



**T.C.**

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI  
İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ELİF TURHAN**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. ADİL ÇORUK**

**ÇANAKKALE – 2023**





T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Elif TURHAN

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Adil ÇORUK

Çanakkale – 2023



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Elif TURHAN tarafından Doç. Dr. Adil ÇORUK yönetiminde hazırlanan ve **17/05/2023** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**İmza**

Doç. Dr. Adil ÇORUK

.....

(Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR

.....

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ

.....

Tez No : 10550344

Tez Savunma Tarihi : 17/05/2023

.....

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL

Enstitü Müdürü

.././2023

## ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

(İmza)

Elif TURHAN

17/05/2023

## TEŞEKKÜR

Akademik çalışmalarını örnek aldığım ve tez süreci boyunca bana yol gösteren değerli danışmanım Doç. Dr Adil ÇORUK'a, tüm hayatım boyunca bana destek olan sevgili annem Nevin TAŐOVA ve babam Yusuf TAŐOVA'ya, destekleri ile her zaman yanımda olan ablam Tuğba TAŐOVA ve erkek kardeşim Yunus Emre TAŐOVA'ya, bu süreçte benimle birlikte yoğun çaba gösteren eşim Tunahan TURHAN'a ve canım oğlum Kerem TURHAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Elif TURHAN

Çanakkale, Mayıs 2023

## ÖZET

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Elif TURHAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Lisansüstü Eğitim Tezi

Danışman: Doç. Dr. Adil ÇORUK

17/05/2023, 114

Bu araştırmanın amacı, temel eğitim kademesindeki (okul öncesi, ilkokul ve ortaokul) devlet okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını ortaya çıkarmaktır. Ayrıca okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemek de çalışmanın hedefleri arasında yer almaktadır.

Araştırma var olan bir durumu betimlediğinden “ilişkisel tarama modeli” şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmanın evrenini, Balıkesir merkezde bulunan Altıeylül ve Karesi ilçeleri temel eğitim kademesindeki (okul öncesi, ilkokul, ortaokul) devlet okullarında görev yapan toplam 390 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Tabak ve diğerleri (2012) tarafından dilimize uyarlanıp geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan otantik liderlik ölçeği ve Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından dilimize uyarlanmış olup, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan tüm veriler uygun istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiş ve veriler analiz edilirken; yüzde, ortalama, t-testi, frekans, tek yönlü varyans analizi (One-WayANOVA) ve Pearson korelasyon hesabından yararlanılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular sonucunda okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırma bulguları öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ait puan ortalamalarının yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri cinsiyet, okulda çalışan öğretmen sayısı ve ilçe değişkeni bakımından anlamlı farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına ait puan ortalamalarının düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin sinizm algılarında medeni durum, branş, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı ve ilçe değişkenleri bakımından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonucunda okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını sergilemesi ile öğretmenlerin sinizm algıları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durumu iyileştirmek ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak için okul yöneticilerine otantik liderlik becerilerini geliştirme fırsatları sunulabilir. Liderlik eğitimleri, yöneticilerin öğretmenlerle daha iyi iletişim kurmalarını, destekleyici bir ortam oluşturmalarını ve öğretmenlerin motivasyonunu artırmalarını sağlayabilir. Ayrıca okul yöneticileri, öğretmenlerin performansını değerlendirirken adil ve objektif bir yaklaşım sergilemelidir. Performans değerlendirmeleri, öğretmenlerin katılımını ve motivasyonunu artırmak için şeffaf bir şekilde yapılmalı ve ölçütler açık bir şekilde belirlenmeleri gerektiği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik liderlik, örgütsel sinizm, otantik, sinizm, liderlik.



## ABSTRACT

# THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS AND TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CYNICISM

Elif TURHAN

ÇanakkaleOnsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Educational Master's Thesis

Advisor: Assoc. Prof. Adil ÇORUK

17/05/2023,114

The aim of this study is to reveal the authentic leadership behaviors of school administrators and organizational cynicism perceptions of teachers working in public schools at the basic education level (pre-school, primary and secondary school) in Altineylül and Karesi districts located in the center of Balıkesir in the 2021-2022 academic year. Additionally, examining the relationship between school administrators' authentic leadership behaviors and teachers' perceptions of organizational cynicism is among the objectives of the study. Since the research describes an existing situation, it was organized as "relational survey model".

The population of the research consists of a total of 390 teachers employed in public schools at the pre-school, primary, and secondary levels in the districts of Altineylül and Karesi districts of Balıkesir. In the study, the Authentic Leadership Scale, developed by Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing, and Peterson (2008) and adapted into Turkish and validated by Tabak et al. (2012), was used as the data collection instrument. Additionally, the Organizational Cynicism Scale, originally developed by Brandes, Dharwadkar, and Dean (1999) and adapted into Turkish by Karacaoğlu and İnce (2012), with validity and reliability analysis conducted, was also utilized. All the data obtained as a result of the research were analyzed through appropriate statistics program and statistical techniques such as percentages, means, t-tests, frequencies, one-way analysis of variance (One-Way ANOVA), and Pearson correlation calculations were used. As a result of the research shows significant

negative relationship between the authentic leadership behaviors of school administrators and the perceptions of teachers' organizational cynicism.

The findings of the research show that the school administrators' average scores on authentic leadership behaviors are at a high level according to teachers' perceptions. The authentic leadership levels of school administrators differed significantly in terms of gender, the number of teachers working in the school and the district variable. It was found that the average score of teachers' organizational cynicism perceptions was at a low level. Significant differences were found in teachers' cynicism perceptions in terms of marital status, branch, school type, number of teachers in the school and district variables.

The results of the study revealed a negative relationship between school principals' display of authentic leadership behaviors and teachers' perceptions of cynicism. To improve this situation and create a positive working environment, school administrators can be provided with opportunities to enhance their authentic leadership skills. Leadership training programs can enable administrators to communicate better with teachers, create a supportive environment, and enhance teachers' motivation. Additionally, school administrators should exhibit a fair and objective approach when evaluating teachers' performance. Performance evaluations should be conducted transparently, with clear criteria, to increase teachers' participation and motivation.

**Keywords:** Authentic leadership, organizational cynicism, authentic, cynicism, leadership.

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.2.1. Alt Problemler.....	2
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.7. Tanımlar.....	5

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik.....	7
2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik.....	8
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	10
2.2. Otantik Liderlik .....	21
2.2.1. Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	22

2.2.2.	Otantik Liderlik Yaklaşımları.....	25
2.2.3.	Otantik Liderliğin Etkileri.....	28
2.2.4.	Otantik Liderlik ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları.....	31
2.3.	Örgütsel Sinizm.....	35
2.3.1.	Örgütsel Sinizmin Nedenleri.....	37
2.3.2.	Örgütsel Sinizm Boyutları.....	40
2.3.3.	Örgütsel Sinizm Türleri.....	42
2.3.4.	Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler.....	46
2.3.5.	Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	47

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL YÖNTEM

3.1.	Araştırmanın Modeli.....	52
3.2.	Evren ve Örneklem.....	52
3.3.	Veri Toplama Araçları.....	55
3.3.1.	Otantik Liderlik Ölçeği.....	55
3.3.2.	Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	57
3.4.	Verilerin Analizi.....	59

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1.	Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	60
4.2.	İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	61
4.3.	Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	61
4.3.1.	Otantik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	62
4.3.2.	Otantik Liderlik Algısının Yaşa Göre İncelenmesi.....	63
4.3.3.	Otantik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	64
4.3.4.	Otantik Liderlik Algısının Branşa Göre İncelenmesi.....	64
4.3.5.	Otantik Liderlik Algısının Mesleki Kıdeme Göre İncelenmesi.....	66
4.3.6.	Otantik Liderlik Algısının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	67
4.3.7.	Otantik Liderlik Algısının Okul Türüne Göre İncelenmesi.....	68
4.3.8.	Otantik Liderlik Algısının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre İncelenmesi.....	69

4.3.9.	Otantik Liderlik Algısının Okuldaki Çalışma Yılına Göre İncelenmesi.....	70
4.3.10.	Otantik Liderlik Algısının İlçeye Göre İncelenmesi.....	72
4.4.	Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	73
4.4.1.	Örgütsel Sinizm Algısının Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	73
4.4.2.	Örgütsel Sinizm Algısının Yaşa Göre İncelenmesi.....	74
4.4.3.	Örgütsel Sinizm Algısının Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	75
4.4.4.	Örgütsel Sinizm Algısının Branşa Göre İncelenmesi.....	76
4.4.5.	Örgütsel Sinizm Algısının Mesleki Kıdeme Göre İncelenmesi.....	77
4.4.6.	Örgütsel Sinizm Algısının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	78
4.4.7.	Örgütsel Sinizm Algısının Okul Türüne Göre İncelenmesi.....	78
4.4.8.	Örgütsel Sinizm Algısının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre İncelenmesi.....	79
4.4.9.	Örgütsel Sinizm Algısının Okuldaki Çalışma Yılına Göre İncelenmesi.....	81
4.4.10.	Örgütsel Sinizm Algısının İlçeye Göre İncelenmesi.....	82
4.5.	Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	83
4.5.1.	Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	83

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1.	Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar.....	86
5.2.	Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar.....	88
5.3.	Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasında İlişki ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar.....	90
5.4.	Öneriler.....	92
	KAYNAKÇA .....	95
	EKLER .....	I
	EK 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....	II
	EK 1. OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ.....	III
	EK 2. ÖRGÜTSEL SİNİZİM ÖLÇEĞİ.....	IV
	EK 3. ETİK KURUL.....	V

EK 4. İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA İZİNİ.....	VI
EK 5. ÖLÇEK İZİNLERİ.....	VII



## SİMGELER VE KISALTMALAR

OLÖ	Otantik Liderlik Ölçeği
ÖSÖ	Örgütsel Sinizm Ölçeği
vd.	Ve Diğerleri



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 1</b>	Davranışsal Liderlik Teorisi Çalışmaları	14
<b>Tablo 2</b>	Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzları ile Karşılaştırılması	32
<b>Tablo 3</b>	Katılımcıların Demografik Özellikleri	53
<b>Tablo 4</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Normallik Dağılımı	56
<b>Tablo 5</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Normallik Dağılımı	58
<b>Tablo 6</b>	Otantik Liderlik Ölçeğinin Alt Faktörlere Göre Analizi	60
<b>Tablo 7</b>	Örgütsel Siniz Ölçeğinin Alt Faktörlere Göre Analizi	61
<b>Tablo 8</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları	62
<b>Tablo 9</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları	63
<b>Tablo 10</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre t-testi Sonuçları	64
<b>Tablo11</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Branşa Göre ANOVA Sonuçları	65
<b>Tablo 12</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	66
<b>Tablo 13</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre t-testi Sonuçları	67
<b>Tablo 14</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları	68
<b>Tablo 15</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Anova Sonuçları	69
<b>Tablo 16</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Yılına Göre ANOVA Sonuçları	71
<b>Tablo 17</b>	Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre t-testi Sonuçları	72



<b>Tablo 18</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları	73
<b>Tablo 19</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	74
<b>Tablo 20</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre t-testi Sonuçları	75
<b>Tablo 21</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Branşa Göre ANOVA Sonuçları	76
<b>Tablo 22</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	77
<b>Tablo 23</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre t-testi Sonuçları	78
<b>Tablo 24</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları	79
<b>Tablo 25</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Anova Sonuçları	80
<b>Tablo 26</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Yılına Göre ANOVA Sonuçları	81
<b>Tablo 27</b>	Örgütsel Sinizm Ölçeği Puanlarının İlçeye Göre t-testi Sonuçları.	82
<b>Tablo 28</b>	Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	84

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci	17
Şekil 2	Psikolojik Sözleşme İhlali	39



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve sayıltılarına yer verilmiş olup; araştırmada yer alan tanımlar açıklanmıştır.

### 1.1. Problem Durumu

Okullarda öğretmen ve idareciler arasında yönetim sıklıkla gündeme gelen önemli konuların başında gelmektedir. Çağdaş dünyada gelişen bilişim teknolojileri, 21.yüzyıl becerileri ile değişim ve dönüşüm çok hızlanmıştır. Fakat insanların bulunduğu her alanda olduğu gibi eğitim sektöründe de çalışma hayatı duygulardan bağımsız değerlendirilemez. Bu konjunktürde okul gibi büyük bir kurumu idare etme durumunda olan okul yöneticileri ile sınıflarda ve/veya uzaktan ders verme, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini sağlamakla görevli öğretmenler rol ve görevleri gereği bazı çatışmalar yaşamaktadır. Bu çatışmaların en aza indirilmesinde veya çatışmaların yönetilmesinde duygular ve duyguların yönetimi önem kazanmaktadır. Bu nedenle okullarda duygu yönetimi kişisel ve örgütsel düzeyde idare edilmesi gereken bir konu olarak dikkat çekmektedir (Çoruk, 2012)

Bu noktada otantik liderlik modeli üzerinden, bilgiyi paylaşan ve karar alma süreçlerine tüm paydaşları dahil eden pozitif yönlü ilişki geliştiren yeni nesil idarecilik anlayışı, öğretmenlerin örgütsel sinizm duygusunu nasıl ve ne kadar etkileyeceği hususunun irdelenmesi önem taşımaktadır. Okullarda öğretmenlerin algı ve tutumlarının etkilendiği örgütsel faktörelere birisinin de okuldaki bürokratik yapı olduğu ifade edilmektedir. Öğretmenlerin bu yapıya ilişkin algılarının görev yaptıkları okul müdürlerinin sergilediği yönetim tarzına dair algıları ile etkileşim halinde olduğu belirtilmektedir (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020). Örgütsel sinizm bugün iş hayatında çalışanları işine karşı kayıtsız hale getiren, iş barışını bozan, verimliliği düşüren, itilafları arttıran örgütsel hedeflere erişimi engelleyen ciddi bir sorun olarak görünmektedir. Eğitim ve öğretim sektörü ise diğer tüm iş kollarından farklı olarak çocuk ve gençlerin gelişimi ve yetişmesine doğrudan etki ettiği için örgütsel sinizm nedeniyle oluşabilecek nitelikli eğitimin zedelenmesi, derslerin verimliliğinin düşmesi halinde ortaya çıkabilecek maddi ve manevi kaybın telafisi maalesef

mümkün olmayacaktır. Bu nedenle okullarda işbirliği esaslı bir çalışma ortamı sağlanmasının yollarından birinin güvenilir bir çalışma ortamı kurmaktan geçebileceği ifade edilebilir (Cerit, 2009). Dolayısıyla idare ile öğretmenler arasındaki hassas dengenin kurulması ve korunması için yukarıda değinilen liderlik modelinin olumlu katkıları olacağı düşünülmektedir. Yeni bilimsel gelişmelerin olduğu, teknolojinin eğitim ve öğretim tekniklerine bambaşka seçenekler eklediği, eski yöntemlerin işlerliğinin sorgulanır hale geldiği, öğrenci ve veli profilinin başkalaşım geçirdiği bu dönemde yöneticilerin, bunların beraberinde getirdiği sorun ve gelişmelere hazırlıklı olması, krizleri hızlı ve etkin bir biçimde çözmeleri, çözüm süreçlerine öğretmenleri dahil etmeleri yenilikten ziyade gereklilik olarak görülmelidir. Problemlerin büyümeden halledilmesi, olası anlaşmazlık alanlarının önceden belirlenerek tüm ekibin ortak paydada birleşeceği formüllerin üretilmesi için liderlik anlayışının dürüst, şeffaf, açık fikirli, gelişime ve paylaşımına açık olması, örgüt içindeki katılımcılığı özendirilen bir muhteviyata sahip olmasını gerekli kılmaktadır.

Eğitim örgütlerinde otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye dair yapılan literatür taramasında ülkemizde bu alanda yapılmış ve yayınlanmış az sayıda çalışma olduğu görülmüş, çalışmanın literatüre katkıda bulunacağı ve akabinde geliştirilecek proje ve çalışmalara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki nasıldır?

### **1.2.1. Alt Problemler**

- 1) Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları nasıldır?
- 2) Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları nasıldır?
- 3) Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri;

- a) Cinsiyet,
- b) Yaş,
- c) Medeni durum,
- d) Okuldaki öğretmen sayısı,
- e) Eğitim düzeyi,
- f) Görev yaptığı eğitim kademesi,
- g) Gelir düzeyi,
- h) Mesleki kıdem,
- i) Okul kıdemi,
- j) Branş değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

4) Öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları;

- a) Cinsiyet,
- b) Yaş,
- c) Medeni durum,
- d) Okuldaki öğretmen sayısı,
- e) Eğitim düzeyi,
- f) Görev yaptığı eğitim kademesi,
- g) Gelir düzeyi,
- h) Mesleki kıdem,
- i) Okul kıdemi,
- j) Branş değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

5) Öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amaç, eğitim camiasında yaşanmakta olan örgütsel sinizm sorununu derinlemesine ele alan bir perspektif geliştirilmesi, otantik liderlik modeli ile sözü edilen sorunu minimize etmek açısından tespitlerde bulunulması ve çözüme ilişkin öneriler getirilmesi hedeflenmektedir. Öğretmen ve idareci ilişkilerinin nasıl olması gerektiği, sinizm düzeyinin belirlenerek, algının olumlu hale getirilmesi için neler yapılabileceğinin tartışılması amaçlanmaktadır.

### 1.4. Araştırmanın Önemi

Bilişim ve hız çağı olarak bilinen bu dönemde insanların sevk ve idaresi, araştırma geliştirme, hazırlık, planlama, uygulama aşamalarının sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yönetici ile çalışanlar arasında kurulacak doğru iletişimi son derece önemli hale getirmiştir. Eğitim sektöründe okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki karmaşık ilişkiler ağı diğer alanlardaki dinamiklerin dışında da bazı farklı bileşenleri içermektedir. Tipik bir işyeri olarak değerlendirilemeyecek olan okullar asıl meslekleri ve nosyonları öğretmenlik olan yöneticiler vasıtasıyla yönetilmekte olduğundan onların meslektaşları olan öğretmenlere karşı geliştireceği empati duygusunu, karar alma süreçlerine katkı sağlanmasını, iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasını, adalet ve etik olgularının normatif hale getirilmesini gerekli kılmaktadır.

Yeni nesil öğrencilerin yaşattığı zorluklar, velilerin ve sınav stresinin yarattığı artan baskılar, eğitim ve öğretim alanında ortaya çıkan hızlı değişimler, farklı jenerasyon öğretmenler arasındaki çelişki ve çatışmaların yönetilmesi hususunda okul idarecilerine çözmeleri gereken ilave kriz alanları oluşturmaktadır.

Örgütsel sinizme neden olabilecek pek çok altlığı barındıran yukarıdaki sorun başlıklarına ek olarak okullardaki yönetim ve öğretmenler arasındaki çekişme de bunlardan en kritiği olarak sayılabilir. Otantik liderlik modeli ile örgütsel sinizm algısı arasındaki korelasyonun ortaya konması yaşanan ve/veya yaşanması muhtemel sorunların çözülmesi açısından önemlidir. Literatürde bu başlığa dair az çalışma olduğunun görülmüş olması ve özellikle eğitimde hızlı bir dönüşümün yaşandığı bu dönemde eğitim kurumlarında en

önemli karar verici konumunda bulunan okul yöneticilerinin liderlik modelinin doğru tespit edilmesi ve bu konudaki açıkların giderilmesi çok önemlidir.

Bu bağlamda eğitim dünyasının değişen sorunlarını ve alınacak önlemleri okul yöneticilerinin otantik liderlik modeli bağlamında ele almak ve öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Şimdiki zamanın kaçırılması, sadece öğretmenlerde sinizme yol açmayacak buna bağlı olarak geleceğin de kayıp gitmesine sebep olacaktır.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Çalışılan araştırma Balıkesir il merkezinde bulunan Karesi ve Altıeylül ilçelerinde devlet okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.

2. Araştırma verileri 2022 yılının Nisan ve Mayıs ayları içinde toplanmış okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

3. Araştırma problemine ait verilerin toplanması araştırmada kullanılan ölçme araçlarıyla sınırlıdır.

4. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından ölçme araçlarına verilen yanıtlarla sınırlıdır.

### **1.6. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmada görüşlerine başvurulmuş öğretmenlerin ölçek sorularına samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır.

### **1.7. Tanımlar**

**Liderlik:** Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak diğerlerini yönlendirme ve onlara rehberlik etme yeteneği ve yetkisidir (Özdemir, 2003).

**Otantiklik:** Kişinin öz varlığı ile fiilleri arasındaki dengenin kurulması olarak ifade edilmektedir. Kişinin benliğini olduğu gibi ve hür bir biçimde ortaya koyması olarak da beliren otantik davranış, kişinin kendi değer yargıları, seçimleri ve gereksinimleriyle uyumlu olma hali anlamında da kullanılmaktadır (Ekşi vd., 2016).

**Otantik Liderlik:** Öz farkındalığa dayanan, hem liderin hem de çalışanların kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarını beslediği ve pozitif kişisel gelişimi teşvik eden, bilgiye dayalı,değer yargılarını temel alan ve kabiliyetle uygulanan bir liderlik türüdür (Tabak vd., 2012).

**Sinizm:**Yoğun şüpheli bir bakış açısı ile eleştirel tutum ve davranışları içermektedir. İtimat duygusunun kayıp, bezginlik hissinin baskın olduğu bir düşünce biçimine işaret etmektedir.Sinizm, aşırı ve yaygın hale gelebilen küçümseyici veya bezgin bir olumsuzluk tutumudur (Volpe vd., 2014).

**Örgütsel Sinizm:** Örgütsel güven duygusunun bulunmama hali (Türköz vd., 2013), kişinin çalıştığı yere yönelik negatif düşünmesi (Erdost vd., 2007) olarak ifade edilebilir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında öncelikle liderlik konusu ele alınmıştır. Liderlik konusu ile ilgili liderlik ve yöneticilik ayrımına, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarına kısaca değinilmiş ve modern liderlik yaklaşımları çerçevesinde araştırmanın konusu olan otantik liderlik konusuna detaylı olarak yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel sinizm konusu kapsamında da örgütsel sinizmin nedenleri, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizm türleri, örgütsel sinizmi oluşturan faktörler ve örgütsel sinizmin sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 2.1. Liderlik

Liderlik, işletme ve yönetim bilimlerinde yoğunlukla çalışılan bir kavramdır (Yamak ve Eyüpoğlu, 2018). Ancak liderlik kavramının tanımı konusunda bir fikir birliği mevcut değildir (Silva, 2016). Liderlik, organize olan bir gruba amaç belirlemek ve bu amaca ulaşmak için gruba yol çizme durumudur (Kotter, 2011). Lider, işletmelerdeki tüm önemli işleri organize etmekten, planlamaktan, yönlendirmekten, koordine etmekten ve kontrol etmekten sorumlu bir kişi ya da bir grup birey olarak tanımlanabilir (Bashir, 2017). Liderler, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanları motive ve teşvik etmeye çalışmaktadır. Bundan dolayı liderlik, çalışanların amaç ve hedeflere ulaşması için ortaya konulan çaba şeklinde değerlendirilebilir (Akbudak, 2022).

Liderlik, paylaşılan, arzu edilen ve gelecekteki bir sonuca ulaşmayı amaçlayan ortak bir eylem planına yönelik yolları mümkün kılmak (Yıldız, 2021) ve güçlendirmek için takipçileri veya paydaşlarla etkileşim halinde olan kişilerin ikna edici etkileme hareketleri olarak tanımlanabilir (Johnson ve Veldsman, 2016). Bir şeyi izleyicilerine kabullendirip, yaptırabilme gücüne sahip kişi olarak ifade edilir; liderlik ise lider ve izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan, etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür (Şimşek vd., 2014).

Liderlik tanımı üzerinde bir fikir birliği olmamasına rağmen, liderliği tanımlarken ortak temalar mevcuttur (Northouse, 2018);

- Liderlik başkalarını etkileme yeteneğini kapsamaktadır,
- Liderlik bir yöntemdir,
- Liderlik bir grup bireyi içermektedir,
- Liderlik, paylaşılan ya da ortak amaç etrafındaki bir grup bireyi seçer, grubu kurar ve bu bireyleri bir araya getirir.

Bu tanımlamalara bakıldığında; belirli amaçlar doğrultusunda farklı yetenek ve ilgi alanlarına sahip bireyleri bir araya getirip bir grup kuran, amaçların gerçekleştirilmesi için gereken motivasyonu sağlayıp yönlendirme yapan; belirli hedefler doğrultusunda toplanan grup üyelerinin tamamını bilgisi ve yeteneği ile etkileyebilen, değişime açık kişiye; en ön safta yol gösteren kişiye lider tanımlaması yapılabilir.

### **2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlik ve yöneticilik birçok yerde birlikte kullanılsa da birbirinden bağımsız kavramlardır. İkisinin temelinde çalışma arzusu ve insanları amaçları doğrultusunda istenilen seviyeye ulaştırma inancı vardır (Puccio vd., 2007). Liderler daha vizyoner bir bakış açısıyla olayları ele alarak grup üyelerini etkileme noktasında çalışmalarını sürdürürken, yöneticiler daha çok kurumun çıkarları doğrultusunda personelin motivasyon düzeylerini arttırmayı hedefler (Başaran, 2018). Yöneticiler konjonktürel ve kurumsal gerçekler çerçevesinde hareket edip çalışanları bu yönde güdülerken, liderler ise olması gereken idealleri doğrultusunda personeli motive edip aynı heyecanı yaşar ve yaşatırlar (Alkım ve Ünsar, 2007; Dülker, 2019).

Her iki yönetim aracına bakıldığında aralarında üslup ve bakış açısı yönüyle farklılık bulunmaktadır. Yönetici, düzenli olmayan işlere bütünsel açıdan yaklaşarak işleri düzenlemesi, örgütün akıcı bir şekilde işlerliğinin olması, devamlılığını sağlayan neticelerin alınmasına bağlıdır. Liderin en önemli vasfı da ileri görüşlü olmasıdır, gelecek adına birtakım öngörüler de bulunur, daha önce fark edilmeyen veya cesaret edilemeyen fırsatları yakalar ve elde ettiği yorumları bir mesaja çevirerek etrafına iletme için çaba sarf eder ve uygun ortam oluştuğunda insanları yönlendirir (Doğan, 2021).

Yöneticiler, çoğunlukla herkesle diyalog kurarken, liderler ise teke tek münasebet kurarak kişileri bireysel dinlerler (İmrek, 2004). Liderlik ve yönetim arasındaki farklılığı Casse'e (2002) göre şöyledir: Yönetimin kendisinde rasyonalizm, ilkeler, işlemler, denetim vb. nicelikler olduğu halde liderliğin içeriğinde yenilik, mücadele etme, karar alma, empati, etkileycilik gibi konular öncelikte olmakla birlikte: esas olarak da insanların duygu ve fikirlerini belirlenen hedeflere çevirebilmesi önemli hale gelmektedir. (Akt. Şişman, 2004).

Yönetici ve lider kavramları, çoğunlukla aynı manaya gelmekle birlikte, yakın işlevleri yanında ikisi arasında çok farklı özellikleri de bulunmaktadır. Yönetimin manası dikkate alındığında yönetici, "başları aracılığıyla iş yapan", profesyonel yönetici ise "meslek halinde yönetim işini gerçekleştiren" şeklinde görülebilir. Lider ise belirli şartlara göre, bir kimse veya topluluğun hedeflerine ulaşması için, bir kişinin diğerlerinin çalışmalarını etkilemesi ve yönlendirmesi aşamaları" olarak tanımlanabilir (Koçel, 2011).

Liderle yönetici kavramları karşılaştırıldığında aralarındaki farklılıklar şunlardır (Uygun, 2008):

Yönetici idare eder, muhafaza eder, sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşır, kontrole güvenir, mevcut durumu kabullenir, otoriteye bağlıdır, nasıl yapılacağını bilir, kısa görüşlüdür, nasıl ve ne zaman diye sorar, doğru yapmaya çalışır, işleri yapar, taklit eder. Lider ise; liderlik yapar, geliştirir, insanlar üzerinde yoğunlaşır, güven aşılır mevcut duruma meydan okur, güçlü iradeye bağlıdır, öğretir, uzun bir perspektifi vardır, nasıl ve ne zaman yerine ne ve niçin sorularını sorar, doğru işleri yapar, meydana getirir, yeni şeyler bulur.

Özden'e (2000) göre ise liderlik ve yöneticiliği birbirinden ayrı iki kavram halinde karşımıza çıkması, yapılan tanımlamaların farklı ve ortak noktalarının olmasındandır. İnsanlarla münasebet liderlik özelliklerinin özünde bulunmaktadır. Grup içinden çıkan lider, birliğin hedeflerini yerine getirmek için süreç içinde insanları etkileyebilmesi ve örgütün misyonuna ulaşmanın yanında izleyenlerin ihtiyaçlarını gidermeye dönük olması temel özelliklerindedir (Akgün, 2001; Derbedek, 2008).

