

Eğitim Örgütlerinde
LİDERLİK

SİNİZM

VE BAĞLILIK



İKSAD
Publishing House

DR. ERAY DEMİRÇELİK

Eğitim Örgütlerinde
LİDERLİK
SİNİZM

VE BAĞLILIK

DR. ERAY DEMİRÇELİK



Copyright © 2020 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,
except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic
Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksad.net

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2020©

ISBN: 978-625-7954-43-3
Cover Design: İbrahim KAYA
January / 2020
Ankara / Turkey
Size = 16 x 24 cm

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----------|
| ÖNSÖZ | 1 |
| 1. BÖLÜM: EĞİTİM YÖNETİMİ | 3 |
| Eğitim Yönetimi | 3 |
| Liderlik | 13 |
| Etkileşimli Liderlik | 18 |
| Koşullu Ödül..... | 20 |
| İstisnalarla Yönetim | 21 |
| Laissez-Faire (Tam Serbesti Tanıyan) Liderlik..... | 23 |
| Dönüşümcü Liderlik..... | 24 |
| İdealleştirilmiş Etki..... | 25 |
| Telkinle Güdüleme..... | 27 |
| Entelektüel Uyarım | 28 |
| Bireysel İlgi..... | 30 |
| Dönüşümcü ve Etkileşimli liderlik Arasındaki İlişki | 31 |
| 2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM | 39 |
| Sinizm | 39 |
| Örgütsel Sinizm..... | 43 |
| Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri..... | 47 |
| Tutum Kuramı..... | 48 |
| Beklenti Kuramı | 49 |
| Atfetme Kuramı | 50 |
| Sosyal Değişim Kuramı..... | 51 |
| Örgütsel Sinizmin Boyutları | 53 |
| Bilişsel Boyut..... | 53 |
| Duyuşsal Boyut | 54 |
| Davranışsal Boyut | 55 |

| | |
|--|------------|
| Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi | 56 |
| 3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK | 59 |
| Örgütsel Bağlılık Kavramı..... | 59 |
| Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması | 62 |
| Tutumusal Bağlılık Yaklaşımları | 63 |
| Kanter'in Yaklaşımı | 64 |
| Etzioni'nin Yaklaşımı | 65 |
| O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı | 66 |
| Penley ve Gould'un Yaklaşımı..... | 68 |
| Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı..... | 68 |
| Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları | 72 |
| Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı..... | 73 |
| Salanick'in Yaklaşımı..... | 74 |
| Çoklu Yaklaşım..... | 75 |
| Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi | 77 |
| 4. BÖLÜM: EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK, SİNİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA | 81 |
| Eğitim Örgütlerinde Liderlik, Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırmanın Sonuçları | 81 |
| KAYNAKÇA | 101 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 129 |

ÖN SÖZ

Kişiler kurumlarında karşılaştıkları olumsuz herhangi bir olay karşısında farklı davranışlar sergileyebilirler. Örgütsel yaşamda karşılaştıkları çeşitli sorunlar, iş yoğunluğu, çalışanlar arasındaki rekabet, kıskacılıklar, performans beklentilerin yüksekliği gibi etkenler, çalışanların kurumlarına yönelik düşünceleri üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Çalıştıkları kuruma karşı, kuşku duyma, şüpheli olma, güvensizlik ve kötümser duygular hissetme gibi olumsuz sinik davranışlar gösterme eğilimine her örgütte rastlanılabilir. Sinizm literatürde, örgütün başarısına engel olabilecek düzeltilmesi gereken psikolojik bir kusur ve örgüte verebileceği zararlar düşünüldüğünde, örgüt liderinin çözmesi gereken bir sorun olarak dikkat çekmektedir.

Bu kitap Prof. Dr. Mehmet Korkmaz'ın danışmanlığında Dr. Eray Demirçelik tarafından Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde hazırlanan "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki" isimli doktora tezine dayanmaktadır. Liderlik, sinizm ve bağlılık konularının örgütsel yaşam için önemli güncel konular olması ve gün geçtikçe önemlerinin artması hem de çalışma verilerinin alan mensupları ile paylaşılması açısından bu kitabın hazırlanması önemli görülmüştür.

Liderlik, sinizm ve bağlılık konuları ülkemizde özellikle eğitim alanında uygulanacak ve sonuçları itibarıyla kurum ve bireylerin gelişimine olumlu katkılar sağlayacak konular olarak dikkat çekmektedir. Yazar, bu kitabın konuya ilgi duyan ve alanda çalışma yapan uygulamacılara yeni bakış açıları sunabileceğini düşünmektedir.

Tezin oluşumu sürecinde ve kitap olarak basımında emeği geçen herkese teőekkür ederim.

Kayseri, 2020

Dr. Eray Demirçelik

I.BÖLÜM

Eğitim Yönetimi

Eğitim Yönetimi

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

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin yapılan araştırma sonuçları, liderlik yetenekleri yüksek olan okul yöneticilerinin, okulun ilerlemesinde ve örgütsel hedeflerin gerçekteştirilmesinde önemli bir

rol oynadığını göstermektedir (Başaran, 1991, s. 45). Okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik kabiliyetleri, okul başarısını ve okulda verilen eğitimin kalitesini etkileyen önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir (Çelik, 2001). Örgütsel davranış bilimcileri liderliğin, kişinin grup içerisinde gösterdiği roller ve bu rollerin diğer grup üyeleri üzerindeki etkileri sürecinde karşılıklı olarak geliştiğini belirtmektedir (Korkmaz, 2006). Bireyin yaşamının büyük bir kısmını geçirdiği örgütsel ortam içerisindeki davranışları pek çok değişkenle yakından ilintilidir. Örgüt içerisindeki birey davranışlarının hangi koşullarda ve hangi etkilere bağlı olarak gerçekleştiğine yönelik araştırmalar, örgütsel kültür (Robbins & Judge, 2013; Schein, 2004), lider-üye etkileşimi (Schriesheim, Neider & Scandura, 1998; Wayne, Shore & Liden, 1997), liderlik (Bass, 1997; Bass & Avolio, 1990; Hoy & Miskel, 2012; Yukl, 1989) gibi birçok farklı değişkenin bireylerin örgütsel ortamdaki davranışlarında etkili olduğunu göstermektedir.

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

planda değerlendirilmektedir. Bu nedenle dönüşümsel liderlik alanyazında geniş bir ilgi ve kabul görmektedir (Northouse, 2010, s. 177; Vigoda-Gadot, 2006).

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

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

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

Kişiler kurumlarında karşılaştıkları olumsuz herhangi bir olay karşısında farklı davranışlar sergileyebilirler. Örgütsel yaşamda karşılaştıkları çeşitli sorunlar, iş yoğunluğu, çalışanlar arasındaki rekabet, kıskançlıklar, performans beklentilerinin yüksekliği gibi etkenler, çalışanların kurumlarına yönelik düşünceleri üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Çalıştıkları kuruma karşı, kuşku duyma, şüpheli olma, güvensizlik ve kötümser duygular hissetme gibi

olumsuz sinik davranışlar gösterme eğilimine her örgütte rastlanılabilir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Sinizm örgütsel literatürde, örgütün başarısına engel olabilecek düzeltilmesi gereken psikolojik bir kusur ve örgüte verebileceği zararlar düşünüldüğünde, örgüt liderinin çözmesi gereken bir sorun olarak dikkat çekmektedir (Andersson & Bateman, 1997). Okul müdürünün, dönüşümcü bir lider yaklaşımı sergilemesi, problemler ortaya çıkmadan önlemleri alması, okulda ortaya çıkabilecek sorunlara karşı ve personelinde oluşan olumsuz tutum ve davranışlara karşı dikkatli olması, sinizmin örgüt içerisindeki yaygınlaşmasını engelleyici davranışlar olarak görülebilir (Neves, 2012). Bir çalışmada görülen sinik davranışlar, önlem alınmadığında diğer çalışanlar tarafından da taklit edilerek tüm örgüte hızla yayılabilir. Okul müdürü sergilediği liderlik davranışları ile örgütsel sinizmin nedenleri arasında gösterilen, örgütsel adaletsizlik, ilgisizlik, eşitsizlik ve çalışanların beklentilerinin karşılanamaması gibi olumsuz durumlara engel olabilir (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Peng & Zhou, 2009). Örgütsel sinizm, örgütlerde etkililik ve verimliliği azaltırken, maddi ve manevi kayıpların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu anlamda, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma oranlarının artması, iş hayatında doyumsuzluk, işe yabancılaşma ve örgütsel performansın düşmesi gibi etkenler örgütsel sinizmin sonuçları arasında gösterilebilir (Andersson, 1996; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Neves, 2012; Peng & Zhou, 2009).

Örgütsel verimliliğe etkisi olan faktörlerden biri de çalışanların örgüte ilişkin düşünce ve tutumlarıdır. Çalışanın örgütüne ilişkin takındığı

olumlu tutumlar onu, çalıştığı örgütle bütünleştirirken; olumsuz tutumları ise onu, örgütünden ayırabilmektedir. Yüksek yeterliliğe sahip fakat çalıştığı kurumuna karşı düşük bağlılık besleyen örgüt çalışanları, işleri yapmada gönülsüz ve isteksizce davranabilmekte (Balay, 2014, s. 3) ve çalıştıkları örgütlerin verimsizliğine neden olabilmektedir. Bu durum örgütsel adanma olarak da ifade edilen örgütsel bağlılığın, örgütler için çok önemli olduğunu göstermektedir.

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

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) son üç yıl içerisinde; 10/6/2014 tarihli ve 29026 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına

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

Türkiye’de okul müdürlerinin atanmalarında, alanda yapılan bilimsel çalışmalardaki sonuçların değerlendirilmesi, bilimsel kriterlere göre, politik kaygılardan uzak, tüm paydaşlarca kabul gören bir sistemin kurulabilmesi için eğitim alanında yapılan deneysel alan araştırmasına yönelik çalışmalar ve araştırma sonuçlarına bağlı değerlendirmeler önem taşımaktadır.

Toplumsal kalkınmanın temeli olan eğitim, günümüz toplumlarının ayakta kalabilme ve geleceği şekillendirebilme değişkeni olarak önemini her geçen gün artırmaktadır. Eğitim alanında yapılan binlerce araştırma, “küçük bir köy” haline gelmiş olan dünyamızda farklı sorunlara ışık tutma ve çözüm üretmeye odaklanmaktadır. İletişim ve

bilgi teknolojilerindeki ilerlemelere baēlı olarak, her alanda yüksek deēiřim ve gelişimlerin yaşandığı bir döneme tanıklık etmekteyiz. Bu deēiřim ve dönüşümlerden en çok etkilenen örgütlerin başında eēitim örgütleri gelmektedir. Sürekli bir deēiřim halinde ve kimi zaman da deēiřimin kaynaēı durumunda bulunan eēitim örgütleri son yıllarda yaşanan hızlı gelişmelere ayak uydurma gayreti içerisindedir. Özellikle son dönemde eēitim politikası alanında hızlı bir deēiřimin yaşandığını görmekteyiz. Eēitim örgütlerinin toplumun istek ve beklentilerine cevap verebilmesi, güçlü bir yapıya sahip olabilmeleri, çalışanların örgütlerini benimsemelerine, örgütün amaç ve deēerleri doērultusunda çalışmalarına, bilgi ve birikimlerini örgüt için kullanmalarına baēlıdır. Akademik alan yazında eēitimin temel birimi olan okulların her yönden incelenmesi, sonuçlarının bilimsel verilerle ortaya konması, karar alıcıların bilimsel veriler işığında yapacaēı düzenlemeler için önem taşımaktadır.

Eēitim yönetimi alanında, sistemin en küçük yapı taşı olan sınıftan başlayarak en karmaşık boyutlarına kadar birçok alanda farklı kuramsal çalışmalar, yöntem ve teknikler üzerine çalışmalar yapılabil-diēi gibi okul yöneticilerinin yönetim rolleriyle de ilişkili farklı kavramsallaştırmalar da yapılmaktadır. rneēin bir okul müdürünün ēretmenler üzerindeki etkisi ve bu etkinin ēretim süreçlerine olan yansımaları karşılaştırılırken, ēretmenlerin okula olan baēlılıkları ya da okula olan olumsuz yaklaşımlarının sebepleri arasında okul müdürünün ne gibi bir etkisinin olduēu belirlenmeye çalışılmaktadır.

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

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

parçadır. Bütünün bir parçasının incelenmesi, genelde yaşanan sorunlar hakkında bize bilgi verebilir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulu değiştirme isteklerinin nedenleri arasında okul m¼d¼rlerinin sergilediği liderlik davranışlarının da etkisinin olabileceği d¼ř¼n¼lebilir. Öğretmenlerin örg¼tsel sinizm ve örg¼tsel bağlılık tutumlarının ne kadarı okul m¼d¼r¼n¼n sergilediği d¼n¼ř¼m¼c¼ ve etkileşimci liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilebilir. Okul m¼d¼rlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenlerin sinik tutumları ve örg¼tsel bağlılıkları ¼zerindeki etkileri nelerdir? Sorularının yanıtlarına y¼nelik alanyazında yeterince araştırmanın yapılmadığı g¼r¼lmektedir.

