, beklenti ve amaçlarının, örgütün değerleri, beklenti ve amaçları ile örtüşüp örtüşmediğine bakar.
- Duyuşsal: Örgütsel sinizm yaşayan bireyler, mesleğini tecrübelerini de kullanarak yapmak isterken engellenme ve küçümsenme gibi duygular yaşarlar. Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan bireylerin ise örgütle bütünleşmesi daha az olur.
- Davranışsal: Örgütsel sinizm yaşayan bir birey örgütten ayrılıp ayrılmama konusunda sürekli bir ikilem içerisindedir. Örgütsel bağlılık ise, bireyin örgütünde kalma niyetini açıkça ortaya koyar (Gövez,2013:25)

Örgüte bağlılığın temelinde biraz da çıkar ilişkisi yatmaktadır. Birey örgütten aldığı ödüller vb. çıkarlar oranında örgüte bağlanır. Diğer bir deyişle birey ve örgüt arasındaki alışverişte, birey kendisini örgüte adanması karşılığında belli ödül veya çıktılar istemektedir (Balcı, 2003: 27–28).Örgütte sinizm varsa, örgüte güvensiz olan sinikler örgütsel beklentilerinde de olumsuz, umutsuz bir bakış açısı taşırlar. Çalışılan örgütte etik bir çalışma ortamı olduğunun inancı kişiye güven verir, sinik davranışları önler. Bu durum da örgütsel bağlılığı artırıcı bir etki yapar (Sur, 2010:32).

3.9.2.3. Örgütsel sinizm ve yabancılaşma

Yabancılaşma kişinin işinden, çevresinden uzaklaşma hali olarak tanımlanır. Yabancılaşma; kişinin iş arkadaşlarına, çevresine olan uyumunun ve özellikle çevresi üzerindeki kontrolünün azalması, neticede bireyin yalnızlığına ve çaresiz kalmasına yol açması haline denilir (Sur,2010:32). Başka bir tanımda işe yabancılaşma; çalışanın işini artık anlamsız bulması, örgütte yaptıklarından, iş ve işlemlerden doyum sağlayamaması; kendisini yalnız ve yetersiz bulması; umutsuzluk yaşamaması ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması biçiminde ifade edilmektedir (Elma, 2003: 16). Bu durum ise çalışanın işten soğuması, işinden ve çevresinden kendisini soyutlamasına neden olur. Yabancılaşma olgusu da kişide sinik davranışları tetikleyebilir. (Abraham, 2000: 336). Yapılan araştırmalarda işe yabancılaşma düzeyi

ile örgütsel sinizm düzeyi arasında doğru orantılar tespit edilmiştir. Yabancılaşma arttıkça sinizm de artmaktadır. (Abraham, 2000: 282).

İşveren tarafından verilen sözlerin yerine getirilmemesi, çoğu kez çalışanın işverenin insafına kalması, yabancılaşmaya yol açan önemli unsurlardır. Tüm hâkimiyetin işverenin elinde olması, çalışanların kendi çabaları ile işyerinde kontrol kuramamaları, çalışanların amaçlarını gerçekleştirememeleri bununla birlikte başkası gibi davranmaları, kişinin kendi benliği üzerinde kontrolü kaybettiğinin bir kabulüdür. Sinik negatiflik ve insanlardan uzak durma, soğuk davranışlar gösterme insanlar arası ilişkiler üzerinde de kontrolün kaybedildiğinin bir göstergesidir (Abraham, 2000: 276). Kişilik siniklerinin negatifliği, onların çalışma arkadaşlarına ve çalışma esnasında iletişim içerisinde olduğu bireylere yönelik güvensiz, alaycı, bakışları ve tavırlarıyla rahatsız edici hatta kaba davranışlarda bulunmasını sağlar. Diğer çalışanlar da bu durum karşısında sinik davranışlar gösteren bireyden uzak durur, iletişim kesilir ve birbirlerine karşı yabancılaşırlar. Onların sinik halleri yüzünden kendilerini sinik çalışanlardan soyutlayan çalışanlar da yaşadıkları durumlardan, gördüklerinden etkilenerek sinizme ve dolayısıyla yabancılaşmaya yaklaşmakta oldukları görülebilmektedir (Sur,2010:33).

3.9.2.4. Örgütsel sinizm ve tükenmişlik

Tükenmişlik; umutsuzluk ve çaresizlik duyguları, duygusal ve fiziksel tükenme, benlik algısının olumsuzluğu ve işe, hayata ve öteki insanlara karşı olumsuz tutumlar geliştirmekle kendini gösteren bir durumdur (Aydın, 2004: 15).

Maslach ve Zimbardo (1982), Duygusal tükenmişliği; çalışma hayatında yoğun duygusal isteklerle karşılaşan ve diğer çalışanlarla hep yüz yüze olmak durumunda kalan kişilerde görülen yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk gibi duygular neticesinde meydana gelen yaşama ve insanlara yönelik geliştirilmiş olumsuz tutumları içeren zihinsel, fiziksel ve duygusal boyutları olan bir sendrom olarak tanımlar. Tükenmişlik sağlığa zararlı sonuçlar doğurur. Ancak örgütsel sinizmin olumlu sonuçlarının görüldüğü durumlar da olabilir. Duygusal tükenmiş kişiler işlerini erken bırakır, sürekli rapor alırlar. Bu tip bireyler işlerine pek faydalı olamazlar Tükenmişlik hissinin de önemli nedenlerinden biri yönetime karşı geliştirilen olumsuz düşünceler olarak görülebilir.

Tükenmişliğin daha çok görüldüğü meslekler, birebir insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerdir. Tükenmişliği hazırlayan en önemli etken bireyin beklentilerinin karşılanamamasıdır. Bu bağlamda sinizmle benzer özellikler gösterir. Çalışanın örgütünden gerek iş konusunda, gerekse işinin karşılığında aldığı ücret hususunda birtakım beklentileri vardır. Bu beklentiler; ruhen ve bedenen rahat bir ortamda

çalışmak, bireysel olarak kendini geliştirebilecek çalışmalar yapmak ve işinin karşılığı olan ücreti almak olarak sıralanabilir. Çalışan örgüt için yaptığı bütün iyi niyetli çalışmalarına karşılık beklentileri karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşar. Engellenmişlik ve güvensizlik hisseder. Ardından bedensel ve zihinsel olarak tükenmeye başlayacağı gözlemlenebilmektedir. Tükenmişlik konusunda birçok araştırma yapan Maslach'a göre tükenmişlik; sırasıyla birbirini izleyen, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi sendromu olarak değerlendirilebilir (Sur, 2010:35).

3.9.2.5. Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk kez Dennis Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılında kullanılmıştır. Örgütün şekilsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir şekilde tanınmayıp bir bütün olarak bakıldığında örgütün tüm fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardım eden, gönüllülük temelli davranışlar olarak görülür. Örgütsel vatandaşlık davranışları tamamen gönüllük esasıyla ortaya çıkar. Bireyin örgüt içinde üstlendiği rolün dışında fazladan gösterilen, örgütün değerlerinin ve vizyonunun sahiplenildiğini belli eden davranışlardır (Sur, 2010:34).

Örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığı doğrudan etkilemez. Örgütsel sinizmin neden olduğu yabancılaşma nedeniyle dolaylı olarak etkiler. Örgütte ilgili olumsuz bir algı yabancılaşma duygularını tetikler, böylece de örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha az katılım olur (Abraham, 2000: 287).

Örgüt yönetimi ve çalışanlar arasındaki eylemler alış verişe benzer. Örgüt çalışanına iyi davranıp kendisini geliştirme yönünde desteklediğinde çalışanlar da kendi iş sorumluluklarını da aşarak örgüt için daha çok çaba ve zaman harcayacaklardır.

Gönüllülük esasına dayanılarak yapılan vatandaşlık eylemleri örgütten beklentilerin karşılanmadığı görülünce biter. Çünkü psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesiyle güven duygusu yıpranarak sinizm gelir ve yerleşir. Bu durumda örgüt ile çalışan arasında var olan ilişki sadece belli bir emek harcayıp karşılığını ücret olarak alma ile sınırlı kalır. Sözleşmenin ihlalinden kaynaklanan sinizm, yabancılaşmaya neden olarak örgütsel vatandaş olma isteğinden çalışanı uzaklaştıracaktır. Sinik davranış gösteren bireyler, örgütün işleyişini düzeltmek için harekette bulunmazlar ve örgütü dış tehditlerden korumazlar. Dışarıya karşı örgütün prestijini artırmak için çabalamak bağlılığın en önemli göstergesi olur. Ancak siniklerin örgütün meşruluğunu yitirdiği inancı onları sistemi savunmaktan ve desteklemekten vazgeçirir.

Örgütsel siniklerin vatandaşlık eylemlerine katılmamasının önemli bir nedeni de örgütsel değişim girişimlerinin geçmişte hep başarısızlıkla sonuçlanmış olmasıdır. Örgütsel değişim sürecinin başarılı yürütülmesinde özellikle örgütsel vatandaşlık

eylemlerinin büyük etkisi görülmektedir. Zira başarının yakalanabilmesi için öncelikle çalışanların örgütün vizyonu etrafında bütünleşmesi gerekir. Bu bütünleşmeyi sağlayan örgütsel vatandaşlık duygularıdır. Fakat daha önce hayal kırıklığına neden olan değişim çabaları, sinikleri değişime karşı inançsız hale getirirse örgütteki vatandaşlık davranışlarında bulunma istekleri de kaybolur (Sur, 2010:34).

3.10. Örgütsel Sinizm ve Liderlik Arasındaki İlişki

Davis ve Gardner (2004), yaptıkları çalışma ile örgütsel sinizm ve liderlik arasında önemli ilişkiler tespit etmişlerdir. Yazarlar araştırmalarında liderlik bakımından lider ile üye arasındaki ilişkilerde atfetme sürecinin nasıl meydana geldiğini irdeleyen araştırmacılar, atfetmelerin örgütsel sinizmi etkileme boyutlarını bulmuşlardır (Gövez, 2013:70)

Örgütte kalıcı ve sürekli bir başarı grafiği elde edilebilmesi için değişim ve dönüşümün zaruri olduğu bir gerçektir. Örgütlerde değişim ve dönüşümü gerçekleştirecek olan iki önemli değişken de liderlik ve sinizm olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik yaklaşımları ile lider ve astlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin kalitesi örgütsel sinizm düzeyine doğrudan etki yapmaktadır. Örgütte değişimin ve gelişimin gerçekleşebilmesi öncelikle çalışanların buna inanmasına bağlıdır. Çalışanları bu amaca kanalize etmek de etkin liderlik becerileri gerektirir. Örgüt içinde sinik kişilerin varlığı örgütün değişime ve gelişen vizyona ayak uydurmasını güçleştirecektir (Gövez, 2013:70).