Yöneticilerde planlı olarak örgütü yönetme faaliyetleri beklenirken, lider etkileme gücü ile kişi ve gruplara kendilerini takip ettirirler (Birdal ve Aydemir, 1992). İnsanları etkileme planlı programlı yapılan bir organizasyon olmamakla birlikte konum olarak da liderin yetkilerle donatılması ya da üst kademelerde yer almasına özgü bir durumda değildir (Koçel, 2011). Lider kişisel özelliklerinden, alanında bilgili ve uzman olmasından,

karizmatikliğinden, ödüllendirmelerden, başkalarının kendisine duyduğu güven ile yasal yetkilerden etkileme gücünü alır (Kara, 2007)

Özetle, liderlik insanların davranışlarını değiştirmeyi ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamayı amaçlarken, yöneticilik bir organizasyonun işleyişini düzenlemeyi amaçlar. Liderlik daha çok insanları etkilemeyi ve onları hedeflerine ulaştırmayı amaçlarken, yöneticilik daha çok bir organizasyonun işleyişini düzenlemeyi amaçlar.

### **2.1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Tarihi süreç içerisinde özellikle 1900-1970 yılları arasında liderlikle ilgili birtakım çalışmalar yapılmış ve bu doğrultuda bazı liderlik teorileri ortaya atılmıştır (Dingil, 2022). Öncelikle 1930-1940 yılları arasında liderler üstün özellikler ile doğarlar ana düşüncesi ile özellikler teorisi ortaya çıkmıştır (Jiang, 2014). Fakat özellikler teorisi başarılı sayılan liderlerin özelliklerini tanımlarken birbiri ile tutarlı sonuçlara varamamış olması ve bu yüzden de oldukça fazla özellik tanımlaması, tanımlanan özelliklerden yalnızca fiziksel özelliklere önem vermesi ve özellikler teorisyenlerinin kendi çalışmalarında fikir birliğine varamamış olmaları gibi nedenlerle eleştirilere maruz kalmış ve etkinliğini yitirmiştir. Özellikler teorisinin etkinliğini yitirmesinin ardından araştırmacılar liderin takipçilerinin özelliklerini ve liderin davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir (İnan ve Serinkan, 2020).

Bu çerçevede, 1940-1960 yılları arasında liderin özellikleri sonradan öğrenilebilir ana düşüncesi ile davranış teorisi ortaya atılmıştır (Jiang, 2014). Davranış teorisi ise liderlik davranışlarının yalnızca görev ve ilişki boyutunu ele alması, liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık verilmemesi, liderin davranış şeklinin şartlara göre değişebilecek olmasını göz ardı etmesi gibi nedenlerden dolayı eleştirilmiştir. Daha sonra lider ile takipçilerinin tatmini ve verimi, faaliyet alanı ve örgütsel hiyerarşik kademenin düzeyi gibi durumsal şartlar arasında ilişki kurmaması ve tek yönde ilişki biçimini vurgulamış olması sebebi ile 1960'lara gelindiğinde davranışsal liderlik teorisi önemini yitirmiştir (Köseoğlu, 2019). Davranış teorisinin önemini kaybetmesi ile 1960'lardan sonra farklı durumlarda farklı liderlik türlerinin bulunduğu ana düşüncesi ile durumsallık teorisi ortaya atılmıştır (Jiang, 2014).

Durumsallık teorisi ise lideri örgütün içsel şartları içerisinde değerlendirmesi, liderin etkililiğini örgütte elde ettiği başarısı ile değerlendirmesi (Köseoğlu, 2019) ve hangi durumda hangi liderlik ya da karar alma şeklinin uygulanacağı konusunda net bilgiler vermemesi nedeni ile eleştirilmiştir (İnan ve Serinkan, 2020). Bu doğrultuda, 1900-1970 yılları arasında ortaya atılan liderlik teorileri aşağıdaki gibidir.

### **Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik alanında ilk geliştirilen teori özellikler yaklaşımıdır. Bu teori, liderlik olgusunu açıklamaya ve başarılı liderlerin ortak özelliklerini belirlemeye çalışan ilk bireysel girişimlerden biri olarak kabul edilmektedir. 1900'lü yılların başında geliştirilen özellikler teorisi İkinci Dünya Savaşı'na kadar yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Aksel, 2008; Bolat, 2008).

Özellikler Teorisi liderliği, liderlik kavramı üzerinden ele almış ve başarılı liderlerin niteliklerini gözlemleyerek elde edilen bir dizi farklı ve benzersiz özelliğe sahip olduğu fikrine dayandırmıştır. Bu özellikler bilgi, istihbarat, güçlü bir hafıza, yargılama gibi zihinsel ve entelektüel özelliklere; enerji, aktif olma, cinsiyet ve ırk gibi fiziksel özelliklere; yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış gibi kişilik özelliklerine, işle ilgili özelliklere ve koordinasyon kabiliyeti, saygın, tanınan ve girişken, insan ilişkilerini bilen, toplumsal iştirak, incelik ve zarafet gibi sosyal özelliklere dayanmaktadır (Aksel, 2008; Bolat, 2008).

Bu teoriye göre tüm bu niteliklere sahip bir kişi lider olarak tercih edilecektir. Bununla birlikte, tutarlı bir şekilde liderlikle ilişkilendirilen özellikleri belirlemeye yönelik daha sonraki araştırmalar daha başarılı olmuştur. Bu araştırmalarda belirlenen lider özellikleri şunlardır (Kirkpatrick ve Locke, 1991; Henry vd., 1994; Bono ve Gerhardt, 2002; Abdelrahman Alı, 2022):

- *Dürtü*: Liderler her zaman hırslı ve enerji doludur. Zirvede kalmaya ve her gün daha fazlasını başarmaya yönelik çok yüksek bir istekleri bulunmaktadır. Liderler sürekli olarak iş girişimlerinde bulunmakta, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda son derece arzulu ve hevesli olmakta ve yorulmadan işlerinde inisiyatif kullanmaktadırlar.

- *Liderlik etme arzusu*: Liderler, izleyenlerine sorumluluk duygusu yüklemektedirler. Başkalarını başarıya götürmek, etkilemek ve ilham vermek için can atmaktadırlar.

- *Dürüstlük ve doğruluk*: Liderler, çalışanlarının rol modelidir. Bu nedenle, çalışanların motive olmaları ve liderin vizyonuna yönelik şüphelerden uzak olmaları için projelerine her zaman güven ve inanç göstermeleri gerekmektedir.

- *Kendine güven*: Liderler özgüveni yüksek kişilerdir. Takipçiler karşılaştıkları her sorunda kendilerine yol gösterecek liderlerini aramaktadırlar. Bu bağlamda liderlerin, takipçilerini hedeflerinin ve kararlarının doğruluğu konusunda ikna etmek için özgüven göstermeleri gerekmektedir.

- *Zeka*: Zeka, gerçek bir liderin temel özelliğidir. Çünkü lider örgütsel bilgileri verimli ve hızlı bir şekilde işleyebilmekte ve anlayabilmekte, böylece organizasyonun karşılaştığı engellere etkili çözümler bulabilmekte ve sağlıklı kararlar alabilmektedir. - İşle ilgili bilgi: Bir liderin etkili olabilmesi için, örgütün ve çevrenin farkında olması gerekmektedir. Böylece örgütün mevcut durumunun iyileştirilmesi için doğru ve bilinçli kararlar verebilmektedir.

- *Dışadönüklük*: Liderlerin her zaman enerjik ve heyecanlı olmaları, aynı zamanda sosyal ve dışa dönük olmaları gerekmektedir.

- *Suçluluk eğilimi*: Bu özellik liderlerin çalışanları için sorumluluk duygusunu güçlendirmektedir. Bu teori literatürde İkinci Dünya Savaşı'na kadar yoğun bir biçimde kullanılmıştır. Çünkü teorinin amacı liderlerin niteliklerini ana hatlarıyla belirtmektir.

## **Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal liderlik teorisi, liderlik konusunda geliştirilen ikinci yaklaşımdır. Bireylerin sahip oldukları liderlik düzeylerini, bünyelerinde barındırdıkları bireysel özellikler üzerinde durmak yerine, daha fazla göstermiş oldukları davranışlar üzerinde durarak açıklamaya çalışan yaklaşıma davranışsal yaklaşım denilmektedir (Aydemir, 2022). Bu liderlik yaklaşımı, liderin işgörenler ile ilişkilerinde girdiği tavır, motivasyon tarzı, iletişimde anlayış, çatışma durumlarına yaklaşımı, organizasyonlarda yer alan grupların etkin yönetilmesi veya yönetilememesi gibi hususlar, çeşitli farklı davranışsal tepkiler

üzerinden karşımıza çıktığı için söz konusu olan davranışların, o davranışı gösteren bireyin liderlik düzeyini açıklamak üzere bilgiler vereceği varsayımı üzerinden hareket etmektedir (Genç, 2017).

Bu teorinin, kendinden önce gelen özellikler teorisine göre ön plana çıkan üç özelliğinin olduğu görülmektedir (Aknur, 2010):

1. Davranışların ortaya çıkması durumunda, biçimsel ve biçimsel olmayan liderlik tarzlarını ortaya koyarken, özelliklerin üzerinde durulup incelenmesine bu aşamada ihtiyaç duyulmamaktadır.

2. Lider tanımlanırken etkin davranış biçimleri çıkarılırsa, eğitim taban eğilimli liderlik davranışları esas olarak bireylere benimsetilebilmektedir.

3. Lider kişinin davranışlarında ortaya koyduğu tutumlar karşısında izleyici davranışları, şekline karşı ise izleyenlerin davranışları bir bütün olarak karşılıklı olarak inceleme fırsatını sunmaktadır.

Davranışsal liderlik teorisi iki tür liderlik tarzının ortaya çıkmasında öncül olmuştur. Bunlardan ilki insana dönük olan işgören merkezli liderlik tarzıdır. Burada işgören merkezli liderler astları tarafından yüksek saygıya sahiptirler. İkinci liderlik tarzı ise göreve dönük olan üretim merkezli liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında ise liderler, işgörenler yerine işlerin teknik yönüne önem vermişlerdir. Yapılan çalışmalar genelinde insana dönük olan işgören merkezli liderlik tarzının daha çok başarı getirdiği hipotezi doğrulanmıştır. Fakat buna rağmen örgüt kültürlerinde meydana gelen farklılıklar itibariyle net bir sonuca ulaşılamamıştır. Liderin genel olarak tanımlanabilir ve öğrenilebilir davranışları odak nokta olarak görülmektedir (Alan, 1997).

Davranış teorisyenleri için doğuştan gelen özellikleri araştırmaktan ziyade, meydana gelen farklı durumlara ilişkin davranışları ele alarak liderin başarısı ve etkisi değerlendirilmektedir (Aydemir, 2022). 1950 yılı itibari ile ortaya çıkmaya başlayan bu liderlik teorisi 1970'li yılların başına kadar kabul görmüştür. Liderlik anlayışları içerisinde kabul görmüş olan çalışmalar arasında Ohio State Üniversitesi, Michigan State Üniversitesi, Blake ve Mouton Yönetim Matrisi çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmalarda liderliği ele alırken farklı isimlendirmelerin kullanıldığı görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Koçel'e (2011) göre davranışsal liderlik yaklaşımına göre hareket eden bir lideri ön plana çıkaran ve başarılı kılan husus, genel liderlik özelliklerinin bulunmasından farklı olarak liderlik görevini ortaya koyarken meydana getirdiği özelliklerin nitelikleri ve örgüt içerisinde yer alan takipçileri ile arasında kurmuş olduğu diyalogların niteliğidir. Davranışsal liderlik teorisi ile ilgili olarak literatürde çok çeşitli araştırmalar ortaya konulmuştur.

Bu araştırmalardan bazıları aşağıda yer alan Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

Davranışsal liderlik teorisi çalışmaları

Araştırma	Liderlik Davranışları
Ohio State Üniversitesi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kişiyi dikkate alma.</li><li>▪ İnisiyatif.</li></ul>
Michigan State Üniversitesi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ İşe yönelik liderlik davranışı.</li><li>▪ Kişiye yönelik liderlik davranışı.</li></ul>
Blake ve Mouton Yönetim Matrisi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Üretim ağırlıklı davranışlar.</li><li>▪ Kişi ağırlıklı davranışlar.</li></ul>

(Genç, 2017; Northouse, 2014).

Tablo 1'de yer alan davranışsal liderlik teorileri çalışmalarında; Ohio State Üniversitesi'nin kişiyi dikkate alan lider davranışının, birey odaklı meseleler üzerinde daha fazla düşünen, bireyleri anlama ve ihtiyaçlarına çözüm bulma amacıyla hareket eden bir yapıda olduğu görülmektedir.

Lidere bağlı olan işgörenler, ihtiyaç ve isteklerinin lider kişi tarafından dikkate alındığının farkındadırlar. Bu durum işgörenlerin motivasyonunu artırdığı gibi, organizasyon bağlantılarını kuvvetlendirerek takım ruhunu oluşturmalarına katkı sağlayarak personel devir hızında bir düşüş meydana getirmektedir. İnisiyatif durumu ise, birey odağından çok işin ön plana çıkarılması davranışıdır. İşgörenler arasındaki ilişkileri etkileyen iş yapma süreçlerinin planlanmasında, doğru iletişimin sağlanmasında, iş hedeflerine planlamalar dahilinde ulaşılması için gereken prosedürlerin hazırlanmasını



benimseyen bir liderlik davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu davranış tamamen iş performansını artırmaya yönelik uygulanmaktadır (Genç, 2017).

Michigan State Üniversitesi'nin çalışmalarında, ilk olarak işe yönelik liderlik davranışı karşımıza çıkmaktadır. Bu davranış, iş görme usul ve esasları üzerinde durarak, işi sürekli geliştirmeyi amaçlayan, yapılan işlerin kural ve ilkelerine odaklanarak cezalandırma ve otorite kavramlarını ön plana çıkarmaktadır. Kişiyne yönelik liderlik davranışında ise, bireyler ile ilgilenen ve onların motivasyonlarını başarıya giden yolun temel koşulu olarak kabul eden bir anlayış görülmektedir. Yetkileri devredebilir bir veri olarak kabul eden, işgörenlerin kişisel gelişimleri üzerinde oldukça fazla durarak sorunların çözümünü öncelikli olarak benimseyen ödüllendirme tercihli bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Aydemir, 2022).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisinde ise; "İki liderlik davranışından herhangi birine liderin atfettiği değer, mevcut şartlar içerisinde olması gerektiği gibi ise, başarılı çalışmalarda bulunmak ve liderlik statüsünü kazanmak zor olmayacaktır" anlayışı bulunmaktadır. İşin eksik yönlerini gidermek için üretim ağırlıklı bir davranış benimsenirken, işgörenlerin tatmin olmadıkları ve motivasyon düşüklüğü yaşadıkları bir durumda ise kişiyne yönelik bir liderlik davranışı benimsenmektedir. Bu davranışın genel hedefi, hangi açılardan eksik tespit edilirse liderin o tarafa doğru bir tercih ve ağırlık noktası belirlemesidir (Genç, 2017).

Bu noktada davranışsal liderlik teorisinde, görev ve bireye yönelik iki tür temel liderlik davranışı öne çıkmakta olup, Owens (1976) tarafından liderin işgörenler ile iletişim biçimi, amaçlarını belirleme biçimi, ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözme biçimi vb. davranışların liderin etkinliğini belirleyen faktörler olduğu vurgulanmaktadır (Begeç, 1999).

### **Durumsallık Yaklaşımı**

Davranışsal liderlik araştırmalarından sonraki süreçte özellikle 1960-1980'li yıllarda ise; liderliğin durumsal gerekleri ve liderlik davranışları ile birlikte değerlendiren çalışmalar ortaya çıkmıştır (Özyılmaz ve Ölçer, 2008). Bu süreçte etkili liderlerin özelliklerinin hangi durumda daha etkili olduğu üzerinde durulmuştur. Değişik durum ve koşulların ortaya çıkmasıyla farklı liderlik gereksinimlerine ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Bu dönemde

durumsal ve koşul bağımlılık teorisi ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar; Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, Amaç-yol teorisi ve Redding'in 3 boyutlu liderliğidir (Koçel, 2018).

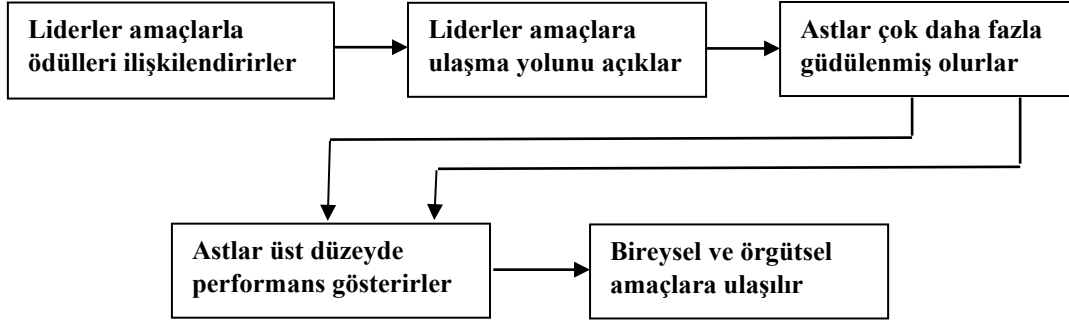
Durumsallık yaklaşımlarında en uygun liderlik davranışının durumlara ve koşullara göre değişebileceği, her şart ve duruma uygun bir liderlik modelinin olmadığı savı ileri sürülmektedir. En çok bilinen çalışma Fiedler (1967)'in liderlik etkinlikleriyle ilgili araştırmalarıdır. Örgütsel davranışı, bireyin kişisel özellikleri ve içerisinde bulunulan durumun sonucu olarak değerlendiren Fiedler, liderliğe ilişkin iki temel soruya yanıt bulmaya çalışmıştır. Bunlar; niçin belirli durumlarda benzer hatta neredeyse aynı kişisel özelliklere sahip liderlerden birisi başarılıyken diğeri başarısızdır ve niçin belirli bir durumda başarılı olan bir lider başka bir durumda başarısız olmaktadır (Erçetin, 2000).

Bu araştırmalara göre liderlerin davranışlarını belirleyen üç unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar: lider ile takipçileri arasındaki ilişki, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Fiedler (1967), bu üç durumda içinde olumlu ve olumsuz ortamlar oluşturarak durumlara göre yapılması gereken liderlik davranışını belirlemeye çalışmıştır (Koçel, 2018). Fiedler'e göre en etkili liderlik üslubu belirli bir duruma ve liderin kişisel özelliklerinin bu duruma uygun olup olmadığına bağlıdır (Erçetin, 2000).

**Amaç – Yol teorisi:** Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori motivasyon konusundaki bekleme teorisine dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır:

- Yöneticilerin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağına dair beklentisi
- Bu sonuçlara izleyicilerin verdiği değer

Yol-Amaç teorisinin asıl amacı liderin göstermiş olduğu davranışın astların motivasyonlarını, iş tatminlerini ve performansları üzerindeki etkilerinin açıklanmasıdır (Koçel, 2018). Bu teoride liderin benimsemesi gereken ilkeler şunlardır; örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek, astların kişisel amaçlara ulaşmalarını sağlayarak örgütsel amaçlarda en üst performansa ulaşma ve astları ödüllendirme, astların kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmeleri için en üst seviyede performans gösterebileceklerine onları inandırmadır. Bu ilkeler benimsendiğinde ortaya çıkması muhtemel liderlik süreci aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 1. Yol- amaç kuramında liderlik süreci (Düzenli, 2021).

Bu kuramda liderlik süreci yöneltici, destekleyici, katılımcı ve başarı merkezli olmak üzere 4 biçimde değerlendirilmiştir. Liderler ve onları izleyenlerle olan ilişkileri liderliğin etkili olması ve takipçilerinin güdülenmesi boyutlarıyla ele alınmıştır (Erçetin, 2000).

### Modern Liderlik Yaklaşımları

Günümüz modernitesinde liderlik yaklaşımları da çeşitlenip, farklı özellikler göstermeye başlamışlardır. Yeni tip liderlik yaklaşımları ortaya çıkmış ve benimsenmeye başlanmıştır. Bunların başlıcaları stratejik liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak dört ana başlıkta incelenmektedir (Doğan, 2021).

**Stratejik Liderlik:** Strateji, belli bir amaca yönlendirme, ortak hareket edebilmeyi sağlama ve düzenleme olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2021). Stratejik liderlik, ileriki dönemlerde neler olabileceğine yönelik öngörü geliştirme ve olası değişimler karşısında zaman kaybetmeden uyum sağlayacak planları tasarlama şeklinde açıklanmıştır. Yönetim biliminde de örgütün gerçekleştirmek istediği hedefi yakalayabilmek için takip ettiği yollar şeklinde açıklanmaktadır. Örgütün konumlandığı yerdeki iç ve dış çevre koşullarının analizini doğru yaparak, olması gereken zamanda doğru stratejiyle hareket edilmesi sonucu gelişen strateji sürecine örgütün her birimini stratejik lider, dahil etmektedir. Stratejik liderlik, değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde, rekabet ortamlarındaki hareketlilikle de önemini bir hayli hissettirmektedir. Ayrıca küreselleşmenin etkisiyle gelişen risk ve

tehlikelere daha çabuk cevap verebilmek için de stratejik liderlik önem taşımaktadır (Kırım, 2002).

Bu liderlikte değişim yaratma ve değişime hükmedebilme, riskleri farklı şekilde algılama ve fırsata dönüştürme, hedefler için bugünden çalışmaya başlama değişim için gerekli olan sezgi, sağduyu ve vizyona sahip olma vardır.

**Etkileşimci Liderlik:** Liderlik çalışmalarında etkileşimsel, sürdürücü, iş gördürücü veya transaksiyonel liderlik tarzı olarak da ifade edilen (Kurnaz, 2019) etkileşimci liderlik yaklaşımı 1970'lerin sonlarında Burns tarafından geliştirilmiş ve sonraki çalışmalar ile de geliştirilmiştir (Alioğulları, 2019). Etkileşimci liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki bağlantılar üzerine odaklanmış bir önderlik biçimidir ve yerleşik idarenin işlevlerini içermektedir. Lider takipçilerini motive ederek verimliliklerini arttırmak liderin öncelikli misyonudur (Okçu, 2011).

Etkileşimci lider gücünü, yasal olan meşru güce yani makam gücüne ve bunun sağladığı otoriteye dayandırır. Bu lider türü, örgüt içinde kurallara uyulmasını, verilen hedeflerin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Görev odaklı çalışır. Karşılığında işgöreni ödüllendirir. Aksi takdirde kurallara uymayan işini savsaklayan ve hedeflerine uymayan işgörenleri cezalandırır. Bu lider sonuç odaklı çalışır, disiplinli, işini iyi yapan ve hedeflerini tutturana çalışanları ödüllendireceğini vurgulayan bir yönetim biçimine sahiptir (Serinkan, 2002).

Etkileşimci liderlikte realite önemlidir. Sonuç odaklı olduğu için işgörenle açık bir anlaşma yapılmalıdır. İş gören açısından kurallara uyma ve verilen işleri yapıp hedefleri tutturma vardır. Karşılığında ödül ve hak ettiğini alma vardır. Bu nedenle de yönetim moral ve motivasyon kaynağı değildir. Yönetim açısından vizyon belirleme, gelecekteki riskleri belirleme, verimlilik, kurallar ve disiplin vardır. Örgüt içerisinde birey ve grup arasındaki uyum ve iş birliği lider açısından çok önemlidir (Çelik, 2012).

Etkileşimci liderin gelenekçi oluşunun kuruma sağladığı yararlar da gözden kaçmamalıdır. Gelenekçi yapısı ile geçmişe bağlı tecrübelerinden fazlasıyla yararlanıp bu tecrübeleri gelecek nesillere aktarma noktasında çok başarılılardır. Geçmişten getirdikleri olumlu bilgiler ve kuruma sağladıkları fayda açısından başarılı bir yönetim sergilerler.

Tasarruflu ve yavaş büyüme politikası izleyen kurumlar açısından etkileşimci liderlik tipi daha faydalıdır (Tengilimoğlu, 2005).

Lider ve işgören arasındaki ilişkiye odaklanan etkileşimci liderlik, aralarındaki yapılan anlaşmanın sadece sonucuna bakmaz. Bu süre zarfında çalışanın görevini verdikten ve tanımladıktan sonra iş akış kontrolünü yapar. Çalışana güven verir. Sonuca ulaşmak için eksik olan, gerek duyulan her şeyi temin ederler. Sonuca ulaşmada engel teşkil edecek tüm varyasyonları hesap eder, eksikleri ve noksanları tamamlar. Ayrıca çalışanların gelişimi sağlar ve eksik yönlerini gidermek için destek sağlar. Bu sayede örgüt içinde daha kapasiteli personel ve teçhizatla daha başarılı görevler edinirler (Tandoğan, 2002).

Etkileşimci liderliğin dört görevi vardır (Şirin, 2008):

- a. Örgütlerin hedeflerini ve amaçlarını net bir biçimde belirlemek.
- b. Örgütten ve işgörenden beklentilerini belirlemek.
- c. İş görenlerin örgüt içinde haklarını ve örgütteki yükümlülüklerini belirlemek.
- d. Örgütteki kural, hak ve yükümlülükleri belirlemek.

**Vizyoner Liderlik:** Vizyoner lider, hangi ihtiyaçların yerine getirileceğini, işlerin nasıl yapılacağını ve bitmiş olan bir ürüne nasıl bakılması gerektiğini bilen kişidir (Aksu, 2009). Vizyoner liderler, kendilerini izleyen kişilerin birbirleri ve çevreleri ile etkileşimleri bağlamında sahip oldukları düşünceleri geliştirmeleri için gerekli olan sosyal ihtiyaçlar, genel durum, problemlerin ve vizyona yönelik çözümler için anladıklarını ortaya koyarak, izleyenleriyle birlikte hareket ederler (Koçer, 2021). Söz konusu vizyon, geçmişte yaşanan deneyimlerin, mevcut olanakların, temel değerlerin ve kültürel geleneklerin bir yansıması olarak kabul edilmektedir (Doğan, 2016).

Vizyon, vizyoner liderlerin çalışanları motive etmesi için bir araç görevi görmektedir. Vizyoner liderler, örgütün vizyonu aracılığı ile çalışanların, örgütün amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Bu süreçte vizyoner liderler, çalışanlarını dinleyerek kişilerin değerlerine saygı duyarlar. Böylece daha güçlü bir lider karakteri oluştururlar. Çalışanlar, değerlerine saygı duyulduğunu gördüklerinde lider tarafından belirlenen vizyonu sahiplenirler ve bu doğrultuda daha fazla çaba göstermeye başlarlar. Bununla birlikte, belirlenmiş olan vizyon yalnızca üst kademelerde kalmamalı ve örgütün geneline yayılması

sağlanmalıdır. Bu kapsamda vizyonun ve değerlerinin herkese iletildiğinden emin olunmalıdır (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Vizyoner lider kavramı, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde ortaya koyduğu başarı bakımından oldukça önemlidir. Örgütlerin geçirdiği hızlı değişimler aynı zamanda geleceğe yönelik kararları da tesir altına almaktadır. Meydana gelen bu hızlı değişimde örgütleri, izleyenlerince de kabul gören bir vizyonla geleceğe götüren ve belirsizliklerden arındıran vizyoner liderler, geleceğin liderleridir (Deniz, 2014).

Yapılan açıklamalardan hareketle, vizyoner liderleri diğer liderlerden farklılaştıran özelliklerinin belirli bir vizyon ve amaç doğrultusunda diğerlerine yol gösterme, bu yolda birlikte ilerleme ve yolda ilerlerken takipçilerini sürekli güdüleme gibi beceriler olduğu ortaya çıkmaktadır. Gerektiğinde risk alarak ve sezgilerine güvenerek önemli kararlar verebilen vizyoner liderler, hem yürüyecekleri yolu önceden hayal ederek uygun hedeflere ve bunlara ulaşılacak yolları öngörmekte, hem de çizdikleri yolda ilerlerken çevresindeki çalışanların da bu yola tutkulu bir şekilde bağlanmalarını ve güdülenmelerini sağlamaktadır.

**Dönüşümcü Liderlik:** Liderlik çeşitleri arasından dönüşümcü liderliğe, yenilikçi, değişimi seven dönüştürücü de denmektedir (Çavuşoğlu, 2022). Bu liderliği literatüre kazandıran Bass'tır. Etkileşimci liderliği de kazandıran Bass, araştırmalarında bu liderlik tipini geliştirip, dönüşümcü liderlik olarak bilime kazandırmıştır. Modern liderlik kuramları içinde çok önemli bir kavram haline gelmiştir (Rafferty ve Griffin, 2004).

Dönüşümcü liderliğin özünde yenilikçilik, girişimcilik, farklı bir şeyleri denemek olduğu için, örgüt içinde yeniliğe, değişime ileri görüşlülüğe rehberlik edecek olan da bu takımın başındaki liderdir. Haliyle dönüşümcü liderlik bu özelliklerin ve kabiliyetlerin bütünüdür (Keçecioğlu, 2003).

Dönüşümcü lider, kurum içindeki geleneksel tutumu ve işleyişi değiştirir. Var olan stratejiyi, misyonu ve vizyonu yeniden şekillendirir. Örgüt içindeki ihtiyaçları ve hareket kabiliyetlerini belirler, ona göre kurumsal bir dönüşüm haritası üzerinde çalışmalarını yürütür (Dessler, 2004).