Farklı t¼r okullarda g¼rev yapan öğretmenlerin algılarına g¼re okul y¼neticilerinin liderlik stilleri ile örg¼tsel sinizm ve örg¼tsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma, okullarda verilen eğitimin kalitesinin artırılması, okul personel devir hızının d¼ř¼r¼lmesi, personel verimliliğinin artırılması çalışmaları ve okul y¼neticisi seçme kriterlerinin bilimsel verilere g¼re d¼zenlenmesi açısından ¼nem taşımaktadır. Araştırma verilerinden elde ettiğimiz sonuçlar Milli Eğitim Bakanlığı ve bu bakanlığın ¼st d¼zey karar vericileri tarafından değerlendirilmelidir. Zira Milli Eğitim Bakanlığı okul y¼neticisi başta olmak ¼zere hiyerarşik yapısının herhangi bir yerine y¼netici atamada liderlik ¼zelliklerini dikkate almamaktadır. Marcus Tullius Cicero'nun “bir örg¼t y¼neticisini rastgele seğerse, kaptanı yolcular arasından kurayla seçilen bir gemi kadar çabuk batar” (Çevik, 2017) s¼z¼ farklı liderlik ¼zelliklerine sahip bireylerin uygun

yönetim kademeleri ile eşleştirilmemesi sonucu örgütlerin yaşayabileceği sorunlar açısından bizi uyarılmaktadır. Bunun içindir ki ülkemiz okullarının yönetiminden kimi öğretmenlerimiz memnuniyet bildirirken kimi öğretmenlerimiz şikâyetlerini dile getirmektedirler. Bu önerimizi desteklemesi açısından Schein'in (1992), "örgüt liderleri örgütsel kültürü etkileyen en önemli kaynaktır" sözü anlamlıdır. Ayrıca araştırma sonunda elde edilen veriler konuyla ilgili çalışma yapacak olan diğer araştırmacıların araştırmalarının çıkış noktasına yardımcı bir fikir teşkil edebilir.

Liderlik

Lider, yönetimde etkisi ve gücü olan kimse, önder, şef anlamlarında kullanıldığı gibi, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde temsil eden yöneten kimse olarak tanımlanmaktadır (Özdemir & Sezgin, 2002). Liderlik tanımı üzerinde hala kesin bir uzlaşmaya varılamamıştır. Tanım alanyazında batı kaynaklı olsada, aslında liderlik kavram olarak bizim toplumumuzun özüne işlemiş, aşına olduğumuz bir kavramdır. Göktürklerin "Orhun kitabelerinde", Selçukluların "siyasetnamelerinde", Osmanlının "şehzade yetiştirme sisteminde", milli mücadelenin sevk ve idaresinde iyi bir liderin nasıl olması ve nasıl yetişmesi gerekliliğinin incelikleri görülmektedir (Demirçelik, 2010). Kotter (1990) liderliği; değişim ile başa çıkabilme yeteneği olarak görmektedir. Liderlik; amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir (Robbins & Judge, 2013, s. 377). Önceleri liderlik sadece lider ile takipçileri arasında olan sosyal bir takas ilişkisi olarak görülmüştür (Bass & Riggio, 2006, s. 3). Liderlik

tarihsel süreç içerisinde sürekli değişen bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Liderlik özellikleri (Stogdill, 1948, 1974), liderlik davranışları (Lewin, Lippitt & White, 1939; Stogdill & Coons, 1957), durumsal liderlik (Evans, 1970; Fiedler & Mahar, 1984), liderlik biçimleri (Blake & Mouton, 1985; Tannenbaum & Schmidt, 1973) ve dönüşümcü liderlik (Bass & Avolio, 1995) yaklaşımı ile günümüze kadar sürekli bir değişim ve gelişim göstermiştir. Liderlikle ilgili çağcıl yaklaşımlarda, ahlaki liderlik (Messick & Bazerm, 1996), erdem-fazilet sahibi liderlik (Sergiovanni, 1992), manevi-ruhani liderlik (Bhindi & Duignan, 1997) ve zihinsel liderlik (Gardner, 1995) gibi konuya bilişsel ve manevi açılardan yaklaşılmakta ve kavramsallaştırılmaya çalışılmaktadır (Şişman, 2014, s. 10). Ancak tüm bu gelişim süreçlerinde, liderlikte takipçilerin algıları önemli bir faktör olma özelliğini korumuştur (Karip, 1998).

Liderliğe kişisel özellikler olarak yaklaşan teorilerin öncesinde, liderler birer 'üstün insan' olarak görülmekteydi (Akiş Toduk, 2004, s. 16; Northouse, 2010, s. 13). Özellikler kuramına göre lider, kişilik özelliklerine göre diğer insanlardan farklıdır, bu özelliklere doğuştan sahiptir ve bu özelliklere sahip kişiler başarılı ve etkin birer lider olabilir. Bu kapsamda, liderleri diğer kişilerden ayıran temel özellikler incelenmiş; fiziksel görünümü, becerileri (konuşma kabiliyeti, zekâ, entelektüel birikimi ve bilgi düzeyi, vb.) ve kişilik özellikleri (kendini ifade etme yeteneği, cana yakınlık, samimi ve içten olma, vb.) gibi başlıklar altında ideal bir lider tanımlanmaya çalışılmıştır (Bryman, 1992). Liderlerin özellikleri geçmişten günümüze, birçok

araştırmacının dikkatini çekmiş, fiziksel etmenler, zihinsel yetenek, sözel yetenek, kişilik özellikleri üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Ralp M. Stogdill (1948), 1904 ve 1947 yılları arasında 124 adet liderlik ve kişisel özellik çalışması incelemiş ve liderlikle ilgili faktörleri; kapasite, kazanım, sorumluluk, katılım ve statü olmak üzere beş genel gruba ayırmıştır. Stogdill liderleri lider olmayanlardan ayıran birçok özellik tespit etmesine rağmen, bizzat kendisi özellik yaklaşımının karmaşık ve göz ardı edilebilecek sonuçları olduğunu belirtmiştir (Hoy & Miskel, 2010, s. 379). Bu kurama göre, çeşitli özellikler bir kimseyi lider yapar. Ortamın özellikleri göz önüne alınmaz. Yani bir görüşe göre, liderlik karakterine sahip kimse, nasıl bir gruba girerse girsin liderdir. “Lider olarak doğmuş”, “doğuştan lider” gibi sözler, bu görüşü yansıtmaktadır (şişman, 2014, s. 5).

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

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

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

Bu araştırmalara ek olarak Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Kuramı; Likert tarafından geliştirilen ve istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik liderlik boyutları altında dört liderlik stili tanımladığı Sistem 4 Modeli davranışsal

liderlik yaklaşımında değerlendirilebilecek önemli kuramlar olarak kabul edilmektedir (Kale & Özdelen, 2014).

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların değerlendirilmesiyle, liderlikteki başarının yalnız liderin özelliklerine ya da liderlerin sergilediği davranışlara bağlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tek bir liderlik tarzı her durumda etkili olmayabilir veya uygulanabilir olmayabilir. Bir lider, etkin yönetimin tüm stillerinin bazı özelliklerinin bir karışımını geliştirmek zorunda kalabilir. Liderin o ana özgü alması gereken doğru kararların olduğu birçok durumla karşılaşması olasıdır (Maqsood, Bilal, Nazir & Baig, 2013). Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışlarının koşullara göre değişeceğini ileri sürmektedir. Durumsallık teorileri liderlik olayının oluşma koşullarına önem veren teorilerdir. Bu teorilerin temel ilkesi, farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarının uygulanması gerekliliğidir. Liderlik için en kapsamlı durumsallık teorisi ilk olarak Fred Fiedler (1967) tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in modelinin en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışlarının birleştirilmesidir. Fiedler, lider üye ilişkileri, işin yapısı ve makam yetkisi olmak üzere üç durumsallık boyutu tanımlamıştır (Robbins & Judge, 2013, s. 381).

Robert House tarafından geliştirilen amaç-yol kuramı, durumsallık açasından incelendiğinde, liderin gösterdiği davranışların, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansları üzerindeki etkisinin açıklanmaya çalışmasıdır. Kuram, katılımcı lider davranışlarını; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli, olarak, dört tip olarak tanımlamaktadır. Victor Vroom ve Phillip Yetton'un (1973)

geliştirdiği katılımcı liderlik modeli, liderlik davranışı ile karara katılım sürecini ilişkilendirmekte, çalışanların karara katılım süreçlerine ilişkin standart ve kuralların belirlenmesine çalışılmaktadır (Vroom & Jago, 2007). Bilindiği gibi birçok liderlik stili vardır. Liderlik ile ilgili yeni bazı kavramlaştırmalara bağlı olarak, hizmetkar liderlik (Greenleaf, 1991), otantik liderlik (Walumbwa vd., 2008), etik liderlik (Brown, Trevino & Harrison, 2005), dağıtımçı liderlik (Spillane, 2005), kültürel liderlik (Sutherland & Gosling, 2010) gibi sürekli yeni liderlik tanımları yapılmaktadır.

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

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ile takipçileri arasında olan ilişkilere dayanmaktadır (Howell & Avolio, 1993). Burns (1978), etkileşimci liderliği lider ile takipçi arasında meydana gelen karşılıklı bir tür alışveriş olarak tanımlamıştır (Krishnan & Arora, 2008). Bass (1997) ise etkileşimci liderliği, lider ve takipçileri arasındaki amaç ve ödül

ilişkinine dayanan bir alışveriş süreci olarak ifade etmiştir (Okçu, 2014). Etkileşimci liderler, çalışanlarından iş ile ilgili beklediklerini ifade eder ve bu beklentilerinin karşılanması durumunda çalışanların elde edeceği kazanımları açıklarlar (Hartog, Muijen & Koopman, 1997). Astların liderleri ile ilişkisi, emekleri karşılığında aldıkları sonuçlara dayanır. Lider ile astları arasındaki bu etkileşimden iki taraf da yarar sağlamaktadır.

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

Etkileşimci liderlikte, liderin, örgütsel amaç ve hedefleri belirlemek, astlardan beklentilerini belirlemek, örgütün ve astların haklarını ve yükümlülüklerini belirlemek gibi temel görevleri vardır (Pillai vd., 1999). Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürerek yönetimde geleneksel yapıyı korumaya çalışır. Kurallar, standartlar ve mevcut durumu koruma konusunda takipçilerini açıkça bilgilendirir (Hamstra, Yperen, Wisse & Sassenberg, 2011). Etkileşimci lider, izleyenlerinin beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesi durumunda, örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılabilirliğini düşünür.

İzleyenlerin performansının ekonomik ihtiyaçlarının tam tatmin edilmesiyle artacağını kabul eder (Coad & Berry, 1998). Etkileşimci bir lider örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için; çalışanlara etkili motivasyon kazandırma, iş için gerekli bilgi ve yöntemleri iyi anlamalarını sağlama, sistemdeki potansiyel engelleri kaldırma gibi temel konulara dikkat etmelidir (Boehnke, Bontis, DiStefano & DiStefano, 2003). Etkileşimci bir lider, takipçilerinin göreve ilişkin davranış kurallarını belirler, onları örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönlendirir, onları ödüllendirerek motive eder ve bu şekilde mevcut durumu koruyarak başarı elde etmeye çalışır (Hoy & Miskel, 2010). Bass (1985), etkileşimci liderliğin üç alt boyutunu; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif-pasif) ve laissez-faire (serbesti tanıyan liderlik) olarak tanımlamıştır.

Koşullu Ödül

Koşullu ödüllendirme, liderin astlardan beklentilerinin açıklanması ve bu beklentilerin karşılanması durumunda astlara maddi ve psikolojik ödüllerin verilmesini kapsamaktadır. Koşullu ödüllendirme bir açıdan, liderin takipçileri ile ekonomik ve duygusal değişim ilkelerine göre çalışması anlamına gelir (Harms & Credé, 2010). Etkileşimci liderler, astları ile ne yapmaları gerektiğini ve performans hedeflerini tartışır, göreve ilişkin kural ve standartları tanımlar, olumlu performans gösteren astların karşılığında hangi ödülleri alacağını belirler (Avolio, Bass & Jung, 1999). Liderin maddi veya manevi destek sağlaması için takipçilerinin verimli ve etkin bir performans göstermesi gereklidir (Bono & Judge, 2003). Koşullu ödüllendirmede, astlar belirlenen

hedeflere ulaşma durumuna göre ödüllendirilirken, hedeflerden uzaklaşıldığı ölçüde de cezalandırılabilir (Bass & Steidlmeier, 1999). Bass (1997) koşullu ödülün lider ve takipçi arasındaki beklentilerin açıklanması, sorumlulukların netleştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi, taraflar arası sözleşmelerin müzakere edilmesi ve tarafların birbirlerini tanımaları açısından ilişkilerin temelini oluşturduğunu savunmuştur. Lider ödül ve ceza mekanizmasını iyi işletebildiği ölçüde takipçileri tarafından güçlü bir şekilde desteklenir, bu mekanizmayı iyi işletemediği zaman örgüt ve takipçi desteğini kaybeder (Zaleznik, 1997).

İstisnalarla Yönetim

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

İstisnalarla yönetim aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere ikiye ayrılır (Steward, 2006). Aktif ve pasif

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

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

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

işgörenler istisnalarla yönetimin yaklaşımlarından olumsuz etkilenebilirler.