Dönüştürücü liderler, diğer liderlik davranışları ile kıyaslandığında çalışanlarının daha çok motivasyon, tatmin, bağlılık ve daha yüksek performans göstermelerini sağladıkları tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanların liderlerine yönelik olarak daha fazla güven besledikleri belirlenmiştir Bu bağlamda dönüştürücü lider özelliklerine sahip bir örgütte örgütsel sinizm düzeyinin de düşük seviyede olacağı öngörülebilir (Gövez, 2013:71).

3.11. İlgili Araştırmalar

Örgütsel Sinizm ile liderlik arasındaki ilişkiler araştırmacıların özel ilgisini çekmiştir. Konuyla ilgili literatürde nitel ya da nicel birçok araştırma yapılmıştır.

“Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki- Bir Uygulama-” adlı çalışma Gövez (2013) tarafından yapılmıştır. Dönüştürücü / etkileşimci liderlik tarzlarının, örgütsel sinizme olan etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırmanın evrenini Eskişehir il merkezinde faaliyette bulunan lojistik bir şirketin çalışanları oluşturmuştur. Örneklem söz konusu şirketteki 200 çalışan olmuştur. Araştırmada veri

toplama aracı olarak üç bölümden ve 53 sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır. Verileri toplamak için uygun tarama modeli uygulanarak örneklem grubuna dört boyuttan oluşan anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışının sinizm seviyesini azalttığı, ancak dönüştürücü liderlik modelinin sinizm düzeyini daha fazla azalttığı belirlenmiştir.

Dilek (2005) tarafından yapılan araştırma “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi” ismini almıştır. Örneklemi, Sarıkamış Garnizonu’nda görev yapan subay ve astsubaylardan oluşan yönetici personel ile uzman çavuş/onbaşılarından oluşan uygulayıcılar olan araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme düzeylerini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın neticesinde “liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim” ile “dağıtımsal adalet algısı”nın duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun aksine, liderlik tarzlarından “koşullu ödüllendirme”nin, devam bağlılığı ile duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üstünde istatistiksel anlamda bir etki olmamıştır. Ayrıca, duygusal bağlılığın da örgütsel vatandaşlık davranışının “diğergâmlık”, “yüksek görev bilinci”, “nezaketen bilgilendirme” ve “üyelik erdemi” davranışlarından meydana gelen dört alt boyutunun da tamamını pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Polatcan (2012)’nin yapmış olduğu araştırmanın amacı örgütsel sinizm ve liderlik davranışları hakkında mevcut literatür çalışmalarının taranarak kavramların farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesini sağlayıp öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı seviyeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Betimsel tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın örnekleme olarak 2012 yılında Karabük İlindeki ilköğretim okullarında görev yapan 500 öğretmen belirlenmiştir. Denek grubuna demografik özelliklerin, örgütsel sinizm seviyelerinin ve liderlik davranışlarının tespit edilmesini sağlayacak soruların bulunduğu üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Neticede, öğretmenlerle kıyaslandığında okul yöneticilerinin sinizm seviyeleri daha düşük, liderlik davranışları daha yüksek düzeydedir. Örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasında orta seviyede negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Demografik özellikler bakımından bağımsız değişkenler (medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu hizmet süresi ve yaş) ile örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

“Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışma Mataş Sancak (2014) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın evrenini ilk, orta ve üst

kademe çalışanlar oluşturmuştur. Özel sektördeki tekstil kolunda görev yapan 200 ü beyaz yakalı, 250 si mavi yakalı toplamda 450 çalışan araştırmada örneklem olarak seçilmiştir. Katılımcılara üç bölümden oluşan üç ayrı test uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre; örgütsel sinizm in alt boyutlarından olan “duygusal sinizm” ile etik liderlik algısının alt boyutlarından olan “çözüm üretmede etik” ve “iletişimsel etik” algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak etik liderliğin diğer alt boyutlarından olan davranışsal etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve kişisel çıkar gözetmede etik algıları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Sonuç olarak etik liderlik algısının, örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Atmaca (2014) tarafından yapılan araştırma “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” ismini almıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Düzce il merkezinde görev yapan 2002 öğretmen oluştururken örneklem olarak da Düzce il merkezindeki öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmada Örgütsel Sinizm Ölçekleri, Güç Türleri Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Olumsuz Davranış Ölçeği’nden yararlanılmıştır. Neticede okul yöneticilerinin kullanmış oldukları baskıcı güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri arasında pozitif yönde bir bağlantı tespit edilmiştir. Ancak diğer güç türleri ile negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

4.YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, genel olarak evren ve örneklem, araştırma modeli, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesinde uygulanan istatistiksel tekniklere yönelik açıklamalar yapılmıştır.

4.1.Katılımcılar

Araştırmanın evrenini İstanbul Bahçelievler'de görevli olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, İstanbul Bahçelievler'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler içinden rastgele seçilenler oluşturmaktadır.

4.2.Araştırma Modeli

Araştırmada, İstanbul Bahçelievler'deki sınıf ve branş öğretmenlerinin liderlik biçimleri ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

İlişkisel tarama modelleri; İki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi hedefleyen araştırma modeli şeklinde tanımlanır. Bu modelde değişkenler arası ilişkiler incelenirken korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki unsur göz önüne alınır. Korelasyon türü ilişkisel taramalarda, değişkenlerin beraber değişip değişmediğini, eğer birlikte değişiyorlarsa nasıl değiştiklerini saptamaya çalışır. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde ise en az iki değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden sınanmak istenen bağımsız değişkene göre gruplar oluşturulur. Diğer değişkenle aralarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenir (Karasar, 1994). Bu araştırmada, araştırma sorusu ile ilgili ilişkisel, araştırma alt problemleri ile bağlantılı olarak karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla, 3 kısımdan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin ilki demografik bilgileri içermektedir. İkinci anket Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen 32 madde olan Liderlik Stilleri Belirleme Anketidir.

Anketin üçüncü kısmında Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)'in bilişsel, duyuşsal, davranışsal faktörleri içeren örgütsel sinizm düzeyini ölçmek amacıyla kavramsallaştırdığı 14 maddelik ölçek kullanılmıştır.

4.4. Liderlik Yönelimleri Ölçeği

Araştırmada, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen "Liderlik Stilleri Betimleme Anketi" (Leadership Orientations Questionnaire, LOQ) kullanılmıştır.

Liderlik Stilleri Betimleme Anketi (LOQ) insan kaynağı, yapısal, politik, sembolik liderlik olmak üzere dört boyuttan ileri gelmektedir. Anketin 32 soruluk bölümden elde edilen sonuçlar bu araştırmada kullanılmıştır.

Öğretmenlerin verdiği yanıtlar, LOQ için "Her zamandan" "Hiçbir zamana" 5'ten 1'e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Ölçekte ters çevrilmiş olumsuz madde bulunmamaktadır.

Yapısal	İnsan Kaynağı	Politik	Sembolik
S.1	S.2	S.3	S.4
S.5	S.6	S.7	S.8
S.9	S.10	S.11	S.12
S.13	S.14	S.15	S.16
S.17	S.18	S.19	S.20
S.21	S.22	S.23	S.24
S.25	S.26	S.27	S.28
S.29	S.30	S.31	S.32

4.5. Örgütsel Sinizm Düzeyi

Örgütsel sinizm düzeyini ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)'in bilişsel, duyuşsal, davranışsal faktörler olarak kavramsallaştırdığı toplam 14 maddelik bir ölçektir.

FAKTÖRLER		
Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut
S.1	S.6	S.11
S.2	S.7	S.12
S.3	S.8	S.13
S.4	S.9	S.14
S.5	S.10	

4.6.Verilerin Analizi

İstatistiksel çözümlenmelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından öğretmenlere uygulanan ölçekler (Liderlik biçimleri, Örgütsel Sinizm Ölçeği) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan okul türü, branş, okuldaki çalışma şekli, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi, mesleki memnuniyet, çalışılan okulun imkanları) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılıp, sonra ölçeğin alt boyut puanları için \bar{x} , s_s , x_{Sh} değerleri saptanmıştır.

1. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Liderlik biçimi ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet, medeni durum, branş, okul türü değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup ile Mann-Whitney U testi,
2. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Liderlik ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinden aldıkları puanların okulun imkânları ve yaş değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ise Kruskal Wallis testi,
3. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği'nden almış oldukları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayarda "SPSS for Windows ver:18.0" programında çözümlenip, manidarlıklar minimum. 05 düzeyinde sınanıp, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilip ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.



5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde bulgular yer almaktadır. İncelenen veriler parametrik olmadıkları için Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallias testi kullanılmıştır. Ayrıca veriler arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla Spearman korelasyon testi de uygulanmıştır.

Çizelge 5. 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Veriler

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	167	59,6
	Erkek	113	40,4
Medeni Durum	Evli	156	55,7
	Bekar	124	44,3
Yaş	25 ve daha az	31	11,1
	26-35	161	57,5
	36-45	65	23,2
	46-55	10	3,6
	56-65	13	4,6
Eğitim	Ön Lisans	14	5,0
	Lisans	217	77,5
	Lisansüstü	49	17,5
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	43,2
	6-10 yıl	71	25,4
	11 ve üstü	88	31,4
Kurum	İlkokul	61	21,8
	Ortaokul	58	20,7
	Lise	161	57,5

Çizelgede katılımcıların demografik bilgileri verilmiştir. Veriler incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre katılımcıların %59,6'sının kadın, %40,4'ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %55,7'sinin evli, diğerlerinin ise bekâr olduğu görülmüştür. Yaş değişkeni temel alındığında katılımcıların büyük kısmının (%57,5)

26-35 yaş aralığındaki gençlerden oluştuğu görülmüştür. Bunun yanında katılımcıların çok büyük kısmının (% 77,5) lisans mezunu olduğu görülmüştür. Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde %43,2'sinin 1-5 yıl aralığı, % 25,4'ünün 6-10 yıl aralığı ve %31,4'ünün ise 11 yıl ve üstü grupta yer aldığı tespit edilmiştir. Son olarak kurum değişkeni incelendiğinde katılımcıların büyük kısmının (57,5) lisede görev yaptığı görülmüştür.