Bu liderliğin günümüz koşullarına göre en avantajlı yönü gelişime çok hızlı ayak uyduruyor olabilmesidir. Günümüzde her şeyin çok hızlı değişiyor olması, var olanların hızla eskimesi geleneksel yapıya sahip liderleri, değişime direnen liderleri zor durumda bırakabilmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü lider buna en iyi ayak uydurabilen lider tipi olarak öne çıkmaktadır (Çelik, 2012).

## 2.2. Otantik Liderlik

Modern dönemin yerini post-modern döneme bıraktığı 1980 sonrasında farklı birçok alanda olduğu gibi liderlik anlayışlarında da bazı değişimler yaşanmıştır (Öztürk, 2019). Geleneksel liderlik yaklaşımları yerini, liderliğin ahlaki ve etik boyutlarının daha fazla dikkate alındığı liderlik yaklaşımlarına bırakmaktadır (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008). Bu çerçevede günümüzün ve geleceğin etik lidere olan ihtiyacını karşılamak amacıyla Luthans ve Avolio (2003) tarafından yazına kazandırılan, pozitif psikoloji kapsamında yer alan ve yeni nesil liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkan otantik liderlik, sinerji ile ekip ruhunu ön planda tutarak örgütün etik, bağlılık ve ortak değerlerini göz ardı etmeyen, pozitif çıktılarının oluşumuna katkı sağlayan bir liderlik tarzıdır (Hırlak ve Taşlıyan, 2018; Yılmaz, 2019).

Alanyazında otantik liderliği yeni bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamayan araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre otantik liderlik, çağın lider beklentilerini karşılayan bir davranış modeli ve liderliğin boşluklarını tamamlayan bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (Grossman ve Valiga, 2013; Karacaoğlu ve Satır, 2019; Dirik ve İntepeler, 2019; Tufan, 2021; Duygulu ve Başaran Açıl, 2022).

Avolio ve Gardner (2005)'a göre otantik liderlik kök bir kavramdır, otantik lider ise davranış ve tutumlarının, etik anlayışlarının, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalığı ile karşılaştığı örgütsel ve kişisel sorunların üstesinden kolaylıkla gelebilen, kişisel gelişimlerine sürekli olarak çaba gösteren, bulunduğu ortama güven inşa eden, minnettarlık duygusuna sahip, özgüvenli, iyimser, umutlu ve üst düzey ahlak standartlarına sahip bireylerdir.

Bu bağlamda otantik liderlerin eğilimlerine, hedeflerine, ahlaki değerlerine, duygularına ve düşüncülerine güvenerek dönüşümler yaratması, içindeki hizmet etme arzusu ile ekibini güçlendirmesi, eksikliklerini ve hatalarını içtenlikle kabul edip telafi etmeleri beklenmektedir (Yılmaz, 2019).

Otantik liderliğin etik ve dönüşümcü liderlik gibi pozitif liderlik tarzlarını kapsayan bir olgu, kök kavram, temel yapı taşı olarak değerlendirilmesi; örgüte ve örgüt çalışanlarına katkı sağlayan bir liderlik tarzının ancak otantik olarak algılanan lider ve yöneticilerle sağlanabileceğini ifade etmektedir (Yaşbay, 2011; Özkara, 2017).

Takipçilerle paydaşlar arasındaki otantik ilişkiyi karşılıklı bir etkileşim sürecinde ele alan otantik liderlik, liderin otantikliğinin ötesinde bir liderlik tarzıdır (Yılmaz, 2019; Dikmen, 2012). Bahsi geçen otantik ilişkiyi başarabilmek, lider kişinin realist olmasını ve ilişkilerini mükemmellik kaygısı duymadan kurmasını gerekli kılmaktadır (Akgündüz, 2012). Dolayısıyla örgütte otantik liderliğin varlığı, liderin tamamlayıcısı olarak görülen takipçilerin de otantikliğine bağlıdır.

Otantikliğin özünü kişinin kendine karşı dürüst olması oluşturmaktadır. Kendine karşı dürüst olabilmek de başkalarına karşı dürüstlüğü beraberinde getirmektedir (Baykal, 2017; Karacaoğlu ve Satır, 2019). Dürüstlüğü elde eden liderlerin sürekli kendini geliştirme, sorgulama, eleştirme ve vazgeçmeme çabası içinde oluşu ise çevresine karşı olan sorumluluğunu yükselterek otantik ilişkiler kurmasına imkân sağlamaktadır (Liker ve Convis, 2012).

Otantik liderler, gayelere, kıymetlere ve manalara kılavuzluk ederek takipçileri ile köklü ilişkiler geliştirir (Gül ve Alacalar, 2014). İnsanların güçlü yönlerini ön plana çıkarır ve onların zayıf yönlerine yardımcı olmaya çalışır. Otantik liderler, insanların işyerinde mutlu ve memnun olmalarını sağlamaya çalışır ve onların işyerinde dengeli bir yaşam sürdürmelerine yardımcı olur. Bu liderler, öncünün şahsi ilerlemesinin hayat boyu devam etmesi zaruretinin bilincinde olan, diğerlerinin isteklerine göre hareket etmektense kişisel doğrularına göre tutum belirleyen, sözleri fikirleriyle ve fikirleri de eylemleriyle uyumlu olan insanlardır.



### 2.2.1. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderlik düzeylerinin farklı boyutlarda ilk defa incelenmesi fikrini ortaya atan Kiersch ve Peters (2017), çalışanlara liderlik davranışı olarak etik değerlere göre davranmanın, dengeli ve önyargısız karar alma süreçlerini ve işe dayalı güven ilişkilerini kurmanın otantik liderlik ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bir liderin otantik liderlik özellikleri taşıdığını belirten şeylerden biri, otantik liderliğin bileşenlerine ne derece sahip olduğudur. Yapılan araştırmalar incelendiğinde otantik liderliğin bileşenleri en çok öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkisel şeffaflık olarak belirlenmiştir. Aşağıda otantik liderliğin temel bileşenlerine değinilmiştir.

**Öz Farkındalık:** Kişinin öz kimliğini, değerlerini, gayelerini, hislerini, avantajlarını ve zaaflarını kabul etmesi kısacası kendisini bilmesidir (Akyürek, 2020; Kaplan, 2017; Koşar, 2020; Savur, 2013; Yetgin, 2020). Kişi kendini tanıdıkça kendine güveni artar, zayıf yönlerini kabullenip güçlü yönlerine odaklanır (Enthusiast, 2020). Başka bir ifadeyle kişinin yaşantısını nasıl anlamlandırdığı ve bu sürecin insanın kendini değerlendirme biçimini nasıl etkilediğinin bir anlayışıdır (Coşar, 2011; Walumbwa vd., 2008).

Öz-farkındalık bir hedef noktası değil, kişinin kendine özgü yeteneklerini, güçlü yönlerini, amaç duygusunu, temel değerlerini, inançlarını ve arzularını anladığı süreçtir. Kişinin bilgi, deneyim ve yetenekleri hakkında temel bir bilince sahip olması anlamına gelir (Avolio ve Gardner, 2005).

Kişilerin hayatlarını ne şekilde anlamlandırdıkları ve bu anlamın kendilerini değerlendirme biçimini nasıl etkilediğinin farkına varmaları şeklinde açıklanmaktadır (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderler, gruptaki insanların farklı durumda olduklarını bilmekte ve kabul etmektedir. Öz farkındalıklarını ve özgünlüklerini geliştirme düzeyleri ve hikâyelerinin önerdiği paradoksal olasılıkları hesaplamaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014; Kılınç ve Öztürk, 2019).

**Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme:** Otantik liderin karar verme sürecinden önce tüm bilgileri değerlendirip ona göre karar vermesi olarak tanımlanır (Yeşiltaş vd., 2013). Otantik liderin karar alma safhasında gerek verileri farklı ve doğru kaynaklardan elde etmesi ve bu verileri akılcı şekilde analiz etmesi otantik liderliğin temelini oluşturmaktadır (Avolio vd., 2009; Diddams ve Chang, 2012).

Luthans ve Avolio (2003) ve Avolio ve Gardner (2005)'a göre otantik liderlikte pozitif bir bileşene ihtiyacı olduğunu ifade edilmiştir. Ahlaki konular söz konusu olduğunda otantik liderlik davranışının iş etiği ve yetenek bakımından öne çıktığı görülmektedir. Bu durumlarda liderin ahlak anlayışı, değerleri seçimi ve örgüt çalışanların ihtiyaçları ile uyum içinde olması beklenir (Kernis, 2003).

**İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı:** İçselleştirilmiş ahlak anlayışında, otantik liderin söylem ve eylemlerinde etik ve ahlaki normlarla tutarlı olması beklenir (Koçak, 2019). Kişinin içselleştirdiği ahlaki değerlerin her koşulda ve şartta liderlik davranışlarında sergilenmesidir (Şimşek vd., 2014). Bu boyut, liderin liderlik davranışı sürecinde gerçekçi davranması ve gerçek ilişkiler kurması olarak da tanımlanabilir (Asarkaya-Memiş vd., 2009; Akgündüz, 2012).

Tarafsız olarak karar verme dürüstlüğü ve karakterin temelidir. Liderlerde ise karakter ve dürüstlük sadece kararlar ve eylemleri değil aynı zamanda sezgileri de etkilemektedir (Illies vd., 2005; Yeşiltaş vd., 2013). Kendisi hakkındaki bilgisini tarafsız değerlendiren liderler elde edilen verileri en az hata ile değerlendirmeli, ahlak ve etik açısından en doğru şekilde kullanmalıdır. İşte bu sürecin tümü liderin İçselleştirilmiş ahlaki anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Walumbwa vd., 2008).

**İlişkilerde Şeffaflık:** Şeffaflık, bireyin gerçek kişiliğini izleyenleri ile paylaşmasıdır (Asarkaya-Memiş vd., 2009). Otantik liderler, açık, dürüst ve kendi deneyimlerini paylaşarak başkalarıyla ilişki kurabilecekleri ilişkisel bütünlüğe sahiptir (Tabak vd., 2012; Demiray, 2022).

Gardner ve arkadaşları (2005) otantik liderlerin duyguları ve hislerini çalışanlarına iletirken şeffaf olması ve herhangi bir olumsuz tutumdan arındırması şeklinde ifade etmektedir. Liderlerin üst, orta ve alt düzeydeki yöneticiler ile çalışanlar arasında köprü

olduğunu ve bu iş veya iş dışı süreçlerde her iki alanda da ilişkileri yönetirken örgütün işlevselliğini göz önünde bulundurarak şeffaf bir yönetim sergilemesi beklenir (Gardner vd., 2005).

### **2.2.2. Otantik Liderlik Yaklaşımları**

Otantik liderlik yaklaşımları “Ilies, Morgeson ve Nohria’nın otantik liderlik yaklaşımı” ve “Sparrow’un otantik liderlik yaklaşımı” olarak iki başlık altında incelenmiştir.

#### **Ilies, Morgeson ve Nohria’nın Otantik Liderlik Yaklaşımı**

Otantik liderler günlük hayatlarında inançlarına uygun davranışlar sergileyerek ve aldıkları kararlarla insanlara fayda sağlamaya çalışan liderlerdir. Bunlar; öz farkındalık, ön yargısız değerlendirme, otantik davranış ve ilişkisel uyumdur.

**Öz Farkındalık:** Öz farkındalık kavramı, insanların kendi güçlü ve zayıf olduğu yönlerin bilincinde olmasının yanı sıra insanların kişiliği ile de ilgilenmektedir. Farkındalığı yüksek olan liderlerin gelişime yatkın, duygularının daha aktif olmasının yanında zekâ seviyesi de daha yüksektir (Özdemir, 2017; Avcı, 2022).

**Ön Yargısız Değerlendirme:** Kişinin kendisiyle ilgili bilgileri reddetmeden ya da değiştirmeden deneyim ve tecrübelerini tarafsız bir biçimde incelemesidir. Bu süreç bireyin kendine karşı dürüst davranışını ve karakterini ifade etmektedir. Karakter yapısı ve dürüstlük liderin yalnızca davranışlarını ve karar almasını etkilemez. Bununla birlikte liderin kendini daha iyi ve huzurlu hissetmesini de sağlar. Ön yargısız değerlendirme süreci, liderin karar verme süreci ile birebir etkilidir (Engin, 2019).

**Otantik Davranış:** İnsanların yaşamları boyunca hem iş hayatlarında hem de sosyal hayatlarında başarısızlık, ceza alma gibi riskleri her zaman bulunur. Otantik davranış, tüm

bu sorunlara rağmen kendi bireysel değerleri, seçimleri ve ihtiyaçları ile tutarsız olmayacak seçimlerde bulunmasıdır. Bu anlatılanların sonucu olarak kişinin öz değerlerinin yansıması ile konjonktürel isteklerle tutarlı olmaya ilişkin belgeler daima açık ve net olmayacaktır (Erkutlu, 2014).

**İlişkisel Uyum:** bir ekip liderinin otantik liderliğinin çalışanların refahını olumlu yönde etkilediği bu ilişkiyi artırabilir (Gezer, 2015). Çünkü görev bağımlılığı yüksek bir takımda başarılı bir görev performansının, takım üyeleri arasında işbirlikçi bir ruh halinin ne kadar iyi oluşturulduğuna bağlı olduğunu söylemek çok abartılı olmayacaktır. Ekip liderinin rolü, ekibin ve organizasyonun hedeflerine başarıyla ulaşmasında önemlidir; ancak, her gün birlikte görevleri yerine getirmesi gereken ekip üyeleri arasındaki ilişki de ilişkisel uyumun onların refahına katkıda bulunabilmesi açısından oldukça önemlidir. İlişkisel bütünlük, “bir mübadele ilişkisi içindeki bireylerin, ilişkilerinin ayrı ve birleştirici bir sosyal varlık olduğuna dair algısı” olarak tanımlanır (Lawler, 2001). Başka bir deyişle, çalışanlar kendi aralarında görevleri yerine getiren diğer ekip üyeleriyle ilişkilerinde ne kadar yakın olduklarına bağlı olarak kendi aralarında güven oluştururlar. Yukarıdaki argümana dayanarak, ekip üyelerinin takım arkadaşlarıyla son derece yakın, işbirlikçi ve birleşik bir ilişkiye sahip olduğu anlamında güçlü bir ilişkisel uyum algısı, onların refah düzeylerini artırır ve böylece otantik liderliğin etkisiyle güçlü bir sinerji üretmektedirler (Walumbwa vd., 2008).

Bir ekibin performansı, ilişkisel uyumun ekip arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler sürdürdüğünü güçlü bir şekilde algılayan çalışanları daha da motive eden değişim görevlerinin başarısıyla belirlenir. Çünkü ilişkisel uyum, ekip üyelerinin ilişkisel yönüne odaklandığından, bir ekip için yüksek düzeyde bütünleşme göstermektedir (Lawler ve Yoon, 1996). Bu tür ekip üyelerinin şu anda tatmin edici hayatlar yaşadıklarını algılamasını sağlar. Ayrıca istediklerini elde ettikleri için hedonik iyi oluş hissederek. Takım arkadaşlarının çok mesafeli, çelişkili, kırılabilir, yıkıcı ve bireysel odaklı bir ilişkisi varsa, kendi aralarındaki güven düzeyi daha düşüktür. Bu durum kişilerin iyilik hali üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Bununla birlikte, takım arkadaşları yüksek ilişkisel uyum algılayorsa, bir durumla başa çıkma ve stresi azaltan hedonik refahı deneyimleme konusunda gelişmiş bir yeteneğe sahip olurlar. Bir takımda çalışan çalışanların, takımın görevlerini başarıyla yerine getirebilmesi için takım arkadaşlarıyla daha aktif iletişim ve işbirliği içinde olması gerekir. Bu nedenle,

yüksek ilişki uyumu algıarlarsa, takım arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler sürdürme eğiliminde olurlar (Podsakoff vd., 2003). Ekip üyelerinin güdülerini ve ihtiyaçlarını anlamaya çabalayan ve onları gerçekten önemseyen bir ekip liderinin otantik liderliğinin etkileri, ilişkisel uyum ile etkileşim nedeniyle çalışanların daha büyük mutluluğuna yol açmaktadır.

### **Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı**

Sparrow (2005) tarafından geliştirilen modelde otantik liderliğin dört boyutundan bahsedilmektedir. Bunlar; “Öz farkındalığın önceliği”, “Kendin olmanın sürekliliği”, “Öz denetim ve tutarlılık”tır. Bu boyutlar aşağıda açıklamıştır.

**Öz Farkındalığın Önceliği:** Öz-farkındalık, bir liderin değerlerini, kimliğini ve amaçlarını anlamak ve açıkça algılamaktır (Avolio ve Gardner, 2005). Bu, kişinin kendini tanıması ve ilgili vizyon ve inancı anlaması gerektiği algısına dayalı olarak gerçek bir benliğe doğru hareket etmeyi içeren bir kavramdır (Sparrowe, 2005). Öz-düzenleme, ideal benlik ile öz-farkındalık yoluyla kurulan gerçek ego arasındaki boşluğu en aza indirmek için belirli davranışları yürütmek ve bu tür davranışları düzenlemekle ilgilidir (Luthans ve Avolio, 2003).

Öz farkındalık, bir kişinin iç gözlem yapması gereken kapasitedir. Kişinin güçlü yönleri, nitelikleri, zayıf yönleri, kusurları, fikirleri, düşünceleri, inançları, idealleri, tepkileri, tutumu, duyguları ve motivasyonları hakkında bir anlayış ve içgörü kazanmayı içerir. Bu nedenle iç gözlem, kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığını değerlendirmeyi ve başkalarının kişinin davranışına, tepkilerine ve davranışlarına bağlı olarak nasıl etkilendiğidir (Sparrow, 2005).

**Kendin Olmanın Sürekliliği:** Liderin söylemleri, eylemleri, perspektifleri, gaye ve hedefleri, bağlılık ve değer yargıları kedisine olan doğruluğunu ortaya koyar. Otantik liderlik uzun süreli öz gelişime, şahsiyetinin anlaşılması üzerine kurulan geniş bir işlemdir. Bu süre zarfında kişi kendisini daima dahili bir gözetim altında tutar ve sorgular. Tüm bu zaman aralığında otantik lider tutumuyla kişiliği ne ölçüde tutarlı olduğuna ilişkin kendi içinde bir denetim söz konusudur. (Keser ve Kocabaş, 2014; Özdemir, 2017).

**Öz Denetim ve Tutarlık:** Öz denetimin etkinliği, liderin öz farkındalığıyla; göstermiş olduğu davranışlar arasındaki tutarlılığa ilişkin kendisini sorgulaması ve bunun bilincinde olmasıdır (Yaşbay, 2011). Kişi öz farkındalık ve öz denetim unsurlarını sürekli olarak kullanmalı ve bunlardan elde edilen sonuçlar uyum içerisindeyse tutarlılık olarak adlandırılabilir (Sparrowe, 2005).

Otantik liderler, incelenen tüm liderlik kuramlarında belirtilen liderlerden daha etkilidirler. Çünkü otantik liderlikte, liderin takipçileri liderlerin inançları, duyguları, hedefleri, kararları ve bunlara karşılık sergiledikleri davranışları arasındaki tutarlılık aranmaktadır (Sparrowe, 2005).

### **2.2.3. Otantik Liderliğin Etkileri**

Otantik liderler, sevmedikleri bir şeyi seviyormuş gibi yapmazlar. Aksine, hayattaki güdülerini ve arzularını açıkça anlarlar. Kusurlarını ve sınırlamalarını nesnel olarak incelemekten rahatsızlık duymadıkları için kaygı ve güvensizliğin kol gezdiği bir organizasyonda stresin üstesinden gelebilecek olumlu rol modellerdir. Buna bağlı olarak çalışanlar, stressiz yaşam koşullarını tatmin edici buldukları ve istediklerini elde ettiklerini düşündükleri hedonik iyi oluş yaşamaktadırlar. Dahası, çalışanlar, çalışanların ve örgütün amaçlarına ulaşmak için kendilerini feda eden sosyalleşmiş otantik liderler gördükleri için mevcut yaşamlarından tatmin olurlar (Gardner vd., 2005).

Bir liderin özgünlüğü, çalışanların endişelerini ve endişelerini azaltır, depresif semptomları hafifletir ve aşırı stresi azaltır. Dahası, otantik liderler, çalışanların yaşam doyumunu artıran ve olumsuz etkileri azaltan destekleyici ilişkiler oluştururlar. Bu etkiler, ekip üyelerinin keyif almalarını ve olumsuz deneyimlerden kaçınmalarını sağlayan hedonik refahı olumlu yönde etkiler (Goldman vd., 2002). Otantik liderlerin sağladığı psikolojik destek ve güçlendirme, ekip üyelerini mevcut koşullardan memnun eder. Nihayetinde, bir takım liderinin otantik liderliği, çalışanların mutlak güvenlerine ve olumlu duygularına dayalı olarak kendi kaderini tayin etme becerilerini geliştirerek refah üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Peterson vd., 2012).

## **Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi**

Güven temelli, anlamlı ilişkiler kurmak ve bu ilişkiyi sürdürülebilir kılmak kuşkusuz her bireyin uğruna çabalar sarf ettiği bir durumdur. İtimat kavramı, iyi bir amaçla sergilenen davranışların, ileride herhangi bir karşılık beklemeksizin yapılmasını ifade etmektedir (Gardner, 2005). Güven, sağlam ilişkilerin temelini oluşturduğu gibi otantikliğin de temel yapı taşı konumundadır (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008).

Otantik liderlik, özgün bir liderlik yaklaşımını esas alan, kişisel gelişimi destekleyen, kendini bilme yetisi ile ortaya çıkan ve bu yetiyle beslenen bir liderlik sürecidir. Otantik liderler, kendini bilme yetilerinin öncülüğünde otantik ilişkileriyle ve davranışlarıyla bu otantik sürece dahil olmayı başarmalıdır. Bu otantik süreçte lider ve takipçi arasındaki güveni gerekli kılmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014). Otantik liderlerin etik değerlere bağlılığı ve çevresindekilerle şeffaf ilişkiler kurması, takipçileri ile güven temelli ilişki kurmasını sağlamaktadır (Kernis, 2003). Karşılıklı güven duygusuna dayanan ve bireyin kendine güvenme hali olan öz yeterlilik ise hem lider kişide hem de lider takipçisinde aranan bir otantik liderlik bileşenidir. Takipçiler başkalarını taklit eden liderlere değil, özgün ve gerçekçi olan liderlere güvenmektedirler. Liderlerin özgünlüğünü besleyen ise takipçilerinin özgünlüğüdür (Coşar, 2011; Akgündüz, 2012; Keser ve Kocabaş, 2014).

Otantik lider ve takipçi arasındaki karşılıklı güveninin yanı sıra kendine güvenlerinin de yüksek olması örgütsel performansı olumlu yönde etkilen bir faktördür. Özgüvene önemli ölçülerde sahip olan bireylerin, yetersiz özgüvene sahip diğer bireylere göre zoru başarma, sorunlarla başa çıkabilme ve çabalama oranlarının daha yüksek olması söz konusudur (Coşar, 2011; Akgündüz, 2012). Bu bağlamda güven, takipçilerin örgütsel başarısında, yaratıcılığında ve verimliliğinde en önemli iki araç olan motivasyonun ve sağlıklı ilişkinin oluşmasını da mümkün kılmaktadır (Eraslan, 2006).

## **Otantik Liderliğin Umut Etkisi**

Umudu başarının elde edilebilmesi yolunda sarf edilen mücadele ruhu olarak tanımladığımızda, lideri ve takipçilerini ortak bir amaç için birleştiren, harekete geçiren ve mücadele ettiren bir değer olabileceği anlaşılmaktadır (Liker ve Convis, 2012). Umut,

bireyin amaçlarına ulaşabilmek adına gösterdiği çabayla onu amacına götürecektir yolları bilmesini kapsayan ve başarı ile beslenen pozitif bir bakış açısıdır. Bu pozitif bakış açısına önemli düzeyde sahip olan bireyler, amaçlarına ulaşma yolunda engellerle karşılaştıklarında alternatif yolların ve çözümlerin olabileceğine karşı umutludurlar (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008).

Alternatif yolların geliştirilmesi sürecinin yoğun bir zihinsel faaliyet gerektirmesinden kaynaklı, bireylerin yaratıcılığı tetiklenmekte ve problemler karşısında daha etkin çözümler üretmesini sağlamaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014). Umudun iyimserlikten farkı ise amaç odaklı bir tanıma sahip oluşudur (Baykal, 2017). Buldukları örgütlerde umut yaratan otantik liderler, takipçilerini amaçlarına ulaştıracak yol ve yöntemleri tespit edebilmeleri konusunda desteklemektedirler (Akgündüz, 2012).

### **Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi**

Otantik liderler, takipçilerinin pozitif psikolojik sermayelerini artırarak dayanıklılıklarını, diğer bir ifadeyle esnekliklerini güçlendirirler (Avolio ve Gardner, 2005). Sorunların, belirsizliklerin, güçlüklerin ve krizlerin bulunduğu ortamdan zararsız, hatta kârlı bir şekilde çıkabilmek olarak tanımlanan dayanıklılık, uyumluluğun ve direncin bir göstergesidir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008).

Otantik lider de tıpkı hizmetkâr lider gibi örgütün nereye doğru gittiği ile ilgili net vizyonu sunarak ekibini destekler. Bunu yaparken odaklandığı noktalar ise başarısına engel olan faktörleri ortadan kaldırmak ve her bir ekip üyesine kendilerini geliştirme fırsatları sunmaktır. Liderlik gelişiminin en kritik noktasının potansiyel liderlerin problemler karşısında doğru hamleler yapmasına rehberlik etmek olduğu düşüncesinden hareketle; otantik liderler, kendini geliştirebildiği ve ekibine de kendini geliştirme ortamı sağlamayı öğrenebildiği takdirde problemlere yaratıcı çözümler bulup sürekli iyileştirmeyi sağlayabilirler (Gardner, 2005; Liker ve Convis, 2012). Otantik liderlik süreci, lider ve takipçi arasındaki otantik ilişkiden doğan karşılıklı güven ile kişisel gelişimi destekleyen örgüt ikliminin oluşmasını sağlamakta, bunun sonucunda da örgüt performansını pozitif yönlü etkileyerek hedeflerin başarılmasını sağlamaktadır.



## Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi

Psikolojik sermayenin alt boyutu olarak karşımıza çıkan iyimserlik, başarılı olma yolunda sürdürülebilir bir olumlu bakış açısına sahip olmaktır (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderler, iyimserlikleri aracılığıyla çalışanlarını umutlandırır ve sahip oldukları bu iyimser bakış açılarını onlara da kazandırır (Avolio vd., 2004; Özkara, 2017).

İyimserliklerinin derecesi ise sosyal faaliyetleri ile ilgilidir. Krizin belirsizliği karşısında iyimserlik halini koruyan bireyler, kriz sonuna kadar olumlu sonuç beklentisindedirler ve sonuç ne olursa olsun onlar için önemli olan devam etmiş olmalarıdır (Akgündüz, 2012). Olumlu sonuç beklentileri, bireyin istikrarını güçlendirmekte ve örgütsel amaçlarını kusursuz olarak yerine getirebilmek için tüm gücünü kullanma eğilimini yükseltmektedir. Bu nedenle otantik liderler iyimser bakış açılarını, sakinliklerini, telaşsızlıkları her daim korurlar, krizi geçici bir durum olarak nitelendirirler, kriz anında önemli olanın fırsatları yakalamak olduğunu düşünürler (Özdemir, 2017). İşgörenin iyimserliğinin artması kurumların da varmak istedikleri noktalardan biri olduğundan otantik liderlik bu bağlamda ehemmiyet teşkil etmektedir.

### 2.2.4. Otantik Liderlik ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları

Güncel liderlik araştırmalarında, otantik liderliğin diğer pozitif liderlik tarzlarının karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik temelini oluşturduğuna ilişkin tartışmalar mevcuttur (Baykal, 2017). Otantik liderliğin bu pozitif liderlik tarzları ile arasında birçok benzerlik ve farklılık bulunmaktadır. Alanyazında ortaya konulmuş olan tüm bu farklılıklar ve benzerlikler, otantik liderliğin diğer pozitif liderlik tarzlarının oluşumuna katkılar sağladığı, temel yapı taşı olma niteliğinde onlardan daha kapsamlı, daha özgün ve daha sosyal bir olgu olduğu görüşlerini desteklemektedir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008; Memiş vd., 2009). Otantik liderliğin dönüşümcü, karizmatik ve hizmetkâr liderlik tarzları ile arasındaki farklılıklar ve benzerliklere ilişkin genel karşılaştırma Tablo 2’de verilmiştir (Akgündüz, 2012; Avolio ve Gardner, 2005).

