

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ  
KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN SINIZM DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kerem Demir**

**İstanbul**

**Mart, 2017**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ  
KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN SINIZM DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kerem Demir**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge Keskinliç Kara**

**İstanbul**

**Mart, 2017**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Bora YILDIZ (İmza)

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA (İmza)

Üye: Yrd. Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki ”adlı bu çalışma, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Çalışmamı yaparken bana destek olan, bilgi ve tecrübeleri ile araştırmama ışık tutan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge Keskinliç Kara’ya, varlıkları benim için en büyük ilham ve mutluluk kaynağı olan, her zaman ve her konuda bana büyük fedakarlıklarda bulunarak beni sabırla destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca okullarında uygulama yapmama izin veren ve yardımcı olan tüm okul müdürlerine ve yoğun çalışma tempolarında ölçeklerimi doldurmaya vakit ayıran tüm öğretmenlere gösterdikleri çaba ve anlayışlarından dolayı teşekkür ederim.

Kerem Demir

İstanbul, 2017

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN SINİZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Kerem Demir**

**Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge Keskinliç Kara**

**Mart-2017, 109+14 sayfa**

Sinizm kişinin bağlı olduğu örgüte karşı hissettiği memnuniyetsizlik, örgüte karşı itimatsızlık duygusu ve hayal kırıklığı, örgütten soğuması şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel sinizm yaşayan bir çalışan hep psikolojik olarak olumsuz etkiler taşır hem de örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli katkıyı sağlayamaz. Sinizm hakkında gerçekleştirilen araştırmalarda, eğitim kurumlarında çalışmakta olan eğitimcilerin yüksek seviyede ve duyuşsal olarak sinizm yaşadıkları görülmüştür. Ayrıca, Okulların da değişen ve gelişen şartlara uyum sağlaması, çağdaşlaşması için yapılması gereken önemli bir nokta örgütte paylaşılan gücün, kazanılan güç olduğunun bilinmesidir. Buna göre, bu çalışmanın amacı resmi ilkokul ve ortaokullardaki yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin sinizm düzeyinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Araştırma ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında İstanbul İl Merkezi Bahçelievler ilçesinde faaliyet gösteren resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli 436 öğretmen oluşturmuştur. Veriler Yöneticilerin Kullandıkları “Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde “SPSS for Windows 22.0” programından yararlanılmıştır. Verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) ANOVA ve t Testi kullanılmıştır. İki den fazla alt grubun olduğu durumlarda farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe ve LSD testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre “Kurumdan Uzaklaşma” alt boyutu, “Performansı Düşüren Etkenler” alt boyutu, “Uygulamalara Katılım” alt boyutu ve genel “Sinizm” toplam tutumlarında “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler yönetsel güç kaynaklarının alt boyutlarının tamamında - “Uzmanlık Gücü” alt boyutu, “Karizmatik Güç” alt boyutu, “Ödüllendirme Gücü” alt boyutu, “Yasal Güç” alt boyutu ve “Zorlayıcı Güç” alt boyutu - öğretmenler “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yaş, fakülte ve kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin sinizm tutum düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. “Okula Karşı Olumsuz Tutum” alt boyutu için cinsiyete dayalı farklılaşma olduğu bulunmuştur. Ayrıca, medeni durum değişkenine göre alt boyutların tamamı için anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin cinsiyetlerine, mezun oldukları fakülte ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının sinizm tutum düzeyleri ile orta ve düşük düzeyde anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgular ilgili alan yazın ışığında tartışılmış ve gerekli öneriler geliştirilmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin informal güç kaynakları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödüllendirme gücünü göreceli olarak daha az kullandıkları görülmüştür. Bu sebeple, yöneticilere örgütsel bu güç kaynaklarını etkili kullanabilecekleri eğitimlere katılmaları önerilmiştir.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN POWER SOURCES OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND CYNICISM LEVELS OF TEACHERS**

**Kerem Demir**

**Supervisor: Assist. Prof. Dr.Sultan Bilge Keskinliç Kara**

**March-2017, 109+14 page**

Cynicism can be expressed as dissatisfaction with the organization that the person is connected to, sense of dissatisfaction with the organization and frustration, coldness from the organization. An employee with organizational cynicism is always psychologically adversely affected and an employee can not provide the necessary contribution to reach the organization's goals. In researches conducted on cynicism, it has been seen that the educators who are working in educational settings have experienced cynicism at high level and affectively. In addition, an important point for schools to adapt to changing and developing conditions and to be modernized is to know that the power shared in the organization is the obtained power. Accordingly, the aim of this study was to determine the level of the power sources used by official primary and secondary school administrators and the cynicism levels of teachers to examine the relationship between them. The research was carried out using relational survey model. In the academic year 2015-2016, 436 teachers working in the primary and secondary schools operating in the province of Bahçelievler in the city center of Istanbul created the universe of the work. Data were gathered using the "Organizational Power Resources Scale" and "Organizational Cynicism Scale" used by the managers. Analysis of the data was made using "SPSS for Windows 22.0" program. One way "ANOVA" and "t Test" were used to answer the research questions. Further, in the case of existing two or more subgroups "the Scheffe test" and "LSD test" were used as a complementary post-hoc analysis in order to determine the subgroups of participants. According to the findings obtained, they expressed the opinion of "I do not participate" in the sub-dimension "Distance from Institution", "Substance Reducing

Factors" sub-dimension, "Participation in Practices" sub-dimension and general "Cynicism" total attitudes. Teachers have expressed the opinion of "I participate" to all of the sub-dimensions of managerial power resources - "Expertise Power" sub-dimension, "Charismatic Power" sub-dimension, "Rewarding Power" sub-dimension, "Legal Power" sub-dimension and "Challenging Power" sub dimension. It has been seen that teachers' attitude levels of cynicism did not differ significantly according to age, type of faculty and years of work experience variables. It was also found that there was a significant difference in all sub-dimensions according to the marital status variable. It has been found that there is a sex-based differentiation for the "Negative Attitude Against School" sub-dimension. According to the teachers' opinions, the power sources used by the managers did not significantly differ according to the gender, type of faculty they graduated and years of experience of the teachers. According to teacher perceptions, the power sources used by the managers were found to be related to the attitudes of cynicism at moderate and low levels. These findings were discussed in the light of relevant literature and necessary suggestions were developed. According to this, it is seen that the school principals use the informal power sources of expertise, charismatic power and rewarding power relatively less. For this reason, it has been proposed that administrators should participate in trainings in which they can effectively use these organizational power resources.



## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	5
1.3. Amaç.....	5
1.4. Önem.....	6
1.5. Varsayımlar.....	7
1.6. Sınırlılıklar.....	7
1.7. Tanımlar.....	7
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>9</b>
2.1. Güç Kavramı.....	9
2.1.1. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	10
2.1.1.1. Güç ve Otorite.....	10
2.1.1.2. Güç ve Yetki.....	10
2.1.1.3. Güç ve Etki.....	11
2.1.1.4. Güç ve Kuvvet.....	12
2.1.2. Gücün Kaynakları ve Türleri.....	13
2.1.2.1. Ödül Gücü.....	13
2.1.2.2. Zorlayıcı Güç.....	14
2.1.2.3. Yasal Güç.....	16
2.1.2.4. Karizmatik Güç.....	17
2.1.2.5. Uzmanlık Gücü.....	18
2.1.3. Güç Kullanımı.....	19
2.1.4. Okul Yönetiminde Yetki ve Güç.....	20
2.1.5. Yönetimsel Güç Kavramının İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar.....	21
2.1.5.1. Yönetimsel Güç ve Liderlik.....	21
2.1.5.2. Yönetimsel Güç ve Sorumluluk.....	22
2.1.5.3. Yönetimsel Güç ve Yetki İlişkisi.....	23
2.2. Sinizm Kavramı.....	23
2.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	24
2.2.2. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri.....	25
2.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	27
2.2.3.1. Bilişsel Boyut.....	27
2.2.3.2. Duyuşsal Boyut.....	27
2.2.3.3. Davranışsal Boyut.....	28

2.2.4. Örgütsel Sinizm Türleri.....	28
2.2.4.1. Kişilik Sinizmi.....	29
2.2.4.2. Toplumsal Sinizm.....	29
2.2.4.3. İş-gören/Çalışan Sinizmi.....	30
2.2.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	30
2.2.4.5. İş/Meslek Sinizmi.....	31
2.2.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler.....	31
2.2.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler.....	32
2.2.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler.....	33
2.2.6. Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları.....	35
2.2.6.1. Örgütsel Sinizm ve İş Memnuniyeti.....	37
2.2.6.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık.....	37
2.2.6.3. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma.....	38
2.2.6.4. Örgütsel Sinizm ve Güven.....	39
2.2.6.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık.....	39
2.2.6.6. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik.....	40
2.2.7. Örgütsel Sinizmi Engellemek İçin Alınabilecek Önlemler.....	41
2.2.8. Eğitim-Öğretim Kurumlarında Yaşanan Sinizm.....	41
2.3. Güç Kaynakları ve Örgütsel Sinizm Arasındaki ilişki.....	42
2.4. Konu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	43
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>46</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	46
3.2. Evren ve Örneklem.....	46
3.3. Veri Toplama Araçları.....	46
3.4. Çalışmanın Yürütülmesi.....	48
3.5. Verilerin Analizi.....	48
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>50</b>
4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	50
4.2. Öğretmenlerin sinizm düzeyi nedir?.....	52
4.3. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları nelerdir?.....	53
4.4. Öğretmenlerin sinizm düzeyi bazı değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?.....	55
4.4.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.....	55
4.4.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular.....	56
4.4.3. Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular.....	58
4.4.4. Mezun olunan fakülte türü değişkenine ilişkin bulgular.....	59
4.4.5. Okul türü değişkenine ilişkin bulgular.....	61
4.4.6. Mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular.....	62
4.4.7. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine ilişkin bulgular.....	65
4.5. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları bazı değişkenlere göre anlamlı Düzeyde farklılaşmakta mıdır?.....	68
4.5.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.....	68
4.5.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular.....	70

4.5.3. Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular.....	73
4.5.4. Mezun olunan fakülte türü değişkenine ilişkin bulgular.....	74
4.5.5. Okul türü değişkenine ilişkin bulgular.....	76
4.5.6. Mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular.....	77
4.5.7. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine ilişkin bulgular.....	79
4.6. Öğretmenlerin sinizm düzeyi ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?.....	83
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>87</b>
5.1. Sonuç.....	87
5.2. Öneriler.....	92
5.2.1.Çalışanlara Yönelik Öneriler.....	93
5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	93
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>94</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>101</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	51
<b>Tablo 2.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	52
<b>Tablo 3.</b> Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	54
<b>Tablo 4.</b> Sinizm Düzeyi ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 5.</b> Sinizm Düzeyi ile Yaş Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	57
<b>Tablo 6.</b> Sinizm Düzeyi ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin t Yapılan Testi sonuçları..	58
<b>Tablo 7.</b> Sinizm Düzeyi ile Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 8.</b> Sinizm Düzeyi ile Okul Türü Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 9.</b> Sinizm Düzeyi ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	63
<b>Tablo 10.</b> Okulu Karşı Olumsuz Tutum Alt Boyutu Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirmek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 11.</b> Sinizm Düzeyi ile Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	65
<b>Tablo 12.</b> Kurumdan Uzaklaşma Alt Boyutu Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirmek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 13.</b> Performansı Düşüren Etkenler Alt Boyutu Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirmek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 14.</b> Sinizm Toplam Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirmek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları.....	68
<b>Tablo 15.</b> Algılanan Güç Kaynağı ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları.....	69
<b>Tablo 16.</b> Algılanan Güç Kaynağı ile Yaş Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçlar	71
<b>Tablo 17.</b> Ödüllendirme Gücü Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirmek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları.....	72

<b>Tablo 18.</b> Algılanan Güç Kaynağı ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları.....	73
<b>Tablo 19.</b> Algılanan Güç Kaynağı ile Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları.....	75
<b>Tablo 20.</b> Algılanan Güç Kaynağı ile Görev Aldıkları Okul Türü Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 21.</b> Algılanan Güç Kaynağı ile Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	78
<b>Tablo 22.</b> Algılanan Güç Kaynağı ile Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	80
<b>Tablo 23.</b> Yasal Güç Alt Boyutu Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirmek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları.....	81
<b>Tablo 24.</b> Zorlayıcı Güç Alt Boyutu Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirmek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları.....	82
<b>Tablo 25.</b> Toplam Güç Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirmek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları.....	83
<b>Tablo 26.</b> Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Örgütlerde Güç Kaynakları.....	13
Şekil 2.Kişiler Arası Güç Modeli.....	19
Şekil 3.Psikolojik Sözleşme İhmalinin Örgütsel Sinizme Etkisi.....	34



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Problem

Bir örgütsel yapı olarak eğitim kurumları sürekli olarak iyileşme ve bu doğrultuda gelişme yolunda değişime uyum çabası içerisindeyler. Örgüt liderleri ve yöneticileri bilinçli ve insan odaklı bir yönetim politikası benimseyerek, hizmeti doğrudan gerçekleştiren çalışanın örgütsel bağlılığını, iş tatmini ve motivasyonunu arttırmada önemli görev ve sorumluluklar taşımaktadırlar (Pelit ve Pelit, 2014). Bu görev ve sorumluluğun doğru kullanımı aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşması için de önemlidir.

Okulların amaçlarında toplumsal yaşamda meydana gelen değişim ve gelişmelerle birlikte yenilikler olmuştur. Bu değişimler okulların daha üretken, okullardaki eğitimin etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek özellikte olmasını gerektirmektedir. Bunun yolu da okulun lideri olan, okulu şekillendiren, idare eden okul yöneticilerinin daha özel ifade ile okul müdürlerinin; okuldaki personeli örgütsel amaçlar etrafında birleştirmesine, okul imkânlarını en verimli olacak şekilde kullanmasına bağlıdır (Kayalı, 2011). Okullarda sunulan eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliği açısından bu durum oldukça önemlidir.

Hızla değişen ve gelişen çalışma hayatı içerisinde, kurum yönetici ve liderlerinin başarısız ve hatalı uygulamaları neticesinde ciddi örgütsel problemler, skandallar ve krizler yaşanmaktadır. Bu problemler çalışarlarda örgütlerine yönelik öfke, güvensizlik, bıkkınlık, itaatsizlik, şüphe, uzaklaşma gibi birçok olumsuz inanç, duygu ve davranışın oluşmasına neden olmaktadır. Bunlar gibi içerisinde birçok olumsuz tutum barındıran, örgütlerde giderek yaygınlaşan ve önemi artan kavramlardan biri de sinizmdir (Gül ve Ağıröz, 2011).Diğer taraftan çalışanlarını olumsuz yönde etkileyen mobbing, psikolojik sözleşme ihlali, yabancılaşma, sinizm, tükenmişlik ve benzeri yeni sorunlarla da baş etmeleri etkili eğitim öğretim süreçlerinin yaşanması için geçerlidir.

Sinizm hakkında gerçekleştirilen araştırmalarda, eğitim kurumlarında çalışmakta olan eğitimcilerin yüksek seviyede ve duyuşsal olarak sinizm yaşadıkları

görülmüştür (Polatcan, 2012)Öfke, umutsuzluk, yılma, engellenme, tükenme ve şüphe gibi negatif duygularla karakterize edilen sinizm, örgütler ve çalışanları açısından büyük sorun oluşturmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve performanslarını düşürmektedir. Ayrıca örgütsel sinizm, örgütsel küçülmelerin, işten çıkarılmaların, işe yabancılaştırmanın, sabotajın, hırsızlığın, dolandırıcılığın, işe devamsızlığın ve duygusal tükenmişliğin artmasına, etik olmayan ricalara uymaya, itaatsizliğe ve benzeri birçok olumsuz davranışa yol açan bireysel ve örgütsel anlamda yıkıcı etkileri bulunan çok geniş boyutlu bir kavramdır (Kalağan, 2009). Örgütsel açıdan birçok kavramın bir şekilde sinizm kavramı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Son zamanlarda, eğitim sürecinde de çeşitli gelişmeler ve yapısal yenilikler önem kazanmaya başlamıştır. Bu sürecin sağlıklı ve düzgün yürütülmesindeki anahtar faktör ise öğretmenlerdir. Öğretmenlerin hayata bakış açıları işlerindeki performanslarını etkileyebilir. Bu bakış açılarından önemli bir tanesi de sinizm eğilimidir (Aslan ve Yılmaz, 2013). Günümüzde çalıştığı okullarda yaşadığı memnuniyetsizliği dile getiren öğretmen sayılarının gittikçe arttığı görülmektedir.

Örgütsel sinizmin oluşmasına doğrudan veya dolaylı olarak etki eden unsurlar incelendiğinde, öğretmenlerin örgütlerine karşı olan bağlılık seviyelerinin sinizm yaşamalarında oldukça mühim etkisi olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında ortaya çıkan olayları doğrudan veya dolaylı etkileyen unsurlar analiz edildiğinde, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları davranışlarında, sahip oldukları liderlik özelliklerinin etkili olduğu; bununla birlikte okul yöneticilerinin kullanmakta oldukları güce ait çeşitlerin oldukça önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Son yıllarda örgüt ve yönetim kuramcıları güç, örgütsel güç ve örgütsel güç kaynaklarının eğitim örgütlerindeki yansımaları üzerine dikkat çekmeye başlamışlardır (Hoy ve Miskel, 2010). Eğitim örgütlerinde yaşanan değişimlerin etkisi olarak eğitim sisteminin en küçük ögesi olan okulların yönetsel yapılarını ve buna bağlı olarak da yöneticilerin kullandıkları örgütsel gücün ve kaynakların eğitim sistemini etkileyen önemli bir faktör olduğu gösterilmektedir (Bursalıoğlu, 2011). Eğitim faaliyetlerinin yürütülmesindeki birincil karar vericiler olan okul yöneticilerinin etkilerinin bu açıdan oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.



Güç, insanlardan oluşan örgütlerdeki herhangi bir boşluğu sürekli doldurur. Güç kullanmama hali kaos yaratır; ancak güç kaosa tercih edilir. Güç yapısı, güvensizliği azaltır. Etkin örgütlerin üretkenliği sağlayabilmeleri için güç yapısı gereklidir. Güç, her zaman kişiseldir, her zaman sorumluluk alanıyla karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder. Başka bir deyişle, etkili bir güç sahibi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmekle sorumludur (Çelik, 2012). Bu da gücünü nasıl kullanacağı ile yakından ilişkilidir.

Örgütlerin etkili ve verimli yönetilmelerini sağlamak için yöneticiler tarafından kullanılan güç kaynakları, farklılık göstermektedir. Örgütsel anlamda güç kaynaklarına baktığımızda; yöneticiler, gücü hem örgütsel hem de kişisel kaynaklardan elde etmektedirler sonucuna ulaşılabilir. Örgütsel güç; yöneticinin makamdan dolayı elde ettiği, tabakadan kaynaklanmakta ve yöneticiye üsttekiler tarafından verilmekte; kişisel güç ise bireyin kişisel karakterinden kaynaklanmaktadır (Cömert, 2014). Buna göre yönetsel gücün farklı kaynaklardan çıktığı söylenebilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde, örgütsel güç kaynaklarının sınıflandırılması konusunda birçok araştırmamın yapıldığı görülmüştür. Gücün kaynaklarının neler olduğunu belirlemek için yapılan birçok sınıflamaya rağmen önemli ve genel olarak kabul gören beş tür güç olduğu ortaya çıkmıştır. French ve Raven'ın (1959) yaptığı sınıflandırma, teorik ve deneysel araştırmalara dayanmakta olup, bu araştırmacılara göre güç tipleri; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizma ve uzmanlık gücü olarak kategori edilmiştir. Gücün ortaya çıktığı bu kaynaklardaki farklılaşma uzun yıllardan beri araştırmacıların ilgisini çekmiştir.

Eğitimcilerin örgütsel bağlılıklarının düşmesine neden olan unsurlar arasında genel olarak okul idarecilerinin kullanmakta oldukları güç kaynaklarının oldukça etkili olduğu, eğitimcilerin mesleki motivasyonlarını ve moral seviyelerini olumsuz yönde etki ettiği, bu durumun ise eğitimcilerde ruhsal çöküntü oluşturarak okullara yönelik olan tutumlarına ve davranışlarına etki ettiği ve hayat kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır (Demir, 2014).

Okulların da değişen ve gelişen şartlara uyum sağlaması, çağdaşlaşması için yapılması gereken önemli bir nokta örgütte paylaşılan gücün, kazanılan güç olduğunun bilinmesidir. Okul örgütleri ve yöneticiler güçlerini paylaştıklarında oluşan sinerji ile

güçlenirler (Taymaz, 2003). Bu çalışmanın konusu olmamakla birlikte bu paylaşımın dağıtıcı liderlik kavramı ile de yakından ilişkili olduğunu söylemek gerekir

Bir eğitim kurumu olan okullarda da yönetici konumundaki kişiler okul müdürleridir. O yüzden yöneticinin sahip olduğu gücün farkında olması ve bunu eğitimin amaçlarına en uygun biçimde kullanması çok önemlidir. Çünkü belki farkında olunmasa da öğretmen müdür ilişkisi performansı olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Üstün, 2013). Bu etkinin yönü kurum açısından oldukça önemlidir.

Okul yöneticileri tarafından kullanılan güç kaynakları ile eğitimcilerin örgütsel sinizm seviyeleri arasında oluşan ilişkilerin incelenmesi hakkında yapılan çok fazla araştırmanın mevcut olmadığı görülmüştür. Buradan, okul yöneticilerinin ve eğitimcilerin sahip oldukları güç kaynakları ve örgütsel sinizm hakkında araştırmaların var olduğu, buna karşılık okul yöneticilerinin kullanmakta oldukları güç kaynakları ile örgütsel sinizmin ortak etkisinin ortaya çıkması amacıyla yapılmış olan bir araştırma bulunmamaktadır.

Alan yazında, okulda yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri adlı çalışmada, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının belirlemek (Zafer, 2008), ilköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandıkları güç türlerini belirlemeye yönelik araştırma (Aslanargun, 2009) bulunmaktadır. Ayrıca, Ayrıca güç tipi tercihlerinin iş tatmini, eğitim, yaş ve cinsiyet ölçütleri açısından değerlendirilmesi (Karaman, 1999) ya da başka örgütsel davranışlar ile ilgili ilişkilerin incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Okullarda yöneticilerin başarısı, ellerinde bulunan gücü kullanarak elindeki insan kaynaklarını etkileyebilmesine bağlıdır. Okullarda, yöneticilerin kullanacakları gücün kaynağını bilmeleri gerekmektedir. Gücün kaynaklarını bilen güce sahip yönetici, astları, okulun hedeflerini gerçekleştirmek için yönlendirir. Okul yöneticileri; gücü etkili, verimli, amaçları gerçekleştirecek şekilde kullanamadıklarında eğitim örgütleri amaçlarından uzaklaşır. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin temeli olan okulları yöneten eğitim yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını belirlenmesi gereklidir.

Ayrıca, çalışma ile sadece eğitim örgütlerinin değil diğer örgütlerin de varlığını sağlamlaştıracak amaçlarının, gerçekleşmesi önünde engel teşkil edebilecek sinik tutumlar ile ilgili alan yazına katkı sağlamak ve bu tutumların örgüt içindeki yeri

tartışılmaz olan yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile ilişkisini tespit ederek örgütlere geleceklerini şekillendirme konusunda yardımcı olabilecek bilgiler elde edilebileceği beklenmektedir.

Öğretmenlerin sağlıklı bir iş ortamında yüksek motivasyonla daha verimli çalışmalarını sağlamak ve eğitim-öğretim sürecine verilebilecek zararları en aza indirmek için öncelikle öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının ve yöneticilerin hangi güç kaynaklarını kullandıklarını belirlenerek bunlarla tutarlı politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışmada, yerli alan yazında özellikle 2000’li yıllardan itibaren çalışılmaya başlanan örgütsel sinizm ile örgütler açısından diğer önemli bir etken olan yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının kuramsal temelleri, çalışanlara ve örgütlere olan etkileri ele alınarak, örgütler açısından önemli olarak nitelendirilen bu kavramlara ilişkin farkındalık yaratılması ve böylelikle ortadan kaldırılmasına yönelik stratejilere katkıda bulunması hedeflenmiştir.

Tüm bunlar ışığında bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin yaşadıkları sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Bu çalışmanın problem cümlesi “Kamu ilkokul ve ortaokullarındaki yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin sinizm düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?” olarak belirlenmiştir.

## **1.3. Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, kamu ilkokul ve ortaokullardaki yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin sinizm düzeyinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu genel problem doğrultusunda alt problemler şu şekilde belirlenmiştir.

- 1) Öğretmenlerin sinizm düzeyleri nedir?
- 2) Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları nelerdir?