Çizelge 5. 2. Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Ve Alt Faktörlerine Ait Puan Durumu Ve İç Güvenilirlik Kat Sayıları

Değişkenler	N	Min	Max	X	Sd	Cronbach's Alpha
Liderlik	280	32,00	154,00	73,6857	26,77	,979
Yapısal	280	7,00	34,00	15,4000	5,94	,986
İnsan Kaynağı	280	7,00	32,00	14,9393	5,98	,962
Politik	280	7,00	35,00	16,8179	6,06	,971
Sembolik	280	7,00	35,00	17,3786	6,75	,963
Örgütsel Sinizm	280	14,00	70,00	49,3750	12,84	,956
Bilişsel faktör	280	5,00	25,00	17,0393	4,95	,929
Duyuşsal faktör	280	5,00	25,00	18,9821	5,08	,922
Davranışsal faktör	280	4,00	20,00	13,3536	3,93	,860

Çizelgede katılımcıların liderlik ve örgütsel sinizm ölçeği ve alt faktörlerine ait puan durumu ve iç güvenilirlik kat sayıları verilmiştir. Çizelge incelendiğinde genel anlamda katılımcıların liderlik ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri puanların değerinin düşük olduğu görülmektedir. Maddeler ters işaretli olduğundan dolayı katılımcıların liderlik ölçeği ve alt boyutlarına yönelik algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm ve alt boyutları incelendiğinde genel anlamda verilen puanların yüksek olduğu görülmektedir. Sinizm ölçeğinde de maddeler ters işaretli olduğundan dolayı katılımcıların sinizm ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının düşük olduğu görülmüştür. Bu puanlara göre katılımcıların liderlik algısı genel anlamda yüksek, sinizm algısı ise düşüktür.

Ölçek iç güvenilirlik değerleri Kalaycı (2009) referans alınarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda liderlik ölçeği ve alt boyutları ve örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutlarının tamamının iç güvenilirlik katsayılarının yüksek ($0.80 \leq \alpha < 1.00$) Yüksek derecede güvenilir) olduğu görülmüştür.

Çizelge 5. 3. Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Ve Alt Faktörlerine Ait Normallik Dağılımı

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	P	Statistic	df	p
Liderlik	1,043	280	0,017	1,112	280	0,001
Yapısal	2,182	280	0,000	2,026	280	0,000
İnsan Kaynağı	1,546	280	0,017	1,456	280	0,015
Politik	1,672	280	0,007	1,362	280	0,005
Sembolik	1,355	280	0,001	1,333	280	0,002
Örgütsel Sinizm	1,419	280	0,036	1,521	280	0,028
Bilişsel faktör	2,090	280	0,001	2,123	280	0,001
Duyuşsal faktör	2,702	280	0,000	2,333	280	0,001
Davranışsal faktör	1,425	280	0,030	1,632	280	0,026

Çizelgede ölçeklerin normallik dağılım sonuçları verilmiştir. Veriler incelendiğinde ölçek ve alt boyutlarının tamamında verilerin normal dağılmadığı görülmektedir ($p < ,05$).

Çizelge 5. 4. Liderlik Ölçeğinin Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallis)

Değişkenler		N	X	Sd.	U/H	P
Cinsiyet	Kadın	167	74,44	26,97	,583	,560
	Erkek	113	72,55	26,56		
Medeni Durum	Evli	156	71,55	25,59	1,289	,197
	Bekar	124	76,36	28,06		
Yaş	25 ve daha az	31	72,25	27,26	9,139	,058
	26-35	161	75,13	27,87		
	36-45	65	76,30	25,08		
	46-55	10	56,60	15,34		
	56-65	13	59,15	19,35		
Eğitim	Ön Lisans	14	71,21	25,11	1,089	,580
	Lisans	217	72,94	26,73		
	Lisansüstü	49	77,65	27,57		
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	73,33	27,25	8,934	,011
	6-10 yıl	71	81,67	28,49		
	11 ve üstü	88	67,71	23,09		
Kurum	İlkokul	61	71,62	24,83	7,295	,026
	Ortaokul	58	83,24	31,09		
	Lise	161	71,0248	25,15		

Çizelgede liderlik ölçeği toplam puanları verilmiştir. Yapılan incelemeye göre liderlik ölçeği baz alındığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka ($U=,583$, $p>0,05$) rastlanmamıştır. Aynı şekilde medeni durum ($U=1,289$, $P>0,05$), yaş ($H_{(4)}=9,139$, $P>0,05$) ve eğitim ($H_{(4)}=1,089$, $p>0,05$) değişkenleri arasında liderlik ölçeği baz alındığında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Ancak mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde kıdem yılları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir ($H_{(4)}$

=8,934, $P < 0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 11 yıl ve üstü ile diğer gruplar arasında 11 yıl ve üstü yılda bulunanların lehine anlamlı farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 11 yıl ve üstü grubun liderlik algısının daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Son olarak liderlik ölçeği baz alındığında kurum değişkenleri arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(4)} = 7,295$, $P < 0,05$). İkili değişkenler incelendiğinde ortaokul ve diğer gruplar arasında, ortaokulda görev yapanların aleyhine anlamlı farkın var olduğu görülmüştür. Bundan dolayı ortaokulda görev yapanların liderlik algısının daha zayıf olduğu görülmüştür.

Çizelge 5. 5. Liderlik Ölçeği Yapısal Alt Faktörü Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallis)

Değişkenler		N	X	Sd.	U/H	P
Cinsiyet	Kadın	167	15,50	5,97	,337	,777
	Erkek	113	15,23	5,93		
Medeni Durum	Evli	156	14,94	5,58	1,007	,314
	Bekar	124	15,96	6,35		
Yaş	25 ve daha az	31	14,51	5,54	11,050	,026
	26-35	161	15,63	6,22		
	36-45	65	16,38	5,67		
	46-55	10	11,40	3,40		
	56-65	13	12,76	4,49		
Eğitim	Ön Lisans	14	15,00	5,69	1,027	,598
	Lisans	217	15,22	5,88		
	Lisansüstü	49	16,28	6,33		
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	14,93	5,59	9,260	,010
	6-10 yıl	71	17,46	6,76		
	11 ve üstü	88	14,37	5,34		
Kurum	İlkokul	61	15,16	5,54	9,971	,007

Ortaokul	58	17,91	7,23
Lise	161	14,58	5,34

Çizelgede liderlik ölçeği yapısal alt faktörü puanları verilmiştir. Liderlik ölçeği yapısal liderlik alt faktörü baz alındığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka ($U=,337, p>0,05$) rastlanmamıştır. Aynı şekilde medeni durum ($U=1,007, P>0,05$) ve eğitim ($H_{(4)} =1,027, p>0,05$) değişkenleri arasında liderlik ölçeği yapısal liderlik alt faktörü baz alındığında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Liderlik ölçeği yapısal liderlik alt faktörü temel alındığında yaş grupları arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(4)} =11,050, P<0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 26-35 ve 36-45 yaş grupları ile 46-55 ve 56-65 yaş grupları arasında 46-55 ve 56-65 yaş grupları lehine anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 46-55 ve 56-65 yaş gruplarında yapısal liderlik algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ayrıca mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde kıdem yılları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir ($H_{(4)} =9,260, P<0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 11 yıl ve üstü ile 6-10 yıl arası gruplar ile 11 yıl ve üstü yılda bulunanların lehine, 1-5 yıl arası olanlar ile 6-10 yıl arası olanlar arasında 1-5 yıl arası olanların lehine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 1-5 yıl ile 11 yıl ve üstü grubun yapısal liderlik algısının daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

Son olarak liderlik ölçeği yapısal liderlik alt faktörü baz alındığında kurum değişkenleri arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(4)} =9,971, P<0,05$). İkili değişkenler incelendiğinde ortaokul ve diğer gruplar arasında, ortaokulda görev yapanların aleyhine anlamlı farkın var olduğu görülmüştür. Bundan dolayı ortaokulda görev yapanların yapısal liderlik algısının daha zayıf olduğu görülmüştür.

Çizelge 5. 6. Liderlik Ölçeği İnsan Kaynağı Alt Faktörü Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallis)

Değişkenler		N	X	Sd.	U/H	P
Cinsiyet	Kadın	167	15,06	6,09	,283	,777
	Erkek	113	14,75	5,83		
Medeni Durum	Evli	156	14,66	5,88	,771	,440
	Bekar	124	15,28	6,12		
Yaş	25 ve daha az	31	14,54	6,15	6,655	,155
	26-35	161	15,40	6,12		
	36-45	65	15,03	6,02		
	46-55	10	11,50	3,24		
	56-65	13	12,30	4,02		
Eğitim	Ön Lisans	14	15,07	5,45562	1,520	,468
	Lisans	217	14,71	5,96357		
	Lisansüstü	49	15,87	6,25044		
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	14,68	5,88	12,358	,002
	6-10 yıl	71	17,05	6,49		
	11 ve üstü	88	13,57	5,24		
Kurum	İlkokul	61	15,42	6,28	2,450	,294
	Ortaokul	58	15,87	6,30		
	Lise	161	14,41	5,73		

Çizelgede liderlik ölçeği insan kaynağı alt faktörü puanları verilmiştir. Liderlik ölçeği insan kaynağı alt faktörü baz alındığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka ($U=,283$, $p>0,05$) rastlanmamıştır. Aynı şekilde medeni durum ($U=,771$, $P>0,05$), yaş ($H_{(4)} = 6,655$, $p>0,05$), eğitim ($H_{(4)} = 1,520$, $p>0,05$) ve çalışılan kurum ($H_{(4)} = 2,450$, $p>0,05$) değişkenleri arasında liderlik ölçeği insan kaynağı alt faktörü baz alındığında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Ancak mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde kıdem yılları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir ($H_{(4)} = 12,358$, $P < 0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 6-10 yıl arası gruplar ile diğer gruplar arasında 6-10 yıl arası olanların aleyhine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 1-5 yıl ile 11 yıl ve üstü grubun insan kaynağı alt faktörüne dönük liderlik algısının daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