Tablo 2

Otantik liderliğin diğer liderlik tarzları ile karşılaştırılması

Otantik Liderlik Unsurları		Dönüşümcü Liderlik	Karizmatik Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
<b>Pozitif Ahlaki Bakış Açısı</b>		*	*	*
Lider Öz Farkındalığı	Değerler	*	*	*
	Bilinç	*	*	*
Lider Öz Düzenlemeleri	Tutkular	*	*	*
	İçselleştirme	*	*	
	Dengeli Davranış	*		
	İlişkisel Şeffaflık	*		
Liderlik Davranışı	Otantik Davranış			*
	Pozitif Model Olma	*	*	*
	Kişisel-Sosyal Kimlik	*	*	
	Öz Kararlığın Desteklenmesi	*		*
İzleyicilerin Bireysel Farkındalığı	Pozitif Sosyal Değişimler	*		
	Değerler	*	*	
	Bilişler	*	*	
	Duygular	*	*	
İzleyicilerin Öz Düzenlemeleri	İçselleştirme	*	*	
	Dengeli Davranış	*		
	İlişkisel Şeffaflık			
	Otantik Davranış			
Örgütsel Kavram	Belirsizlik	*	*	
	Kapsam	*		
	Ahlak	*		
	Pozitif Güç Temeli			
Performans	Gerçek			
	Sürdürülebilirlik		*	*
	Beklenti Ötesi		*	*

\*Örtüşen öge

(Akgündüz, 2012; Avolio ve Gardner, 2005)

## Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Otantik ve dönüşümcü liderlikte önemle vurgulanan dört unsur bulunmaktadır. Bunlar; öz farkındalık bilinci, öz denetim, psikolojik sermaye ve olumlu örgütsel iklimdir. Fakat otantik liderlikte bu unsurlar daha ayrıntılı olarak incelenmekte ve taklit edilemeyen, özgün, ahlaki bir liderlik yaklaşımı esas alınmaktadır (Eraslan, 2006). Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin odaklandığı örgütsel değişim de otantik liderliğin üzerine çok fazla düştüğü bir konu değildir (Özkara, 2017). Bunların yanı sıra otantik liderler örgütün karşılaştığı sorunları birer gelişim aracı olarak görürken, dönüşümcü liderler onları öğrenme aracı olarak görmektedirler (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008). Otantik liderle dönüşümcü lideri birbirinden ayıran en temel özellik, otantik liderlerin öz farkındalıklarının daha yüksek olması ve nerede durmaları gerektiğini çok daha iyi bilmeleridir. Bunun nedeni, değer ve inançlarına ait farkındalıkları ile davranışlarını yönlendiren otantik liderlerin bu farkındalıklarından asla ödün vermiyor olmalarıdır. Diğer bir farklılık dönüşümcü liderliğin temel ögesi kabul edilen karizmatik gücün otantik lider için bir zorunluluk olmamasıdır. Ayrıca dönüşümcü liderin otantik davranışlar sergilemesi istenen ve beklenen bir durumken otantik liderin de dönüşümcü lider özelliklerine sahip olması istenen bir durumdur ancak beklenen bir durum değildir (Eraslan, 2006; Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2008; Özkara, 2017).

Gerçek dönüşümcü liderler, otantik liderler gibi davranış ve tutumlarında ahlaki boyutu göz ardı etmeyen, zorlayıcı koşullar altında dahi dürüst ve otantik kalabilen, etik davranışlar sergileyen liderlerdir. Otantiklikse, statü gibi kişisel çıkarların göz ardı edilmesini ve sosyal çıkarlara odaklanılmasını gerektirmektedir. Gerçek dönüşümcü liderlerin aksine hem dönüşümcü liderlik vasıflarını taşıyan hem de kişisel çıkarlarına, menfaatlerine, statülerine karşı koyamayan dönüşümcü liderler, otantiklikten ve dürüstlükten uzak sahte tavırlar sergilemektedir. Dürüstlükten mahrum olan bu sahte dönüşümcü liderler, ekip üyelerini kendilerinden bağımsız olarak görürler ve karar alma süreçlerinde onların görüşlerini pek önemsemezler veya önemsermiş gibi davranırlar. Aynı zamanda kendilerine sürekli minnet duyan, bağımlı bir ekip arzularlar. Birlikteliğin gücü ile elde ettikleri başarıyı paylaşmanın aksine üstlenmek isterler (Özkara, 2017). Otantikliğin yansıması olan özgüven ile kendinin farkında olan gerçek dönüşümcü liderler, kimsenin takdirini beklemeyen dürüst ve özgün liderlerdir. Bu özgüvenleri sistematiktir ancak aşırı değildir (Eraslan, 2006).

## **Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik**

Otantik liderliği benimsemiş olan liderler, davranışlarını yönlendirmede içsel ahlaki değerlerini ve inançlarını esas almakta iken karizmatik liderlikte lider kişi ilham verici olan bireysel karizmalarını kullanmaktadır. Dolayısıyla, otantik liderin güç kaynağını etik ve ahlaki davranışlar oluşturmakta, karizmatik liderin güç kaynağını ise sahip oldukları kişilik özellikleri oluşturmaktadır (Akgündüz, 2012). Benzer şekilde, takipçilerini etkilemede otantik lider sosyal, yapıcı ve şeffaf özelliklerini kullanırken karizmatik lider hitap etme sanatını kullanmaktadır. Buna ek olarak, otantik bir liderin takipçisi üzerindeki etkililiğinde karizmatik olmanın önemli bir rolü bulunmazken; karizmatik bir liderin takipçisi üzerindeki etkililiğinde sahip oldukları otantikliğin, özgün tavırların önemli bir rolü bulunmaktadır (Başar, 2022).

Diğer bir farklılıkta otantik liderliğin öz farkındalık boyutunun, karizmatik liderlik yaklaşımında göz ardı edilen bir boyut olmasıdır. Otantik bir lider olmanın anahtarı kendini tanımaktır; karizmatik bir lider olmanın anahtarı ise takipçilerini tanımaktır. Karizmatik liderlerin aksine otantik liderler takipçilerini etkilemek adına olmadıkları biri gibi davranmazlar, sahip oldukları karakterden, değerlerden ve inançlardan taviz vermezler (Baykal, 2017; Erdoğan, 2007; Yaşbay, 2011).

## **Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik**

Otantik lider bireysel gelişim sürecini en üst seviyeye çıkarmaya çabalarken, hizmetkâr lider kendisini takipçilerine adanmıştır (Erkutlu, 2014). Otantik liderlikteki bir liderin kendisinden haberdar olması ve sahip olduğu yeterliliğin yüksek seviyeye varmasını arzulaması hizmetkar liderlik için de geçerlidir (Yangın, 2017). Hizmetkâr liderlikte lider kendini takipçilerin yerine koyar, farkındalık, ileri görüş gerekmektedir. Otantik liderlikte kişisel farkındalık pozitif psikoloji ve sosyal psikoloji yazını ile desteklenirken hizmetkâr liderlikte müzakereler hem teorik olmamakta hem de deneyle destek görmemektedir. Hizmetkâr liderlikte izleyicilerin kişisel farkındalıklarından ziyade yüksek seviye gelişmiş pozitif örgütsel bağlam ve pozitif psikolojik kapasite eksiktir (Ayça, 2016).

Otantik lider de hizmetkâr lider gibi örgütün nereye doğru gittiği ile ilgili net vizyonu sunarak çalışanları destekler ve onlara hizmet etme eğilimi gösterirler ancak, bu hizmet etme arzularını kendi kişisel gelişimlerini göz ardı etmeden ve aşırıya kaçmadan gerçekleştirirler. Aralarındaki temel farklılık odak noktalarının başka olmasıdır. Otantik liderler gerçek olma çabasıdayken, hizmetkâr liderler doğru olmanın çabasıındalardır (Avolio vd., 2004; Karacaoğlu ve Satır, 2019).

Sonuç olarak otantik liderler kendi gerçek benliklerini ortaya koyarak takımını yönetirken, hizmetkar liderler takımının ihtiyaçlarını ön planda tutarak takımını yönetir. Her iki liderlik tarzı da kendi avantajlarına sahiptir ve hangisinin daha uygun olduğu, durum ve takımın ihtiyaçlarına göre değişebilir.

### **2.3. Örgütsel Sinizm**

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine olan güvenlerini kaybettikleri, işlerine karşı kayıtsızlık veya umutsuzluk sergiledikleri bir tutumdur (Özdevecioğlu, 2003). Örgütsel sinizmin merkezinde çalışılan kurumun bütünlükten yoksun olduğu düşüncesi vardır; dolayısıyla üstlerin adaletsiz davranışları, kurumdaki samimiyetsizlik, güvenilirliğe zarar veren deneyimler örgüt politikası gibi değişkenler örgütsel sinizmin oluşmasına neden olur (Naus vd., 2007; Dean vd., 1998). Sinizm engellenmişlik, hayal kırıklığı, örgüte yönelik güvensizlik ve olumsuz duyguları içermekle birlikte (Andersson ve Bateman, 1997) hem örgüte hem de çalışanlara yöneltilebilir (Chiaburu vd., 2013).

Örgütsel sinizm yüksek olduğunda kişi çalıştığı kurumun adaletinin, samimiyetinin ve güvenilirliğinin düşük olduğunu düşünmeye başlar. Daha sonrasında ise bu düşünceleri öfke gibi negatif duygular takip eder. Tüm bu deneyimlerin sonucunda da örgüte yönelik eleştirel ifadeler gibi davranışsal yansımaları vardır (Davis ve Gardner, 2004).

Örgütsel sinizm bir kişilik özelliği değildir, örgütsel deneyimlerin bir sonucu olarak gelişir, dolayısıyla çalışanlar yeni şeyler deneyimledikçe bu tutum da zaman içerisinde değişebilmektedir (Dean vd., 1998). Çalışmalara göre kişilik özelliği olarak sinizm ve negatif duygulanım ile ilişkili olmadığı bulgusu ise bu durumu destekler niteliktedir (Wanous vd., 1994; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Bir meta analiz çalışmasında da

örgütsel sinizmin oluşmasında kişisel özelliklerinden ziyade bağlamsal faktörlerin daha önemli olduğu bulunmuştur (Chiaburu vd., 2013).

Sinizmi yüksek çalışanlar örgüt kararlarının arkasında her zaman bir aldatmaca olduğunu düşünürler ve örgüt hakkında sıkıntı, iğrenme ve utanç gibi negatif duygular hissederler. Tüm bu olumsuz düşünce ve duyguların en güçlü davranışsal yansıması ise örgüte yönelik ciddi eleştiridir. Bu eleştiriyi örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerle ya dasarkastik mizah “karşıdaki kişiyle tıpkı kinayede olduğu gibi inceden alay etmek, çaktırmadan laf dokundurtmak” yoluyla belirtebilirler (Dean vd., 1998). Davis ve Gardner (2004) örgüt politikasını olumsuz olarak algılayan çalışanların sinizm geliştireceğini, lider üye etkileşim kalitesinin bu negatif tutumu azaltacağını söylemiştir.

Literatüre bakıldığında sinizmin örgütler açısından fazlasıyla olumsuz sonuçları olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm ile yurttaşlık davranışı (Andersson ve Bateman, 1997), algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık (Chiaburu vd., 2013) ve iş tatmini arasında negatif (Wanous vd., 1994); psikolojik kontrat ihlali (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003), algılanan örgütsel siyaset (Chiaburu vd., 2013), iş yerindeki ihmalkâr davranışlar ve çıkış düşünceleri arasında ise pozitif (Naus vd., 2007) ilişkiye rastlanmıştır. Sinizmi duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üç boyutta ölçen bir çalışmaya göre ise duygusal ve bilişsel sinizmin işteki kontrol, çalışan katılımı, genel iyi oluş, kariyer tatmini, işteki stres ve iş koşulları ile negatif ilişkisi bulunurken davranışsal sinizm ile çalışan katılımı, genel iyi oluş, kariyer tatmini ve iş koşulları arasında negatif ilişki bulunmuştur (Yasin ve Khalid, 2015). Yine aynı çalışmada duygusal sinizmin kariyer tatmininin önemli bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak sinizm örgüte karşı kişinin kendini koruma davranışı olarak görülmektedir (Naus vd., 2007).

Buna ek olarak sinizm örgütsel değişimin önündeki bir engel olarak görülmüş, özellikle de düzgün bir bilgilendirme yapılmadığında ve karar verme sürecine çalışanlar dahil edilmediğinde çalışanın bu bilgi boşluğunu sinik düşüncelerle dolduracağı ve sonucunda örgüte bağlılığının, iş tatmininin, motivasyonunun ve verimliliğinin azalacağı söylenmiştir (Reichers vd., 1997). Değişime yönelik sinizm hakkında yapılan bir meta analiz çalışmasına göre ise sinizmin örgütsel bağlılıkla, iş performansı ve işe katılımı ile negatif ilişkisi olduğu bulunmuştur (Thundiyil vd., 2014).

Sinizmin çalışanların üstleriyle olan ilişkisine de etki ettiği görülmüştür. Neves’in (2012) yürüttüğü bir çalışmada örgütsel sinizm ile üstle olan duygusal bağlılık arasında

negatif ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna ek olarak örgütsel sinizmin üstlerin desteği ve üstlere olan duygusal bağlılıkla olan ilişkisini ise düzenlediği bulunmuştur.

### 2.3.1. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütlerde Örgütsel sinizme neden olarak birden fazla etken bulunmaktadır. İleri derecede stres ve roller, kişilerin ve örgütün beklentisinin karşılanamaması, yetersiz düzeyde olan destek, yine aynı derecede yetersiz olan terfi, karar alınırken karşılaşılan güçlükler, kişiler arasında bulunan iletişim eksikliği, işten ayrılma gibi nedenlerden sinizm ortaya çıkmaktadır (Reichers vd.,1997). Yapılan çalışmalar ışığında sinik davranışların ortaya çıkışında örgütsel etkenlerin yanı sıra kişisel etkenlerin de olduğu görülmektedir (Boyalı, 2011).

**Kişisel Nedenler:** Kişinin kişisel özelliklerinden yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu gibi demografik unsurları kapsamaktadır (Aslan ve Uyar, 2020). Kadın ve erkekler iş yaşamına dair farklı amaç ve gayelere sahiptir. Konuya ilişkin çalışmalarda cinsiyet farkının örgütsel sinizme etkisine ilişkin net bir bulguya rastlanmamıştır. Kişilerin hayatına bakıldığında yaş arttıkça deneyimlerin ve yılların vermiş olduğu kazanımların artmış olduğu görülmektedir. Türkiye ve dünyada yapılan birçok çalışmaya bakıldığı zaman kişilerin eğitim seviyesi yükseldikçe örgütte yaptığı sinik davranışların da aynı düzeyde çok olduğu görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kalağan, 2009; Fındık ve Eryeşil, 2012).

Örgütsel sinizmin kişisel faktörlerinden olan yaş faktörü için yapılan araştırmalar ile daha önce herhangi bir net yargıya ulaşılamamıştır. Anderson ve Bateman (1997), Erdost vd. (2007), Güzeller ve Kalağan (2008) çalışmalarında örgütsel sinizm ile yaş parametresi arasında bir etkinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Mirvis ve Kanter (1991) ise yapmış olduğu çalışmada yaşlı bireylerin genç bireylere oranla daha az sinik davranışlar gösterdiğini ortaya koymuştur. Bunun asıl nedeni olarak ise yaşlı bireylerin artık yapacakları işleri bilmeleri, genç bireylere oranla artık meslek seçimlerini yapmış olmalarıyla genç bireylere göre daha az sinik davranışlar sergilemesi biçiminde açıklanmıştır (Aydın vd., 2001). Kişilerin sinik davranışlarını etkileyen nedenlerden bir diğeri de medeni durumlarıdır. Mirvis ve Kanter'in (1991) araştırmasına göre boşanmış kişilerin evli veya bekar kişilere göre daha fazla sinik davranış gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Çünkü boşanmış bireyler kendi

özel hayatlarında bulunduğu vakitlerde de kendilerini başarısız ve boş hissettikleri ve aynı zamanda genel sinizm düzeylerinin de daha fazla olması bunun sebebi olarak gösterilmektedir. Örgütlerde örgütsel sinizm durumunun oluşmasında pay sahibi olan bir diğer parametre de gelir durumudur. Kişilerin gelir durumları ile sinik davranış düzeyleri arasında ters yönlü ilişki görülmektedir, gelir düzeyi yüksek olan bireyler ile gelir düzeyi az olan bireyler arasında örgütsel sinizm düzeyleri farklılık göstermektedir (Kalağan, 2009). Bunun sebebine bakıldığı zaman ise gelir durumu iyi olan bireyler istek ve ihtiyaçlarını kolaylıkla karşılarken, gelir durumları iyi olmayan yani bir başka deyişle az ücret alan bireyler örgüte karşı sinirli, öfkeli ve kindar bir duygu beslemektedir (Kayaalp, 2020).

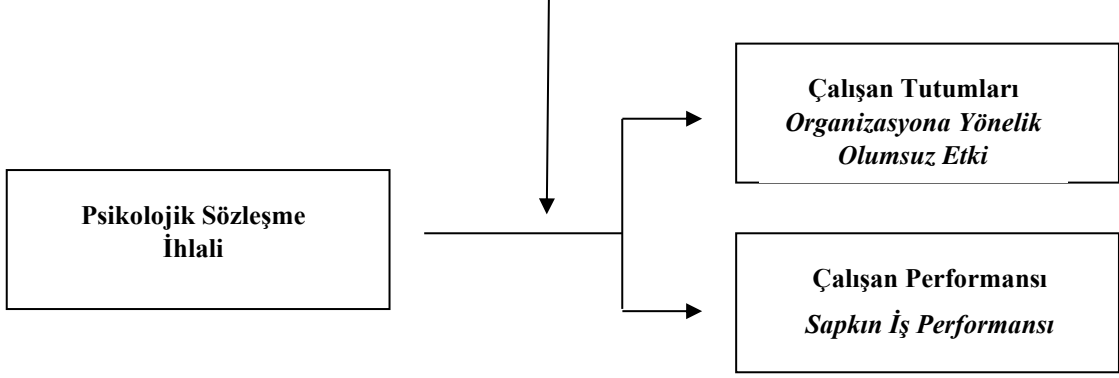
**Örgütsel Nedenler:** Örgütsel sinizm işletmede yoğun olarak görülen, örgütsel adaletin yoksunluğu, psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel normların doğru ve etkili kullanılmaması, bireylere fazladan mesai yapması, güçlerin dengesiz ve adaletsiz olması ve diğer başka sebeplerden dolayı oluşmaktadır (Erdoğan,2019)

Çalışanların adalet algıları onların mesleki doyumlarına, verimliliklerine, performanslarına etki etmektedir. Meslek yaşamı süresince kişilerin kendilerine yönelik tutumların adaletli olup olmadığına dair düşünceleri ve bunun neticesinde verecekleri tepkiler üstündeki tesir derecesi örgütsel adalet biçiminde tarif edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Bireylerin örgütteki adalet algısı bu yüzden önemlidir. Adalet algısı kötü yönde etkilenen birey sinik davranışları sergilerken adalet algısı iyi yönde etkilenen bireyin ise daha az sinik davranışlar sergilediğinin söylemek mümkündür.

Psikolojik sözleşme ihlalleri kavramı örgütsel sinizmin örgütlerde var olmasının en temel nedenlerinden olarak gösterilebilir. Bu kavram örgüt içerisinde yönetici, çalışan ve örgütün birbirlerinin beklenti ve isteklerini yazılı bir şekilde olmadan dile getirilmesi ve değişimi olarak adlandırılabilir (Karcıoğlu ve Türker, 2010). Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) psikolojik sözleşme ihlali bireylerin sinizm davranışlarının temel belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Örgütte verilen sözlerin tutulmaması, yönetici ve çalışan beklentilerinin karşılanmaması veya örgütte bulunan herhangi bir olumsuz durumun oluşumuna sebebiyet veren psikolojik sözleşme ihlali, algılanan ve görülen örgütsel sinizmi arttırmaktadır (Ögel, 2021).



## İşlemsel ve Etkileşimsel Adaletsizlik



Şekil 2. Psikolojik sözleşme ihlali (Kickul, 2001).

Şekil 2'ye bakıldığında zamanla görünen şudur ki; örgütte bulunan çalışanların tutumu ve performansının (kötü) en büyük nedeni işlemsel ve etkileşimsel adaletsizlik ile psikolojik sözleşme ihlali olduğu gösterilmektedir. Bunun sonucunda ise örgütte bulunan çalışanlarda sinik davranışlar görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali şekline bakıldığında zamanla örgütsel sinizmi artırma potansiyeli oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006). Örgütsel adaletsizlik, iş yerinde bulunan yöneticilerin yine iş yerinde bulunan çalışanlara veya kendilerine yapılan haksız davranışlar olarak açıklanmaktadır (Ambrose, 2002). Çalışanlar veya yöneticiler örgüt içerisinde kendileri için yanlış harekette bulunulması ya da bunu hissetmeleri durumunda, örgüte yönelik güven duygusu eksikliği, yine örgüte bağlılıkta eksiklik ve tatminsizlik gibi hoş olmayan davranışlarda bulunabilirler. Örgütsel politikalar, örgüt içerisinde istenilmeyen durumlara yol açabilmeye yakın bir durumdur (Ögel, 2021). Örgüt içerisinde bulunan karar vericiler verdikleri kararların çalışanlar tarafından onların beklentilerini ve isteklerinin karşılanmaması durumuyla karşı karşıya kalmaları örgüt içerisinde istenmeyen durumların çıkabileceğini gösteren en önemli parametrelerin başında gelir. Çalışanlar bu politikaları negatif olarak algıladığı takdirde sinik davranışlar sergileyebilecekleri görülmektedir (Andersson, 1996).

### 2.3.2. Örgütsel Sinizm Boyutları

Örgütsel sinizmin, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte karşı olumsuz duyuş ve örgütü aşağılamak ve olumsuz davranışlara eğilim şeklinde tezahür eden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir. Birinci boyut olan bilişsel boyutta işgörenler, örgüt uygulamalarında adalet, samimiyet ve dürüstlük gibi prensiplerin eksik olduğuna inanmaktadır. Duyuşsal boyutta ise işgörenler, örgüte karşı üzüntü, tiksinti ve utanç gibi duyguları yaşayabilmektedir. Son boyut olan davranışsal boyutta, örgüt işgörenler tarafından güçlü şekilde eleştirilmektedir (Özcan, 2014). Bu kısımda örgütsel sinizm, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelenecektir.

**Bilişsel Boyut:** Hakir görme, öfkelenme, kınama gibi negatif duygularla görülmeye başlanan ve kurumun dürüst olmadığına yönelik bir inanıştır. Bu yönden sinizm, insan güdülerinin ve eylemlerin harekete geçmesinde, samimiyete ve iyiliğe inanmama mizacı olarak anlatılabilir (Yaşar, 2014).

Örgütsel sinizmde, çalışan kişiler yönetici durumundaki insanların gerçek karakterlerini dışarıya yansıtmadığına inanmakta ve bu nedenle de örgüte karşı güven duymamaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012).

Örgütsel Sinizmin bilişsel boyutu ile dile getirilmek istenen şey; deneyim, gözlem ve sezgilerle bilgiye ulaşmaya çalışan ve fikirlerini ona göre ayarlayan "Düşünen ve Yapan" çalışanların sinizmi olmasıdır (Naus, 2007).

Örgütsel Sinizmin bilişsel boyut ile ilişkisi dikkate alındığında, bağlı olduğu kurumda sinizm yaşayan çalışanların bazı inanç ve değerlere sahip olduklarına şahit olunmaktadır (Dean vd., 1998; Brandes.ve Das, 2006). Bu inançlar:

- Kurumdaki kişilerin ikiyüzlü davranışlar sergileyebilmesi,
- Kuruluşun uygulamada örgütsel ilkelerinden yoksun olması,
- Kurumdaki bireylerin tutarsız ve güvenilmez davranışları,
- Kuruluş tarafından hazırlanan resmi bildirimlerin çalışanlar tarafından ciddiye alınmaması,

- Örgüt içi ilişkilerin tamamen kişisel çıkarlara bağlı olması.

**Duygusal Boyut:** Kişinin kendisi tarafından algılanan olumlu yahut olumsuz duygusal tecrübeleridir. Bu boyutta duyusal davranışı kişi kendisi hissetmekte ve kısa süreli olmaktadır. Örneklendirmek gerekirse işgören, başarılması zor olan bir işin üstesinden gelirse mutlu ve kendisiyle gurur duyarken istemediği bir göreve atanırsa endişeli hissedebilir. İş görenin karşılaştığı bu duygular, çalıştığı kurumdaki düşüncelerini yön vermektedir (Özkalp ve Kırel, 2004).

Başka bir deyişle örgütsel sinizmin olumlu veya olumsuz duyguların birikmesi sonucu oluşan duygu bütünlüğü olarak ifade edilebilir ve sinik düşünceye sahip kişinin inandığı düşüncelerini yoğun yaşaması olarak da açıklanabilir (Köklü, 1995). Çalışanlar bu boyutta örgütün adil, doğru, dürüst ve saygılı davranacağına ilişkin beklentileri karşılanamamaktadır. Duyusal boyutta çalışanlar, şirketlerinde yapılan işten nefret ederler. Yapılan iş nedeniyle üzgün, utanmış ve belki de kızgın hissederler. Bu boyutta çalışanların öfkeli ve hüsrana uğradıkları için bir şekilde gözlerini açmalarının önemi vurgulanmaktadır (Naus, 2007).

Duyusal boyutu deneyimlemeye başlayan bireyler, küçümseme, aşağılanma, öfke, ıstırap, mahcubiyet, nefret, kendini beğenmişlik, ahlaki bozulma, hayal kırıklığı ve güvensizlik duyguları gösterebilmektedir Örgütsel sinizm tutumuna sahip kişiler bilişsel düzeyde olumsuz inançlara sahip olduktan sonra duygusal boyutu da hissetmeye başlarlar. (Kalağan, 2009)

**Davranışsal Boyut:** İş yerinde bulunan çalışanların şirkete yönelik kötü ve aşağılayıcı tutumlar sergilemesi durumudur. Bu boyutta sinik bireyler şirket içerisinde oluşan durumlara alaycı bir bakış açısıyla davranmaktadırlar (Karaoğlu, 2019). Davranışsal boyut, bireylerin örgüte yönelik eylemlerini ve eğilimlerini kapsamaktadır. Bu davranışlar arasında en sık görüleni ise örgüte yönelik açık eleştiri ve yergilerdir (Helvacı ve Çetin, 2012). Örgütsel sinizmin bu boyutu, olumsuz ve genellikle dezavantajlı davranışlara yönelik eğilimlerdir. Sinik tutumlar, belirli davranışlardan ziyade belirli davranış türlerine yönelik eğilimleri içermektedir. Eski siniklerde olduğu gibi sinik tutumları olanlar için en belirgin davranışsal eğilim, örgütü güçlü şekilde eleştirmektir. Bu; dürüstlük ve samimiyet eksikliği

ya da örgütün eksikliğini açık şekilde ifade etmek gibi çeşitli biçimlerde olabilir. İş görenler, sinik tutumlarını göstermek için özellikle alaycı mizah kullanabilirler (Brandes vd., 1998).

Örgütsel sinikler, örgütün gelecekteki eylem süreci hakkında karamsar öngöründe bulunma yatkınlığı gösterebilirler. Önemli bir örgütsel teşebbüsün maliyetli olur olmaz yönetim tarafından terk edileceğini düşünebilirler (Reichers, Wanous ve Austin, 1997). Ayrıca örgüt çalışanları sinik tutumları iletmek için belirli sözel olmayan davranış türlerine yönelik eğilimler kullanabilirler. Bu davranışlar; kötü niyetli ve alaycı şekilde bakmayı, bıyık altından gülmeyi içerebilir. Çalışan sinizmini açık veya gizli bir şekilde eyleme çeviren davranışsal boyut, düşmanca itham ve dürtülerin kötüleşmesi (Turner ve Valentine, 2001), yabancılaşma, psikolojik tükenmişlik ve işten ayrılma, değişime liderlik edenlere olan inanç kaybı (Reichers vd., 1997) ya da bir kişiye, gruba, ideolojiye veya örgüte karşı duyulan güvensizlik (Andersson, 1996; Turner ve Valentine, 2001) gibi kavramsallaştırmaların anahtarıdır.

Örgüt içerisinde bulunan bireyler deneyim ve düşüncelerinin sonunda çevresinde bulunan olay ve durumlara karşı belirli şekilde bir davranış sergilemektedirler. Bu örgüt içerisinde bulunan çalışanın sinik performansını ifade etmekte olup çalışanların sinirlilik, öfke ve beğenmeme güdülerini ortaya çıkartmaktadır. Ortaya çıkan bu davranışlar sonucunda ise örgüt içerisinde bulunan bireylerin olumsuz tavırlar sergilemesi yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Nartgün ve Kalay, 2014).

Sonuç olarak örgüt içerisinde bulunan çalışanların örgüte yönelik beslemiş oldukları bilişsel boyuttaki olumsuz duygu ve düşünceler, duygusal boyutta olan olumsuz duygular, davranışsal boyutta olan eylem ve reaksiyonlar örgütsel sinizmin boyutlarını göstermektedir (Karaoğlan, 2019)

### **2.3.3. Örgütsel Sinizm Türleri**

Literatür incelendiğinde, örgütsel sinizmin farklı türlerde sınıflandırılmış olduğu görülmektedir. Bunlar; “kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizmi” olarak sıralanmaktadır (Abraham, 2000; Cartwright ve Holmes, 2006).

