



OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST
LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ

Önder ARSLAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Uşak

Nisan, 2016

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Önder ARSLAN

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Nisan, 2016

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma ilişkiyel tarama modelindedir. Araştırmada 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Uşak ili Merkez İlçesi'nde görev yapan 148 ortaokul 201 lise olmak üzere toplam 349 öğretmenin görüşleri taranmıştır. Araştırma verileri paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ölçekleriyle toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra veriler ilişkisiz t-testi, ANOVA korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma sonucunda, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyi, otoriter liderlik ve yardımsever liderlik boyutunda “az katılıyorum” düzeyinde ve ahlaki liderlik boyutları ile toplamda “orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur. Yine öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ahlaki liderlik düzeyleri, yardımsever liderlik ve otoriter liderlik düzeylerine göre daha yüksektir. Demografik değişkenlere göre incelendiğinde, aynı okulda çalışma süresine göre öğretmen görüşleri okul yöneticilerinin paternalist liderliğin boyutu

olan ahlaki liderlik düzeylerine yönelik farklılaşmaktadır. Aynı okulda çalışma süresi daha az olan öğretmenler okul yöneticilerinin ahlaki liderlik düzeyini daha yüksek görmektedirler. Öğretmenlerin çalışılan okul türüne göre okul yöneticilerinin ahlaki liderlik ve otoriter liderlik düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Liselerde çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin ahlaki liderlik düzeyine yönelik görüş ortalamaları ortaokulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul yöneticilerinin otoriter liderlik düzeyini ise ortaokulda çalışan öğretmenler, lisede çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri tüm alt boyutlarında ve toplamında öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, okulda çalışan öğretmen sayısı ve mezuniyet durumu değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı düşük düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı cinsiyetlerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sinizmin karara katılma boyutunda algıları anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Aynı okulda çalışma süresi azaldıkça öğretmenlerin karara katılma puan ortalamaları yükselmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre ise görüşleri arasında örgütsel sinizmin uzaklaşma, olumsuz tutum, karara katılma boyutlarında ve ölçeğin tamamında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Uzaklaşma boyutunda, olumsuz tutum boyutunda ve ölçeğin tamamında ortaokulda çalışan öğretmenler liselerde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek sinizm algısına sahiptirler. Karara katılma boyutunda ise liselerde çalışan öğretmenler, ortaokulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek sinizm algısı ortalamasına sahiptirler.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Örgütsel Sinizm, Öğretmen Algısı

ABSTRACT**THE CORRELATION BETWEEN SCHOOL DIRECTORS' PATERNALIST
LEADERSHIP LEVEL AND TEACHERS' ORGANISATIONAL CYNISM
LEVEL**

Önder ARSLAN

Department of Educational Sciences

Social Sciences Institutes Uşak University

Advisor: Assoc. Prof.Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

April, 2016

The aim of this research is to reveal the correlation between school directors' paternalist leadership level and teachers' organisational cynism perceptions. The research is in relational screening model. For the research 148 secondary, 201 high school in total 349 teachers' who work in Uşak city center in 2014-2015 educational year perceptions were examined. The data were collected by using paternalist leadership scale and organisational cynism scale. In the analyse of data ; frequency, percentage, arithmetic mean, and standard deviation values were calculated. And then indepentent sample t-test,anova tests, correlation and regresyon analysis were used.

According to research results school directors' paternalist leadership level was found as " I agree alittle" level in authoritarian leadership and in benevolent leadership dimensions. Paternalist leadership level was found as " I agree in middle level" level in moral leadership dimension and in total. School directors' paternalist leadership level was found as medium level in authoritarian leadership dimension. And school directors' moral leadership level is higher than their benevolent and authoritarian leadership levels. When demographic variables observed, teachers' perceptions

about school directors' paternalist leadership level differs in terms of professional time at the same school in moral leadership dimension. The less time of length teachers work at the same school, the more paternalistic they think their directors are. Significant difference was found teachers' perceptions about school directors' moral and authoritarian leadership levels in terms of type of schools. High school teachers' perceptions ratio in moral leadership are higher than secondary school teachers. Secondary school teachers' perceptions ratio in authoritarian leadership are higher than high school teachers. Teachers' perceptions about their directors' paternalist leadership level doesn't differ in terms of gender, professional seniority, number of teachers at the same school and graduate level variables in total and all dimensions.

Teachers' organisational cynism perception level is low. Teachers' organisational cynism perception level doesn't differ in terms of gender and professional seniority. Besides in terms of teachers' professional time at the same school variable teachers' organisational cynism level differs in decision taking dimension. The less time of length teachers work at the same school, the more ratio in decision taking they have. Significant difference was found in alineation, negative attitude and decision taking dimension in terms of school type variable. High school teachers have higher ratio in alineation, negative attitude dimensions and in total than secondary school teachers. Secondary school teachers have higher ratio in decision taking dimension than high

Keywords: Paternalist Leadership, Organisational Cynism, Teachers' Perceptions.

ÖNSÖZ

Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu tez çalışması altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde araştırmanın kuramsal temelleri; dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi; beşinci bölümde ise araştırmayla elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir. Son bölüm de, araştırmanın sonuçları ve öneriler bulunmaktadır.

Bu araştırma süresince desteklerini benden esirgemeyen ve hep yanımda olan başta Hocam Doç. Dr. Aynur Bozkurt BOSTANCI'ya, eşim ile kızlarıma, doktora öğrencileri Ümit KAHRAMAN ve Ahmet YURDAKUL'a teşekkür ederim. Ayrıca anketlerin doldurulmasında yardımcı olan tüm okul yöneticilerimiz ile vaktini ayırıp anketleri dolduran tüm öğretmenlere de teşekkür ederim.

Bu araştırma, Uşak Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi Koordinatörlüğü tarafından 2015 TP 009 numarası ile desteklenmiştir. Araştırmamızı destekleyen Uşak Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (UBAP) Birimi Koordinatörlüğü'ne de teşekkürü bir borç bilirim.

Önder ARSLAN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Önder ARSLAN
Doğum Yeri ve Tarihi : Sivaslı-05/03/1973
Lisans Öğretimi :Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uşak Eğitim Fakültesi, Tarih Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi : 2013 – 2016 Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetler :19.Uluslararası Akademik Konferansı (IISES) Floransa- İTALYA- Sözlü Bildiri-2015

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : 2015-...: Uşak Merkez Halk Eğitimi Merkezi (ASO) Müdür Yardımcısı
2014-2015: Hasan Zeki Boz Anadolu Lisesi- Müdür
2010-2014: Uşak Merkez Ömer Bedrettin Uşaklı İ.Ö.O. - Mehmet Sesli İ.Ö.O. - Alper Günbayram Anadolu Lisesi -Müdür Yardımcısı
2000-2010: Uşak Merkez Hasibe ve Mazhar Gürbüz İ.Ö.O - Fatih İ.Ö.O.- Öğretmen
1999-2000: Uşak Merkez Eynihan İ.Ö.O. - Öğretmen

İletişim

E-posta adresi : ondarslan@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

<u>DIŞ KAPAK</u>	
<u>İÇ KAPAK</u>	
<u>ÖZET</u>	1
<u>ABSTRACT</u>	III
<u>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI</u>	V
<u>ÖNSÖZ</u>	VI
<u>ÖZGEÇMİŞ</u>	VII
<u>İÇİNDEKİLER</u>	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii

OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	1
---	---

BİRİNCİ BÖLÜM : GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.2.1. Alt Problemler.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı	5
1.4. Araştırmanın Önemi:.....	5
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM: PATERNALİST LİDERLİK	7
2.1. Liderlik Kavramı	7
2.1.2. Liderlik Özellikleri	8
2.1.3 Liderlik Davranışının Boyutları.....	11
2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	13
2.2. Paternalizm.....	16
2.2.1. Paternalizm Kavramı	16
2.2.2. Paternalist Liderliğin Tarihçesi.....	18
2.2.3. Paternalist Liderlik	20
2.2.4. Paternalist Liderlik Boyutları	22

2.2.5. Eğitim Örgütlerinde Paternalist Liderlik.....	24
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM	28
3.1.Sinizm	28
3.1.2.Sinizm Kavramı	28
3.1.3.Sinizmin Tarihçesi	30
3.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Tanımı	31
3.3 Örgütsel Sinizm Boyutları	33
3.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sinizm	35
3.5. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	37
3.6.Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	40
3.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	40
Paternalist Liderlik İle İlgili Araştırmalar:.....	40
Örgütsel Sinizm İle İlgili Araştırmalar:	43
3.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	47
Paternalist Liderlik İle İlgili Araştırmalar:.....	47
Örgütsel Sinizm İle İlgili Araştırmalar:	49
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	54
4.1. Araştırmanın Modeli	54
4.2. Evren	54
4.3. Örneklem.....	54
<u>Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu.....</u>	<u>55</u>
4.4. Veri Toplama Araçları	56
Şekil:1 Paternalist Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	57
Paternalist Liderlik Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri	58
Paternalist Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	59
Şekil 2: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	60
Örgütsel Sinizm Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri	61
Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	62
4.5. Verilerin Analizi.....	62
BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	63
5.1.ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	63
Paternalist Liderlik Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu.....	63
Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	64

a. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi	64
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesine İlişkin t-Testi Sonuçları...	65
b. Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi	66
b1-Yardımseverlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	66
Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Yardımseverlik Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları	66
b2-Ahlaki Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	67
Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Ahlaki Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	67
b3-Otoriter Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	68
Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Otoriter Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	68
c. Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısı Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi.....	69
Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısına Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları	69
b. Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi.....	70
b1-Yardımseverlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	70
Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Yardımseverlik Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	70
b2-Ahlaki Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	71
Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Ahlaki Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları	71
b3-Otoriter Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	72
Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Otoriter Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları	72
c. Eğitim Durumları Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi.....	73
Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları	73

c. Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi.....	74
Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları	74
5.2.ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR.....	75
Örgütsel Sinizm Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu.....	75
Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algısı Ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri.....	76
Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Değişkenler Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular.....	76
a.Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Algılarının Değerlendirilmesi.....	76
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları	77
b. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerinin Değerlendirilmesi.....	78
b1- Uzaklaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	78
Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Uzaklaşma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	78
b2-Performansı Düşürücü Etkiler Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları ..	79
Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Performansı Düşürücü Etkiler Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	79
b3-Olumsuz Tutum Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	80
Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Olumsuz Tutum Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	80
b4 Karara Katılma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	81
Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Karara Katılma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	81
c. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısına Göre Örgütsel Sinizm Algılarının Değerlendirilmesi	81
Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısına Göre Örgütsel Sinizm Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları.....	82
b. Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresi Açısından Örgütsel Sinizm Algılarının Değerlendirilmesi	83
b1- Uzaklaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	83
Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Uzaklaşma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	83
b2-Performansı Düşürücü Etkiler Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları. 84	

Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Performansı Düşürücü Etkiler Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	84
b3- Olumsuz Tutum Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	85
Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Olumsuz Tutum Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	85
b4- Karara Katılma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	86
Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Karara Katılma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	86
c. Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Algılarının Değerlendirilmesi.....	86
Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin t Testi Sonuçları.....	87
c.Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Sinizm Algılarının Değerlendirilmesi.....	87
Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin t Testi Sonuçları.....	88
5.3.OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLA.....	89
5.3.1. Paternalist Liderlik İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	89
Yardımsöver Liderlik, Ahlakı Liderlik, Otoriter Liderlik ve Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Tablosu.....	89
Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....	90
Paternalist Liderlik Boyutları ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	91
ALTINCI BÖLÜM: SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	91
6.2. Öneriler	95
KAYNAKÇA:	97
EKLER:	104

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu.....	55
Tablo 2: Paternalist Liderlik Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri	58
Tablo 3: Paternalist Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	59
Tablo 4: Örgütsel Sinizm Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri	61
Tablo 5: Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 6: Paternalist Liderlik Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu.....	63
Tablo 7: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	64
Tablo 8: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesine İlişkin t-Testi Sonuçları	65
Tablo 9: Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Yardımseverlik Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	66
Tablo 10: Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Ahlaki Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları	67
Tablo 11: Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Otoriter Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	68
Tablo 12: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısına Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları	69

Tablo 13: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Yardımseverlik Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları	70
Tablo 14: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Ahlaki Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	71
Tablo 15: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Otoriter Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	72
Tablo 16: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları	73
Tablo 17: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları	74
Tablo 18: Örgütsel Sinizm Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu.....	75
Tablo 19: Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algısı Ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri.....	76
Tablo 20: Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	77
Tablo 21: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Uzaklaşma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	78
Tablo 22: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Performansı Düşürücü Etkiler Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	79
Tablo 23: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Olumsuz Tutum Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	80

Tablo 24: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Karara Katılma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	81
Tablo 25: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısına Göre Örgütsel Sinizm Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları.....	82
Tablo 26: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Uzaklaşma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	83
Tablo 27: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Performansı Düşürücü Etkiler Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	84
Tablo 28: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Olumsuz Tutum Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	85
Tablo 29: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Karara Katılma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları	86
Tablo 30: Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin t Testi Sonuçları	87
Tablo 31: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin t Testi Sonuçları	88
Tablo 32: Yardımsever Liderlik, Ahlaki Liderlik, Otoriter Liderlik ve Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Tablosu.....	89
Tablo 33: Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....	90
Tablo 34: Paternalist Liderlik Boyutları ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1:** Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....57
- Şekil 2:** Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Düzeltilme İndisleri Uygulandıktan Sonra).....60



KISALTMALAR LİSTESİ

Ark. : Arkadaşları

Akt. : Aktaran

BL : Babacan Liderlik

DFA : Doğrulatoryıcı Faktör Analizi

DL : Dönüşümcü Liderlik

İAN : İşten Ayrılma Niyeti

KVD : Kurumsal Vatandaşlık Davranışları

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

vb : ve benzeri

vd : ve diğerleri

yy : yüzyıl

OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın giriş bölümü olan bu bölümde, araştırmanın problem durumu ve problem cümlesi ile alt problemleri belirtilmiştir. Ayrıca araştırmanın amacı ve önemi belirtildikten sonra araştırmanın sınırlılıkları ve önemli kavramları tanımlanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Liderlik konusu, hem yönetim alanında hem de davranış bilimlerinde son derece önemli bir kavram olan ve özellikle 21. yy' da dünyada başlayan değişim ve gelişimle birlikte üzerinde çok fazla çalışılan konuların başında gelmektedir. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal varlık olmalarının yanı sıra, oluşturdukları grupları yöneten ve grubun amaçlarına ulaşmasını sağlayan liderlere de gereksinim duymaktadırlar (Telli, 2012). Bununla birlikte liderlik, belirli bir zaman, belirli bir bağlam, belirli bir grup ve belirli bir durumla sınırlıdır. Dolayısıyla bütün zamanlarda, bütün bağlamlarda, her türlü grupta ve her durumda geçerli bir liderlik modelinden söz etmek güçtür (Şişman, 2014).

Alan yazında liderlik araştırmaları genelde doğu ve batı kültürleri açısından farklılıklar arz etti. Bu bağlamda yapılan araştırmaların birçoğu batı liderlik tarzını inceleme konusu yapmaktadır. Araştırmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçların evrensel bir nitelik taşıdığı söylenememektedir. Dolayısıyla, Batıda oluşturulan bir liderlik modelini Doğu toplumunda faaliyet gösteren bir örgüte uygulamak çok doğru sonuçlar vermeyebilecektir. Liderlik yaklaşımına ilişkin bu eksikliğin giderilmesi için, özellikle Doğu kültürüne mensup araştırmacılar 1970'li yıllardan günümüze kadar birçok çalışma yapmışlardır (Farh ve Cheng 2000; Akt. Şendoğdu ve Erdirençelebi 2014). Türkiye paternalist değerlerin yüksek seviyede olduğu ülkelerden birisidir. Bu kapsamda Aycan vd. (2000) tarafından on farklı ülkeyi

kapsayan kültürler arası yapılan araştırmalarda da Türk toplumunun paternalist değerlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Aycan vd.2000;Akt. Erkuş, Tabak, Yaman, 2010). Paternalist lider özelliklerinin daha çok Türkiye gibi ülkelerde tercih edilmesinin nedeni, bu kültürel örüntüde patron ya da liderin görev ve sorumluluklarının işyeri ile sınırlı kalmaması ve hareket alanının daha geniş olmasının doğal karşılanmasıdır (Erben, 2004).