Çizelge 5. 7. Liderlik Ölçeği Politik Alt Faktörü Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallis)

Değişkenler		N	X	Sd.	U/H	P
Cinsiyet	Kadın	167	17,00	6,16	,643	,520
	Erkek	113	16,53	5,94		
Medeni Durum	Evlü	156	16,26	5,83	1,473	,141
	Bekar	124	17,50	6,30		
Yaş	25 ve daha az	31	16,58	6,35	11,493	,022
	26-35	161	17,16	6,24		
	36-45	65	17,46	5,60		
	46-55	10	12,40	3,86		
	56-65	13	13,23	4,56		
Eğitim	Ön Lisans	14	16,42	5,13	,548	,760
	Lisans	217	16,67	6,10		
	Lisansüstü	49	17,55	6,28		
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	17,14	6,39	6,254	,044
	6-10 yıl	71	17,97	6,11		
	11 ve üstü	88	15,43	5,31		
Kurum	İlkokul	61	15,95	5,32	7,727	,021
	Ortaokul	58	19,05	7,00		
	Lise	161	16,34	5,80		

Çizelgede liderlik ölçeği politik liderlik alt faktörü puanları verilmiştir. Liderlik ölçeği politik liderlik alt faktörü baz alındığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka ($U=,643$, $p>0,05$) rastlanmamıştır. Aynı şekilde medeni durum ($U=1,473$, $P>0,05$) ve eğitim ($H_{(4)}=,548$, $p>0,05$) değişkenleri arasında liderlik ölçeği politik liderlik alt faktörü baz alındığında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Liderlik ölçeği politik liderlik alt faktörü temel alındığında yaş grupları arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(4)}=11,493$, $P<0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 25 ve daha az yaş ve 36-45 yaş grupları ile 46-55 ve 56-65 yaş grupları arasında 46-55 ve 56-65 yaş grupları lehine anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 46-55 ve 56-65 yaş gruplarında yapısal liderlik algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ayrıca mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde kıdem yılları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir ($H_{(4)}=6,254$, $P<0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 11 yıl ve üstü ile diğer gruplar arasında 11 yıl ve üstü yılda bulunanların lehine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 11 yıl ve üstü grubun politik liderlik algısının daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

Son olarak liderlik ölçeği politik liderlik alt faktörü baz alındığında kurum değişkenleri arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(4)}=7,727$, $P<0,05$). İkili değişkenler incelendiğinde ortaokul ve diğer gruplar arasında, ortaokulda görev yapanların aleyhine anlamlı farkın var olduğu görülmüştür. Bundan dolayı ortaokulda görev yapanların politik liderlik algısının daha zayıf olduğu görülmüştür.

Çizelge 5. 8. Liderlik Ölçeği Sembolik Alt Faktörü Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallis)

Değişkenler		N	X	Sd.	U/H	P
Cinsiyet	Kadın	167	17,73	6,80	1,179	,238
	Erkek	113	16,84	6,66		
Medeni Durum	Evli	156	16,83	6,42	1,273	,201
	Bekar	124	18,05	7,10		
Yaş	25 ve daha az	31	17,35	7,44	8,094	,088
	26-35	161	17,72	6,89		

	36-45	65	17,86	6,42		
	46-55	10	13,8000	4,34		
	56-65	13	13,4615	4,75		
Eğitim	Ön Lisans	14	15,72	6,73	2,527	,283
	Lisans	217	17,21	6,73		
	Lisansüstü	49	18,61	6,79		
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	17,59	6,99	10,613	,005
	6-10 yıl	71	19,19	6,91		
	11 ve üstü	88	15,61	5,85		
Kurum	İlkokul	61	16,08	6,08	8,691	,013
	Ortaokul	58	19,84	7,54		
	Lise	161	16,98	6,50		

Çizelgede liderlik ölçeği sembolik liderlik alt faktörü puanları verilmiştir. Liderlik ölçeği sembolik liderlik alt faktörü baz alındığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka ($U=1,179$, $p>0,05$) rastlanmamıştır. Aynı şekilde medeni durum ($U=1,273$, $P>0,05$), yaş ($H_{(4)}=8,094$, $P>0,05$) ve eğitim ($H_{(4)}=2,527$, $p>0,05$) değişkenleri arasında liderlik ölçeği sembolik liderlik alt faktörü baz alındığında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde kıdem yılları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir ($H_{(4)}=10,613$, $P<0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 11 yıl ve üstü ile diğer gruplar arasında 11 yıl ve üstü yılda bulunanların lehine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 11 yıl ve üstü grubun sembolik liderlik algısının daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

Son olarak liderlik ölçeği sembolik liderlik alt faktörü baz alındığında kurum değişkenleri arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(4)}=8,691$, $P<0,05$). İkili değişkenler incelendiğinde ortaokul ve diğer gruplar arasında, ortaokulda görev yapanların aleyhine anlamlı farkın var olduğu görülmüştür. Bundan dolayı ortaokulda görev yapanların sembolik liderlik algısının daha zayıf olduğu görülmüştür.

Çizelge 5. 9. Örgütsel Sinizm Ölçeği Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallis)

Değişkenler		N	X	Sd.	U/H	p
Cinsiyet	Kadın	167	48,68	12,63	1,243	,214
	Erkek	113	50,39	13,14		
Medeni Durum	Evli	156	50,50	12,46	1,563	,118
	Bekar	124	47,95	13,21		
Yaş	25 ve daha az	31	49,77	13,10	13,63	,009
	26-35	161	47,78	12,89		
	36-45	65	50,18	12,12		
	46-55	10	60,30	8,45		
	56-65	13	55,61	13,08		
Eğitim	Ön Lisans	14	49,65	12,43	1,670	,434
	Lisans	217	49,81	12,85		
	Lisansüstü	49	47,36	12,95		
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	48,35	12,98	18,51	,000
	6-10 yıl	71	45,54	12,52		
	11 ve üstü	88	53,86	11,69		
Kurum	İlkokul	61	51,18	13,90	3,295	,192
	Ortaokul	58	47,87	12,20		
	Lise	161	49,22	12,65		

Çizelgede örgütsel sinizm ölçeği puanları verilmiştir. Ölçeğe ait puanlar temel alındığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka ($U=1,243$, $p>0,05$) rastlanmamıştır. Aynı şekilde medeni durum ($U=1,563$, $P>0,05$), Eğitim ($H_{(4)}=1,670$, $P>0,05$) ve Çalışılan kurum ($H_{(4)}=3,295$, $p>0,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Örgütsel sinizm ölçeği temel alındığında yaş grupları arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(4)}=13,637$, $P<0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 46-55 ve 56-65 yaş grupları ile diğer yaş grupları arasında 46-55 ve 56-65 yaş grupları aleyhine anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 46-55 ve 56-65 yaş gruplarında siniklik algısının daha düşük olduğu görülmektedir.

Ayrıca mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde kıdem yılları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir ($H_{(4)}=18,510$, $P<0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 11 yıl ve üstü ile diğer gruplar arasında 11 yıl ve üstü yılda bulunanların lehine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 11 yıl ve üstü grubun siniklik algısının daha düşük olduğu görülmektedir.

Çizelge 5. 10. Örgütsel Sinizm Ölçeği Bilişsel Faktör Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallis)

Değişkenler		N	X	Sd.	U/H	P
Cinsiyet	Kadın	167	16,85	4,90	,710	,478
	Erkek	113	17,30	5,04		
Medeni Durum	Evli	156	17,41	4,91	1,341	,180
	Bekar	124	16,57	4,98		
Yaş	25 ve daha az	31	17,29	5,00	9,524	,051
	26-35	161	16,61	4,91		
	36-45	65	16,95	5,00		
	46-55	10	20,70	3,49		
	56-65	13	19,30	4,85		
Eğitim	Ön Lisans	14	18,00	4,77	2,164	,339
	Lisans	217	17,16	5,02		
	Lisansüstü	49	16,22	4,66		
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	16,69	5,04	16,106	,000
	6-10 yıl	71	15,66	4,75		

	11 ve üstü	88	18,62	4,59		
	İlkokul	61	17,85	5,26	2,684	,261
	Ortaokul	58	16,79	4,46		
Kurum	Lise	161	16,81	5,00		

Çizelgede örgütsel sinizm ölçeği bilişsel faktör alt boyutunun puanları verilmiştir. Ölçeğe ait puanlar temel alındığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka ($U=,710$, $p>0,05$) rastlanmamıştır. Aynı şekilde medeni durum ($U=1,341$, $P>0,05$), yaş ($H_{(4)} =9,524$, $P>0,05$), Eğitim ($H_{(4)} =2,164$, $P>0,05$) ve Çalışılan kurum ($H_{(4)} =2,684$, $p>0,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Ancak mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde kıdem yılları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir ($H_{(4)} =16,106$, $P<0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 11 yıl ve üstü ile diğer gruplar arasında 11 yıl ve üstü yılda bulunanların lehine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 11 yıl ve üstü grubun bilişsel faktör siniklik algısının daha düşük olduğu görülmektedir.