**Kişilik Sinizm:** Örgütsel sinizmle bağlantısı konusunda belirsizlikler vardır. Örgütlerdeki bireysel davranışların, örgütsel sinizm derecesini etkilemesinin mümkünlüğü üzerinden yola çıkıldığında, çoğu kaynak kişilik sinizmini, örgütsel sinizmin pato-psikolojik bir çeşidi olarak ele almaktadır (Çelik, 2022).

Kişisel özelliklere dayanarak açıklanan kişilik sinizmi, doğumla insanın kazandığı tek sinizm türüdür. Bu felsefi akımı benimseyenlere göre, insanlar bencil, tutarsız, çıkarıcı ve güvenilmezdir. Bu tutundukları davranışlarından dolayı sinikler çevresiyle zayıf bir ilişki ve bağlantı içerisindedirler. İnsanlarla ve toplumla neredeyse bağ kurmayan sinizm savunucuları kişilik itibarıyla hileci, çevresini hor gören, acıma duygusu olmayan, agresif tutum sergileyen ve her şeye karşı gücenme hali içerisinde olumsuz tutum ve davranışlarıyla kendini ortaya koymaktadır (Abraham, 2000).

Kişilik sinizmi, sinik kişilerin yaşama karşı olumsuz bakış açıları adalete olan bakış açısını da olumsuz etkilemektedir. Sinik kişilerin kendilerine karşı herhangi bir adaletsizlik duygusu bulunmamasına karşın adaletsiz bir ortamda yaşıyormuş gibi bir algı oluşturabilirler. Kişilik sinizmi, toplumsal reddedilme ile çatıştığı zaman ise kişilik sinizm, toplumsal sinizmin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Sinik kişiliğe sahip kişilerde, yetenek ve becerilerini ortaya koyamadığı ya da kullanamadığı zaman da kişilik sinizmi, meslek sinizmine dönmektedir (Abraham, 2000).

**Çalışan Sinizmi:** çalışan ile işveren arasında güven, inanç ve adalete dayalı bir anlaşmanın olmaması olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2013). Çalışan sinizmi, aşırı çalışma saatleri, hızlı çalışma, yetersiz yönetim, örgütsel oluşumlar, zaman içinde çalışan kaynaklarını azaltmaya yönelik örgütsel çabalar gibi olumsuz faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan işveren-çalışan arasında gerçekleşen değerlerdir. Yapılan araştırmalara göre bu tür sinizm, çalışanların adalet duygusunu zedeleyerek kötü tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006).

Bu sinizm yapısı, genel olarak organizasyon ve liderliği de dahil olmak üzere işyerinde çalışan personelin amacı ve rolü olmasından dolayı mesleki sinizmden farklıdır. Çalışan sinizmi, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar, çalışanlar hayal kırıklığı ve umutsuzluğun yanı sıra yönetime karşı sinik düşüncelere sahiptirler (Andersson, 1996).

Bir yönetici psikolojik sözleşmenin şartlarını desteklediğinde, çalışanına onları ve ilişkilerini önemseydiğini gösterir. Bu durum çalışanın işvereniyle sağlam iş ilişkilerinin

olduğunun fark etmesini sağlar. Buna karşılık, yönetici psikolojik sözleşmenin şartlarını yerine getiremezse, çalışan kendisiyle yöneticisi arasındaki ilişkinin kalıcı veya yeterince güçlü olmadığına inancına sahip olabilir.

**Meslek (İş) Sinizmi:** Yönetim ya da örgüte yönelik olumsuz duyular ve itimatsızlık çalışanın mesleki sinizm yaşamasına neden olmaktadır. Mesleki sinizm incelendiğinde yapılan işin aşırı yoğun ya da çalışanın tedirgin olması sebebiyle, harcanan çabaya değmemesi kanısı oluşturmaktadır (Çakır ve Kacı, 2018). Sinizm kavramının bu türünde çalışan da yapmış olduğu işe karşı duygusal yönden bir his kaybı meydana gelmektedir (Pelit ve Pelit, 2014).

Mesleki sinizme genelde hizmet sektöründe çalışan işgörenlerde rastlanmaktadır. İşgörenin kendi yeteneklerinin engellenmesine yönelik mücadele etmesi, tüketiciye bir insan olarak değil de müşteri profili ile yaklaşılması gerektiği, başka bir nedeninin ise kişinin kendi içerisinde yaşamış olduğu rol çatışması olduğu ifade edilmektedir (Arslan, 2012).

Mesleki sinizm, iş hayatında genelde olumsuz olarak nitelendirilen, meydana gelmesi arzu edilmeyen sonuçlardan bir tanesi olarak yorumlanmaktadır. Genelde konum olarak alt seviyelerde olan ve itibarın yüksek olduğu meslek gruplarında sinizmin bu türüne daha fazla rastlanmaktadır (Özgener vd., 2008).

**Örgütsel Değişim Sinizmi:** değişim çabalarına yönelik kötümser bakış açısı olarak tanımlanmaktadır çünkü örgütsel değişimi gerçekleştirmekten sorumlu olanlar isteksiz veya yetersiz görülmektedir (Tolay vd., 2017). Organizasyonel farklılaşma konusunda kişinin bulunduğu yönetime karşı bazı davranışlar gözlemlenir. Yönetim, çalışanlara organizasyonel değişim için önerilen değişiklikleri sağlar ve değişikliklerin olası ve olumsuz sonuçları hakkında onları bilgilendirir. Ancak yönetim tarafından verilen konu ve vaatlerin zaman içinde doğru ve tutarlı olmadığı tespit edilirse; bazı çalışanların örgüte, değişime dahil olan kişilere ve örgütsel değişim adına yapılan çabalara karşı olumsuz bir tavrı olabilir (Kalagan ve Güzeller, 2010).

**Toplumsal Sinizm:** Sinizmin toplumsal olarak değerlendirilip toplumsal sinizm olarak adlandırılabilmesi için toplumu oluşturan bireylerin büyük bölümünün sinik davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Pitre'ye (2004) göre bireyin yaşadığı toplumda

gerçekleşmesini umduğu şeylerin sonucunda isteklerinin gerçekleşmediğini gördüğünde artık bu bireyin davranışları toplumsal sinizm başlığı altında değerlendirilmektedir (Akt. Turan, 2011).

Toplumsal sinizm esasen, çalışanların daha keyifli ve memnuniyet duyarak çalışarak işyerlerine ve örgütlerine kuvvetli bir aidiyet duygusuyla bağlanmalarını temin eder. Toplumsal sinizm içerisinde değerlendirilen kişilerin toplumdaki, işyeri veya örgütte gerçekçi bir bakış açısıyla durum değerlendirmesi yapabilir ve beklentilerinin gerçekleşmesi yönünde tavır alabilirler.

Genel olarak toplumsal sinizm davranışı sergileyen bireylerin çalışma hayatlarından beledikleri maddi ve manevi tatmin olarak az olması sebebiyle gelecek beklentilerinden kaynaklanan yaşayacakları üzüntü ve kırgınlıkları da bir o kadar az olmaktadır. Çalışma ortamlarında kuşkuculuğun ileri derecede olması toplumsal sinizm davranışları gösteren işgörenlerin zarar görmesine neden olabilir (Kalağan, 2009).

Toplumsal sinizm; çevre ile toplumu oluşturan bireyleri ilgilendiren ve bu tarafların aralarındaki toplumsal mutabakata uymamaları neticesinde açığa çıkan bir sinizm çeşididir. Bu toplumsal mutabakat; çalışma teminatı, konut sahip olma hakkı, toplumsal zenginliğin adil bir şekilde artışı, öğrenim hakkının tüm bireylerin ulaşabileceği bir hak olması, sağlık alanı bireyler için yeterli ve ulaşılabilir olması gibi birçok sosyal imkanı içermektedir. Toplumsal mutabakata uyulmaması sonucu oluşan bozulmaya, toplumsal anlamda doğrucu, adil, dürüst, sağduyulu, hilesiz ve eşitçe yaklaşımlardan uzaklaşmaların sebebiyet verdiği inaniılmaktadır (Yıldırım, 2014).

Sonuç olarak toplumu oluşturan bireyler, kendilerinin adaletsizliğe uğramış olduklarını ve haksız muamele gördüklerini hissetmekte bununla birlikte örgüte ve çevrelerine olan itimatları zarar görerek azalmakta ve toplumsal-sosyal örgütlerin, politik şahsiyetlerin, topluma öncülük edebilecek ortak akıl sayılan akil insanların ve sosyal toplum kuruluşlarının inanılrlığı toplum nezdinde zedelendiği için bu birey ve kurumlara güven azalmaktadır.

### 2.3.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler

Literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından örgütsel sinizm kavramı ile ilgili olarak pek çok çalışma yapılmış ve bu çalışmalarda örgütsel sinizmi etkileyen çeşitli etkenlerin olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmacılar bu etkenleri sınıflandırarak bireysel ve örgütsel faktörler olarak açıklamışlardır.

**Kişisel Faktörler:** Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalara göz atıldığında sinizmi meydana getiren bireysel faktörlerin bireyin yaşı, cinsiyeti, gelir seviyesi, eğitimi, medeni durumu gibi öğelerin, çok güçlü bir etken olmamasına rağmen çalışanların örgütsel sinizm tutumlarına etki ettiği ifade edilmektedir (Turan, 2011).

Örgütsel sinizm kavramı, içerik olarak, çalışanların sinik davranışlar ortaya koymasının nedeni bireysel özelliklerinden ziyade örgütsel etkenlerin ağırlıklı olmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Ancak buna rağmen alanyazında yapılan çalışmalarda bireysel değişkenlerin anlamlı ve değişik neticeler ortaya koyan araştırmalar da çıkmaktadır (Ayduğan, 2012).

**Örgütsel Faktörler:** Örgütsel sinizme etki eden örgütsel faktörler içerisinde örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali gibi önem arz eden faktörler ile rol belirsizliği, iş yükünün fazla olması, örgütün çalışanın beklentilerine cevap verememesi, sosyal desteğin düşük olması, hedeflerde yaşanan çatışma, örgüt içerisinde yaşanan karmaşıklık, karar vermede zorluk çekme, çalışanın işten çıkarılması, psikolojik sözleşmeyi ihlal etme ve iletişimde kopukluk yaşanması gibi durumlar yer almaktadır (Reichers vd., 1997).

Örgütsel sinizme etki eden diğer önemli bir faktörlerden bir tanesi de örgütün yönetim biçimidir. Örgütsel sinizm yaradılış gereği ortaya çıkan bir durum değildir. Kişinin doğumundan sonraki ilerleyen yaşlarda öğrenilerek ve tecrübe edilerek meydana gelip gelişen bir durumdur (Wanous vd., 1994).

İşgörenlerin, örgüt bünyesinde bulunan yöneticiler tarafından örgütün yönetiminde aksaklıklar ortaya çıkmasını müteakip bu konuda başarılı olmadıkları kanısına vardıkları



durumlarda ya da yöneticilere yönelik bir olumsuz durumla karşılaştıklarında meydana gelen ve gelişen durumdur.

### 2.3.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Çalışanların örgütüne, işine ve iş arkadaşlarına karşı duyduğu güvensizlik, umutsuzluk ve negatif tutumlardan ortaya çıkan örgütsel sinizm, çalışma performansını, çalışan bağlılığını ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel sinizm birtakım sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bunlar bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak incelenmiştir.

**Bireysel Sonuçları:** Örgütsel sinizm, örgütlerde çalışanların taleplerinin karşılanamaması nedeniyle ortaya çıkmakta ve bu konu çeşitli psikolojik sonuçlara yol açmaktadır. Kişiler, işletme içerisinde belli beklentiler içine girebilmektedirler. Bu beklentiler gerçekleşmedikleri zaman mental olarak kötü hissedebilir ve bu da fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklarını direkt olarak etkilemektedir. Birey; umutsuzluk, depresyon, dargınlık, uykusuzluk, öfke ve benzeri sorunları yaşayabilmektedir. Bu da sinir sisteminin bozulmasına ve kaygı problemlerinin oluşturmasına temel oluşturur (Bağrıyanık, 2017; Soybalı ve Pelit, 2019)

Araştırmada örgütsel sinizmin ruhsal ve duygusal kaygıya neden olduğu ve ayrıca duygusal depresyon, tükenmişlik, depresyon, uykusuzluk ve hayal kırıklığına yol açtığı görülmüştür. Sinizmin bir sonucu olarak, insanlar saldırganlığa, kızgınlığa, işkence hissine ve savunmacı davranışlara daha duyarlı hale gelir. Ayrıca örgütlerinde sinizm olan kişiler, örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları olan sinir, öfke, stres ve kaygı gibi bazı duygusal tepkileri ifade ederler (Brandes, 1998).

Örgütsel sinizm fiziksel sağlığı olduğu kadar ruh sağlığını da olumsuz etkiler. Kinik düşmanlık, stres, kalp (koroner kalp hastalığı, kalp krizi ve çarpıntı) gibi hastalıklara ve damar rahatsızlıklarına yol açabilir ve yaşam beklentisini etkileyebilir (Eaton, 2000). Ayrıca (Nafei, 2013), örgütsel sinizmin temel sebeplerinden birinin stres olabileceğini öne sürmüş ve bu stresin farklı iç ve dış etmenlerden kaynaklanabileceğini belirtmiştir.

**Örgütsel Sonuçları:** Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm bireyleri psikolojik ve fizyolojik olarak etkilemenin yanı sıra örgüt için de olumsuz bir etkiye sahiptir. Örgütsel sinizm bireyin kurumdaki diğer kişilerle olan bağını zedelerken onlara olan güven duygusunun azalmasına neden olmaktadır ve kişinin örgüte olan bağlılığını zedelemektedir. Bunlara ek olarak kişilerde işten ayrılma, motivasyon kaybı, moral eksikliği, mesleki tükenmişlik ve bıkkınlığa neden olmaktadır (Kalağan, 2009).

Örgütsel sinizm bireylerin iş performanslarını düşürücü bir etkiye sahiptir ve bu performans düşüklüğü örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Abraham, 2000). Kişiler iş ortamında olumlu veya olumsuz pek çok olay yaşamaktadır ve bu olaylar kişinin iş performansı üzerine etki etmektedir. Bireylerin bu tecrübeler sonucunda yaşanmışlıkları, üzüntüleri ve sevinçleri hafızalarında yer edinmektedir ve olumlu olumsuz yaşanmışlık ve duygular kişinin kuruma karşı olan tutumunun önemli ölçüde ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017). Bu durum kişilerde iş doyumunu meydana getirmektedir. İş doyumunu kişinin yaptığı işlerden maddi ve manevi olarak bir doyum elde etmesidir. İş doyumunun düşük olması kişilerin kendini gerçekleştirme, başarı ve beklentilerinin düşük olmasına neden olmaktadır. İş doyumunu düşük olan bireylerin kuruma karşı sinik tutum geliştirme ihtimalleri iş doyumunu yüksek olan bireylere oranla daha yüksektir. İş doyumunu kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olmasına, iş doyumunu ise kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olmasına neden olmaktadır. Yani örgütsel sinizm düzeyi ile iş doyumunu arasında negatif bir korelasyon bulunmaktadır (Kaşka-Üreten ve Gemlik, 2016).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarının ve değerlerinin benimsenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için kişinin elinden gelen en üst düzeyde çaba harcamasıdır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek olan birey örgütün bir üyesi olarak kalmayı arzu etmektedir (Kefe, 2021). Örgütsel bağlılık, bireyin kurum içerisinde diğer kişilerle ve kurumun amaçlarına uygun bir şekilde çalışması olarak tanımlanır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda örgüt üyeleri kurumun hedeflerine uygun bir şekilde çalışır ve bunun için bir çaba harcar bu çabaların sonucunda kurum tarafından maddi ve manevi olarak karşılık gördüğünde ise kişinin örgütsel bağlılığı zarar görmeden devam eder (Altınöz vd., 2011). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizmin duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç boyutu incelendiğinde iki kavram arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilk boyut olan bilişsel boyuta bakıldığında örgütsel sinizmde kişinin örgütün bir bütün içerisinde

olmadığı ve örgütün dürüst olmadığına dair bir düşünce hakimken örgütsel bağlılık kavramında bireyin ve örgütün amaçları arasında bir paralellik olup olmadığına dikkat edilir. Duygusal boyut incelendiğinde örgüte karşı sinik tutum geliştirmiş olan bireyler örgüt içerisinde yaşadıkları tecrübelerin engellendiğini ve küçümsendiğini hissederken örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda birey kendi ile kurumu bir bütün olarak değerlendirmektedir. Son boyut olan davranışsal boyut incelendiğinde örgütsel sinizmin yüksek olduğu kurumlarda bireyler örgütten ayrılmak istemektedir, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda ise bireyler örgüt ile güçlü bir bağ kurmuştur ve örgütte kalmak istemektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir (Kefe, 2021).

Örgütsel vatandaşlık, kişinin kendi isteğiyle ve mesleki rolleri gereği yaptığı eylemlerin ötesinde örgüt adına gerçekleştirdiği eylemleri ifade etmektedir. Örgütlerin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için kişiler önemli faktörlerdir ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık da örgüt için giderek artan bir öneme sahiptir. Kişinin iş arkadaşlarına yardımcı olması, örgüt liderinden ve üstlerinden gelen istek ve emirleri şikayet etmeden yerine getirmesi ve çalışma ortamının temizliğine ve düzenine dikkat etmesi örgütsel vatandaşlık davranışına verilebilecek örneklerdendir (Ertosun vd., 2016). Aydın'ın (2017) yaptığı araştırmanın sonuçlarına bakıldığında örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven, örgüt içerisindeki iklimin güvenli olması ve kişilerin rolleri, tecrübeleri ve yaşanmışlıklarına dayanarak bireylerin örgütteki diğer kişilere karşı olan olumlu beklentilerinin bütününe denmektedir. Güven ikliminin hakim olduğu örgütlerin örgütsel güvenin düşük olduğu örgütlere oranla yeniliğe daha açık ve daha başarılı olduğu görülmektedir (Türköz vd., 2013). Değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamak için örgütler sürekli bir değişim içerisinde bu değişim ile artan belirsizlikler nedeniyle örgüt içerisinde güven duygusunun eksikliği hissedilmektedir. Kişiler hayatlarının her alanında olduğu gibi içerisinde yer aldığı kurumda da güven duygusunu hissetmek istemektedir. Örgüt içerisinde sinizme neden olan pek çok faktör bulunmaktadır ve bunlardan biri de örgütsel güvendir. Örgüt içerisinde güvensiz bir ortamın olması örgüt için pek çok olumsuz etkiye sahiptir, örgütsel sinizmin oluşması da bu etkilerden biridir (Uyar ve Güneş, 2019).

Örgütsel sinizm kişilerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde de etkiye sahiptir. Tükenmişlik düzeyi yüksek olan bireyler düşük enerji, başaramama hissi, öfkelenme,

sabırsız davranışlar, duygusal olarak çöküntü, karar verme noktasında zorlanma gibi psikolojik açıdan olumsuz durumlar yaşamaktadır (Kaçmaz, 2005). Kişinin tükenmişlik sendromu yaşaması motivasyonunu ve işteki verimliliğini olumsuz olarak etkilemekte ve bu durumdan örgüt verimliliği de olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Örgütsel sinizmde kişi kuruma ve kurum yöneticisine karşı olumsuz duygular içerisindeyken tükenmişlikte kişi diğer kişilere ve kendisine karşı olumsuz bir tutum içerisindeydir. Aşağılama ve küçümseme ise her iki kavramın da ortak noktalarındandır. Tükenmişlik örgütü olumsuz yönde etkilediği gibi kişiyi sağlık açısından da olumsuz etkilemektedir. Bunlara ek olarak örgütsel sinizmin ise örgüte karşı olumlu etkileri de bulunmaktadır (Brandes ve Das, 2006).

Örgütsel sinizmin olumsuz bir sonucu da kişinin işe karşı yabancılaşmasıdır. İşe yabancılaşma, bireyin yaptığı işi anlamsız olarak nitelendirmesi, kişinin kurumda bulunan diğer kişilerle doyum sağlayacağı ilişkiler kuramaması ve bunların sonucunda kendini yetersiz, yalnız ve güçsüz olarak nitelendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin örgütlere karşı sinik bir tutum geliştirmesine neden olan faktörlerin artması bireylerin örgütte bulunan kişilere karşı iğneleyici davranışlar sergilemesine, güvensiz bir tutum oluşturmaya ve rahatsız edecek dereceye kadar kaba davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Bu duruma maruz kalan kişiler ise örgütte bulunan kişilerle ilişkisini kesmeyi tercih etmekte bu da kişinin işe yabancılaşmasına neden olmaktadır (Sur, 2010). Örgütsel sinizmin olumsuz etkilerine ek olarak; kendini yetersiz hissetme, moral ve motivasyon eksikliği, kişinin özgüveninde azalma meydana gelmesi, örgütü aşağılama isteği, işten ayrılma, işten çıkarılma, örgüte karşı şüphe ve güvensizlikte artış, hırsızlık, itaatsizlik ve dolandırıcılık sayılabilir (Kalağan, 2009).

Örgütsel sinizmin örgütlere olumsuz etkileri olduğu gibi olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Bunlar; kişiye yaptığı işi savunma ve önüne çıkan sorunlar ile mücadele etme gibi fonksiyonlar kazandırabilir (Altınkurt ve Yılmaz, 2016). Bireyin yaptığı işlerde fark edilmeyen, önemsenmeyen veya göz ardı edilen davranış ve tutumlarını üst düzeye çıkarma ve kendini geliştirme fırsatı vermesi de sinizmin olumlu etkileri arasında sayılmaktadır. Aynı zamanda sinizmin kişilerde stresi ve kaygıyı arttırdığı bu sayede çalışanların stresi ve verimliliği arasında denge kurmasına yardımcı olduğu bilinmektedir (Brandes ve Das, 2006; akt., Şener, 2021).

Örgütsel sinizmin olduğu örgütlerde kişiler olumsuz fikirlerini liderlere ve çalışma arkadaşlarına direkt söylemek yerine mizahi yönlerini kullanarak söyleyebilmektedir. Mizah kişilerin gülmesine neden olan bir durumdur ve mizahın hakim olduğu bir çalışma ortamında kişiler mutludur, kendilerini tam olarak işlerine verebilmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın problemi kapsamına uygun olarak belirlenen araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, kullanılan veri toplama araçları ve verilerin analiz edilmesi ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla nicel bir yaklaşım olan ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Bu model, iki veya daha çok değişkenin aralarında oluşan değişime ait durum ve dereceyi belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Karasar, 2009).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içerisinde Balıkesir il merkezinde (Karesi-Altıeylül) okul öncesi, ilkököl ve ortaokul kademesinde görev yapmakta olan 3568 öğretmen oluşmaktadır. Bu araştırmada olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden kolay örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde amaç, isteyen herkesin örneklem içerisine ve örnekleme dahil edilmesidir. Denek bulma işlemi belirlenen örneklem hacmine ulaşıncaya kadar devam eder. Bu yöntem gerekzaman gerekse ekonomik açıdan büyük tasarruf sağlar (Ural, 2011). İnternet anketleri ve telefon anketleri bu yöntem kapsamında sıklıkla kullanılmaktadır. Balıkesir il merkezindeki farklı temel eğitim kademelerindeki (okul öncesi, ilkököl, ortaokul) tüm okullar ulaşılabilir olduğundan bu okulların öğretmenlerinin tamamına araştırmaya ait anketler online olarak gönderilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak Balıkesir il merkezinde bulunan okulların sayıları göz önünde bulundurulmuş olup, öğretmenlerin kıdemine, yaşına, cinsiyetine, öğrenim durumuna ve eğitim durumlarına göre demografik dağılımları belirlenmiştir. Okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve ilkököl/ortaokul düzeyinde okullarda görev yapan öğretmenler gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmiştir. Online iletişim yolu ile gönderilen araştırmaya ait

anketlere dönen 390 öğretmene ait veriler araştırma için kullanılmıştır.Örneklemler büyüklüğüne bakıldığında 5000 kişilik bir evren için 0.5 örneklemler hatasına göre 357 kişi yeterli görölmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu açıdan örneklemler büyüklüğünün yeterli olduğu ifade edilebilir.Katılımcılara ilişkin veriler Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3

Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler	Kategoriler	n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	245	62.8
	Erkek	145	37.2
<b>Yaş</b>	25-34 arası	34	8.7
	35-44 arası	182	46.7
	45-54 arası	133	34.1
	55 ve üstü	41	10.5
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	38	9.7
	Evli	352	90.3
<b>Branş</b>	Sınıf Öğretmeni	153	39.2
	Okul Öncesi	59	15.1
<b>Mesleki Kıdem</b>	Branş	178	45.6
	6-10 yıl arası	24	6.2
	11-15 yıl arası	87	22.3
	16-20 yıl arası	97	24.9
	21 yıl ve üstü	182	46.7
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	332	85.1
	Lisansüstü Eğitim	58	14.9
	Okul Öncesi	28	7.2
<b>Görev Yapılan Okul Türü</b>	İlkokul	202	51.8
	Ortaokul	160	41.0
	1-10 arası	37	9.5
	11-20 arası	48	12.3
<b>Öğretmen Sayısı</b>	21-30 arası	67	17.2
	31-40 arası	59	15.1
	41-50 arası	43	11.0
	51 ve üstü	136	34.9

Tablo 3'ün devamı

Değişkenler	Kategori	n	%
<b>Bulunduğu Okuldaki Görev Yılı</b>	1-5 yıl arası	158	40.5
	6-10 yıl arası	126	32.3
	11-15 yıl arası	71	18.2
	16-20 yıl arası	25	6.4
	21 yıl ve üstü	10	2.6
<b>İlçe</b>	Altıeylül	192	49.2
	Karesi	198	50.8

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde araştırmaya katılanların %62.8 (n=245) kadın; %37.2 (n=145) erkek olarak bulunmuştur. Yaşa bakıldığında katılımcıların %8.7 (n=34) 25-34 yaş aralığında; %46.7 (n=182) 35-44 yaş aralığında; %34.1 (n=133) 45-54 yaş aralığında; %10.5 (n=41) 55 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Medeni duruma göre katılımcıların %9.7 (n=38) bekar; %90.3 (n=352) evli olarak bulunmuştur. Branşa bakıldığında katılımcıların %39.2 (n=153) sınıf öğretmeni; %15.1 (n=59) okul öncesi öğretmeni; %45.6 (n=178) branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Mesleki kıdeme göre bakıldığında katılımcıların %6.2 (n=24) 6-10 yıl arası; %22.3 (n=87) 11-15 yıl arası; %24.9 (n=97) 16-20 yıl arası; %46.7 (n=182) 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre araştırmaya katılanların %85.1 (n=332) lisans; %14.9 (n=58) lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. Okul türüne göre katılımcıların %7.2 (n=28) okul öncesi eğitim kurumlarında; %51.8 (n=202) ilkokullarda; %41 (n=160) ortaokullarda çalıştığı bulunmuştur. Okuldaki öğretmen sayısına göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okullarda %9.5 (n=37) 1-10 arası; %12.3 (n=48) 11-20 arası; %17.2 (n=67) 21-30 arası; %15.1 (n=59) 31-40 arası; %11 (n=43) 41-50 arası; %34.9 (n=136) 51 ve üstü çalışan öğretmen bulunmaktadır. Okuldaki çalışma yılına göre araştırmaya katılanların %40.5 (n=158) 1-5 yıl arası; %32.35 (n=126) 6-10 yıl arası; %18.2 (n=71) 11-15 yıl arası; %6.4 (n=25) 16-20 yıl arası; %2.6 (n=10) 21 yıl ve üstü süredir çalışmaktadır. Çalıştıkları ilçeye göre katılımcıların %49.2 (n=192) Altıeylül; %50.8 (n=198) Karesi ilçesi sınırları içerisinde çalışmaktadır.



### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formu ile birlikte Kişisel Bilgi Formu (Ek-1) Otantik Liderlik Ölçeği (OLÖ) (Ek-2) ve Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) (Ek-3) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının ilk bölümünde kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Araştırmaya ait verilerin toplanabilmesi adına Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile resmi yazışma yoluyla iletişim sağlanmıştır. Balıkesir il merkezinde bulunan Altıeylül ve Karesi ilçelerindeki temel eğitim kademesindeki okullarda görev yapan öğretmenler ile iletişime geçilerek ölçeklerin Googleformlar yoluyla dijital ortamda doldurulup toplanması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin etik izni Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Etik Kurul (Ek-3), Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzni (Ek-4) alınmış olup, araştırmaya ait ölçme araçları 2021-2022 eğitim öğretim yılı içerisinde Balıkesir'deki devlet okullarında görevli öğretmenlere gönüllülük esası ile uygulanmıştır.

#### 3.3.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde otantik liderlik ölçeği (OLÖ) ve son bölümde örgütsel sinizm ölçeği (ÖSÖ) bulunmaktadır. Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı, görev yaptığı okuldaki çalışma yılı ve ilçeye göre bilgilerini belirlemek amacıyla toplam on maddenin olması planlanmıştır.