Laissez-Faire (Tam Serbesti Tanıyan) Liderlik

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

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, son dönem liderlik araştırmalarında dikkat çeken ve önem kazanan bir liderlik anlayışı olarak öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik, kavram olarak ilk kez 1973 yılında Downton tarafından kullanılmıştır. Burns 1978 yılında yazdığı “liderlik” adlı eserinde dönüşümcü liderliği, “liderin ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek bir moral ve motivasyona yükselttiği bir ilişki” olarak tanımlamıştır (Krishnan & Arora, 2008). Bass 1985 yılında yazdığı “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eserinde dönüşümcü liderlik kavramını geliştirmiştir (Barbuto, 2005). Dönüşümcü liderliği diğerk liderlik anlayışlarından farklı kılan en önemli yanı, lider ve takipçileri arasında kurulan ahlaki temellere dayalı (Bass & Steiedlmeier, 1999) önemli bir bağa sahip olmasıdır. Birçok liderlik teorisinde lider, takipçilerine değişimleri hedef olarak gösterirken dönüşümcü liderlikte ise çalışanlar arasında güçlü bir etkileşim, lider ile takipçilerinin moral ve motivasyonlarının arttırıldığı etkili bir bağ kurma süreci önemlidir (Northouse, 2010, s. 177). Dönüşümcü liderlik duygular, değerler, standartlar, etik ve uzun vadeli hedefler ile ilgilidir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin kendi kişisel faydalarının üstündeki hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösterdikleri bir örgütsel ortam oluştururlar (Twigg, 2004). Çalışanların motivasyonlarını artırıcı önlemlerin alınması, ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanlara karşı saygılı davranılması dönüşümcü liderliğin önemli unsurlarıdır (Northouse, 2010, s.177). Dönüşümcü liderlik davranışı astların değerlerini ve inançlarını etkiler, onların daha

yüksek düzeydeki beklenti ve hedefleri için uyarır ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına kendi kişisel çıkarlarından vazgeçebilmelerini sağlar (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Eren'e (2001) göre dönüşümcü liderlik, çalışanlarına ileri görüşlülük kazandıran, örgütsel hedeflere katkıda bulunmaları için onlara ilave görev ve sorumluluklar veren, örgütsel kültürde değişim gerçekleştirerek, çalışanları şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel liderlik sürecinin üç aşamada gerçekleştiği kabul edilmektedir. Birinci aşamada lider, izleyenlerinin yaptıkları işin önemli sonuçları olduğunu düşünmelerini sağlar. İkinci aşamada, lider izleyenlerinin kendi kişisel çıkarlarının üstünde, grup başarısı ve örgüt için harcadığı gayreti arttırmaya teşvik eder. Son aşamada liderin, izleyenlerinin ihtiyaçlarını değiştirebilme ve genişletebilmede etkili olduğu kabul edilir (Koh vd., 1995). Bass 1985 yılında yaptığı araştırmalarla dönüşümcü liderliğin üç alt boyutunu; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak belirlemiştir. 1990 yılında Bass ve Avolio yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin bu üç alt boyutuna ek olarak telkinle güdüleme alt boyutunu da eklemiştir (Barbuto, 2005).

İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki, liderin astları üzerinde bıraktığı iz olarak tanımlanabilir. Astlar açısından bakıldığında, liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgilidir (Hartog vd., 1997). Bazı araştırmalarda idealleştirilmiş etki yerine karizma terimi

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

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

Telkinle Güdüleme

Telkinle güdülemede, liderin astlarını etkileyerek, motive ederek, onlara ilham verecek biçimde hareket etmesi, astlara bir model olmasıdır (Bass, 1997). Telkinle güdüleme, ilham verme ya da ilham verici motivasyon olarak da adlandırılır. Dnmc liderler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için izleyenlerini motive ederler (Korkmaz, 2005). Lider takipçilerini güdülemek için yüksek beklentilerle iletişim kurar, gayretleri odaklamak için semboller kullanır ve önemli amaçları onlara açıklar (Bass, 1990). Liderler, bu boyutta takipçilerini güdüleyerek, onlara ilham verirler. Takipçilerinin kendi kişisel ilgilerini açarak takımın, organizasyonun veya topluluğun iyiliği için motive ederler (Northouse, 2010, s. 184). Telkinle güdüleme davranışı gösteren bir lider, takipçilerine iyimser ve ulaşılabilir bir hedef belirler. Lider, takipçilerinin yaptıkları ilere anlam kazandırır, güdüleyici, ilham artırıcı bir Şekilde davranır ve takipçilerini en iyisini yapmaya yönlendirir (Korkmaz, 2008). Telkinle güdüleme davranışında lider, takipçilerine mesajı iletmede semboller ve görselleri kullanmayı, krizlerde soğukkanlı kalmayı, çekici ulaşılabilir bir gelecek hayal etmeyi ve bu geleceğe nasıl ulaılacaını ifade eder (Bass, 1990). Telkinle güdüleme, bir liderin takipçilerine örnek teşkil edebilmesi ve aslında davranışları için bir referans noktası haline gelmesi ile ilgilidir (Bass, 1997).

Telkinle güdülemede lider, izleyenler için bir moral kaynağıdır. Örgütsel sembollerini sloganları ve mitleri kullanarak, çalışanlar arasında güçlü bir ortak amaç duygusu ve ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci

oluşmasını sağlar. Gelecek yönelik pozitif açıklamalarda bulunur ve çalışanları için sürekli teşvik edici bir tutum sergiler. Grubun örgütsel hedeflere ulaşacağına dair tam bir güven verir. Geleceğe yönelik, grubu harekete geçirici ve ivme kazandıran bir vizyon oluşturur. Liderin gösterdiği tüm bu tutum ve davranışlar çalışarlarda içsel bir güdülenme oluşmasını sağlar (Karip, 1998).

Entelektüel Uyarım

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

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

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

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

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

Dönüşümcü liderler örgütlerindeki yenilikçi fikirleri desteklerler. Grup yeni bir fikri uygulamak istediği zaman, dönüşümcü bir lider fikrin değerlendirilmesi ve gelişimine yönelik çeşitli sorular sorarak, yeni düşünceleri takımıyla birlikte analiz etmek için takımın parçası olarak

çalışır. Yeni fikirlerden elde edilecek başarı tüm takımca kutlanır ve başka yeni fikirlerin üretilmesi için olumlu ortam sağlanır. Başarılı olmayan bir fikir, tüm yanlarıyla takımla birlikte analiz edilir, nerede hata yapıldığı bulunmaya çalışılır. Grup yeni fikirler üretmek için yöreklendirilir (Çobanoğlu, 2003, s. 17).

Bireysel İlg

Dönüşümcü liderler, çalışanları ile birebir ilgilenerek, onlara destek olarak, tavsiyelerde bulunarak bireysel gelişimlerini desteklerler (Bass, 1990). İyi bir liderin, takipçilerinin neler hissettiklerini anlayabilmesi için onlar gibi düşünebilmesi empati yapabilmesi gerekmektedir (Karip, 1998). Bireysel ilgi davranışı sergileyen liderler, takipçilerinin gelişimlerinin sağlayabilmek için onlara ilgileri, ihtiyaçları doğrultusunda yeni fırsatlar oluştururlar (Korkmaz, 2005). Dönüşümcü liderler astlarının ihtiyaçlarını dikkatlice dinleyebilecekleri uygun iklimi oluştururlar (Northouse, 2010, s. 177). Dönüşümsel liderler her bir takipçisine bir birey olarak değer verir, koçluk yapar ve gelişimine destek olur. Takipçilerinin etkili birer lider olması için yöreklendirir ve destekler. Takipçilerinin bireysel gelişimine önem veren dönüşümcü liderler, onların kalıcı başarılar sağlayabilmelerine, gelişimlerini ve becerilerini artırabilmelerine imkan sağlarlar (Bass & Steidlmeier, 1999). Dönüşümcü liderler, örgütsel başarı ve gelişme için takipçilerinin ihtiyaçlarına özel bir ilgi gösterirler. Bireysel ilgi yoluyla her bir bireyin, diğerlerinden farklılıkları vurgulanır ve bu farklılıkların oluşturduğu zenginlik sayesinde, takipçilerin daha yüksek seviyede performans göstermeleri amaçlanır. Takipçiler sürekli desteklenerek,

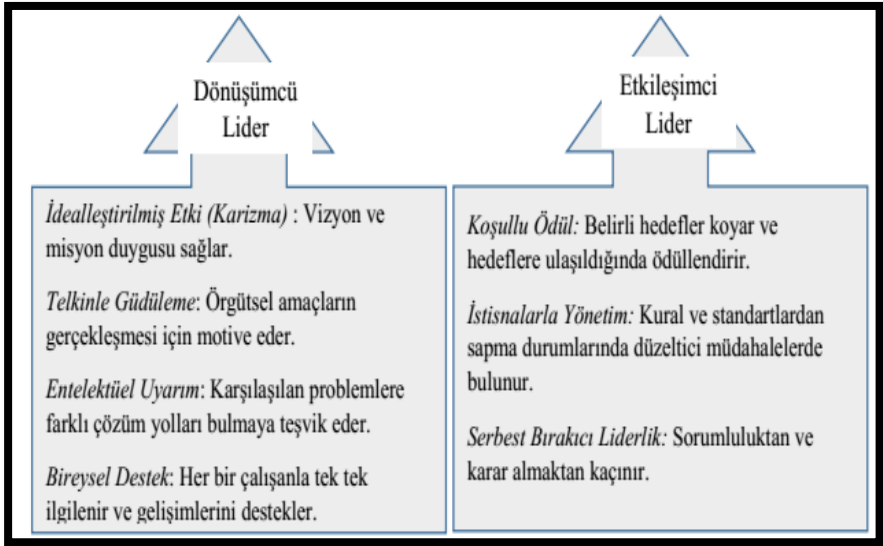
yeni öğrenme ortamları oluşturulup, gereksinmeler ve istekler doğrultusunda bireysel gelişimleri desteklenir. Liderin davranışları her bir bireyin farklı olduğunu kabullenmeye yöneliktir. Liderin çalışanlarının bireysel farklılıklarını bilmesi, kişilerin yeteneklerine uygun işlerin verilmesini ve daha yüksek örgütsel başarıların elde edilmesini sağlar. Lider çalışanlarıyla iletişimin karşılıklı olmasına dikkat eder ve çalışma ortamlarında sürekli dolaşarak, çalışanlarını iş başında gözlemler. Çalışanlarla kurulan ilişkiler bireysel anlamda değerlendirilir ve sadece bir çalışan olarak değil, bütün bir şahsiyet olarak görülür (Bass & Avolio, 1990).

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki

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

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

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



Şekil 1. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları.

Dönüşümcü liderlik dört alt boyuttan oluşur. Karizma, bazı araştırmalarda idealleştirilmiş etki terimi karizma yerine kullanılmıştır (Bass vd., 2003). Dönüşümcü liderliğin ilk alt boyutu, liderlerin kendi

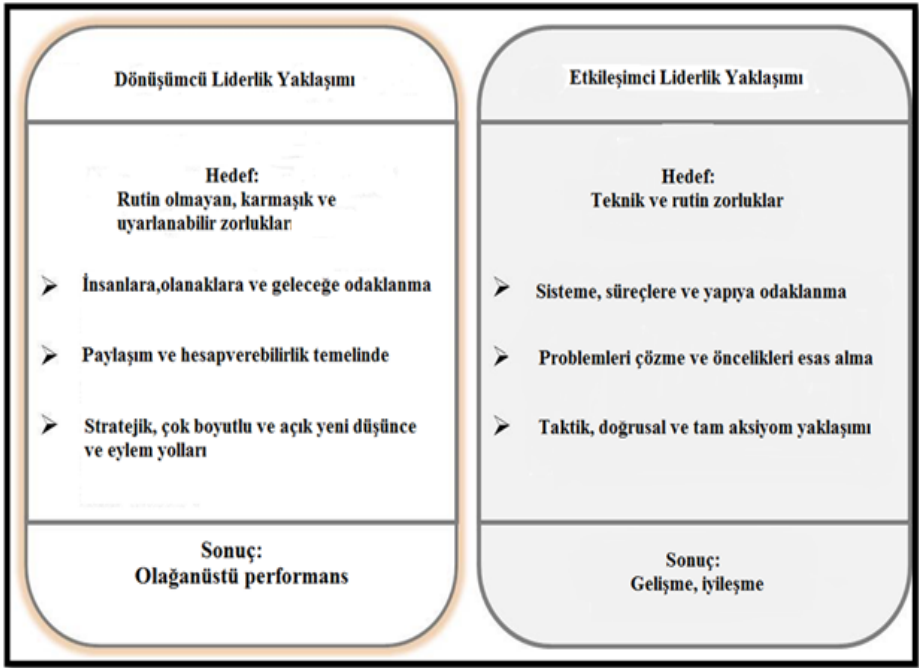
ihtiyaçlarıyla birlikte takipçilerinin de ihtiyaçlarını göz önünde tutan davranışlarına karşılık gelen idealleştirilmiş etki alt boyutudur. İkinci alt boyut, liderlerin örgütsel amaçların gerçekleşmesi için takipçilerini motive eden davranışlarına karşılık gelen telkinle güdüleme alt boyutudur (Bromley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

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

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

Maxwell'e (2001) göre, bir organizasyonu etkilemek için en büyük yol dönüşümcü liderliğe odaklanmaktır. İyi insanları bir araya getiren, onları lider olarak yetiştiren ve onları sürekli geliştiren bir örgütün potansiyelinin hiçbir sınırı yoktur. Eğitim sisteminin etkililiği şüphesiz okullarının nasıl yönetildiği ile yakından ilgilidir (Başaran, 2008). Türkiye'de bir okul müdürünün temel amacı, okulu profesyonel bir şekilde yönetmektir. Okul müdürü, okulun vizyonunu ve genel hedeflerini belirleyen, okula yön veren lider bir profesyonel olarak görülür (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2007). Okulun yönetiminde en

yetkili kişi olan okul m¼d¼r¼n¼n sahip olduğu g¼ç ve yetkilerinin yanında sahip olması gereken çeşitli yeterliliklerden birisinde iyi bir lider olması gereklilidir (şişman, 2014). D¼n¼ř¼m¼c¼ bir okul m¼d¼r¼, olumlu ¼ęrenme iklimi geliştirme, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve ¼ęretimi y¼netme gibi g¼revleri başarıyla yerine getirebilen kişidir (Hallinger & Murphy, 1985).