Babacan liderlik olarak da bilinen paternalist liderlik yardımseverlik, moral değerler ve güçlü disiplin ve otoriteyi içeren üç boyuta sahip olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Paternalist liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir (Cheng, Chou vd. 2004; Paoching ve Chichun, 2009; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010; Akt. Mete ve Serin, 2015). Paternalist lider, örgüt ortamında aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadır. Astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dâhil olmakta, sadakat beklemekte, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzu etmektedir (Köksal, 2011a).

Paternalist tarzı liderlikte ilişkiler baba ve oğul arasındaki ilişkiye benzemektedir. Buradaki “baba figürü” astı için en iyisini düşünen bir yapıyı ifade etmektedir. Liderden iş görenin yararına olacak doğru kararı alacağına inanılır ve beklenir (Sagie ve Aycan, 2003; Akt. Yeşiltaş, 2013). Paternalist liderlik yöneticilerin astlarına yönelik yardımsever davranış sergilemelerini içeren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu nedenle yöneticiler tarafından sergilenen yardımsever davranışlar yöneticiye yönelik çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Paternalist liderler çalışanlara uzun süreli yardımcı olacak ve ilgi gösterecekleri için çalışanlar yöneticilerine karşı minnettarlık hissedebilecekler ve yöneticilerine yönelik olumlu duyguları güçlenecektir. Ayrıca çalışanların yöneticilerin iyiliklerinin karşılığını vermeye çaba gösterirler ve liderine bağlılık gösterme gibi liderlerinin iyiliğine odaklanabilirler (Zhao ve Bo, 2007; Akt. Cerit, 2012).

Araştırmanın diğer değişkeni sinizm ise, bireyin negatif deneyimlerinin ve duygularının sonucunda ortaya çıkan küçümseyici ve eleştirel bir bakış açısı kazanması durumudur. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna inanmaları durumunda görülmektedir. Dürüstlüğün olmadığına dair bu

algılama daha çok; adalet, ahlak ve dürüstlük ile alakalı temel beklentilerin ihlal edildiği algısından doğabilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Bir örgütteki çalışanlar gözlemlendiğinde örgütsel yapı ve onun yönetimiyle ilgili sinik davranışlar gösteren çalışanlarla karşılaşılması çok güçlü bir ihtimaldir. Bu davranışları onların yönetimin yetersizliğiyle ilgili şakalarındaki sözlü davranışlarında, küçümseyerek gülmeleri ve alaycı bakışları gibi sözsüz davranışlarında ve kapılarına imalı karikatürler yapıştırmak gibi diğer davranışlarında görmek mümkündür (Fitzgerald,2002; Akt. Güzel ve Ayazlar, 2014).

Çalışanlarda sinizmin ortaya çıkmasına neden olan faktörler farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınmıştır. Literatürde sinizmi oluşturan faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında toplanmıştır. Kişisel olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, gelir ve eğitim düzeyi; örgüt açısından örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali, birey-rol çatışması örgütsel sinizmin temel faktörleridir. Unutmamak gerekir ki bir örgütteki olumsuz durumlar örgüt kültürü ve örgüt ikliminin bir sonucudur (Polatcan ve Titrek, 2014).

Bu tanım ve açıklamalardan hareketle yönetici-çalışan arasındaki ilişkilere öncelik veren bir davranışın çalışanlar tarafından önemsendiği ileri sürülebilir. Bu anlamda Türkiye'deki öğretmenler okul yöneticilerinin kendileriyle hem iş ile ilgili hem de bireysel olarak iyi ilişkiler kurmalarını isteyebilirler. Nitekim; Chou (2012), çalışmasında elde ettiği bulgulara dayalı olarak çalışanlarla ilgilenme, anlayışlı olma ve örnek olma davranışlarını sergileyen yöneticilerin, çalışanlar ile yöneticiler arasında etkileşimi artırmaya katkı yapabileceğini ileri sürmüştür (Chou 2012; Akt. Cerit, 2012).

Bu açıdan bu ilişkileri kurmayı öngören paternalist liderlik ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı kabul edilebilir. Yöneticinin astlarına karşı babacan tavırlar sergilemesi, onlar ile birebir ilgilenmesi çalışanların yönetici ve örgüte karşı olan olumsuz bakışını ortadan kaldıracaktır. Ama bir aile büyüğü gibi astlar hakkındaki her türlü kararı veren paternalist lidere ve örgüte karşı da negatif bir tavır ortaya çıkarabilir. Ayrıca sinizm her türlü olumsuz duyguyla ilişkili olduğu için paternalist liderin her türlü pozitif çabası ve iyi niyeti sinik için bir taviz, bir geri çekilme olarak algılanabilir ve bu durum örgüt içinde yeni sorunların ortaya çıkmasına da sebep olabilir.

Paternalist liderlik tarzında lider izleyicileri ile kendi ailesiymiş gibi ilgilenmektedir. Paternalist lider göstermiş olduğu ilginin karşılığında izleyicilerinden sadakat ve bağlılık beklemektedir. Paternalist liderler bağımsız davranışlar sergilediklerinde izleyicilerine ceza verebilmektedirler. Bu liderliğin karanlık yönü ise nepotizm-yakın arkadaşların ve akrabaların kayırılması-ile karşı karşıya kalma ihtimali ve kaynakların sadık olan gruba dağıtılmasıdır (Yaman, 2011). Bu tespitten hareketle paternalist özelliklere sahip bir okul yöneticisi öğretmenleri arasında adalet dağıtımını sağlıklı gerçekleştiremezse yani adalete bağlı olarak ödül ve cezayı hak edene veremezse, her öğretmene aynı yakınlıkta ve aynı uzaklıkta olamazsa, örgüt içi sinizmi tetikler.

Okul örgütünde paternalist özelliklere sahip bir okul yöneticisinin tüm öğretmenlere karşı paternalist liderliğin yardımseverlik alt boyutundan hareketle yardımsever, ahlaki alt boyutundan hareketle adaletli ve otoriter alt boyutundan hareketle tatlı sert ve babacan olması beklenir. Paternalist özelliklere sahip bir okul yöneticisi, yardımsever ahlaki ve otoriter tutumlarını, okul örgütünde öğretmenleri ve diğer çalışanlara karşı dengeli ve adaletli bir şekilde uygulayabilirse örgüt içi sinizmin önüne geçebileceği düşünülebilir. Dolayısıyla bu araştırmayla okul yöneticilerinin paternalist liderlik anlayışı örgütsel sinizmi ortadan kaldırılabir mi veya bu liderlik anlayışının örgüt içindeki sinikleri cesaretlendirip örgütsel sinizmi artırıp artırmayacağı konusu araştırılması gereken bir problem olarak görülmüştür. Bu amaçla bu çalışmada, okul yöneticisinin paternalist liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmanın problem cümlesi ve alt amaçları aşağıdaki gibidir.

1.2. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki

1.2.1. Alt Problemler

- 1) Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri nedir?
- 2) Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri cinsiyetlerine, kıdemlerine, okuldaki çalışma sürelerine ve çalıştıkları okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

- 3) Öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı ne düzeydedir?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik algıları cinsiyetlerine, kıdemlerine, okuldaki çalışma sürelerine ve çalıştıkları okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
- 5) Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizm algıları arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Gerçekleştirilen bu çalışmanın genel amacı; Öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizm algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bunun yanında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının düzeyinin belirlenmesi ve bunlara yönelik öğretmen görüşlerinin “cinsiyet, kıdem, mezuniyet durumu, aynı okuldaki çalışma süresi, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı” gibi bazı değişkenler açısından incelemektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde ve eğitim örgütlerinde sinizm araştırmalarına rastlanmaktadır. Ancak literatür incelendiğinde gerek Türkiye’de gerekse dünyada örgütsel sinizm ve paternalist liderlik davranışı konularının eğitim örgütleri noktasında yeteri kadar çalışılmadığı görülmektedir. Özellikle Türkiye’de bu konularda eğitim örgütleri üzerinde yapılan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu nedenle bu araştırma bu boşluğu doldurmaya katkı yapmayı amaçlamaktadır. Ayrıca örgütsel sinizm ile paternalist liderliği birlikte ele alan bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Bu araştırmanın amacı, ortaokul ve lise öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını bazı değişkenlere göre incelemek ve aralarındaki ilişkinin düzeyini belirlemektir.

Araştırmanın bir boyutu olan paternalist liderlik kavramı ile alakalı yapılacak çalışmalar da şüphesiz yöneticilere okul başarısının artırılmasında katkıda bulunacaktır. Bu yüzden öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile okul yöneticilerinin paternalist liderlik rollerinin bu düzeyi ne kadar ve ne biçimde etkileyeceğini ortaya koyacak çalışmalar gereklidir. Araştırmalarda kuramsal olarak birbiri ile ilişkili görünen bu iki kavramın eğitim örgütlerinde ne derecede ilişkili olduğunu saptamak eğitim örgütlerinin çıktılarını yönetmek açısından önem

taşımaktadır. İşleyeni ve hammaddesi insan olan eğitim örgütleri toplumsal açık sistemler olduğundan geniş bir toplumsal katmanı etkilemekte ve etkilenmektedir.

Bu amaç kapsamında yapılan çalışma, araştırmacıların eğitim örgütlerinde yaşanan sinizm davranışlarına ilgilerinin çekilmesi; paternalist liderlerin sinizmin olumsuz etkileri konusunda daha donanımlı hale getirilmesi; eğitim örgütlerinde örgütsel sinizm düzeyinin belirlenmesi; örgütsel sinizm ve paternalist liderlik arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve literatürdeki bir boşluğun doldurulması yönlerinden önemlidir. Elde edilen sonuçların örgütlerin yöneticileri ile paylaşılması ve yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri sergilemesi durumunda çalışanların örgütlerine karşı pozitif tavır sergilemeleri beklenmektedir. Ayrıca çalışanların örgütlerine daha bağlı hale gelmelerine ve örgütlerine karşı sinik bir tutum geliştirmelerinin önüne geçilmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yine bu araştırmanın sonuçlarının bu alanda çalışma yapacak diğer araştırmacılara yarar sağlayacağı, eğitim örgütlerinin yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik farklı değerlendirmeler oluşturacağı, aynı zamanda bahsi geçen iki değişkenin eğitim örgütlerindeki düzeylerini saptamanın ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymanın, eğitimin amaçlarını daha yüksek düzeyde gerçekleştirebilmek adına önem arz edeceği düşünülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2014 – 2015 eğitim-öğretim yılı Uşak ili Merkez ilçesinde bulunan kamu ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Paternalist liderlik: Uşak ilinde ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin yardımsever, ahlaki ve otoriter tutumlarını, tatlı sert, babacan bir üslupla harmanlayarak okullarını yönetmesine denir.

Örgütsel Sinizm: Uşak ilinde ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin okullarına ve okul yönetimlerine karşı takınmış olduğu her türlü olumsuz tutuma denir.

İKİNCİ BÖLÜM: PATERNALİST LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik (leadership), İngilizce bir kelime olup kelimenin aslı fiil olarak “lead” şeklindedir. Bu haliyle kelime, daha çok ABD İngilizcesinde kullanılmaktadır. İngiltere İngilizcesinde ise bu kelime ile eş anlamlı olarak kullanılan bir başka kelime de “head” ve “headship” kelimesidir. Diğer dünya dillerinde, İngilizce’deki yönetimle ilgili “management” ve “administration” kelimelerini tam olarak karşılayan bir sözcük olmadığı gibi liderliğin de tam olarak karşılığı olabilecek bir kelimenin olup olmadığı, önemli bir araştırma konusudur. Türkçede ise liderlik karşılığı olarak “önderlik” ve “yederlik” kelimeleri önerilmişse de, yaygın olarak “liderlik” kelimesi kullanılmaktadır (Şişman, 2014).

Etimolojik olarak incelenirse, liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin Anglo-Sakson kökü “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead”dir. Lider kelimesinin İskandinavca (leadar), Almanca (leither), Flemenkce (leider) yazılışları İngilizce yazılışları ile benzerdir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı ‘hegemon’dur. Romalılarda lider anlamına gelen kelime ise ‘dux’ kelimesidir. Bu kelimeler de ‘yol’ ya da ‘seyahat’ anlamına gelmektedir (Aldair, 2005; Akt. İbicioğlu, Özmen, Taş, 2009).

Liderlik konusuyla ilgili ilk ciddi çalışmalar 1900 den sonra yapılmıştır.1927 den sonraki yıllarda ise konunun önemi daha iyi anlaşılmıştır.1941-1944 yılları arasında ise konuyla ilgili olarak yapılan araştırmaların sayısında önemli artışlar olmuştur. Bu yıllar arasında yapılan inceleme ve araştırmaların çoğu askeri alan ile ilgiliydi. Bu tarihlerde Kurt Lewin ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar liderlik konusunun anlaşılmasında gerçek bir değişikliğe yol açmıştır. Bundan sonraki dönemlerde yapılan araştırmalar ise konunun daha iyi anlaşılması amacına yöneliktir (Güney, 2012).

Gerçekte lider ve liderlik kavramları örgüt yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe her zaman önem taşımıştır. Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmalar

örgüt yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemine kadar dayanır. Ancak, literatürde 1980'li yıllara kadar liderlik teorileri olarak adlandırılan üç ana yaklaşımda (özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları) sözü edilen örgütsel lider ve liderlik olgularının anlamı 1980'lerden sonra oldukça radikal bir değişim göstermiştir. Bugün, söz konusu yaklaşımların örgütsel lider ve liderlik yerine, "yönetim ve yöneticilik" yaklaşımları olarak değerlendirildiği görülmektedir. Lider ve liderlik kavramları ise daha çok değişim, yenilik ve değişime uygun sistemlerin oluşturulması çerçevesinde ele alınmaktadır. Daha açık bir ifade ile 1980'lerin ortalarından itibaren daha önce aralarındaki farklılığa açıkça odaklaşmayan yöneticilik ve liderlik olgularının net bir biçimde birbirlerinden ayrıştırıldığı görülmektedir (Kılınç, 2002).

Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman eşanlamli kavramlar olarak anılsa da liderlik ve yöneticilik birbirinden pek çok noktada ayrılmaktadır. Bu iki kavramı üç adımda yapacağımız bir karşılaştırmayla tanımlayabiliriz. İlk olarak; yöneticilerin plan ve bütçe hazırladıkları noktada liderler örgütün yönünü belirler. İkinci adımda, yöneticiler örgüt ve kadro oluştururken liderler insanları hedeflere uydururlar ve son aşamada yöneticilerin problem çözmekle yükümlü olduğu noktada liderler motivasyon ve esin yaratırlar (Güney, 2012).

Liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir. Ancak güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterir. İnfomal lider ise gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir grupta bütünleşen kişidir. Okul yönetimi açısından bakıldığında ise; okul yöneticisi bir formal lider olarak görülebilir. Bunun yanında okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesi değerleriyle öğretmenleri yönlendirmesi onu infomal bir lider konumuna da getirebilir (Çelik, 2013).

2.1.2. Liderlik Özellikleri

Liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler soyut ölçütlerdir. Özellikle liderlik özelliklerini saptamak amacıyla geliştirilen anketlerin geçerlik ve güvenilirliği de tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla da yakından ilgilidir. Belli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün değildir (Çelik, 2013).Çoğu zaman liderlik, yöneticilik vasfının da üstünde

bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Şöyle ki; liderlik içkin ve doğuştan gelen bir özelliktir (Erben, 2004).

Örgütler için hayati öneme sahip olan yöneticilerin liderlik tarzları incelendiğinde klasik yapıdan günümüze gelinceye kadar, klasik ve geleneksel yönetim anlayışı çerçevesinde Kurt Lewin tarafından geliştirilen otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik modelleri karşımıza çıkmaktadır (Çetinkaya, 2011; Akt. Özan ve Şener, 2014).