- 3) Öğretmenlerin sinizm düzeyi cinsiyete, yaşa, medeni duruma, mezun oldukları fakülte türüne, okul türüne, buldukları mesleki kıdem düzeyine ve okullarında görevli öğretmen sayılarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
- 4) Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, medeni duruma, mezun oldukları fakülte türüne, okul türüne, buldukları mesleki kıdem düzeyine ve okullarında görevli öğretmen sayılarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
- 5) Öğretmenlerin sinizm düzeyleri ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

#### 1.4. Önem

Konu ile ilgili alan yazın tarandığında, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ve kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiye odaklanan herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır ve alandaki bu boşluğun doldurulması bakımından çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve tükenmişlik algılarının uygulamalı çalışmalarla tespit edilmesinin, uygulayıcıların bu yönde bilgilendirilmesine, çözüm önerilerinin geliştirilmesine ve örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Böylece, örgütsel sinizm ve kullanılan güç kaynaklarının ve olası sonuçlarının anlaşılması sağlanarak, bu neden ve sonuçları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılmasına ışık tutacak ve yol gösterecektir.

Bunun yanı sıra çalışma, eğitim işleminin gerçekleştiği kurumların sosyal ve psikolojik tarafının daha fazla ön plana çıkmasına yardımcı olabilir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, eğitim kurumlarının paydaşları olan okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin daha verimli bir okul ortamının oluşturmasının elde edilmesinin hedefleneceği düşünülmüştür.

Okullarda eğitim ve öğretimin kalitesini yükseltmek, örgütlerde başarıyı artırmak, sağlıklı bir örgüt ikliminin temini adına öğretmenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verilmesinin yanında eğitim öğretim faaliyetlerinin etkililiği ve verimini etkileyebilecek her türlü olumsuz durumun tespit edilmesi bakımından da

örgütsel sinizmin ve kullanılan güç kaynaklarının incelenmesi ayrı bir önem taşımaktadır.

Okullarda, yöneticilerin kullanacakları gücün kaynağını bilmeleri gerekmektedir. Gücün kaynaklarını bilen güce sahip yönetici, astları, okulun hedeflerini gerçekleştirmek için yönlendirir. Okul yöneticileri; gücü etkili, verimli, amaçları gerçekleştirecek şekilde kullanamadıklarında eğitim örgütleri amaçlarından uzaklaşır. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin temeli olan okul örgütlerini yöneten eğitim yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını belirlenmesi gereklidir.

Yine bu çalışma sonucunda, okul idaresi tarafından kullanılan güç çeşitlerinin kendileri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini nesnel bir şekilde irdeleyebileceklerdir. Eğitim kurumlarındaki yöneticiler ise, okul yöneticileri tarafından kullanılan güç çeşitlerinin, eğitimcilerin okul örgütü ile alakalı fikirlerini, tutumlarını ve davranışlarını ne yönde etkilediğini tespit edebileceklerdir.

### **1.5. Varsayımlar**

1. Ölçekleri cevaplayan öğretmenlerin soruları doğru cevapladıkları varsayılmıştır.
2. Veri toplamada kullanılan ölçek yürütülecek bu çalışmanın amacına uygun ve yeterlidir.
3. Araştırmanın örnekleme evreni temsil eder yeterliliktedir.

### **1.6. Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma, 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul il merkezi Bahçelievler ilçesinde faaliyet gösteren kamu ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle ile sınırlıdır.

### **1.7. Tanımlar**

Güç: A'nın B'nin davranışlarına etki edebilmesi ve böylelikle B'nin A'nın istekleri doğrultusunda hareket etme kapasitesidir (Cartwright, 1996). Bir diğer ifade ile güç, diğer kişilerin fikirlerini, duygularını ve hareketlerini etkileyebilme ve onlara iş yaptırabilme durumudur.

Güç Kaynakları: Örgütsel güç kaynakları; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizmatik (referans) gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş boyut altında toplamıştır.

Örgütsel Sinizm: Kişinin bağlı olduğu örgüte karşı hissettiği memnuniyetsizlik, örgüte karşı itimatsızlık duygusu ve hayal kırıklığı, örgütten soğuması şeklinde ifade edilebilir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Örgütsel Sinizm: Çalışanın görev yaptığı kuruma yönelik olumsuz tutum geliştirmesidir.



## BÖLÜM II

### KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Güç Kavramı

Gücün sosyal bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Polat, 2010). Güç, sosyal ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin bulunduğu her yerde ve zamanda görülmektedir (Bağcı ve Bursalı, 2011). Sosyal ortamlarda ya da örgüt ortamlarında, sürekli olarak bir arada olmak zorunda olan insanların arasında karşılıklı ilişkiler sonucunda ortaya çıkan bir insanın diğer insana olan bağımlılığı, güç olgusunun temelini meydana getirmektedir (Bağcı ve Bursalı, 2011). İnsan hayatının her anında oldukça önemli bir yere sahip olan güç kavramının iyi anlaşılması ve özümsemesi gerekmektedir. Araştırmacıların yapmış oldukları güç tanımları hususunda söylenebilecekler şunlardır;

Aydın (2013) insanların karşılıklı olarak işbirliği içinde çalışırken, belirlenen amacı gerçekleştirecek olan hareketin başlatılması ve devam ettirilmesi için gerekli olan temel enerjiyi güç olarak tanımlamıştır. Güç liderlik hususunun temelinde ve özünde var olan bir kavramdır. Gökkaya'ya göre ise (2010) bir bireyin veya bir topluluk tarafından başka bireylerin veya toplulukların normalde yapmak istemedikleri, yapmayı reddettikleri veya yerine getiremeyecekleri istenen bir hareketi bireyleri etkileyerek yerine getirtme, yapılması istenilen harekete ve neticeye inandırarak ikna olmalarını sağlama, istenilen hareketlere yönelmelerini temin etme ve hareketlerin gerçekleştirilmesi onları istekli duruma getirme yeteneği güç olarak tanımlamaktadır.

Bağcı ve Bursalı ise (2011) bir insanın diğer bir insanı kendi isteği doğrultusunda etkileyebilmesi ve o insan üzerinde arzu ettiği değişimleri temin edebilmesinin güç ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda bir insan diğer insanlarda değişim ile neticelenecek olan herhangi bir hareketin gerçekleşmesini sağlayabiliyorsa, o zaman o insanın diğer insanlar üzerinde bulunan gücünden veya etkisinden söz edilmesi mümkün olmaktadır.

Robbins ve Coulter (2003)gücü, örgüt yöneticisinin örgütsel kararları ve eylemleri etkileme yeteneği olarak ifade etmektedirler. Scott (2001) ise gücü, yönetici ve ast şeklinde isimlendirilebilecek iki insan arasındaki sosyal ilişki olarak

tanımlamaktadır. Scott'ın bu tanımının daha genel ve yönetim alanına daha az vurgu yaptığını söylemek mümkündür.

Yukarıda belirtilmiş olan bütün tanımlardan gücün bir etkileme hareketi olduğu sonucuna varılmaktadır. Güç, başkalarını etkileme becerisi olarak ifade edilirken, etkileme bu becerinin sonuca dönüşmesi işlemidir.

### **2.1.1. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi**

#### **2.1.1.1. Güç ve Otorite**

Aldemir'e göre (1983) otorite; gerçekleşmesi arzu edilen neticeyi temin edebilmek için A'nın B'yi etkileyebilme hakkı olarak ifade edilmektedir. Otorite, örgütte sahip olunan konumla ilişkilendirilen güç veya yasal güç olarak betimlenmektedir. Otorite yasal güç kaynağı olarak, bireyin örgütte sahip olduğu konumundan ve üstlenmiş olduğu rolden kaynaklanmaktadır. Bu ifade de belirtildiği gibi her erk (güç) bir yetke (otorite) değildir. Ancak gücün otorite gibi bir araca sahip olması durumunda, etkisi çok derin ve devamlı olmaktadır. Bu sebeple, güç araçlarının çalışmadığı durumlarda, otoritenin örgütlenme ve itaat ettirme gücüne duyulan gereksinim artmakta ve gücün yeniden kurulması otorite ile mümkün olabilmektedir (Akt. Özsalan, 2006). Yönetimin işlevini yerine getirmesinin bu denge ilişkisinin sağlanması ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Güç genel olarak kişilerin bireysel özelliklerinden kaynaklanmakta, otorite ise bireyin örgüt içinde sahip olduğu özel yerden (orun)elde etmiş olduğu ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından kabul edilen yasal hak ve yükümlülüklerinden oluşmaktadır (Demir, 2014). Sonuç itibari ile güce göre daha dar bir anlam ile ifade edilen otoritenin yasal olması ve taraflarca kabul edilebilirliği daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir (Aslanargun, 2013). Bununla birlikte otoritenin günümüzde beklenen yönetsel etkiyi ne derece karşılayabileceği ise önemli bir sorunsaldır.

#### **2.1.1.2. Güç ve Yetki**

Yetki, en üst makama verilmiş olan otoritenin örgütün otorite sıralamasında oluşan makamlarda temsil edilmesi durumudur. Yetki alt makamlara aktarılmış olan otoritedir (Demir, 2014). Bu haliyle daha dar bir kapsamı bulunmaktadır.



Yetki astlara emir verme hakkıdır ve bir konuma tanınmaktadır (Aydın, 2013). İdarecilerin yetkili olması normaldir ancak güç sahibi olmayabilirler. Yetki sahibi olmayan bir kimsenin güç sahibi olması da mümkündür (Özaslan, 2006). Yetki ise ilgili kanun ve tüzüklerle güvence altına alındığından, yöneticilerin yetkileri hem yeterince iyi tanımlanmıştır, hem de çalışanların haklarını koruma altına almıştır. Bu sebeple, yöneticiler, sınırları kesin bir şekilde çizilmiş yetkilere sahiptirler. Bu sınırların dışına çıkılması ise gücün kötüye kullanımı olarak adlandırılabilir.

Çolak'a (2007) ait olan yetki ve güç karşılaştırmasına göre (Demir, 2014);

1. Yetki, bir vazifenin gerçekleştirilmesi ile ilgili olan bir iştir ve daha ziyade mevki ile alakalıdır.
2. Yetki ve yetkiye yapışık olan kardeşi, birlikte sorumluluk alırlar. Fakat güç ile sorumluluk arasında bulunan ilişki bu derece güçlü değildir.
3. Yetki bir vazifenin gerçekleştirilmesi ile alakalıdır ve devredilebilir. Üst kademe yöneticisi belli bazı hususlarda yetkilerini alt kademe yöneticilere devredebilir. Güç hususunda ise devretme işlemi çok olası değildir. Güç bireyin özelliklerine bağlı olması sebebi ile bireyin bu gücünü bir başkasına devretmesi imkânsızdır.
4. Güç daha ziyade özel amaçlara dayanmaktadır. Buna karşılık yetki ise grup amaçlarına dayanmakta ve idare edenlerle idare edilenlerin amaçlarına yöneliktir. Yetki ve güç sistemi aşağıda belirtildiği biçimde görülmektedir.

### **2.1.1.3. Güç ve Etki**

Etki, A öznesinin yapmış olduğu hareketin sonucunda B nesnesinin hareketlerinde, fikirlerinde, davranışlarında, ideallerinde ve ihtiyaçlarında ortaya çıkan değişiklik olarak tanımlanmaktadır. Öznenin hareketlerine bağlı olarak nesnenin bulunduğu durumda ya da hareketlerinde değişiklik oluşuyorsa etkileme gerçekleşmiştir (Aslanargun, 2013). Diğer taraftan, bu etki olumlu ya da olumsuz olabilir. Etkinin yönünü belirleyen ise tarafların görev ve sorumluluklarını ne kadar ihlal ettiği.

Güç kendi menfaatlerimizin ışığı altında sonuçları seçebilme becerisidir. Etki ise ortaya çıkan sonuçların gerçekleşmesi olarak kabul görmektedir. Bu bağlamda güç bir kaynak, etki ise bu kaynağın kullanılması neticesinde oluşan sonuçtur. Etkileme ise bir

bireyin diğerk bir bireyi harekete geçirme sürecidir. Başkalarını etkileyebilmek amacıyla birey gücünü artırabilir, bireyin kullandığı g oranı arttığı sürece diğerklerini etkileme ihtimali ve oranı da yükselmektedir (olak, 2007). Artan bu gücün niteliğine bağlı olarak verimliliğın de artacağı açıktır.

Gücün varlığını arzu edilen yönde gerçekleştirilmesi istenen davranışları başlatmak ve istendiği biçimde sonuçlandırmak göstermektedir. Buna karşılık davranışın arzu edilen biçimi alma süreci de etkileme olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple etkileme işleminin gerçekleştirilmesinin gücün varlığı ile doğru orantılı olduğu görülmektedir (olak, 2007). Buradan hareketle yöneticilerin etkileme glerinin fazla olmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

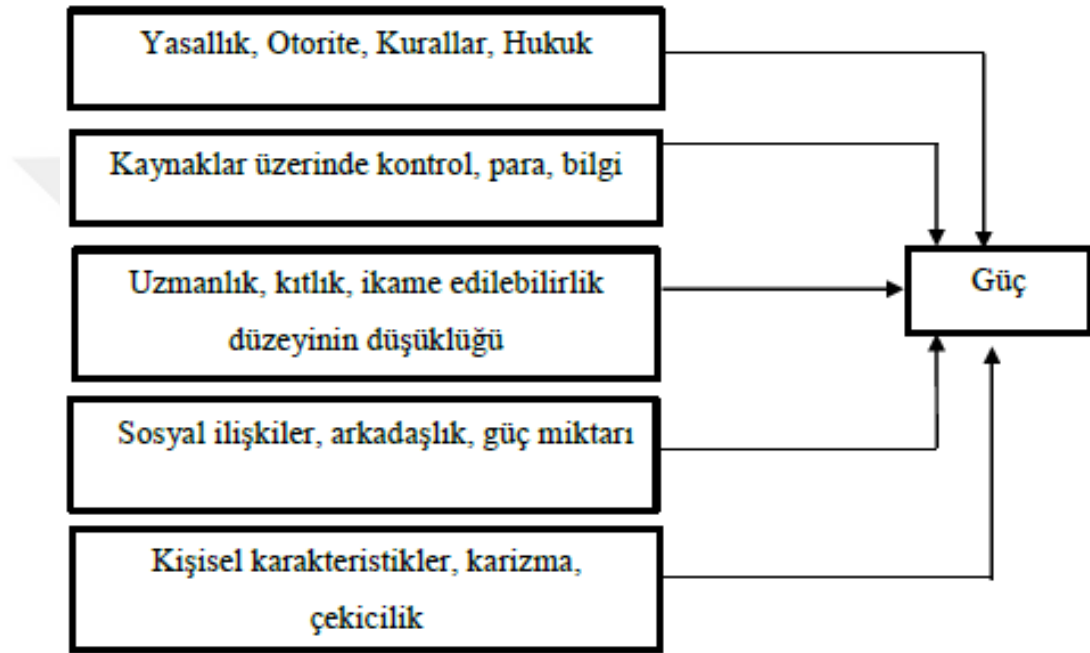
Yönetsel gücün nasıl kullanılacağı örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin yönünü de etkilemektedir. Bu g çalışanlara destek amaçlı kullanılacağı gibi kontrol amaçlı da kullanılabilir. Bu farklılaşma ortaya çıkacak etkilerin de farklılaşmasına yol açmaktadır. Örneğin, Ertürk, Kara ve Güneş (2016) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada yöneticilerin sahip oldukları gücü yönetsel destek olarak kullanmaları durumunda çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri ise duygusal emek düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır.

#### **2.1.1.4.G ve Kuvvet**

Kuvvet gücün uygulanmış biçimi olarak ifade edilebilmektedir. G idarenin direktiflerine dayanmaktadır. A kişisinin B kişisine vermiş olduğu direktif uyarınca B kişisi uygun olan davranışı sergilemektedir. Bu durum A'nın sahip olduğu gücü göstermektedir. Eğer B, A'nın direktiflerini yerine getirmez fakat A'nın fiilen uyguladığı tedbirler karşısında direktifleri yerine getirmek mecburiyetinde kalırsa burada kuvvet uygulanmış olmaktadır. Yani kuvvet gücün bir şekilde ifade edilme biçimidir. İstenilen bir davranışın başlatılabilmesi için kişilerin etkilenmesi gerekmektedir. Bireylerin etkilenmesi temin etmek için güce ait temellerin var olması ve sonuca ulaşmak için de sahip olunan gücün kullanılması gerekmektedir. İşte bu durum kuvvet ile ifade edilmektedir (Polat, 2010). Kuvvet güç kullanımının gerçekleşme kapasitesini ifade etmektedir.

### 2.1.2. Gücün Kaynakları ve Türleri

Formal ve informal örgütlerde, örgütü meydana getiren hissedarların hislerine, fikirlerine ve hareketlerine yön veren gücün birtakım kaynakları bulunmaktadır. Farklı dönemlerde bu kaynakların tipolojisi farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş bulunmaktadır.



Şekil 1.Örgütlerde Güç Kaynakları (Atmaca, 2014).

#### 2.1.2.1. Ödül Gücü

Ödül gücü örgüt yöneticisinin altında çalışanları istenilen davranışları sergilemelerine bağlı olarak onları ödüllendirme becerisidir. Ödül gücünün etkili olabilmesi, yöneticinin çalışanlara sunmuş olduğu ödülün cazibesine ve bu ödüle sahip olan bireyin ödülün verildiği kaynağı kontrol etmesine bağlıdır. Örgüt içerisinde bireylerin kendilerinden istenilen sonuçların sağlanmasında veya yapmak istemedikleri durumları azaltmak için ödül gücünden faydalanılır (Wagner ve Hollenbeck'den 2010 yılında aktaran Atmaca, 2014). Ertürk (2014) çalışmasında örgüt içerisinde bazı

davranışların yapılması halinde ödüllendirme olmadığını ancak ceza da alınmadığını gönüllü yapıldığını belirtmektedir. Bu davranışlarda kontrol olmadığını ancak olumlu davranışlar olduğunu aktarmaktadır. Örneğin, işe yeni giren bir iş arkadaşına yardım buna örnektir.

Örgüt içerisinde veya bireyler arası oluşan ilişkilerde güce sahip olanın, otorite temsilcisinin beğeneceği davranışların gösterilmesine karşılık olarak verilmesi vaat edilen mükâfat, bu gücün kaynağını meydana getirmektedir(Sakallı, 2010). Verilecek olan ödülü vaat eden otorite ise gücün tasarrufunu elinde bulundurmaktadır.

Örgüt içerisinde bireylerin ödüllendirilmesi bir nevi bireyin takdir edilmesi sayıldıkça ve ödül vermeye atfedilmiş olan kıymet yüceltikçe yöneticiler sahip oldukları bu gücü, davranışları etkilemek amacı ile kullanacaklardır. İdareciler tarafından sıklıkla başvuru edilen ödül güçleri arasında birtakım promosyonların söz verilmesi, bireylere terfi sunma, çalışanların vazifeleri ile alakalı olan iyileştirmelerin yapılması gibi yöntemler bulunmaktadır.

Ödüllendirmenin gücünde temel belirleyici faktör fayda beklentisidir. İnsanlar, kendilerine sonucunda bir fayda temin edecek olan istekle karşı karşıya kalırlarsa istegin gelmiş olduğu kaynağa karşı uyum sağlamaktadırlar. Bu yüzden insanlara bu faydayı temin eden ve vaat eden bireyin elinde beklentileri ve davranışları yönlendiren bir ödül gücü bulunmaktadır (Atmaca, 2014). Bu güç adil kullanılması şartıyla oldukça değerlidir.

Ödül gücüne sahip olan otoritenin veya bu gücü temsil edenin kullanmakta olduğu yollardan birisi verilen bir iş veya sorumluluk sonucunda elde edilecek olan faydanın devamlı vurgulanması ve bu ödüle sahip olacak bireye getireceği faydanın öneminin ön plana çıkarılmasıdır. Ödülü vaat eden liderin veya yöneticinin keza bu güce sahip olanın kişinin denetiminde olan ödül sayısı ve çeşitliliği ile ödül gücünün etkili olma derecesi birbirine paraleldir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Eğer bu çeşitlilik yok ise güçten de bahsetmek mümkün değildir.

### **2.1.2.2. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç veya bir başka ifade ile ceza gücü korku üzerine dayalı olan gücü simgelemektedir. Bu gücün kaynağını ceza verme yetkisi veya ceza tehdidi oluşturmaktadır. Bu gücün içeriğinde karşı tarafa arzu edilmeyen, beğenilmeyen ve

olumsuz bir durum yaratma veya istediği bir şeyi elinden alma yahut istemediği bir şeyi yaptırma bulunmaktadır (Sakallı, 2010). Olumsuz olması sebebiyle çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olacağını varsaymak mümkündür.

Zorlayıcı güç, örgüt yöneticisinin astlarına ait arzu edilmeyen hareketlerini cezalandırma faktörü ile onları etkileyebilme ve istenmeyen davranışları değiştirebilme becerisidir. Zorlayıcı gücün etkin olabilmesi için cezalandırma işleminin ciddi olması ve işlemin uygulanmasında kararlı olunması ile ilgili olan bir durumdur (Hoy ve Miskel, 2010). Aksi takdirde güç etkili bir şekilde kullanılamaz ve yönetsel bir araç olmaktan çıkar.

Zorlayıcı güç diğer bir ifadeyle cezalandırma gücü, ödüllendirme gücünün zıttıdır. Bu güç kaynağı korku temellidir. Kişileri korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu korku fiziksel güç kullanımından, psikolojik baskıya kadar çeşitli biçimlerde oluşturulabilir. Örgüt içerisinde bunlar, işten çıkarma tehdidi, alçaltma (tenzili rütbe), ücret veya aylık artırımını yapmama vb. şekillerde kendini gösterebilir (Aşan ve Aydın, 2006). Türü ne olursa olsun, olumsuz bir koşulun varlığı her daim bakidir.

Örgüt yöneticileri zorlayıcı güç faktörünü kullanarak örgüt içinde çalışan iş görenlerin iş hayatı veya çalışma biçimleri ile alakalı olarak değişikliklerde bulunma yetkisini ellerinde bulundurdukları için zorlayıcı gücün tehdit kapsayan bir tarafı da bulunmaktadır. Bu bakımdan zorlayıcı gücün bazen motive edici bir tarafı bulunduğu gibi çoğu zamanda yaymış olduğu korku nedeni ile bireyler üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı görülmektedir (Newstorm ve Davis, 1997'den aktaran Atmaca, 2014).

Etkili bir yönetici, çok gerekmedikçe zorlayıcı güç kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Ceza, ustalıkla kullanılırsa çalışanların kurallara ve düzene uymasını sağlayabilir. Yöneticinin, çalışanları cezalandırmadan önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırması gerekir. Yöneticinin aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını kınaması ilişkilerin ciddi şekilde bozulmasına yol açar (Kayalı, 2011).

Zorlayıcı gücün oluşmasında bedensel olarak acı çekmeye maruz kalma, güvenlik endişesi, engellenme korkusu veya bazı temel fizyolojik gereksinimlerden mahrum kalma korkusu temel etkenlerdir. İdareciler tarafından zorlayıcı gücün sıklıkla kullanılması durumunda bireylerde huzursuzlukların oluşmasına neden olabileceği gibi

ilerleyen zamanla birlikte etkinliğini de kaybedebilir (Atmaca, 2014). Bu sebeple, yöneticiler ellerindeki gücü kullanırken zamanlamaya ve gücün miktarına dikkat etmelidirler.

Bu gücün temelinde korku yatar. Yani kişi verilen emirlere uymaması sonucunda ortaya çıkacak olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Zorlayıcı güçte ceza tehdidi ile is yaptırmak on plandadır. Zorlayıcı güç, insanlar üzerinde sık kullanıldığı zaman rahatsızlık yaratabilir ve onları incitebilir. Yani cezalandırma gereği gibi kullanılmazsa etkili olamaz (Polat, 2010). Yanlış kullanılan ceza, çalışanlarda güçlü düzeyde olumsuz tutumların geliştirilmesine yol açabilir.

Zorlayıcı güç ödül gücünün tersi durumundadır ve bünyesinde yaptırım içermektedir. Ödül gücü, ödül verenle ödül alan birey arasında yakınlığın oluşmasını temin ederken, zorlayıcı güç ise bu gücü uygulayan ve kendisine bu güç uygulanan kişi arasında kopukluğun oluşmasına neden olabilir (Atmaca, 2014). Kısaca, gücün doğru kullanılması, etkinliğini arttıracak gibi, çalışanlar üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri de en aza indirger.

### **2.1.2.3.Yasal Güç**

Yasal güç, yöneticinin sahip olduğu resmi konumundan dolayı aldığı güç ile astlarının duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir. Astların, örgüt yöneticilerinin kendilerine emir verme ve talimatlarda bulunma hakkına sahip olduğunu, kendilerinin de bu emir ve talimatlara riayet etmekle sorumlu olduklarını kabul etmeleri sonucunda ortaya çıkan güçtür (Aslanargun ve Karadağ, 2012).

Örgüt yöneticileri sahip oldukları pozisyonun gereği olarak sorumlulukları içerisinde bulunan alanlarda karar alma, alınan kararların uygulanması ve bu kararları uygulatma yetkisine sahip kişilerdir. Bu alanda kullanmış oldukları güç yasal güçtür (Atmaca, 2014).