Otantik liderlik davranışlarını belirlemek için Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen ve Tabak ve diğerleri (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 16 maddeden ve ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Katılımcıların algı düzeylerini 5'li derecelendirme (1= Hiçbir zaman, 2= Çok seyrek, 3= Ara sıra 4=Sık sık, 5= Her zaman) ifadelerini kullanarak belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları ( $\alpha$ ) "ilişkilerde şeffaflık" için .80; "içselleştirilmiş

ahlak anlayışı” için .78; “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” için .75 ve “öz farkındalık” için .85 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ).93’dir. Ölçek hem bireysel hem de grup olarak uygulanabilmektedir ve cevaplama süresi yaklaşık olarak 10 dakikadır.

Tablo 4

Otantik liderlik ölçeği normallik dağılımı

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	Ortanca	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Kolmogrov Simirov p
İlişkilerde Şeffaflık (Boyut)	3.95	4.00	-0.764	0.555	0.000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Boyut)	3.84	4.00	-0.630	0.296	0.000
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme (Boyut)	3.68	3.66	-0.628	0.217	0.000
Öz Farkındalık (Boyut)	3.78	4.00	-0.603	0.295	0.000
Otantik Liderlik (Ölçek)	3.83	3.87	-0.677	0.620	0.000

Tablo 4’te otantik liderlik ölçeği birinci alt boyutu olan “İlişkilerde Şeffaflık” skewness değeri (çarpıklık) -0.76 ve kurtosis değeri (basıklık) 0.55. ikinci alt boyutu olan “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” skewness değeri (çarpıklık) -0.63 ve kurtosis değeri (basıklık) 0.29. üçüncü alt boyutu olan “Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme” skewness değeri (çarpıklık) -0.62 ve kurtosis değeri (basıklık) 0.21. dördüncü alt boyutu olan “Öz Farkındalık” skewness değeri (çarpıklık) -0.60. kurtosis değeri (basıklık) 0.29 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneline bakıldığında skewness değeri (çarpıklık) -0.67. kurtosis değeri (basıklık) 0.62 olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık ile basıklık değerleri -1.5 + 1.5 değerler aralığında ise veri setinde normal dağılımın var olduğundan söz edilebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Okul müdürlerinin otantik liderlik ölçeğinin tüm alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklığa ait değerler incelendiğinde bu değerlerin -1.5+1.5 arasında olduğu görülmekte ve normal dağılımın simetrik olduğu yargısına ulaşılabilmektedir. Shapiro-Wilk, grup büyüklüklerinin 50’den az olduğu durumlarda

Kolmogorov-Smirnov testi ise grup büyüklüklerinin 50'den büyük olduğu durumlarda normallik durumunun incelenmesinde kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd, 2012). Otantik liderlik ölçeğinin uygulandığı kişiye ait sayı 50'den çok olduğundan araştırmada Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov değerinin .05'ten büyük olması ( $p>0.5$ ) ve çarpıklık, basıklık değerleri  $-1.5 + 1.5$  arasında bulunması nedeniyle değerlerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

### 3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Öğretmenlerin sinizm algılarının belirlenmesi için; Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olup, geçerlilik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu ölçek 13 maddeden oluşmaktadır. Bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Katılımcıların sinizm düzeylerini 5'li derecelendirme (1= Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum) ifadelerini kullanarak belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları ( $\alpha$ ) "Bilişsel boyut" için .91; "Duygusal boyut" için .97 ve "Davranışsal boyut" için .82 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ).94'tür. Ölçek hem bireysel hem de grup olarak uygulanabilmektedir ve cevaplama süresi yaklaşık olarak 10 dakikadır.

Tablo 5

Örgütsel Sinizm Ölçeği normallik dağılımı

	$\bar{X}$	Ortanca	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Kolmogrov Simirov p
<b>Bilişsel Boyut</b>	2.26	2.20	0.758	0.626	0.000
<b>Duygusal Boyut</b>	1.71	1.25	1.444	1.113	0.000
<b>Davranışsal Boyut</b>	2.33	2.25	0.541	0.220	0.000
<b>Örgütsel Sinizm (Ölçek)</b>	2.14	5.00	0.945	1.099	0.000

Tablo 5’te örgütsel sinizm ölçeği birinci alt boyutu olan “Bilişsel Boyut” skewness değeri (çarpıklık) 0.75 ve kurtosis değeri (basıklık) 0.62. ikinci alt boyutu olan “Duygusal Boyut” skewness değeri (çarpıklık) 1.44 ve kurtosis değeri (basıklık) 1.11. üçüncü alt boyutu olan “Davranışsal Boyut” skewness değeri (çarpıklık) 0.54 ve kurtosis değeri (basıklık) 0.22 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için skewness değeri (çarpıklık) 0.94 ve kurtosis değeri (basıklık) 1.09 olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık, basıklık değerleri -1.5. + 1.5 değerleri aralığında ise veri setinde normal bir dağılımdan söz edilebilmektedir (Tabachnick ve Fidell,2013). Otantik liderlik ölçeğinde tüm boyutların çarpıklık, basıklık değerlerinin incelenmesi sonucunda bu değerlerin -1.5. +1.5değerler aralığında olduğu görülmekte ayrıca normal dağılımın simetrik olduğu yargısına ulaşılabilmektedir. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini değerlendirme ölçeğinin uygulandığı kişi sayısının 50’den fazla olması nedeniyle araştırmada Kolmogorov-Simironov testi uygulanmıştır. Kolmogorov-Simironov değerinin .05’ten büyük olması ( $p>0.5$ ) ve çarpıklık, basıklık değerlerine ait veriler - 1.5. + 1.5 arasında olduğundan değerlerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmaya ait verilerin analizi uygun istatistik analiz programıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin dağılımının normal olup olmadığını gözlemlemek amacıyla çarpıklık, basıklık değerleri incelenmiştir. Araştırmada otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiş, ayrıca iki değişken açısından farklılıkları tespit etmek için t-testi, üç veya daha çok değişken arasında farklılıkları tespit etmek amacı ile de ANOVA (tek yönlü varyans analizi) testi kullanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı çıkan sonuçlar için, farkın hangi gruplar arasında ve kimin lehine olduğunu bulmak amacıyla Post-Hoc testlerinden yararlanılmıştır. Varyansların homojenliği Levene Statistic değerlerine bakılarak tespit edilmiştir. Varyansların homojen olduğu durumlarda post-hoc testlerinden LSD testi, homojen dağılımın olmadığı durumlarda ise post-hoc testlerinden Games-Howell testi uygulanmıştır.

Ölçeklerden elde edilecek en düşük puanın ortalaması 1. en yüksek puanın ortalaması ise 5'tir. Araştırma için çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere beş düzeyde aralık belirtilmiştir. Her aralık değeri  $(5-1=4)$  ve  $4/5=0.8$  olarak değerlendirilmiştir. Verilerden elde edilen betimsel analizlerden sonra oluşan puanların ortalama değerleri ifade edilirken otantik liderlik ölçeği için 1-1.80= hiçbir zaman, 1.81-2.60= çok seyrek, 2.61-3.40= ara sıra, 3.41-4.20= sık sık ve 4.21-5.00= her zaman olarak, örgütsel sinizm ölçeği için 1-1.80= hiç katılmıyorum, 1.81-2.60= katılmıyorum, 2.61-3.40= kısmen katılıyorum, 3.41-4.20= katılıyorum ve 4.21-5.00= tamamen katılıyorum olarak belirtilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın sonuçlarına ilişkin bulgular ve yorumları üzerinde durulmuştur. Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar üzerinde durulmuş, tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada ilk alt problem olan “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?” sorusuna verilen yanıtlara ait analiz sonuçları Tablo 6’da belirtilmektedir.

Tablo 6

Otantik Liderlik Ölçeğinin alt faktörlere göre analizi

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	Ss
İlişkilerde Şeffaflık (Boyut)	390	3.95	0.75
İçselleştirilmiş Ahlak A (Boyut)	390	3.84	0.81
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme (Boyut)	390	3.68	0.88
Öz Farkındalık (Boyut)	390	3.78	0.86
Otantik Liderlik	390	3.83	0.72

Tablo 6’da öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin otantik liderlik davranış algıları tüm boyutlarda yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenler okul yöneticilerini en çok ilişkilerde şeffaflık boyutunda ( $\bar{X}$ =3.95) başarılı bulurken, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunda ( $\bar{X}$ =3.68) ise en az başarılı bulmuştur. Toplam ortalama ( $\bar{X}$ =3.83) ise öğretmenlerin okul yöneticilerini otantik liderlik davranışları açısından “sık sık” olarak algıladıklarını göstermektedir.

## 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya ait ikinci alt problem olan “Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları nasıldır?” sorusuna verilen yanıtların cevaplanabilmesi için betimsel istatistik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analize ait sonuç göstergeleri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin alt faktörlere göre analizi

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	Ss
Bilişsel Boyut	390	2.26	0.87
Duygusal Boyut	390	1.71	0.88
Davranışsal Boyut	390	2.33	0.84
Örgütsel Sinizm	390	2.11	0.75

Tablo 7’de belirtildiği üzere öğretmenler duygusal boyutta hiç katılmıyorum ( $\bar{X}=1.71$ ), düzeyinde görüş belirtirken bilişsel ( $\bar{X}=2.26$ ) ve davranışsal ( $\bar{X}=2.33$ ) düzey boyutlarıyla örgütsel sinizm toplamında ( $\bar{X}=2.11$ ) ise katılmıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

## 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki çalışma yılı ve ilçe değişkenlerine göre incelenmiştir.

### 4.3.1. Otantik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Araştırmanın bu alt problemine ait sorunun analizi amacıyla t-testi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8

Otantik liderlik ölçeği puanlarının cinsiyete göre t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
İlişkilerde Şeffaflık	Kadın	245	3.94	0.73	388	-0.655	0.513
	Erkek	145	3.99	0.81			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Kadın	245	3.82	0.81	388	-0.726	0.468
	Erkek	145	3.88	0.82			
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Kadın	245	3.63	0.87	388	-1.419	0.157
	Erkek	145	3.76	0.91			
Öz Farkındalık	Kadın	245	3.71	0.88	388	-2.205	0.028*
	Erkek	145	3.91	0.82			
Otantik Liderlik	Kadın	245	3.79	0.72	388	-1.396	0.164
	Erkek	145	3.90	0.74			

\*p<.05

Tablo 8’de belirtildiği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutlarında ve otantik liderlik toplam puanlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı, öz farkındalık alt boyutunda ise cinsiyete göre istatistiki düzeyde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [ $t_{(388)}=-2.205$ ,  $p<.05$ ]. Ortaya çıkan bu anlamlı farklılık erkek katılımcılar lehinedir.



### 4.3.2. Otantik Liderlik Algısının Yaşa Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri yaşa göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 9’da ifade edilmiştir.

Tablo 9

Otantik Liderlik Ölçeği puanlarının yaşa göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	Sd	F	p
<b>İlişkilerde Şeffaflık</b>	25-34 arası	34	3.79	0.78	1.008	0.389
	35-44 arası	182	3.96	0.68		
	45-54 arası	133	4.02	0.81		
	55 ve üstü	41	3.87	0.89		
<b>İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı</b>	25-34 arası	34	3.67	0.83	0.916	0.433
	35-44 arası	182	3.84	0.78		
	45-54 arası	133	3.91	0.80		
	55 ve üstü	41	3.76	0.98		
<b>Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme</b>	25-34 arası	34	3.41	0.95	2.009	0.112
	35-44 arası	182	3.71	0.81		
	45-54 arası	133	3.77	0.91		
	55 ve üstü	41	3.51	1.06		
<b>Öz Farkındalık</b>	25-34 arası	34	3.60	0.83	1.615	0.185
	35-44 arası	182	3.73	0.84		
	45-54 arası	133	3.90	0.88		
	55 ve üstü	41	3.80	0.92		
<b>Otantik Liderlik</b>	25-34 arası	34	3.64	0.78	1.497	0.215
	35-44 arası	182	3.83	0.66		
	45-54 arası	133	3.91	0.76		
	55 ve üstü	41	3.76	0.85		

Tablo 9’da araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerinin alt boyutlarla birlikte genel anlamda da yaşa göre

anlamli farklılık oluşturmadiğı görülmektedir ( $p>.05$ ). Sahip olunan bulgular ışığında yaş değişkeninin öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerini etkilemediğı yargısına ulaşılabilir.

#### 4.3.3. Otantik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Araştırmanın bu alt problemine ait sorunun cevaplanabilmesi amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo10

Otantik Liderlik Ölçeğı puanlarının medeni duruma göre t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
İlişkilerde Şeffaflık	Bekar	38	4.05	0.77	388	0.791	0.430
	Evli	352	3.94	0.76			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Bekar	38	3.98	0.82	388	1.116	0.265
	Evli	352	3.83	0.81			
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Bekar	38	3.91	0.89	388	1.698	0.090
	Evli	352	3.66	0.89			
Öz Farkındalık	Bekar	38	3.99	0.86	388	1.501	0.134
	Evli	352	3.77	0.86			
Otantik Liderlik	Bekar	38	3.99	0.75	388	1.406	0.161
	Evli	352	3.82	0.72			

Tablo 10’da belirtildiğı üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerinde alt boyutlarla birlikte medeni duruma göre anlamlı bir fark görülmemektedir [ $t_{(388)}=1.406, p>.05$ ]. Medeni durumun öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerini etkilemediğı yargısına ulaşılabilir.

#### 4.3.4. Otantik Liderlik Algısının Branşa Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri branşa göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 11’de ifade edilmiştir.

Tablo 11

Otantik Liderlik Ölçeği puanlarının branşa göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Branş	n	$\bar{X}$	Sd	F	p
İlişkilerde Şeffaflık	Sınıf	153	3.99	0.77	1.187	0.306
	Okul Öncesi	59	4.05	0.72		
	Branş	178	3.89	0.76		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Sınıf	153	3.85	0.80	0.839	0.433
	Okul Öncesi	59	3.95	0.79		
	Branş	178	3.79	0.83		
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Sınıf	153	3.72	0.84	1.028	0.359
	Okul Öncesi	59	3.77	0.94		
	Branş	178	3.61	0.91		
Öz Farkındalık	Sınıf	153	3.89	0.81	2.183	0.114
	Okul Öncesi	59	3.79	0.90		
	Branş	178	3.70	0.89		
Otantik Liderlik	Sınıf	153	3.88	0.70	1.395	0.249
	Okul Öncesi	59	3.91	0.74		
	Branş	178	3.77	0.75		

Tablo 11’de araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerinin alt boyutlarla birlikte branşa göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Elde edilen bulgular ışığında branş değişkeninin öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerini etkilemediği yargısına ulaşılabilir.

#### 4.3.5. Otantik Liderlik Algısının Mesleki Kıdeme Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 12’de ifade edilmiştir.

Tablo 12

Otantik Liderlik Ölçeği puanlarının mesleki kıdeme göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	Sd	F	p
İlişkilerde Şeffaflık	6-10 yıl	24	3.73	0.75	0.864	0.460
	11-15 yıl	87	3.99	0.72		
	16-20 yıl	97	3.93	0.66		
	21 yıl ve üstü	182	3.98	0.82		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	6-10 yıl	24	3.56	0.81	1.049	0.371
	11-15 yıl	87	3.84	0.74		
	16-20 yıl	97	3.88	0.79		
	21 yıl ve üstü	182	3.86	0.86		
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	6-10 yıl	24	3.28	0.98	1.923	0.125
	11-15 yıl	87	3.75	0.80		
	16-20 yıl	97	3.73	0.81		
	21 yıl ve üstü	182	3.68	0.95		
Öz Farkındalık	6-10 yıl	24	3.50	0.88	2.134	0.095
	11-15 yıl	87	3.74	0.87		
	16-20 yıl	97	3.70	0.80		
	21 yıl ve üstü	182	3.89	0.88		
Otantik Liderlik	6-10 yıl	24	3.55	0.77	1.413	0.239
	11-15 yıl	87	3.85	0.69		
	16-20 yıl	97	3.82	0.65		
	21 yıl ve üstü	182	3.87	0.77		

Tablo 12’de araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerinin alt boyutlarla birlikte mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Elde edilen bulgular ışığında mesleki kıdem

değişkeninin öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerini etkilemediği yargısına ulaşılabilir.

#### 4.3.6. Otantik Liderlik Algısının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Araştırmanın bu alt problemine ait sorunun cevaplanabilmesi amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13

Otantik Liderlik Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
İlişkilerde Şeffaflık	Lisans	332	3.98	0.77	388	1.386	0.166
	Lisans Üstü	58	3.83	0.65			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Lisans	332	3.87	0.83	388	1.664	0.097
	Lisans Üstü	58	3.68	0.71			
Bilgiyi D T Değerlendirme	Lisans	332	3.69	0.92	388	0.394	0.694
	Lisans Üstü	58	3.64	0.70			
Öz Farkındalık	Lisans	332	3.82	0.88	388	1.925	0.055
	Lisans Üstü	58	3.59	0.77			
Otantik Liderlik	Lisans	332	3.86	0.75	388	1.580	0.115
	Lisans Üstü	58	3.69	0.56			

Tablo 13’te belirtildiği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerinde alt boyutlarla birlikte eğitim durumuna göre anlamlı bir fark görülmemektedir [ $t_{(388)}=1.580, p>.05$ ].

#### 4.3.7. Otantik Liderlik Algısının Okul Türüne Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 14’te ifade edilmiştir.

Tablo 14

Otantik Liderlik Ölçeği puanlarının okul türüne göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{X}$	Sd	F	p
<b>İlişkilerde Şeffaflık</b>	Okul Öncesi	28	4.03	0.65	0.942	0.391
	İlkokul	202	3.99	0.77		
	Ortaokul	160	3.89	0.76		
<b>İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı</b>	Okul Öncesi	28	3.91	0.75	0.206	0.814
	İlkokul	202	3.85	0.82		
	Ortaokul	160	3.81	0.82		
<b>Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme</b>	Okul Öncesi	28	3.81	0.86	0.514	0.599
	İlkokul	202	3.70	0.88		
	Ortaokul	160	3.64	0.91		
<b>Öz Farkındalık</b>	Okul Öncesi	28	3.73	0.73	2.756	0.065
	İlkokul	202	3.88	0.85		
	Ortaokul	160	3.67	0.90		
<b>Otantik Liderlik</b>	Okul Öncesi	28	3.88	0.65	1.006	0.367
	İlkokul	202	3.88	0.72		
	Ortaokul	160	3.77	0.75		

Tablo 14’te araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerinin alt boyutlarla birlikte okul türüne göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Okul türünün öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerini etkilemediği yargısına ulaşılabılır.

#### 4.3.8. Otantik Liderlik Algısının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 15’te ifade edilmiştir.

Tablo 15

Otantik Liderlik Ölçeği puanlarının okuldaki öğretmen sayısına göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Okuldaki Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	Sd	F	p	Anlamlı Farklılık
İlişkilerde Şeffaflık	1-10 arası	37	3.95	0.73	1.540	0.176	
	11-20 arası	48	3.98	0.73			
	21-30 arası	67	4.09	0.70			
	31-40 arası	59	4.05	0.69			
	41-50 arası	43	4.01	0.76			
	51 ve üstü	136	3.82	0.82			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1-10 arası	37	3.85	0.73	1.123	0.347	
	11-20 arası	48	3.80	0.81			
	21-30 arası	67	3.94	0.85			
	31-40 arası	59	3.93	0.76			
	41-50 arası	43	3.97	0.72			
	51 ve üstü	136	3.72	0.87			
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	1-10 arası	37	3.72	0.87	0.534	0.751	
	11-20 arası	48	3.66	0.90			
	21-30 arası	67	3.80	0.90			
	31-40 arası	59	3.71	0.70			
	41-50 arası	43	3.71	0.82			
	51 ve üstü	136	3.60	0.98			

Tablo 15 Devamı

Alt Boyutlar	Okuldaki Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	Sd	F	p	Anlamlı Farklılık
<b>Öz Farkındalık</b>	1-10 arası	37	3.74	0.86	2.420	0.035*	
	11-20 arası	48	3.69	0.86			
	21-30 arası	67	4.03	0.84			
	31-40 arası	59	3.90	0.75			21-30>11-20
	41-50 arası	43	3.89	0.75			21-30>51+
	51 ve üstü	136	3.63	0.94			
<b>Otantik Liderlik</b>	1-10 arası	37	3.83	0.71	1.683	0.138	
	11-20 arası	48	3.80	0.72			
	21-30 arası	67	3.98	0.71			
	31-40 arası	59	3.92	0.63			
	41-50 arası	43	3.91	0.60			
	51 ve üstü	136	3.71	0.81			

\*p&lt;.05

Tablo 15’te araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerinin okuldaki öğretmen sayısına göre öz farkındalık boyutu dışında anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Öz farkındalık boyutunda ise anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<.05$ ). Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu anlamak için yapılan post-hoc (LSD) testi sonuçlarına göre öğretmen sayısı 21-30 arası olan okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları, okuldaki öğretmen sayısı 11-20 ile 51 ve üstü olan okullardaki öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

#### 4.3.9. Otantik Liderlik Algısının Okuldaki Çalışma Yılına Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri okuldaki çalışma yılına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 16’da ifade edilmiştir.



Tablo 16

Otantik Liderlik Ölçeği puanlarının okuldaki çalışma yılına göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Okuldaki Çalışma Yılı	n	$\bar{X}$	Sd	F	p
<b>İlişkilerde Şeffaflık</b>	1-5 yıl arası	158	3.97	0.73	1.442	0.219
	6-10yıl arası	126	3.96	0.83		
	11-15 yıl arası	71	4.04	0.73		
	16-20 yıl arası	25	3.62	0.69		
	21 yıl ve üstü	10	3.94	0.44		
<b>İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı</b>	1-5 yıl arası	158	3.80	0.80	1.287	0.274
	6-10yıl arası	126	3.88	0.88		
	11-15 yıl arası	71	3.96	0.68		
	16-20 yıl arası	25	3.57	0.81		
	21 yıl ve üstü	10	3.80	1.02		
<b>Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme</b>	1-5 yıl arası	158	3.65	0.83	1.434	0.222
	6-10yıl arası	126	3.70	0.99		
	11-15 yıl arası	71	3.85	0.81		
	16-20 yıl arası	25	3.45	0.78		
	21 yıl ve üstü	10	3.37	1.19		
<b>Öz Farkındalık</b>	1-5 yıl arası	158	3.74	0.80	1.201	0.310
	6-10yıl arası	126	3.79	0.94		
	11-15 yıl arası	71	3.97	0.88		
	16-20 yıl arası	25	3.61	0.74		
	21 yıl ve üstü	10	3.70	0.90		
<b>Otantik Liderlik</b>	1-5 yıl arası	158	3.81	0.67	1.507	0.199
	6-10yıl arası	126	3.85	0.82		
	11-15 yıl arası	71	3.97	0.69		
	16-20 yıl arası	25	3.58	0.65		
	21 yıl ve üstü	10	3.74	0.68		

Tablo 16’da araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerinin okuldaki çalışma yılına göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ).

#### 4.3.10. Otantik Liderlik Algısının İlçeye Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri görev yapılan ilçeye göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Araştırmanın bu alt problemine ait sorunun cevaplanabilmesi amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

Otantik Liderlik Ölçeği puanlarının ilçeye göre t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	İlçe	n	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
İlişkilerde Şeffaflık	Altıeylül	192	4.05	0.69	388	2.427	0.016*
	Karesi	198	3.86	0.81			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Altıeylül	192	3.92	0.76	388	1.954	0.051
	Karesi	198	3.76	0.86			
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Altıeylül	192	3.74	0.84	388	1.222	0.223
	Karesi	198	3.63	0.93			
Öz farkındalık	Altıeylül	192	3.83	0.79	388	1.068	0.286
	Karesi	198	3.74	0.93			
Otantik Liderlik	Altıeylül	192	3.90	0.66	388	1.935	0.054
	Karesi	198	3.76	0.78			

\*p<.05

Tablo 17’de belirtildiği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeylerinde ilçeye göre ilişkilerde şeffaflık boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir [ $t_{(388)}=2.427$ ,  $p<.05$ ]. Diğer boyutlarda ve genel otantik liderlik algısında anlamlı farklılık görülmemiştir [ $t_{(388)}=1.935$ ,  $p>.05$ ]. Altıeylül ilçesindeki okullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerini ilişkilerde, Karesi ilçesinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha şeffaf algıladıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki çalışma yılı ve ilçe değişkenlerine göre incelenmiştir.

##### 4.4.1. Örgütsel Sinizm Algısının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Araştırmanın bu alt problemine ait sorunun cevaplanabilmesi amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18

Örgütsel Sinizm Ölçeği puanlarının cinsiyete göre t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
Bilişsel Boyut	Kadın	245	2.26	0.87	388	-0.220	0.826
	Erkek	145	2.28	0.87			
Duygusal Boyut	Kadın	245	1.74	0.85	388	0.808	0.420
	Erkek	145	1.67	0.92			
Davranışsal Boyut	Kadın	245	2.35	0.87	388	0.394	0.694
	Erkek	145	2.32	0.79			
Örgütsel Sinizm	Kadın	245	2.13	0.76	388	0.325	0.745
	Erkek	145	2.10	0.76			

Tablo 18’de belirtildiği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir [ $t_{(388)}=0.325$ ,  $p>.05$ ].

#### 4.4.2. Örgütsel Sinizm Algısının Yaşa Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 19’da ifade edilmiştir.

Tablo 19

Örgütsel sinizm ölçeği puanlarının yaşa göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	Sd	F	p
Bilişsel Boyut	25-34 arası	34	2.35	0.98	1.332	0.263
	35-44 arası	182	2.27	0.84		
	45-54 arası	133	2.18	0.87		
	55 ve üstü	41	2.47	0.94		
Duygusal Boyut	25-34 arası	34	1.74	0.93	0.015	0.998
	35-44 arası	182	1.71	0.88		
	45-54 arası	133	1.71	0.85		
	55 ve üstü	41	1.72	0.96		
Davranışsal Boyut	25-34 arası	34	2.56	0.93	1.525	0.208
	35-44 arası	182	2.38	0.85		
	45-54 arası	133	2.24	0.79		
	55 ve üstü	41	2.32	0.87		
Örgütsel Sinizm	25-34 arası	34	2.23	0.83	0.712	0.545
	35-44 arası	182	2.13	0.76		
	45-54 arası	133	2.05	0.73		
	55 ve üstü	41	2.20	0.80		

\*p<.05

Tablo 19 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının yaşa göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir (p>.05). Ulaşılan bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının yaş değişkeninden etkilenmediği çıkarımında bulunulabilir.

#### 4.4.3. Örgütsel Sinizm Algısının Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Araştırmanın bu alt probleminin cevaplanabilmesi amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20

Örgütsel Sinizm Ölçeği puanlarının medeni duruma göre t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
Bilişsel Boyut	Bekar	38	2.12	0.86	388	-1.137	0.256
	Evli	352	2.29	0.87			
Duygusal Boyut	Bekar	38	1.61	0.75	388	-0.801	0.423
	Evli	352	1.73	0.89			
Davranışsal Boyut	Bekar	38	2.03	0.73	388	-2.427	0.016*
	Evli	352	2.37	0.85			
Örgütsel Sinizm	Bekar	38	1.93	0.71	388	-1.616	0.107
	Evli	352	2.14	0.76			

\*p<.05

Tablo 20’de belirtildiği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarında davranışsal boyutta medeni duruma göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir [ $t_{(388)}=-2.427$ ,  $p<.05$ ]. Diğer boyutlarda ve örgütsel sinizmin genel ortalamasında anlamlı farklılık görülmemiştir [ $t_{(388)}=-1.616$ ,  $p>.05$ ]. Davranışsal boyutta evli öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının bekar öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

#### 4.4.4. Örgütsel Sinizm Algısının Branşa Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları branşa göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 21’de ifade edilmiştir.

Tablo 21

Örgütsel Sinizm Ölçeği puanlarının branşa göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Branş	n	$\bar{X}$	Sd	F	p	Anlamlı Farklılık
Bilişsel Boyut	Sınıf	153	2.22	0.84	1.915	0.149	
	Okul Öncesi	59	2.13	0.84			
	Branş	178	2.36	0.91			
Duygusal Boyut	Sınıf	153	1.61	0.76	3.090	0.047*	Branş>Sınıf
	Okul Öncesi	59	1.63	0.80			
	Branş	178	1.83	0.99			
Davranışsal Boyut	Sınıf	153	2.34	0.80	0.318	0.727	
	Okul Öncesi	59	2.26	0.83			
	Branş	178	2.36	0.89			
Örgütsel Sinizm	Sınıf	153	2.07	0.70	1.859	0.157	
	Okul Öncesi	59	2.01	0.72			
	Branş	178	2.20	0.81			

\*p<.05

Tablo 21 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarında duygusal boyutta branşa göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (p<.05). Diğer boyutlarda anlamlı farklılık görülmemiştir (p>.05). Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu anlamak için yapılan post-hoc (LSD) testi sonuçlarına göre branş öğretmenlerinin sinizm algıları, sınıf öğretmenlerinden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

#### 4.4.5. Örgütsel Sinizm Algısının Mesleki Kıdeme Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 22’de ifade edilmiştir.