Çizelge 5. 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Duyuşsal Faktör Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallis)

Değişkenler		N	X	Sd.	U/H	P
Cinsiyet	Kadın	167	18,71	5,02	1,343	,179
	Erkek	113	19,35	5,10		
Medeni Durum	Evli	156	19,54	4,82	1,865	,062
	Bekar	124	18,28	5,33		
Yaş	25 ve daha az	31	18,80	5,78	8,950	,062
	26-35	161	18,47	5,17		
	36-45	65	19,36	4,74		
	46-55	10	22,60	2,54		
	56-65	13	20,92	3,98		
Eğitim	Ön Lisans	14	18,35	4,44	1,485	,476

	Lisans	217	19,14	5,09		
	Lisansüstü	49	18,44	5,27		
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	18,69	5,38	14,345	,001
	6-10 yıl	71	17,57	5,02		
	11 ve üstü	88	20,51	4,30		
Kurum	İlkokul	61	19,59	5,04	3,346	,188
	Ortaokul	58	18,13	5,08		
	Lise	161	19,05	5,09		

Çizelgede örgütsel sinizm ölçeği duyuşsal faktör alt boyutunun puanları verilmiştir. Ölçeğe ait puanlar temel alındığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka ($U=1,343$, $p>0,05$) rastlanmamıştır. Aynı şekilde medeni durum ($U=1,865$, $P>0,05$), yaş ($H_{(4)}=8,950$, $P>0,05$), Eğitim ($H_{(4)}=1,485$, $P>0,05$) ve Çalışılan kurum ($H_{(4)}=3,346$, $p>0,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Ancak mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde kıdem yılları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir ($H_{(4)}=14,345$, $P<0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 11 yıl ve üstü ile diğer gruplar arasında 11 yıl ve üstü yılda bulunanların lehine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 11 yıl ve üstü grubun duyuşsal faktör siniklik algısının daha düşük olduğu görülmektedir.

Çizelge 5. 12. Örgütsel Sinizm Ölçeği Davranışsal Faktör Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallis)

Değişkenler		N	X	Sd.	U/H	P
Cinsiyet	Kadın	167	13,12	3,94	1,237	,216
	Erkek	113	13,69	3,90		
Medeni Durum	Evli	156	13,56	3,84	,910	,363
	Bekar	124	13,08	4,04		
Yaş	25 ve daha az	31	13,67	3,76	8,290	,053
	26-35	161	12,69	3,86		

	36-45	65	13,86	3,69		
	46-55	10	17,00	3,12		
	56-65	13	15,38	4,75		
Eğitim	Ön Lisans	14	13,28	4,19	1,413	,493
	Lisans	217	13,50	3,86		
	Lisansüstü	49	12,69	4,16		
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	121	12,96	3,81	15,066	,001
	6-10 yıl	71	12,30	3,88		
	11 ve üstü	88	14,72	3,79		
Kurum	İlkokul	61	13,73	4,33	1,126	,569
	Ortaokul	58	12,94	3,87		
	Lise	161	13,35	3,80		

Çizelgede örgütsel sinizm ölçeği davranışsal faktör alt boyutunun puanları verilmiştir. Ölçeğe ait puanlar temel alındığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka ($U=1,327$, $p>0,05$) rastlanmamıştır. Aynı şekilde medeni durum ($U=,910$, $P>0,05$), yaş ($H_{(4)}=8,290$, $P>0,05$), Eğitim ($H_{(4)}=1,413$, $P>0,05$) ve Çalışılan kurum ($H_{(4)}=1,126$, $p>0,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Ancak mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde kıdem yılları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir ($H_{(4)}=15,066$, $P<0,05$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 11 yıl ve üstü ile diğer gruplar arasında 11 yıl ve üstü yılda bulunanların lehine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 11 yıl ve üstü grubun davranışsal faktör siniklik algısının daha düşük olduğu görülmektedir.

Çizelge 5. 13. Liderlik Ölçeği Ve Alt Boyutları İle Örgütsel Sinizm Ölçeği Ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Değişkenler	Bilişsel Faktör	Duyuşsal Faktör	Davranışsal Faktör	Örgütsel Sinizm
Yapısal	r= -,487, (p=,000)	r= -,487, (p=,000)	r= -,501, (p=,000)	r= -,533, (p=,000)
İnsan Kaynağı	r= -,502, (p=,000)	r= -,467, (p=,000)	r= -,512, (p=,000)	r= -,520, (p=,000)
Politik	r= -,493, (p=,000)	r= -,453, (p=,000)	r= -,441, (p=,000)	r= -,465, (p=,000)
Sembolik	r= -,526, (p=,000)	r= -,497, (p=,000)	r= -,463, (p=,000)	r= -,495, (p=,000)

Çizelgede liderlik ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişki verilmiştir. Çizelgeye göre genel olarak liderlik ve alt boyutları ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde ilişkinin var olduğu görülmektedir ($p < 0.01$). İlişkinin de genel olarak orda düzeyde ve negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir ($r = 0.30-0.49$) (Cohen, 1988).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Örgütsel sinizm genel olarak, örgütün işleyiş kurallarının, süreçlerinin ve yönetiminin çalışanın çıkarlarına karşı olduğu düşüncesine dayanan olumsuz bir tutumdur. Örgütlerde yaşanan sinik davranışlar örgütü olumsuz yönde etkilemektedir. Sinizm personel sirkülasyonunu artırırken örgütlerin artık çalışanlarının istek ve beklentilerini daha çok dikkate almaları gerekmektedir.

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu kez birbirinin yerine kullanılsa da aslında ayrı şeyi ifade ederler. Örgütsel değişimlere ayak uydurmak klasik yönetici anlayışlarıyla mümkün olamaz. Yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması gerekmektedir. Literatürde liderlik ile ilgili çok sınıflama yapılmış, farklı bakış açıları farklı liderlik tarzlarını getirmiştir.

Şüphesiz bir örgüt lideri öncelikle örgütünün başarısını ve gelişimini arzular. Ancak iyi bir lider örgütün gelişmesinin en önemli itici gücünün insan kaynağı olduğunu bilir. Çalışanlarının mutsuz olduğu bir örgütün gelişme göstermesi mümkün değildir. Çalışanlarını örgütün amaçlarına yönlendiren, onlarla etkileşim içerisinde olan, onları karar alma süreçlerine de dahil eden liderlerin başarıyı yakalama şansları daha fazladır. Dolayısıyla iyi bir liderin etkileşimci ve dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olması gerekir.

Çalışanların örgütsel sinizm algısını azaltabilmek için, örgütteki geleneksel işleyişi devam ettiren ve önceden standartlar belirleyerek, bu standartlara ulaşmayı önemseyen ve çalışanı ödüllendiren etkileşimci liderlik davranışından çok, geleceği, değişimi ve yenilikçiliği benimseyen, aynı zamanda örgüt adına ortak bir vizyon belirleyerek astlarını da bu vizyonun oluşum aşamasına dahil edip motivasyon arttıran dönüştürücü liderliğin desteklenmesinde örgütler açısından büyük fayda vardır (Gövez, 2013:102).

Sinizmin en önemli boyutu, çalışanların örgütlerinin dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna dair inançlarını, güçlü bir negatif duygu ile birleştirerek itibar sarsıcı ve kritik davranışlara başvurmalarıdır (Sancak, 2014:80). Yapılan araştırmalar sinik davranış gösteren çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmediklerini,

bilgilendirilmediklerini ve yöneticilerin kendileri ile ilgilenmediklerini ortaya çıkarmaktadır. Kontrol edilebilir bir durum olan örgütsel sinizmle ilgili olarak yönetime önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler; çalışanların güvenlerini kazanarak, onlara güvenmeli, onları karar alma sürecine katmalı, adaletle yönetmeli, çalışanların kişisel gelişimlerini desteklemelidir. Yöneticilerin üstlerine düşeni yaptıkları, iletişimin sağlıklı olduğu, sorumlulukların paylaşıldığı bir örgütte sinizm belirtilerine çok fazla rastlanmaz.

Bu araştırmanın konusu liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bunun için liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinin çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediği incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul Bahçelievler’de görevli olan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, İstanbul Bahçelievler’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler içinden rastgele seçilenlerdir.

Araştırmada, İstanbul Bahçelievler’deki sınıf ve branş öğretmenlerinin liderlik biçimleri ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla, 3 kısımdan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin ilki demografik bilgileri içermektedir. İkinci anket Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen 32 madde olan Liderlik Stilleri Belirleme Anketidir.

Anketin üçüncü kısmında Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)’in bilişsel, duyuşsal, davranışsal faktörleri içeren örgütsel sinizm düzeyini ölçmek amacıyla kavramsallaştırdığı 14 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Veriler toplandıktan sonra; katılımcıların cinsiyet, yaş, unvan ve mesleki kıdem gibi çeşitli değişkenler açısından değerlendirmesine dönük ulaşılan bulgular incelenmiştir. Veriler incelenmiş ve parametrik olmadıkları görülmüştür. Verilerin parametrik olmaması nedeni ile Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Ayrıca veriler arası ilişkinin belirlenmesi amacıyla Spearman korelasyon testi uygulanmıştır.

Veriler incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Katılımcıların liderlik ve örgütsel sinizm ölçeği ve alt faktörlerine ait puan durumu incelendiğinde genel anlamda katılımcıların liderlik ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri puanların değerinin düşük olduğu görülmektedir. Maddeler ters işaretli olduğundan dolayı katılımcıların liderlik ölçeği ve alt boyutlarına yönelik algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm ve alt boyutları incelendiğinde genel anlamda verilen puanların

yüksek olduğu görülmektedir. Sinizm ölçeğinde de maddeler ters işaretli olduğundan dolayı katılımcıların sinizm ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının düşük olduğu görülmüştür. Bu puanlara göre katılımcıların liderlik algısı genel anlamda yüksek, sinizm algısı ise düşüktür.