Sosyal yapı yasal gücün oluşmasında ve yaygın hale gelmesinde önemli bir diğer etkidir. Örgüt içerisinde veya toplumda oluşan gruplaşmalar, hiyerarşik yapılanmalar ve çizilen hudutlar eğer bir otoriteye işaret ediyor ve bu durum kabul ediliyorsa yasal güç toplumda veya örgüt içerisinde yer almış olmaktadır. Otorite gücünün kaynağı, kültürel normlardan, toplum tarafından kabul edilmiş olan sosyal

hierarchy ve düzenlen ve yüklenilmiş sorumluluk türleri oluşturmaktadır (Sakallı, 2010).

Büyüme çağından başlayarak insanlar belli otoritelerin taleplerine, talimatlarına ve direktiflerine uyma davranışı sergileme nedeniyle örgüt içindeki hiyerarşide bu otoritenin sahibi konumunda olan kişinin gücüne de itaat etmektedirler. Örgüt içerisinde bulunan beşeri ve maddi kaynakların kullanılmasına bağlı olarak yasal güç ortaya çıkmaktadır. Yasal güç formal otoriteyi temsil etmektedir. Yasal gücün kapsama alanı ödül gücünden ve zorlayıcı güçten daha geniş ve daha kapsamlıdır. Bu güç, örgütte astların ve üstlerin belirlenmesinde formal çizgiyi oluşturmaktadır. Yasal gücün sahip olduğu önemli özelliklerden bir tanesi de hiyerarşik yapı ile gücün beraber olduğu algısının sağlanmasıdır. Eğitim kurumlarında okul müdürleri, işletmelerde CEO'lar, askeri kurumlarda komutanlar, üniversitelerde rektörler ve dekanlar yasal gücü temsil eden örneklerdir (Yalçın, 2012).

#### **2.1.2.4. Karizmatik Güç**

Karizmatik güç, yöneticinin astlarını etkileyebilme, kendisine karşı hayranlık uyandırma ve astlarının kendileriyle özdeşim kurmalarını temin etme yeteneğidir. Bu güce sahip olan kişi, kendisine özentili duyulan, örnek alınan ve saygı duyulandır. Kendisine karşı başkaları tarafından hayranlık hissedilen kişinin başkaları üzerinde etki yaratması, duygu, düşünce ve davranışlarını yönlendirme yeteneği mevcuttur.

Başkaları tarafından hayranlık ve saygı duyulan kişinin diğer insanlar üzerinde uyandırmış olduğu düşünce tamamıyla kendisine hayranlık duyulan kişinin kimliğine bürünmedir. Bunun sonucunda ise hayranlık duyulan doğru bir yönelim, onunla bütünleşme isteğinin doğmasına neden olur. Karizmatik güç, bireylerin ve kitlelerin liderlerinin etrafında kenetlenmelerini sağlar, liderin yüceltilmesini önemser ve lidere olağanüstü vasıflar yüklenmesini temin eder

Aslanargun'ın (2009, Akt. Atmaca, 2014.) görüşüne göre karizmatik güç, astların dünyasında sadakat hissi, sorumluluk bilinci ve tartışmasız bir güven hissi yaratmaktadır. Böylelikle astlara yapılacak olan denetimin sıklığı doğal olarak düşmektedir. Çünkü astlar, hayranlık duydukları liderin veya yöneticinin istemediği bir davranışı sergilemekten imtina ederler ve onun hoşlanacağı davranışlarda bulunma eğiliminde olurlar.

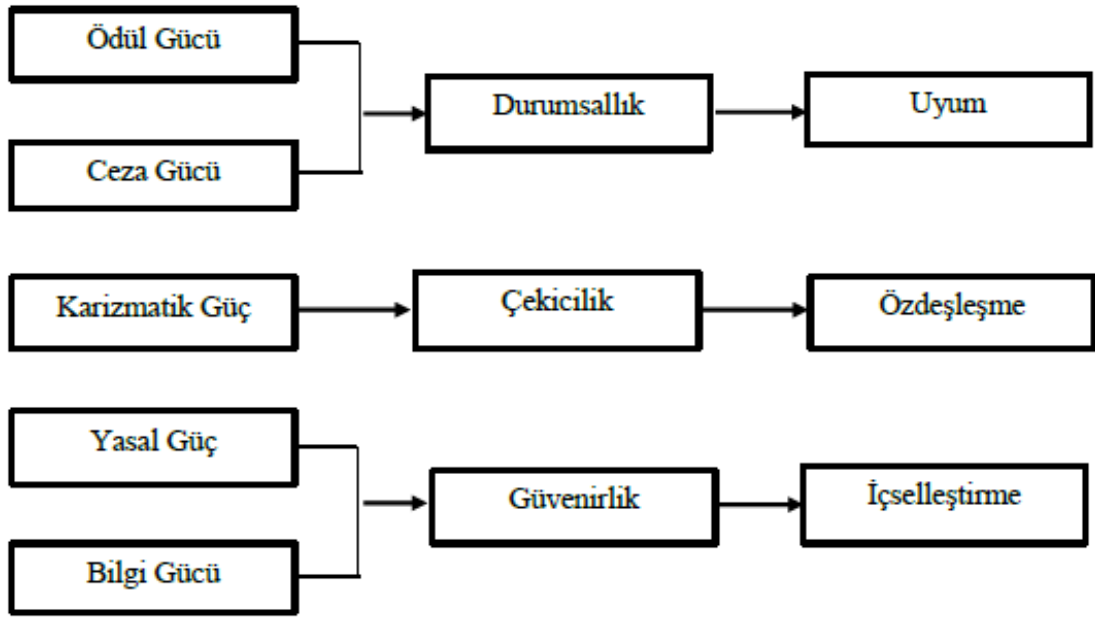
Başkaları tarafından kendisine karşı hayranlık hissedilen bireyin sahip olduğu fiziki özellikleri, liderlik yöntemleri, başarılı çalışmaları ve yönetimde kullandığı teknikler karizmatik gücün kaynağını oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra bireyler arası iletişimi sağlamak için kullandıkları metotlar, davranışlarında gösterdiği soğukkanlılık ve itidal ile taşımakta oldukları değerler de etki uyandıran faktörlerdendir. İnsanlar kendisinde karizmatik güç olan kişilerden etkilenirler ve hayranlık duydukları bu kişileri taklit etme eğilimi gösterirler. Karizmatik güç beraberinde insanlarda özenme güdüsünü de harekete geçirmektedir (Güney, 2011).

#### **2.1.2.5.Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü, yöneticilerin astlarını kendilerinin sahip olduğu bilgi, beceri ve teknik donanımları yoluyla etkileyebilme yeteneğidir. Örgüt içerisinde bulunan astlar, kendilerine yöneticileri tarafından sahip olunan bilgi ve uzmanlık yeteneklerinin yardımcı olacağına, yöneticilerinin bu yetenekleri ile kendilerine yol göstereceğine, bu konumda yöneticiler olmaksızın kendilerinin bu bilgilere sahip olamayacaklarına inanmaları nedeniyle bu gücün etkisi altında kalmaktadırlar. Uzmanlık gücü de bu güce sahip olan bireyin kişisel özelliklerinden oluşmaktadır. Bu güç formal bir pozisyondan kaynaklanan bir güç şekli değildir (Aslanargun ve Karadağ, 2012).

Bir kimsenin uzmanlık gücüne sahip olması bu kişinin başkalarından belli konularda uzmanlaşması yoluyla ayrılması anlamına gelmektedir. Uzmanlık gücü, yöneticilerin başkalarından üstün ve ayrıcalıklı olarak görülen tarafını, ulaşılması kolay olmayan bilgi, yetenek ve donanımını göstermesi nedeniyle astlar tarafından benimsenmekte ve içselleştirilmektedir. Uzmanlık gücü tarafından ortaya çıkan etki derecesi astların nezdinde daha uzun süreli olabilmektedir. Bir doktorun, uzman olduğu kendi alanıyla alakalı olan tavsiyeleri ve telkinleri hastalar tarafından makul, kabul edilebilir ve doktorun söylediklerine harfiyen uyulması gerekir şeklinde algılanmaktadır. Zira hastalar doktorun sahip olduğu uzmanlık gücüne güvenmektedirler (Aslanargun, 2010).





Şekil 2. Kişiler Arası Güç Modeli (Atmaca, 2014)

### 2.1.3. Güç Kullanımı

Bierstedt “Güç olmadıkça ne organizasyon ne de düzen olabilir” demektedir (Bayrak, 2001). Bu ifadeden de anlaşıldığı gibi örgüte bağlı üyeleri etkileyerek hedeflere ulaşmak için güç mutlaka gereklidir.

Örgüt yöneticilerinin bu süreç boyunca farklı güç kaynaklarını kullanmaları ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için değişik niteliklere sahip olan örgüt üyelerini harekete geçirecek olan birikimlere ve zenginliğe sahip olmaları gerekmektedir (Aslanargun, 2010). Gücün elde edilmesi ve bu gücün kullanılması hususunda belirli stratejilerin kullanılması ile hareket edilmesi gerekmektedir. Bilgi birikiminin faydalı ve yararlı olabilmesi için güce sahip olunması, sahip olunan gücün yararlı olması için de gücü etkin bir şekilde kullanabilme becerisi gerekmektedir (Polat, 2010).

Bir örgüt yöneticisine ait gücün seviyesi, onun kullanabileceği güç çeşitlerinin bileşkesinden oluşmaktadır. İdareci sahip olduğu bu güçlerini duruma ve yeterliliğine bağlı olarak kullanmaktadır. İdarecinin liderliği bakımından konu hakkında olan uzmanlığı ve bireysel gücü, yasal ve makam gücünden daha önemlidir (Zafer, 2008).

Yaşadığımız tarih boyunca uygulama alanına gücün konuluşunun kötü olması ve bu gücü elinde bulunduranların egemen oldukları bireyleri sömürme yolunu takip

etmeleri nedeniyle gücün olumsuz bir üne sahip olmasına sebep teşkil etmiştir. Özetle güç tek başına iyi veya kötü değildir. Buna karşılık güç hem iyi hem de kötü niyetler için kullanılabilir (Bayrak, 2001).

Bir yönetici kullanacağı güç çeşitlerinin pozitif ve negatif taraflarını ve idaresini sürdürmekte olduğu bölümün güç kullanımına ait değerlendirmelerini bilmesi, kendi eğilimlerini daha iyi tanımasını temin edecek ve yöneticinin bir iç görü kabiliyeti kazanmasına neden olacaktır. İdareci sahip olduğu bu iç görü kabiliyeti ile gücün gerçek anlamını kavrayacak ve güce yönelik olarak kendi kişisel gereksinimlerinin farkına varacaktır. Böylelikle yönetici kendini tanıma imkânı bulacak ve bu durumun sonucunda kendisine hâkim olacak bu sayede altında çalışanları ve kendisi için daha verimli ve daha samimi çalışma ortamı inşa edebilmesi mümkün olacaktır (Özaslan, 2006). Özetle gücü elinde bulunduran makam gücü doğru ve etkili bir biçimde kullanılmalıdır.

Sahip olunan gücün başarılı bir şekilde kullanılması, iş görenlerin saygınlığına tehdit olmayacak etkili adımları gerekli kılmaktadır. Güç sahibi olan ve bu gücü doğru bir şekilde kullanan günümüz yöneticileri ise iş görenlerine örnek teşkil etmeli ve iş görenlerinden yerine getirmelerini istediği davranışları kendisi yaparak onları iyi yönde etkilemelidir.

#### **2.1.4. Okul Yönetiminde Yetki ve Güç**

Bursalıoğlu'na (2011) göre yetki kavramı, kurumsallaşmış güç, gücün dış göstergesi, diğer insanların davranışlarını etkileyecek olan kararları alabilme gücü, yöneticilerin karar verme hakları, çalışanlardan itaat etmelerini isteme hakkı ve bir iletişim akımı olarak ifade edilmektedir. Kimi yazarlar yetki ve güç kavramları arasında bulunan farkı görmüş ve gücü, insanların başkalarını eyleme dönüştürebilmesi olarak kabul etmişlerdir.

Yetki örgütsel eylemlerin bireysel olmayan bir yönüdür. Örgüt içerisinde yer alan ve yönetsel makamlara verilmiş olan bir özelliktir. Gücün kaynağını birey, yetkinin kaynağını ise makam oluşturmaktadır. Bulunulan makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı; ancak güç ile birleştiği zaman örgütlerde etkili bir yönetim ortaya çıkacaktır (Can, Aşan ve Aydın, 2011).

Yönetimlerin güçlü olmasını sağlayan niteliklerden bir tanesinin güç olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ile gücün etkili ve uygun bir şekilde kullanımı arasında bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Bu yüzden, güç hedefe götüren bir araç, yetki ise bu aracın kullanılması hakkıdır. Bununla birlikte güç, önemli derecede bir insanı etkileme kabiliyetidir. İnançlar ile yasalaşan bu etki, yetki olarak isimlendirilir. Güç, yönetici tarafından gösterilen davranışların yöneticinin çevresindeki durumları etkilemesi (Bursalıoğlu, 2011); diğerlerinin davranışlarını yönlendiren kararları verebilme gücü ise yetkidir.

### **2.1.5. Yönetimsel Güç Kavramının İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar**

İlgili alan yazın incelendiğinde kullanılan yönetimsel güç kaynaklarının birçok örgütsel davranış kavramı ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir: iş tatmini (Aravi, 2010); örgütsel öğrenme (Gökkaya, 2010); liderlik davranışları (Sağ, 2010); örgütsel bağlılık (Cömert, 2010); örgüt kültürü (Koşar, 2008); güdülenme ve sorumluluk (Polat, 2001).

Gücün kullanılmasıyla elde edilen olumlu sonuç, gücü artırır (Başaran, 2000). Okulların geliştirilmesi için, eğitim örgütlerinde yapılması gereken bir nokta da; örgütte paylaşılan gücün, kazanılan güç olduğunun bilinmesidir. Özellikle örgütler ve yöneticiler güçlerini paylaştıklarında oluşan sinerji ile daha da güçlenirler (Taymaz, 2003). Aynı zamanda personele gerekli yetkilerin verilmesi; örgütün sağlıklı olabilmesi, görev yetki ve sorumlulukların uygun biçimde dağıtılmasına bağlıdır. Çalışan insanlara görevlerin gerektirdiği yetki verilir veya devredilir. Bütün gücü elinde tutmaya çalışan yöneticiler, öğretmen ve öğrenci memnuniyetsizliği, yabancılaşma ve düşmanlığın kurbanı olacaktır. Bu nedenle yöneticiler gücü profesyonellere paylaşmalıdır. Öğretme işi meslek olarak profesyonelleştikçe, öğretmenler güç paylaşımında yer bulur ve okullarda kurumsallaşma yer bulur (Hoy ve Miskel, 2010). Bu bölümde bu kavramlardan bazıları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur.

#### **2.1.5.1. Yönetimsel Güç ve Liderlik**

Liderliğin en fazla ilişkili olduğu kavramın güç olduğu söylenebilir. Çünkü güç, genel olarak etkileyebilme ve diğerlerini yönlendirebilme yeteneği olarak

tanımlanmaktadır (Karkın, 2004).Nitekim Sağ (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada okul yöneticilerinin zorlayıcı güçlerini öğretmenleri odalarına çağırarak, sözlü olarak uyarmak, araya mesafe koymak, soğuk davranmak şeklinde veya zayıf bir yönleri varsa o yönleri ile ilgili bir personelden yardım almalarını sağlayarak, yönetici olarak ona rehberlik yaparak kullanmaktadırlar.

Liderlik de güç gibi biçimsel olan ve biçimsel olmayan liderlik olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel liderlik ile yönetici kavramları birçok noktada kesişmektedir çünkü biçimsel liderler, izleyici veya astlarını etkilemede örgüt tarafından verilmiş güç ve yetenekleri kullanırken, biçimsel olmayan liderler, örgüt tarafından hiçbir kaynak sağlanmasa da, izleyici veya astları etkileyebilmektedir (Koşar, 2008).

Diğer taraftan, güç ve liderlik arasında bazı farklar vardır. Bunlardan bir tanesi, liderin amaçlarıyla onu izleyenlerin amaçları arasında uyum olması gerekirken, güç için amaçlar arasındaki uygunluk değil, lidere bağımlılık önemlidir. Bir diğer fark ise etkinin yönü ile ilgilidir. Lider, emrindeki kişiler üzerinde yukarıdan aşağı doğru bir etki yaparken; güç, hem aşağı hem de yukarı doğru kendini hissettirir (Aşan ve Aydın, 2006).

### **2.1.5.2. Yönetimsel Güç ve Sorumluluk**

Örgütte işi yapma zorunluluğunu doğuran, kişinin kendi vicdanı ve örgütün yönetimsel gücü olmak üzere iki etmen vardır. İş yapma zorunluluğuna bağlı olarak da sorumluluk alma ve sorumlu olma olmak üzere iki tür sorumluluk ortaya çıkar. Sorumluluk alma, bir işi en iyi şekilde yapmayı yüklenmektir. Bu sorumlulukta kişi, hiçbir kimseye hesap verme zorunluluğuna sahip değildir ancak kişi kendi vicdanına karşı hesap verme zorunluluğunu duyar. Öğretmen sınıfındaki öğretiminden dolayı kendine karşı sorumludur. Okul müdürü ise yetki sınırları içerisine giren tüm görevlerden sorumludur. Okul müdürünün sorumluluğu, kendi makamıyla birlikte makamına bağlı tüm makamların toplamına eşittir. Makamdaki otorite ya da yetki alanları genişledikçe sorumluluk da artar (Başaran, 2000).

### 2.1.5.3. Yönetmel Güç ve Yetki İlişkisi

Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir makama bağlanmış bulunan veya makamı işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan "karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme" hakkını ifade eder. Bu anlamda bir hak örgütteki daha üst kademenin bir alt kademeye böyle bir hakkı vermesi ile oluşur. Örgütün üst kademesi ise, böyle bir hakkı işletmenin ana sözleşmesinden veya ülkedeki hukuki ve toplumsal düzenden alır. Yetki, örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güçtür (Bursalıoğlu, 2011).

Yetki kavramı yönetim konusunun en önemli kavramları arasında yer almaktadır. Yetki, yöneticinin belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekenlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Buna ek olarak yetki, kararların alınması ve alınan bu kararların uygulanmasını sağlama şeklinde de tanımlanmaktadır (Ertürk, 2000).

Güç, yetkiyi de içeren daha geniş bir kavramdır. Güç ile yetki arasındaki farkı açıklayabilmek için gücün "biçimsel olmayan yetki" olduğu ya da yetkinin "yasal güç" olarak tanımlanabileceği söylenir. Gücün yasal olması gerekmemesine rağmen, yetki yasal bir temele dayanmalı ve hiyerarşik emir-komuta zincirine uymak zorundadır (Aşan ve Aydın, 2006). Etkili bir okul yönetiminde, yetki okul çapında dağılmakta ve böylece birçok kişi karar alma sürecine katkı sağlayabilmektedir (Aytaç, 2000).

## 2.2. Sinizm Kavramı

Dinamik bir yapıya sahip olan örgüt iş görenlerinin gelişimlerini temin eden ve gelişimlerine engel olan bir takım faktörler vardır. En önemli faktörü insan olan örgütlerde insanları olumsuz olarak etkileyen unsurlardan bir tanesi de sinizmdir. Kanter ve Mirvis (1989) günümüz örgütlerinde sinizmin yaygın olduğunu belirtmişlerdir. Amerika'da çalışanların % 40 gibi bir bölümü sinik görüntü çizmektedir. İşyerlerinde sinizmin arzu edilmeyen birtakım sonuçların kaynağı olduğuna dair inanışlar bulunmaktadır (Polatcan, 2012).

Kişilerin sadece kendi menfaatlerini düşündüğüne inanmış olan ve buna göre herkesin menfaatçi olduğunu kabul eden kişiye 'sinik' ve bu durumu izah etmek için çalışan düşünceye de sinizm adı verilmektedir. Sinizm hakkında bulunan temel inanç; adalet, dürüstlük ve samimiyet ilkelerinin bireysel menfaatler uğruna kurban edilmekte

olduğu yönündedir. Sinizm, ‘güvensizlik’, ‘şüphecilik’, ‘kötümserlik’, ‘inançsızlık’, ‘kuşkuculuk’, ‘olumsuzluk’ gibi sözcükler ile yakın anlamlara sahip olmasına rağmen, modern yorumunda, kişinin ‘kusur bulan, zor beğenen, eleştiren’ anlamı daha baskın olarak kullanılmaktadır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoglu, 2007).

Sinizm; öfke, utanç, sıkıntı ve küçük görme gibi duygusal unsurları ve güçlü olumsuz duyguları harekete geçirmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Dean ve diğer araştırmacılar ise sinizmi örgütsel anlamda; ‘kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği negatif/olumsuz tutum’ şeklinde tanımlamışlar ve kavramı üç boyutta incelemişlerdir. Boyutlar aşağıdaki gibidir:

- Örgütün doğruluk ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç,
- Örgüte karşı geliştirilmiş olan olumsuz tutum,
- Örgüte karşı küçümseyen, hor gören, aşağılayan hareketler ve eleştirel davranışların geliştirilmesi.

### 2.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizm kavramı; bu kavram akademik olarak ve örgütlerde yeni yeni gündeme gelmeye başlayan sinizm ve çeşitlerini içermektedir.

1940’lı yıllarda Minnesota Üniversitesi’nde yapılan tarihi araştırmalarda örgütsel sinizme ait ilk modern çalışmalar yapılmıştır. “Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri” ve Cook ve Medley’in “Sinik Düşmanlık Ölçeği” bilinen en eski sinizm ölçeklerinin temelini oluşturmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Örgütsel sinizm hakkında gerçekleştirilen ilk çalışmalar emniyet kurumlarında görevli polis memurlarına uygulanmıştır. Niederhoffer (1967), yapmış olduğu araştırmada polislerin birlik ve halka yönelik olarak hissetmiş oldukları olumsuz davranışların tanımlamasını yapmıştır. Niederhoffer’ın düşüncesine göre olumsuz davranışlar; nefret etme, çekememezlik ve güçsüzlük olarak üç unsurdan oluşmakta ve küskünlüğe neden olmaktadır (Polatcan, 2012).

Doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinden mahrum olmak örgütsel sinizm kavramındaki temel ilkelerdir. Örgüt liderleri kendi kişisel menfaatlerini koruyabilmek adına bu temel ilkelerden yoksundular. Bunun yanı sıra, örgütte gizli güdüler ve hilelere dayalı davranışlara sebep olurlar (Polatcan, 2012).

Örgütsel sinizm; genel olarak bir iş görenin örgüt idaresini küçümsemesi ve idareyi bencil olmakla suçlaması, aynı meslekten olanları hor görerek aşağılaması olgusu, iş görenlerin bağlı oldukları örgütlerine karşı son derecede negatif davranışlar göstermeleri durumudur. Örgüte karşı duyulan şüphe ve güvensizlik pek çok kişi tarafından paylaşılmaktadır. Başka bir tanıma göre örgütsel sinizm, kişilerin bağlı oldukları örgütlerinin ahlaki değerlerden mahrum olduğu ve doğruluk, dürüstlük, hakkaniyet ve içtenlik gibi temel ilkelerin örgütsel menfaatler uğruna harcandığı yönünde olan inanışlardır (Erdost ve diğerleri, 2007).

Andersson, örgütsel sinizmi; birey, grup, ideoloji, sosyal kabiliyetler ya da örgütlerin güvensizliğine yönelmenin yanı sıra; hayal kırıklığı, ümitsizlik ve kızgınlık ile şekillendirilen özel veya genel tutumlar olarak açıklamıştır (Polatcan, 2012).

Örgüt içerisinde sinik iş görenleri başkalarından ayıran en belirgin özellikler; bu kişilerin devamlı şikâyet etmeleri ve söylemlerinde kötümser olmaları, örgütü ve meslektaşlarını küçümsemeleri, başarısız oldukları zaman çok çabuk hayal kırıklığı yaşamaları, kendilerinin örgüt tarafından kandırıldıkları hissini taşımaları olarak belirtilebilir. Kar hanesi saplantısı sinik örgütlerin en belirgin olan karakteristik özelliğidir ve bu çeşit örgütler dikey kurumsal yapılardandır. Ayrıca bu örgütlerin belli bir vizyonları yoktur. Sinik yapıya sahip olan örgütlerde makineler ve kar insanlar ve örgütün uzun vadeli verimliliğinden daha mühimdir. Bu örgütlerde üretilen mal ve hizmetler ise kalitesizdir. Sinik örgütlerde iş yerinde oluşan negatif davranışları yok edebilmek için sinizm kullanılmakta ve saldırgan tavırlar gösterilebilmektedir. Saldırgan davranışlar genel olarak yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Bireyler bir takım korkularla ve bağlılıkla kızgınlık ya da hayal kırıklığı yaşamaktan kendilerini korumak isterler. Pek çok iş görenin, polislerin ve barmenlerin sinizmi kullanarak kendilerini korumaya çalıştıkları belirtilmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

### **2.2.2. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri**

Örgütler ve bireyler için sinizm kavramının önemi, örgüt ve bireyler açısından farklı biçimlerde belirtilmiştir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda örgütler açısından sinizmin bazı pozitif taraflarının bulunduğu, diğer yandan ise kavramsal olarak birtakım çelişkilerin var olduğu belirtilmiştir. Dean ve diğer araştırmacılar (1998),

yapmış oldukları araştırmalarda örgütsel sinizme ait avantajları şu şekilde belirlemişlerdir (Kalağan, 2009):

- ✓ Sinizm bir özellik olarak değil, bir durum olarak görölmektedir.
- ✓ Sinizm belli bir iş veya meslek ile sınırlanmamıştır.
- ✓ Sinizm inanç, his ve davranışları içeren bir yapıyı çevrelemektedir.
- ✓ Sinizm öznel olarak sinek kişiler için geçerlidir. Ancak nesnel olarak geçerli veya doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir. Sinizm kişiler ve örgütler için işlevsel olabilir.
- ✓ Sinik kişiler, diğerleri tarafından daha az kullanılmaktadır.
- ✓ Sinik kişiler, bireysel menfaatlere ve hilelere karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

İnsan örgütlerin en mühim kaynağıdır. Örgütlerde başka araçlar da kullanılsa da bunları harekete geçiren ve örgütün devamlılığını temin edecek olan faaliyetlerin geerleşmesini sağlayan bilginin kaynağı da hiç şüphesiz yine insandır. Son derece mühim olan bu kaynaktan verim elde edebilmek, örgütlerin sürekliliğini temin etmenin en mühim gereğidir. Ancak büyük bir süratle değişen ve sürekli gelişim içinde olan teknoloji ve rekabet ortamında örgütlerde anahtar konumunda bulunan birey de kendi varlığını koruma yarışındadır (Polatcan, 2012).