Tablo 22

Örgütsel Sinizm Ölçeği puanlarının mesleki kıdeme göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	Sd	F	p
Bilişsel Boyut	6-10 yıl	24	2.43	1.06	0.461	0.709
	11-15 yıl	87	2.20	0.88		
	16-20 yıl	97	2.29	0.84		
	21 yıl ve üstü	182	2.27	0.86		
Duygusal Boyut	6-10 yıl	24	1.86	1.03	0.754	0.520
	11-15 yıl	87	1.60	0.84		
	16-20 yıl	97	1.75	0.83		
	21 yıl ve üstü	182	1.73	0.90		
Davranışsal Boyut	6-10 yıl	24	2.50	0.93	0.729	0.535
	11-15 yıl	87	2.34	0.83		
	16-20 yıl	97	2.40	0.91		
	21 yıl ve üstü	182	2.28	0.80		
Örgütsel Sinizm	6-10 yıl	24	2.28	0.93	0.612	0.607
	11-15 yıl	87	2.06	0.74		
	16-20 yıl	97	2.16	0.77		
	21 yıl ve üstü	182	2.11	0.74		

Tablo 22’de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Elde edilen bulgular ışığında mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını etkilemediği yargısına ulaşılabilir.

#### 4.4.6. Örgütsel Sinizm Algısının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Araştırmanın bu alt probleminin cevaplanabilmesi amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23

Örgütsel Sinizm Ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
Bilişsel Boyut	Lisans	332	2.25	0.88	388	-0.785	0.433
	Lisans Üstü	58	2.35	0.82			
Duygusal Boyut	Lisans	332	1.72	0.89	388	0.148	0.882
	Lisans Üstü	58	1.70	0.83			
Davranışsal Boyut	Lisans	332	2.33	0.85	388	-0.394	0.694
	Lisans Üstü	58	2.38	0.77			
Örgütsel Sinizm	Lisans	332	2.11	0.77	388	-0.428	0.669
	Lisans Üstü	58	2.16	0.68			

Tablo 23’te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir [ $t_{(388)}=-0.428$ ,  $p>.05$ ]. Eğitim durumunun öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını etkilemediği yargısına ulaşılabilir.

#### 4.4.7. Örgütsel Sinizm Algısının Okul Türüne Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 24’te ifade edilmiştir.



Tablo 24

Örgütsel Sinizm Ölçeği puanlarının okul türüne göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{X}$	Sd	F	p	Anlamlı Farklılık
Bilişsel Boyut	Okul Öncesi	28	2.07	0.92	2.966	0.053	
	İlkokul	202	2.20	0.85			
	Ortaokul	160	2.39	0.89			
Duygusal Boyut	Okul Öncesi	28	1.65	0.92	3.526	0.030*	OO>İO
	İlkokul	202	1.61	0.75			
	Ortaokul	160	1.85	1.00			
Davranışsal Boyut	Okul Öncesi	28	2.17	0.81	0.935	0.394	
	İlkokul	202	2.32	0.83			
	Ortaokul	160	2.39	0.87			
Örgütsel Sinizm	Okul Öncesi	28	1.97	0.81	2.857	0.059	
	İlkokul	202	2.06	0.71			
	Ortaokul	160	2.23	0.80			

\*p&lt;.05

Tablo 24’te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarında duygusal boyutta okul türüne göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (p<.05). Diğer boyutlarda anlamlı farklılık görülmemiştir (p>.05). Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu anlamak için yapılan post-hoc (LSD) testi sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin sinizm algıları, ilkokul öğretmenlerinden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

#### 4.4.8. Örgütsel Sinizm Algısının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 25’te ifade edilmiştir.

Tablo 25

Örgütsel Sinizm Ölçeği puanlarının okuldaki öğretmen sayısına göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Okuldaki Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	Sd	F	p	Anlamlı Farklılık
<b>Bilişsel Boyut</b>	1-10 arası	37	2.20	1.03	2.375	0.039*	51+>11-20 51+>21-30 51+>31-40
	11-20 arası	48	2.03	0.84			
	21-30 arası	67	2.18	0.84			
	31-40 arası	59	2.16	0.69			
	41-50 arası	43	2.31	0.84			
	51 ve üstü	136	2.45	0.91			
<b>Duygusal Boyut</b>	1-10 arası	37	1.78	1.03	0.727	0.603	
	11-20 arası	48	1.58	0.73			
	21-30 arası	67	1.68	0.78			
	31-40 arası	59	1.68	0.87			
	41-50 arası	43	1.60	0.99			
	51 ve üstü	136	1.81	0.90			
<b>Davranışsal Boyut</b>	1-10 arası	37	2.33	1.02	0.134	0.984	
	11-20 arası	48	2.38	0.83			
	21-30 arası	67	2.35	0.88			
	31-40 arası	59	2.30	0.77			
	41-50 arası	43	2.27	0.87			
<b>Örgütsel Sinizm</b>	51 ve üstü	136	2.36	0.80	0.935	0.458	
	1-10 arası	37	2.11	0.93			
	11-20 arası	48	2.00	0.68			
	21-30 arası	67	2.08	0.74			
	31-40 arası	59	2.05	0.65			
	41-50 arası	43	2.08	0.81			
	51 ve üstü	136	2.23	0.77			

\*p&lt;.05

Tablo 25'te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarında bilişsel boyutta okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (p<.05). Diğer boyutlarda anlamlı farklılık görülmemiştir (p>.05).Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu anlamak için yapılan post-hoc (LSD) testi sonuçlarına göre okuldaki öğretmen

sayısı 51 ve üstü olanların sinizm algıları, okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20, 21-30, 31-40, 41-50 olan okullarda çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

#### 4.4.9. Örgütsel Sinizm Algısının Okuldaki Çalışma Yılına Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları okuldaki çalışma yılına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi adına tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 26’da ifade edilmiştir.

Tablo 26

Örgütsel Sinizm Ölçeği puanlarının okuldaki çalışma yılına göre ANOVA sonuçları

Alt Boyutlar	Okuldaki Çalışma Yılı	n	$\bar{X}$	Sd	F	p
<b>Bilişsel Boyut</b>	1-5 yıl arası	158	2.21	0.87	0.778	0.540
	6-10 yıl arası	126	2.27	0.88		
	11-15 yıl arası	71	2.34	0.88		
	16-20 yıl arası	25	2.29	0.85		
	21 yıl ve üstü	10	2.64	0.86		
<b>Duygusal Boyut</b>	1-5 yıl arası	158	1.73	0.90	0.053	0.995
	6-10 yıl arası	126	1.69	0.93		
	11-15 yıl arası	71	1.71	0.84		
	16-20 yıl arası	25	1.74	0.74		
	21 yıl ve üstü	10	1.78	0.78		
<b>Davranışsal Boyut</b>	1-5 yıl arası	158	2.38	0.84	0.212	0.932
	6-10 yıl arası	126	2.32	0.84		
	11-15 yıl arası	71	2.27	0.90		
	16-20 yıl arası	25	2.38	0.70		
	21 yıl ve üstü	10	2.35	1.00		

Tablo 26 Devamı

Alt Boyutlar	Okuldaki Çalışma Yılı	n	$\bar{X}$	Sd	F	p
Örgütsel Sinizm	1-5 yıl arası	158	2.11	0.77	0.140	0.967
	6-10yıl arası	126	2.11	0.77		
	11-15 yıl arası	71	2.13	0.76		
	16-20 yıl arası	25	2.15	0.68		
	21 yıl ve üstü	10	2.28	0.77		

Tablo 26’da araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının okuldaki çalışma yılına göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Sahip olunan bulgular ışığında okuldaki çalışma yılı değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını etkilemediği yargısına ulaşılabılır.

#### 4.4.10. Örgütsel Sinizm Algısının İlçeye Göre İncelenmesi

Araştırmaya ait alt problem “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ilçeye göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Araştırmanın bu alt probleminin cevaplanabilmesi amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27

Örgütsel Sinizm Ölçeği puanlarının ilçeye göre t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	İlçe	n	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
Bilişsel Boyut	Altıeylül	192	2.19	0.84	388	-1.768	0.078
	Karesi	198	2.35	0.90			
Duygusal Boyut	Altıeylül	192	1.60	0.78	388	-2.472	0.014*
	Karesi	198	1.82	0.96			
Davranışsal Boyut	Altıeylül	192	2.30	0.81	388	-0.855	0.393
	Karesi	198	2.38	0.87			
Örgütsel Sinizm	Altıeylül	192	2.04	0.71	388	-1.956	0.051
	Karesi	198	2.19	0.80			

\* $p<.05$

Tablo 27’de belirtildiği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarında davranışsal boyutta ilçeye göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir [ $t_{(388)}=-2.472$ ,  $p<.05$ ]. Diğer boyutlarda ve örgütsel sinizm toplam algıda ise anlamlı farklılık görülmemiştir [ $t_{(388)}=-1.956$ ,  $p>.05$ ]. Davranışsal boyutta Karesi ilçesindeki okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının Altıeylül ilçesindeki okullarda çalışan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

#### **4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

##### **4.5.1. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Araştırmaya ait beşinci alt problem “Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemin cevaplanabilmesi için Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere ait alt boyutlar analize dahil edilerek, analize ait sonuçlar Tablo 28’de belirtilmiştir.

Tablo 28

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

Boyutlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) İlişkilerde Şeffaflık	1								
(2) İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.644*	1							
(3) Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	.735*	.651*	1						
(4) Öz Farkındalık	.749*	.676*	.777*	1					
(5) Otantik Liderlik	.897*	.840*	.882*	.909*	1				
(6) Bilişsel Boyut	-.596*	-.496*	-.590*	-.617*	-.652*	1			
(7) Duygusal Boyut	-.459*	-.380*	-.490*	-.514*	-.521*	.679*	1		
(8) Davranışsal Boyut	-.381*	-.348*	-.419*	-.465*	-.456*	.617*	.654*	1	
(9) Örgütsel Sinizm	-.558*	-.474*	-.579*	-.615*	-.630*	.896*	.881*	.848*	1

\*p<0.01

Pearson korelasyon analizinde r değerinin 0.00-0.25 olması çok zayıf, 0.26-0.49 olması zayıf, 0.50-0.69 olması orta, 0.70-0.89 olması yüksek, 0.90-1.00 olması ise çok yüksek ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Buna göre tablo 28'de araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-.630$ ;  $p<0.01$ ). Alt boyutlar incelendiğinde ilişkilerde şeffaflık boyutu ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ( $r=.644$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ( $r=.735$ ;  $p<0.01$ ), öz farkındalık boyutu ( $r=$

.749;  $p<0.01$ ) ve otantik liderlik ( $r= .897$ ;  $p<0.01$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunurken; bilişsel boyut ( $r= -.596$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde, duygusal boyut( $r= -.459$ ;  $p<0.01$ ), davranışsal boyut ( $r= -.381$ ;  $p<0.01$ ) arasında zayıf düzeyde ve örgütsel sinizm ( $r= -.558$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ( $r= .651$ ;  $p<0.01$ ), öz farkındalık boyutu ( $r= .676$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde, otantik liderlik ( $r= .840$ ;  $p<0.01$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunurken; bilişsel boyut ( $r= -.496$ ;  $p<0.01$ ), duygusal boyut ( $r=-.380$ ;  $p<0.01$ ), davranışsal boyut ( $r= -.348$ ;  $p<0.01$ ) ve örgütsel sinizm ( $r= -.474$ ;  $p<0.01$ ) arasında zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile öz farkındalık boyutu ( $r= .777$ ;  $p<0.01$ ) ve otantik liderlik ( $r= .882$ ;  $p<0.01$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunurken; bilişsel boyut ( $r= -.590$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde, duygusal boyut( $r= -.490$ ;  $p<0.01$ ), davranışsal boyut ( $r= -.419$ ;  $p<0.01$ ) arasında zayıf düzeyde, örgütsel sinizm ( $r= -.579$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Öz farkındalık boyutu ile otantik liderlik ( $r= .909$ ;  $p<0.01$ ) arasında çok yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunurken; bilişsel boyut ( $r= -.617$ ;  $p<0.01$ ), duygusal boyut ( $r= -.514$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde, davranışsal boyut ( $r= -.465$ ;  $p<0.01$ ) arasında zayıf düzeyde ve örgütsel sinizm ( $r= -.615$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Otantik liderlik ile bilişsel boyut ( $r= -.652$ ;  $p<0.01$ ) ve duygusal boyut ( $r= -.521$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde, davranışsal boyut ( $r= -.456$ ;  $p<0.01$ ) arasında zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Bilişsel boyut ile duygusal boyut ( $r= .679$ ;  $p<0.01$ ) ve davranışsal boyut ( $r= .617$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde, örgütsel sinizm ( $r= .896$ ;  $p<0.01$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Duygusal boyut ile davranışsal boyut ( $r= .654$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde, örgütsel sinizm ( $r= .881$ ;  $p<0.01$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Davranışsal boyut ile örgütsel sinizm ( $r= .848$ ;  $p<0.01$ ) arasında da yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde ortaya çıkan sonuçlar, sonuçlara yönelik tartışma ve öneriler yer almaktadır.

#### **5.1. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar**

Araştırmanın sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ait puan ortalamalarının ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık boyutları ve ölçek genel puan ortalamasının yüksek seviyede olduğu ifade edilebilir. Yurtsever (2022) okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasındaki ilişkinin saptanması ve bazı değişkenlere göre incelenmesi amacıyla yaptığı çalışmada araştırmaya katılan kişilerin yöneticileri için otantik liderlik ölçeği için orta düzeyde yeterli, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık alt boyutlarında yeterli, bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunda ise orta düzeyde yeterli oldukları belirlemiştir. (Çelik, 2015) öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını incelediği çalışmasında otantik liderlik ölçeği genel puanını yüksek düzeyde bulmuştur. Alt boyutlara bakıldığında içselleştirilmiş ahlak anlayışı orta düzeyde bulunurken diğer alt boyutlar yüksek düzeyde bulunmuştur. Araştırmadan çıkan sonuca göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının yüksek bir ortalama gösterdiği bulgusu ile literatürdeki çalışmalar paralellik göstermektedir. Ölçeğe ait alt boyutlarda öğretmenler okul yöneticilerini en çok ilişkilerde şeffaflık boyutunda başarılı bulurken, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunda ise en az başarılı bulmuştur. Bu durumun, yöneticilerin bilgileri farklı ve doğru kaynaklardan yeterince almadıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri cinsiyet ve okulda çalışan öğretmen sayısı açısından incelendiğinde öz farkındalık alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca ilçe değişkeni açısından ilişkilerde şeffaflık boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni açısından



öz farkındalık boyutunda erkekler lehine anlamlı farklılık çıkmıştır. Toplumsal rollere bakıldığında kadınların iş yaşamları dışında ev yaşamında erkeklere oranla daha fazla sorumluluk yüklendikleri ve bu durumun toplumsal beklentilerle paralel olduğu ifade edilebilir. Ancak erkekler açısından iş yaşamı dışında kadınlara oranla genel olarak daha az sorumluluk yüklendiği düşünüldüğünde öz farkındalık boyutundaki farklılığın bu durumdan kaynaklandığı düşünülebilir. Okuldaki öğretmen sayısı bakımından öğretmen sayısı 21-30 arası olan okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları, okuldaki öğretmen sayısı 11-20 ile 51 ve üstü olan okullardaki öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Öğretmen sayısı 51 ve üstü olan okullarda öğretmenlerin çoğunluk içinde fark edilmeleri, kendilerini gösterebilmeleri ve bu durumun öz farkındalığa yansımalarının daha zor olduğu söylenebilir. Benzer durum öğretmen sayısı 11-20 arası olan okullarda da söz konusu olabilir. Sayının az olması da yine tüm işlerin birlikte yapılmasını gerektirdiğinden öğretmen sayısının 21-30 arası olmasının öz farkındalık algısının daha güçlü ortaya çıkmasında etkili olduğu ifade edilebilir. İlçe değişkenine göre ilişkilerde şeffaflık boyutunda anlamlı farklılık çıkmıştır. Altıeylül ilçesindeki okullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin ilişkilerde, Karesi ilçesinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha şeffaf algıladıklarını belirtmişlerdir. Bu durum Altıeylül ilçesinde görevli okul müdürlerinin ilçe ve il müdürleri ile daha yakın ilişki kurmalarından kaynaklanıyor olabilir. Okul müdürlerinin ilçe yönetimleriyle olan ilişkilerinde daha çok şube müdürleriyle etkileşim halinde oldukları düşünüldüğünde özellikle Altıeylül ilçesindeki şube müdürlerinin okul müdürleriyle olan ilişkilerinde daha yakın ve samimi davranışlar göstermesi, Altıeylül ilçesinde görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişimlerinde daha şeffaf davranmalarında etkili olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri yaş, medeni durum, branş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü ve okuldaki çalışma yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Yurtsever (2022) çalışmasında otantik liderlik ve tüm alt boyutlarının cinsiyet, yaş, kıdem, branş, medeni durum değişkenleri ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, sadece öğrenim düzeyi ile arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Çelik (2015) yaptığı çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin, müdürlerinde gözlemledikleri otantik liderlik davranışlarına yönelik algısı ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve otantik liderlik genel puan ortalamalarında, cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemiştir. Ancak medeni durum ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık tespit etmiştir. Ünal (2015) yaptığı çalışmada otantik liderliğin hiçbir

boyutunda cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Cinsiyet ve yaş değişkenine göre bu araştırmanın bulguları literatürde yer alan diğer çalışmalarla örtüşmektedir. Bunun yanında Çelik (2015) çalışmasında medeni durum ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulgusu bu araştırma birlikte Ünal (2015) ve Yurtsever (2022) araştırma sonuçlarıyla da paralellik göstermemektedir. Bu durumda farklı örneklerle yapılan çalışmaların daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasında yardımcı olacağı söylenebilir.

## 5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına ait puan ortalamalarının düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir. Ölçeğe ait alt boyutlarda öğretmenler en çok davranışsal boyutta sinizm algılarına en düşük duygusal boyutta sinizm algıladıklarını belirtmişlerdir. Karahan (2022) öğretmenlerin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış algıları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı çalışmada örgütsel sinizm ölçeği puan ortalamalarını çalıştığı kurumdan uzaklaşma boyutunda orta düzeyde, performans düşüren etkenler boyutunda yüksek düzeyde, okula karşı olumsuz tutum boyutunda çok düşük düzeyde, uygulamalara katılım boyutunda orta düzeyde ve ölçeğin genel ortalamasını ise orta düzeyde bulmuştur. Güvenir (2023) okul müdürlerinin yönetsel iletişim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada örgütsel sinizm ölçeği puanlarına bakıldığında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları sinizm düzeyi davranışsal sinizmdir. İkinci olarak en fazla yaşadıkları sinizm düzeyi ise bilişsel sinizmdir. Öğretmenlerin en az yaşadıkları sinizm düzeyi ise duygusal sinizmdir. Buna göre öğretmenlerin genel olarak düşük düzeyde sinizm yaşadıkları bulunmuştur. Araştırmadan çıkan sonuca göre öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının düşük bir ortalama gösterdiği bulgusu ile literatürdeki çalışmalar paralellik göstermektedir. Bu durum okul yöneticilerinin davranışlarında sinizm açısından yeterince dikkatli olmamalarına rağmen duygusal anlamda söylemler ve ifadeler ile öğretmenlerle daha yakın ve samimi ilişkiler kurmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sinizm algıları değişkenlere göre incelendiğinde cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu ve çalışma yılı bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna karşın medeni durum, branş, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı

ve ilçe değişkenleri bakımından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Medeni durum açısından davranışsal boyutta ortaya çıkan anlamlı farkta evli olan öğretmenlerin sinizm algıları bekar olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Evli olan öğretmenlerin bekar olanlara göre toplumsal statüleri bakımından daha saygın bir yer beklentilerinin bu farklılığın nedeni olduğu düşünülebilir. Branş değişkenine bakıldığında duygusal boyutta branş öğretmenlerinin sinizm algıları sınıf öğretmenlerine göre anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Sınıf öğretmenleri sürekli aynı sınıfa girdiğinden bu durum hem sınıfı ile hem de okulla özdeşleşmelerinde etkili olduğu söylenebilir. Ancak branş öğretmenleri sadece dersleri olduğu zamanlarda veya nöbetçi oldukları zamanlarda okulda bulunmaktadır. Bu durum okulla olan ilişkilerinin sınıf öğretmenlerine göre daha zayıf kalmasına neden olabilir. Böylece sinizm algılarının sınıf öğretmenlerine oranla daha yüksek çıktığı söylenebilir. Okul türü bakımından da duygusal boyutta ortaokul öğretmenlerinin sinizm algıları ilkökul öğretmenlerinden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Ortaokullarda branş öğretmenleri görev yapmakta iken ilkökullarda büyük çoğunluk sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Bu farklılığın da branş ve sınıf öğretmeni farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine bakıldığında bilişsel boyutta ortaya çıkan anlamlı farkta, okuldaki öğretmen sayısı 51 ve üstü olan okullarda çalışan öğretmenlerin sinizm algıları okuldaki öğretmen sayısı 11-40 olan okullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Öğretmen sayısı çoğaldıkça rekabet artmakta ve öğretmenin kendini göstermesi veya başarısının fark edilmesinin zorlaştığı düşünülebilir. Çünkü öğretmen sayısı fazlaştıkça öğretmenlerin okul müdürleri ile olan iletişimleri de azalmaktadır. Bu durumda ise sinizm algısının bilişsel boyutta yüksek çıkmasıyla sonuçlandırıldığı ifade edilebilir. İlçe değişkeninde duygusal boyutta ortaya çıkan anlamlı farkta ise Karesi ilçesinde çalışan öğretmenlerin sinizm algıları Altieylül'de çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Karesi ilçesinde görev yapan okul müdürlerinin daha üst kademedeki yöneticiler ile olan ilişkilerinde, üst kademe yöneticilerinin tutum ve davranışlarının okul müdürleri üzerindeki etkisinden dolayı okul müdürlerinin öğretmenlerin sinizm algısını artıracak tutum ve davranışlarda bulunmalarına neden oldukları söylenebilir.

Karahan (2022) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinden aldıkları toplam puanlarda cinsiyet, eğitim durumu ve branş değişkenleri bakımından anlamlı bir fark bulmazken yaş değişkeni ve mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Güvenir (2023) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinden

aldıkları toplam puanlarında cinsiyet, branş, eğitim durumu ve okuldaki çalışma yılı bakımından anlamlı farklılık tespit ederken, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Arslan ve Afat (2019) öğretmenlerin informal iletişim düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm ölçeği puanları ile cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ifade etmişlerdir. Güvenir (2023) cinsiyete göre örgütsel sinizm puanlarında anlamlı farklılık bulurken Karahan (2022) ile Arslan ve Afat (2019) bu çalışma bulgularını destekler nitelikte cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Yaşa göre bakıldığında Karahan (2022) örgütsel sinizm puanlarında anlamlı farklılık bulurken Arslan ve Afat (2019) ile Güvenir (2023) bu çalışmanın bulgularını destekler nitelikte yaşa göre anlamlı farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Arslan ve Afat (2019) ile Güvenir (2023) medeni duruma göre örgütsel sinizm puanlarında anlamlı farklılık olmadığını belirtirken bu çalışmada anlamlı farklılık bulunmuştur. Karahan (2023) branşa göre örgütsel sinizm puanlarında anlamlı farklılık olmadığını belirtirken, Güvenir (2023) bu çalışma bulgularını destekler nitelikte branşa göre anlamlı farklılık bulmuştur. Mesleki kıdeme göre bakıldığında Karahan (2022) örgütsel sinizm puanlarında anlamlı farklılık olmadığını ifade ederken Güvenir (2023) bu çalışma bulgularını destekler nitelikte mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık bulmuştur. Güvenir (2023) eğitim durumuna göre örgütsel sinizm puanlarında anlamlı farklılık bulurken Karahan (2022) bu çalışma bulgularını destekler nitelikte eğitim durumuna göre anlamlı farklılık olmadığını belirtmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere farklı çalışmalarda farklı sonuçlar alınmakta, örgütsel sinizm açısından daha genellenebilir sonuçlara ulaşılması bakımından daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Sonuç olarak durumsallık yaklaşımına göre durumlar, koşullar ortamlar değiştikçe uygulamalar ve algılar değişiklik gösterebilmektedir.

### **5.3. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasında İlişki ile İlgili Tartışma ve Sonuçlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum alt boyutlarda da kendini

açıkça göstermektedir. Otantik liderlik özelliklerine ait tüm alt boyutlar ile örgütsel sinizm algısına ait tüm alt boyutlarda negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Williams ve arkadaşları (2011) Amerika’da yaptıkları çalışmada 2008 cumhurbaşkanlığı seçimlerinde krizin, değişime karşı sinizmin ve değer uyumunun otantik liderlik ve atfedilen karizma algıları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Adaylar McCain ve Obama için değişim hakkındaki sinizm ile otantik liderlik algıları arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmanın bir katkısı da değişime yönelik sinizmin liderlik algılarıyla ilgili bir değişken olarak tanıtılmasıdır. Lider ve takipçiler arasındaki değer uyumunun liderlik algıları üzerindeki sinizm etkilerini azalttığını ifade etmişlerdir.

Haroon ve arkadaşları (2019) Pakistan’da yaptıkları çalışmada otantik liderlik ile değişime bağlılık arasındaki örgütsel değişim konusunda sinizmin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Pakistan kamu sektörü hastanelerinde gerçekleşen çalışmada otantik liderliğin değişime bağlılıkla olumlu bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Değişimle ilgili sinizmin bu ilişkiyi yönettiği, yüksek düzeyde otantik liderliğin sinizm düşük olduğunda değişime bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Sonuç olarak Pakistan’ın yeniden yapılanma sürecindeki hastanelerinde otantik liderliği kullanan liderlerin planlanan değişiklikleri hayata geçirme konusunda daha kararlı takipçilerinin olacağı beklenmektedir. Eğer takipçilerin sinizm düzeyi düşük olursa bu etkinin daha da güçlü olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Kim ve Shin (2017) Kore’de yaptıkları çalışmada otantik liderliğin psikolojik sözleşme ihlali yoluyla örgütsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi üzerinde takipçilerin liderle özdeşleşmesinin ılımlı aracılığını incelemişlerdir. Çalışma sonucunda otantik liderlik için daha fazla çaba gösterilmesinin, örgüt üyeleri arasındaki psikolojik sözleşme ihlalini ve dolaylı olarak örgütsel sinizmi azalttığı ampirik olarak doğrulanmıştır. Özellikle örgüt üyesi kendisini liderle daha güçlü şekilde özdeşleştirdiğinde etkinin daha da arttığı ifade edilmiştir.

Tabak ve arkadaşları (2020) ülkemizde yaptıkları çalışmada çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkisini ve çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik algılarıyla olan ilişkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucuna göre otantik liderliğin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde, örgütsel sinizm ile ise negatif yönde anlamlı ilişkileri olduğu görülmüştür. Bununla birlikte demografik değişkenlerin (aylık gelir ve toplam çalışma süresi gibi) kontrol değişkeni olarak alındığında hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, otantik liderlik algısının

örgütsel güveni, örgütsel bağlılığı ve örgütsel sinizmi ise yordadığı ortaya çıkarılmıştır. Mevcut çalışmanın bulguları göz önünde bulundurulduğunda, otantik liderlik davranışlarının örgütler için olumlu yönde örgütsel güven ve bağlılık ile düşük seviyede sinizm gibi faydalı sonuç ve uygulamalara neden olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Megeirhia ve arkadaşları (2018) Ürdün’de yaptıkları çalışmada ekip psikolojik sermayesi ile otantik liderlik ve olumsuz sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Konaklama endüstrisinden 331 çalışanın örneklem olarak kullanıldığı araştırmada otantik liderlik ile çalışan sinizmi, iş yeri kabalığına tolerans ve iş arama davranışları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca ekip psikolojik sermayesi, otantik liderlik ile iş yeri nezaketsizliğine tolerans arasındaki ilişkiyi yumuşattığı ortaya çıkmıştır.

Özdemir ve Erkutlu (2018) ülkemizde yaptıkları çalışmada yöneticilerin otantik liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel sinizmi ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ahi Evran Üniversitesi’nde görev yapan 208 idari personelden elde edilen veriler üstünde yapılan analiz sonuçlarına göre otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü, örgütsel sinizm ile sanal kaytarma davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yapılan çalışmalarda örgütsel sinizm ve otantik liderlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunması bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Örgütsel sinizm istenmeyen bir durum olarak düşünüldüğünde okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının artmasıyla örgütsel sinizmin daha az gerçekleşeceği söylenebilir.