Liderlik üzerine pek çok çalışma yapılmasına rağmen araştırmacılar açısından hala güncelliğini ve merak cezbetme özelliğini koruyan bir kavram olmuştur. Çünkü zaman içinde değişen ekonomik, bilimsel, teknolojik, sosyal ve kültürel pek çok etken nedeniyle liderin izleyiciler ve olaylar karşısındaki tutumu liderliğin farklı boyutlarını ve özelliklerini ortaya çıkarmıştır. Liderlik kavramının emekleme döneminde liderin başarısı onun fiziksel ve kişilik özelliklerine yüklenmiş, daha sonra sadece bu özelliklerin başarıları açıklamada yetersiz kaldığı fark edilmiş ve liderin davranışlarını açıklayan davranışsal teoriler geliştirilmiştir. Ancak hala boşlukların bulunması bu açıklamalara hem izleyiciler hem de durumların incelenmesi gerekliliği boyutunu kazandırmış ve ortaya bazı durumsal teoriler konulmuştur. Liderliğe ilişkin teorilerin yanında liderlerin izleyicilere yaklaşımları açısından da liderlik tarzları ortaya konulmuştur. Bu liderlik tarzları; olay ve durumlardan ziyade liderin düşünce, deneyim, inanç ve izleyicilerden beklentiler gibi kendisinden kaynaklanan ve izleyicileri motive etme, yönlendirme, kontrol etme gibi çeşitli yönetim fonksiyonlarını kullanırken takındığı tutum ve tavırlar açısından yapılan sınıflandırmalardır (Demirel ve Kışman, 2014). Liderler her şeyin nasıl olması gerektiği konusundaki kendi görüşlerini yerleştirmeyi denemeye devam ederler ve eğer yeterince güçlü iseler doğmakta olan kültür üzerinde baskın bir etki sahibi olmaya devam edeceklerdir (Schein 2002).

Her şeyden önce lider ve liderlik farklı kavramlardır. Genel anlamıyla lider, bir grup insanı bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olarak; organizasyonel liderlik ise organizasyon için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun organizasyonun tüm çalışanlarına benimsetilmesi ve vizyona yönelik değişimin kurumsallaştırılması süreci şeklinde tanımlanabilir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik bir süreçtir, lider ise bir

kişi. Temel yanlış, liderliğin hep güçlü bir lider tarafından gerçekleştirildiği noktasında ortaya çıkmaktadır. Yaygın olan bu görüşe göre liderlik sürecinin karizması olan ve bu vizyonu çalışanlarına ilham verici bir biçimde aktaran ve onların vizyona bağlanmasını sağladıktan sonra atılması gereken adımlara karar verip, bu adımları atmaya cesaret eden güçlü bir lider tarafından gerçekleştirilmesi doğrudur. Başka bir deyişle liderlik süreci güçlü bir lider kimliği ile özdeşleştirilmektedir (Kılınç, 2002). Liderlik, sadece liderin kendisi ile ilgili olmadığı için, liderlik üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Liderin, liderliğini (davranışını) etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Liderlik teorisinin tarihsel gelişiminde bu durum açıkça görülmektedir (İbicioğlu vd., 2009).

Türkiye’de siyasi ve endüstri alanındaki lider portresi otokratik, paternalist ve danışman lider tipolojilerinin bir bileşkesi şeklindedir. Türkiye’nin çeşitli coğrafi alanlarında 4824 kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın verilerine göre en baskın-yaygın yönetici/lider tipolojisi sırasıyla, otoriter (53%), paternalist (25%), danışman(13.6%) ve demokratik (8.5%) yöneticilerdir (Kabasakal ve Bodur, 2003; Akt. Erben, 2004). Arzu edilen yönetici tipolojisi ise sırasıyla danışman (35.2%), paternalist (28.9%), demokratik (25.6%) ve otoriter (10.3%) yöneticilerdir. Paternalist lider özelliklerinin daha çok Türkiye gibi ülkelerde tercih edilmesinin nedeni, bu kültürel örüntüde patron ya da liderin görev ve sorumluluklarının işyeri ile sınırlı kalmamasının ve hareket alanının daha genişlemesinin doğal karşılanmasıdır (Erben, 2004). Liderler, örgütleri için birçok konuda hayati öneme sahipken, özellikle örgütlerin sıkıntılı kriz dönemlerinde, belirsizlik veya yüksek düzeyde karmaşıklığın bulunduğu ortamlarda daha çok ön plana çıkmaktadırlar. Liderler tüm bunlarla başa çıkmak için öncelikle takipçilerine ve çevrelerine karşı kendilerini ispatlayarak, onların beklentilerini karşılayabilecek farklı yetenek ve özelliklere sahip olduklarını kabul ettirmek istemektedirler (Coşar, 2011).

Bir liderde bulunması gereken özellikleri araştırma sonuçlarına dayanarak belli bir sınıflama yapmak mümkündür. Bir liderin izleyenlerden şu yönlerden farklı olması gerekir (Başaran,1992; Akt. Çelik, 2013).

- 1.Daha zeki olmalıdır.
- 2.Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.
- 3.Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
- 4.Amaçlara daha çok ilgi duymalı daha çok güdülenmelidir.

5. İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek yerli yerinde kullanabilmelidir.

Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda üzerinde durulan başlıca noktaların ise özetle şunlar olduğu görülmektedir (Şişman, 2014).

1. Kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan bir güç,
2. Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü,
3. Gruba yön verme ve grup içinde eşgüdüm sağlama,
4. Ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme,
5. Grupla birey arasında gerçekleşen etkileşim süreci,
6. Mevcut amaç, yapı, prosedür ve kuralları değiştirebilme yeteneği vb.

2.1.3 Liderlik Davranışının Boyutları

Lider olan kişi, en yüksek konumdaki kişi olsa da, sosyal yapının bir parçasıdır. Sosyal yapılar istikrarlı bir statü, rol ilişkileri ve belirli normlardan oluşmaktadır. Bu normlar, grupların etkileşimi sırasında oluşan ve üyelerin davranışlarını düzenleyen yaptırımı olan kıstaslardır. Liderin davranışı hem bu normlar tarafından oluşturulmuş yapılar içerisinde ortaya çıkmakta, hem de bu normlardan etkilenmektedir (İbicioğlu vd. 2009). Lider kararı kendisi verebilir veya takipçilerin karar almasını sağlayabilir. Liderin kararı kendi vermesinden başlayarak, takipçilerin kendi kararlarını almalarına kadar uzanan bir ölçekte, liderlik davranışı çeşitlenmektedir (İbicioğlu vd. 2009).

Değişik araştırmalarda liderlik davranışları ve sağladığı sonuçlar arasındaki ilişkiyi biçimleyen değişkenler öne sürülmüştür. “Astların liderlik beklentileri”(House vd., 1971) “liderlik tercihleri” (Yukl, 1971), “daha yakın yönlendirmeye duyulan gereksinme” (Ashkanasy ve Gallois, 1994), “liderlik gereksinmesinin gücü” (Seers ve Graen, 1984), “belirginliğe duyulan gereksinme”(Keller,1989), “yapıya duyulan gereksinme” (Stoker ve De Jong, 1996) “özerkliğe duyulan gereksinme” (Landewerd ve Boumans, 1994), “bağımsız olmaya duyulan gereksinme” (Kerr ve Jermier, 1978) “liderliğe duyulan gereksinme” (De Vries vd., 2002), “nezarete duyulan gereksinme” (De Vries vd., 1998) kavramları liderin davranışları ve ortaya çıkan sonuçlar arasındaki ilişkileri biçimleyen değişkenler olarak ele alınmıştır (Aktaş ve Sargut, 2011).

Liderlik davranışını açıklamaya yönelik çalışmalarda önce liderin kişisel özellikleri incelenmiş, sonra liderin sergilemiş olduğu davranışlar araştırılmış ve liderin davranışları liderlik yaptığı kişilerin özellikleri ile bulunduğu durumu da kapsayarak

genişlemiştir (İbicioğlu vd., 2009). Liderlikle ilgili geliştirilen kuram ve yaklaşımlar incelendiğinde, örgütler açısından liderlik davranışlarıyla ilgili temelde iki kategoriden söz edilebilir. Bunlardan biri, insanlar arası ilişkilerle ilgili davranışlar, diğeri ise örgütsel görevlerin ve örgütsel üretimin başarılmamasıyla ilgili davranışlardır. Bir başka ifadeyle söz konusu davranışlar, ilişki merkezli ve görev merkezli davranışlar olarak iki başlıkta toplanmaktadır (Şişman, 2014).

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimlerini belirlemeye çalışmıştır. Davranışsal kuramlar lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2013). Davranışsal kuramı yönlendiren iki önemli çalışma vardır. Bunlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır (Robbins,1994; Akt. Çelik, 2013).Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarında Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeği (Leader Behaviour Description Questionnaire) geliştirilmiştir. Halpin ve Coons tarafından geliştirilen bu ölçekte, görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik boyutları üzerinde durulmuştur (Hoy ve Miskel, 2010; Akt. Polatcan, 2012).

Görev yönelimli liderlik davranışı doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir. Bu boyut, örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanalları kurma, iş görenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışlarını kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verirler (Çelik, 2013).

İlişki yönelimli liderlik davranışı, liderin izleyenlere saygı, güven ve samimiyetini yansıtır. Bu liderler izleyenlerin rahatına, düşüncesine konumuna, iş doyumuna ilgi gösterirler. Kişileri dikkate almaya önem veren bir lider, izleyenlerin sorunlarını çözmeye ve onlarla arkadaşça yaklaşıma çalışır. İlişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık vardır (Lunenburg ve Ornstein, 1991; Akt. Çelik, 2013). Michigan Üniversitesi çalışma grubu lider davranışının iki boyutunu belirledi. İş görene yönelik liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel

farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır. Üretime yönelik liderler ise tam tersi olarak işin teknik ya da görev yönüne ağırlık vermişlerdir. Üretim yönelimli liderlere göre grup üyeleri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görülmektedir (Robbins, 1994; Akt. Çelik, 2013).

Liderin davranışları sadece kendisine bağlı değildir ve çeşitli faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Bu faktörler liderin içinde bulunduğu durumdan kaynaklanabileceği gibi, liderin geçmiş yaşantı ve deneyimlerinden de kaynaklanabilir. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi de bu durumu doğrulamaktadır (İbicioğlu vd., 2009). Bir lider ne zaman ortaya çıkar, bir kimse hangi özellik, yetenek ve koşullara bağlı olarak lider olur, bu sorular hala cevaplandırılmamıştır. Kısaca her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli yoktur (Güney, 2012).

2.1.4.Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, belirli bir zaman, belirli bir bağlam, belirli bir grup ve belirli bir durumla sınırlıdır. Dolayısıyla bütün zamanlarda, bütün bağlamlarda, her türlü grupta ve her durumda geçerli bir liderlik modelinden söz etmek güçtür (Şişman, 2014). Özellik kuramı; liderliği, doğuştan gelen ve sonradan elde edilemeyen bir özellik olarak tanımlarken, davranışçı kuram bir gruptaki bireyin oynadığı role ve diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Durumsallık kuramı ise; liderin oluştuğu koşullarında önemli olduğunu vurgulamıştır. Süregelen liderlik kuramlarıyla birlikte birçok liderlik stili de tanımlanmaya başlanmıştır (Oğuz, 2011).

Dağıtımçı liderlik, durumsal ve dönüşümcü liderlik teorisi gibi bireysel liderlerin özellik ve davranışlarıyla ilgilenen liderlik modellerine bir alternatif olarak son zamanlarda artan bir önem kazanmaktadır. Bu yeni model liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayıştırmakta, liderliği örgütün her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkileri içerisine yaymakta ve böylece daha taksonomik bir liderlik perspektifi savunmaktadır (Baloğlu, 2011).

Dönüşümcü lider, örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Bass, 1990; Akt.

Karip,1998). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin başat olduğu örgütlerde astlar gereksinimlerinin etkili bir biçimde karşılandığı, liderin astları etkili bir biçimde temsil ettiği, kurumsal gerekleri yerine getirmede etkili olduğu ve liderin grubunun etkili bir grup olduğu algısına sahiptirler (Karip,1998).

Etik liderlik, örgütte çalışanların gerek ahlaki ikilemler gerekse çatışmacı değerler arasında en etik olanını kararlaştırmada yönlendirme gücü taşır. Burada etik iklim oluşturma, liderin en önemli rolü haline gelmektedir. Ahlaki iklimler ve çatışmacı değerler karşısında çalışanların “ Ne yapmalıyım?”, “ Nasıl yapmalıyım?” sorularına daha açık, net ve doğru kararlar verebilmesinde, liderlik etiği oldukça önem taşımaktadır (Akyüz, 2002).

Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir (Demir, Yılmaz, Çevirgen, 2010).

Hizmetkâr liderler, insanı varlıklar âleminin en gelişmiş ve saygı değer canlısı olarak görürler ve farklılıklardan önce onları birer insan olarak bağrılarına basarlar. İnsana ulaşmaya ve ona katkı sağlamaya çalışırlar. Hizmetkâr lider dil, din, ırk, renk ve cins ayrımı yapmadan takipçilerine hizmet ederler. O, ufukların ötesine gitmeyi başarmış ve kendini gerçekleştirmiş özel bir liderdir. Hizmetkâr liderlik anlayışı farklılıkların yönetimi ruhuna en uygun liderlik tarzıdır. Çünkü hizmetkâr lider önce insan felsefesiyle farklılıklara saygı duyar. Hizmetkâr liderler diğer insanlarla empati seviyesinde münasebet kurarlar. Diğer insanların özel kabiliyetlerini ve maharetlerini fark edip, onlara sahip çıkarak toplumun hizmetine sunarlar (Balay, Kaya, Geçdoğan -Yılmaz, 2014).

Öğretimsel liderlik, tamamen eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçimi okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Öğretimsel liderlik kuramı etkili okul araştırmalarının temelini oluşturmuştur. Öğretimsel liderlik okul yöneticisinin klasik yol ve liderlik anlayışını köklü bir

şekilde değiştirmiştir. Eski liderlik kuramlarında okul yöneticisinin birtakım yönetsel rolleri ön plana çıkarken öğretimsel liderlikte öğretimi geliştirme ağırlık kazanmıştır (Çelik, 2013). Öğretimsel lider okulun misyonunu açık olarak tanımlar. Okulun temel misyonu öğrencilere daha kaliteli bir eğitim hizmeti vermektir (Akyüz, 2002).

Teoriye göre ruhsal liderler ve takipçileri, kendine ve geçmiş yaşantısına saygı duyarak başkalarıyla iyi ilişkilere sahip olmalıdır. Bunun karşılığında da hayatın bir amacı ve anlamı olduğunu hissedecek, etrafını saran dünyayla baş edebileceğini düşünecek, ruhsal inançlarını takip etme yeteneğine sahip olacak, kendini tanıyarak sürekli bir gelişme içerisinde olacaktır (Fry, 2003; Akt. Baloğlu ve Karadağ, 2009). Ruhsal liderlerin bulunduğu kurumlarda hem birey hem de kurum bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Böylece kişinin refahı, sosyal sorumluluğu ve kurumsal performans da en yüksek seviyeye çıkacaktır (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Karizmatik liderlik, yöneticilerin bir vizyon ve misyon duygusuna sahip olmasıdır. Karizmatik liderliğin diğer özellikleri ise saygı, güven ve sadakattir. Bu liderler izleyenlerin kendi kişiliğiyle çok güçlü özdeşim kurmasını sağlamış ve izleyenlerin üzerinde coşku, güven, korku ve kişisel amaçlara bağlılık duygusunu geliştirmiştir. Geleneksel bakış açısına sahip olan bazı kişilere göre karizma, liderlerin sahip olduğu en yüksek özellik yada yüksek bir yönetim gücü olarak algılanmıştır (Çelik, 2013). Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirir. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003).

Süper liderlik yaklaşımı 1990'lı yıllarda öğrenme liderliği, transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik gibi kuramların geliştiği dönemde ortaya çıkmıştır. Süper liderlik yaklaşımında herkes kendi kendisinin lideridir. Bu liderlik anlayışı liderliği kişisel bir sorumluluk olarak görmektedir. Süper liderlik, öğrenme liderliği ile yakından ilgilidir. Ancak örgütsel öğrenmeyi göz ardı etmektedir (Akyüz, 2002).

Otokratik liderlik, eski olmasına karşın sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması gibi yararlarının yanında; liderin aşırı bencil davranmasına,

grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Otantik liderlik, pozitif öz gelişimlerini pekiştiren takipçiler ile liderlerin daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık kazanmaları ve veriye dayalı karar verilmesinin sağlanması için hem pozitif psikolojik yetenekleri hem de pozitif etik ortamı kullanan ve ön plana çıkaran bir lider davranış kalıbı olarak da tanımlanmaktadır (Walumbwa vd., 2008; Akt. Coşar, 2011).