Sinizm konusunda geerleştirilen araştırmalar incelendiğinde, sürekli gelişen teknoloji ve rekabet şartlarına ilaveten son zamanlarda yaşanmış olan ekonomik krizler, iş görenlerin toplu olarak işten çıkarılmaları, mesai saatlerinin uzun olmasına karşılık asgari seviyede yapılan ücretlendirmeler iş görenlerin bağlı oldukları örgütlerine karşı negatif davranışlar geliştirmelerine, yani “örgütsel sinizme” sebep vermektedir. Örgütsel sinizmin seviyesine göre iş görende oluşan hayal kırıklığı, örgütüne karşı gelişen negatif davranışlar, rekabet şartlarının iş arkadaşlarının arasına girmesi ve alaycı davranış ve tutumların artış göstermesi verimliliğin düşmesine neden olacak, kalitesiz işler yapılacak ve kaliteli personelin kaybına sebep olacağı gözlemlenmiştir (Kalağan, 2009).

Örgütlerde geerleştirilen bütün faaliyetler zincirleme bir özellik göstermektedirler. Bu zincirlerden bir tanesinin kopması ile yapılan işler aksayacak ve kalitesi düşecektir. Bu sebeple işi yerine getiren insan faktörünün doğru eş güdümü,



ortak bir amacın oluşturulması, aitlik hissinin yaratılması, işin sahiplenilmesi ve ortak bir örgüt kültürü oluşturulması gereklidir (Kalağan, 2009).

### **2.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

#### **2.2.3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut**

Öfke, hor görme ve kınama gibi hislerle oluşan ve örgütün dürüstlükten mahrum olduğuna dair olan inançlar örgütsel sinizmin ilk boyutunu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda sinizm, insanların güdeleri ve davranışlarının içtenliği ve iyiliği ile alakalı inançsızlığa olan eğilimleridir. Bu sebeple sinik bireyler, adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin yetersiz olması nedeniyle, bağlı oldukları örgütlerinin kendilerine yapmış oldukları uygulamaları ile ihanet ettiklerine inanmaktadırlar (Fındık ve Eryeşil, 2012).

Örgütsel sinizm bilişsel boyutta ele alındığı zaman, sinik davranışlara sahip olan kişilerin aşağıda belirtilen inançları taşıdıkları görülmüştür (Kalağan, 2009). Örgütlerde gerçekleştirilen uygulamalar örgütsel ilkelerden mahrumdur. Örgütler tarafından hazırlanmış olan resmi bildirimler çalışanlarca ciddiye alınmaz. Örgütlerde çalışan insanların davranışları tutarsızdır ve güvenilmez özellikte veya bu durumdadır. Sonuç itibari ile başka insanlara güvenilmeyeceğini, onların menfaatçi olduklarını ve kişilerin kendileri için bir şey arzu ettiklerinde bu isteklerinin gizli kalmasının gerekli olduğunu kapsamaktadır (Özcan, 2014).

#### **2.2.3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut**

Herhangi bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan duygusal boyutunu meydana getirmektedir. Örgütsel sinizmin bu boyutu, başkalarına karşı saygısızlık, sıkıntılı olma, öfke ve utanma hissi gibi güçlü duygusal tepkileri içermektedir (Abraham, 2000'den aktaran Polatcan, 2012).

Sinizm, inançlar ve fikirler ile birlikte örgüte karşı yönelik olan objektif bir yargıyı kapsamayan öfke ve hor görme gibi kuvvetli olan duygusal tepkileri de kapsamaktadır. Hatta yüksek seviyede örgütsel sinizme sahip olan kişilerin örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri ifade edilmektedir. Bu sebepler nedeniyle sinizm insanların hissettiği her çeşit negatif hisle ilişkilidir. Ayrıca

örgütsel sinizmin bu boyutunda saygısızlık, kızgınlık, küçümseme, sıkıntı duyma, öfke duyma, nefret etme, utanç duyma, ahlaki yönden bozulma, kendini beğenme, güvensizlik hissetme ve hayal kırıklığına uğrama gibi hislerin yer aldığını belirtmek mümkündür (Fındık ve Eryeşil, 2012).

Örgütsel sinizmin duygusal boyutunda saygısızlık, küçümseme, kızgınlık, öfke, nefret etme, sıkıntı duyma, utanç hissetme, kendini beğenmişlik, ahlaki açıdan bozulma, güvensizlik ve hayal kırıklığına uğrama gibi duygular bulunmaktadır (Kalağan, 2009).

### **2.2.3.3. Davranışsal (Davranış) Boyut**

Sinik davranışlara sahip iş görenlerin, gelecek olaylar hususunda varmış oldukları karamsar tahminleri, alaycı mizah anlayışlarını ve örgütlerini küçük görmeleri ve kuvvetli eleştirel söylemleri içermektedir (Özgener ve diğerleri, 2008). İş görenler, kendi sinik tutumlarını gösterebilmek için mizahı, özellikle de alaycı mizah tarzını benimsemektedirler. Bu kişiler örgüt amaçları ile dalga geçebilirler, örgütleri ile ilgili alaycı yorumlar yapabilirler ve görev ifadelerini yeniden yazabilirler (Fındık ve Eryeşil, 2012).

Davranışsal boyutta çalışanlar tarafından zaman zaman örgütleri hakkında alaycı söylemlerde bulunma, şikâyetle bulunma ve eleştiriler yapma gibi tutumlar gösterebilirler. Sinik davranışlar sözlü olmayan davranışlar yolu ile de sergilenebilir. Örgüt çalışanlarının birbirleri ile manidar bakışmaları, küçümser bir şekilde gülümsemeleri bu duruma örnek gösterilebilir (Kalağan, 2009).

### **2.2.4. Örgütsel Sinizm Türleri**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sinizm çeşitlerine yönelik olan açıklamalar yer almaktadır. Bu konuda gerçekleştirilen araştırmalarda örgütsel sinizmin farklı türlerde sınıflandırılmış olduğu görülmektedir. Bunlar kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmdir.

#### **2.2.4.1. Kişilik Sinizmi**

Abraham (2000) kişilik sinizminin, bireyin doğuştan sahip olduğu muhalif olma niteliği ile ilişkili olduğunu ve bu durumun örgütsel sinizmin kuvvetli bir öncülü olduğunu tespit etmiştir (Abraham, 2000'dan aktaran Kılıç, 2013).

Kişilik sinizminde ana düşünce; dünyanın, dürüst olmayan, başkalarını önemsemeyen, yapılan suçları görmezden gelen, sosyal etkileşiminden memnun olmayan ve bencil insanlar ile dolu olduğuna dair hissedilen inançtır. Bu yüzden kişilik sinizmini benimsemiş olan kişilerde güçlü bir güvensizlik hali bulunmaktadır. Birey tarafından hissedilen bu güvensizlik sonucunda, duygularını ve davranışlarını öfkelenerek, üzüntü duyarak, kızgınlık göstererek ve hile yaparak sergilemektedirler. Bir kişilik özelliği olan kişilik sinizmi, insan davranışları ile alakalı olan negatif görüşleri yansıtmakta, doğuştan gelmekte ve kararlıdır (Kılıç, 2013).

#### **2.2.4.2. Toplumsal Sinizm**

Durumsal özelliklerden biri de toplumsal sinizmdir. Peterson (1994) toplumsal sinizmi, birey ve toplum arasında oluşan toplumsal psikolojik sözleşme şeklinde ifade etmiştir. Bir kişi eğer sosyal sinizmi yaşıyor ise, kişinin duyguları kesinlikle beklentilerinin giderilmediği yönündedir (Kılıç, 2013).

Toplumsal siniklik yaşayan kişilerin en belirgin özellikleri, başlarına gelen olumsuzluklardan dolayı suçlanmış oldukları sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmalarıdır. Geleceğe dair hissetmiş oldukları umutsuzluklar, kısa vadeli menfaatlerini dikkate almalarına ve meslekleri ile alakalı olan her işe ve vazifeye "Benim çıkarım nedir?" biçiminde bir davranış ile yaklaşmalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise bu kişiler işlerine karşı endişeli ve sınırlı bir ilgi ile yaklaşacaklardır (Abraham, 2000).

Toplumsal sinizm aslında çalışanların örgütlerine karşı daha fazla bağlanmalarını ve daha mutlu olmalarını sağlamaktadır. Toplumsal sinizm içerisinde olan insanların, çalıştıkları yerdeki durumlarına ait beklentileri daha gerçekçidir. Öncelikle bu insanların yoğun bir şekilde beklentileri bulunmaması nedeniyle, iş hayatında stresin sebep olduğu hayal kırıklıkları daha az olumsuzluklara neden olmaktadır (Turan, 2011).

### 2.2.4.3. İş-gören/Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, uzun mesai saatleri, yapılan işlerin yoğun olması, etkisiz liderlik ve etkisiz yönetim, örgüt içindeki yönetim kademelerinin azaltılması, yeni vazifeler, küçültülen örgütler ve yapılacak olan işin kararını veren ile bu işi uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğunca ortadan kaldırılması sonucunda ortaya çıkan çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigmasıdır (Kılıç, 2013).

Abraham, (2000) çalışan sinizmini “örgütlerde büyük sermaye, üst düzey yönetim ve örgütte yer alan diğer iş-gören ve bölümlere yönelik bir tutum” şeklinde ifade etmektedir. Çalışan sinizminde özellikle “eşit olmama duygusu” üzerine vurgu yapılmaktadır. Çalışan sinizmi, sinik tutuma sahip olan kişilerin diğer kişilerden ayırt edilebilmesi bakımından önemlidir.

### 2.2.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişime karşı yapılacak olan sinizm, bu değişim işlemi yapacak olan örgüt liderlerine karşı ciddi bir güven kaybı ve daha önceleri gerçekleştirilmiş ya da açıkça başarısız olmuş değişim girişimlerine karşı bir yanıttır. Bu durum, örgütsel değişim işleminden sorumlu olarak çalışanların tüm iyi niyetlerine rağmen ve iş görenlerin itibar ve iyiliğini düşünen, mantıklı kararlar veren bireylerin varlığına rağmen ortaya çıkabilmektedir (Kabataş, 2010).

Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerin başarıyı elde etmek amacıyla gerçekleştirdikleri değişim sonucunda bu uğurda harcamış oldukları emekler ve sergiledikleri uğraşlara ilişkin karamsar bir bakış açısıdır (Turan, 2011).

Örgütsel değişim sinizmini azaltmak ve yönetmek amacı ile yapılan tavsiyeler aşağıda belirtilmiştir (Kabataş, 2010).

- ✓ İş görenleri, kendilerini alakadar eden kararlara dâhil etmek
- ✓ Örgüt amirlerin iletişim için vermiş oldukları uğraşın farkına varmak ve durumu mükâfatlandırmak
- ✓ Bireylerin devam eden değişim faaliyetler hakkında bilgilendirilmesi
- ✓ Zamanlama konusunda verimliliğin artmasını sağlamak

- ✓ Örgütlerde olabilecek sürpriz değişikliklerin sayısını en az seviyeye indirmek
- ✓ Örgüt güvenilirliğinin artmasını sağlamak
- ✓ Örgütün geçmişte yapmış olduğu hatalarını kabul etmesi, özür dilemesi ve oluşan zararların giderilmesi
- ✓ Örgütün başarılı olduğu değişim faaliyetlerinin ilan edilmesi
- ✓ Yapılan değişimlere iş görenler açısından bakmaya çalışmak
- ✓ İş görenlere hislerini ifade etmek için imkân yaratmak.

#### **2.2.4.5. İş/Meslek Sinizmi**

İş veya meslek sinizmi, bireyin işle alakalı olarak kendisini yetkin duruma getirmesinin engellenerek bir çeşit başa çıkma stratejisidir. Bu durum bireylerin tüketicilerden uzaklaşmalarına ve onları kişi olarak görmemelerine sebep olmaktadır. İş sinizminin belirgin karakteristik özelliği, duyarsızlık, vurdumduymazlık ve kopukluktur. Tükenmişlik ve birey-rol çatışması ile ilişkilidir (Abraham, 2000).

İş/Meslek sinizmi, bireyler tarafından örgütlere ve otoriteye karşı gösterilen güvensiz ve olumsuz davranışlardır. Mesleki sinizmde, çalışan, öncelikle tüketiciye sonrasında ise topluma karşı olumsuz tutum göstermektedir. İş görenler, müşterilere sunulan hizmetlerin yetersizliğini yönetime, uygulamalara, bu konudaki politikalara veya kaynakların yetersizliğine dayandırdıkları zaman, örgütsel manada sinizm genişleme gösterebilmektedir (Sur, 2010).

#### **2.2.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler**

Örgütsel sinizmi oluşturan faktörler ve iş görenlerin sinizm yaşamalarına sebep olan etmenler yapılan araştırmalarda değişik biçimlerde ele alınmış bulunmaktadır. Bazıları sinizmin sebeplerini kişilik özellikleri bakımından incelerken; bazıları ise, örgütsel özelliklere incelemelerde bulunmuşlardır. Bireysel özellikler bakımından sinizme etki eden unsurlar; bireyin cinsiyeti, yaşı, medeni hali, çalışma süresi, eğitim ve gelir durumu gibi değişkenler bu duruma etki etmektedir. Örgütsel özellikler bakımından ise örgütsel sinizme etki eden faktörler örgütsel adalet, psikolojik sözleşme

ihlali, kişi-rol çatışması gibi faktörlerdir. Sinizmi meydana getiren ana unsurlar kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana grupta ele alınmaktadır (Özcan, 2014).

### 2.2.5.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler

Kişilerin yaş dönemleri, yaptıkları işe ilişkin davranışlarını, algılarını, istek ve beklentilerine etki edebilmektedir. İş hayatının başında olan kişi, ilk kez iş aramanın ve bir işe girmenin zorluğunu yaşamakta; dolayısıyla almış olduğu eğitime ve bireysel özelliklerine uygun olan bir işte çalışma isteği yüksek olmaktadır. Bu yüzden genç nesiller için, bireysel yeteneklerini ve kapasitelerini gösterebilecekleri; kişiler arası ilişkilerin iyi olduğu bir iş ortamına sahip olmanın kendileri bakımından önemli olacağı ifade edilebilir (Çakır, 2001).

Kadınların ve erkeklerin, işe ilişkin benzer tepkiler gösterdiğine dikkatleri çeken araştırmaların olmasına rağmen, genellikle kadınların ve erkeklerin farklı iş davranışları gösterdiklerine dair görüşler de oldukça yaygındır (Çakır, 2001).

Bireylerin eğitim seviyesi, iş hayatına bakış açısı, iş hayatından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerdendir. Bireylerin eğitim seviyesi arttıka, iş hayatına ve işe verilen anlam ve beklentiler de çeşitlilik göstermektedir (Çakır, 2001). Bu konuda yapılan çalışmalarda, eğitim seviyesinin örgütsel sinizm tutumuna etki eden değişkenlerden bir tanesi olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu, eğitim seviyesi arttıka örgütsel sinizmin seviyesinin de arttığı görülmüştür (Güzeller ve Kalağan, 2008).

Mirvis ve Kanter (1991), örgütsel sinizm ile gelir arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Düşük gelirliler olan kişilerin örgütsel sinizm davranış seviyelerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Delken (2004), çalışanların çalışma biçimlerine göre elde etmiş oldukları gelirlerini sabit maaş, saat başı ve parça başı olmak üzere üç seviye ile sınıflandırmış ve sabit maaş usulü ile çalışanların örgütsel sinizme karşı daha duyarlı olduklarını belirtmiştir (Polatcan, 2012).

Hizmet süresi, işe görenlerin bir işe kolunda çalışma sürelerini belirtmektedir. Hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir. Fakat aralarında bulunan ilişkinin seviyesi düşük olarak gözlenmiştir (James, 2005'dan aktaran Polatcan, 2012).

Örgütlerde bulunan hiyerarşik sıralamanın örgütsel sinizmi etkilediğine yönelik araştırmalar da yapılmıştır. Kanter ve Mirvis (1989), hiyerarşik olarak örgütlerde daha üst seviyede olan çalışanın, daha alt seviyede olan çalışana göre daha az örgütsel sinizm tecrübesi yaşadığını belirtmişlerdir (Polatcan, 2012).

### 2.2.5.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgüt içinde oluşan negatif durumlar, temelde örgütün iklimi ve örgütün benimsediği kültüre göre ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin gelişmesinde belirleyici olan temel unsurlar gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşturulması, bu beklentilerin karşılanmaması nedeniyle oluşan hayal kırıklığı deneyimi ve bunu takip eden hayal kırıklıklarıdır (Kanter ve Mirvis, 1991'dan aktaran Polatcan, 2012). Örgütsel sinizmin oluşmasına yol açan en belirgin sebepler beklentiye bağlı olarak, örgütsel adalet, örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlalleri ve kişi-rol çatışmalarıdır.

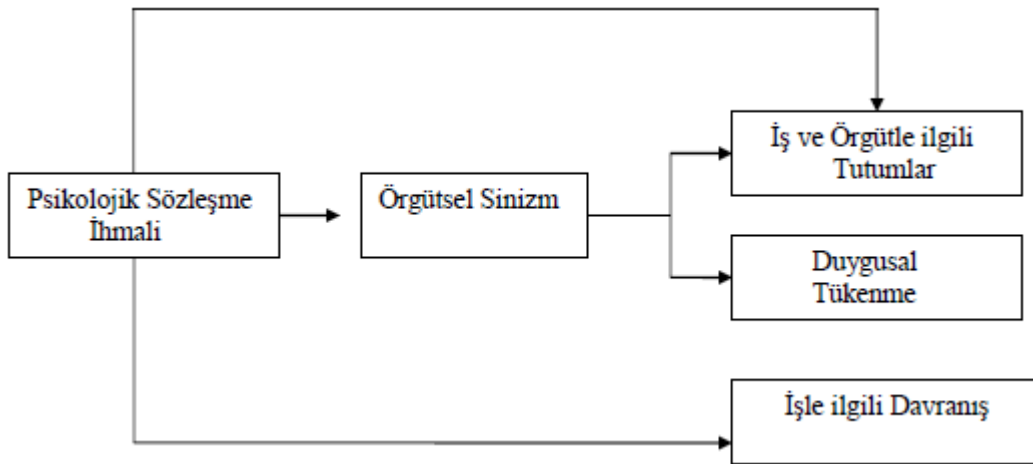
Örgütsel sinizmi etkileyen önemli unsurlardan biri de örgütsel adalettir. Örgütsel adalet kavramı ile çalışanlara ilişkin kararların adil olmasını, çalışanların hakkının doğru bir şekilde dağıtılmasını, kişilerarası iletişimin ve etkileşiminin adaletli olmasını anlatılmak istendiğinin belirtmektedir (Ertürk, 2014). Bu nedenle çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm düzeylerinin daha fazla yükseldiği tespit edilmiştir.

Örgütsel adaleti, dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet olmak üzere üç şekilde sınıflandırmak mümkündür. Dağıtımsal adalet, çalışanların işlerini yerine getirirken ortaya koymuş oldukları katkılar ve kazançlar ve bunların karşılığında elde ettikleri neticeler arasında oluşan bir eşitsizlik algılamış ise, çalışanlar kazandıkları mükâfatın adil olmadığını düşünürler. Bu durum bireyin mutsuz olmasına, kızgınlık duymasına, gurursuzluk veya suçluluk duyma gibi hislere yönelmesine sebep olabilmektedir. İşlemsel adalette ise, örgüt içerisinde karar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesi, onların düşünce ve görüşlerinin dinlenmesi gerektiğini içeren usullerin ve uygulamaların yapısal özellikleri ve örgütün karar alma süreci içerisinde kullanılan politikaların ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanış biçimine vurgu yapılmaktadır (Söyük, 2007).

Örgütsel politika, örgüt tarafından onaylanmayan, örgütün karar verme sürecine etki eden ve kişisel menfaatlere dayalı davranışlar şeklinde ifade edilmektedir. Örgüte

ait hedeflerin çok iyi bir şekilde değerlendirilmesi ile oluşmaktadır. Çalışanların kararlarına ve davranışlarına yönelik olan tutumlar örgütsel politikalarını oluşturmaktadır. Negatif hisler, çıkarıcı davranışlar, endişe duyma ve güven eksikliği gibi kavramlar örgütsel politikanın etkilendiği kavramlardır. Örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında bu doğrultuda bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009).

Psikolojik sözleşme, iş görenlerin işverenlere, işverenlerin de iş görenlerine karşı borçlu oldukları hususundaki karşılıklı algılamalarını ifade eden kavramdır. İşlemsel ve ilişkişel sözleşmeler olarak ikiye ayrılır. İşlemsel sözleşmelerin en mühim unsuru sorumluluklardır ve ekonomik takaslar ile ilişkilendirilir. Böylelikle örgüt içerisindeki astlar ve üstler yapılacak vazifeye ait sorumluluklarının sınırlarını tanımlamış olurlar. İlişkişel sözleşmeleri ise evliliklere benzetmek mümkündür. Bu durum daha ziyade karşılıklı öznel sorumlulukları içeren uzun vadeli bağılıklardan oluşmaktadır (Özkalp, 2004).



**Şekil 3.**Psikolojik Sözleşme İhmalinin Örgütsel Sinizme Etkisi (Özcan, 2014)

Örgütsel sinizmin bir diğer kaynağı ise kişi rol çatışmasıdır. Rol; kişinin örgütte sergilediği davranış şeklidir. Kişi-rol çatışması ise; bir rolün gerekenleri ile kişinin örgüt içerisinde almış olduğu rolün gerekenlerine aykırı olan değer ve inançlara karşı sergilemiş olduğu mukavemettir. Örgüt yöneticisi astına, görevi dışında kalan kendi



hususî işlerini yaptırıyorsa bireyde kişi-rol çatışması oluşmakta, yapmış olduğu iş beklentisinden farklı olduğu için de hayal kırıklığı yaşamakta, ümitsizliğe düşmesine neden olmakta ve iş gören sinizm yaşamaktadır. Özellikle aynı statüde ve aynı işte çalışanlar arasında ortaya çıkan haksız terfi etmelerde, iş görenin daha fazla hayal kırıklığı yaşamaya başlaması ortaya çıkmaktadır. Ayrıca oluşan bu durum kişi-rol çatışması meydana getirmektedir (Sur, 2010)

### 2.2.6. Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanamaması durumunda ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda birtakım psikolojik sorunlar oluşmaktadır. Örgüt çalışanlarında bu durumun duygusal ve sinirsel bakımdan ruhsal problemler yarattığı, depresyon, duygusal yönden çökme, bireyde uykusuzluk sorunu ve hayal kırıklıklarına sebep olduğu belirtilmiştir. Sinizmin davranışsal sonuçlarını da inceleyen araştırmacılar, alkol ve sigara kullanma, ortalamanın üstünde kilo gibi sağlıkla ilgili negatif ilişkili davranışlarla bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir (Brandes, 1997'dan aktaran Kalağan, 2009).