#### **5.4. Öneriler**

Araştırmada ulaşılan bulgular neticesinde aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını sergilemesi ile öğretmenlerin sinizm algıları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durumu iyileştirmek ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak için okul yöneticilerine otantik liderlik becerilerini geliştirme fırsatları sunulabilir. Liderlik eğitimleri, yöneticilerin öğretmenlerle daha iyi iletişim kurmalarını, destekleyici bir ortam oluşturmalarını ve öğretmenlerin motivasyonunu arttırmalarını sağlayabilir. Ayrıca okul yöneticileri, öğretmenlerin performansını değerlendirirken adil ve objektif bir yaklaşım sergilemelidir. Performans değerlendirmeleri,

öğretmenlerin katılımını ve motivasyonunu artırmak için şeffaf bir şekilde yapılmalı ve ölçütler açık bir şekilde belirlenmeleri gerektiği düşünülmektedir.

2. Öğretmenler okul yöneticilerini bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunda daha az başarılı bulmuştur. Bu durumun, yöneticilerin bilgileri farklı ve doğru kaynaklardan yeterince almadıklarından kaynaklandığı söylenebilir. Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarının çok fazla olduğu düşünüldüğünde özellikle mevzuat açısından bilgi edinmeye ayrılacak zamanla birlikte doğru ve güvenilir kaynaklara ulaşma konusunda da zorluk yaşadıkları ifade edilebilir. Daha önce 2014 yılında Balıkesir ilinde Teftiş Kurulu Başkanlığının uygulamaya geçirdiği yöneticilerin problem yaşadıkları idari konularda müfettişlere online soru göndererek cevap alabildikleri bir sistemin yeniden hayata geçirilmesi, yanlış bilgidен kaynaklanacak uygulama hatalarının önüne geçilmesinde etkili olabilir.

3. Okullarda çalışan kadın öğretmenlerin öz farkındalık düzeylerini artıracak çalışmalar yapılabilir. Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları sergilerken kadın öğretmenlere daha hassas davranmaları konusunda bilgilendirici çalışmalar yapılabilir.

4. Öğretmen sayısının 51 ve üstü olduğu okullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerin öz farkındalık algılarını daha yüksek düzeyde tutabilmeleri için gerekli bilgilendirici çalışmalar yapılabilir.

5. Karesi ilçesindeki okul müdürlerinin öğretmenlerle ilişkilerinde daha şeffaf davranışlar sergilemesini sağlamak açısından araştırma sonuçları Karesi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile paylaşılabilir.

6. Evli öğretmenlerin davranışsal boyuttaki sinizm algıları bekar öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Okul müdürlerine bu konuda bilgilendirici çalışmalar yapılması, okul müdürlerinin konuya daha hassas davranmalarında yardımcı olabilir.

7. Branş öğretmenleriyle çalışan okul müdürlerinin öğretmenlerinin duygusal boyutta sinizmi daha yüksek algıladığı görüldüğünden konuyla ilgili özellikle ortaokul müdürlerine yapılacak eğitim çalışmaları, branş öğretmenlerinin duygusal boyutta sinizm algılarının azalmasında yardımcı olabilir.

8. Okuldaki öğretmen sayısı 51 ve üstü olan okullarda bilişsel boyutta sinizm algıları yüksek bulunmuştur. Bu nedenle benzer durumdaki okul müdürlerine verilecek seminer ve hizmet içi eğitim gibi faaliyetleri, kalabalık okullardaki okul müdürlerinin konuya daha hassas davranmalarına yardımcı olabilir.

9. Kalabalık okullarda öğretmenlerin öz farkındalık algıları azalırken bilişsel boyutta sinizm algıları yüksek bulunmuştur. Konuyla ilgili bu okullarda nitel çalışmaların yapılması, nedenlerin araştırılması algıların istenen düzeylere ulaşmasında etkili olabilir.

10. Özel okullar, öğrenci başarısını artırmak için yüksek akademik ve disiplin beklentileri belirler. Bu da öğretmenlere, öğrencilerin bu beklentilere uygun olarak performans göstermelerini sağlamakla ilgili ek bir baskı getirebilir. Bu çalışmanın özel okullarda çalışan öğretmenlere uygulanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abdelrahman Alı, E.I. (2022). Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Abraham, R. (2000). "Organizational cynicism: Bases and consequences". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Akan A., Bektaş F., Yıldırım İ. (2014). "Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki." *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(1),48-56.
- Akbudak, N. (2022). Uluslararası Türk Otel Zincirinde Liderlik Tarzları, Liderlik Etkililiği, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akgün, N. (2001). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akgündüz, Y. (2012). Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlik Arasındaki İlişkinin Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aknur, Müge. (2010). *Türkiye'nin Değişen Dış Politikası*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Aksel, İ. (2008). "Liderlik Teorileri". C.Serinkan (ed.). *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Aksu, A. (2009). "Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik." *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4(15), 2435-2450.
- Akyürek, M. (2020). "Otantik liderlik: Bir alanyazın taraması". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Alan, P. (1997). *Human Resource Management In A Business Context*. International Thomson Business Press: London.

- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-15.
- Alioğulları, Z.D. (2019). Liderin Politik Becerisi, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). “Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2016). “Öğretmenlerin mizah tarzları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki”. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32. 122-143.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). “Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara’daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285- 316.
- Ambrose, L. M. (2002). “Contemporary justice research: A new look at familiar questions”. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89(1), 803–812.
- Andersson, L. M. (1996). “Employee cynicism: An examination using a contract violation framework”. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). “Cynicism in the workplace: Some causes and effects”. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199709\)18:5<449::aid-job808>3.0.co;2-o](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199709)18:5<449::aid-job808>3.0.co;2-o)
- Andersson, L.M. (1996). “Employee cynicism: An examination using a contract violation framework”. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Arslan, E. T. (2012). “Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Arslan, N. ve Afat, N. (2019). “Öğretmenlerin informal iletişim düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi.” *İZÜ Eğitim Dergisi*, 1(2), 218-249.

- Asarkaya-Memiş, Ç., Karaçay-Aydın, G., Kabasakal, H. ve Ertenü-Saraçer, B. (2009). “Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir. 294-302.
- Aslan, Ş. ve Uyar, S. (2020). “Bireysel ve kurumsal değişkenlerin sosyo-demografik açıdan farklılıkları”. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2) , 380-402. doi: 10.18026/Cbayarsos.741991
- Avcı, E. (2022). Sağlık Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans F. ve May, D.R. (2004). “Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors”. *The Leadership Quarterly*, 15. 801–823.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.D. (2009). “Leadership: Current theories, research, and future directions”. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-49.
- Ayça, B. (2016). Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, E. (2022). Post-Modern Yönetim Çağında Alternatif Liderlik Yaklaşımları Tercihlerinin Kuşaklar Arası Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, N. (2012). Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bağrıyanık, H. (2017), Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

- Bashir, L. (2017). "Cultural influence on management style in an organization: tanzania experience". *Technical Conference Student in Cheny*, 21-25 April 2017. Sumy State University, Ukraine. 173-175.
- Başaran, R. (2018). Ortaokullarda Otantik Liderlik İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Başer, S. (2022). Çalışanların Otantik Liderlik Algısının İş Stresi İle Personel Güçlendirmeye Olan Etkisinde Kendilik Algısının Düzenleyici Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırşehir Ahi Evren Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kırşehir.
- Baykal, E. (2017). "Otantik liderlik ve pozitif çıktılar: Pozitif örgütsel davranış bakış açısı". *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Birdal, A. (1992) *Yönetim Teorileri*. Sistem Yayınları: İstanbul.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bono, J. E. ve Timothy A. J. (2004). "Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Boyalı, H. (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Brandes, P. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Cincinnati, ABD.
- Brandes, P., Dean J. W. ve Dharwadkar, R. (1998). 'Organizational cynicism'. *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi: Ankara.

- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). "The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism". *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 637-657.
- Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh, I., Banks, G. C. ve Lomeli, L. C. (2013). "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>.
- Coşar, S. (2011). Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakır, E. ve Kacır, Ü. (2018). "İşletmelerde oryantasyon eğitiminin örgütsel sinizme ve örgütsel bağlılığa etkisi: Aydın Organize Sanayi Bölgesinde bir uygulama". *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 124149.
- Çavuşoğlu, H. (2022). Algılanan Modern Liderlik Tiplerinin Çalışan İş Doyumuna Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuşoğlu, S. ve Palamutçuoğlu, B. T. (2017). "İş tatmininin sanal kaytarma üzerindeki etkisi". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-44.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. PegemA Yayıncılık: Ankara.
- Çelik, Y. (2022). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, Y. (2015). Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları. Yayınlanmamış Lisansüstü Eğitim Tezi. Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Çoruk, A. (2012). Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları. Yayınlanmamış doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Davis, W.D. ve Gardner, W.L. (2004). “Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective”. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.002>
- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). “Organizational cynicism”. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.2307/259378>
- Demiray Yıldırım, M. (2022). Sorumlu Hemşirelerde Algılanan Otantik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Antalya
- Deniz, M. (2014). Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Derbedek, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerin Öğretmenleri Öz Yeterlikleri Üzerindeki Etkileri (Bursa İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dessler, G. (2004). *Management. Principles and Practices For Tomorrow's Leaders*. Prentice Hall: New Jersey:
- Diddams, M. ve Chang, G. C. (2012). “Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership”. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dingil, C. (2022). Örgütsel Değişim Sürecinde Dijital Liderliğin Etkisi Üzerine Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Dirik, H.F. ve İntepeler, Ş.S. (2019). “Geçmişten günümüze otantik liderlik ve sağlık alanına yansımaları”. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(6), 164-170
- Doğan, S. (2016). “Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Vizyoner Liderlik-Dönüşümcü Liderlik - İşlemci Liderlik”. N. Güçlü, N. ve S. Koşar (ed.). *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama*. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Doğan, F. (2021). İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri (Aksaray İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Duygulu, S. ve Başaran Açıl, S. (2022). “Önderlik (Güç, Otorite ve Etkileme)”. Ü. Tatar Baykal, E. Ercan Türkmen (ed.). içinde *Hemşirelikte Yönetim* (s.151-182).. Akademi Basın ve Yayıncılık: İstanbul.
- Dülker, A.P. (2019). Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Düzenli, H. (2021). Algılanan Babacan Liderlik Davranışlarının Algılanan Öz Performans Üzerine Etkisinde Öz Liderlik ve Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Yüksek Lisans Tezi. Toronto: York University.
- Ekşi, H., Sayın, M.ve Çelebi, Ç. D. (2016). “Üniversite öğrencilerinin özgecilik ve otantiklik seviyeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 14(32), 79-102.
- Engin, M.A. (2019). Otantik Liderlik Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi. Pamukkale Üniversitesi.
- Enthusiast (2020). *Bill George Kendi Gerçek Kuzey'ini Keşfet: Otantik Liderlik*. Aslı Açıkgöz (çev.). Butik Yayıncılık: İstanbul.
- Eraslan, L. (2006). “Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. MİAD-Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1: İstanbul.
- Erdoğan, T. (2019). Öğretmenlikte Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Van Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoglu, M. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (s. 514-524). Sakarya Üniversitesi: Sakarya.
- Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Elif Yayınevi: Ankara.
- Ertosun, A., Genç, N. ve Gündüz-Çekmecelioglu, H. (2016). “Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma”. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 43-53.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). “Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma”. *International Iron and Steel Symposium*, Karabük Üniversitesi, Karabük, 1250-1255.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. ve Walumbwa, F. “Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development”. *The Leadership Quarterly, Leadership*, 16. 343–372.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Gezer, A. (2015). Otantik Liderlik Davranışlarının İş Tutumlarına Etkisi: Mersin İli Finans Sektöründe Bir Saha Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Goldman, B.M., Kernis, M.H. (2002). “The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being”. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20
- Grossman, S. ve Valiga, T.M. (2013). *The New Leadership Challenge: Creating The Future of Nursing*. Philadelphia, PA: FA Davis Company.



- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014). “Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 540-550.
- Güvenir, N. (2023). Okul Müdürlerinin Yönetmel İletişim Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli
- Güzeller C. ve Kalağan G. (2008). “Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi”. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 87-94.
- Haroon, B., Hunjra, A.I., Jaros, S. ve Khoso, I. (2019). “Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals”. *Leadership in Health Services*, 32(3), 387-404.
- Helvacı, M. A. (2013). Örgütsel Sinizm. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İçinde*, 383-297. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi: Uşak ili örneği”. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- Henry, L., Stephen, J. ve John, R. (1994). *Managing Organizational Behaviour*. Black Well Publication.
- Hırlak, B. ve Taşlıyan, M. (2018). “Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi”. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1081-1110.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. ve Nahrgang, J.D. (2005). “Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes”. *Leadership Quarterly*. 16. 373-394.
- İmrek, M. K. (2004). *Lider Olmak*. Beta Yayınları: İstanbul:
- İnan, Ö. I., ve Serinkan, C. (2020). “Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik”. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 309-330.
- Jiang, J. (2014). “The study of the relationship between leadership style and project success”. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 51-55.

- Johnson, A.J. ve Veldsman, T.H. (2016). *Leadership: Perspectives from the Front Line*. Randburg, Johannesburg: KR Publishing.
- Johnson, J. L. ve 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. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork". *The Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.
- Kaçmaz, N. (2005). "Tükenmişlik (Burnout) sendromu". *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). "Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27. 83-97.
- Kaplan, E.Ö. (2017). Y Kuşağının Otantik Ve Bütünleştirici Liderlik Algılarının Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kara, M.A. (2007). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Dilara Yayınevi: Trabzon.
- Karacaoğlu, K. ve Satır, F. (2019). "Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri: Kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53. 87-111.
- Karahan, H. (2022). Örgütsel Sinizm ile Hizmetkar Liderlik Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Lisansüstü Eğitim Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Karaoğlan, Ö. (2019). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). “Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari*, 24(2), 121-140.
- Kaşka-Üreten, Z. ve Gemlik, H. N. (2016). “Sağlık meslek gruplarının örgütsel sinizm düzeylerini ölçmeye yönelik bir araştırma: Kamu hastanesi ile özel hastane karşılaştırması”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(4), 443- 463.
- Kayaalp, E. (2020). “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi”. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. Okumuş Adam Yayınları: İstanbul.
- Kefe, E. (2021). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tokat.
- Kernis, M.H. (2003). “Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem”. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). “İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kesken, J. ve Ayyıldız Ünnü, N. A. (2008). “Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik”. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Kılınç, K.Ö. ve Öztürk, H. (2019). “Hemşirelikte otantik liderlik”. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(6), 55-63.
- Kırım, A. (2002). *Farklı Olan Kazanır: Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An*. Sistem Yayınları: İstanbul.
- Kickul, J. (2001). “When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment”. *Journal Of Business Ethics*, 29. 289-307

- Kiersch, C. ve Peters, J. (2017). "Leadership from the inside out: student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks". *Journal of Leadership Education*, 16(1), 148-168.
- Kim, Y.,Shin, J.G. (2017). "The effect of authentic leadership and psychological contract breach on organizational cynicism: Focusing on the moderated mediation of followers' identification with the leader". *Korea Open Access Journals*, 18(4),1- 29.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). "Leadership: Do traits really matter?", *Academy of Management Executive*, 48-60.
- Koçak, O (2019). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçer, M.C. (2021). Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri İle Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Uşak.
- Koşar, D. (2020). "Otantik Liderlik". K. Yılmaz (Ed.). içinde *Liderlik Kuram -Araştırma - Uygulama* (s. 507-522). Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Kotter, J. P. (2011). "What leaders really do". *Harvard Business Review*, 79(11), 23-34.
- Köklü, N. (1995). "Tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 28(2), 81-93.
- Köseoğlu, D. (2019). Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Kurnaz, S. (2019). Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Lawler, E.J., Yoon, J. (1996). “Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion”. *American Sociological Review*, 61, 89-108
- Lawler, J. (2001). “An affect theory of social exchange”. *The American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352
- Liker, J.K. ve Convis, G. (2012). *The Toyota Way To Lean Leadership: Achieving And Sustaining Excellence Through Leadership Development*. Mcgraw Hill: New York.
- Luthans F, Avolio BJ. (2003). “Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach”. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn RE. (ed.), *Positive Organizational Scholarship*. Barrett- Koehler, San Francisco. 241–261.
- Megeirhia, H.A., Kılıç, H., Avcı, T., Afsar, B., Abubakar, M. (2018). “Does team psychological capital moderate the relationship between authentic leadership and negative outcomes: An investigation in the hospitality industry”. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 927–945.
- Memiş, Ç.A., Aydın, G.K., Kabasakal, H. ve Saraçer, B.E. (2009). “Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 294-302.
- Mirvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1991). “Psychographic profile of the workforce”. *Human Resource Management*, 30(1), 50-62.
- Nafei, W. A. (2013). “The effects of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals in Egypt”. *International Business Research*, 6(7), 52-69
- Nartgün, Ş., S. ve Kalay, M. (2014). “Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri”. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376.

- Naus, F., Van Iterson, A. ve 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(5), 683-718. <https://doi.org/10.1177/0018726707079198>
- Neves, P. (2012). "Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance". *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.006>
- Northouse, P.G. (2014). *Liderlik-Kuram ve Uygulamaları*. C. Şimşek (çev.). Sürat Üniversite Yayınları: İstanbul.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Aractice*. Sage publications: Los Angeles.
- Okçu, V., (2011). "Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik". İ. Bakan (ed.). içinde *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*. (s. 425-456). Gazi Kitapevi: Ankara.
- Owens, H. (1976). "Social Indicators". *The Australian Economic Review*,9(2), 25-34. doi:10.1111/j.1467-8462.1976.tb00978.
- Ögel, S. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Şırnak İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Şırnak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Şırnak.
- Özcan, E. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özdemir, E. (2003). "Liderlik ve etik". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2),151-168.
- Özdemir, H. Ö. (2017). Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Özdemir, H.Ö., Erkutlu, H.V. (2018). "The relationship between authentic leadership and employees' virtual loafing and cynic behaviors". *Journal of Business ResearchTurk*, 10(1), 482-492.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler*. Pegem Yayıncılık: Ankara.

- Özgener, Ş., Ögüt, A., Kaplan, M. (2008). “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm” M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (ed.). içinde *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. (s. 53-72). İlke Yayınevi: Ankara.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Özkara, Z.U. (2017). Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi İle Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, İ. (2019). “Postmodernizmin örgütteki insan davranışlarına yansımaları”. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(1), 91-100
- Özyılmaz, A. ve Ölçer, F. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. Seçkin Yayınları: Ankara.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Mobbing ve Örgütsel Sinizm* (1.Baskı). Detay Yayıncılık: Ankara.
- Peterson, S.J., Walumbwa, F.O., Avolio, B.J. ve Hannah, ST. (2012). “The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts”. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). “Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies”. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903
- Puccio, G.J. Murdock, MC. ve Mance, M. (2007). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*, Thousand Oaks, SAGE Publications: California.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A., (2004). “Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions.” *The Leadership Quarterly*, 15. 329–354
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). “Understanding and managing cynicism about organizational change”. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>

- Savur, N. (2013). Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Serinkan, C. (2002). “Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve tepe yöneticileri için önemi”, *Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1(2), 73-89
- Silva, A. (2016). “What is leadership?”. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Soybalı, H. H. ve Pelit, O. (2019). Otel işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sinizm düzeylerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1225-1246.
- Sparrow, R.T. (2005). “Authentic leadership and the narrative self”. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Sur, Ö. (2010). Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şener, G. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Şimşek Ş.M., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Eğitim Yayınevi: Konya.
- Şirin, E. F. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Pegem A Yayıncılık: Ankara.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). “Otantik Liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması”. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.



- Tabak, A., Polat, M., Çoşar, S., Türköz, T. (2020) “A research on the consequences of authentic leadership”. *Boğaziçi Journal Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 27(2), 65-88.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Allyn and Bacon: Boston.
- Tandoğan, T. H. (2002). Dönüşümcü ve Sürdürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tazegül-Aydın, Y. (2017). İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Ankara Altındağ İlçesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). “Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler.” *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 24(6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D.D.D. (2005). “Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Thundiyil, T., Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Banks, G. C. ve Peng, A. C. (2014).”Cynical about change? A meta-analysis of organizational cynicism correlates”. *Academy of Management Proceedings*, (1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.177>
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki otel işletmelerinde bir uygulama”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- Tolay, E., Sezgin, O.B. ve Sürgevil Dalkılıç, O. (2017). “Örgütsel değişim sinizmi: ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(1), 101-117.
- Tufan, C. (2021). “Otantik liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi”. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(3), 1297-1323.

- Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Turner, J. H. ve Valentine, S. R. (2001). “Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development”. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.
- Türköz, T., Polat, M. ve Çoşar, S. (2013). “Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü”. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uyar, B. ve Güneş, D. Z. (2019). “Ortaokullarda örgütsel sinizmin yordayıcısı olarak örgütsel güven”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 121-128.
- Uygun, S. V. (2008). Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’da Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hatay.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ünal, M. (2015). Ortaokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Sesi ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Lisansüstü Eğitim Tezi. Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: Gaziantep
- Volpe, R. L., Mohammed, S., Hopkins, M., Shapiro, D. ve Dellasega, C. (2000). “The negative impact of organizational cynicism on physicians and nurses”. *Health Care Manag (Frederick)*, 33(4), 276-288.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). “Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure”. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (1994). "Organizational cynicism: An initial study". *Academy of Management Proceedings*, 1, 269-273. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1994.10344804>
- Williams, E.A., Pillai, R., Deptula, B., Lowe, K.B. (2012). "The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election." *The Leadership Quarterly*, 23, 324-341.
- Yamak, Ö. U. ve Eyüpoğlu, S. Z. (2018). "Leadership styles of hotel managers in northern cyprus: which style is dominant?". *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 1-11.
- Yangın, S. (2017). Çalışanların Otantik Liderlik Algılarının Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.'de Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yasin, T. ve Khalid, S. (2015). "Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 568-582.
- Yaşar, Ş. (2014). *Örgütsel Sinizm. Çağrı Merkezi Hizmetleri Programı* (s. 3-13). Bitlis Eren Üniversitesi: Bitlis.
- Yaşbay, H. (2011). Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yeşiltaş, M. Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). "Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yetgin, M. A. (2020). *Otantik Liderlik*. Akademisyen Yayıncılık: Ankara.

- Yıldırım M. (2014). Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven Ve Örgütsel Sinizm İle İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yıldız, Ö. (2021). Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, H. (2019). “Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160-182.
- Yurtsever, G. (2022). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkinin Saptanması ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Lisansüstü Eğitim Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

## **EKLER**

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

Ek 1. Otantik Liderlik Ölçeği

Ek 2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Ek 3. Etik Kurul

Ek 4. İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni

Ek 5. Ölçek İzinleri



## EK 1

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans Programı bünyesinde, Doç. Dr. Adil ÇORUK danışmanlığında yürütülen bir yüksek lisans tez çalışmasıdır. Okul yöneticilerinin sergileyeceği otantik liderlik modeli ile öğretmenlerin geliştireceği örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin üzerine bir çalışma yapılması amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahibsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Katılımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Elif TURHAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız: .....
3. Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekar ( )
4. Branşınız: .....
5. Mesleki Kıdeminiz: 1-5yıl ( ) 6-10yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16- 20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü ( )
6. Eğitim Durumunuz: Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktor ( )
7. Görev Yaptığınız Okul Türü: Okul Öncesi ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( )
8. Görev Yaptığınız Okuldaki Öğretmen Sayısı: 1-10 ( ) 11-20 ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üstü ( )
9. Görev Yaptığınız Okulda Kaçınıcı Yılıınız: 1-5yıl ( ) 6-10yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16- 20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü ( )
10. Görev Yaptığınız İlçe: Altıeylül ( ) Karesi ( )

**EK 2**  
**OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ**

SIRA NO	OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ BENİM LİDERİM	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık Sık	Her zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlatır ve bunu onlara belli eder.					

**EK 3**  
**ÖRGÜTSEL SİNİZİM ÖLÇEĞİ**

<b>Açıklama:</b> Aşağıda araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti ( X ) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		<b>Hiç</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen</b>	<b>Katılıyorum</b>
		<b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.							
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.							
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.							
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.							
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.							
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.							
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.							
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.							
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.							
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.							
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.							
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.							
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.							

\* **Örgütsel sinizm;** bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumudur.

**Not:** Bu çalışma hakkında görüşleriniz varsa belirtebilirsiniz. Belirtmediğimiz, özellikle önemli gördüğünüz sorunlar ve çözüm önerilerinizi yazabilirsiniz.



**EK 4**  
**ETİK KURUL**



T.C.  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu  
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2200107100  
Konu : Başvuru İncelenmesi

27.05.2022

Sayın Doç. Dr. Adil ÇORUK

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğumuz 2022-YÖNP-0451 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 26.05.2022 tarih ve 11/20 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

**KARAR 20-** Sorumlu yürütücülüğünü Doç. Dr. Adil ÇORUK'un yaptığı ve proje araştırmacısı Elif TURHAN tarafından gerçekleştirilen "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmanın, ilgili kurumun izninin alınması ve Bilimsel Araştırmalar Etik Kuruluna sunulması koşulu ile Etik Kurul ilkelerine uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

**EK 5**  
**İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA İZNI**



T.C.  
BALIKESİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-99191664-605.01-46540060  
Konu : Araştırma İzni

28.03.2022

VALİLİK MAKAMINA  
BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarih ve 2020/2 sayılı genelgesi.

b) Elif TURHAN' ın 24/03/2022 tarih ve 46362950 kayıt sayılı dilekçesi.

<b>Başvuru Sahibinin Adı Soyadı</b>	Elif TURHAN	
<b>Danışman</b>	Doç. Dr. Adil ÇORUK	
<b>Kurumu/Üniversite/Görev Yeri</b>	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı	
<b>Alan/Bölüm</b>	Eğitim Yönetimi ve Denetimi	
<b>Tez, Araştırma veya Anketin Konusu</b>	Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki	
<b>Başvuru Tarihi</b>	24/03/2022	<b>Başvuru Sayısı</b> : 46362950
<b>Çalışma Başlama Tarihi</b>	06/05/2022	
<b>Çalışma Bitiş Tarihi</b>	06/06/2022	
<b>Veri Toplama Araçları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otantik Liderlik Ölçeği</li><li>• Örgütsel Sinizm Ölçeği</li></ul>	
<b>Araştırma Türü</b>	Yüksek Lisans Tez Çalışması	
<b>ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ</b>		
Balıkesir Altıeylül ve Karesi ilçelerinde görev yapan ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerine uygulanacaktır.		

21/10/2021 tarihli araştırma izni başvurusu 21.01.2020 tarih ve 2020/2 sayılı araştırma, yarışma ve sosyal etkinlik izinlerine ilişkin genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Lisans, lisansüstü, TÜBİTAK çalışmalarına ve seminer ödevlerine veri toplamak amacıyla, araştırma önerisinin ve veri toplama araçlarının içerik ve kapsam yönünden Türk Millî Eğitiminin amaçlarına uygun olduğu, millî ve manevî değerlere aykırı ve kişilik haklarını zedeleyecek herhangi bir unsur taşımadığı görülmüştür.

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde, öğrenci ve velilerin kişisel bilgilerinin alınmaması/verilmemesi kaydı ile yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makanlarınıza da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

## EK 6

### ÖLÇEK İZİNLERİ

19 Mar 2022 Cmt 20:59 ☆ ↶ ⋮

Değerli M Hocam,

Çanakkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisiyim." Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezimde izniniz olursa "Otantik Liderlik Ölçeğinizi" etik kurallar dahilinde ve atıfta bulunarak kullanmak istiyorum.

iPhone'umdan gönderildi

20 Mar 2022 Paz 13:13 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ben ▾

Elif Hanım / Kıymetli Hocam;

Öncelikle sağlık, huzur ve çalışmalarınızda başarılar dilerim.  
Söz konusu ölçeği elbette kullanabilirsiniz.

Sizin için de uygunsu bedeli doğaya bir fidan dikmek olsun.

Bilime ve insana katkı sağlayacağınız bir çalışma olmasını dilerim.

Selam ve saygılarımı sunarım.

Ölçek Kullanım İzni ▶ Gelen Kutusu x

18 Mar 2022 Cum 23:44 ☆ ↶ ⋮

Değerli hocam,

Çanakkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisiyim." Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezimde izniniz olursa "Otantik Liderlik Ölçeğinizi" etik kurallar dahilinde ve atıfta bulunarak kullanmak istiyorum.

19 Mar 2022 Cmt 20:06 ☆ ↶ ⋮

Elif hanım

Yüksek lisans tez öğrencimin tez çalışmasında Türkçe ye uyarlamasını yaptığımız ölçeği diğer araştırmacılarında iznini alarak kullanmanızda şahsım adına sakınca bulunmamaktadır . iyi çalışmalar

Ölçek Kullanım İzni ➤ Gelen Kutusu x



18 Mar 2022 Cum 23:41 ☆ ↩ ⋮

Değerli hocam,

Çanakkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisiyim." Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezimde izniniz olursa "Örgütsel Sinizm Ölçeğinizi" etik kurallar dahilinde ve atıfta bulunarak kullanmak istiyorum.

21 Mar 2022 Pzt 14:07 ☆ ↩ ⋮

Sayın Elif Turhan  
Uyarlamasını gerçekleştirdiğim ölçeği kullanabilirsiniz.  
Saygılarımla,