şekil 2. D¼n¼ř¼m¼c¼ ve etkileşimci liderlik yaklaşımları. Blerta, B. (2015). *Transformational leadership*. <https://bimeri33.wordpress.com/2015/10/27/blog-post-8-october-26-2015/> sayfasından erişilmiştir.

D¼n¼ř¼m¼c¼ okul m¼d¼r¼leri, okulun eğitsel ¼ıktılarını ¼nemser ve bu doğrultuda okuldaki eğitim-¼ęretim faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekteşmesini sağlar (Hallinger & Murphy, 1985). D¼n¼ř¼m¼c¼ okul m¼d¼r¼lerinin s¼zl¼ę¼nde, paylaşım ve hesapverebilirlik, vizyon,

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

Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürleri, okul öğretim programının yönetilmesine odaklanır. Dönüşümcü okul müdürleri, okuldaki görevleri denetlemek ve değerlendirmek, okul müfredatını koordine etme ve öğrenci gelişiminin izlenmesi olmak üzere üç liderlik davranışı uygular. Okul müdürünün, öğretme ve öğrenme sürecinde teşvik edici, denetleyici ve denetime bağlı olması gerekir (Bossert vd., 1982; Hallinger & Murphy, 1985). Okul yöneticilerinin denetim ve değerlendirme uygulamalarındaki temel amaç öğretimin iyileştirilmesi ve kalitenin artırılmasıdır. Bu kapsamda okul müdürü öğretmenlerin sınıf içi davranışlarını etkilemeye, öğretim yöntemleri konusunda rehberlik etmeye ve gerekli yeniliklerin tanıtılmasına yardımcı olmaya çalışmaktadır. Okul programı oluşturulurken farklı programlar arasındaki uyuma dikkat edilmelidir. Okul yöneticileri, okul programında yer alan bütün dersler ve bu derslerin amaç ve kazanımlarıyla ilgilenerek her bir dersin belirlenen hedeflere ulaşım

ulaşmadığını belirlemelidir (Çalık, 2003, s. 1). Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürlerinin yönettiği etkili okullar, sürekli bir gelişimi esas alırlar ve buna uygun kültür geliştirirler (Hallinger, 2005). Düşümcü bir okul müdürü, olumlu bir okul öğrenme ikliminin desteklenmesine yönelik, öğretim zamanının düzenlenmesi, mesleki gelişimin teşviki, görünür olma, öğretmenler için teşvik sağlanması ve öğrenmeye teşvik sağlanması gibi çeşitli görevleri yerine getirir (Leithwood & Jantzi, 2006).

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

2. BÖLÜM

Örgütsel Sinizm

Sinizm

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

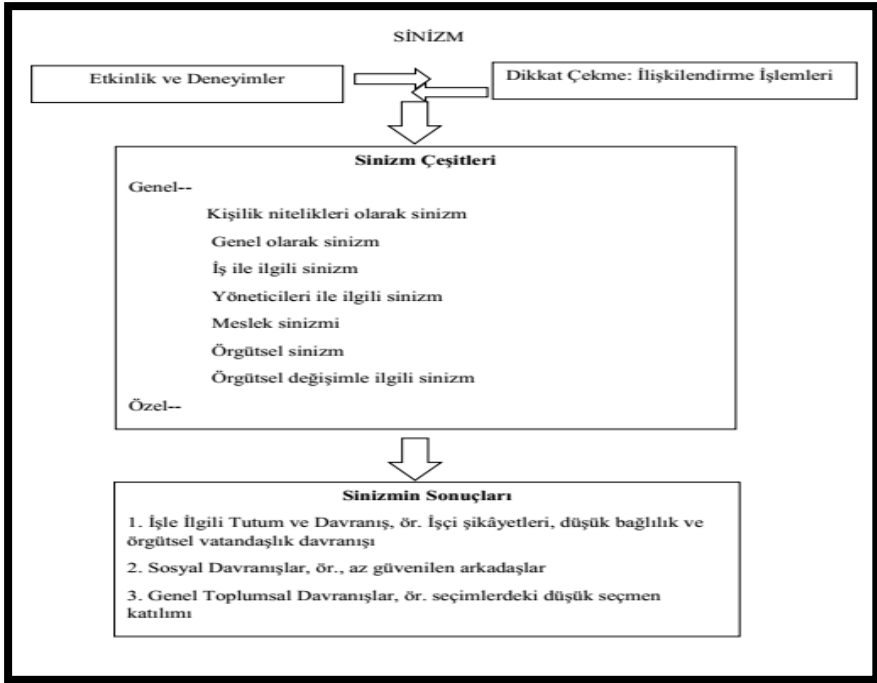
Sinizm (kinizm), kökenleri Antik Yunan'a kadar dayanan bir düşünce okulu ve hayat tarzıdır. Bu görüşün savunucularına da sinik adı verilmektedir. Atina yakınlarındaki Cynosarges kasabasında siniklerin bir okulunun olduğu bilinmektedir. M.Ö. 400 dolaylarında kurulan bu okulun üyeleri, erdem ve bilgeliğin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

ihtiyaçları bakımından kendine yeter olması gerekmektedir. Kişinin özgür olabilmesi için başkalarıyla hiçbir bağı olmamalı ve hiç kimseye bağlanmamalıdır (Küçükakal & Cevizci, 2009, s. 113).

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

Günümüzde sinizim kelime olarak antik dönemdeki kullanımından daha farklı bir anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Antik dönemde felsefi görüş ya da yaşantı biçimini çağrıştıran kelime günümüz örgüt yaşamında olumsuz davranışları ifade eden bir anlam kazanmıştır. Antik dönemde sinikler acımasız eleştirilenler olarak bilinirken

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



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

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

sinizmin, örgütsel adaletsizlik ve ilgisizlikten kaynaklı bir tepki sonucu oluştuğunu tespit etmişlerdir.

Örgütsel Sinizm

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

Örgütsel sinizm, örgütsel psikolog ve danışman Philip H. Mirvis ve Profesör Donald L. Kanter'in 649 Amerikalı çalışan üzerine yaptığı araştırmadan sonra alan araştırmacılarının ilgisini çekmeye başlamıştır. Mirvis ve Kanter (1989) çalışmalarında sinizmin Amerikan örgütlerinde yaygınlaştığına dikkat çekmişlerdir. Bu araştırmadan sonra örgütsel sinizm kavramına ilişkin en önemli çalışmalardan biri de Dean vd. (1998) tarafından yapılan çalışmadır. Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi, örgütlerde sık kullanılan diğer kavramlardan farklı olarak ele almaya çalışmışlardır. Örgütsel sinizmi çok boyutlu bir yapı

ve kuramsal temellere dayalı bir tutum olarak tanımlamaya çalışmışlardır. Kuramsal temelleri beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı ve sosyal değişim kuramına dayanan örgütsel sinizm kavramı, örgütün bütünlükten, dürüstlükten yoksun olma düşüncesi, bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu olarak tanımlanmakta ve üç boyutta incelenmektedir (Dean vd., 1998). Bu boyutlardan ilki hiddet, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. İkinci boyut, örgüte yönelik negatif duyguların sonucu ortaya çıkan duygusal tepkiler, sonuncu boyut ise güçlü eleştiri, alaycı mizah ve karamsar tahminler ile örgüte yönelik küçültücü ve eleştirel davranış eğilimleri boyutudur (Özgener vd., 2008).

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

üzerine yapılan çalışmaların çoğu bilimsel araştırmanın ilk aşaması için örnek oluşturmaktadır (Wanous, Reichers, & Austin, 2000).

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

İş hayatındaki sinikler ile ilgili yapılan çalışmalarda, sinizm kavramı iki farklı açıdan ele alınmaktadır. İlk olarak, kişinin hayata, düzene ve diğer insanlara dair karamsar, şüpheli ve güvensiz bir bakış açısını yansıtan kişilik temelli sinizmdir. Abraham (2000) sinizmi, insan davranışlarıyla ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliği olarak tanımlamıştır. Bu kişilik özelliğine sahip bireylerin bulunduğu örgütlerde, örgütsel sinizminin

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

Örgütsel sinizm, örgütlerde etkililik ve verimliliği azaltırken, maddi ve manevi kayıpların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu anlamda, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma oranlarının artması, iş hayatında doyumсузлук, işe yabancılaşma ve örgütsel performansın düşmesi gibi etkenler örgütsel sinizmin sonuçları arasında gösterilmektedir (Andersson, 1996; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Neves, 2012; Peng & Zhou, 2009). Literatürde örgütsel sinizm kavramı bazen örgütsel değişimin bir nedeni (Anderson & Bateman, 1997; Kosmala & Herrbach, 2006; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000, 2004) bazen de çalışan sinizmi (Cartwright & Holmes, 2006; Cole,

Bruch & Vogel, 2006) yerine kullanılmaktadır. İnsan davranışları incelendiğinde, bir nesne, durum ya da kişi hakkında bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda gösterdiği tepki onun tutumu olarak ifade edilmektedir. Tutum bu üç ögenin uyumlu ilişkisinin sonucu oluşmaktadır. Ajzen (2001), örgütsel sinizmi bir tutum olarak kavramsallaştırdığımızda, tutumun bir inançla başlayan ve muhtemelen bir davranış içinde sona eren, bir düşünce-eylem sürecinin bir parçası olması gerekliliğini belirtmiştir (Şekil 4).



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

Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

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

Tutum Kuramı

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

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

oluşan bir tutum olarak yaptıkları tanımlama alanyazında genel kabul görmüştür.

Beklenti Kuramı

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

Atfetme Kuramı

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

Atıf teorisinin en önemli özelliği insan davranışlarının nedenlerine dair anlamlı açıklamalar yapılmasını sağlamasıdır. Teoriye göre, nedensel değerlendirmelere ilişkin atıflar, şaşırtıcı, beklenmedik veya karmaşık olaylar için açıklamalar geliştirmeyi sağlar (Lord & Smith, 1983). Atıf teorisi bu özelliğinden dolayı sadece sosyal psikolojide değil örgütsel davranışta da önemli bir yer edinmiştir. Örgütsel hayatta bireylerin neden daha faydalı daha üretken oldukları ve iş yerinde pozitif sonuçlar ortaya koydukları ya da bunun tam tersi şekilde davrandıklarını anlamak açısından atfetme teorisi önemli bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bununla birlikte, farklı bir tavır içinde davranmanın sonuçları aynı olsa bile, sorumluluk çoğunlukla lider pozisyonundaki

bireylere atfedilecektir (Lord & Smith, 1983). Sorumlulukla ilgili atıflar, baskın aktörlerin farklı davranışlar gösterdiklerinde sonuçların nasıl değişeceğine ilişkin konulara odaklanır. Atfetme kuramından, bir çalışanın belirli olaylar ve sonuçlar için nedensellik değerlendirmesini anlamak için örgütsel sinizm çalışmalarında da yararlanır. Bireyler, örgütsel çabaların anlamsızlığına ya da karar alıcı kişilerin yeterli olmadığını düşünebilir (Reichers, 1985).

Sosyal Değişim Kuramı

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

Sosyal değişim kuramına bireysel açıdan yaklaştığımızda, taraflardan biri diğerine gelecekte o kişiden kendisine olumlu geri dönüşler elde edebileceği ümidiyle olumlu davranması olarak değerlendirilebilir. Örgüt açısından incelediğimizde, örgüt tarafından çalışanlara tanınan hakların çalışanları tatmin etmesi ve bunun karşılığında çalışanların örgüt adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, karşılıklı takas

ilişkinin sosyal değişim temelinde uygulanmasıdır (Akdoğan & Köksal, 2014). Sosyal değişim kuramı kapsamında kişiler kendilerine yarar sağlayan sonuçları seçerken rasyonel davranırlar. DeLamater, Myers ve Collett (2014, s. 485) bir ilişkinin ya da takasın değerlendirilmesinde, mukayese düzeyi ve alternatifler için belirlenen mukayese düzeyi olmak üzere iki belirteçden bahsetmiştir. Mukayese düzeyi, kişinin geçmiş yaşantılarından benzer durumlardan elde ettiği deneyimlerinin bir sonucudur. Kişi değerlendirmelerinde bu düzeyi temel alarak karar verir. Alternatifler için belirlenen mukayese düzeyinde kişi, alternatifler içinde elde edilecek en düşük sonuca göre karar verir. Bu karşılaştırma bazen karşı tarafın daha fazla kazandığı durumlarda bile takasın neden devam ettirildiğinin bir açıklamasıdır.