Kültürel liderlik, 1980'li yıllarda örgütsel kültürle ilgili araştırmaların neticesinde ortaya konulan bir liderlik yaklaşımıdır. Kültürel liderlik, örgütün güçlü kültürel yapısının oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik süreçlerle şekillenir. Bu bağlamda "kültürel lider" örgütün değerlerinin biçimlendirilmesi, somutlaştırılması, normların astlar ve tüm örgüt paydaşlarının içselleştirilmesini sağlayan kişidir (Geylani, 2013).

Vizyoner lider, gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmaya çalışır. Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme yeteneğidir (Akyüz, 2002).

Liderliğe modern yaklaşımlara dayalı olarak liderlik stillerinden biri de paternalist liderliktir. Paternalist liderliğe geçmeden önce aşağıda öncelikle paternalizm üzerinde durulmuştur.

2.2. Paternalizm

2.2.1. Paternalizm Kavramı

Paternalizm olgusu ataerkillikten türemiş ve kişinin karşısındaki baba gibi koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir (Köksal, 2011a). Literatürde var olan tanımı ve ona atfedilen özellikler çerçevesinde paternalizmi, toplulukçuluk, yüksek güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik, (Hofstede,1980; Akt. Erben, 2004) girişkenlik /iddialılık ve yaygın kültür algısı varsayımlarla ilişkilendirmek olanaklıdır (Erben, 2004). Weber çerçevesinden bakacak olursak paternalizm yasal otoritenin tek anlamlı formlarından birisidir (Padoviç ve Earnest, 1994).

Gelfand vd. (2007) paternalizmi hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin bir bakıma aileye benzeyerek astların bireysel ve profesyonel yaşamlarına rehberlik ettiği ve

karşılığında astlardan bağlı olmalarını bekleyen bir yaklaşım olarak tanımlamıştır (Gelfand vd.; Akt. Cerit, Özdemir, Akgün 2011). Paternalizm, ataerkil (erillik) düşüncesine dayanan, aile içindeki hiyerarşiyi anlatan bir tutum veya bir davranış şeklidir. Aile içerisinde “baba” ile sembolleşen bu kavramın temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde ailenin diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır (Erkuş, Tabak, Yaman, 2010). Paternalizm, liderlik tarzı olmasından öte bir kültürel değerdir. İşletme içerisinde lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerden daha geniş bir kavramdır (Keklik, 2012).

Bir kültür özelliği olarak paternalizm ile ilgili çatışan yorum ve tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalar arasında “iyi niyetli diktatörlük” (Northhouse, 1997), “meşru otorite” (Padavic ve Earnest, 1994: 277), “en tatlı ikna” (Jackman, 1994), “stratejik esneklik” (Padavic&Earnest, 1994: 278), “kadife eldivendeki demir yumruk” (Jackman, 1994), “paternalizmden ortaklığa” (Fitzsimons, 1991: 48; Goodell, 1985) özellikle dikkat çekici olanlardır (Aycan, 2006; Akt. Erben ve Ökten, 2014).

Paternalizm, ikili ilişkiler çerçevesinde astın ve üstün görev ve sorumluluklarının belirli kalıplara oturtulmasıdır. Paternalist toplumlarda ast ve üst arasındaki ilişki ana-baba ve çocuk arasındaki ilişkilerin çerçevesine benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak ve kollamak, astın görevi ise ona kayıtsız şartsız bağlı olmaktır (Köksal, 2011a). Paternalizm, ikili ilişkilerin niteliğini, daha çok astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde ortaya koyan bir kavramdır. “Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzer.” Paternalistik özellikler daha çok feodal ve patriarkal düzene sahip aile ve devlet yapılarında görülmektedir. “Babacan” ve “pederşahi” gibi nitelikleri kendinde toplayan devlet halkını himayesi altına alıp ona bakmakla yükümlüdür (Erben, 2004).

Aycan’a göre (2001), literatürde en sık tartışılan iki çeşit paternalizm türü vardır. Bunlar, çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizmdir. Bu iki tip arasındaki en ayırt edici özellik astın ve üstün davranışlarını motive eden güçtür. Çıkarıcı paternalizmde yapılan iş vurgulanırken, iyi niyetli paternalizmde çalışanın iyiliği ön plandadır. Bu yüzden çıkarıcı paternalizmde çalışana gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki motive edici güç, işin tamamlanmasıyla ilgili olan kaygıdır. Çıkarıcı paternalist

liderler kendi amaçlarına hizmet edilmesini arzu etmekte ve makyavelist kişilik özellikleri göstermektedirler (Hayek vd., 2010; Akt. Köksal, 2011a). Tersine, iyi niyetli paternalizmde çalışana gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki motive edici güç, çalışan iyiliğine yönelik içten bir endişedir. İyi niyetli paternalizmde, çalışanlar açısından paternalist işverene gösterilen bağlılık, onun samimi cömertliği ve özenine bir karşılık verme yoludur (Köksal, 2011a).

Paternalizmi sosyal, örgütsel ve kişisel bağlamda değerlendirmek mümkündür (Erben, 2004). Paternalizm bir örgütsel hiyerarşinin gerektirdiği durumdan daha çok ilgili gruplar arasındaki karmaşık bir ilişkiyi gerektirir. Böyle bir ilişkide iki grup vardır; birinci grup koruyan, yardım eden, ilgi gösteren ve rehberlik eden bir yöneticidir, ikinci grup ise yöneticiye bağlı ve aidiyet duygusu olan bir çalışandır. Gruplar ilişkilerinde karşılık bekleyerek davranışlar sergilerler. Bu ilişki çeşidi grupların belirli maddi, sosyal ve diğer kaynakların karşılıklı olarak değişimini sağlayabilir (Börekçi, 2009).

Paternalizm, insan kaynakları yönetimi için de geçerli olan bir kavramdır. Paternalist insan kaynakları yönetimi, yöneticinin çalışanın haklarını ve hislerini gözettiği ve ilgilendiği karşılıklı ve işbirlikçi bir yönetim tarzıdır (Lee, 2001; Akt. Köksal, 2011b). Temel olarak paternalist insan kaynakları yönetimi, karşılıklılık, ilgi ve karşılıklı saygı değerlerine dayanmaktadır. Paternalist insan kaynakları yönetimi, karşılıklılık ve kolektivizm prensiplerinin temeli olan güven, sadakat, uyum ve işbirliği konularına odaklanmaktadır. Ayrıca, paternalist insan kaynakları yönetimi, iş transferi, çalışma saatleri ve ücret düzenleme konularında esnekler. Diğer taraftan, paternalist insan kaynakları yönetimini benimseyen bir örgütün krize girmesi durumunda, çalışanlar işbirliği içerisinde örgütün içinde bulunduğu kötü durumdan bir an önce çıkması için çaba sarf edebilmektedirler. Çalışanlar böyle bir durumda, ücret almama, ikramiyelerini iade etme ve tatil haklarından feragat etme konularında hemfikirdirler. Böylece çalışanlar, örgüt riskini de paylaşabilmektedirler (Lee, 2001;Akt. Köksal, 2011b).

2.2.2. Paternalist Liderliğin Tarihçesi

Liderliğin örgütsel açıdan önemli olduğunun algılanmasıyla birlikte bu kavram araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenen bir konu olmuştur. Alan yazında 1980'lerden itibaren de iş ve eğitim alanlarında liderlik çalışmalarında Anglo-Ameri-

kan entelektüel ve kültürel çatının baskın olması ve liderlik üzerinde çeşitli kültürlerin etkilerinin yeterince araştırılmamasından dolayı eleştiriler yapılmıştır (Dimmock ve Walker, 2000; Akt. Cerit, 2013).

Liderlik araştırmaları genelde Batı ve Doğu kültürleri açısından farklılıklar arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmaların birçoğu Batı liderlik tarzını inceleme konusu yapmaktadır. Araştırmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçların evrensel bir nitelik taşıdığı söylenememektedir. Dolayısıyla, Batıda oluşturulan bir liderlik modelini Doğu toplumunda faaliyet gösteren bir örgüte uygulamak çok doğru sonuçlar vermeyebilecektir. Liderlik yaklaşımına ilişkin bu eksikliğin giderilmesi için, özellikle Doğu kültürüne mensup araştırmacılar 1970’li yıllardan günümüze kadar birçok çalışma yapmışlardır (Farh ve Cheng, 2000; Akt. Şendoğdu ve Erdirençelebi 2014.)

Paternalist liderlik ile ilgili araştırmalar, son yirmi yılda artan bir şekilde yaygınlaşmıştır. Fakat bir yönetim kavramı olarak paternalizmin kökleri, Max Weber’in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Weber paternalizmi, yasal otoritenin bir formu olarak kavramlaştırmıştır. Ekonomi ve Toplum adlı kitabında Weber, yasal hakimiyeti üçe ayırmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bunlar; geleneksel, karizmatik ve bürokratik yaklaşımlardır. Geleneksel form, bir babanın evlat üzerindeki otoritesine benzemektedir. Paternalist liderlik, lidere kişisel sadakat ve sorgusuz itaat gibi değerler üzerine inşa edilmiştir. Weber’e göre, geleneksel babacıl otorite, köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından almaktadır. Bu yönüyle Weber’in geleneksel hakimiyet yaklaşımı, paternalizme oldukça benzemektedir. Weber’in perspektifinden paternalizm, yasal otoritenin birçok anlamlı formundan birisi olmakla beraber yönetim stratejisinin bir parçasıdır (Padavic ve Earnest, 1994).

Örgütsel davranış, yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanlarında son 20 yılda, bir liderlik özelliği olarak paternalizmin çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkisine ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. Paternalizm ya da pederşahilik-babacılık-, bir liderlik özelliğinden önce bir kültürel özelliiktir. Aycan (2001)’in da belirttiği gibi paternalizm, geleneksel doğu toplumlarının baskın bir özelliğidir (Erben ve Ökten, 2014).

Batının öncül olduğu liderlik araştırmalarının etkisiyle bu kültürlerde tartışılan etkili liderlik modellerini ülkesinde test etmek isteyen Silin (1976) özellikle Tayvan’da

yaptığı araştırmalarda Batıdaki liderlik modellerinden farklı sonuçlara ulaşmıştır. Silin'i takip eden çalışmalarda araştırmacılar, bu farklı yerli anlayışı doğrular nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir (Redding, 1990; Cheng, 1995; Akt. Erkuş vd., 2010). Bütün bu araştırmalarda geleneksel doğu kültürünü yansıtan özellikler bulunmuştur (Erkuş vd., 2010).

Bugün, batı yönetim dünyası ve endüstriyel psikoloji çalışma alanı, eleştirdiği ama aynı zamanda bir takım özelliklerini de yönetim ve liderlik pratiklerine eklemek istediği bu kültür üzerine çeşitli araştırmalar yapmaya devam etmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bu kültür özelliği daha çok Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika toplumlarında gözlemlenmektedir. Ancak günümüzde paternalizm, hem Doğu hem de Batı toplumları tarafından iş ve toplumsal yaşama ait bir takım sorunlarla baş edebilmek için bir çözüm olarak görülmektedir (Aycan, 2006;Akt. Erben ve Ökten, 2014).

Doğu kültüründe ortaya çıkan paternalizm olgusu, Doğu sosyal kültürünün kollektivist yapısı ve geniş güç mesafesine sahip olmasından ileri gelmektedir. Bireyci batı toplumlarında paternalizme bakış açısı olumsuz olabilmektedir. Bunun nedeni, her iki toplumun farklı kültürel özelliklere sahip olmasıdır (Köksal, 2011a).

Aycan ve Kanungo (2000)'nin 10 ülke kapsamında yapmış olduğu çalışmada paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olarak bulgulanmıştır. Aynı çalışmada güç aralığı algısı ve topluluğa bağlılık algısı en yüksek olan ülkeler yine paternalizm algısı en yüksek olan Çin, Pakistan, Hindistan ve Türkiye'dir (Aycan ve Kanungo,2000; Akt. Erben, 2004).

Ülkemiz paternalist değerlerin yüksek seviyede olduğu ülkelerden birisidir. Bu kapsamda Aycan vd. (2000) tarafından on farklı ülkeyi kapsayan kültürler arası yapılan araştırmalarda da Türk toplumunun Paternalist değerlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Aycan ve Kanungo,2000;Akt.Erkuş vd., 2010).

2.2.3. Paternalist Liderlik

Günümüze kadar yapılan çalışmalar, özellikle doğu toplumlarının paternalist liderlik özellikleri sergilediğini göstermektedir. Paternalist lider, astına bir ebeveynin çocuğuna gösterdiği ilgiye benzer bir yaklaşım sergilemektedir. Liderle çalışan arasındaki ilişkiyi açıklamak için araştırmacılar, babacanlık veya hamilik anlamına gelen "paternalist" ilişki terimini kullanmışlardır. Bu ilişki paternalizmin

yardımsever liderlik boyutunu açıklamaktadır. Bu ilişki boyutu daha ziyade kollektivist toplumlar için geçerli olan bir durumdur. Diğer taraftan, bireyci kültürlerde liderin astının kişisel hayatı ve aile yaşantısını ilgilendiren konulara karışması arzu edilen bir durum değildir. Türkiye'nin de kollektivist bir kültür karakteristiğine sahip olduğu düşünüldüğünde, paternalizmin örgütlerimiz için de önemli bir kavram olduğu açıktır (Köksal, 2011a).

Paternalist liderlik, boyutları bağlamında değerlendirildiğinde, batı ve doğu kültürlerinin farklı kodlar taşıması nedeniyle doğu kültürleri açısından kabul görme derecesi yüksek bir liderlik tipolojisi olarak düşünülebilir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Babacan liderlik stili genelde Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu, kesin kurallar yerine daha çok ilişkiler üzerinden süreçlerin tamamlandığı, duygusallığın yüksek olduğu ve bireysellik yerine toplumculuğun ağır bastığı bir ülkede öne çıkması beklenen bir liderlik tarzıdır (Özer ve Yurdun, 2012).

Paternalist lider, otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber otokratik liderden farklı olarak takipçileriyle bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenir. Bu noktada hem bir ilgi hem de bir denetimin söz konusu olduğunun altını çizilmesi gerekmektedir (Erben, 2004). Paternalist liderlik, liderlik sürecini, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-izleyici arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağı dayandırmaktadır. Lider ile takipçilerin ilişkileri incelendiğinde, liderin bir baba gibi astlarıyla ilgilendiği ve örgüt içerisinde aile atmosferi yaratma çabasında olduğu görülmektedir. Liderin davranışlarına örnek verecek olursak; paternalist lider takipçilerinin işle ve iş hayatı dışında karşılaşabileceği problemlerle ilgilenir, takipçilerinin kutlama törenlerine, cenaze törenlerine katılır (Erkuş vd., 2010). Bu liderlik yaklaşımının temelinde liderin iş yerinde bir aile atmosferi yaratması, takipçilerine baba gibi yaklaşması, takipçilerinin iş hayatı dışındaki özel hayatları ile ilgilenmesi için her türlü çabayı sarf etmesi gibi konular bulunmaktadır (Erkuş vd., 2010).

Paternalist lider davranışlarının etkileri bireysel ve örgütsel olarak iki farklı seviyede değerlendirilebilir. Bireysel etki; çalışanların çıktılarını arttırmaya (çalışan performansı, işten ayrılma niyetleri azaltma, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tutumları, vb.) yönelik bireyin bilişsel-motivasyonel durumunda (korku, saygı-geri

ödeme hissiyatı oluşturulması, özdeşleşme ile) doğrudan yaratılan etkidir. Diğerleri de paternalist lider davranışları neticesinde yaratılan iklim neticesinde oluşan olumlu havanın, çalışanların tamamında bütünsel olarak bıraktığı ortak etkidir. Bireysel etki dolaylı olarak örgütsel etkiyi de arttırmakta ve azaltmaktadır (Yaman, 2011).

Paternalist liderliğin karanlık yönü nepotizmdir (adam kayırma). Paternalist liderin kendisi ile arasında bir bağ olduğuna inandığı, kendisine yakın hissettiği izleyicilere diğerlerinden farklı muamelede bulunması, ödüllendirmelerde ayrımcılık yapması, örgütlerde çalışanlar üzerinde adalet duygusunu ve motivasyonunu azaltıcı etkiler yaratmaktadır. Fakat paternalist liderin ahlaki özelliklerinin çalışanlarda oluşabilecek olumsuz düşünceleri azaltacağı değerlendirilmektedir (Yaman, 2011).