Sinik bakış açısının oluşumunda üç mühim faktör vardır. Birinci faktör, bireyin kendisi ile veya öteki insanlarla alakalı hakikate aykırı ve toplum, örgütler, otoriteler ve gelecek bazında genelleştirilmiş olan yüksek beklentilerinin var olmasıdır. İkinci faktör, bireyin kendi içerisinde veya diğer insanlarla ilgili hayal kırıklığına uğraması ve bu durum sonrasında kendisinde yenilme hissi ve engellenme duygularının ortaya çıkmış olmasıdır. Üçüncü faktör ise, hayal kırıklığı yaşamak, hayal kırıklığına uğramak ya da başkaları tarafından uğratılmak düşüncesi ve daha karamsar olarak aldatıldığını düşünmek ve diğerleri tarafından kullanıldığı hissine kapılması gibi düşüncelerin oluşmasıdır. Sonuç itibari ile sinizm insanların, dost hane olmayan, itimatsız ve istikrarsız bir dünya ile baş etmeleri gereken bir yoldur. Örgütsel sinizm, genel olarak negatif neticeler silsilesi ile ilişkilendirilmiştir (Kabataş, 2010; Kalağan, 2009):

- ✓ Örgütsel dürüstlük ilkesinden mahrum olmak,
- ✓ Örgütsel anlamda hak ve adaletin olmadığına dair söylemler,
- ✓ Haksız terfilerin gerçekleştiğine dair söylemler,
- ✓ Örgütün stratejisi ve uygulanan politikaların eleştirilmesi,

- ✓ Örgüte olan bağlılıkta azalmalar,
- ✓ Erken emeklilik işlemlerinin fazlalaşması,
- ✓ Ait olma hissinin azalması,
- ✓ Örgütsel bağlılığın düşmesi,
- ✓ Yapılan işle ilgili tatminsizlik,
- ✓ İşgücü devir hızının azalması,
- ✓ Örgütte işten çıkarılma oranında artışlar,
- ✓ Hırsızlık,
- ✓ Sabotaj,
- ✓ Dolandırıcılık,
- ✓ Örgütsel bazda küçülmelerin fazlalaşması,
- ✓ İşten ayrılmaların artması,
- ✓ Örgüt kurallarına riayet etmeme,
- ✓ İtaatsizlik davranışları,
- ✓ Örgüte karşı şüphe hissetmede artışlar,
- ✓ Örgüte karşı güvensizlik oranında artışlar,
- ✓ İşe karşı yabancılaşmada artışlar,
- ✓ Örgütsel performansta azalma ve düşüşler,
- ✓ İşe devamsızlıklarda artışlar,
- ✓ Duygusal tükenmişlik oranında artış,
- ✓ İdareciler tarafından istenilen ve etik dışı isteklere uyma,
- ✓ Negatif davranışlarda artış,
- ✓ Motivasyonun azalması,
- ✓ Örgütün aşağılanması artışlar,
- ✓ Örgütle olan ilişkilerin kesilmesi,
- ✓ Çalışanların özgüvenlerinde azalma,

- ✓ Örgütsel değişim faaliyetleri için sergilenen çabada isteksizlik,
- ✓ Bireyin kendisini bilgisiz hissetmesi,
- ✓ Sendika temsilcilerinin iletişim ve saygı da eksikliği,
- ✓ Maneviyatın azalması,
- ✓ Örgüt liderine karşı güvenilirliğin azalması,

İdareci tarafından sergilenen iletişim ve saygı eksikliği.

### **2.2.6.1. Örgütsel Sinizm ve İş Memnuniyeti**

Örgütlerin tamamında, üretimi yapılan mal, ürün, hizmet veya bilgi ne olursa olsun, mühim olan kaliteli ve nicelik bakımından kâfi miktarda çıktı elde edilmesidir. Kaliteli ve kâfi miktarda çıktı temin edilmesinin yolu da yapılan işte bağlıdır. Doğru olarak gerçekleştirilen iş arzu edilen neticeye ulaştıracaktır. Ayrıca isteyerek ve sevilerek yapılan iş daima kaliteli ve nitelikli olacaktır. Bu sebeple iş görenin yaptığı işi severek yapması ve işinden memnun olması oldukça önemlidir (Sur, 2010).

İş memnuniyeti, bireyin çalıştığı işin maddi ve manevi gereksinimlerine yetip yetmediğine, beklentilerini karşılayıp karşılamadığına göre değişiklik gösteren, işini sevmesi ve işinden doyuma ulaşmasıdır. Örgütsel sinizm ile ters orantılıdır. İş görenin sinizm seviyesindeki artış iş memnuniyetini düşürmektedir. Kısaca örgütsel sinizm iş memnuniyetine negatif etki yaparak iş memnuniyetini düşürmektedir (Sur, 2010).

İş memnuniyeti ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için gerçekleştirilen araştırmalarda, ikisi arasında önemli seviyede bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm seviyesi yüksek olan iş gören, iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın örgütsel sinizm seviyesi yükseldikçe, iş tatmini seviyesinde azalma olduğu belirlenmiştir (Polatcan, 2012).

### **2.2.6.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Sinik kişiliğe sahip olan bireyler iki sebepten daha az bağlılık göstermektedirler. Bu kişilerin yüksek etik değerleri örgütsel zorunlulukları sorgulamalarına mani olmaktadır. İkinci sebep ise doğuştan sahip oldukları başkalarına karşı hissettikleri güvensizlik duygusu,

onları diğer insanlardan uzaklaştırmaktadır. Bu durum sosyalleşme, görevsel sorumlulukların ve normların öğrenilmesi durumu engellenmiş olur (Polatcan, 2012).

Örgütsel bağlılık faktörleri üç şekilde ifade edilmektedir (Özcan, 2014):

- ✓ Örgüt amaçlarına ve değerlerine inanma ve kabul gösterme,
- ✓ Örgüt namına anlamlı olan uğraşlar göstermeye isteklilik,
- ✓ Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir şekilde istek duyma.

Bu bağlamda, örgütsel bağlılık kişisel ve örgütsel beklentiler arasında oluşan tutarlılıktan meydana gelmektedir. Örgüt içerisinde sinizm mevcut ise, güvensiz sinikler örgütsel beklentilerinde de negatif ve ümitsiz bakış açısına sahiptirler. Beklenmedik işten çıkarmalar, ödenen tazminatların adil olmaması, neden göstermeksizin işten çıkarmalar, haksız terfi ettirmeler, bazılarının kayırılması, idareye ödenen yüksek makam tazminatları da iş görenin örgütün etik değerlerden yoksun olduğunu düşünmesine yol açmaktadır (Kalağan, 2009).

### 2.2.6.3. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Örgütsel sinizm, yabancılaşma hissini de beraberinde getirir. Örgütsel sinizm seviyesinde oluşan artışlar, örgüte ve örgüte ilişkin her şeye karşı yabancılaşmayı da arttırmaktadır. Yabancılaşma; kişinin mesai arkadaşlarına, örgütsel ve doğal çevresine olan uyumun ve denetimin azalması ve bu durumun giderek bireyin yalnızlığına ve çaresiz kalmasına yol açmasıdır (Kalağan, 2009).

Örgütsel sinizme sahip sinik iş görenlerin kendilerini düşük sosyo-ekonomik bir yapının parçası olarak algılamaları sebebiyle, bir üst kademeye geçme umuduna sahip değildirler. Bu durumları gereği de ekonomik yaşamlarında denetimi gerçekleştiremediklerini kabullenirler. Sinik bireylerin olumsuz tutumları ise, onların iş arkadaşlarına ve çalışmaları sırasında diyalogda bulunduğu bireylere karşı güvensiz, iğneleyici, bakışları ve davranışları ile onları rahatsız edici kaba eylemler yapmasına neden olmaktadır. Bu davranışlarla karşı karşıya kalan diğer iş görenler sinik bireylerden uzaklaşırlar, gerekli olmadığı sürece iletişim kurmazlar ve birbirlerine yabancılaşırlar (Turan, 2011).

#### 2.2.6.4. Örgütsel Sinizm ve Güven

Bir inanç ve örgütsel sinizmde bir tutum olan güven eksikliğinde, örgütsel sinizm de bu durumun bir öncül olabileceğine ilişkin göstergeler bulunmaktadır. Güvensizlik örgütsel sinizm için bir inanç bileşenidir. Sinizm, güvensizlik görüşü ile alakalıdır. Fakat örgütsel sinizm kavramı için tek başına yeterli değildir. Güvensizlik kavramı ile karşı tarafın yetkin olmamasına ve kötü niyetine yönelik olan negatif hisler ve algılamaları ifade edilmektedir. Yüksek oranda izlenen güvensizlik, korku, endişe, şüphecilik ve alaycı eylemlerde bulunma ile kendini göstermektedir. Örgütsel sinizm, davranış sahibine odaklanmakta, buna karşılık güven kavramları, güvenen bireyin diğer bireylerin gösterdiği davranışlara ilişkin iyimserliğe odaklanmaktadır. Sinik davranışlara sahip olan örgüt bireylerinin davranışları, ihanete uğramış olan kişinin hissettiği güven ile sonuçlanmaktadır (Sur, 2010).

Sinizm ve güvensizlik literatürde, karşılanmamış olan benzer beklentiler ile hayal kırıklığı sonucunda oluştuğu ifade edilmektedir. Bireylerin bir başkasına güvenme kararı, karşı tarafla alakalı geçmişte edindiği tecrübelerin bir bütün olarak ortaya çıkan sonucudur. Sinizmde buna benzer bir biçimde bireyin tecrübelerine dayanabileceği ifade edilmektedir. Fakat sinizm güven kavramından farklı olarak güvensizliği de içermekte ve içerik bakımından çok daha geniştir. Ayrıca hayal kırıklığının ve umutsuzluğun duygusal birleşimini de kapsamaktadır. Buna karşılık güven ise, duygusal bir içerik taşımaktan çok, bir tutum olarak değil, bir inanç olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, inanca dair bileşimi olan güven sinizmin içerisinde yer almakta ve sinizm bir tutum olarak belirtilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

#### 2.2.6.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığa negatif olarak etki etmektedir. Fakat örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığı doğrudan değil, yabancılaşma yolu ile dolaylı olarak etkilemektedir. Bireylerin bağlı oldukları örgüte ilişkin negatif bakış açıları yabancılaşmayı oluşturmada, böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılım oranında azalmalar ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000'dan aktaran Polatcan, 2012).

Vatandaşlık davranışları gönüllük esasına dayanmaktadır. Psikolojik olarak yapılan sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda ise sona ermektedir. Zira psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi güven kaybını ve sinizmi ortaya çıkarır. Bu durum oluştuğu

zaman örgüt ve iş gören ilişkisi, para karşılığında yapılan iş ile sınırlanacaktır. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ile oluşan sinizm, yabancılaşmaya sebep olacak ve iş göreni örgütsel vatandaş olma duygusundan uzaklaştıracaktır. Örgütün dahili ve harici refah seviyesini arttırmak vatandaşlığın özüdür. Sinik bireylerin bu gibi topluluğa ait vazifelere gönüllü olmaları ve düşüncelerini beyan etmeleri olasılığı pek mümkün değildir (Sur, 2010).

#### **2.2.6.6. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik**

Tükenmişlik kavramında hissedilen olumsuz duygular kişinin kendisine ve mesai arkadaşlarına yöneliktir. Örgütsel sinizmde ise daha ziyade örgüte veya örgütün üst düzey yöneticilerine yönelik olmaktadır. Tükenmişlik davranışsal bakımdan sıklıkla çalışanların örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışı şeklinde ifade edilmektedir. Sinizm kavramında ise, sinik davranışa sahip olan kişi daha ziyade savunmacı bir davranış gösterebilir. Birey bu tutumunu, örgütsel eylemlere karşı sözlü veya örgütsel girişimlere karşı alaycı bir tutum izleyerek yapabilir. Bununla birlikte her iki kavramda da kişileri hor görme ve küçümseme özelliği bulunmaktadır. Tükenmişliğin sonuçları sağlığa zararlı olup, sinizmin sonuçları bazen olumlu etkiler de oluşturabilmektedir (Brandes ve Das, 2006'dan aktaran Kalağan, 2009).

Sinizm de olduğu gibi tükenmişliğin de beklentiyle ilgisi oldukça yüksektir. İş görenin bağlı olduğu örgütten hem işi konusunda, hem örgütünün sahip olduğu sosyal konumundan, hem de aldığı ücret konusuna dair beklentileri bulunmaktadır. İş gören mesleğini icra ederken ruhen ve fiziki olarak rahat bir ortamda bulunmak, bireysel olarak kendisini geliştirebileceği çalışmaların içinde olmak ve yaptığı işin karşılığında ücretini almayı arzu edecektir. Ancak iş gören örgütü adına yapmış olduğu iyi niyetli emeklerine karşılık umduğunu bulamadığı zaman kendisinin engellendiğini hissedecek, güvensizlik ve hayal kırıklığı yaşayacaktır. Sonrasında ise iş görenin hem bedensel hem de zihinsel bakımdan tükenmeye başlayacağı gözlemlenebilecektir (Sur, 2010).

### 2.2.7. Örgütsel Sinizmi Engellemek İçin Alınabilecek Önlemler

Gül ve Ağıröz (2011) ayrıca Yetim ve Ceylan (2011) yapmış oldukları araştırmalarda örgütsel sinizme sahip olan bireylerin yönetilmesi hakkında örgüt yöneticilerine aşağıda belirtilen önerileri getirmişlerdir (Özcan, 2014):

1. İdareciler sinik davranışları fark ederek, bu tür davranışların azaltılmasına yönelik olan politika ve eylemler geliştirmelidir,
2. Örgütsel sinizmin yükselmesine engel olmak için yöneticiler hesap verebilen, şeffaf ve açık bir yönetim anlayışını benimsemelidir,
3. Sorumlulukları giderek artış gösteren ve iş yoğunluğu sebebiyle özel ve iş hayatı arasında denge temin edemeyen iş görenlerine yönelik olarak örgütsel destek programları sunabilmelidir,
4. İş görenlerine güvenmeli ve onların örgütlerine karşı güvenlerini sağlamak için stratejiler geliştirmelidir,
5. Örgüt çalışanlarının örgütle ilgili alınan kararlara katılmalarını sağlamalı ve sorumluluğu, liderliği paylaşmalıdır,
6. Örgütü adil bir şekilde yönetmeli,
7. Bireysel gelişimlere destek olmalı, iletişimi ve empati yeteneğini geliştirmelidir,
8. Örgütün ödül sistemini tekrardan gözden geçirmeli, verilen ödüllerin maddi ve manevi yönden iş görenleri motive edecek nitelikte olmasına önem vermelidirler.

Kaymak ve Keskinlik Kara (2016) çalışmalarında okul yöneticilerinin çatışma çözme konusunda bilgi sahibi olmalarını sürecin yönetimine katkı sağladığını, örgütün amaca uygun yönetilmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Örgütte çatışmanın tamamen yok edilmesi istenmediğini onun yönetilmesinin hedeflendiğini ve bunun için yöneticinin iletişim becerilerine sahip olmasının önem arz ettiğini aktarmışlardır. Bu sayede okulun veriminin artacağını vurgulamışlardır.

### 2.2.8. Eğitim-Öğretim Kurumlarında Yaşanan Sinizm

Birbirlerinden değişik olan örgütlerde sinik davranışlar gösteren çalışanlar bulunduğu gibi, eğitim kurumlarında çalışan işgörenlerin de sinizm yaşama eğilimleri

göstermeleri mümkündür. Eğitim kurumları hem girdisinin hem de çıktısının insan olması nedeniyle dinamik bir yapıya sahiptirler. Her kurum da olduğu gibi eğitim kurumları da eğitimcilerin ve okul yöneticilerinin davranışları, ilgileri, yaşam şekilleri, sahip oldukları kültürleri, inanç biçimleri, değer yargıları ve bireysel özellikleri gibi pek çok faktörden etkilenmektedir.

Bu bağlamda, örgüte karşı gelişen negatif inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum ortaya çıkmaktadır. Bu tutum, hem bireyin kişilik özelliklerinden hem de çalışma şartlarından kaynaklanan sinizmin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Eğitim kurumlarında kurumsal başarı elde etmek, kaliteli ve verimli yeni uygulamalar gerçekleştirmek, eğitimcilerin çalıştıkları kuruma ilişkin tutumlarına bağlıdır (Ercan, 2006).

Bu anlamda; örgütsel sinizm yaşayan bir eğitmen (Kalağan ve Güzeller, 2010);

- ✓ Çalıştığı okulun gelişmesi için girişimler yapan kişi, kendisinin diğer çalışanlar tarafından önemsenmediği hissine kapılabilir.
- ✓ Okulunu geliştirmek için önerilerde bulunmaktan vazgeçebilir.
- ✓ Okulun kalitesini yükseltmek için getirmiş olduğu önerilerin dikkate alınmadığını düşünebilir.
- ✓ Okulunu geliştirmek adına göstermiş olduğu uğraşların bilinmediği düşüncesine kapılabilir.
- ✓ Okulunda çalışan tüm eğitimcilerin, okulun gelişimi için çaba göstereceklerine inanmayabilir.
- ✓ Yapılan uygulamalar neticesinde herkese adil bir şekilde davranılmayacağını ve bu durum sonucunda hak etmeyen birisinin veya davranışın itibar göreceğini düşünülebilir.
- ✓ Okulda yürütülen işlerin daha iyi olacağına inanmayabilir.
- ✓ Okulunun geleceğine dair umut beslemesi güç olabilir.

### 2.3. Güç Kaynakları ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Sinizme yönelimi yüksek olan yöneticilerin çalışanları üzerinde bilgiyi kontrol etme ve sahip olduğu erki sürdürmeye yönelik güç kullanma konusunda yeteneklidirler



ve bu konuda etkin olarak bu gücü kullanırlar. Ayrıca, sinizm yaşayan çalışanlar, yöneticilerinin kendilerini dinlemediğini, taleplerine karşılık vermediğini düşünebilirler. Böyle bir bakış açısı içerisinde yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını kendi üzerlerinde bir baskı aracı olarak algılama ihtimalleri yüksektir.

Ayrıca, güç kavramı liderliğin bileşenlerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Etkili bir lider olarak yönetici, sahip olduğu gücü etkili kullandığında çalışanlardaki sinizm yöneliminin azalacağını öngörmek mümkündür. Diğer taraftan, liderlik özellikleri düşük olan yöneticilerin ise çalışanlarında sinizm yönelimini arttıracakı düşünülmektedir. Özellikle dağıtıcı liderlik örneğinde yöneticiler sahip oldukları gücü çalışanları ile paylaştıklarından dolayı çalışanların güçlendirilmesi söz konusudur. Bu durumda da sinizm ve alakalı olumsuz kavramların çalışanlarda görülmesi olasılığı düşecektir.

Üzerinde durulabilecek bir diğer konu ise gücün dengeli ya da dengesiz paylaşımıdır. Gücü tek bir elde toplayan yöneticilerin kurumlarında bulunan çalışanlarda sinizm yaşanma riski daha yüksektir. Diğer tarafta gücün daha dengeli paylaşıldığı kurumlarda ise çalışanların sorumluluk duyguları, adanmışlıkları, örgütsel bağlılıkları ve işe devam süreleri artacağından dolayı sinizm yaşanma riski azalacaktır.

#### **2.4. Konu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

İlgili alan yazın ilgilendiğinde örgütsel güç kaynakları ile sinizm düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği sadece tek bir çalışma olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada Altınkurt ve arkadaşları (2014) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinde gerçekleştirilen bu çalışmada Kütahya il merkezinde görev yapan 305 lise öğretmenin görüşlerinde yararlanılmış ve araştırmada kullanılan veriler Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, öğretmenlerin, okul müdürlerinin en çok yasal gücü, en az ise zorlayıcı gücü kullandığını düşündüklerini göstermiştir. Öğretmenlerin ödül gücü ile ilgili görüşleri cinsiyete; yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile ilgili görüşleri branşa göre değiştiği bulunmuştur. Öğretmenlerin en yüksek sinik davranışı “çalışanların kararların alınmasına katılımı” alt boyutunda, en düşük ise “okula karşı

olumsuz tutum” alt boyutunda olduklarını hissettikleri görülmüştür. Katılımcıların, “çalışanların kararların alınmasına katılımı” alt boyutundaki görüşleri branşa göre değişmektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında düşük ve orta düzeyde ilişkilerin olduğu bulunmuştur.

Diğer taraftan örgütsel güç veya örgütsel sinizm yapılarının incelendiği farklı birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin, bu çalışmaların bir tanesinde Yılmaz ve Altinkurt, (2012) okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile orta öğretim öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmesi amaçlamışlardır. Araştırmada öğretmenlere göre okul yöneticileri, en fazla yasal gücü, daha sonra sırasıyla, uzmanlık gücü, karizmatik güç, zorlayıcı güç ve en az da ödül gücünü kullanmaktadırlar.

Anderson ve Bateman (1997)’nin işyerindeki sinizm ile ilgili çalışmalarında, yüksek yönetici ücretlerinin, düşük örgütsel performansın ve beklenmedik işten çıkarmaların çalışanlarda sinizm oluşturduğu bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulguların sonucunda da; sinik çalışanların örgüt adına muhtemelen daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri belirtilmiştir. Yine bu çalışmayı destekleyen başka bir araştırmada çalışanların, yönetsel uygulamaların dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerden yoksun olduğu görülmüştür. Ayrıca, alınan yönetsel kararlarda kişisel çıkarların ön planda olduğuna olan inançları diğer bir deyişle bilişsel düzeyleri artarsa özgecilik başka bir anlatımla çalışanların iş arkadaşlarına yardımcı olarak onların performanslarını artırmaya yönelik davranışlarında bir azalma meydana geleceği sonucuna varılmıştır (Akt. İçerli ve Yıldırım, 2012).

Özler ve Atalay (2011), tükenmişlik belirtisi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını öğrenmek için sağlık çalışanları ile yaptıkları araştırmanın sonucunda sinizm ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bilişsel ve davranışsal sinizmin tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı iken, duyuşsal sinizmin ise tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Helvacı ve Kayalı (2011) tarafından yapılan okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi isimli çalışmada, okul müdürlerinin yasal güç ve ödül gücü boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin

cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığına; zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç boyutuna ilişkin cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olduğu; öğretmen görüşlerine göre öğrenim, branş ve kıdem durumuna göre örgütsel güç kaynakları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Alan ve Fidanboy (2013), Ankara ilinde bilişim sektörü çalışanları kapsamında, sinizm, tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 45 bilişim sektörü çalışanı ile yaptıkları araştırmanın sonucunda, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumları arasında pozitif, güçlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Ayrıca sinizm ve tükenmişliğin engellenmesi için öncelikli olarak çalışanların güvende olduklarını hissetmeleri gerektiğini savunmuşlardır.



## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

#### **3.1.Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin güç kaynakları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki inceleneceğinden dolayı nicel araştırma modeli kullanılarak yürütülen ilişkiisel tarama modelidir. Nicel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. İlişkiisel tarama modeli ise iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2009).

#### **3.2.Evren ve Örneklem**

Araştırma evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında İstanbul İl Merkezi Bahçelievler ilçesinde faaliyet gösteren kamu ilkokul ve ortaokullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre Bahçelievler ilçesinde bu çalışmanın yapıldığı dönemde görevli öğretmenlerin sayısı 2713 olarak belirtilmiştir. Buna göre, %95 güven seviyesi ve %5 güven aralığı temel alınarak gerekli olan örneklem büyüklüğü hesaplanmış ve 337 olarak bulunmuştur. Bu sayının altında kalmayacak şekilde ölçek formları öğretmenlere ulaştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 436 öğretmen oluşturmuştur (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007).

#### **3.3.Veri Toplama Araçları**

##### **Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği**

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek için Zafer (2008) tarafından geliştirilmiş olan ‘‘Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları’’ ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Uzmanlık Gücü (1–13. madde), Karizmatik Güç (14–28. madde), Ödüllendirme Gücü (29–40. madde), Yasal Güç (41–51. madde), ve Zorlayıcı Güç (52–59. madde) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar birbirinden bağımsızdır. Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını belirlemek amacı ile

hazırlanan ölçek likert tipi 59 maddeden oluşmakta ve 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Her Zaman Katılıyorum seçenekleri ile yanıtlanmaktadır. Uzmanlık Gücü Alt Boyutunda bulunan maddelerin faktör yük değerleri 0.63 ile 0.81; madde toplam korelasyonları 0.62 ile 0.86 arasında değişmektedir. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans % 62, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.94'tür. Karizmatik Güç Alt Boyutunda bulunan 15 maddenin faktör yük değerleri 0.48 ile 0.76; madde toplam korelasyonları 0.57 ile 0.81 arasındadır. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans % 60, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.84'tür. Ödüllendirme Gücü Alt Boyutundaki 12 maddenin faktör yük değerleri 0.45 ile 0.79; madde toplam korelasyonları 0.50 ile 0.78 arasındadır. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans % 56, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.82'dir. Yasal Güç Alt Boyutunda 11 madde bulunmakta ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0.56 ile 0.75; madde toplam korelasyonları 0.53 ile 0.72 arasında değişmektedir. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans % 54, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.89'dur. Zorlayıcı Güç Alt Boyutu 8 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yük değerleri .55 ile .83; madde toplam korelasyonları 0.59 ile 0.71 arasında değişmektedir. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans % 58, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.88'dir (Zafer, 2008). Gerçekleştirilen bu çalışmada ise güvenilirlik katsayısı 0.92 olarak kestirilmiştir.

### **Örgütsel Sinizm Ölçeği**

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek için Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiş olan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Sinizm Ölçeğinde "çalıştığı kurumdan uzaklaşma" (7), "performansı düşüren etkenler" (9), "okula karşı olumsuz tutum" (5) ve "kararları uygulamaya katılım" (4) olmak üzere dört alt boyut ve toplam 25 madde yer almaktadır.