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

Örgütsel Sinizmin Boyutları

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

Bilişsel Boyut

Bilişsel boyut, çalışanların örgütteki kararlara karşı güvensizlik duymaları ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna duydukları inançtır (Dean vd., 1998). Bilişsel durum, bireyin çevresinde olan olaylar, kişiler ve fikirlere ilişkin sahip olduğu her türlü bilgi, inanç ve düşünceyi anlatmaktadır (İnceoğlu, 2010, s. 26). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu sinik duygu ve davranışlara yol açması nedeniyle literatürde bu boyut genel olarak olumsuz inançlar ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel sinizmle ilgili birçok olumsuz inançtan söz edilebilir. Örgütsel sinizme etki eden en önemli inançlardan biri de, örgütün bütünlükten ve güvenilirlikten yoksun olduğuna dair inançtır (Dean vd., 1998). Sinik çalışanlar kendilerine karşı dürüst davranılmadığı inancıyla içine kapanık, isteksiz davranışlar sergilerler. Bireysel davranışlarında da tutarsız ve güvenilmezdirler. Örgüt uygulamalarında, eşitlik, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin gözetilmediğine kendi örgütlerinin bu tür ilkelerden uzak olduğuna inanabilirler (Dean vd., 1998). Vance vd. (1996), sinik örgüt

çalışanlarını, gelecekteki örgütsel hedeflere ulaşmaya ilişkin olumsuz inanç taşıyan, çalışma yaşamında karşılaşılan problemler çözülebilecekken, liyakatsiz yönetim ve diğer çalışanlarla anlaşamama ve bürokratik hantallık gibi sebeplerden ötürü çözülemediğine inanan bireyler olarak tanımlamışlardır. Sininizm bilişsel boyutunda, örgüt içindeki uygulamalar ilkeli olmaktan uzaklaşır, çalışanlar çıkarları doğrultusunda dürüstlük, doğruluk, samimiyet ve içtenlik gibi değerlerden uzaklaşıp olumsuz davranışlar sergileyemeye başlarlar (Karacaoğlu & İnce, 2012).

Duyuşsal Boyut

Duyuşsal boyut; çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusal deneyimleri olarak ifade edilebilir. Bireyin duygusal ve sezgisel anlamdaki her tür tavır ve eğilimi yaşantıları kapsamında meydana gelir ve işlevselleşir. Sinizmin duygusal boyutu, bireyin olumlu ya da olumsuz hislerini ifade eder (Köklü, 1995). Bireyin, çalıştığı kurumdaki insanlarla olumlu ilişkiler kurması, diğer çalışanlara sempatik ya da antipatik duygularla yaklaşmasının nedeninde, çoğu zaman bireyin yaşantısında edinmiş olduğu duygusal nitelikteki tavır ve eğilimleri vardır. Bireyin deneyimleri, bilgi birikimi, yani bilişsel öge duygusal ögenin gelişmesinde önemli bir etkendir. Bireyin herhangi bir uyarıcıya karşı olumlu ya da olumsuz duygular hissetmesi, önceki deneyimlerinin sonucunda gelişir. Duygusal öge aynı zamanda bireyin değerler sistemi ile de yakından ilişkilidir. Bireyin, bir nesne, durum ya da kişi ile ilişki durumunu sahip olduğu değer sistemi önemli ölçüde etkiler (İnceoğlu, 2010, s. 80). Sinik bireyler, çalıştıkları örgüte karşı, kızgınlık, öfke,

bıkkınlık, nefret etme, güvensizlik ve utanç hissedebilirler (Abraham, 2000; Dean vd., 1998). Sinik bireyler pek çok olumsuz duyguya sahiptirler. Örgüt dışı ortamlarda da örgütlerini hatırlayıp kızgınlık ve moral bozukluğu içine girebilirler. Hayal kırıklığı ve ümitsizlik örgütsel siniklerde görülen olumsuz duygulardandır (Dean vd., 1998).

Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut, çalışanların örgüte karşı olumsuz inanç ve duyguları sonucunda yöneldikleri aşağılayıcı, küçümseyici davranışları ve eleştirileri içerir (Dean vd., 1998). Çalışanların örgüte yönelik eleştirilerinde, mizahi, alaycı bir dil kullanılabildiği gibi örgütün dürüstlükten ve samimiyetten yoksun olduğu açıkça dillendiriliyor da olabilir. Brandes ve Das (2006) sinik çalışanların davranışlarını mizahi sinizm ve eleştirisel sinizm olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Mizahi sinizmde, çalışanlar örgüt ve lideriyle alay etme eğilimindedirler. Bu durum çalışanların kendilerini daha özgür ifade etmelerini sağlayabilir. Mizahi sinizmde çalışanların takındıkları tutumlar yaratıcı ve farklı düşünceleri ortaya çıkarıcı etkileri olan, şeytanın avukatı düşünce sistemini destekler niteliktedir. Eleştirisel sinizm davranışında ise, hedefte genelde örgüt vardır. Sert ve sevilmeyen bir özellik içerir, mizahi yumuşaklıktan uzaktır. Çalışanlar arası gerginliklere ve grup bağının gevşemesine yol açar. Genelde bu durum öğrenilmiş çaresizlik ile ilişkilendirilir (Brandes vd., 1999). Örgütlerde sinik tutuma sahip olan bireyler; örgütsel uygulama ve ilkeleri umursamaz, yalan dolan ve hileye başvurma gibi etik olmayan

istikrarsız ve güvenilmez davranışlar gösterebilirler (Karacaoğlu & İnce, 2012).

Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

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

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

şekillendirmede, rol model olarak önemli bir görevi olduğunu ifade etmiştir.

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

Liderin örgütte ortaya çıkabilecek sinik davranışları engellemek için; çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanması, olumlu

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

3. BÖLÜM

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel Bağlılık Kavramı

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

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

boyutlu bir kavram olmadığını, birçok farklı kavramdan etkilendiğini belirtmiştir (Reichers, 1985).

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

Günümüz örgütlerinin en önemli amaçlarından biri nitelikli personel bulabilme ve personel devamlılığını sağlayabilmedir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için, örgütlerle ilgili bilişsel ve duyuşsal kavramları anlamaya yönelik çalışmalar önem kazanmaktadır. Örgütler için yaşamsal önem taşıyan bu kavramlardan biri de örgütsel bağlılık kavramıdır. Balay (2000), örgütsel bağlılık kavramının örgütler için önemli olmasını, devamsızlık, iş bırakma ve iş arama faaliyetleri, moral ve işe bağlanmak, sorumluluk, çalışanların rol ve işine ilişkin özellikler, yaş, hizmet, cinsiyet gibi bireysel özellikler gibi kavramlarla ilgili

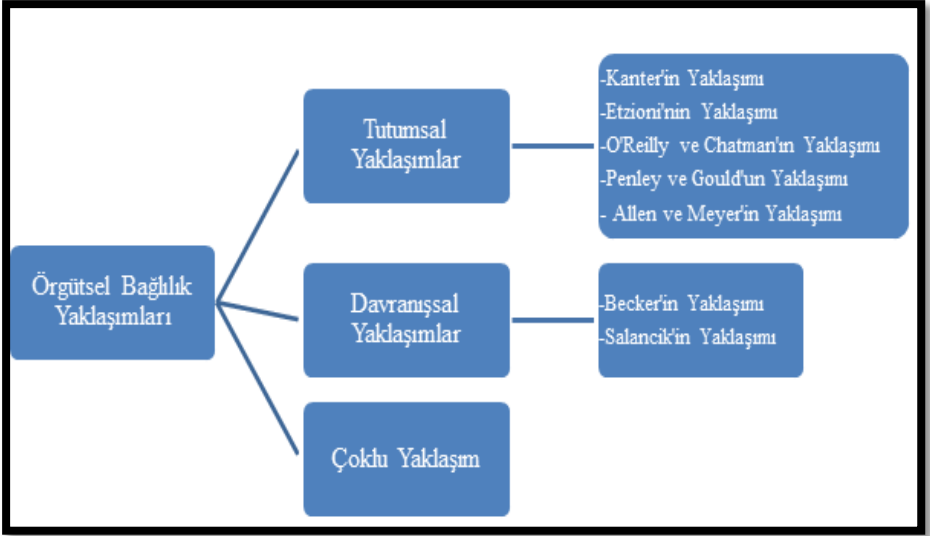
olmasına bağlamaktadır. Örgütsel bağlılık günümüz örgütleri arasında yaşanan küresel rekabet, teknoloji alanında görülen hızlı değişimler ve hizmet sektöründeki hızlı büyümeyle birlikte daha önemli hale gelmiştir (Allen & Meyer, 1990). Örgütsel bağlılık, bireyle ile örgütü arasındaki karşılıklı değişim ve etkileşim sürecinde gerçekleşmektedir. Çalışan örgütten sağladığı çıktı ve ödüller karşılığında kendini örgütüne adamaktadır (Balci, 2003). Örgütsel bağı güçlü olan bireylerin, yüksek performans, yüksek iş devamlılığı, işe gecikme oranında azalma, yüksek verimlilik (Angle & Perry, 1981), ekstra çaba (Robbins & Judge, 2013, s. 77), kurumda uzun süre işe devam etme ve örgüt ile pozitif güçlü bir ilişki (Keleş, 2007) kurdukları görülmektedir.

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

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

Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

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

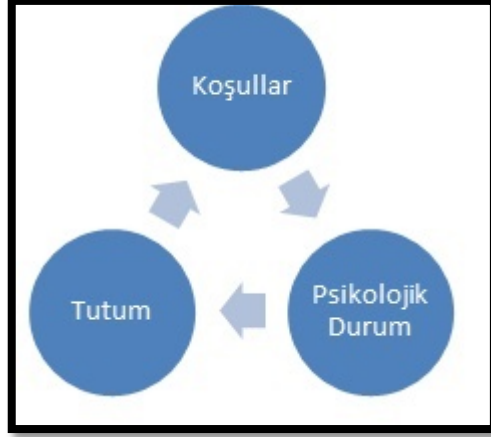


Şekil 5. Örgütsel bağlılık yaklaşımları. İnce, M., & Gül, H. (2005, s. 26). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. Konya: Çizgi kaynağından alınmıştır.

Tutumusal Bağlılık Yaklaşımları

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

birbirini etkileyen yapılar olarak dikkat çekmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımına ilişkin döngü Şekil 6’da gösterilmiştir.



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

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

Kanter’in Yaklaşımı

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

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

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

Kanter'e göre kontrol bağıllığı; çalışanların, örgüt yönetimini ve örgütün normlarını önemsemesi ve bu durumu sürdürmeye yönelik olarak davranışta bulunmasıdır. Eğer, bir kurumda çalışanların davranışları, kurumun amaç ve değerlerine uygunsa kontrol bağıllığı bulunduğu söylenilebilir. Çalışanların örgütsel davranışları ve kuralları ahlaki yönden doğru bulması ve uyum göstermesi gerekmektedir. Örgüte, üye bağıllıklarının sağlanması için her üç yaklaşımın bir arada kullanılması gerekir (İnce & Gül, 2005, s. 32).

Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağıllığı, çalışanların örgüte bağıllıkları açısından üç farklı şekilde sınıflandırmıştır. Örgütsel bağıllığın en olumsuz ucunda negatif yabancılaştırıcı, ortada nötr hesapçı, en olumlu uçta pozitif moral bağıllık vardır (Balay, 2000, s. 20). Etzioni, teorisinde örgütsel

bağlılık kavramını “örgütsel katılım” olarak açıklamıştır. Örgütsel katılımın üç bileşenini ise, yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve moral katılım olduğunu ileri sürmüştür (Gül, 2002, s. 43).

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

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

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

O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılık kavramını; bireyin örgüte psikolojik bağlılığı olarak tanımlamışlar, uyum, özdeşleme ve

benimseme olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (O'Reilly & Chatman, 1986).