2.2.4. Paternalist Liderlik Boyutları

Paternalizm kültürel bir boyut olarak literatüre kazandırılmışsa da bireysel olarak (Paternalist Liderlik), organizasyon olarak (Paternalistik Organizasyon Kültürü ve Uygulamaları), sosyo-kültürel olarak (Kültürel Bir Boyut Paternalizm) dallanarak incelenmektedir (Aslan, 2015). Paternalistik liderlik üzerine yapılan birçok ampirik çalışma paternalizmi boyutları olmayan bir yapı olarak ele almıştır. Cheng vd. (Pellegrini ve Scandura, 2008)'nin üç boyutu tarif etmesiyle (yardımsever, otoriter ve ahlaki), paternalizm çok boyutlu bir yapı olarak incelenmeye başlamıştır (Tetik ve Köse, 2015).

Paternalist liderlik, yaygın olarak Fahr ve Cheng (2000) tarafından yapılan üç boyutlu sınıflamayla tanımlanmıştır. Bu boyutlar otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve moral liderlik olarak adlandırılmıştır. Otoriter Liderlik; Otoriter liderler sorgulanamaz ve mutlak otoritelerini ortaya koyarlar ve astları ile ilişkilerinde bu otoritelerini vurgularlar. Astları üzerinde mutlak bir kontrol kurarlar ve onlardan emirlerine kesin olarak uymalarını ve itaat etmelerini beklerler. Yardımsever liderlik; çalışanlarının iyiliği ve mutluluğu için onlarla kişisel, uzun süreli ve hayatlarının her alanını kapsayan şekilde ilgi gösteren ve destek olan liderlik tarzıdır. Yardımsever lider çalışanın işle ilgili sorunlarının da dışına çıkarak, kişisel, özel ve ailevi alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenir. Moral liderlik; lider gücünü sadece kişisel çıkarları için değil çalışanlarının ve kurumun tümünün iyiliği için kullanır. Dürüst, kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilen, örnek bir tarz sergiler. Diğer bir ifadeyle; Otoriter liderlik uyum ve bağlılığın güçlü yanıtını akla getirmektedir;

yardımsaver liderlik daha çok minnet ve karşılık vermeye, ahlaki liderlik saygı ve özdeşleşmeye neden olmaktadır (Tetik ve Köse, 2015).

Aycan (2006) ise paternalist liderliği;

- 1) İş yerinde aile atmosferi yaratma,
- 2) Çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurma,
- 3) İş ile ilgili olmayan alanlarda çalışanlarla ilgilenme,
- 4) İlgili olma ve yönlendirmenin karşılığında çalışanlardan bağlılık ve itaat etmelerini bekleme,
- 5) Hiyerarşik statüyü koruma ve otorite oluşturmayı kapsayan şekilde beş boyut altında incelemiştir (Aycan 2006;Akt. Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014).

Yapılan araştırmalar neticesinde paternalist liderliğe ilişkin 9 (Dokuz) farklı liderlik boyutu önerilmiştir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Öğretici Liderlik.
- Özel olmayan niyetler.
- Ünvan yaratma.
- Baskınlığı koruma.
- Çıkarlar doğrultusunda politika uygulama.
- Himaye etme ve tanıdıkları kayırma.
- Sosyal mesafe.
- İstenen iletişim (uygun diyalog).
- Çatışmayı engelleme (Yaman, 2011)

Nitekim Yaman (2011) yaptığı çalışmada paternalist liderlik boyutu ile yardımsaver ve ahlaki alt boyutlarında yöneticilerin paternalist lider davranışlarının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini ve çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak, çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkilediği ancak

paternalist liderlik otoriter alt boyutunun ise paternalist liderlik ile yardımsever ve ahlaki alt boyutlarının tersi yönünde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.2.5. Eğitim Örgütlerinde Paternalist Liderlik

Sosyolojik açıdan baktığımızda okul bir bakıma insanları sosyal hayattaki çeşitli rollere hazırlayan bir yer olarak görülür. Aslında geniş toplumda oluşan rol dağılımı okulda da vardır. Okul denilen yer kimilerine göre bir örgüt kimilerine göre bir işletme kimilerine göre bir aile kimilerine göre de bir insan topluluğu olarak tanımlanabilir. Burada sonuncusu temel alındığında okul her şeyden önce bir insan grubudur. Dolayısıyla geniş toplumda gözlenenlerin küçük bir minyatürünü okulda da bulmak mümkündür. Okul insanların sonradan icat ettiği önceden var oluşu söz konusu olmayan bir varlık kategorisidir. Yani okul çağlar ötesi bir varlık olmayıp insanların sonradan icat ettiği bir gerçek ve yaşama alanıdır (Açıkalın, Şişman, Turan, 2015).

Okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Bu üç gücün kullanılması okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirir. Ancak liderlik açısından önemli olan bu örgütsel güç yanında kişisel güçlerinde kullanılmasıdır Öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısından okul yöneticisinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisinin liderlik gücü ile öğretmenlerin iş doyumunu ve performansı arasında yakın bir ilişki vardır (Çelik, 2013).

Örgütler amaçlarını iş doyumunu ve motivasyonu yüksek iş görenler sayesinde gerçekleştirir. Bundan dolayı, yöneticiler örgütün temel kaynağı olan personelin gerek fiziksel gerekse de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak, çalışanların örgütlerde yaşadıkları tükenmişliği ve işten ayrılmaları azaltıcı bir etki yaratacaktır. Dolayısıyla, yöneticilerin örgütlerde sergiledikleri liderlik davranışları bu anlamda önemli bir yere sahiptir (Telli, 2012).

“Otoriter” liderlerle çalışan bireyler gördükleri baskı sonucunda işlerinde moralli olamamakta ve enerjilerini kaybetmektedirler. Bu durum da onların iş-yaşam gelişimini olumsuz etkilemektedir. Buna karşın, iş ortamında birtakım ahlaki değerlere sahip lider ile çalışan bireyler yüksek enerji ve sağlıklı bir duygu durumuna sahip olmaktadır (Erben ve Ökten, 2014).

Paternalist kültür özellikleri arasında gücü-yetkiyi elinde bulunduran kişi,(devlet, lider, yönetici, ebeveyn) vatandaş, çalışan, takipçiler ya da çocuk için neyin iyi olacağına kendisi karar verdiğinden bu kişiler için olayların önceden belirlenmişliği söz konusu değildir (Erben, 2004).

Paternalistik değerlere sahip bir lider ya da yönetici çalışanlarına bir baba rolüyle yaklaşmaktadır. Paternalist bir lider kurum içinde bir aile atmosferi yaratmakta ve çalışanlarına hem iş hem de özel yaşamlarına ilişkin nasihatlerde bulunmakta çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilenmekte ve onların hem profesyonel hem de özel yaşamlarına ilişkin destek olmaktadır. Bunlara ek olarak, paternalist bir lider, çalışanların ve çalışanlarının yakınlarının özel kutlamalarına–düğünler kutlamalar, mezuniyet törenleri- katılmakta ve hatta çalışanlarının eşleriyle ilgili sorunlarında arabuluculuk yapmaktadır. Paternalist bir lider çalışanlarıyla kurduğu yakın ilişkinin bir sonucu olarak onlardan da üst düzey bir bağlılık bekler. Paternalist özelliklere sahip bir lider statü farklılıklarına çok önem verir ve çalışanların da kendi otoritesine güvenmelerini ve onlar için neyin iyi olduğuna kendisinin karar verebileceğine içtenlikle inanmalarını beklemektedir (Aycan vd., 2000; Akt. Erben ve Ökten, 2014). Lider sadece grubu bir bütün olarak değil bireylerin olgunluk düzeylerini de ayrı bir şekilde değerlendirmek zorundadır. Çünkü grup üyelerinin psikolojik olgunluk düzeyleri farklıdır (Çelik, 2013).

Paternalist bir ilişkide tarafların, genellikle iyi niyetli ve yardımsever davranışlar sergilediği belirtilebilmektedir. Ancak taraflardan bazıları iyi niyetin ötesinde çıkarıcı davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin, lider izleyicisine görevini bir an önce tamamlaması için yardımsever davranabilmektedir. Buradaki yardımsever tavır görevin tamamlanması ile sona erebilmektedir. Diğer taraftan, izleyiciler liderlerinden bir beklentileri olduğu için talimatlarını yerine getirmekte ve itaat ediyor gibi görünebilmektedirler (Köksal, 2011a).

Günümüz çağdaş okul müdürlerinin artık her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını, optimal gelişme ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen bir kişi olması beklenmektedir (Gümüseli,2001).Paternalizmin yaygın olduğu toplumlarda öğretmenler yöneticilerin kendilerini yönlendirmelerini beklerler. Öğretim faaliyeti öğretmenlerin özerk

şekilde davranmalarını gerektiren bir özelliğe sahiptir. Sınıf içerisinde öğretmenler öğretimi planlama ve gerçekleştirmeden sorumludurlar. Bu etkinliği büyük oranda tek başlarına yerine getirirler. Aynı zamanda sınıfta anlık gelişmelerin olma olasılığının yüksek olması nedeniyle öğretmenlerin bu durumlara ilişkin tepkilerinin de anlık olması beklenir. Yani derste başkalarından yardım istemeden bu durumlara kendilerinin tepkilerini belirlemeleri gerekir. Bu yüzden de öğretmenler büyük oranda işlerinde özerk davranmak durumunda kalırlar (Cerit, 2012). Paternalist yönetim biçimini benimseyen yöneticiler çalışanlarının fikirlerini alsalar da son sözü söyleme haklarını ellerinde tutarlar. Bu durum, paternalist toplumlarda ve örgütlerde çalışanlarca beklenen bir olgudur. Bu noktada sözü geçen katılımcılığın, uygulama aşamasında değil ancak fikir alma ve amaç oluşturma aşamasındaki katılımcılık olduğunu vurgulamakta fayda vardır. Paternalist yönetim biçiminde yöneticinin ilgi ve sevgisini belirli çalışanlar üzerinde diğerlerine oranla daha fazla yoğunlaştırmasından kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilecektir (Erben, 2004).

Bunun yanında paternalist lider, bir aile olarak algılanan örgütteki diğer insanlara ailenin bir parçası olduklarını hissettirir. Bunun için yeni bir faaliyeti nasıl uygulayacaklarını onlara açıklar, gerektiği ve arzu edildiği gibi onları yeri gelince ödüllendirir veya uyarır. Çalışanlar, sorumluluk almaya teşvik edilirler ve problemleri önceden tarif edildiği gibi çözümlediklerinde babacan patronlarının mutlu olacağını bilirler (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Paternalist liderin çalışanları motivasyonu hayranlık uyandıran bir yolla uygulanan hakimiyete, üstünlüğe ve kontrole dayanır. Bunun anlamı liderlik uygulanan kişilerin bağımlı olmasıdır. Çalışanlar doğru davranır ve itaat ederlerse kendilerini babacan lidere sevdirebilirler ve daha motive olmuş bir şekilde hareket ederler. Ancak bu durum çalışanların inisiyatif almasını ve bağımsız davranmasını engelleyerek örgütsel amaçlara katılımlarını zayıflatır. Böylece örgütsel yenilik (inovasyon) ve yaratıcılık azalır ya da babacan liderin “tamamdır” demesine kadar ertelenmiş olur. Bunun çözümü, çalışanlara daha katılımcı olma fırsatı vererek saygılarını kazanmak ve problem çözme yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmektir (Blake ve McCause, 1991; Akt. Keklik, 2012).

Paternalist liderin kurum içinde bir aile atmosferi yaratarak çalışanlarına iş ve özel yaşamlarına ilişkin nasihatlerde bulunması, onlarla kişisel olarak ilgilenerek hem profesyonel hem de özel yaşamlarına destek olması, çalışanlarının iş-yaşam

dengeğini gözeteceğini de düşündürmektedir. Her ne kadar, çalışanlarından otoritesine mutlak itaat ve güven beklese de ve gerektiğinde çalışanlarının özel yaşamlarından ziyade iş yaşamlarını ön planda tutmalarını istese de bir baba figürü olarak davrandığından iş-yaşam dengesinin tesis edilmesine de önem verecektir. İş yaşam dengesine sahip olan çalışanın ise yaşam kalitesi artacak ve işiyle ilgili daha iyi hissedecektir (Greenhaus vd., 2003; Akt. Erben ve Ökten, 2014).

Lider ya da yönetici kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak gördüğünden kimi zaman onlara sormaksızın ve onlar adına bir takım kararlar alıp uygulamaktadır. Paternalist özelliklere sahip lidere, babacan tavrı ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşılırken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracağı ve kendine daha çok sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacağı da düşünülmektedir. Paternalist liderler çalışanlara ya da takipçilerine karşı gerekli ilgiyi göstermedikleri takdirde otoriter lidere dönüşmekte ve takipçileri tarafından eleştirilmektedirler (Erben, 2004).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1.Sinizm

3.1.2.Sinizm Kavramı

Kendisinin ve diğer insanların sadece kendi çıkarlarını gözettiğine inanan kişi “Sinik” ve bu kavramı açıklayan düşünceye “Sinizm” denmektedir. Sinizmde temel inanç; dürüstlük, adalet ve hoşgörünün kişisel çıkarlar için feda edileceğidir. Her ne kadar sinizm “septizm, şüphecilik, güvensizlik, pesimizm ve negatiflik” kavramlarına yakın manaları içerse de kişinin devamlı kusur araması, müşkülpesent ve eleştirici oluşu temel özellikleridir (Erdost vd., 2007; Akt. Kılıç, 2015).

Sinizm çok geniş boyutlu kavram olmakla birlikte felsefe, din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin birçok farklı disiplinlerinin araştırma konusu olmuştur. Bazı yazarlarca sinizmin kavramsallaştırılması yönünde çalışmalarda bulunulurken, bazılarının sinizmin çeşitli türleri ve çeşitli sinizm ölçek ve boyutları üzerinde durdukları görülmektedir (Boyalı, 2011).

Sinizm, antik dönemde gerçeği anlatma iken, günümüzde bu anlamının ötesinde kullanılmaktadır. Antik dönemden sonra sinizm, bir anlamda devam etmiş fakat günümüze kadar geçen evrelerde olumlu anlamdan olumsuz bir anlama dönüşmüştür (Helvacı, 2013). Toplumsal değerlere karşı bir güvensizlik ifadesi ile bu değerlerin mizahi bir tarzda şiddetle eleştirilmesi şeklindeki yaşam biçimi olarak ele alınan eski sinizm ile günümüz sinizmi arasında farklılıklar da vardır. En azından günümüzdeki sinikler açısından bu davranışlar bir yaşam biçimi değildir (Candan, 2013).

Sinizm; zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkünü ve olumsuz düşüncelerle dolu olarak nitelendiren kişilere atfedilen bir düşünce akımıdır. Sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; gelişen ve değişen teknoloji, beraberinde getirdiği rekabet ortamı, ekonomik kriz, toplu işten çıkarmalar, ücretlendirme politikasının yetersiz olması ve uzun çalışma saatleri çalışanların örgütlerine karşı olumsuz (negatif) tutumlar geliştirmesine neden olduğu sonucuna varmışlardır (Akman, 2013). Kavram ayrıca, örgüte ilişkin “olumsuzluk”

duygusunu, “küçük düşürücü” ve “eleştirici” davranışta bulunma eğilimindeki inançları da kapsamaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014). Umutsuzluk, yılma, engellenme, tükenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olan sinizm, aşağılama, öğrenme ve güvensizlik ile ilişkilendirilebilmektedir (Alan ve Fidanboy, 2013).

Alan yazınında sinik insanlara yönelik bir ayırım söz konusu olmamasına rağmen, (Fettahlıoğlu,2015) sinik insanları; etkin sinikler ve pasif sinikler olarak ikiye ayırmanın mümkün olduğunu belirtmiştir. Etkin sinikleri; belirli bir gücü elinde bulduran, bu gücü kendi çıkarları için kullanarak diğer çalışanlar ile menfaat ilişkisi kuran, kendi menfaatlerini her şeyden üstün tutan, bencil ve çıkarıcı kişiler olarak tanımlamıştır. Pasif sinikleri ise; belirli bir gücü elinde buldursa da buldurmasa da, diğer kişiler ile menfaat ilişkisinde bulunamayan, örgüt menfaatini daha üstün tutan, bu yüzden de yaşanan olayları sadece eleştirmekle yetinen kişiler olarak tanımlamıştır. Bu iki tür arasında tek farkın ise, menfaat ilişkisi kurup kuramamaktan ve menfaatini ön planda tutup tutmamaktan kaynaklandığını belirtmiştir.