Dört faktörlü olarak saptanan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları birinci faktör için .37 ile .64, ikinci faktör için .35 ile .73, üçüncü faktör için .46 ile .75 ve dördüncü faktör olarak .47 ile .78 arasında değişmektedir. Örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alpha tutarlılık katsayıları "çalıştığı kurumdan uzaklaşma" .74, "performansı

düşüren etkenler" .78, "okula karşı olumsuz tutum" .64 ve "kararları uygulamaya katılım" alt boyutu ise .79 olarak hesaplanmıştır. Veri toplama araçlarında, Tam Katılıyorum (5), Çok Katılıyorum (4), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Az Katılıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) şeklinde sıralanan belirli bir ifade ya da probleme katılma derecesine dayanan Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçekte kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak, elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için 4.20 -5.00 'Tam Katılıyorum', 3.40 - 4.19 'Çok Katılıyorum', 2.60 - 3.39 'Orta Düzeyde Katılıyorum', 1.80- 2.59 'Az Katılıyorum', 1.00 - 1.79 'Hiç Katılmıyorum' puan aralıkları olarak kullanılmıştır. Çalışmada her iki ölçek için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık için Cronbach Alpha .83 örgütsel sinizm için de .70 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler her iki ölçeğin de güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmada ise ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.98 olarak kestirilmiştir.

### **3.4. Çalışmanın Yürütülmesi**

Belirtilen amaç doğrultusunda hazırlanan ölçek formları belirlenen okullarda görevli öğretmenlere yüz yüze görüşülerek uygulanmış ve toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak sonuçlar analiz edilmiştir. Veri toplama süreci 2015 yılının Eylül-Ocak ayları arasında gerçekleştirilmiştir.

### **3.5.Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler Sosyal Bilimler için geliştirilmiş olan bir istatistik programı ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak yüzde, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Örneklem sayısında her grupta  $n > 30$  olduğunda örnekleme dağılımının normal dağılacağı varsayımından (merkezi limit teoremi) parametrik istatistiksel testler kullanılmış,  $n < 30$  olduğundan parametrik olmayan testler tercih edilmiştir (Kul, 2014). Ölçek alt boyut puanları açısından demografik gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olup olmadığının belirlenebilmesi için arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) ANOVA ve t Testi kullanılmıştır. İki den fazla alt grubun olduğu durumlarda farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olup

olmadığının belirlenebilmesi amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe ve LSD testleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR ve YORUMLAR**

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, okuldaki görev süresi, okuldaki öğretmen sayısı, mezun olduğu okul türü ve çalıştığı okul türü) belirtmek için gerçekleştirilen betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Bu demografik özellikleri betimlemek için yüzde ve frekans değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler ayrıca tablolar halinde sunulmuştur.

#### **4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır.



**Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri**

<b>Demografik Özellikler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>		
<b>Kadın</b>	259	59,4
<b>Erkek</b>	177	40,6
<b>Yaş</b>		
<b>20-30</b>	188	43,1
<b>31-40</b>	189	43,3
<b>41 ve üstü</b>	59	13,5
<b>Medeni Durum</b>		
<b>Evli</b>	251	57,6
<b>Bekâr</b>	185	42,4
<b>Mezun Olunan Okul</b>		
<b>Eğitim fakültesi</b>	345	79,1
<b>Diğer</b>	91	20,9
<b>Kurum Türü</b>		
<b>İlkokul</b>	154	35,3
<b>Ortaokul</b>	282	64,7
<b>Hizmet Süresi</b>		
<b>1-5</b>	338	77,5
<b>6-10</b>	47	10,8
<b>11 ve üstü</b>	51	11,7
<b>Öğretmen Sayısı</b>		
<b>1-50</b>	47	10,8
<b>51-65</b>	211	48,4
<b>66 ve üstü</b>	178	40,8

Tablo 1’de görüldüğü üzere 259’u kadın (%59,4), 177’si erkek (%40,6) olmak üzere toplamda 436 öğretmenden oluşmaktadır. Yaş aralıklarına göre bakıldığında, 21-30 yaş arasında 188 öğretmen (%43,1); 31-40 yaş arasında 189 öğretmen (%43,3); son olarak 59 öğretmen ise (%13,5) 41 yaş ve üzeri grupta yer aldığı görülmüştür. Öğretmenlerin 185’inin (%42,4) bekâr ve 251’i (%57,6) evli olduğu belirlenmiştir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin 338'i (%77,5) 1-5 yıl arasında; 47'si (%10,8) 6-10 yıl arasında; 51'i ise (%11,7) 11 yıl ve üzeri buldukları okulda görevlerini sürdürmektedir. Öğretmenlerin 47'si (%10,8) 1-50 öğretmenli okulda; 211 öğretmen (%48,4) 51-65 öğretmenli okulda; 178 öğretmen ise (%40,8) 66 ve üstü öğretmenli okulda çalıştığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte türüne göre dağılımları incelendiğinde 345'i (%79,1) eğitim fakültesi mezunu iken, 91'i (%20,9) diğer seçeneğinde yer aldığı belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin çalıştıkları öğrenim düzeyine göre incelendiğinde 154'ünün (%35,3) ilkokulda çalıştığı ve 282'sinin (%64,7) ortaokulda çalıştığı görülmüştür.

#### 4.2. Öğretmenlerin sinizm düzeyleri nedir?

Öğretmenlerin sinizm düzeylerini belirlemek üzere sinizm ölçeğindeki maddelere verdikleri cevaplar analiz edilerek, verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$ ), standart sapma (Ss) değerleri ile dağılımlara ait çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 2. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Boyutlar	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Kurumdan Uzaklaşma	2,14	0,86	0,83	0,12
Performansı Düşüren E.	2,55	1,13	0,14	-1,23
Okula Karşı Olumsuz T.	1,45	0,66	2,11	5,07
Uygulamalara Katılım	2,11	0,86	0,67	0,21
<b>Sinizm Toplam</b>	2,14	0,72	0,37	-0,40

Tablo 2'de görüldüğü üzere, ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, sinizmin alt boyutu olan çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma alt

boyutu için puanların madde bazında aritmetik ortalaması  $\bar{X}=2.14$ ; standart sapması ise 0.86'dır. Gözlenen bu değerlerin düşük düzeye karşılık geldiği görülmektedir.

Sinizm düzeyinin performansı düşüren etkenler alt puanlarının madde bazındaki aritmetik ortalaması  $\bar{X}= 2.55$ ; standart sapması ise 1.13 olarak belirlenmiştir. Gözlenen bu değerler düşük düzeye karşılık gelmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum ortalama puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{X}= 1.45$ ; standart sapması ise 0.66'dır. Gözlenen bu değerler çok düşük düzeye karşılık gelmektedir.

Uygulamalara katılım ortalama puanları aritmetik ortalaması  $\bar{X}= 2.11$ ; standart sapması ise 0.86'dır. Gözlenen bu değerler düşük düzeye karşılık gelmektedir.

Sinizm toplamları ortalama puanlarının ise aritmetik ortalaması  $\bar{X}= 2.14$ ; standart sapması ise 0.72 olarak görülmüştür. Buna göre, genel olarak öğretmenlerin katılım düzeylerinin düşük düzeye karşılık geldiği söylenebilir.

#### **4.3. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları nelerdir?**

Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının düzeyini belirlemek üzere sinizm ölçeğindeki maddelere verdikleri cevaplar analiz edilerek, verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$ ), standart sapma (Ss) değerleri ile dağılımlara ait çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 3. Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler**

Boyutlar	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Uzmanlık	3,72	0,81	-0,75	0,78
Karizmatik	3,69	0,80	-0,65	0,47
Ödüllendirme	3,60	0,80	-0,42	-0,10
Yasal	3,87	0,67	-0,58	0,53
Zorlayıcı	3,77	0,78	-0,61	0,49
<b>Güç Kaynakları Toplam</b>	3,72	0,68	-0,38	-0,08

Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin, güç kaynaklarının alt boyutu olan uzmanlık gücü alt boyutundaki puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{X}=3.72$ ; standart sapması ise 0.81'dir. Gözlenen bu değer öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir.

Karizmatik güç alt boyutu için puanların aritmetik ortalaması  $\bar{X}= 3.69$ ; standart sapması ise 0.80 olarak belirlenmiştir. Bu bulgu öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir.

Ödüllendirme gücü alt boyutunda elde edilen puanların aritmetik ortalaması  $\bar{X}= 3.60$ ; standart sapmasının ise 0.80 olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttiklerini söylenebilir.

Yasal güç alt boyutunda aritmetik ortalamasının  $\bar{X}= 3.87$ ; standart sapma değerinin ise 0.67 olarak bulunmuştur. Gözlenen bu değer öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttiklerini göstermektedir.

Zorlayıcı güç alt boyutu için aritmetik ortalama değerinin  $\bar{X}= 3.77$ ; standart sapma değerinin ise 0.78 olduğu görülmüştür. Bu bulgu göstermektedir ki öğretmenler bu alt boyut için yüksek düzeyde görüşe sahiptirler.

Son olarak, öğretmenlerin algıladıkları toplam güç kaynaklarının aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}= 3.72$ ; standart sapma değeri ise 0.68 olarak belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin bu alt boyut için yüksek düzeyde görüş belirttikleri görülmüştür.

#### 4.4. Öğretmenlerin sinizm düzeyi bazı değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

##### 4.4.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için Bağımsız Gruplar t Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4. Sinizm Düzeyi ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Grup	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
<b>Kurumdan Uzaklaşma</b>	Kadın	14,50	5,82	-1,949	434	0,052
	Erkek	15,64	6,33			
<b>Performansı Düşüren E.</b>	Kadın	22,42	10,14	-1,332	434	0,183
	Erkek	23,74	10,18			
<b>Okula Karşı Olumsuz T.</b>	Kadın	6,92	2,87	-2,501	434	0,013*
	Erkek	7,71	3,77			
<b>Uygulamalara Katılım</b>	Kadın	8,36	3,26	-0,462	434	0,644
	Erkek	8,51	3,70			
<b>Sinizm Toplam</b>	Kadın	52,19	17,62	-1,943	434	0,053
	Erkek	55,61	18,61			

\* $p < .05$

Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi sonucunda erkek öğretmenlerin sinizmin alt boyutu olan çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma düzeylerinin puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=15,64$ ) kadın öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{X}=14,49$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [ $t_{(434)}=-1,949$ ,  $p=0,052$ ].

Erkek öğretmenlerin sinizmin alt boyutu olan performansı düşüren etkenler düzeylerinin puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=23,74$ ) kadın öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{X}=22,42$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [ $t_{(434)}=-1,332$ ,  $p=0,183$ ].

Erkek öğretmenlerin sinizmin alt boyutu olan okula karşı olumsuz tutum düzeylerinin puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=7,71$ ) kadın öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{X}=6,91$ ) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür [ $t_{(434)}=-2,501$ ,  $p=0,013$ ]. Tabloda da görüleceği üzere bu farklılaşma erkek öğretmenler lehinedir.

Erkek öğretmenlerin sinizmin alt boyutu olan uygulamalara katılım düzeylerinin puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=8,51$ ) kadın öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{X}=8,35$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [ $t_{(434)}=-0,462$ ,  $p=0,644$ ].

Son olarak, erkek öğretmenlerin sinizmin toplam puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=8,51$ ) ile kadın öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{X}=8,35$ ) arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür [ $t_{(434)}=-1,943$ ,  $p=0,053$ ].

#### 4.4.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin buldukları yaş grubuna göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5. Sinizm Düzeyi ile Yaş Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Varyans		Kareler T. Sd.	Kareler O. F	p	Yaş	$\bar{X}$	Ss.	
	Kaynağı								
<b>Kurumdan Uzaklaşma</b>	Gruplar Arası	28	2	13,8	0,38	0,688	20-30	15,2	6,2
	Gruplar İçi	15894	433	36,7			31-40	14,8	6,1
	Toplam	15921	435				41+	14,5	5,3
<b>Performansı Düşüren E.</b>	Gruplar Arası	137	2	68,5	0,66	0,516	20-30	23,1	10,0
	Gruplar İçi	44793	433	103,4			31-40	22,4	10,4
	Toplam	44930	435				41+	24,1	10,0
<b>Okula Karşı Olumsuz T.</b>	Gruplar Arası	1	2	0,4	0,04	0,963	20-30	7,3	3,3
	Gruplar İçi	4696	433	10,8			31-40	7,2	3,4
	Toplam	4697	435				41+	7,3	3,0
<b>Uyg. Katılım</b>	Gruplar Arası	13	2	6,3	0,53	0,589	20-30	8,6	3,6
	Gruplar İçi	5130	433	11,8			31-40	8,3	3,3
	Toplam	5142	435				41+	8,3	3,3
<b>Sinizm Toplam</b>	Gruplar Arası	235	2	117,6	0,36	0,699	20-30	54,2	19,0
	Gruplar İçi	142103	433	328,2			31-40	52,7	17,9
	Toplam	142338	435				41+	54,2	15,5

Tabloda da görüleceği üzere yapılan ANOVA sonucunda farklı yaş aralıklarında yer alan öğretmenlerin sinizmin alt boyutu olan çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma puanlarının ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir [ $F_{(2,433)} = 0,38, p = 0,688$ ].

Performansı düşüren etkenler alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için farklı yaş aralığında yer alan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır [ $F_{(2,433)} = 0,66, p = 0,516$ ].

Benzer şekilde, okula karşı olumsuz tutum alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için farklı yaş aralığında yer alan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür [ $F_{(2,433)} = 0,04, p = 0,963$ ].

Elde edilen bir diğer bulguya göre uygulamalara katılım alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için farklı yaş aralığında yer alan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmamıştır [ $F_{(2,433)} = 0,53, p = 0,589$ ].

Son olarak, öğretmenlerin sinizmin toplam puanlarının farklı yaş aralıklarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür [ $F_{(2,433)} = 0,36, p = 0,699$ ].

#### 4.4. 3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin buldukları yaş grubuna göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için Bağımsız Gruplar t Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6. Sinizm Düzeyi ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Grup	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
<b>Kurumdan Uzaklaşma</b>	Evli	14,47	5,77	-1,973	434	0,049*
	Bekar	15,63	6,36			
<b>Performansı Düşüren E.</b>	Evli	22,03	9,79	-2,223	434	0,027*
	Bekar	24,21	10,54			
<b>Okula Karşı Olumsuz T.</b>	Evli	6,91	2,98	-2,458	434	0,014*
	Bekar	7,69	3,62			
<b>Uygulamalara Katılım</b>	Evli	8,11	3,33	-2,206	434	0,028*
	Bekar	8,84	3,54			
<b>Sinizm Toplam</b>	Evli	51,53	16,85	-2,784	434	0,006**
	Bekar	56,37	19,35			

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$



Tabloda 6'da görüldüğü üzere gerçekleştirilen t Testi sonucunda evli öğretmenler ile bekâr öğretmenlerin sinizmin alt boyutu olan çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma puanlarının ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür [ $t_{(434)}=-1,973$ ,  $p=0,049$ ]. Tabloda da görüleceği üzere gözlenen bu farklılaşma bekâr öğretmenler lehinedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir [ $t_{(434)}=-2,223$ ,  $p=0,027$ ]. Buna göre bekâr öğretmenlerin elde ettikleri puanlar daha yüksektir.

Benzer şekilde, okula karşı olumsuz tutum alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür [ $t_{(434)}=-2,458$ ,  $p=0,014$ ]. Bekâr öğretmenler bu alt boyutta anlamlı düzeyde daha yüksek puan ortalamasına sahiptir.

Elde edilen bir diğer bulguya göre uygulamalara katılım alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için evli öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmuştur [ $t_{(434)}=-2,206$ ,  $p=0,028$ ]. Bu farklılaşma bekâr öğretmenler lehinedir.

Son olarak, öğretmenlerin sinizmin toplam puanlarının evli öğretmenler ile bekâr olanlar arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığı bulunmuştur [ $t_{(434)}=-2,784$ ,  $p=0,006$ ]. Gözlenen bu farklılaşma bekâr öğretmenler lehine olmuştur.

#### **4.4. 4. Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin mezun oldukları fakülte türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için Bağımsız Gruplar t Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7. Sinizm Düzeyi ile Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Grup	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
<b>Kurumdan Uzaklaşma</b>	Eğitim Fakt.	15,23	6,08	1,829	434	0,068
	Diğer	13,93	5,87			
<b>Performansı Düşüren E.</b>	Eğitim Fakt.	23,26	10,14	1,207	434	0,228
	Diğer	21,81	10,22			
<b>Okula Karşı Olumsuz T.</b>	Eğitim Fakt.	7,38	3,38	1,715	434	0,087
	Diğer	6,71	2,86			
<b>Uygulamalara Katılım</b>	Eğitim Fakt.	8,57	3,56	1,697	434	0,090
	Diğer	7,88	2,87			
<b>Sinizm Toplam</b>	Eğitim Fakt.	54,43	18,24	1,927	434	0,055
	Diğer	50,34	17,22			

Tabloda 7’de görüldüğü üzere gerçekleştirilen t Testi sonucunda mezun olunan değişkene göre öğretmenlerin sinizmin alt boyutu olan çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma puanlarının ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür [ $t_{(434)}=1,829$ ,  $p=0,068$ ].

Performansı düşüren etkenler alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakülte mezunu öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır [ $t_{(434)}=1,207$ ,  $p=0,087$ ].

Benzer şekilde, okula karşı olumsuz tutum alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulgulanmamıştır [ $t_{(434)}=1,715$ ,  $p=0,087$ ].

Elde edilen bir diğer bulguya göre uygulamalara katılım alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakülte

mezunu öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmamıştır [ $t_{(434)}=-1,697, p=0,090$ ].

Son olarak, öğretmenlerin sinizmin toplam puanlarının eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakülteden mezun olanlar arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığı bulunmuştur [ $t_{(434)}=1,927, p=0,055$ ].

#### 4.4. 5. Okul türü değişkenine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için Bağımsız Gruplar t Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8. Sinizm Düzeyi ile Okul Türü Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Grup	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
<b>Kurumdan Uzaklaşma</b>	İlkokul	13,94	5,92	-2,624	434	0,009**
	Ortaokul	15,52	6,06			
<b>Performansı Düşüren E.</b>	İlkokul	21,81	10,69	-1,742	434	0,082
	Ortaokul	23,58	9,82			
<b>Okula Karşı Olumsuz T.</b>	İlkokul	7,08	3,56	-0,754	434	0,451
	Ortaokul	7,33	3,13			
<b>Uygulamalara Katılım</b>	İlkokul	7,77	3,50	-2,939	434	0,003**
	Ortaokul	8,78	3,36			
<b>Sinizm Toplam</b>	İlkokul	50,60	19,21	-2,555	434	0,011*
	Ortaokul	55,21	17,27			

\* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$

Tablo 8’de yer alan t Test sonuçları incelendiğinde farklı okul türünde görev yapan öğretmenlerin sinizmin alt boyutu olan çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma alt boyutundan elde ettikleri puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgulanmıştır [ $t_{(434)}=-2,674$ ,  $p=0,009$ ]. Buna göre, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin elde ettikleri puanların anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu söylenebilir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için farklı okul türünde görev yapan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir [ $t_{(434)}=-1,742$ ,  $p = 0,082$ ].

Benzer şekilde, okula karşı olumsuz tutum alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için farklı okul türünde görev yapan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür [ $t_{(434)}=-0,754$ ,  $p = 0,451$ ].

Elde edilen bir diğer bulguya göre uygulamalara katılım alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için farklı okul türünde görev yapan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu görülmüştür [ $t_{(434)}=-2,939$ ,  $p=0,003$ ]. Bu farklılaşma ortaokulda görevli öğretmenler lehinedir.

Ayrıca, öğretmenlerin sinizmin toplam puanlarının görev yapılan okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılaştığı [ $t_{(434)}=-2,555$ ,  $p = 0,011$ ] ve ortaokul öğretmenlerin anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

#### **4.4. 6. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin buldukları mesleki kıdem düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9. Sinizm Düzeyi ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Varyans					Hizmet			
	Kaynağı	Kareler T.	Sd.	Kareler O.	F	p	Yılı	$\bar{X}$	Ss.
<b>Kurumdan Uzaklaşma</b>	Gruplar Arası	169	2	84,2	2,32	0,100	1-5	14,6	5,8
	Gruplar İçi	15753	433	36,4			6-10	16,5	6,5
	Toplam	15921	435				11 ve üzeri	15,6	7,2
<b>Performansı Düşüren E.</b>	Gruplar Arası	66	2	32,8	0,32	0,729	1-5	22,8	10,3
	Gruplar İçi	44866	433	103,6			6-10	23,1	9,7
	Toplam	44930	435				11 ve üzeri	24,0	10,1
<b>Okula Karşı Olumsuz T.</b>	Gruplar Arası	117	2	58,4	5,52	0,004**	1-5	7,0	3,0
	Gruplar İçi	4580	433	10,6			6-10	8,0	3,9
	Toplam	4697	435				11 ve üzeri	8,4	4,4
<b>Uygulamalara Katılım</b>	Gruplar Arası	22	2	11,2	0,95	0,388	1-5	9,0	4,0
	Gruplar İçi	5120	433	11,8			6-10	8,3	4,0
	Toplam	5142	435				11 ve üzeri	8,0	3,0
<b>Sinizm Toplam</b>	Gruplar Arası	656	2	328,1	1,00	0,368	1-5	53,0	18,0
	Gruplar İçi	141682	433	327,2			6-10	56,0	18,0
	Toplam	142338	435				11 ve üzeri	56,0	21,0

\*\* $p < .01$

Tablo 9’da yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde hizmet yılı farklı olan öğretmenlerin sinizmin alt boyutu olan çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma puanlarının ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir [ $F_{(2,433)} = 2,32, p = 0,1$ ].

Performansı düşüren etkenler alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için hizmet yılı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır [ $F_{(2,433)} = 0,32, p = 0,729$ ].

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için hizmet yılı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulgulanmıştır [ $F_{(2,433)} = 5,52, p = 0,004$ ].

Uygulamalara katılım alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için hizmet yılı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulgulanmamıştır [ $F_{(2,433)} = 0,95$ ,  $p = 0,338$ ].

Son olarak, öğretmenlerin sinizmin toplam puanlarının hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür [ $F_{(2,433)} = 1,00$ ,  $p = 0,368$ ].

**Tablo 10.Okula Karşı Olumsuz Tutum Alt Boyutu Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları**

Hizmet Yılı (i)	Hizmet Yılı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
1-5	6-10	-1,014	0,506	0,136
	11 ve üzeri	-1,408	0,489	0,016*
6-10	1-5	1,014	0,506	0,136
	11 ve üzeri	-0,393	0,658	0,836
11 ve üzeri	1-5	1,408	,0489	0,016*
	6-10	0,393	0,658	0,836

\* $p < .05$

Tablo 10'da da görüldüğü gibi, okula karşı olumsuz tutum alt boyutu puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan ANOVA sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda hizmet yılı 1-5 olan öğretmenler ile 11 ve üzeri olan öğretmenler arasında 11 ve üzeri grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

#### 4.4. 7. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin okullarında görevli öğretmen sayılarına göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 11’de yer almaktadır.

**Tablo 11. Sinizm Düzeyi ile Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Varyans				Kişi				
	Kaynağı	Kareler T.	Sd.	Kareler O.	F	p	Sayısı	$\bar{X}$	Ss.
<b>Kurumdan Uzaklaşma</b>	Gruplar Arası	305	2	152,7	4,23	0,015*	1-50	13,9	5,1
	Gruplar İçi	15616	433	36,1			51-65	14,4	6,3
	Toplam	15921	435				66 ve üzeri	16,0	5,8
<b>Performansı Düşüren E.</b>	Gruplar Arası	1263	2	631,7	6,26	0,002**	1-50	23,4	12,1
	Gruplar İçi	43667	433	100,8			51-65	21,3	10,0
	Toplam	44930	435				66 ve üzeri	24,9	9,5
<b>Okula Karşı Olumsuz T.</b>	Gruplar Arası	2	2	0,8	0,08	0,927	1-50	7,1	3,0
	Gruplar İçi	4696	433	10,8			51-65	7,3	3,5
	Toplam	4697	435				66 ve üzeri	7,2	3,1
<b>Uygulamalara Katılım</b>	Gruplar Arası	46	2	23,2	1,97	0,141	1-50	7,8	3,6
	Gruplar İçi	5096	433	11,8			51-65	8,3	3,5
	Toplam	5142	435				66 ve üzeri	8,8	3,3
<b>Sinizm Toplam</b>	Gruplar Arası	3137	2	1568,3	4,88	0,008**	1-50	52,1	19,5
	Gruplar İçi	139202	433	321,5			51-65	51,2	19,0
	Toplam	142338	435				66 ve üzeri	56,8	16,1

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Gerçekleştirilen ANOVA sonucunda çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı farklı olan öğretmenlerin sinizmin alt boyutu olan çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma puanlarının ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulgulanmıştır [ $F_{(2,433)} = 4,23, p = 0,015$ ].

Performansı düşüren etkenler alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmiştir [ $F_{(2,433)} = 6,26, p = 0,002$ ].

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulgulanmamıştır [ $F_{(2,433)} = 0,08$ ,  $p = 0,927$ ].