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

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

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

Penley ve Gould'un Yaklaşımı

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

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

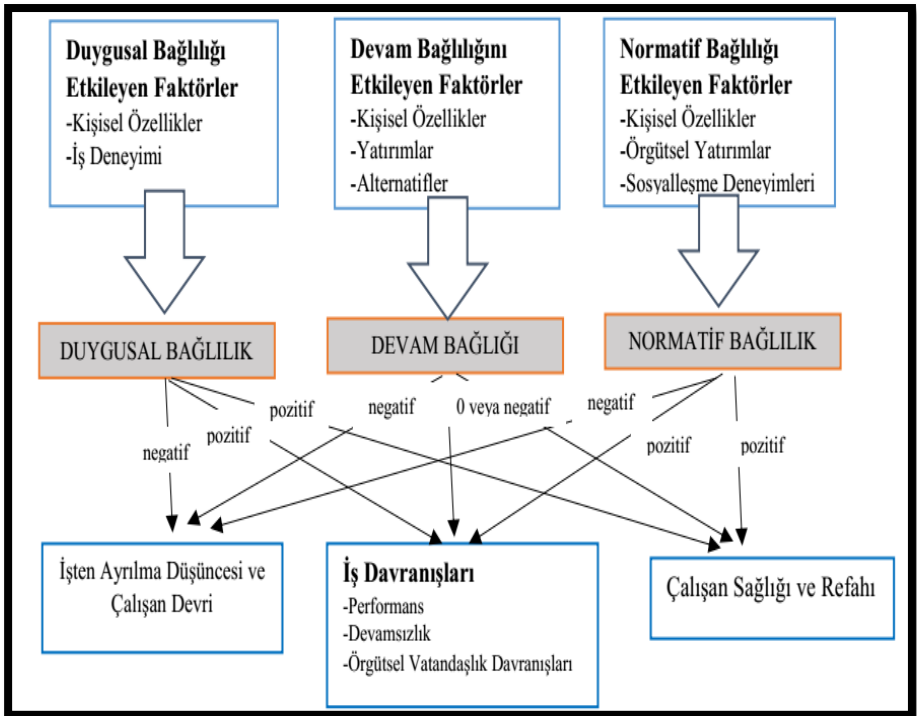
Ahlaki bağlılık boyutu, çalışanın örgütün amaç, değer ve normları kabullenmesi, örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü ve sorumluluk içerisinde gayrette bulunması durumunu ifade eder. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgütle özdeşleştirmiştir. Örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu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

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

Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday vd.'nin (1982) kişilerin örgütlerine olan bağlılık psikolojilerinin ölçülebilir ve kavramlaştırılabilir olduğuna yönelik çalışmaları alanda büyük ilgi gördü. Meyer ve Allen, 1984 yılındaki çalışmalarında Mowday vd. (1982) çalışmasından da esinlenerek

örgütsel bağlılığı ilk önce duygusal ve devam bağlılığı olarak iki alt boyutta sınıflandırdı. Daha sonra 1990 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte bağlılığının duygusal bileşeni (tutumsal bağlılık-attitudinal commitment), örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet (devam bağlılığı-continuance commitment) ve örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusu (normatif bağlılık-normative commitment) olmak üzere üç bileşen olarak sınıflandırmışlardır. Her örgüt ve çalışanları için örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) birbirinden farklı olabilmektedir (Meyer & Allen, 1997, s. 5). Bu çalışmada Meyer ve Allen'nin (1997) oluşturduğu üç boyutlu bağlılık modeli temel alınmıştır (Şekil 7).



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

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

Devam bağlılığı, bireylerin örgütün üyesi olmaktan duydukları memnuniyetin bir sonucu olarak bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar (Meyer vd., 2002). Örgütten

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

Normatif bağlılık boyutunda, çalışan ahlaki nedenlerle örgüte bağlılık duymakta, örgütte kalma kararlarını ahlaki bir sorumluluk olarak görmektedir. Normatif bağlılık, çalışanın örgüte girmezden önceki ailevi ve kültürel sosyalleşmesi ve örgütte kaldığı süre içerisindeki örgütsel sosyalleşmesinin bir sonucu olarak örgütte kalma ile ilgili

hissettiği baskılardır (Allen & Meyer, 1990). Winer (1982) normatif bağlılığın en önemli belirleyicileri olarak, sosyal çevre ve yatırımları görmektedir. Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyum, çalışanın örgüte karşı minnet duymasına ve örgütte kalmanın ahlaki ve doğru bir karar olduğuna inanmasına neden olur (Martin, 2008; Suliman & Iles, 2000). Normatif bağlılıkta çalışan, geçmişte örgütün kendisine sunduğu imkân ve değerler karşısında bir nevi ahde vefa örneği ile örgüte hizmet etmeye devam etmektedir.

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

Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık yaklaşımları üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık yaklaşımları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Davranışsal bağlılıkta, çalışan ile örgütü arasında karşılıklı bir alışveriş söz konudur. Çalışan örgütte kalma yönünde, örgütsel amaçlara uygun ve bağlılık ifade eden davranışlar

sergiler (Bayram, 2005). Davranışsal bağlılık kavram olarak, çalışanın geçmişteki davranışları ve işlerine duydukları bağlılık nedeniyle örgüte bağlı kalma isteği ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden çok yaptıkları faaliyete bağlılık duyarlar (Gül, 2002, Meyer & Allen, 1991). Davranışsal bağlılık çalışan davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir. Çalışan örgüt içerisinde bulunduğu davranışlara uygun tutumlar geliştirir ve davranışın tekrarlanma olasılığı artar (Bayram, 2005; Gül, 2002).

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

Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

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

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

Salanick'in Yaklaşımı

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

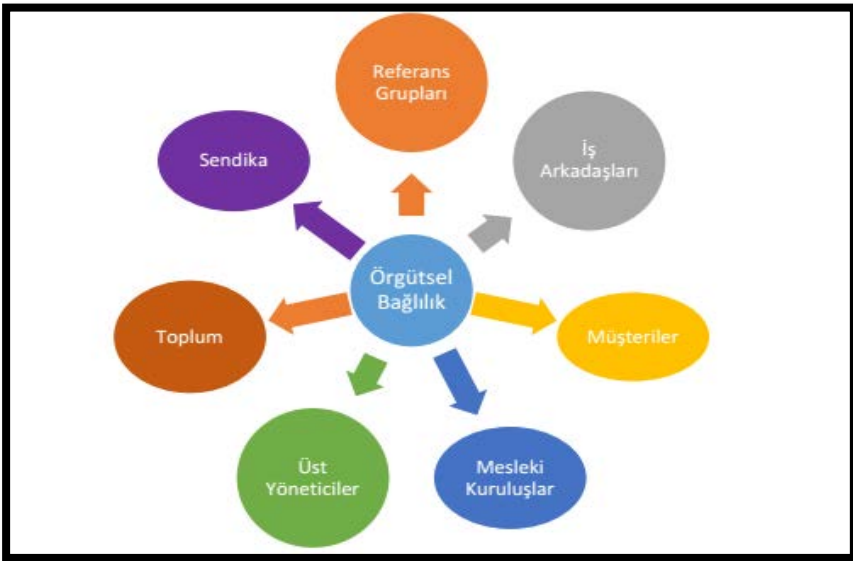
gerekliliği açık ve keskin bir şekilde net olduğundan bu davranışa olan bağlılık da yüksek düzeydedir. Vazgeçilebilirlik de, bireyin davranışları sonucu olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu sonucu olan davranışlara bağlılık gelişerek artarken, olumsuz sonucu bulunan davranışlar değiştirilerek tekrar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

Çoklu Yaklaşım

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

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

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



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

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

Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Lider; örgütünü yaşatabilmek için vizyon oluşturan ve bu vizyonu izleyenlerine aktaran kişidir (Baltaş, 2000, s. 109). Liderlik ise, grup yaşamının sonucu ortaya çıkan bir statüdür. Liderliğin var olma nedeni, toplum halinde yaşayan insanın, sorumluluk alan, çözüm üreten ve güvenilir insanlara duyduğu ihtiyaçtır (Yeniçeri, 2002, s. 57). Bağlılık, çalışanların çeşitli nedenlerle örgüte karşı duyduğu psikolojik bir bağlıdır (Allen & Meyer, 1990). Çalışanları örgüte bağlayan en önemli nedenlerden birisi de liderin gösterdiği davranışlardır. Bazı durumlarda liderler, stratejik düşünme, güçlü ikna yetenekleri ve güvenilir olma gibi özellikleri sayesinde, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılık, alandaki yoğun araştırmalara rağmen yıllardır önemini koruyan yapılardan birisidir. Artan iş doyumu, çalışanların verimi ve performansı üzerindeki etkileri gibi iş

tutumlarıyla ilişkisi nedeniyle yüksek bir ilgi odağı oluşturmaktadır (Yousef, 2000).

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

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

öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Mowday vd. (1982), liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Bass (1990), dönüşümcü liderliğin çalışanların taahhüdünü, katılımını ve bağlılık seviyesini, etkileşimci liderlikten daha etkili bir şekilde güçlendirdiğini iddia etmiştir. Farklı kültür ve örgütlerde, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisine yönelik birçok araştırma yapılmıştır (Avolio vd., 2004; Buciuniene & Skudiene, 2008; Çetin & Aydın, 2012; Dunn, Dastoor & Sims, 2012; Emery & Barker, 2007; Geijsel, Sleegers, Leithwood & Jantzi, 2003; Korek, Felfe & Zaepnick-Rothe, 2010; Limsila & Ogunlana, 2008; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Walumbwa & Lawler, 2003; Walumbwa, Lawler & Avolio, 2007). Örgüt yöneticisinin yönetim stili, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgüt ile ilgili konularda fikirlerine başvurulması ve değerli olduklarının hissettirilmesi, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etki bırakmaktadır (Avolio vd., 2004).

Emery ve Barker (2007), dönüşümcü liderlik tarzının tüm alt boyutları ve etkileşimsel liderlik tarzının koşullu ödül alt boyu ile duygusal bağlılık arasında orta derecede pozitif bir korelasyon olduğunu belirlemişlerdir. Etkileşimsel liderliğin istisnalarla yönetim aktif ve pasif alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında negatif bir korelasyon olduğunu vurgulamışlardır. Limsila ve Ogunlana (2008), yalnızca

dönüşümcü liderlik tarzının duygusal bağlılık ile ilişkili olduğunu belirlerken, etkileşimci ve serbest bırakılmış liderlik tarzları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir korelasyon belirlememişlerdir. Buciuniene ve Skudiene (2008), liderlik stilleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarında, dönüşümsel liderliğin bağlılık üzerindeki etkisinin daha büyük önem taşımasına rağmen, örgütsel bağlılığın, duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarında etkileşimsel liderlik ile dönüşümsel liderliğin benzer pozitif korelasyon gösterdiğini belirlemişlerdir.

4. BÖLÜM

Eğitim Örgütlerinde Liderlik, Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma

Eğitim Örgütlerinde Liderlik, Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırmanın Sonuçları

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

Model çerçevesinde ilk olarak okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki katsayıları belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisinin belirlenmesinde,

öğretmenlerin okul müdürleriyle olan ilişkilerine göre yanıtlar öznel olabilecektir. Bu sorunu giderebilmek için bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin incelenmesinde path analizi kullanılmıştır. Path analizinin amacı değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkilerinin modellerini yapıyılaştırarak gözlenmiş korelasyonların mantıklı açıklamalarının yapılabilmesine imkân sağlamaktır (Korkmaz, 2007).

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

Çalışmada; okul müdürlerinin etkileşimsel liderlikten ziyade dönüşümsel liderlik özellikleri gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin orta düzeyde dönüşümsel, düşük düzeyde etkileşimsel liderlik davranışları gösterdiğine yönelik bu sonuç daha önce yapılmış olan araştırmalarda elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre, dönüşümcü liderler, takipçilerini motive etme ve etkili iletişim kurmadaki başarılarından dolayı, takipçilerinden üst düzey performans elde edebilmekte ve örgüt amaçlarına ulaşabilmektedir. Türk eğitim sisteminin merkezîyetçi bir yapıda olması, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin sınırlı özerkliği, düşünüldüğünde okul müdürlerinin orta düzeyde dönüşümcü liderlik

davranışı göstermeleri sonucu olağan bir durum olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler düşük düzeyde örgütsel sinizm davranışı göstermektedir. Öğretmenlerin düşük düzeyde örgütsel sinizm davranışı göstermeleri, çalıştıkları kurum iklimini beğendiklerini ve bu kurumda çalışmaktan mutlu olduklarını göstermektedir. Örgütsel sinizmin okul ve öğretmenler, dolayısıyla öğrenciler, açısından olumsuz sonuçları düşünüldüğünde okul yönetimlerince, öğretmenlerin düşük düzeyde bile olsa sinizm davranışları göstermesini engelleyici tedbirlerin alınması önemli bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

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

Öğretmenler mesleki kıdeme göre gruplandırıldığında öğretmenlerin sinizm algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Alanyazında mesleki kıdem ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik farklı

sonuçlar yer almaktadır. Bu araştırmada kıdem arttıca öğretmenlerin sinizm düzeyinin artması, Türk eğitim sisteminde son dönemlerde yaşanan yoğun değişime karşı mesleki kıdemi ve yaşı büyük olan öğretmenlerin tepki göstermesinin nedeni olabilir. Son dönemde bir okulda belirli bir çalışma süresini geçen öğretmenlerin okul değiştirmesine yönelik çalışmalar, öğretmenlerin rahatsız olmasına ve sinik davranışlar göstermesine neden olabilir. Eğitime yıllarını vermiş yirmi bir yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme nedenleri araştırılabilir.

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

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

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

hissetmeleri, paylaşılan misyon ve başarının ekip halinde sağlandığı duygusunu taşımalarına yönelik faaliyetlerde bulunmaları gerekliliğini göstermektedir.

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

Araştırmada okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde zıt yönlü anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Dönüşümsel liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki negatif etkisi, etkileşimsel liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki pozitif etkisinden daha yüksektir. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki path analizi sonuçları genel olarak daha önce yapılmış olan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile benzerlik

göstermektedir. Elde edilen sonuç dönüşümsel liderlik davranışı gösteren okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları kurumu küçümseyen, hor gören ve memnuniyetsizlik gibi davranışları gösterme eğilimlerinin daha az olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç, öğretmenlerin okul müdürlerinden, okulda otoriteyi temsil eden geleneksel anlamda okul yöneticisi olmanın dışında, çalışanlarıyla etkili iletişim kuran, onları destekleyen ve güven veren bir liderlik davranışı bekledikleri şeklinde de düşünülebilir. Etkileşimsel liderlik davranışları gösteren okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin sinik tutumlar geliştirme olasılığı artmaktadır.