Abraham’a göre ise sinizm beş değişik türe ayrılmaktadır ve bunlar; genel sinizm, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve iş sinizmidir. Genel sinizm, dünyanın sosyal etkileşimlerden memnuniyet duyma yeteneği olmayan bencil, kayıtsız, ilgisiz ve dürüst olmayan insanlarla dolu olduğu genellemesini temel alan diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizlik söz konusudur. Toplumsal sinizm, birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlalinin bir sonucu olarak kabul edilebilir. Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerin sorumlusu olarak gördükleri sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmalarıdır. Geleceğe dair umutsuzlukları, kısa dönemli çıkarlarını dikkate almalarına ve işleriyle ilgili her göreve ve fırsata “Benim çıkarım ne olacak?” şeklinde yaklaşmalarına yol açmaktadır. Bu yaklaşımları da işlerine karşı sınırlı bir ilgiye ve umutsuzluğa neden olmaktadır. Çalışan sinizmi, büyük sermayeye, üst yönetime ve işyerindeki diğer kişi ya da birimlere yöneliktir. Eşit olmama duygusu, bu tür sinikleri diğerlerinden ayırt eden bir özelliktir. Örgütsel değişim sinizmi, başarısız olmuş değişim çabalarına karşı oluşan bir tepkidir ve bu sinizm gelecekteki değişim çabalarının başarısına ilişkin kötümser bir bakış açısı ve değişim aktörlerinin tembel ve yetersiz oldukları inancını içermektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinden bakıldığında, yönetimin kurumsal performansı geliştirmenin yollarını aramak açısından

yükümlülüğünü yerine getirmemiş olarak algılandığı durumdan söz edilmektedir. İş sinizmi ise kişinin kendisini işle ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisidir. Kişinin kendisini tüketicilerden uzaklaştırmasına ve onları birey olarak görmemesine neden olmaktadır. İş sinizmi duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık ile karakterize edilmektedir (Abraham, 2000; Akt. Boyalı, 2011).

3.1.3. Sinizmin Tarihçesi

“Sinik” adının kökeninin Yunanca “köpek” anlamına gelen “kunikos”a dayandığı düşünülmektedir. Bir görüş, eski zamanlarda siniklerin “köpekler” diye çağrılmasını ilk sinik Antisthenes’in Atina’da ders verdiği Cynosarges’e dayanarak açıklamaktadır; Cynosarges kelimesi “beyaz köpeğin yeri” anlamına gelmektedir. İkinci bir görüşe göre ise kelimenin kökeni, Antisthenes’in muhtemelen yaşam biçimine atfen “saf ve gösterişsiz köpek” anlamına gelen lakabı “Haplokuon”dan gelmektedir. Kelimeyle ilgili son görüşe göre ise eğer sinik olarak adlandırılan ilk kişi Antisthenes değilse adlandırmanın kökeni muhtemelen köpeksi davranışlarıyla bilinen Sinoplu Diyojen’e dayanmaktadır. Bu görüşe göre terim Diyojen’in yaşam biçimini ifade etmek için kullanılmış olabilir (Piering, 2009; Akt. Arslan, 2012). Diyojen’e neden günün aydınlığında elinde yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda, “dürüst bir insan arıyorum” cevabını vermiştir. Bu özlü söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını ‘ironik’ olarak tanımlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Etik ve erdemin yüksek standartlarına ulaşmayı amaçlayan antik Yunanlı sinikler, bu faziletleri savunmayanlara sık sık vahşice saldırmışlar (Andersson ve Bateman, 1997) ve bu saldırılarında en büyük silah olarak mizahı kullanmışlardır (Kutaniş ve Çetinel, 2010). (Dean vd. 1998; Akt. Helvacı, 2013) de sinizm kavramının Antik Yunanda bir felsefi akım olduğunu ve köklerinin M.Ö. 4. yüzyıla kadar gittiğini ayrıca sinizm teriminin Yunanca köpek anlamına gelen kyon kelimesinden veya Atina yakınlarında siniklerin okulunun bulunduğu bir kasaba olan Cynosarges’ten gelmiş olabileceğini belirtilmektedir. Gökberk (2000), sinizm kavramının kökenine ilişkin farklı iki görüşten bahsetmektedir. Birinci görüşe göre; sinizm kavramı Yunancadaki köpek anlamına gelen “kyon” ile ilişkilendirilmiştir. Sinik bireyler doğal bir yaşamı tercih etmekte, toplumsal kurallara uymamakta, giyimlerine dikkat etmemekte, pasaklı bir şekilde gezinmekte ve uygarlığı küçümsemektedirler. Buna bağlı olarak, bu tarz düşüncelerini dile getirdikleri ve alışılmadık davranış sergiledikleri için “kyon

(köpek)” siniklerin simgesi haline gelmiştir. İkinci görüşe göre ise; Atina yakınlarında olan Siniklerin okulunun yer aldığı “Kynosarges” kelimesinden türemiş olabileceğidir (Gökberk, 2000; Akt. Boyalı, 2011). Sinikler insan hayatının doğal biriminin örgüt değil bireyin kendisi olduğuna inanmakta hatta din ve hükümet gibi kurumların bile doğal olmadığı ve gereksiz olduğunu düşünmektedirler. Yüzyıllar içerisinde sinik ve sinizm kavramları dilimize Antik Yunandaki sinizm prensiplerinden bağımsız olarak yerleşmiştir (Dean vd.,1998; Akt. Helvacı, 2013).

Özellikle Kanter ve Mirvis’in 1989 yılında yayımlanan Sinik Amerikalılar (The Cynical Americans) adlı kitaplarında ortaya attıkları Amerikan işgücünün % 43’ünün sinik özellikler taşıdığı savı, örgütsel davranış literatürüne yeni bir fenomenin girişine öncülük etmiş ve araştırmacıların bu konu üzerinde yoğunlaşmalarını sağlamıştır. Aslında genel anlamdaki sinizmin geçmişi çok daha eskilere dayanmaktadır. Ancak modern zamanların iş yaşamındaki sinizm olgusu üzerinde araştırmacıların yoğun şekilde ilgilenmeleri doksanlı yılların başlarına dayanmaktadır. Başlangıcında Amerika’da çeşitli örgütlerde yapılan araştırmalar, daha sonra dünyanın diğer bölgelerine de yayılmıştır (Candan, 2013). Sinizm tarih içerisinde düzeni kıyasıya eleştirip bireyi ön plana çıkartmaya yönelik açık sözlülüğü ifade eden ve bazıları tarafından kısmen de olsa olumlu bir anlam taşıdığı düşünülen bir kavram iken günümüzde olumsuzluk ifade eden bir kavrama dönüşmüştür (Helvacı, 2013).Sinizm postmodernite ile birlikte ortaya çıkan bir olgudur. Buna rağmen sinizm hakkında çağdaş kültür anlayışı içerisinde yapılan analiz ve tartışmalarda kavramsal ve felsefi açılardan net bir yapılandırmaya gidilememiştir (Halsall, 2005; Akt. Doğan ve Uğurlu, 2014). Geçmişi M.Ö. 4. ve 5. yüzyıla kadar uzanan sinizm, günümüzde toplumsal etkisi yanında örgütsel faaliyetlerde de etkisini göstermiştir (Candan, 2013).

3.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Tanımı

Sinizm, bireysel ya da örgütsel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda karşımıza örgütsel sinizm kavramı çıkmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010). Örgütsel sinizm kavramı; akademik anlamda ve örgütlerde yeni yeni gündemde olan sinizm ve sinizmin çeşitlerini kapsayan bir durumdur (Akman, 2013). Örgütsel sinizm kavramında temel inanç; doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlikten yoksun olmaktır (Sağır ve Oğuz, 2012). Aynı zamanda örgütsel sinizm kavramı,

olumsuzluk ifade eden çatışma, stres düzeyinde yükselme, psikolojik şiddet gibi davranış şekilleri ile de birlikte ele alınabilecek bir kavramdır (Fettahlıoğlu, 2015). Dean, vd. (1998), çok sayıda iş görenin çalıştıkları örgütlerine karşı geliştirdikleri ve git gide artarak görünür hale gelen aşırı negatif tutumlarını kapsamlı bir şekilde sorgulayarak, “örgütsel sinizm” kavramını ortaya atmışlardır (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Örgütsel sinizm konusunda yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütlerine duydukları olumsuz tutumların doğası ve nedeni üzerinde durulmuş ve bu doğrultuda örgütsel sinizmin çeşitli tanımları yapılmıştır (Sağır ve Oğuz, 2012). Bateman, Sokano ve Fujita (1992) sinizmi otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutum olarak tanımlarken, Dean ve diğerleri (1998), örgütün bütüncül olduğunu kabul etmeyen bir tutum olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımlar doğrultusunda sinizmin örgüte karşı duyulan olumsuz duygu, düşünce ve gösterilen olumsuz davranışlar olduğu söylenebilir (Yetim ve Ceylan, 2011). Yine Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi; örgüte ilişkin “olumsuz duygu”, “küçük düşürücü” ve “eleştirici” davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve duyguları da kapsayan ve örgüte ilişkin açık ya da gizli bir şekilde yapılan sert eleştirileri, olumsuz inançları ve olumsuz duyguları kapsayan ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu olan tutumlar olarak tanımlamışlardır (Aslan ve Boylu, 2014). Helvacı ve Çetin, (2012) de örgütsel sinizmin, iş görenlerin örgütüne karşı negatif bir tutumu olduğunu iş görenlerin örgütün kararlarına karşı bir inançsızlık ve niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlandığını belirtmektedir. Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmin bir tavır olarak tanımlanmasını önermişlerdir. Özel olarak sinizmi, bütünün üçe bölünmüş modelini takip eden “çalışanın, işleyen örgütüne karşı olumsuz tavrı” olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sinizmin kapsamına giren üç bileşen şöyle sıralanabilmektedir. Bunlar; dürüstlükten yoksun örgüt inancı, örgüte karşı olumsuz etki ve bu inançlar ve etkiyle tutunmuş olan örgüte karşı, kritik ve alçaltıcı davranışlara meyillerdir (Sağır ve Oğuz, 2012).

Literatürde örgütsel sinizme yol açan birçok neden sıralanmıştır. Bu nedenlerin başında çalışan ile örgüt arasında var olduğuna inanılan psikolojik sözleşme ihlalleri, gücün dengesiz dağılımı, adaletsizlik, klasik iş yöntemleri ve değerleri, çok uzun çalışma süreleri, mobbing, kötü yönetim, etkin olmayan liderlik, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, yöneticilerin işten çıkarılması, yüksek yönetici

ücretleri, ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmalar, düşük örgütsel performans ve örgütsel değişim gibi bilişsel, duygusal ve örgütsel birçok faktör yer almaktadır (Alan ve Fidanboy, 2013). Sinizm kavramının içinde yer alan; sıkıntı, hayal kırıklığı, umutsuzluk vb. duyguların oluşmasına yol açan en önemli nedenlerin başında, çalışanların örgüte-örgüt strateji ve politikalarına-, iş arkadaşlarına, işletme sahip ve yöneticilerine duydukları güven eksikliğinin geldiğini düşünmek yerinde olacaktır (Özler, Atalay, Şahin, 2010). Örgütsel sinizmin bireysel performansı önemli derecede etkilemediği görüşünü ileri süren bazı araştırmalar olmasına rağmen genel olarak bütün sinizm türlerinin işgörenlerde ortaya çıkardığı engellenme, hayal kırıklığı, örgüte karşı oluşan güven azalması, örgütsel adalet algısındaki yetersizlik düşüncesi, işgörenlerin kararlara katılımındaki yetersiz düzey ve benzeri algılar nedeniyle işgörenlerin bireysel performanslarının azalması kaçınılmaz bir sonuçtur (Candan, 2013).

Örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmaların oluşturduğu genel kanı örgütün yaptıklarının (örneğin başarısız değişim girişimleri veya zayıf örgütsel performans gibi) çalışan sinizmine katkı sağladığıdır. Örgütsel sinizmin gelişiminde belki önemli olan olayın doğasının yanı sıra bu olayın birey tarafından nasıl algılandığıdır. Örgüt içerisindeki bireylerin olumsuz olaylar karşısındaki algıları farklı olabilir. Örgütsel sinizmin sebeplerine bakarken sosyal bilişsel bir yaklaşım gereklidir. Sinizme katkıda bulunan belirli örgütsel olayları tanımlamadan ziyade böyle bir yaklaşımın olayların çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizmde nasıl bir rol oynadıklarını incelemeye olanak sağlayan bir yaklaşımdır (Eaton, 2000; Akt. Helvacı, 2013).

3.3 Örgütsel Sinizm Boyutları

Örgütsel sinizm örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif duygu ve örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olmak üzere bilişsel, duyusal ve davranışsal olarak üç boyutta ifade edilmektedir (Akman, 2013). Fitzgerald'a (2002) göre duyusal boyut temel insan duygularının negatif yönünü, bilişsel boyut örgütsel anlamdaki bütünlük ve samimiyetin bilinç düzeyindeki değerlendirilmesini, davranışsal boyutu ise örgütsel sinizm kapsamında geliştirilen eleştirel ve küçümseyici davranışları nitelendirmektedir (Fitzgerald, 2002; Akt.Güzel ve Ayazlar, 2014).Dean vd.,(1998)'ne göre de örgüte karşı negatif tutum

anlamına gelen örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

- 1) Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanış
- 2) Örgüte karşı negatif duygular
- 3) Örgüte yönelik kötüyeyici (negatif) eğilimler ve bu inanışlarla, etkenlerle tutarlı olan kritik davranışlardır (Akman,2013)

Bilişsel Boyut: Bireyin, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancını ifade eder. Bu boyut, öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan sinizm insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama durumu olarak açıklanmaktadır. Örgütsel sinikler, örgüt uygulamalarının, örgütün adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi birtakım ilkelerden yoksun olduğuna ve örgüt uygulamalarıyla kendilerine hile yapıldığına, alınan kararlarda kişisel çıkarların ön planda olduğuna inanırlar. Duyuşsal Boyut: Sinizm örgütlerle ilgili objektif bir yargı değildir, güçlü duygusal tepkileri de kapsamaktadır. Dolayısıyla sinizm bireylerin olumsuz duygularıyla ilişkilidir. Sinik kişiler, örgütlerine karşı kızgınlık içinde olabilirler ya da örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, bıkkınlık, nefret, endişe ve utanç duygusu içinde olabilirler. Davranışsal Boyut: Örgüte yönelik kötüyeyici, küçümseyici güçlü eleştirilerde bulunma davranışlarını kapsar. Bu davranışların çoğu örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadeleri içerir. Ayrıca çalışanlar, karamsar tahminleriyle ve alaycı mizahlarıyla da sinik tutumlarını ortaya çıkarabilirler (Dean vd.1998; Akt. İçerli ve Yıldırım, 2012). Dean ve meslektaşlarının örgütsel sinizm tutumu içinde bulunan bireylerin, bahsedilen üç boyuttan biriyle ya da birkaçıyla örgütsel sinizm düzeylerinin ortaya çıkması mümkündür. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar kapsamında, örgütsel sinizm tutumunun incelenmesi, inançlar ve duygularla başlayan ve daha sonra muhtemelen davranışa dönüşebilecek olan sürecin ortaya çıkmasında önemlidir (Sağır ve Oğuz, 2012).