Elde edilen bir diğer bulguya göre uygulamalara katılım alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için okuldaki öğretmen sayısı farklı olan öğretmenlerin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma gözlenmemiştir [ $F_{(2,433)} = 1,97$ ,  $p = 0,141$ ].

Son olarak, öğretmenlerin sinizmin toplam puanlarının çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür [ $F_{(2,433)} = 4,88$ ,  $p = 0,008$ ].

**Tablo 12. Kurumdan Uzaklaşma Alt Boyutu Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları**

Öğretmen Sayısı (i)	Öğretmen sayısı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
1-50	51-65	-0,497	0,969	0,877
	66 ve üzeri	-2,082	0,985	0,108
51-65	1-50	0,497	0,969	0,877
	66 ve üzeri	-1,585	0,611	0,035*
66 ve üzeri	1-50	2,082	0,985	0,108
	51-65	1,585	0,611	0,035*

\* $p < .05$

Tablo 12’de görüldüğü gibi, kurumdan uzaklaşma alt boyutu puanlarının öğretmen sayısı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek



üzere yapılan ANOVA sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda öğretmen sayısı 51-65 olan öğretmenler ile 66 ve üzeri olan öğretmenler arasında 66 ve üzeri grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

**Tablo 13. Performansı Düşüren Etkenler Alt Boyutu Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları**

Öğretmen Sayısı (i)	Öğretmen sayısı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
1-50	51-65	2,127	1,620	0,423
	66 ve üzeri	-1,477	1,647	0,669
51-65	1-50	-2,127	1,620	0,423
	66 ve üzeri	-3,603	1,022	0,002**
66 ve üzeri	1-50	1,477	1,647	0,669
	51-65	3,603	1,022	0,002**

\*\* $p < ,01$

Tablo 13’de görüldüğü gibi, performansı düşüren etkenler alt boyutu puanlarının öğretmen sayısı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan ANOVA sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda öğretmen sayısı 51-65 olan öğretmenler ile 66 ve üzeri olan öğretmenler arasında 66 ve üzeri grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

**Tablo 14. Sinizm Toplam Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları**

Öğretmen Sayısı (i)	Öğretmen sayısı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
1-50	51-65	0,933	2,892	0,949
	66 ve üzeri	-4,664	2,940	0,285
51-65	1-50	-0,933	2,892	0,949
	66 ve üzeri	-5,598	1,824	0,010*
66 ve üzeri	1-50	4,664	2,940	0,285
	51-65	5,598	1,824	0,010*

\* $p < .05$

Tabloda görüldüğü gibi, sinizm toplam puanlarının öğretmen sayısı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan ANOVA sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda öğretmen sayısı 51-65 olan öğretmenler ile 66 ve üzeri olan öğretmenler arasında 66 ve üzeri grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

#### **4.5. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları bazı değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?**

##### **4.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin güç kaynaklarına yönelik algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için Bağımsız Gruplar t Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 15’te yer almaktadır.

**Tablo 15. Algılanan Güç Kaynağı ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Grup	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	p
<b>Uzmanlık</b>	Kadın	48,60	9,73	0,696	434	0,487
	Erkek	47,88	11,70			
<b>Karizmatik</b>	Kadın	55,58	10,81	0,385	434	0,701
	Erkek	55,13	13,48			
<b>Ödüllendirme</b>	Kadın	42,57	8,98	-1,533	434	0,126
	Erkek	44,01	10,49			
<b>Yasal</b>	Kadın	42,54	6,78	-0,284	434	0,777
	Erkek	42,74	8,10			
<b>Zorlayıcı</b>	Kadın	30,14	6,11	-0,142	434	0,887
	Erkek	30,23	6,50			
<b>Güç Kaynakları Toplam</b>	Kadın	219,42	35,94	-0,143	434	0,886
	Erkek	219,98	45,79			

Yapılan t Testi sonucunda öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan uzmanlık gücü puanlarının ortalaması için kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır [ $t_{(434)}=0,696$ ,  $p=0,487$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan karizmatik güç puan ortalamalarının kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [ $t_{(434)}=0,385$ ,  $p=0,701$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan ödüllendirme gücü puan ortalamalarının öğretmenlerin cinsiyeti açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür [ $t_{(434)}=-1,533$ ,  $p=0,126$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan yasal güç puan ortalaması için kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı bulunmuştur [ $t_{(434)}=-0,284, p=0,777$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan zorlayıcı güç puan ortalamalarının öğretmenlerin cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür [ $t_{(434)}=-0,142, p=0,887$ ].

Son olarak, öğretmenlerin güç kaynaklarına ait toplam puanlarının ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmadığı bulgulanmıştır [ $t_{(434)}=-0,143, p=0,886$ ].

#### **4.5.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular**

Öğretmenlerin güç kaynaklarına yönelik algılarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 16'da yer almaktadır.

**Tablo 16. Algılanan Güç Kaynağı ile Yaş Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Varyans								
	Kaynağı	Kareler T.	Sd.	Kareler O.	F	p	Yaş	$\bar{X}$	Ss.
Uzmanlık	Gruplar Arası	96	2	48,1	0,43	0,651	20-30	47,8	10,9
	Gruplar İçi	48445	433	111,9			31-40	48,5	10,2
	Toplam	48541	435				41+	49,2	10,7
Karizmatik	Gruplar Arası	143	2	71,4	0,50	0,608	20-30	54,7	12,6
	Gruplar İçi	62014	433	143,2			31-40	55,9	11,8
	Toplam	62156	435				41+	55,9	10,5
Ödüllendirme	Gruplar Arası	718	2	359,0	3,92	0,021*	20-30	41,8	10,1
	Gruplar İçi	39650	433	91,6			31-40	43,8	9,44
	Toplam	40368	435				41+	45,3	8,22
Yasal	Gruplar Arası	21	2	10,4	0,19	0,825	20-30	42,4	7,65
	Gruplar İçi	23406	433	54,1			31-40	42,7	7,23
	Toplam	23427	435				41+	43	6,74
Zorlayıcı	Gruplar Arası	16	2	7,9	0,20	0,818	20-30	30,4	6,3
	Gruplar İçi	17051	433	39,4			31-40	30,0	6,4
	Toplam	17067	435				41+	30,2	5,76
Güç Kaynakları Toplam	Gruplar Arası	2409	2	1204,7	0,75	0,475	20-30	217	41,8
	Gruplar İçi	699892	433	1616,4			31-40	221	39,2
	Toplam	702301	435				41+	224	37,9

\*  $p < .05$

Yapılan ANOVA sonucunda öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan uzmanlık gücü puanlarının ortalaması için farklı yaş gruplarında yer alan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır [ $F_{(2,433)} = 0,43$ ,  $p = 0,651$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan karizmatik güç puan ortalamalarının öğretmenlerin yaşları açısından anlamlı bir fark bulunmadığı gözlemlenmiştir [ $F_{(2,433)} = 0,50$ ,  $p = 0,608$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan ödüllendirme gücü puan ortalamalarının öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu bulgulanmıştır [ $F_{(2,433)} = 3,92$ ,  $p = 0,021$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan yasal güç puan ortalaması için kadın yaşları farklılaşan öğretmen grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür [ $F_{(2,433)} = 0,19, p = 0,825$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan zorlayıcı güç puan ortalamalarının öğretmenlerin yaşları açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı gözlemlenmiştir [ $F_{(2,433)} = 0,20, p = 0,818$ ].

Son olarak, öğretmenlerin güç kaynaklarına ait toplam puanlarının ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulgulanmıştır [ $F_{(2,433)} = 0,75, p = 0,475$ ].

**Tablo 17.Ödüllendirme Gücü Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları**

Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
20-30	31-40	-2,038	0,986	0,119
	41 ve üzeri	-3,551	1,428	0,046*
31-40	20-30	2,038	0,986	0,119
	41 ve üzeri	-1,513	1,427	0,570
41 ve üzeri	20-30	3,661	1,428	0,046*
	31-40	1,513	1,427	0,570

\* $p < .05$

Tablo 17’de görüldüğü gibi, ödüllendirme gücü alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda yaş aralığı 20-30 olan

öğretmenler ile 41 ve üzeri olan öğretmenler arasında 41 ve üzeri grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

#### 4.5. 3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin güç kaynaklarına yönelik algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için Bağımsız Gruplar t Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 18’de yer almaktadır.

**Tablo 18. Algılanan Güç Kaynağı ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Grup	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Uzmanlık	Evli	49,15	10,13	1,950	434	0,052
	Bekâr	47,16	11,05			
Karizmatik	Evli	56,41	10,95	2,062	434	0,040*
	Bekâr	54,03	13,09			
Ödüllendirme	Evli	44,47	9,16	3,369	434	0,001**
	Bekâr	41,36	9,98			
Yasal	Evli	43,26	7,08	2,142	434	0,033*
	Bekâr	41,75	7,61			
Zorlayıcı	Evli	30,80	6,12	2,447	434	0,015*
	Bekâr	29,32	6,37			
Güç Kaynakları Toplam	Evli	224,09	37,98	2,709	434	0,007**
	Bekâr	213,62	42,35			

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Tablo 18’de görüleceği üzere yapılan t Testi sonucunda öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan uzmanlık gücü puanlarının ortalaması için evli

öğretmenler ile bekâr öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır [ $t_{(434)}=1.950$ ,  $p=0,052$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan karizmatik güç puan ortalamalarının evli ve bekâr öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür [ $t_{(434)}=2.062$ ,  $p=0,040$ ]. Gözlenen bu farklılaşmanın ise evli öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Yani evli öğretmenler anlamlı düzeyde daha yüksek puan ortalamalarına sahiptir.

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan ödüllendirme gücü puan ortalamalarının medeni durumları açısından anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur [ $t_{(434)}=3.369$ ,  $p=0,001$ ]. Gözlenen bu farklılaşma evli öğretmenler lehinedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan yasal güç puan ortalaması için evli ve bekâr öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür [ $t_{(434)}=2.142$ ,  $p=0,033$ ]. Buna göre, evli öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan zorlayıcı güç puan ortalamalarının öğretmenlerin medeni durumları açısından anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu görülmüştür [ $t_{(434)}=2.447$ ,  $p=0,015$ ]. Buna göre evli öğretmenler anlamlı düzeyde daha yüksek puan ortalamalarına sahiptir.

Son olarak, erkek öğretmenlerin güç kaynaklarına ait toplam puanlarının ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılaştığı bulunmuştur [ $t_{(434)}=2.709$ ,  $p=0,007$ ]. Gözlenen bu farklılaşma evli öğretmenler lehinedir.

#### **4.5.4. Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin güç kaynaklarına yönelik algılarının mezun olunan fakülte türü değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için bağımsız Gruplar t Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 19'da yer almaktadır.



**Tablo 19. Algılanan Güç Kaynağı ile Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyular	Grup	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
<b>Uzmanlık</b>	Eğitim Fakt.	48,13	10,87	-0,680	434	0,497
	Diğer	48,98	9,31			
<b>Karizmatik</b>	Eğitim Fakt.	55,10	12,23	-0,995	434	0,320
	Diğer	56,51	10,83			
<b>Ödüllendirme</b>	Eğitim Fakt.	42,89	9,67	-1,104	434	0,270
	Diğer	44,14	9,47			
<b>Yasal</b>	Eğitim Fakt.	42,43	7,32	-1,038	434	0,300
	Diğer	43,33	7,42			
<b>Zorlayıcı</b>	Eğitim Fakt.	30,06	6,26	-0,717	434	0,474
	Diğer	30,59	6,29			
<b>Güç Kaynakları Toplam</b>	Eğitim Fakt.	218,62	40,78	-1,041	434	0,298
	Diğer	223,55	37,80			

Tablo 19’da görüleceği üzere yapılan t Testi sonucunda öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan uzmanlık gücü puanlarının ortalaması için eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır [ $t_{(434)}=-0,680$ ,  $p=0,497$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan karizmatik güç puan ortalamalarının eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür [ $t_{(434)}=-0,995$ ,  $p=0,320$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan ödüllendirme gücü puan ortalamalarının eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler açısından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur [ $t_{(434)}=-1,104$ ,  $p=0,270$ ].

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan yasal güç puan ortalaması için eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür [ $t_{(434)}=-1,038$ ,  $p=0,300$ ].

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan zorlayıcı güç puan ortalamalarının öğretmenlerin mezun oldukları fakülte türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşma görülmemektedir [ $t_{(434)}=-0,717$ ,  $p=0,474$ ].

Son olarak, erkek öğretmenlerin güç kaynaklarına ait toplam puanlarının ortalamalarının mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır [ $t_{(434)}=-1,041$ ,  $p=0,298$ ].

#### 4.5.5. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin güç kaynaklarına yönelik algılarının görev yapılan okul türü değişkenine göre ne düzeyde farklılaştığının belirlenebilmesi için Bağımsız Gruplar t Testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 20’de yer almaktadır.

**Tablo 20. Algılanan Güç Kaynağı ile Görev Aldıkları Okul Türü Değişkenine İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Grup	$\bar{X}$	Ss	t	df	p
Uzmanlık	İlkokul	51,32	10,02	4,504	434	0,001**
	Ortaokul	46,66	10,51			
Karizmatik	İlkokul	57,53	11,81	2,769	434	0,006**
	Ortaokul	54,23	11,89			
Ödüllendirme	İlkokul	45,97	8,71	4,615	434	0,001**
	Ortaokul	41,61	9,78			
Yasal	İlkokul	44,45	6,65	3,908	434	0,001**
	Ortaokul	41,62	7,51			
Zorlayıcı	İlkokul	32,08	5,27	4,807	434	0,001**
	Ortaokul	29,13	6,52			
Güç Kaynakları Toplam	İlkokul	231,34	37,39	4,594	434	0,001**
	Ortaokul	213,26	40,27			

\*\* $p<.01$

Tabloda görüleceği üzere yapılan t Testi sonucunda öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan uzmanlık gücü puanlarının ortalaması için ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma bulunduğu görülmüştür [ $t_{(434)}=4.504, p=0,001$ ]. Buna göre ilkokul öğretmenlerinin bu alt boyutta elde ettikleri puanlar istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan karizmatik güç puan ortalamalarının farklı kademelerde görevli öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur [ $t_{(434)}=2.769, p=0,006$ ]. Gözlenen bu farklılaşma ilkokul öğretmenlerinin lehinedir.

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan ödüllendirme gücü puan ortalamalarının öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgulanmıştır [ $t_{(434)}=4.615, p=0,001$ ]. Tabloda da görüleceği üzere gözlenen bu farklılaşma ilkokul öğretmenlerinin lehinedir.

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan yasal güç puan ortalaması için ilkokullarda ve ortaokullarda görevli öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur [ $t_{(434)}=3.908, p=0,001$ ]. Buna göre ilkokul öğretmenlerinin bu alt boyutta elde ettikleri puanlar anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan zorlayıcı güç puan ortalamalarının öğretmenlerin görev kademesi açısından anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür [ $t_{(434)}=4.807, p=0,001$ ]. Gözlenen bu farklılaşma ilkokul öğretmenlerinin lehinedir.

Son olarak, öğretmenlerin güç kaynaklarına ait toplam puanlarının ortalamalarının okul türü değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır [ $t_{(434)}=4.594, p=0,001$ ]. Gözlenen bu farklılaşma ilkokul öğretmenlerinin lehine çıkmıştır.

#### **4.5.6. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin güç kaynaklarına yönelik algılarının görev yapılan okul türü değişkenine göre ne düzeyde farklılaştığının belirlenebilmesi için ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 21'de yer almaktadır.

**Tablo 21. Algılanan Güç Kaynağı ile Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Varyans				Hizmet				
	Kaynağı	Kareler T. Sd.	Kareler O.	F	p	Yılı	$\bar{X}$	Ss.	
<b>Uzmanlık</b>	Gruplar Arası	9	2	4,7	0,042	0,959	1-5	48,2	10,4
	Gruplar İçi	48531	433	112,1			6-10	48,7	11,0
	Toplam	48541	435				11 ve üzeri	48,3	11,5
<b>Karizmatik</b>	Gruplar Arası	6	2	3,2	0,022	0,978	1-5	55,4	12,0
	Gruplar İçi	62150	433	143,5			6-10	55,2	12,4
	Toplam	62156	435				11 ve üzeri	55,7	11,5
<b>Ödüllendirme</b>	Gruplar Arası	67	2	33,5	0,360	0,698	1-5	42,9	9,7
	Gruplar İçi	40301	433	93,1			6-10	43,8	9,7
	Toplam	40368	435				11 ve üzeri	43,9	9,4
<b>Yasal</b>	Gruplar Arası	17	2	8,5	0,158	0,854	1-5	42,5	7,6
	Gruplar İçi	23410	433	54,1			6-10	42,9	7,7
	Toplam	23427	435				11 ve üzeri	43,1	5,5
<b>Zorlayıcı</b>	Gruplar Arası	147	2	73,6	1,882	0,153	1-5	29,9	6,3
	Gruplar İçi	16920	433	39,1			6-10	31,0	6,6
	Toplam	17067	435				11 ve üzeri	31,5	5,4
<b>Güç Kaynakları Toplam</b>	Gruplar Arası	771	2	385,6	0,238	0,788	1-5	218,9	40,2
	Gruplar İçi	701530	433	1620,2			6-10	221,7	42,8
	Toplam	702301	435				11 ve üzeri	222,5	37,9

Gerçekleştirilen ANOVA sonucunda hizmet yılı farklı olan öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan uzmanlık gücü puanlarının ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir [ $F_{(2,433)} = 0,042$ ,  $p = 0,959$ ].

Karizmatik güç alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için hizmet yılı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır [ $F_{(2,433)} = 0,022$ ,  $p = 0,978$ ].

Ödüllendirme gücü alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için hizmet yılı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulgulanmamıştır [ $F_{(2,433)} = 0,360$ ,  $p = 0,698$ ].

Elde edilen bir diğ er bulguya göre yasal güç alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için hizmet yılı farklı olan öğretmenlerin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaş ma göz lenmemiştir [ $F_{(2,433)} = 0,158, p = 0,854$ ].

Zorlayıcı güç alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için hizmet yılı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaş ma bulgulanmamıştır [ $F_{(2,433)} = 1,882, p = 0,153$ ].

Son olarak, öğretmenlerin güç kaynaklarına ait toplam puanlarının hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaş madığı görülmüştür [ $F_{(2,433)} = 0,238, p = 0,788$ ].

#### **4.5.7. Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin güç kaynaklarına yönelik algılarının öğretmenlerin görev yaptığı okullardaki öğretmen sayısı değişkenine göre ne düzeyde farklılaş tığ ının belirlenebilmesi için ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 22'de yer almaktadır.

**Tablo 22. Algılanan Güç Kaynağı ile Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Yapılan ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Varyans				Öğretmen				
	Kaynağı	Kareler T.	Sd.	Kareler O.	F	p	Sayısı	$\bar{X}$	Ss.
Uzmanlık	Gruplar Arası	323	2	161,3	1,448	0,236	1-50	50,1	11,2
	Gruplar İçi	48218	433	111,3			51-65	48,7	10,5
	Toplam	48541	435				66 ve üzeri	47,4	10,4
Karizmatik	Gruplar Arası	547	2	273,3	1,921	0,148	1-50	55,5	12,3
	Gruplar İçi	61610	433	142,3			51-65	56,5	12,0
	Toplam	62156	435				66 ve üzeri	54,1	11,8
Ödüllendirme	Gruplar Arası	549	2	274,6	2,986	0,052	1-50	45,5	10,3
	Gruplar İçi	39819	433	92,0			51-65	43,6	9,5
	Toplam	40368	435				66 ve üzeri	42,0	9,5
Yasal	Gruplar Arası	514	2	257,2	4,860	0,008**	1-50	45,1	7,2
	Gruplar İçi	22912	433	53,0			51-65	42,9	7,5
	Toplam	23427	435				66 ve üzeri	41,6	7,0
Zorlayıcı	Gruplar Arası	586	2	293,2	7,702	0,001**	1-50	33,4	5,8
	Gruplar İçi	16480	433	38,1			51-65	30,1	6,2
	Toplam	17067	435				66 ve üzeri	29,4	6,2
Güç Kaynakları Toplam	Gruplar Arası	10330	2	5165,0	3,232	0,040*	1-50	229,7	39,1
	Gruplar İçi	691971	433	1598,1			51-65	221,7	41,2
	Toplam	702301	435				66 ve üzeri	219,6	38,7

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Gerçekleştirilen ANOVA sonucunda çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı farklı olan öğretmenlerin güç kaynaklarının alt boyutu olan uzmanlık gücü puanlarının ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir [ $F_{(2,433)} = 1,448$ ,  $p = 0,236$ ].

Karizmatik güç alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır [ $F_{(2,433)} = 1,921$ ,  $p = 0,148$ ].

Ödüllendirme gücü alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulgulanmamıştır [ $F_{(2,433)} = 2,986$ ,  $p = 0,052$ ].

Zorlayıcı güç alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı farklı olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmiştir [ $F_{(2,433)} = 7,702, p = 0,001$ ].

Elde edilen bir diğer bulguya göre yasal güç alt boyutundan elde edilen puanların ortalamaları için okuldaki öğretmen sayısı farklı olan öğretmenlerin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulgulanmıştır [ $F_{(2,433)} = 4,860, p = 0,008$ ].

Son olarak, öğretmenlerin güç kaynaklarına ait toplam puanlarının çalıştığı okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür [ $F_{(2,433)} = 3,232, p = 0,040$ ].

**Tablo 23. Yasal Güç Alt Boyutu Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları**

Öğretmen Sayısı (i)	Öğretmen Sayısı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
1-50	51-65	2,215	1,173	0,169
	66 ve üzeri	3,570	1,193	0,012*
51-65	1-50	-2,215	1,173	0,169
	66 ve üzeri	1,355	0,740	0,189
66 ve üzeri	1-50	-3,570	1,193	0,012*
	66 ve üzeri	-1,355	0,740	0,189

\* $p < .05$

Tablo 23'de görüldüğü gibi, yasal güç alt boyutu puanlarının öğretmen sayısı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda öğretmen sayısı 1-50 olan

öğretmenler ile 66 ve üzeri olan öğretmenler arasında 1-50 olan grubun lehine istatistiksel olarak ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

**Tablo 24. Zorlayıcı Güç Alt Boyutu Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları**

Öğretmen Sayısı (i)	Öğretmen Sayısı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
1-50	51-65	3,338	0,995	0,004**
	66 ve üzeri	3,955	1,012	0,001**
51-65	1-50	-3,338	0,995	0,004**
	66 ve üzeri	0,617	0,628	0,617
66 ve üzeri	1-50	-3,955	1,012	0,001**
	66 ve üzeri	-0,617	0,628	0,617

\*\* $p < ,01$

Tabloda da görüldüğü gibi, zorlayıcı güç alt boyutu puanlarının öğretmen sayısı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan ANOVA sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda öğretmen sayısı 1-50 olan öğretmenler ile 51-65 olan öğretmenler arasında 1-50 grubun lehine istatistiksel olarak ( $p < ,05$ ) düzeyinde; 1-50 grubu ile 66 ve üzeri grubu arasında 1-50 grubu lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).



**Tablo 25. Toplam Güç Puanlarının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları**

Öğretmen Sayısı (i)	Öğretmen Sayısı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
1-50	51-65	7,942	6,448	0,219
	66 ve üzeri	15,158	6,556	0,021*
51-65	1-50	-7,942	6,448	0,219
	66 ve üzeri	7,217	4,068	0,077
66 ve üzeri	1-50	-15,158	6,556	0,021*
	66 ve üzeri	-7,217	4,068	0,077

\* $p < .05$

Tabloda görüldüğü gibi, toplam güç puanlarının öğretmen sayısı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan ANOVA sonrası post-hoc LSD testi sonucunda öğretmen sayısı 1-50 olan öğretmenler ile 66 ve üzeri olan öğretmenler arasında 1-50 olan grubun lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

#### **4.6. Öğretmenlerin sinizm düzeyleri ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?**

Öğretmenlerin algıladıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen değerler Tablo 26'da yer almaktadır.

**Tablo 26. Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Uzmanlık	Karizmatik	Ödüllendirme	Yasal	Zorlayıcı
<b>Kurumdan Uzaklaşma</b>	-0.476**	-0.495**	-0.441**	-0.441**	-0.293**
<b>Performansı Düşüren E.</b>	-0.493**	-0.538**	-0.401**	-0.364**	-0.255**
<b>Okula Karşı Olumsuz T.</b>	-0.312**	-0.289**	-0.242**	-0.229**	-0.103*
<b>Uygulamalara Katılım</b>	-0.497**	-0.475**	-0.398**	-0.427**	-0.326**
<b>Sinizm Toplam</b>	-0.588**	-0.611**	-0.493**	-0.475**	-0.322**

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Tabloda görüleceği üzere, Örgütsel Sinizmin Kurumdan Uzaklaşma alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Uzmanlık Gücü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0.01$ ). Kurumdan Uzaklaşma alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Karizmatik Güç arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0.01$ ). Kurumdan Uzaklaşma alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Ödüllendirme Gücü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0.01$ ). Kurumdan Uzaklaşma alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Yasal Güç arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0.01$ ). Son olarak, Kurumdan Uzaklaşma alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Zorlayıcı Güç arasında düşük düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0.01$ ).