Araştırma sonuçları dönüşümcü liderliğin, idealleştirilmiş etki atfedilen ve telkinle güdüleme alt boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğunu, entelektüel uyarım alt boyutunun ise örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel sinizmi olumlu etkilemesi, öğretmenlerin okul müdürlerinin davranışlarını entelektüel uyarım alt boyutu için yeterli bulmadıkları şeklinde değerlendirilebilir. Okul müdürleri, öğretmenlere problemlere farklı açılardan bakmaları ve verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceğine ilişkin önerilerde bulunurken gösterdikleri davranışlar, öğretmenleri strese ve sıkıntıya düşüren bir nitelikte olmamalıdır. Okul müdürleri kendi entelektüel sermayelerini yükselterek, öğretmenlere rol model teşkil etmeleri gerekir. Okul müdürlerinin öğretmenleriyle geleceğe yönelik konuşma yapması, olumlu motivasyon sağlaması ve mesleğini severek yaptığına dair

bıraktığı his öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde negatif yönlü güçlü bir etki bırakmaktadır. Öğretmenleriyle birlikte çalışmaktan gurur duyan, güven veren ve örgütsel hedefleri kendi çıkarları üzerinde tutan okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin sinik tutum gösterme eğilimleri düşük olmaktadır.

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

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

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

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

Araştırmada, örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı alt boyutlarının dönüşümsel liderlik ile pozitif, etkileşimsel liderlik ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi dikkat çekmektedir. Normatif bağlılık alt boyutu ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken, etkileşimsel liderlik ile arasında anlamlı bir ilişki

bulunamamıştır. Dönüşümcü liderler, öğretmenlerin okulları ile özdeşleşmelerini, okulun amaç ve değerlerine güçlü şekilde bağlanmalarını kolaylaştıran olumlu bir yapı oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin etkileşimsel davranış özellikleri göstermeleri öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılığını zayıflatmaktadır. Okul müdürünün liderliğinde olumlu bir okul ikliminin bulunduğu okullarda, öğretmenlerin birbirleriyle, öğrencileriyle ve idareyle olan karşılıklı saygı, anlayış ve bağlılıkları gelişir. Bu bakımdan, dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olması doğal bir sonuç olarak görülebilir.

Dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisi diğer boyutlara göre daha yüksek çıkmıştır. Okul müdürünün, öğretmenlerinin ihtiyaçlarına dikkat etmesi, onlara yardımcı olması, öğretmenler gözünde onun, saygı ve hayranlık duyulan, güvenilir bir rol modeli haline gelmesini sağlar. Bu durum öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artıran olumlu bir örgütsel çıktı olarak görülmektedir. Okul müdürü, örgütsel hedefleri ve örgütsel hedeflere nasıl ulaşılabileceğini her bir öğretmenine yeniden tanımlar, öğretmenlerin iş gereklilikleri ötesinde ekstra bir çaba göstermesini sağlar. Bireysel olarak öğretmenlerini destekler ve olumlu bir okul ikliminin oluşmasına kaynaklık eder.

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

Araştırmada, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi varken, okul müdürlerinin sergilediği etkileşimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Path analizinde, ilişki katsayılarından farklı olarak etkileşimsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmakta dolayısıyla öğretmenlerin performansları yükseltmektedir. Dönüşümsel okul

müdürleriyle çalışan öğretmenler, takdir edildiklerini, desteklendiklerini hissetmekte, motivasyonları artan öğretmenler yüksek bağlılık göstermektedir. Liderin dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiği örgütlerde çalışanların daha fazla bağlılık, motivasyon ve performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerine daha fazla güven duymaktadır.

Araştırmada, dönüşümsel liderliğin, idealleştirilmiş etki atfedilen ve entelektüel uyarım alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı olmayan etkisi bulunmuştur. Örgütsel bağlılık üzerinde en güçlü etkiyi telkinle güdüleme alt boyutu göstermektedir. Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapı olarak dikkat çekmektedir. Elde edilen sonuç, okul müdürlerinin, entelektüel sermaye birikimlerini, öğretmenlerin gelişimleri için yeterince kullanamadıkları, çalışanlarının kendisiyle çalışmaktan gurur duyması, çalışanlarına karşı kibar ve saygılı davranma, güçlü ve güvenilir olma gibi dönüşümsel liderlik özelliklerini yeterince sergileyemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile istisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde zıt yönlü anlamlı etkiye sahip olması araştırmanın önemli sonuçlarından birisidir. Okul müdürü ve öğretmenler, okulun belirlenen amaç ve değerlere ulaşmasında önemli bir rol oynarlar. Okul müdürünün, öğretmenlerin bu rollerini başarıyla yerine getirmelerinde ve okula bağlılık göstermelerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Okulun eğitim öğretime

hazırlanması ve öğretmenler için uygun ortamın sağlanması okul müdürünün gösterdiği liderlik davranışlarıyla bağlantılı olarak değişmektedir. Zamanının büyük bir bölümünü okul ile ilgili iş ve eylemlere ayıran okul müdürleri, uygun bir okul ortamının oluşumunda, dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında kilit rol üstlenmektedir. Okul müdürlerinin gösterdiği istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik davranışları okul ortamını olumsuz etkilemekte ve öğretmenlerin okula bağlılıklarının azalmasında etkin bir rol üstlenmektedir.

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

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

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

Uygulayıcılara yönelik öneriler:

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

- 2- Okul müdürlerinin, olumlu bir okul ortamı oluşturma gayretleri, ekip çalışması ve dostluğu teşvik etme, öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve çalışanların bireysel gelişimlerine katkıda bulunmaya yönelik davranışları etkili birer liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel sinizmi olumlu yönde etkilemesi, öğretmenlerin okul müdürlerinin bu boyuttaki dönüşümsel liderliğini yeterli bulmadığını göstermektedir. Okul müdürlerinin, problem çözmede farklı yaklaşımlar arama, önemli kararları almada stratejik düşünme, öğretmenlerin problemlere farklı çözüm yolları bulmalarını sağlama gibi liderlik davranışlarını geliştirici sertifika programları düzenlenebilir.
- 3- Okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışına uygun davranışları, günümüz okul liderliği açısından yeterli görülmemektedir. Günümüzün okul müdürleri etkili birer okul lideri olmak durumundadır. Öğretmenlerin okul amaçlarını gerçekleştirmek için güçlü bir istek duyması, yüksek performans göstermeleri, yaptıkları işten zevk alabilmeleri, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışlarından daha çok dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri ile mümkün olmaktadır. Okul müdürlerinin, öğretmenleriyle ilgili, onlarla etkili iletişim kurabilen, güven verebilen davranış özelliklerini taşıyan özellikte yetişmelerini sağlayacak yönetici akademileri açılmalıdır.

- 4- Dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimleri azalırken, örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etki oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin personeline karşı davranışlarını bilimsel kriterlerle belirlenmesine yönelik belirli periyotlarda ölçüm yapabilecek bir sistem geliştirilmelidir.
- 5- Ödül, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmada ve örgütsel sinizmi azaltmada etkin bir araç olarak kullanılabilir. Öğretmen ödül sisteminin, adil ve herkes tarafından kabul edilen bir yapıya kavuşturulması önemlidir.

Okul müdürlerine yönelik öneriler:

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

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

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

3- Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları öğretmenlerin sinizm algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri etkileşimci liderlik özellikleri gösterdiklerinde, öğretmenlerin öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkiler verme eğilimleri artmakta iken, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeleri, öğretmenleri duyuşsal anlamda pozitif etkilemektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin okuldaki, geleceğe ilişkin olumsuz

değerlendirmeleri, okul hakkındaki alaycı mizah gibi eleştirel davranışlarını dikkatle takip etmeli ve bu tür olumsuz davranışların yaygınlaşmasını engelleyici önlemleri alması önemlidir.

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

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

5-Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Dönüşümcü bir liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri öğretmenleri, etkileşimsel bir liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerine göre olumlu yönde daha fazla etkilemektedir. Öğretmenler okul müdürlerini, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki atfedilen ve entelektüel uyarım alt boyutlarına ait davranışları sergilemede yeterli görmemektedir. Okul müdürlerinin;

çalışanlarına karşı saygılı davranma, güçlü ve güvenilir biri olma, problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arama ve önemli kararları almada stratejik düşünebilme gibi liderlik davranışlarını geliştirebilmeleri önemlidir.

6- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmada okul müdürlerinin sergiledikleri koşullu ödül davranışı olumlu bir etki oluşturmaktadır. Okul müdürü tarafından okulun öğretmenlerden beklediği roller ve bu rollerin gerekliliklerinin açıklanması, maddi ve manevi ödüllerin bilinmesi, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artırmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde en olumsuz etkiyi okul müdürünün pasif durumunu temsil eden davranışları göstermektedir. Okul müdürlerinin etkili birer lider olması beklenmektedir. Okul müdürlerinin bulunduğu makamı korumaya yönelik pasif davranışlar göstermeleri, aktif bir rol üstlenmemeleri, sorunlar oluştuğunda sorumluluk almamaları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Okul müdürlerinin etkili birer lider olmalarına yönelik eğitim faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

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

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

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

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

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Generic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Açıkalm, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ağiroğlu Bakır, A., & Aslan, M. (2014). Paylaşılan liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 56-71.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Akdoğan, A., & Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 18(1), 25-43.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin mizah tarzları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 122-143.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, 285-315.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.

- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990's. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Argon, T. & Ekinci, S. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-19.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Yearly Review of Management*, 25, 293-315.
- Aslan, H., & Yılmaz, E. (2013). The study of teachers general cynicism inclinations in terms of life satisfaction and other variables. *Creative Education*, 4(9), 588-591.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 806-811.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem.

- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-143.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi.
- Banks, G. C., Whelpley, C. E., Oh, I. S., & Shin, K. (2012). (How) Are emotionally exhausted employees harmful? *International Journal of Stress Management*, 19(3), 198–216. <http://dx.doi.org/10.1037/a0029249>.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 25-40.
- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ-Multifactor leadership questionnaire*. California: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(3), 7-19.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Başaran, E. (1991). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Gül.
- Batool, B. F. (2013). An empirical study on effect of transformational leadership on organizational commitment in the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(2), 38-44.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1), 7-15.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 979 –1003. <http://dx.doi.org/10.1002/job.443>
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 626–646.
- Berson, Y., Shamair, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength leadership style and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73.

- Black, S. (2006). The mindset of global leaders: Inquisitiveness and duality. *Advances in Global Leadership*, 4, 183-202.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Houston, TX: Gulf.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Blerta, B. (2015). *Transformational leadership*. <https://bimeri33.wordpress.com/2015/10/27/blog-post-8-october-26-2015/sayfasından-erişilmiştir>.
- Boerner, S., Eisenbesiss, S.A. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., & DiStefano, A. C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross national differences and similarities. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5-18.
- Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. P. L. Perrewe & D. C.

- Ganster (Eds.), *Employee Health, Coping and Methodologies* (pp. 233-266). UK: Emerald.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Bromley, H. R., & Kirschner-Bromley V. A. (2007). Are you a transformational leader? *The Physician Executive*, 33(6), 54-58.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Buciuniene, I., & Skudiene, V. (2008). Impact of leadership styles on employees organizational commitment in Lithuanian Manufacturing Companies. *South East European Journal of Economics and Business*, 3(2), 57-65.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(7), 5-34.
- Buluç, B., & Güneş, A. M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *Anthropologist*, 18(1), 145-152.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. N.Y: Open Road Media.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.

- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16*(2), 199-208.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33*, 77-87.
- Cemaloğlu, N., Sezgin, F., & Kılınç, A. Ç. (2012). Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment. *The Online Journal of New Horizons in Education, 2*(2), 53-64.
- Chandna, P., & Krishnan, V. R. (2009). Organisational commitment of information technology professionals: Role of transformational leadership and work-related beliefs. *Tecnia Journal of Management Studies, 4*(1), 1-13.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior, 62*(3), 490-516.
- Chester, M., & Beaudin, B. (1996). Efficacy beliefs of newly hired teachers in urban schools. *American Educational Research Journal, 33*(1), 233-257.
- Chi, H. K., Tsai, H. P., & Chang, P. F. (2007). Investigating the relationship among leadership styles, emotional intelligence and organization commitment on job performance: A study of salespeople in Thailand. *The Journal of Human Resource and Adult Learning, 3*(2), 199-212.
- Coad, A. F., & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *The Leadership & Organizational Development Journal, 19*(3), 164-172.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 463-484.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çakıcı, A., & Doğan, S. (2014). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: Meslek yüksekokullarında bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çalık, T. (2003). *Yönetimde problem çözme teknikleri*. Ankara: Nobel.
- Çalışkan, K., & Ekici, S. (2017). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının örgütsel sinizm algıları ile örgütsel bağlılıklarının araştırılması. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1674-1689. <http://dx.doi.org/10.14687/jhs.v14i2.4485>
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 423-442.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (2001). Geleceğin okul liderleri. *2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Başkent Öğretmen Evi.
- Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, K. Ö., & Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 331-342.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Çevik, C.C. (2017). *Cicero'nun devleti*. İstanbul: YKY.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları (Denizli ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Çoğaltay, N., Karadağ, E., & Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 483-500.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 40-60.
- Davran, D. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Van ili ilk ve ortaokulları öğretmenleri üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Dawis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 2(23), 341-352.
- DeCelles, K. A., Tesluk, P. E., & Taxman, F. S. (2013). A field investigation of multilevel cynicism toward change. *Organization Science*, 24(1), 154-171.
- DeLamater, J. D., Myers, D. J., & Collett, J. L. (2014). *Social Psychology*. UK: Hachette
- Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T., & Dijk, D. V. (2017). A focus on commitment: The roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology, Latest Articles*, 1-17. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2017.1345884>
- Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.
- Demirçelik, E. (2010). Lider(siz) okullar. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildirileri*, 110-113.