Kutaniş ve Çetinel (2010)'e göre örgütsel sinizmin ilk boyutu, öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu sebepten sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi konuların eksikliği sonucu örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine ihanet ettiklerine inanmaktadırlar. Herhangi bir duruma karşı gösterilen duygusal

tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte karşı hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır

3.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sinizm

Okul özünde eğitsel hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş bir örgüttür. Ancak eğitsel amaçlar dışında sosyal hayatın bir arada yaşamanın gerekliliklerinin sorumluluklarının var olduğu karmaşık bir yapıdır aynı zamanda. Bu nedenle okul ilgili tüm paydaşların etkilediği ve etkilendiği bir yaşam alanıdır (Açıkalın ve Özkan, 2015). Örgütlerde kurumsal başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli yeni uygulamalar gerçekleştirmek büyük ölçüde iş görenlerin örgüte ilişkin tutumlarına bağlıdır (Helvacı, 2013). Açık ya da kapalı bütün sistemlerde çalışanların adaletsizlik algısı, tükenmişlik, mesleki doyum ve adanmışlık düzeyleri, yöneticilerin liderlik stilleri ile örgütsel değişimlerin yanlış yönetimi, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını etkilemektedir. Örgüte yönelik olumsuz bu tutumlar, örgütsel sinizm kavramını yaratmaktadır (Sağır ve Oğuz, 2012). Örgütsel sinizm, öğretmenlerin okul örgütüne karşı negatif bir tutumdur. Öğretmenlerin okulun kararlarına ve işlemlerine karşı bir inançsızlık; niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012).

İnsan davranışlarının ve eylemlerinin arka planında yer alan gizli inanç ve niyetleri tespit etmek pek kolay değildir. Ancak insanların eylemlerinden yola çıkarak bunlara ilişkin yorumlar yapabilir yargılar geliştirebiliriz. Yaptığımız bu iş de bir kestirim ve tahminden öteye gitmez. Söz konusu eylemlerin gerekçeleri eylem sahibine sorulduğunda ileri süreceği gerekçeler de her zaman bizim yorumlarımızla örtüşmez (Açıkalın, Şişman, Turan, 2015). Örgütsel sinizm, örgüt içinde yaşanan tecrübeler neticesinde ortaya çıkar ve doğuştan gelen ve değişmez nitelikte bir kişilik özelliği değildir. Örgütsel sinizmin yoğunluğu ve etkisi çalışanların kişilik özelliklerine göre değişmektedir (Alan ve Fidanboy, 2013).

Sinik çalışanları diğerlerinden ayıran en belirgin özellikler; sürekli şikayet etmeleri, örgütü ve iş arkadaşlarını küçümser tavırlar içinde olmaları, sürekli kötümser söylemlerde bulunmaları, başarısızlıklar karşısında çabuk hayal kırıklığına uğramaları, örgütleri tarafından aldatıldıkları duygusuna kapılmaları olarak belirtilebilmektedir (Akman, 2013). Örgütsel sinizmin içerdiği olumsuz davranışlar çalışanların örgütten kopmalarını ve örgütün değerlerinden uzaklaşmalarını, örgütle uyumsuzluk yaşamalarını ve inanç eksikliğini ortaya çıkarabilir. Örgütle bütünlük hissinin yok olması ise prososyal davranışlar olarak da adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına neden olabilir (Abraham, 2000; Akt.Yetim ve Ceylan,2011). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar; örgütsel sinizmin iş doyumunu, kişilik, örgütsel değişim ile ilişkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Yapılan çalışmaların çoğu örgütsel sinizmin iş doyumunu düşürdüğünü ve bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme düzeyleri ile ters orantıda olduğunu göstermektedir (Yetim ve Ceylan, 2011).

Eğitim örgütleri, girdisi ve çıktısı insan olan dinamik bir yapıya sahiptir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri de bireylerin (öğretmenler, okul yöneticileri)tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri ve kişilik özellikleri gibi birçok etmeden etkilenmektedir. Bu kapsamda, örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum oluşmaktadır. Bu tutum, hem bireyin kişilik özelliklerinden hem de çalışma koşullarından kaynaklanan sinizmi ön plana çıkarmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010). Örgütsel sinizm yaşayan bir öğretmen, okulunu geliştirmek için girişimlerde bulunmanın, diğer çalışanlar tarafından önemsenmediği duygusuna kapılabilmekte ve okulunu geliştirmek için önerilerde bulunmayı bırakabilmektedir. Bu tip öğretmenler, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, çalıştıkları okulu geliştirmek için yeterli çabayı sarf edeceklerine inanmamakta ve genellikle okulunun geleceği ile ilgili umutsuz olmaktadır. Bu bakış açısında ise örgütsel adaletin olmadığı ve böylelikle hak etmeyen bir kişinin ya da davranışın itibar göreceği düşüncesi etkili olmaktadır. Sonuç olarak bu öğretmenler işlerin daha iyiye gideceğine inanmamaktadır. Bu bağlamda, örgüte yönelik olumsuz inanç ve davranışlardan oluşan bir tutum sergilenmektedir. Bu tutum, hem bireyin kişilik özelliklerinden hem de çalışma koşullarından ve yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin davranışlarının önemli belirleyicilerinden biri de,

örgütsel güç tercihleridir. Yöneticilerin tercih ettiği güç kaynakları çalışanların davranışları üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Sinizm ise, bireysel ve örgütsel özelliklerden kaynaklanabildiği için, sinizmin önemli kaynaklarından birinin yöneticilerin güç tercihlerinin olduğu öngörülebilir (Altınkurt, Yılmaz, Erol, Salalı, 2014).

Çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutum içinde olmaları, onların işini sevmemesine, doyumsuzluğu ve tükenmişliği daha çok yaşamalarına sebep olabilir. Bu nedenle sinizm örgütte verimliliği düşüren bir etken olarak araştırılabilir. Öğretmenleri çalıştıkları kurumlara karşı olumsuz tutum içerisine sokan değişkenlerin belirlenmesi, bu değişkenleri yönetebilmek adına önemlidir. Örgütsel sinizm yaşayan örgüte ve dolayısıyla işine karşı olumsuz tutum içerisinde olacağından, düşük performansla çalışması ve verimsiz olması olasıdır (Sağır ve Oğuz, 2012). Örgütsel değişime dair duyulan sinizm ve şüphecilik farklı inançları kapsadığından özellikle farklı kişisel ve durumsal koşulları olmasından dolayı gelişim süreçleri de farklılaşmaktadır. Bu yüzden bu kavramların bu koşulların ölçümüne olan orantılarındaki farkları belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin değişime özel sinizmin şüphecilikten oranla genel sinizmle ve işletmenin değişiminin sebebini açıklayabilme becerilerinin algılanan başarısıyla olan ilişkisinin daha kuvvetli olması gerekir. Buna karşın şüpheciliğin işletmenin genel başarısı ve değişim konusundaki başarıyla daha çok ilgisi bulunmaktadır (Helvacı, 2013).

3.5. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Örgütsel sinizm çalışanların çalıştıkları örgüte karşı olumsuz davranışlarını ifade eden bir kavram olarak son dönemde yoğunlukla literatürde yer bulmuştur. Örgütlerin performansını son derece olumsuz etkileyebilecek bu davranışların ortaya çıkması istenmeyen bir durumdur. Bu noktada sinik davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin tespit edilmesi ve bu faktörlerin kontrol altına alınması önem taşımaktadır (Taslak ve Dalgın, 2015). Örgütlerde yaşanan sinizmin; kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucunun olduğu düşünüldüğünde, işyerlerinde sinizmin ortaya çıkışını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak öncelikli hale gelmektedir. Bu tür stratejileri uygulamada kuşkusuz en büyük sorumluluk örgüt içindeki yöneticilerine ve liderlerine düşmektedir (Özler vd., 2010). Örgütsel sinizmin en öne çıkan tarafı olan, örgütün dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna dair inanç, güçlü bir negatif

duygu ile birleştğinde itibar sarsıcı ve kritik davranışlara yol açmaktadır. Özellikle günümüz dünyasının içinde yer aldığı toplumsal, mesleki, örgütsel ve kişisel anlamda değişim karşısında sinik davranan insanlar, karar alma süreçlerinde anlamlı fırsatlardan yoksun olduklarını, bilgilendirilmediklerini ve yöneticilerin kendileri ile ilgilenmediklerini belirtmektedirler (Candan, 2013).

Yöneticilerin sinizmin sebep ve sonuçlarını bilmeleri örgütteki başarı ve var ise sinizmin olumsuz sonuçlarını uygun bir şekilde yönetme imkânı verir. Örgütsel sinizmi etkileyen faktörlerin bilinmesi yöneticilerin bu konuda duyarlı olup olumsuz sonuçlar doğurabilecek adım atmalarına engel olacaktır (Helvacı ve Çetin, 2012). Bireylerin birbirlerine karşı düşünce ve davranışlarıyla ilgili olumlu duyguları içeren güven kavramı, bireylerarası ilişkileri geliştirmede en etkili faktörlerden birisidir. Güven duygusunun belki de en önemli özelliği karşılıklı olmasıdır. Yani bir kişinin bir başka kişiye güvenmesi tek başına anlamlı ve yeterli değildir. Eğer bir örgütten söz ediyorsak, bu örgütte yer alan herkesin önce örgüte, daha sonra da örgüt içindekilere güven duyması ve bu güvenin karşılıklı olması gerekmektedir. Örgütsel güvenin sağlanması, örgütte çalışan bireylerin, olumlu duygulara sahip olmasıyla sonuçlanmakta, bu da kişilerin sinik olmasına, yani olumsuz duygular taşımaya engel olmaktadır. Kısacası, güvenin olduğu yerde sinik duygular barınmamakta, güvensizliğin hakim olduğu örgütlerde ise, siniklerin sayısı artmaktadır (Özler vd., 2010). Örgüt içi iletişimin anlamlı olarak örgütsel sinizm üzerinde negatif etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir değişle iletişim değeri ne kadar yüksekse, yani etkin ise, örgütsel sinizm değeri de o kadar az olacaktır. Bu durumda etkin iletişim, örgütsel sinizm için bir çözüm önerisi sayılabilir (Tınaztepe, 2012). Örgütteki çalışanlar güvensizliğe yöneliyorsa, çalıştıkları kuruma karşı kızgınlık, ümitsizlik ve hayal kırıklığı duyuyorsa, örgütü sahiplenmeyip aitlik duygusu yaşamıyorsa, yönetimin aldığı kararlara güvenmiyorsa ve kendini soyutluyorsa örgüt ve işin işleyişi ile ilgili olarak birçok sorun çıkacağı beklenmektedir. Bu sorunlar çıkmadan yöneticilerin çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini bilerek, buna yönelik önlemler alıp düzeltmeler yapması gerekmektedir (Akman, 2013).

Örgütsel sinizmin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak yöneticilerin ilk yapmaları gereken, çalışanların güvenini kazanmak olmalıdır. Dinamik iş yaşamı, ekonomik, siyasi ve sosyal koşullar örgütlerin sürekli değişim ve yenilik hareketleri içinde

bulunmalarını zorunlu kılmaktadır. Buna rağmen, yöneticilerin çalışanlarla karşılıklı güvene dayanan bir ilişki içinde olmaları sayesinde değişim ve dönüşüm faaliyetlerine rağmen çalışanların örgüte yönelik olumsuz düşünce ve davranışlarda bulunmalarının önüne geçmek mümkündür (Candan, 2013). Davranışçı yönetim teorisyenleri daha mutlu ve daha verimli gruplar oluşturmak için yöneticilerin paternalist özellikler sergilemeleri gerektiğini savundular (Pellegrini ve Skandura, 2008). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir (Karacaoğlu ve İnce, 2013). Paternalist kültürde karar alma ve fikir oluşturma süreçlerinde çalışanların katılımı desteklendiğinden ve bu kültürde topluluğa karşı bağlılığın yüksek olduğu ve çalışanların üstlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmede istekli oldukları varsayımlarından hareketle, güçlendirici süpervizyonun etkili bir insan kaynağı uygulaması olması beklenmektedir (Erben, 2004).

Örgütlerde paternalizm, veya 'babacanlık', 'hamilik', ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlar. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Aycan, 2001). Paternalist liderler, ilgi, destek ve koruma, sürekli iletişim ve yakın bireysel ilişkiler kurarak kolektivist eğilime sahip çalışanların önemsedikleri ihtiyaçlara yönelik davranışı sergilemiş olurlar (Pellegrini ve Scandura, 2008). Paternalist lider, işletme ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışır, astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurar, işle ilgili olmayan alanlara dahil olur, sadakat bekler, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini ister. Çalışanla yönetici ya da lider arasındaki paternalist ilişkide çalışanlar da işletme ortamını aileleri olarak algılamakta, liderlerine onları sorgulamaksızın itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar. Paternalizmle uyumlu insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi halinde insan kaynağından ve kültür olgusundan kaynaklanan kuşak çatışması, yetki ve otorite devrinde yaşanan sorunların ortadan kalkması beklenmektedir (Erben, 2004). Dolayısıyla alan yazından anlaşılacağı üzere paternalist liderlerin örgütsel sinizmi azaltabilecekleri düşünülebilmektedir.

3.6. Konu İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

3.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Paternalist Liderlik İle İlgili Araştırmalar:

Aslan (2015)'in yapmış olduğu çalışma paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakının rolünün olup olmasının araştırılması ve bir etki varsa ne yönde olduğunun saptanmasıdır. Türkiye genelinde kamu dairelerinde hizmet veren 401 yönetici ve çalışan, kuruma ve yöneticiye güven, kuruma bağlılık, kişi örgüt uyumu, kurumun etik değerleri, iş ahlakı, yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, iş performansı ile demografik özellikler başlıklarını içeren 61 soruluk ankete katılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında çalışan performansına paternalist liderliğin etkisi bulunmuştur. Paternalist liderliğin alt bileşenlerinin çalışan performansına etkisi görülmekle birlikte iş ahlakının bu etkiye katkısından da söz etmek mümkündür.

Aycan (2001) tarafından yapılan, Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma adlı araştırma, alan çalışması olarak toplamında 3500'den fazla katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. İlk çalışmada paternalizmin kuramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmış ve diğer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca paternalizm ölçeği geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirliği sınanmıştır. İkinci araştırma, kültürlerarası bir çalışma olup, paternalizmin kurum kültürü ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçta, paternalizmin yüksek olduğu toplumlarda kurum kültüründe 'reaktif' yaklaşımın hakim olduğu gözlenmiştir. Bunun yanı sıra, çalışanlara yaklaşım daha 'bütünsel' olduğundan güçlendirici uygulamaların daha fazla gözlemlendiği ortaya çıkmıştır. Son çalışmada ise Türkiye'nin 6 bölgesinde bulunan 15 üniversiteden toplanan verilerle iş hayatına atılmak üzere olan gençlerin liderlik tercihleri ölçülmüştür. Buna göre paternalizm, gençler tarafından çok fazla tercih edilmeyen bir liderlik özelliği olarak ortaya çıkmıştır. Bulguların bilimsel yazına ve uygulamaya katkısı tartışılmıştır.

Erkuş, Tabak, Yaman, (2010) Paternalist (babacan) liderlikle örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu kapsamda 211 hastane

çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre paternalist liderliğin beş farklı boyutta (İş yerinde aile ortamı yaratmak, çalışanlarla bireysel ilişkiler geliştirmek, çalışanlardan bağlılık ve sadakat beklentisi, otorite ve hiyerarşi) algılandığı tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre sadece otorite boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Paternalist liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Cerit, Özdemir, Akgün (2011) Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirmelerini istemeye yönelik görüşlerini cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdemlerine göre incelemiştir. Bu çalışmanın verileri 2010-2011 öğretim yılında Bolu ilindeki ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinden elde edilmiştir. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemeye ilişkin görüşlerinin anlamlı şekilde farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Erben ve Ökten (2014) Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü üzerine bir çalışma yapmışlar ve bu çalışmada öncelikle paternalist liderlik ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiye bakmışlardır. Veriler 210 iş-görenden anket yöntemiyle toplanmıştır. Sonuçlar, paternalist liderlikle iş-yaşam dengesi arasındaki az çalışılmış ilişkinin anlaşılmasına dair önemli katkılar sağlarken uygulayıcılara da iş-yaşam dengesinin liderlerinin yönetsel tutum ve yaklaşımlarıyla maliyete katlanmaksızın da tesis edilebileceğini göstermektedir.