Örgütsel Sinizmin Performansı Düşüren Etkenler alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Uzmanlık Gücü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0.01$ ). Performansı Düşüren Etkenler alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Karizmatik Güç arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0.01$ ). Performansı Düşüren Etkenler alt boyutu ve yöneticilerin

kullandıkları Ödüllendirme Gücü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Performansı Düşüren Etkenler alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Yasal Güç arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Son olarak, Performansı Düşüren Etkenler alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Zorlayıcı Güç arasında düşük düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ).

Örgütsel Sinizmin Okula Karşı Olumsuz Tutum alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Uzmanlık Gücü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Okula Karşı Olumsuz Tutum alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Karizmatik Güç arasında düşük düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Okula Karşı Olumsuz Tutum alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Ödüllendirme Gücü arasında düşük düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Okula Karşı Olumsuz Tutum alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Yasal Güç arasında düşük düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Son olarak, Okula Karşı Olumsuz Tutum alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Zorlayıcı Güç arasında düşük düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ).

Örgütsel Sinizmin Uygulamalara Katılım alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Uzmanlık Gücü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Uygulamalara Katılım alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Karizmatik Güç arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Uygulamalara Katılım alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Ödüllendirme Gücü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Uygulamalara Katılım alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Yasal Güç arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Son olarak, Uygulamalara Katılım alt boyutu ve yöneticilerin kullandıkları Zorlayıcı Güç arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ).

Örgütsel Sinizm toplam puanı ve yöneticilerin kullandıkları Uzmanlık Gücü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Örgütsel Sinizm toplam puanı ve yöneticilerin kullandıkları Karizmatik Güç arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Örgütsel Sinizm toplam puanı ve yöneticilerin kullandıkları Ödüllendirme Gücü arasında orta

düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Örgütsel Sinizm toplam puanı ve yöneticilerin kullandıkları Yasal Güç arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ). Son olarak, Örgütsel Sinizm toplam puanı ve yöneticilerin kullandıkları Zorlayıcı Güç arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.01$ ).



## BÖLÜM IV

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlara yer verilmiş, bu sonuçlar ilgili alan yazın ışığında tartışılmış ve bu sonuçlara göre araştırmacılara ve alanda çalışan uygulayıcılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Bu alt bölümde İstanbul ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin örgütsel güç kaynakları ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

#### Öğretmenlerin Sinizm Düzeylerine İlişkin Ulaşılan Sonuçlar

Elde edilen bulgulara göre “*Kurumdan Uzaklaşma*” alt boyutu, “*Performansı Düşüren Etkenler*” alt boyutu, “*Uygulamalara Katılım*” alt boyutu ve genel “*Sinizm*” toplam puanlarında düşük düzeyde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca, “*Okula Karşı Olumsuz Tutum*” alt boyutu için çok düşük düzeyde görüş belirtmişlerdir. Bir başka deyişle, öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri boyut okula karşı olumsuz tutum iken bunu uygulamalara katılım, kurumdan uzaklaşma ve performansı düşüren etkenler boyutlarının izlediği görülmüştür. Ayrıca, genel olarak katılım düzeylerinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonuç Güzeller ve Kalağan (2008), Kalağan (2009), Özgan, Külekçi ve Özkan (2012), Kalay ve Oğrak (2012) ve Kaygısız ve Doğan (2012) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile örtüşmektedir. Altinkurt, Yılmaz Erol ve Salalı (2014) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin en fazla sinizm hissettikleri alt boyut uygulamalara katılım alt boyutudur. Bunu performansı düşüren etkenler, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutları izlemektedir. Elde edilen bulgular Altinkut ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile örtüşmemektedir.

## **Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar**

Elde edilen bulgular göstermiştir ki yönetsel güç kaynaklarının alt boyutlarının tamamında - “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutu, “*Karizmatik Güç*” alt boyutu, “*Ödüllendirme Gücü*” alt boyutu, “*Yasal Güç*” alt boyutu ve “*Zorlayıcı Güç*” alt boyutu - öğretmenler yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca, ölçeğin tamamı için genel “*Yönetsel Güç Kaynakları*” toplamı için de öğretmenler yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir. Buna göre, öğretmenlerin en fazla katılım gösterdikleri güç kaynağının yasal güç olduğu ve bunu sırasıyla zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödüllendirme gücü alt boyutlarının izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin algılarının en yüksek olduğu örgütsel güç boyutu yasal güç, en düşük olduğu boyut ödüllendirme gücüdür. Yöneticilerin öğretmenlere karşı yasal gücü kullanmaktadırlar.

Zafer (2008) tarafından resmi ve özel ilköğretim okullarında yürütülen çalışmada da okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları bu araştırma ile benzer şekilde sırasıyla yasal güç, zorlayıcı güç ve uzmanlık gücü olduğu görülmüştür. Ayrıca benzer bulgulara Aslanargun (2009) ile Yılmaz ve Altinkurt (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da ulaşılmıştır.

Eğitim örgütleri yapıları itibariyle gevşek bir yapıya sahiptirler ve öyle olmaları da gerekmektedir. Bu yapı içerisinde kurumun başarılı olabilmesi için okul yöneticilerinin temel görevi, iş görenlere bir takım yönergeler vermek değil, onlara potansiyellerini ve etkinliklerini en üst seviyeye çıkarmaları için yardımcı olmaktır (Aydın, 2000). Yalnızca yasal güce dayalı olarak iş görenlerin bu amaçlara ulaşmasını sağlamanın pek de olası olmadığı düşünülmektedir. Ayrıca, çağdaş liderlerinin informal etkileme becerilerinin gelişmiş olması, sosyal yönden kendilerini geliştirmiş olmaları, katılımcı, paylaşımcı ve işbirlikçi niteliklere sahip olmaları oldukça önemlidir. Yani etkili liderler karizmatik ve uzmanlık gücünün daha fazla ön plana çıktığı becerilere sahip olup bunlardan faydalanmaları önemlidir (Çelik, 2003). Buradan hareketle, bu çalışmada görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin yöneticilerin “*çağdaş*” olmaktan ziyade “*klasik*” anlayışı ön plana çıkardıkları yorumu yapılabilir.

## **Öğretmenlerin Sinizm Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İlişkilerine İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Elde edilen bulgulara göre “Okula Karşı Olumsuz Tutum” alt boyutu için cinsiyete dayalı farklılaşma olduğu bulunmuştur. Gözlenen bu farklılaşma erkek öğretmenler lehinedir. Diğer alt boyutlar için ise böyle bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgu Güzeller ve Kalağan (2008) ve Tokgöz ve Yılmaz (2008) kısmen örtüşmektedir. Bu çalışmalarda cinsiyetin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin sinizm düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Yani bireylerin sinizm düzeyleri yaşlarına göre değişiklik göstermemektedir. Elde edilen bu bulgu Güzeller ve Kalağan (2008) ile Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada elde edilen bulgular ile de örtüşmektedir.

Medeni durum değişkenine göre genel sinizm düzeyi ve sinizmin alt boyutlarının tamamı için bekâr öğretmenlerin anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde görüş belirttikleri görülmüştür. Elde edilen bu bulgu Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından elde edilen bulgularla örtüşmemektedir. Bu çalışmalarda öğretmenlerin bekâr ya da evli olmaları örgütsel sinizm düzeylerini etkilememiştir. Kalağan (2009) da yaptığı çalışmada araştırma görevlilerinin cinsiyetinin örgütsel sinizm tutumlarına etkisinin olmadığı sonucu bulunmuştur. Çalışmamız Kalağan (2009) ve Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan çalışma ile örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin mezun olunan fakülte düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgu öğretmenlerin mezun olduğu fakülte türünün sinizm yaşama durumlarını etkilemediğini göstermektedir. Yani, öğrenim geçmişi öğretmenlerin sonradan iş yaşamlarında sinizm yaşayıp yaşamamaları üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye yol açmadığı sonucuna varılmıştır. Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından yapılan çalışmada lisansüstü mezunlarının örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu buldu Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından yapılan çalışma ile örtüşmemektedir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin “*Kurumdan Uzaklaşma*”, “*Uygulamalara Katılım*” ve genel “*Sinizm*” düzeylerinin, ilkokul düzeyinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ortaokullar ilkokullara göre

çalışma şartları açısından farklılaşmaktadır. Öğrenciler ilk defa bu düzeyde ulusal sınavlara hazırlanmakta ve bu sebeple gerek velilerin gerekse yöneticilerin öğretmenlerden beklentileri farklılaşabilmektedir. Ulusal sınavlara dayalı başarı odaklı bu beklentiler, öğretmenler üzerinde bir baskı unsuru olması ise olasıdır. Bu sebeple, gözlenen bu farklılaşmanın, çalışma koşullarındaki farklılıklardan olabileceği düşünülmektedir. Kalağan ve Güzeller (2014) tarafından yapılan çalışmada da sinizm puanlarının okul türüne göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışma elde ettiğimiz bulgular ile örtüşmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdem derecelerine göre sinizm düzeyi alt boyutu olan okula karşı olumsuz tutum dışındaki alt boyutlar düzeylerinin anlamlı seviyede farklılaşmadığı görülmüştür. Gözlenen bu bulgu yaş değişkeni ile paralellik göstermektedir. Yani yaş gibi mesleki kıdem değişkeni de öğretmenlerin sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip değildir. Güzeller ve Kalağan (2008) ile Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından elde edilen bulgular tarafından desteklenmektedir.

Okulda görevli öğretmen sayılarına göre, öğretmen sayıları 66 üzerinde olan okullarda görevli öğretmenlerin kurumdan uzaklaşma alt boyutu; öğretmen sayıları 1-50 aralığında olan ve 51-65 aralığında olan okullarda performansı düşüren etkenler boyutu; öğretmen sayıları 66 ve üzerinde olan okullarda genel sinizm düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. 66 ve üzerinde öğretmen sayısı olan okullarda kurumdan uzaklaşmanın ve sinizmin yüksek çıkması öğretmenlerde okula ilişkin aitliğin oluşmadığını düşündürmüştür. 1-50 ve 51-65 öğretmene sahip okulların daha küçük ve öğrenci sayısının daha az olduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin daha etkin katılımları olduğu, takdir görmek istedikleri akla gelmektedir.

### **Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Demografik Özelliklere Göre İlişkilerine İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güç algısında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu ilgili alan yazında yer alan birçok



çalışmadaki ulaşılan sonuçlarla çelişmektedir. Gökkaya (2010),Kayalı (2011),Demirel (2012) ve Üstün (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına dair öğretmen algılarının cinsiyete göre farklılaştığı bulunmuştur. Diğer taraftan Zafer (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise cinsiyete dayalı farklılaşma olmadığı görülmüştür.

“Ödüllendirme Gücü” alt boyutu için yaş değişkenine 20-30 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin daha düşük düzeyde görüş belirttikleri görülmüştür. Meslek hayatının ilk yıllarına denk gelen bu dönemde, öğretmenlerin daha düşük algıya sahip olmaları, aynı zamanda mesleklerine yönelik tutumun da bir göstergesi olabileceği düşünülmektedir. Bu dönemde öğretmenler çalışma şartları daha olumsuz okullarda görev yapmakta ve daha kalabalık sınıflarda görev yapmaktadırlar. Bu sebeple, yöneticilerinin bu zor şartlarda daha az ödüllendirme gücünü kullanmaları bu durumla açıklanabilir.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre uzmanlık gücü haricinde diğer alt boyutlar ve genel örgütsel güç düzeyi açısından evli erkeklerin anlamlı düzeyde daha olumlu görüş belirttikleri bulunmuştur. Buna göre, evli öğretmenlerin kullanılan güç kaynakları açısından yöneticilerinin bu güçleri daha yoğun kullandığına yönelik algıya sahip oldukları söylenebilir.

Mezun olunan fakülte türüne göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Buna göre, algılanan güç kaynaklarının öğretmenlerinin mesleklerine yönelik aldıkları eğitim-öğretimden etkilenmediği sonucuna varılabilir. Yani okul yöneticileri, sahip oldukları güç kaynaklarını kullanırken, öğretmenlerin mezun oldukları geçmişe dayalı farklı bir tutum sergilememektedirler. Zafer (2008) yaptığı araştırmada eğitim durumu değişkenine göre karizmatik güç ve ödüllendirme gücü alt boyutlarında anlamlı farkın olduğunu diğer alt boyutlarda ise farkın olmadığı sonucunu bulmuştur. Zafer (2008) tarafından elde edilen bulgularla kısmen örtüşmektedir.

Görev yapılan okul türüne göre incelendiğinde ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin güç kaynakları alt boyutlarının tamamı için ve genel olarak ölçek toplam puanı açısından anlamlı düzeyde daha olumlu görüş belirttikleri belirlenmiştir.

Kıdem derecesi değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları güç kaynaklarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu bulgu

(Aslanargun, 2009) tarafından gerçekleştirilen bulgular ile örtüşmektedir. Diğer taraftan, Üstün (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada görev süresi ile uzmanlık gücü arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, Titrek ve Zafer (2009), yaptıkları araştırmada 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan işgörenlerin, diğerlerine göre örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutlarında okul yöneticilerinin olumlu görüş sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Görüldüğü üzere hali hazırdaki bu çalışmada elde edilen bulgu ilgili literatürde elde edilen bulgular ile örtüşmemektedir.

Algılanan güç kaynaklarının okullardaki öğretmen sayılarına göre yasal güç, zorlayıcı güç ve genel örgütsel güç boyutlarında farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları ve Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiler**

Öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının sinizm düzeyleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Gözlenen bu ilişki genel olarak orta düzeyde, bazı alt boyutlar için ise düşük düzeydedir. Gözlenen bu ilişkiler alt boyut puanları ve toplam puanların tamamı için tutarlı bir şekilde gözlenmiştir ve negatif yönlüdür. Yani, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları arttıkça sinizm düzeylerinin azaldığı belirlenmiştir. Altınkurt ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada yasal güç ile sinizm alt boyutu olan uygulamalara katılım, yasal güç ile sinizm alt boyutu çalıştığı kurumdan uzaklaşma, yasal güç ile sinizm alt boyutu performansı düşüren etkenler, yasal güç ile sinizm alt boyutu okula karşı olumsuz, zorlayıcı güç ile sinizm alt boyutu olan uygulamalara katılım, zorlayıcı güç ile sinizm alt boyutu çalıştığı kurumdan uzaklaşma, zorlayıcı güç ile sinizm alt boyutu performansı düşüren etkenler ve zorlayıcı güç ile sinizm alt boyutu okula karşı olumsuz arasında pozitif yönlüdür. Diğer güç kaynakları ve sinizm alt boyutları ise negatif yönlüdür. Elde edilen bulgular Altınkurt ve diğerleri (2014) tarafından bulunan sonuçlar ile kısmen örtüşmektedir.

## **5.2. Öneriler**

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlara dayalı olarak alanda çalışan uzmanlara ve araştırmacılara yönelik geliştirilen bulgulara yer verilmiştir.

### **5.2.1.Çalışanlara Yönelik Öneriler**

Elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin informal güç kaynakları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödüllendirme gücünü göreceli olarak daha az kullandıkları görülmüştür. Bu sebeple, yöneticilere örgütsel bu güç kaynaklarını nasıl etkili ve verimli kullanacaklarını içeren hizmet içi seminerler düzenlenmelidir.

Benzer şekilde okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile algıladıkları güç kaynaklarının farklı olduğu bundan dolayı yöneticilerin sergiledikleri güç kaynaklarına ilişkin daha dikkatli olmaları gerekmektedir.

### **5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Benzer bir araştırma diğer illerde ya da Türkiye genelinde farklı eğitim kademelerindeki öğretmenlerle yapılabilir. Böylelikle okul yöneticilerinin örgütsel güç kullanma düzeyleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olunabilir.

Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının, öğretmenler üzerindeki etkileri araştırılabilir.

Öğretmenlerin sinizm algıları ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına yönelik algıları arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak nitel ya da karma desen çalışmalar gerçekleştirilebilir.

### KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences"(Çev. M. Kılıç). *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2013). Sinizm, tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiler: bilişim sektörü çalışanları kapsamında bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 165-176.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E.T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1): 25-52.
- Aravi, B. (2010). *Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aslan, H. ve Yılmaz, E. (2013). The study of teachers' general cynicism inclinations in term of life satisfaction and other variables. *Creative Education*, 4 (9), 588-591.
- Aslanargun, E ve Karadağ, E. (2012). *Okullarda güç ve politika*. Ankara: Nobel.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2010). *Örgütlerde sosyal güç*. Ankara: Pegem.
- Aslanargun, E. (2013). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Ed.: H. CAN, Arıkan Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.
- Atmaca, T. (2014), *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel Davranış*. Ankara: Gazi.
- Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bağcı, Z.,& Bursalı, M. Y. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı

Analitik Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.

- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. (3. Baskı). Ankara: Feryal.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 23-42.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, M. E. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Demir, A. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Demirel, Ö. G. (2012). *Okul Müdürlerinin Güç Kaynaklarını Kullanma Stilleri ve Müdür Desteğinin Kurumsal Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M., (2007), *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi*. 15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı; Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*.Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ertürk, A., Keskinçelik Kara, S.B., Zafer Güneş, D. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: Bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1723-1744.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon (3. Baskı)*. İstanbul: BET Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fındık & Eryeşil (2012). “*Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”. International Iron and Steel Symposium, Karabük Üniversitesi, Karabük – Türkiye.
- Gökkaya, F. (2010). *Lider Güç Türlerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkileri (Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gül, H.,& Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara.
- Güzeller, C.O.,& Kalağan, G. (2008). *Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi*. Antalya, 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Helvacı, M.A. & Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(22), 255-279.

- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2010). *Eğitim yönetimi*(ev. S. Turan). Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- İçerli, L. & Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 167-176.
- Kabataş, A. (2010). *rgtsel Sinizm İle rgtsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin rgtsel Destek Algıları İle rgtsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, O. C. (2010). Öğretmenlerin rgtsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012). *rgtsel Sessizlik, Mobbing ve rgtsel Sinizm İlişkisi:rnek Bir Uygulama*. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi. *Türk İdare Dergisi*, 445, 43-83.
- Kayalı, M. (2011). "*Okul Mdrlерinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli rneği)*", Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kaygısız, E. G., ve Doğan, M. . (2012). *Organizational Cynicism Level of Primary School Teachers and Managers: Example of Gaziantep in Turkey*. IAMB Konferansı, Varşova, Polonya.
- Kaymak, M. S. ve Keskinliç Kara, S. B. (2016). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle atışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (12), 349-364.
- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli ğretmenlerin rgtsel Sinizm Düzeyleri İle İş Doymaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

- Kirel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı: Çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kul, S. (2014). Uygun istatistiksel test seçim kılavuzu. *Türk Toraks Derneği*, 26-29.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Özgan, H., Külekçi, E., ve Özkan, M. (2012). Analyzing Of The Relationships Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment of Teaching Staff. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özgener, İ., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*, Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özler, D. ve Atalay, C. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Busines and Management Review*, 1 (4), 26-38.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: Mobbing ve örgütsel sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polat, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003). *Management*. 7. Baskı. Upper saddle River, New Jersey: Prentice Hall.



- Sağ, Ö. G. (2010). *Eskişehir İli İlköğretim Okulları Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sergiledikleri Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sakallı, N. (2010). *Sosyal etkiler: Kim kimi nasıl etkiler?* Ankara: İmge.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. (2. Baskı). Thousand Oaks: Sage.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları üzerine Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Titrek, O. ve Zafer, D.,(2009). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (60), ss. 657-674.
- 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.
- Turan, Ş.(2011). *Küreselleşme Surecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi, Karaman.
- Üstün, S. (2013). *İlkokul Kurum Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihleri: Mersin İli Merkez İlçelerinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yalçın, A. (2012). *Güç ve Politika*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Yetim, S. A.,& Ceylan Ö. Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Çalışma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 682-695.

Yılmaz, K. & Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.

Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.



## EKLER

### EK 1:KİŞİSEL BİLGİ FORMU

#### OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN SINIZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sayın Meslektaşım;

Bu ölçme aracı; yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sizden her maddeyi dikkatli bir şekilde okuyarak, kendinize uygun bulduğunuz bir seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir. Cevaplarınız araştırma amacıyla kullanılacak ve bilgiler saklı tutulacaktır. Lütfen adınızı ve çalıştığınız okulu yazmayınız. Yardımcı olduğunuz ve içtenlikle yanıtladığınız için teşekkür ederim.

Kerem DEMİR

Sabahattin Zaim Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

**1. Çalıştığınız Kurum Türü**

- a.  İlkokul                      b.  Ortaokul

**2. Cinsiyetiniz**

- a.  Kadın   b.  Erkek

**3. Yaş**

- a.  20-30 yaş    b.  31-40 yaş                      c.  41 ve üstü

**4. Medeni Durum**

- a. Evli                                      b. Bekar

**5. Mezun olunan okul**

- a.  Eğitim Fakültesi                      b.  Diğer

**6. Hizmet süreniz**

- a. ( ) 1-5 yıl  
b. ( ) 6-10 yıl  
c. ( ) 11 ve üzeri

**7. Okul türü**

- a. ( ) İlkokul                      b. ( ) Ortaokul

**8. Çalışmakta olduğunuz Okuldaki Öğretmen Sayısı:**

- a. ( ) 1-50    b.( ) 51-65    c.( ) 66 ve üzeri



<b>EK 2: ÖĞRETMENLER İÇİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ İfadeler</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Orta Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma</b>					
1. Okul dışındaki çevreme zaman zaman işimden yakınırım.					
2. Okul dışındaki çevremle zaman zaman okulumu eleştiririm.					
3. Yapılması düşünülen şeyler genelde beni güldürür					
4.Toplantılarda yeni kararlar alınırken, arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız.					
5. Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum					
6.Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığını hissediyorum.					
7.Tayin/ Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum.					
<b>Performansı Düşüren Etkenler</b>					
8. Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.					
9. Okula bilimsel/ sosyal/ kültürel anlamdaki katkılarımla genelde takdir görmemesi beni mutsuz etmektedir					
10.Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir.					
11. Yöneticimin, bir projede çalışıp çalışmamamı önemsememesi, performansımın düşmesine neden olur.					
12.Görev yaptığım okulda, yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir.					

13.Okul yöneticisinin, çalışanlara karşı hoşgörüsüz tutumları, yaptığım işe karşı tedirgin davranmamı sağlar.					
14.Yöneticimin, okuldaki informal gruplardan bazılarında daha yakın olması okul yönetiminin yanlış davrandığına inanmama neden olur.					
15.Okul yöneticisinin otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılanmasına neden olmaktadır					
16.Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk grupların olması okulda çalışma azmimi kırmaktadır.					
<b>Okula Karşı Olumsuz Tutum</b>					
17.Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem.					
18.Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissedirim.					
19.Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlerim.					
20.Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.					
21.Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissedirim.					
<b>Uygulamalara Katılımı</b>					
22.Görev yaptığım okulda, kararlara katılmak benim için önemlidir.					
23.Görev yaptığım okulda, okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser.					
24.Görev yaptığım okulda, yöneticim eğitimin iyileştirilmesi için çalışanlarla işbirliği yapmayı önemser.					
25.Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyarım.					

### EK 3: YÖNETİM SÜREÇLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

Bu bölümde; yöneticinizin kullandığı örgütsel güç türüne ilişkin toplam 59 ifade yer almaktadır. Size göre, yöneticinize en uygun olan seçeneğin içine (X) işareti koyunuz.

	<b>MADDELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1.	Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir					
2.	Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.					
3.	Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.					
4.	Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.					
5.	Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda onlara yol gösterir.					
6.	Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.					
7.	Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçlerin(planlama, karar alma, eşgüdümleme vb.) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.					
8.	Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili(evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.					
9.	Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.					
10.	Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.					

11.	Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.					
12.	Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.					
13.	Yöneticimiz, öğretmenlerin karşılaşabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
14.	Yöneticimiz eleştiriye açıktır.					
15.	Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.					
16.	Yöneticimiz, karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.					
17.	Yöneticimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.					
18.	Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.					
19.	Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.					
20.	Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.					
21.	Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.					
22.	Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.					
23.	Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.					
24.	Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.					



25.	Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur.					
26.	Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.					
27.	Yönetimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.					
28.	Yöneticimiz, öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolay bir biçimde etkiler.					
29.	Öğretmenler yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimiz tarafından takdir edilir.					
30.	Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.					
31.	Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.					
32.	Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.					
33.	Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.					
34.	Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.					
35.	Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (OKS, İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda , öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.					
36.	Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.					
37.	Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.					
38.	Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.					

39.	Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.					
40.	Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.					
41.	Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.					
42.	Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.					
43.	Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.					
44.	Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.					
45.	Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasalari önemser.					
46.	Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.					
47.	Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.					
48.	Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
49.	Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.					
50.	Öğretmenlerin çalışmalarını(planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını v.b) resmi olarak onaylar.					
51.	Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve					

	değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
52.	Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.					
53.	Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediklerinde, yönetici tarafından uyarılırlar.					
54.	Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanlarda görüşür.					
55.	Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur.					
56.	Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.					
57.	Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.					
58.	Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.					
59.	Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.					