- Cinsiyet değişkeni incelendiğinde genel olarak katılımcıların puanları incelendiğinde liderlik ölçeği ve alt faktörleri ile örgütsel sinizm ölçeği ve alt faktörlerinde değişkenler arasında anlamlı farka rastlanmamıştır.
- Bazı çalışmalar işle ilgili olarak kadının da erkeğin de benzer tepkiler verdiğini gösterirken, bazı çalışmalar da farklı iş tutumları sergilediklerini tespit etmiştir (Çakır, 2001 :108). Lambert (1991, :342), kadınların çalışma hayatına ve işe daha çok ilişki odaklı baktıklarını, erkeklerin ise başarı odaklı olduğunu iddia etmektedir. Cinsiyet rol gereksinimlerinin farklılığından dolayı, erkek ve kadın çalışanlar hem iş koşullarını farklı değerlendirmekte hem de çalışma hayatından farklı beklentilere sahip olmaktadır (Lambert 1991:342), Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda cinsiyet unsurunun örgütsel sinizmi etkilemediği tespitinde bulunulmuştur. Ancak Mirvis ve Kanter (1991) çalışmasında erkeklerin kadınlara oranla daha sinik oldukları yönünde bir bulguya ulaşmıştır (Gövez, 2013:16). Lobnika ve Pagon (2004:7) ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel sinizm seviyelerini daha yüksek bulmuşlardır (Kılıç, 2013:27).
- Medeni durum değişkeni incelendiğinde genel olarak katılımcıların puanları incelendiğinde liderlik ölçeği ve alt faktörleri ile örgütsel sinizm ölçeği ve alt faktörlerinde değişkenler arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Bu bağlamda medeni durum değişkeninin liderlik ve örgütsel sinizm için belirleyici bir faktör olmadığı anlaşılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde medeni durum değişkenine yönelik çalışma bulunmamaktadır.
- Yaş değişkeni incelendiğinde liderlik ölçeği puanlarına göre anlamlı farka rastlanmamıştır. Ancak Liderlik ölçeği yapısal liderlik alt faktörü temel alındığında yaş grupları arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür. İkili gruplar karşılaştırıldığında 26-35 ve 36-45 yaş grupları ile 46-55 ve 56-65 yaş grupları arasında 46-55 ve 56-65 yaş grupları lehine anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 46-55 ve 56-65 yaş gruplarında yapısal liderlik algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca politik liderlik alt faktörü temel alındığında yaş grupları arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür. İkili gruplar karşılaştırıldığında 25 ve daha az yaş ve 36-45 yaş grupları ile 46-55 ve 56-65 yaş grupları arasında 46-55 ve 56-65 yaş grupları lehine anlamlı

farkın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 46-55 ve 56-65 yaş gruplarında yapısal liderlik algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Örgütsel sinizm ölçeği incelendiğinde genel puana göre yaş değişkenleri arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür. İkili gruplar karşılaştırıldığında 46-55 ve 56-65 yaş grupları ile diğer yaş grupları arasında 46-55 ve 56-65 yaş grupları aleyhine anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 46-55 ve 56-65 yaş gruplarında siniklik algısının daha düşük olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm alt faktörlerine göre yaş grupları arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür.
- Bireylerin yaptığı işlere ilişkin düşünceleri, tutumları bulunduğu yaşa göre farklılık gösterebilir. Zira insanın her yaşı farklı istek ve beklentiler taşır. Birey çalışma hayatına başlayacağı yıllarda daha çok eğitime ve kendi bireysel özelliklerine uygun iş arayışı içerisinde olur. Ancak çoğunlukla arzularına ters bir şekilde beklentilerinin dışında bir işe yerleşmek zorunda kalabilmektedir. (Turan, 2011:107). Bunun içindir ki gençler için, kişisel ilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri, kişilerarası ilişkilerin iyi olduğu bir iş ve çalışma ortamına sahip olmak çok önemlidir (Çakır, 2001:107).
- Andersson ve Bateman (1997:770) işyeri sinizmini incelediği 207 uzman ve yönetici ile yaptığı bir araştırmada yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Fero (2005) da üç firmada toplam 252 çalışan üzerinde uyguladığı araştırmada, örgütlerde sinizmin yüksek olmasının sebeplerini ve sonuçlarını incelemiş örgütsel sinizm ile yaş arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Literatürde Andersson ve Bateman (1997)'in çalışmasında da benzer bulgulara rastlanmıştır (Kılıç, 2013:26).Güzeller ve Kalağan (2008) ile Tokgöz ve Yılmaz (2008) gibi yerli çalışmalarda da yaş ile sinizm arasında bir etkileşimin olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Mirvis ve Kanter'in (1991) çalışmasında ise, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18–25 yaş aralığındaki çalışanların, 55 yaş ve üstü çalışanlara göre daha sinik olduğu tespit edilmiştir (Mirvis vd. 1991, s.56). Yani genç yaştaki kişilerin örgütsel sinizm seviyeleri daha yüksek görülmüştür (Gövez, 2013:15).
- Liderlik ve örgütsel sinizm ölçeği ve alt faktörleri incelendiğinde eğitim değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farka rastlanmamıştır. Literatürde eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda eğitim durumu değişkeni de önemli bir etken olarak göze çarpmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi artıkça, iş yaşamına ve işe yüklenen anlam ve beklentiler de çeşitlenmektedir (Çakır, 2001:111).

- Fero (2005), yaptığı çalışmada yüksek lisans ya da doktora mezunu olan çalışanların ön lisans mezunu olanlara göre daha sinik tutum sergilediklerini tespit etmiştir (Fero, 2005: 36). Bu da eğitim düzeyinin artmasıyla örgütsel sinizm düzeyinin de arttığını göstermiştir. Neden olarak da eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin akademik anlamda daha donanımlı ve dolayısıyla kişisel özellikler bakımından da daha sorgulayıcı bir yapıya sahip olmaları gösterilmiştir (Güzeller ve Kalağan, 2008:93). Bu durum, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütlerindeki mevcut durumu kabullenmeyi zorlanmalarından kaynaklanmaktadır (Kılıç,2013:27).
- Lobnika ve Pagon (2004), kara kuvvetleri çalışanları üzerine yaptığı çalışmada ise eğitim durumu ile sinizm arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir (Lobnika ve Pagon, 2004: 107). Kanter ve Mirvis (1991) tarafından yapılan çalışmada da eğitim düzeyi düşük olanların, yüksek olanlara göre daha fazla sinik oldukları tespit edilmiştir. Anderson ve Bateman (1997), James (2005) ve Efiltili vd. (2008) tarafından yapılan araştırmalarda ise örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında her hangi bir ilişki bulunamamıştır (Gövez, 2013:16).
- Mirvis ve Kanter (1991:56), araştırmasında, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının daha yüksek düzeyde olduğunu bulmuştur. Araştırmacılar daha az eğitilmiş ve daha az gelire sahip olan çalışanların, gerçeği kolayca kabul ettikleri için örgütsel sinizm seviyelerinin düşük olduğu tespitinde bulunmuşlardır. Benzer bir sonucu da, Lobnika ve Pagon (2004:7) polis sinizmini araştırdığı çalışmalarında destekleyerek eğitim durumu ile sinizm arasındaki ilişkiyi negatif bulmuşlardır (Kılıç,2013:27).
- Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde liderlik ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farka rastlanmıştır. Genel olarak ikili gruplar karşılaştırıldığında 11 yıl ve üstü ile diğer gruplar arasında 11 yıl ve üstü yılda bulunanların lehine anlamlı farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 11 yıl ve üstü grubun liderlik algısının daha kuvvetli olduğu görülmektedir.
- Örgütsel sinizm ve alt ölçekleri incelendiğinde kıdem yılları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak ikili gruplar karşılaştırıldığında 11 yıl ve üstü ile diğer gruplar arasında 11 yıl ve üstü yılda bulunanların lehine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu bağlamda 11 yıl ve üstü grubun siniklik algısının daha düşük olduğu görülmektedir.
- Hizmet süresinin de örgütsel sinizmi etkilediğinin tespit edildiği araştırmalarda aynı pozisyonda uzun bir süre çalışan bireyin, daha az çalışan bireye göre daha sinik olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. (Lobnika ve Pagon 2004:108).

O'Connel, Holzman ve Armandi (1986), araştırmalarında hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir bağlantı olduğunu görmüşlerdir. Brandes (1997), araştırmasında hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının düşük seviyede kaldığını bulmuştur. (Brandes, 1997:6). Yine James (2005) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, 10 yıldan daha fazla süre hizmeti olanların daha az sinik özellikler gösterdiği tespit edilmiştir (Gövez, 2013:17).

- Çalışılan kurum değişkeni incelendiğinde genel olarak liderlik algısının yüksek, siniklik algısının düşük olduğu görülmüştür. Genel anlamda ortaokulda görev yapan çalışanların liderlik algısının düşük, siniklik algısının ise yüksek olduğu görülmüştür.
- Liderlik ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde genel olarak liderlik ve alt boyutları ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde ilişkinin var olduğu görülmektedir. İlişkinin de genel olarak orta düzeyde ve negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
- Davis ve Gardner (2004), yaptıkları çalışma ile örgütsel sinizm ve liderlik arasında önemli ilişkiler tespit etmişlerdir. Yazarlar araştırmalarında liderlik bakımından lider ile üye arasındaki ilişkilerde atfetme sürecinin nasıl meydana geldiğini irdeleyen araştırmacılar, atfetmelerin örgütsel sinizmi etkileme boyutlarını bulmuşlardır (Gövez, 2013:70)
- Örgütte kalıcı ve sürekli bir başarı grafiği elde edilebilmesi için değişim ve dönüşümün zaruri olduğu bir gerçektir. Örgütlerde değişim ve dönüşümü gerçekleştirecek olan iki önemli değişken de liderlik ve sinizm olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik yaklaşımları ile lider ve astlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin kalitesi örgütsel sinizm düzeyine doğrudan etki yapmaktadır. Örgütte değişimin ve gelişimin gerçekleşebilmesi öncelikle çalışanların buna inanmasına bağlıdır. Çalışanları bu amaca kanalize etmek de etkin liderlik becerileri gerektirir. Örgüt içinde sinik kişilerin varlığı örgütün değişime ve gelişen vizyona ayak uydurmasını güçleştirecektir(Gövez, 2013:70).
- Dönüştürücü liderlerin, etkileşimci liderlerle veya diğer liderlik davranışları ile karşılaştırıldığında çalışanlara daha fazla tatmin, motivasyon, bağlılık ve yüksek düzeyde performans göstermelerini sağladıkları tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlerin var olduğu örgütlerde çalışanların lidere karşı yüksek düzeyde güven besledikleri belirlenmiştir Bu bağlamda dönüştürücü lider

özelliklerine sahip bir örgütte örgütsel sinizm düzeyinin de düşük seviyede olacağı öngörülebilir (Gövez, 2013:71).