- Demirçelik, E., & Korkmaz, M. (2017). The relationship between the leadership styles of school managers and organizational cynicism according to the perceptions of secondary school teachers. *OPUS – International Journal of Society Researches*, 7(12), 33-53.
- Devos, G., Tuytens, M., & Hulpia, H. (2014). Teachers organizational commitment: Examining the mediating effects of distributed leadership. *American Journal of Education*, 120(2), 205-231.
- Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian I. T. organizations: An exploration of the employees perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5(1), 152-175.
- Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012) Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96–109.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Dunn, M., Dastoor, B., & Sims, R. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45-60.
- Dwyer, D. (1986). Understanding the principal's contribution to instruction. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 3-18.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24.
- Eğitim Reformu Girişimi (2017). *Eğitim İzleme Raporu 2016-2017*. http://www.egitimreformugirisimi.org/wp-content/uploads/2017/03/EIR_2016-17_12.10.17.web-1.pdf sayfasından erişilmiştir.

- Emery, C. R., & Barker, J. K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Kırıkkale il örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. 15. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 514-524.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298.
- Feizi, M., Ebrahimi, E., & Beheshti, N. (2014). Investigation the relationship between transformation leadership and organizational commitment of high school teachers in Germe. *International Journal of Organizational Leadership*, 3, 17-30.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43, 1286-1300. <http://dx.doi.org/10.1177/00027640021955865>.
- Ferres, N., & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: An antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13, 61-71.
- Fiedler, F. E. & Mahar, L. (1979). A field experiment validating contingency model leadership training. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 247-254.
- Frost, D., & Durant, J. (2003). Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. *School Leadership Management*, 23(2), 173-186.

- Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Glasman, N. (1984). Student achievement and the school principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(3), 283-296.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociology Review*, 25, 161-178.
- Greenleaf, R. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center
- Gupta, M., & Gehlawat, M. (2013). A study of the correlates of organizational commitment among secondary school teachers. *Issues and Ideas in Education*, 1(1), 59-71.
- Güçlü, N., Kalkan, F., & Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 177-186.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Haarr, R. N. (1997). They're making a bad name for the department. *An International Journal of Police Strategy and Management*, 20(4), 786-812.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 1-20.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2011). Transformational-transactional leadership styles and followers' regulatory focus: Fit reduces followers' turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 182-186.

- Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce tarihi*. İstanbul: Remzi.
- Harms, P. D. & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organisational Studies*, 17(1), 5-17.
- Hartog, D. N. D., Muijen, J. J. V., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Supervisors' evaluations and subordinate's perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi. *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (S.Turan, Çev.). Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K., & Woolfolk, A. E. (1993). Teachers' sense of efficacy and the organizational health of schools. *Elementary School Journal*, 93(4), 355-372.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. N., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One way of many commitments or key mediating construct. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.

- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, algı, iletişim*. (5. Baskı). İstanbul: Beykent
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Jung D. I., & Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-36.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (1982). *Applied multivariate statistical analysis*. Prentice Hall.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.

- Kale, M. (2013). Perceptions of college of education students in Turkey towards organizational justice, trust in administrators, and instructors. *Higher Education*, 66(5), 521-533.
- Kale, M., & Özdelen, E. (2014). The analysis of teacher leadership styles according to teachers' perceptions in primary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 227-232.
- Kane, T. D., & Trueman, R. T. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press.
- Karacaoğlu, K., & İnce F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G., & Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 89-113.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2015). *Kayseri İl Eğitim İstatistikleri*. http://kayseri.meb.gov.tr/download/kayserimem_istatistikleri_2014-2015.pdf sayfasından erişilmiştir.

- Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2017). *Kayseri Milli Eğitim İstatistikleri*.
http://kayseri.meb.gov.tr/download/kayseri_istatistik_2016-2017.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Keleş, H. N. (2007). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13, 242-263.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Korek, S., Felfe, J., & Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: a multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 19(3), 364-387.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 75-98.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 117-139.
- Kosmala, K., & Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human relations*, 59(10), 1393-1428.

- Kotter, J. P. (2002). *The heart of change: Real-Life stories of how people change their organization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68, 103-111.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). Leading in cynical times. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 357-364.
- Köklü, N. (1995). Tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81- 93.
- Krishnan, V. R. & Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 4(1), 34-43.
- Küçükalp, K., & Cevizci, A. (2009). *Batı düşüncesi*. İstanbul: İsam.
- Lai, T. T., Luen, K. W., & Hong, M. N. (2011). School principal leadership styles and teachers organizational commitment: A research agenda. *II. International Conference On Business and Economic Research (2nd ICBER 2011) Proceeding*, 165-176.
- Lai, T. T., Luen, K. W., Chai, T. L., & Ling, L. W. (2014). School principal leadership style and teachers organizational commitment among performing school. *The Journal of Global Business Management*, 10(2), 67-75.
- Lamsa, A. M., & Savolainen, T. (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 297-306.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (2007). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 9(3), 199-215.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 269-299.
- Limsila, K., & Ogunlana, O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management, 15*(2), 164-184.
- Ling, S., & Ling, M. (2012). The influence of transformational leadership on teacher commitment towards organization, teaching profession and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, Malaysia. *International Journal for Educational Studies, 4*(2), 155-178.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *The Journal of Management Development, 23*(4), 321-338.
- Lord, R. G., & Smith, J. E. (1983). Theoretical, information processing, and situational factors affecting attribution theory models of organizational behavior. *Academy of Management Review, 8*, 50-60.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration 15*(1), 1-6.
- Maio, G. R., & Haddock, G. (2010). *The psychology of attitudes and attitude change*. Los Angeles: Sage.
- Martin, S. S. (2008). Relational and economic antecedents of organisational commitment. *Personnel Review, 37*(6), 589-608. <https://doi.org/10.1108/00483480810906856>
- Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S., & Baig, R. (2013). Manager's leadership styles and employee's job satisfaction. *Human and Social Science Research, 1*(2), 139-144.

- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 638-642.
- Mclaggan, E., Bezuidenhout, A., & Botha, C. T. (2013). Leadership style and organisational commitment in the mining industry in Mpumalanga. *Journal of Human Resource Management, 11*(1), 483-492.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. London: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a threecomponent conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Miller, L. E., & Grush, J. W. (1988). Improving predictions of expectancy theory research: Effects of personality expectations, and norms. *Academy of Management Journal, 31*, 107-122.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2007). *Temel Eğitime Destek Programı Web Sayfası Dokümanı*. http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/4SL/school_leadership_effective_leadership_T.pdf sayfasından erişilmiştir.

- Mirvis, P. H. & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management, 30*(1), 45-68.
- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S., & Kijowska, A. (2006). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality, 41*(2), 259-275.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations, 60*, 683-718.
- Navia, L. E. (1996). *Classical cynicism: A critical study*. London: Greenwood.
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 965-976.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denesen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 145-177.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. NY: Sage.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of The Transportation Research Forum, 57*(2), 83-98.
- Okçu, V. (2014). Relation between secondary school administrators transformational and transactional leadership style and skills to diversity management in the school. *Educational Sciences: Theory & Practice, 14*(6), 2162-2174.
- Omidifar, R. (2013). Leadership style, organizational commitment and job satisfaction: A case study on high school principals in Tehran, Iran. *American*

Journal of Humanities and Social Sciences, 1(4), 263-267.
<http://dx.doi.org/10.11634/232907811301444>

- O'Reilly, C., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2007). *Liderlik el kitabı*. (M. Çelik, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 599-620.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem.
- Özdemir, S. & Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özgan, H., Çetin, B., & Külekçi, E. (2011). İlköğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11(17), 69-84.
- Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan, M. (2012). Analyzing of the relationships between organizational cynicism and organizational commitment of teaching staff. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özgener, Ş., Ögüt, A., & Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir değerler dizisi: Örgütsel sinizm. M. Özdevecioğlu & H. Karadal (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar içinde* (s. 53-72). Ankara: İlke.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 647-658.

- Peng, Z., & Zhou, F. (2009). The moderating effect of supervisory conscientiousness on the relationship between employee's social cynicism and perceived interpersonal justice. *Social Behavior and Personality*, 37(6), 863-864.
- Pelit, E., & Pelit, N. (2014). Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: Mobbing ve örgütsel sinizm. Ankara: Detay.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Polatcan, M., & Titrek, O. (2014). The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- Popper, M., Maysseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pounder, D. G., Ogawa R. T., & Adams, E. A. (1995). Leadership as an organization wide phenomena: Its impact on school performance. *Educational Administration Quarterly*, 31(4), 564-588.
- Psunder, M. (2005). Identification of discipline violations and its role in planning corrective and preventive discipline in school. *Educational Studies*, 31(3), 335-345.
- Rabiea, N., Karimia, F., & Sadighc, A. N. (2016). The effect of transformational leadership style and organizational culture on the formation of organizational

- cynicism in the Agricultural Bank of Tehran. *Management Science Letters*, 6, 443-545. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2016.4.001>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel.
- Roush, P. E., & Atwater, L. E. (1992). Using the MBTI to understand transformational leadership and self perception accuracy. *Military Psychology*, 4, 17-34.
- Rubin, S. R., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20, 680-688.
- Sashkin, M. (1986). Participative management remains an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 14(4), 62-75.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *The Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C., & Neider, L. L. (1995). Is it "trustworthy"? A multiple level-of-analysis reexamination of an Ohio State leadership study, with implications for future research. *The Leadership Quarterly*, 6, 111-145.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, 3th Edition, Jossey-Bass.
- Schunk, D. H. (2009). *Öğrenme teorileri, eğitimsel bir bakışla* (M. Şahin, Çev.). Ankara: Nobel

- Selamat, N., Nordin, N., & Adnan, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.127>
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 435-459.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Sezgin, F. (2009). Relationships between teacher organizational commitment, psychological hardiness and some demographic variables in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(5), 630-651.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and management*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.

- Sutherland, I., & Gosling, J. (2010). Cultural leadership: Mobilizing culture from affordances to dwelling. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 40, 6-26.
- Şişman, M. (2014). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 162-180.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Topkaya, N., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Dilek, S. A. (2013). Saygınlığını yitirme kaygısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler. *Akademik Bakış*, 36, 1-20.
- Türk Dil Kurumu. (2011). Türkçe sözlük. Ankara: TDK.
- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- Üçok, D., & Torun, A. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 231-250.
- Van Knippenberg, B., Martin, L., & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685-704.
- Vance, R. J., Brooks, S. W., & Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism and change*. Working paper, Pennsylvania State University, University Park.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Leadership style, organizational politics, and employees performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.

- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083-1101.
- Walumbwa, F.O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and workrelated attitudes: A cross-culture investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 212-230. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00241.x>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective. *Psychological Reports*, 94(3), 1421-1434.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weierter, S. J. M. (1997). Who wants to play 'follow the leader'? A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *The Leadership Quarterly*, 8, 171-193.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428
- Wink, J. (2012). *7 traits of a transformational leader*. <http://leadlearner2012.blogspot.fr/2012/09/7-traits-of-transformational-leader.html> sayfasından erişilmiştir.

- Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: the mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 43(3), 327-351.
- Yangil, F. M., Baş, M., & Aygün, S. (2014). Genel ve örgütsel sinizm bağlamında otel çalışanları üzerine bir inceleme. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1), 99-112.
- Yaşar, O., & Özdemir, A. (2016). The relationship of organizational cynicism, burnout, and organizational commitment: A study on middle school teachers. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 6, 50-61. <http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016.V6 - 05>
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, A., & Bedük, A. (2016). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir kamu bankasının Konya şubelerinde örnek uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 301-313.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Yılmaz, E. (2009). Examining organizational commitment of primary school teachers regarding to their job satisfaction and their school's organizational creativity. *Elementary Education Online*, 8(2), 476-484.
- Yılmaz, V., & Çelik, H. E. (2009). *LISREL ile yapısal eşitlik modellemesi-I*. Ankara: PegemA.
- Yousef, D. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

- Zafirovski, M. (2005). Social exchange theory under scrutiny: A positive critique of its economic-behaviorist formulations. *Electronic Journal of Sociology*, 2(2), 1-40.
- Zaleznik, A. (1997). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Dr. Eray DEMİRÇELİK

Kayseri doğumlu olan Dr. Demirçelik, 1997 yılında Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Matematik Bölümü'nden mezun olmuş ve aynı yıl Milli Eğitim Bakanlığı tarafından atanarak Matematik öğretmeni olarak görev yapmaya başlamıştır. 2012 yılında Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'ndan yüksek lisans derecesini almıştır. Dr. Demirçelik, 2017 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'ndan doktora derecesini almıştır.

Halen Kayseri Çetin Şen Bilim ve Sanat Merkezi Matematik öğretmeni olarak görev yapan yazarın ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmış makaleleri ve ulusal ve uluslararası kongrelerde sunduğu bildirileri bulunmaktadır. Yazar ayrıca bir dizi konferans ve seminere konuşmacı olarak katılmıştır. Yazar özel yetenekli öğrencilerin eğitimi, aday öğretmenlerin yetiştirilmesi ve proje hazırlama konularında eğitimler vermektedir.



IKSAD
Publishing House



978-625-7954-43-3