6.2. Öneriler

Mevcut araştırmada elde edilen sonuçlara göre çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

- Liderlik ile örgütsel sinizm arasında ilişkinin var olduğu ve liderliği güçlü olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerde siniklik algısının düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin liderlik düzeylerini iyileştirecek çalışmaların ilgili otoriteler tarafından düzenlenmesi gerekmektedir.
- Mesleki amaçlar için çalışanların takdir göreceği, başarılı olan öğretmenlerin ödüllendirileceği ortam yaratmak, siniklik duygusunu zayıflatıp örgüte bağlılığı kuvvetlendirmek için önemlidir.
- Davranışsal sinizm eğilimleri üzerindeki en önemli etkinin şeffaf bir yönetim biçimi olduğu bilinmektedir. Var olan sorunların sağlıklı bir yöntemle tartışılması sağlanmalıdır. Bu tarz modern bir yönetim anlayışı ile öğretmenlerin fikirlerinin değerli olduğu yönünde bir algı oluşturarak, negatif tutum içerisinde bulunmaları engellenebilir.
- Çalışanların duyuşsal sinizme yönelik olumlu değişimi için en temel etki, çalışanlar ile yakından ilgilenererek sağlanılabilir. Öğretmenlerin kendini güvende hissettiği ortamda duyuşsal sinizmin minimum seviyeye ineceği düşünülmektedir Bu bağlamda olumlu liderlik kültürünün oluşturulması ile çalışanların örgüt içi kararlara katılımının sağlanması, kendilerini güvende hissetmesi sinizmin azalmasını sağlayacaktır.
- Genel olarak alıştıkları kuruma karşı inançlarını da arttırarak bilişsel boyutta da sinizmin düşük çıkmasına sebep olacaktır. O halde; örgüt çalışanlarından daha fazla verim alınabilmesi için temelde sinizme yol açan boyutların belirlenerek yok etme yollarına yönelik örgüt içerisinde stratejiler belirlenmelidir. En temel stratejinin doğru bir liderlik biçimi olduğu varsayıлып bu yönlü çalışmalar yapılmalıdır.
- Mevcut araştırma İstanbul Bahçelievler genelinde okullardan toplanan verilerle yapılmıştır. Mevcut çalışmanın farklı eğitim kurumlarında da yapılması sağlanabilir.
- Araştırma problemi genişletilerek, diğer kurum çalışanları da araştırmaya dâhil edilebilir.



KAYNAKLAR

- Abraham, R.** (2000). Organizational Cynicism: Bases And Consequences. Genetic, Social And General Psychology Monographs, 126 (3), 269-292.
- Ağaoğulları, M.A.** (1989). Eski Yunan"Da Siyaset Felsefesi. Ankara: V Yayınları
- Akçakaya, M.** (2010), 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi, Ankara
- Akdemir A.** (1997). "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler Ve Dönüştürücü Lider Profili". 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, İstanbul
- Akdoğan, E.** (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgül, A.** (1997), Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: Spss Uygulamaları, Yök Matbaası, Ankara
- Akiş, Y. T.** (2004), Türkiye'nin Gelecek Liderlik Haritası, Alfa Yayınları, İstanbul
- Akman, G.** (2013). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aksel, İ.** (2013). "İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Andersson, L.** (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. Human Relations, 49, 1395-1418.
- Atar, E. Ve Özbek, O.** (2009). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Davranışları. Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 7(2), 51-59.
- Atmaca, T.** (2014). "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki" . Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Aydın, K.** (2004). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi: Aksaray Ğli Örneği. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Aydın, M.** (2010). Eğitim Yönetimi (9. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Basım.

- Bakan, İ., Büyükbeşe T. Ve Bedestenci H.Ç.** (2004), Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul
- Baltaş, A.** (2000), Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekibin Çalışması Ve Liderlik, 1.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Bass, M. Bernard** (1990), From Transactional To Transformational Leadership Learning To Share To Vision, Organizational Dynamics, Vol: 18,
- Bayram, Ş.**(2013). “Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Black, J.S. And Porter, W. L.** (2000). Management: Meeting New Challenges, New Jersey: Prentice Hall.
- Bozdoğan, K. Ve Sağnak, M.** (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. Aibü, Eğitim Fakültesi Dergisi, 11 (1), 137-145.
- Brandes, P.M.** (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, And Consequences,. (Dissertation Of Doctor Of Philosophy). The University Of Cincinnati.
- Buono, Antony.F., J.L. Bowditch** (1990), A Primer On Organizational Behavior, Willeybook New York
- Cartwright, S. And Holmes, N.** (2006). “The Meaning Of Work: The Challenge Of Regaining Employee Engagement And Reducing Cynicism”, Human Resource Management Review, 16 (2). 199–208.
- Cemaloğlu, N, Kılınç A.Ç.** “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı:23 (132-156)
- Cihangiroğlu, N.**(2010). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, Gülhane Tıp Dergisi,82-89
- Cinay, E.** (2015). “İlkokul Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” . Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Cohen, J.** (1988). Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences. (2nd Ed.) Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crawford, C.B., Gould, L.V., & Scott, R.F.** (2003). “Transformational Leader As Champion And Techie: İmplications For Leadership Educators”. Journal Of Leadership Education, 2(1). 1-12.
- Çağlar, İ.** (2004). C İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İle Mühendislik Fakültesi Etkisi: Bir Araştırma”. Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi Ve Çorum Örneği. Gazi Üniversitesi, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı:2, 91-108
- Çakır, Ö.** (2001), İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Çavuş Ş., Gürdoğan A.** (2008). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma ,Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi ,1 ,(18-34).
- Çekmecelioğlu, H.G** (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”. C.Ü İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt 6, Sayı:2 (23-39)
- Çelik C., Sünbül Ö.** (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü:Mersin İlinde Bir Alan Araştırması” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,3,Isparta
- Çelik, V.** (1998). “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, Ankara: Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, No.16, Güz, 423-427.
- Çelik, V.** (2010). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V.** (2011). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetinkaya F. F.** (2014). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P. And Dharwadkar, R.** (1998). “Organizational Cynicism”, The Academy Of Management Review, 23(2). 341-352.
- Delken, M.** (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Unpublished Master’S Thesis, University Of Maastricht.
- Deluga, Ronald J.** (1995), “The Relation Between Trust İn The Supervisor And Subordinate Organizational Citizenship Behavior”, Military Psychology, 7(1), Ss. 1-16.
- Dilek, H.** (2005). “Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama” . Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.
- Doğan, İ.** (2011). Eğitim Sosyolojisi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dubrin, J. A.** (2004). “Leadership: Research, Findings”, Practice, And Skills. (4th Ed.) New York: Houghton Mifflin Company.
- Duygulu, S. - Korkmaz, F.** (2008), “Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları Ve İşten Ayrılma Nedenleri”, C. U. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, S.9-20.
- Dümen, G.** (2008). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi Ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düru, M.Ş.** (2015). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması” . İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Eaton, J.A.** (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism (Dissertation Of Master Of Arts). Toronto: Faculty Of Graduate Studies, York University
- Elma, C.** (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği). (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Emhan,A., Gök, R.** (2011). Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Muhasebe Ve Finansman Dergisi Temmuz/2011,151-173.
- Eraslan, L.** (2003). İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erbil S.** (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erçetin, S.** (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ.** (2006). Eğitim Ve Okul Yönetimi(6. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ.** (1998), Araştırma Dizaynı Ve İstatistiki Yöntemler, Emel Matbaası, Ankara,
- Eren, E.** (2001). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol** (1993), Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basım Ve Yayım Dağıtım, İstanbul
- Fero, H. C.** (2005). Flow And Cynicism In The Workplace. (Dissertation Of Doctor Of Philosophy). California: Claremont Graduate University, Claremont.
- Fındıkçı, İ.** (2009). Hizmetkar Liderlik, Alfa Yayınları.
- Gardner, William L. And Bruce J. Avolio** (1998), Charismatic Relationship A Dramaturgical Perspective, Akademi Of Management, Review:23, P.32-58
- Gordon, Judith R.** (1996) Organizational Behavior. 5.Baskı, Prentice-Hall, U.S.A
- Gürgen, H.** (1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.
- Gövez, E.** (2013). "Örgütsel Sinizm Ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki- Bir Uygulama-" . Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Grundstein, R. Amado** (1999), Bilateral Transformational Leadership: An
- Gül, H.** (2003). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Güney S.** (2009). Davranış Bilimleri. (5. Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürgen, H.** (1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul,
- Hatiboğlu, Z.** (1999), Yönetim Ve Organizasyon (Özet),1.Baskı, Lebib Yalçın Yayınları, İstanbul

- Helvacı, M. A.** (2010). Örgütsel Sinizm. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (Edt. Memduhoğlu, H.B., Ve Yılmaz K.). Ankara: Pegem Akademi.
- Hodgetts, R. M.** (1997). Yönetim Teori Süreç Ve Uygulama. (Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu). İstanbul: Der Yayınevi.
- Handy, C. B.** (1981). Understanding Organizational. London: Penguin Books.
- Kabataş, A.** (2010). "Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma". Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Kalağan, G.** (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.
- Kalaycı, Ş.** (2009). Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler. 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kanter, D. Ve Mirvis, P.** (1991). Cynicism: The New America Malaise. Business And Society Rewiew. Spring.
- Kaplan, M.** (2006), Kültür Ve Dil, Dergah Yayınları 21.Basım, İstanbul
- Karabulut, E.** (2015). "Okullarda Çalışanların Hizmetiçi Eğitime Yönelik Algıları Ve Bunların İş Tatminine Etkilerinin İncelenmesi" . Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, K.** (2014). "İlkokul Müdürlerinin Ve Öğretmenlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algıları: Çankaya İlçesinde Bir Uygulama" . Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kılıç, M.** (2013). "İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Kılınç, T. D.** (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Ve Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Koçak, T.** (2006). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Korkmaz, İ.K.** (2011). "Kişilik Sinizmi Ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" . Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kouzes, J. , M. And Posner, B., Z.** (1989). The Leadership Challenge: How To Get Extraordinary Things One In Organization Jossey, San Francisco: Bass Publishers.
- Köksal, O.** (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven Ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi Doktora Tezi Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı

- Lambert, S.J.** (1991). "The Combined Effects Of Job And Family Characteristics On The Job Satisfaction, Job Involvement And Intrinsic Motivation Of Men And Women Workers". *Journal Of Organizational Behavior*, 12 (4). 341-363. Society Review. Spring.
- Liontos L.** (1993). "Transformational Leadership", *Emergency Librarian*, Vol:20, No.3.
- Lobnika, B. Ve Pagon, M.** (2004). "The Prevalence And Nature Of Police Cynicism In Slovenia (From Policing In Central And Eastern Europe: Dilemmas Of Contemporary Criminal Justice)". (Edt. Gorazd Mesko, Milan Pagon, And Bojan Dobovsek). The Faculty Of Criminal Justice, University Of Maribor, 103-111, Slovenia.
- Locke, E.A.** (1995). "The Microanalysis Of Job Satisfaction: Comments On Taber And Alliger", *Journal Of Organizational Behavior*, 16, 123-125.
- Maslach, C. Ve Zimbardo, P. G.** (1982). "Burnout- The Cost Of Caring". Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,
- Mataş Sancak, Y.** (2014). "İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki" . Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Mimaroğlu, H.** (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mohan, Y.** (2001). Kadın Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naus, A.J.A.M.** (2007). Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents, And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation Of Doctor Of Philosophy), Maastricht: Maastricht University.
- Özalp, İ.** (2000). İşletme Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdevecioğlu, M.** (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 74(4), 97-115.
- Pelit,E., Boylu,Y., Güçer,E.** (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl: 2007 Sayı: 1
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheim Ve Eric S. Williams** (1999), "Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal Of Management*, Vol. 25, No. 6, Ss. 897-933.
- Polatcan, E.** (2011). "Örgüt Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)" . Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Robbins, Stephan P.** (2000). *Essentials Of Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River .
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M.** (2003). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Furkan Ofset.

- Samadov, S.** (2006). İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık : Özel Sektörde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seker, S.E.** (2014). "Beklenti Teorisi" . Ybs Ansiklopedisi, Cilt 1 Sayı:3 (15:17)
- Stoner, J. A. F. Ve Freeman, R. E.** (1992). Management (Fifth Edition). London: Prentice Hall International, Inc.
- Sungurlu, M.** (2001). Öğrenen Örgütler Ve Yeni Liderlik Yaklaşımı. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayıncılık.
- Sur, Ö.** (2010). "Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Arasında Bir Alan Araştırması". Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şimşek, M.Şerif** (1999), Yönetim Ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Şirin, E.** (2011). "Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma (İstanbul İli Esenyurt İlçesi Örneği)". Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şişman, M.** (2014). "Öğretim Liderliği", Ankara, Pegem.
- Şişman, M.** (2002), Örgütler Ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Tekin, Y., Ehtiyar R** (2011). "Başarının Temel Aktörleri - Vizyoner Liderler", Journal Of Yaşar University, 24(6).
- Tengilimoğlu, D.**(2005). "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,4,(14) Ankara.
- Turan, Ş.** (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Williams, M.** (2000), The War Of Talent, Ipd, London'dan Aktaran Higgs, Malcolm (2002), "How Can We Make Sense Of Leadership In The 21st Century", The Leadership & Organization Development Journal, 24/5, Ss. 273-284.
- Yazıcıoğlu, İ. Ve Topaloğlu I.G.** (2009), "Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, S. 3-16
- Yıldırım, A.** (2010). "Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama" . Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Yıldırım, E.** (2007). Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern Ve Eleştirel Bakış., A.S. Sargut Ve Ğ. Özen. (Editörler). Örgüt Kuramları. Birinci Baskı. Ankara. İmge Kitapevi.
- Yılmaz, E.** (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi.). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü



EKLER



T.C.
BAHÇELİEVLER KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29220998-44-E.7779544
Konu: Anket Araştırma İzni

21.07.2016

.....MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :a) Mehmet Akif Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürlüğü'nün 29/06/2016 tarih ve 676 sayılı yazısı.
b) İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Bölümü'nün 20/07/2016 tarih ve 7736308 sayılı yazısı.

İlçemiz Mehmet Akif Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürü İbrahim GÜNEŞ'in Yüksek Lisans tezi için İlçemiz İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerine "**Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**" konulu anket uygulama isteği Valilik Makamının 19.07.2016 tarih ve 7666859 sayılı onayı ile uygun görülmüştür.

Bu bağlamda ekte gönderilen anketlerin ilçemizdeki ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerince ilgili Valilik Onayı doğrultusunda doldurularak Mehmet Akif Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürlüğü'ne gönderilmesi ve ayrıca Mehmet Akif Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürü İbrahim GÜNEŞ tarafından işlem bitimi sonrasında düzenlenecek raporun Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesi hususunda gereğini bilgilerinize rica ederim.

Mükerrem KABAN
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER:

- 1-İlgi (b) Yazı
- 2-Valilik Onayı
- 3-Anket ölçekleri

DAĞITIM:

Gereği :

Resmi- Özel İlkokul,Ortaokul ve
Lise Müdürlükleri

Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (Strateji Geliştirme)
Şirinevler Mah.Barbaros Cad.
Hükümet Konağı Kat:2 Bahçelievler /İSTANBUL

Ayrıntılı Bilgi İçin :H.YILDIRIM
TEL.0212 442 25 41-42
0212 442 30 51



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.7666859

19/07/2016

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Bahçelievler İlçe MEM. 29.06.2016 tarih ve 7201754 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 18.07.2016 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi İbrahim GÜNEŞ'in "Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki" konulu tezi kapsamında, ilimiz Bahçelievler ilçesinde bulunan ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere; kişisel bilgi formu ve anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüze incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
19/07/2016

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İnan Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VİHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212) 455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 08d3-7588-3fbf-bdfb-a7d9 kodu ile teyit edilebilir.

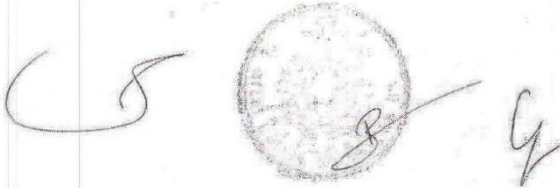
KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Saygıdeğer Meslektaşım,

'Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki "İstanbul Bahçelievler Örneği"' konulu bilimsel bir araştırma kapsamında, sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Görüşlerinizi almak üzere hazırlanan ölçme kriterinde 1. Bölümde kişisel bilgiler, 2. Bölümde liderlik, 3. Bölümde örgütsel sinizm ilgili maddeler yer almaktadır. Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler sadece bilimsel çalışma amacıyla kullanılacaktır. Maddelere vereceğiniz içten cevaplar araştırmanın değerini arttıracaktır. Maddeleri cevaplarırken göstereceğiniz özen ve gayretten dolayı şimdiden teşekkür eder, meslek hayatınızda başarı ve huzur dilerim. Saygılarımla...

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet : () Kadın () Erkek
2. Medeni Durumunuz : () Evli () Bekar
3. Yaşınız : () 25 ve daha az () 26-35
() 36-45 () 46-55 () 56-65
4. Eğitim Durumunuz : () Ön Lisans
() Lisans
() Lisans Üstü
5. Mesleki Kıdeminiz : () 1-5 Yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üstü
6. Çalıştığınız Kurum : () İlkokul () Ortaokul () Lise



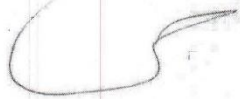
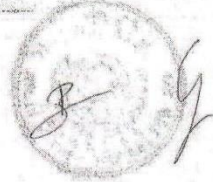


16.12.2016

DEĞERLENDİRME ÖLÇEKLERİ

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ
(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Tamamen Kabuliyorum	Kabuliyorum	Kısmen Kabuliyorum	Kabulmıyorum	Hiç Kabulmıyorum
1. Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kurum yönetiminin yapacağı şeyi söylediği şeyler ile gerçekleştiren arasında çok az benzerlik görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylediğinde bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyanım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak nokta vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kurum yönetimi beklenen davranış değil, başka davranış sergiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalıştığım Kurumu düşündüğümde bir endişe duyanım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çalıştığım Kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalıştığım Kurumu düşündüğümde sinirlenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Çalıştığım kurumdaki kişiler beni kızdırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kurum dışındaki arkadaşlarımla, kurumda olup bitenlerle ilgili şikâyetler bulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı tartışmalar yaşanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16.12.2015

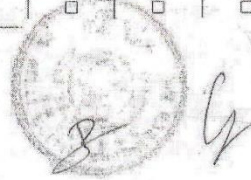
DEĞERLENDİRME ÖLÇEKLERİ

LİDERLİK YÖNELİMLERİ ÖLÇEĞİ

Bu anket yöneticinin liderlik ve yönetim biçimini tanımlaması için tasarlanmıştır. Anket sonuçları kurumunuzdaki diğer bireylere hiçbir şekilde bildirilmeyecektir.
(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Net ve mantıklı bir biçimde düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Diğer insanların destekleri ve onların sorunlarına karşı ilgi gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanların hareketine geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneği vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Karşıt gözümlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yeteneklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Karizmatik bir insandır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Problemlerin mantıklı çözümlene ve dikkatli düşünmeyle gözlemlenebileceğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Olağan dışı bir biçimde ikna edici ve etkileyicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Diğer insanlar için ilham kaynağıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kararlarda insanların aktif rol almasını ve kabulleni destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kurum için anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözüme konusunda yılmadan çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Hayal gücü kuvvetli ve yaratıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Tutarsız bir biçimde başkalarına karşı açıktır ve yardım eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


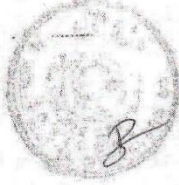

5



16.12.2016

DEĞERLENDİRME ÖLÇEKLERİ

kazanmada etkilidir.					
20. Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu asılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyar ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İyi bir dinleyicidir; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açkır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Politik davranma konusunda duyarlı ve yeteneklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mevcut gerçeklerin öbastlı görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Detaya önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İyi yapılan işler konusunda insanları takdir eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgili grupları (paydaşları) ile koalisyonlar geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Sadakat ve şevk sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda üst-öbüst hiyerarşinin gerekliliğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Kabılımlı destekleyen bir yöneticidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Çalışma ve muhakemete rağmen başarıya ulaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Çevresindeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Malatya'da doğan İbrahim GÜNEŞ ilk, orta ve lise öğrenimini Malatya'da tamamladı. 1996 yılında girdiği İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümünden 2000 yılında mezun oldu. 2000 yılında Milli Eğitim Bakanlığına atandı. Çeşitli okullarda Türkçe ve Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenliği ve müdür yardımcılığı yaptı. Halen İstanbul Bahçelievler Mehmet Akif Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

İbrahim GÜNEŞ