Köksal (2011b)'ın yaptığı bir çalışmada elde ettiği analizler sonucunda, paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada paternalizm boyutları ile algılanan örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Bir başka çalışmada ise Özer ve Yurdun (2012), finans sektöründe birleşme-devralma süreci yaşayan örgütlerde, paternalist liderlik tipi ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. İstanbul'da birleşme-devralma süreci geçirmiş 200 çalışan bu çalışmaya dahil olmuştur.- çalışmada paternalist liderlik ile öğretmenlerin iş ile ilgili olmayan eleştiri açısından yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bu araştırmada ırk ve tutumlara

yapılan saldırılar boyutunda yer alan yıldırma davranışlarını yaşama ile paternalist liderlik arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Börekçi (2009) Paternalist liderlik tarzının e-kültürde evrimi adlı makale çalışmasında e-kültürde paternalist liderlik tarzının kullanımı değerlendirilmiştir. Katalizör olma, performans yükseltme, iletişim, yardım, rehberlik, ilgi, etkileme, kaynak organizasyonu, organizasyon temsili ve sadakat artırıcılık yetenekleriyle paternalizm kısa sürelerde değişik birey gruplarının ortak iş yaptığı e-kültürde yaşayabilir. Çalışmada e-kültürde beklenen paternalist tarz biçimi belirlenmeye çalışılmıştır.

Göncü, Aycan, Jonson, (2014) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin babacan liderlik (BL) ve dönüşümcü liderlik (DL) stillerinin çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışları (KVD) ile ilişkilerinde yer alan ve aracı rol oynayan güdüler araştırılmıştır. Bu çalışmada, yöneticilerin babacan liderlik (BL) ve dönüşümcü liderlik (DL) stillerinin çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışları (KVD) ile ilişkilerinde yer alan ve aracı rol oynayan güdüler araştırılmıştır. BL, Doğu kültürlerinde yaygındır ve en az Batı kültürlerinde KVD gibi olumlu çalışan sonuçlarına daha yaygın derecede katkıda bulunan DL kadar etkin olmaktadır. Türk kültürel bağlamında her iki liderlik tipinin de lidere güveni arttırdığı ve güvenin çalışanların KVD sergilemek konusundaki içsel güdülerini harekete geçirdiği bulunmuştur. BL ve DL, KVD ile farklı dışsal güdüler üzerinden ilişkili olarak bulunmuştur. DL, KVD'nı sergilemenin iş grubu içerisindeki yararına yönelik algıyı arttırarak KVD'na katkıda bulunmuştur. BL ise çalışanların izlenim yönetimi güdüsünü arttırarak, bu yolla KVD ile olumlu ilişki göstermiştir.

Yeşiltaş (2013) tarafından yapılan çalışmada paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık (ÖVD) davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 325 işgörenle görüşülmüştür. Elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda paternalist liderlik boyutları olan ahlaki ve yardımseverlik liderlik boyutlarının dağıtım adaletini etkilediğine yönelik hipotezler desteklenemezken, araştırmada oluşturulan diğer hipotezler desteklenmiştir. Buna ilaveten araştırmada otoriter liderliğin ÖVD üzerinde tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

Erben (2004) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye’deki aile kültürü ve işletme kültürü ilişkisi Türkiye’nin toplumsal–ulusal kültüründen hareketle, Kanungo ve Jaeger tarafından ortaya atılan, daha sonra da Kanungo ve Aycan tarafından geliştirilen “Kültüre Uyum Modeli” yardımıyla ele alınmıştır. “Kültüre Uyum Modeli” kullanılarak Türkiye’deki toplumsal kültürün ne derece paternalist varsayımlara dayandığı ve bununla ilişkili olarak Türk aile kültüründeki güç aralığı ve kadercilik gibi boyutların işletme kültürüne etkisi aile işletmeleri bağlamında irdelenmiştir.

Şahin (2015) tarafından yapılan çalışmada mobing algısının işe yönelik tutumlara olan etkisi incelenmiştir. Yönetici davranışlarının –bir psikolojik çalışma ortamı değişkeni- mobinge neden olacağı öngörülmüştür. Son olarak, iş özellikleri, nesil ve temel benlik algılarının hipotez edilen ilişkilerdeki düzenleyici etkisi test edilmiştir. Çalışmanın bulguları mobingin işe yönelik tutumlar üzerinde negatif bir etkisi olduğunu desteklemektedir. Bunun yanında, temel benlik algılarının mobingin işe yönelik tutumlar üzerindeki negatif etkisinde düzenleyici değişken olduğu bulunmuştur. Diğer yandan, babacan liderlik boyutlarının mobing algısı üzerinde bir etkisi bulunmamıştır. İş özellikleri ve Y jenerasyonu üyeliğinin sadakat bekleme boyutu ve mobing algısı arasındaki ilişkide hipotez edilen düzenleyici etkileri de anlamlı bulunmamıştır.

Örgütsel Sinizm İle İlgili Araştırmalar:

Türkiye’de sinizm konusunda yapılan çalışmalar son yıllarda artmaktadır. Konu ile ilgili alan yazın incelendiğinde, eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin ve bazı diğer örgüt çalışanlarının, örgütsel sinizm konusu hakkındaki görüşleri üzerine yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Kasapoğlu, 1992; Erdost ve ark., 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Efiltili ve ark., 2008; Kutanis ve Çetinel, 2009; Tükeltürk ve ark., 2009; Kalağan, 2009; Özler, Atalay, Şahin, 2010; Kalağan ve Güzeller, 2010; Polat, Meydan ve Tokmak, 2010; Altınöz, Çöp, Sığındı, 2011; Özgan, Külekçi ve Özkan, 2011; (Sağır ve Oğuz, 2012). Yine alan yazın incelendiğinde Türkiye’de örgütsel sinizm ile ilgili araştırmalar özellikle 2000’li yılların ikinci yarısından itibaren zaman içinde artış göstermiştir. Genelde ilk yapılan çalışmalar örgütsel sinizme ilişkin ölçek uyarlama çalışmaları (Erdost ve ark., 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Sağır ve Oğuz, 2012; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) olarak dikkati çekmiştir. Konu ile ilgili alan yazında, eğitim örgütlerinde

görev yapmakta olan öğretmenlerin ve bazı diğer örgüt çalışanlarının, örgütsel sinizm konusu hakkındaki görüşleri üzerine yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011; Efiltili ve ark., 2008; Erdost ve ark., 2007; Helvacı, 2010; Helvacı ve Çetin, 2012; Kalağan, 2009; Kalağan ve Güzeller, 2010; Kutaniş ve Dikili, 2010; Kutaniş ve Çetinel, 2009; Özgan, Külekçi ve Özkan, 2011; Özgener ve ark., 2008; Özler, Atalay ve Şahin, 2010; Polat, Meydan ve Tokmak, 2010; Tınaztepe, 2012; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Tükeltürk ve ark., 2009) (Yıldız, Akgün, Yıldız, 2013).

Yetim ve Ceylan (2011) tarafından yapılan bir çalışmada ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyi, bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyine göre daha yüksek, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sinizm bazı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermiş olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm arasında ise, düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kutaniş ve Çetinel (2009), örgütsel adalet algısı ve sinizm ilişkisini incelemiş ve örgütsel adaletle ilişkin olumsuz algının sinik tutuma sahip olmayı etkilediğini saptamışlardır. Çalışmanın önemli bir bulgusu da statü ve sinizm ilişkisine yönelik olmuştur. Araştırmanın sonucuna göre araştırma görevlileri daha fazla sinik tutuma sahiptir.

Tükeltürk, Perçin, Güzel (2009) psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiş ve psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğunu saptamışlardır .

Doğan ve Uğurlu (2014) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını bazı değişkenlere göre incelemişler ve aralarındaki ilişki düzeyini belirlemişlerdir. Çalışma grubunu 312 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Fettahlıoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinizme yönelik algıların,

tükenmişlik algısına etki edip etmediğine ilişkin hipotezler test edilmiştir. Büyükşehir belediyesinde çalışan 412 personel üzerinde yapılan çalışmanın bulguları; sinizm alt boyutlarının, tükenmişlik alt boyutlarını pozitif yönde etkilediğini ve aralarında anlamlı ilişkiler olduğunu desteklemektedir. Ayrıca alan yazınında sinik insanlara yönelik bir ayırım yapılmadığı tespit edilerek etkin sinikler ve pasif sinikler olmak üzere iki yeni kavramın literatüre eklenebileceği önerisi getirilmiştir.

Polat ve Meydan (2010) tarafından yapılan çalışmada örgüte ilişkin olumlu ve olumsuz iş tutumlarının birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. bireyin örgüte yönelik olumlu bir tutumu olan örgütsel özdeşleşme ile olumsuz tutumlar olan sinizm ve işten ayrılma niyeti (İAN) bu bağlamda ele alınmıştır. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan bireyler örgütlerini sanki kendileriymiş gibi algılamaktadır. Bu durumun olumsuz iş tutumlarını azaltıcı etki yapacağı değerlendirilerek hipotezler geliştirilmiş ve anılan hipotezler 176 özel sektör çalışanından elde edilen veriler ışığında test edilmiştir. Sonuçta örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve İAN üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kalağan ve Güzeller (2010) Öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, branşları, yaşları, mesleki kıdemleri, eğitim durumları, çalıştıkları okul türleri, öğretmenliği seçme nedenleri gibi demografik özellikler açısından örgütsel sinizm düzeylerinin değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Antalya il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 325 öğretmen üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları, mesleki kıdemleri, eğitim durumları, çalıştıkları okul türü, öğretmenliği seçme nedenleri arasındaki anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Helvacı ve Çetin (2012) tarafından yapılan araştırma, Uşak ili, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu, okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı saptanmak istenmiştir. Araştırma 2010-2011 eğitim-öğretim yılında yürütülen betimsel tarama modelinde bir çalışmadır. Araştırmanın evreni Uşak ili sınırları içerisinde bulunan tüm kamu

ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklemini ise tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 311 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları ilköğretim öğretmenlerin sinizm algılarının “Az düzeyinde” olduğunu göstermektedir. İlköğretim öğretmenlerinin sinizme ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu bakımından değişmemektedir. Okuldaki çalışma süresi bakımından, bulunduğu okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin, 1-5 yıl çalışan öğretmenlere göre daha çok sinizme sahip olduklarını göstermektedir.

Tınaztepe (2012) Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme olan etkisini incelemiştir. Araştırma kapsamında farklı sektör ve bölümlerde çalışan 121 katılımcıya elektronik postayla ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda hem örgütsel sinizm hem de örgüt içi etkin iletişim ölçeklerinin yazına uygun olarak faktörlere ayrıldığı ve iç tutarlılık düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Demografik fark testlerine bakıldığında ise yalnızca davranışsal sinizmin kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tokgöz (2011) Çalışmanın amacı, örgütsel sinisizmin öncülü olarak örgütsel adalet ve örgütsel desteğin modellenmesini incelemektir. Sözü edilen ilişkileri analiz edebilmek için hizmet sektöründe faaliyet gösteren, merkezi Eskişehir’de olan ve beş ayrı şehirde merkeze bağlı işletmeleri bulunan kurumun çalışanlarından toplanan veri setleri kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel sinisizmin örgütsel adalet ve örgütsel destek kavramları ile etkileşimini incelemek üzere geliştiren algı ve tutum ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda örgütsel sinisizmi açıklamak için, algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel desteğin güçlü birer etmen oldukları belirlenmiştir.

Taslak ve Dalgın (2015)’ın yaptığı bir araştırmada sağlık sektöründe çalışan iş görenlerin atfetme eğilimleri ve örgütsel sinizm davranışları tespit edilmeye çalışılmış ve kişilerin atfetme eğilimleri ile örgütsel sinizm davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı sınanmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında başarı ve başarısızlık örnek durumlarında, içsel atfetme eğilimlerinin, geleceğe yönelik süreklilik algısının, dışsal atfetme eğiliminin ve kontrol edilebilirlik algısının anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca içsel atfetme eğilimlerinin ve duruma verilen önemin başarı ve başarısızlık durumlarının her ikisinde de örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüştür.

Bölükbaşıoğlu (2013) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Demografik özellikler (cinsiyet, branş, okul tipi, eğitim durumu, mezun oluna okul) ile algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Ancak yaş ve algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Demografik özellikler (yaş, cinsiyet, branş, okul tipi, eğitim durumu, mezun oluna okul) ile algılanan örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

3.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Paternalist Liderlik İle İlgili Araştırmalar:

Silin (1976) yapmış olduğu çalışmada Tayvan'da bulunan özel işletmelerin CEO'ları, orta kademe yöneticileri ve çalışanlar ile yapılan görüşmeler neticesinde Paternalist liderliğin -her ne kadar adını paternalist liderlik olarak belirlememiş olsa da- temel niteliklerini ortaya koymuştur (Yaman, 2011).

Sun ve Wang (2009) tarafından yapılan çalışmada paternalist liderlik ile çalışanların yöneticilerinden doyumları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Cerit, 2012).

Wang ve Lin (2007), bir anaokulu yönetimi ve öğretmenlerinin davranışlarını inceledikleri vaka çalışmalarında, anaokulu müdürünün öğretmenlerine karşı paternalist liderlik özelliklerine uygun davranışlar sergilediğini gözlemlemişlerdir. Yani, öğretmenlerin özel ve iş yaşamlarıyla yakından ilgili, onlara yeri geldiğinde anne/baba gibi davranan, ahlaki değerlere önem veren ve gerektiğinde otoriter bir yaklaşım sergileyen lider tipi yer almaktadır. Bunun karşılığında da öğretmenlerden saygı ve itaat beklemektedir. Bu bağlamda, özellikle Doğu toplumlarının kültürel bir karakteristiği olan paternalist ilişkilerin, 5-6 kişilik bir iş biriminde bile üst ile ast arasında var olduğu gözlemlenebilmektedir (Köksal, 2011a).

Chou (2012) tarafından yapılan çalışmada paternalist liderliğin moral ve yardımseverlik boyutlarının çalışanların içsel ve dışsal doyumları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Chou (2012) çalışmasında elde ettiği bulgulara dayalı olarak çalışanlarla ilgilenme, anlayışlı olma ve örnek olma davranışlarını

sergileyen yöneticilerin çalışanlar ile yöneticiler arasında etkileşimi artırmaya katkı yapabileceğini ileri sürmüştür (Cerit, 2012).

Wang, Ann-Chih; Shu Yang .Kuo; Bor Shiuan Cheng; Chou Yu Tsai. (2009) yaptıkları çalışmada, çalışanların yaratıcılığı ile paternalist liderliğin yardımsever boyutu arasında pozitif, otoriter boyutu arasında ise negatif bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır (Kurt, 2013).

Uhl-Bien et al (1990)'ın, Japonya'da 1075 hat yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada, örgüte yerleşmiş olan paternalizm inancı ile lider-üye değişimi ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Köksal, 2011a).

Cheng (1995) tarafından yapılan çalışmalar 1980'lerin sonunda başlayarak 1995 yılına kadar olan üç farklı çalışmayı kapsamakta olup, bu çalışmalarda Tayvan'da bulunan aile işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler/mülakatlar yapılmış, paternalist liderlik ile ilgili örnek olaylar incelenmiş ve en nihayetinde paternalist lider davranışları ve izleyicilerin tepkileri konusunda ayrıntılı sonuçlara ulaşılmıştır (Yaman, 2011).

Sheer (2010) Bir araştırmada, inovasyon (yenilik) algısı ile paternalist liderlik tarzının yardımsever ve moral boyutları arasında pozitif, otoriter boyutu arasında ise negatif ilişki olduğu bulunmuştur (Kurt, 2013).

Niu et al, (2009), Taiwan'da farklı sektörlerde çalışan 304 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, paternalist liderliği üç boyutta ele almışlardır. Bunlar Farh ve Cheng (2000) tarafından yapılan sınıflamaya benzer şekilde; otoriter, yardımsever ve ahlaki paternalist liderlik yaklaşımlarıdır. Araştırma sonuçlarına göre, yardımsever ve ahlaki yaklaşımlar, çalışanların üstlerine karşı duydukları itaati ve iş motivasyonunu artırırken, otoriterlik bu çıktılarla ilişkili çıkmamıştır. Ayrıca yardımseverlik ve ahlaki lider özellikleri birbirleriyle etkileşim içerisindedirler. Yani yardımsever ve yüksek ahlaka sahip liderler daha fazla itaat görmektedirler (Köksal, 2011a).

Farh, J., L. ve Cheng B. S. (2000) tarafından Paternalist liderlik alanında yapılan çalışmada üç boyutlu bir model geliştirilmiştir. Bu boyutlar; otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki boyut olarak sınıflandırılmaktadır. Otoriterlik boyutunda otorite ve kontrol uygulamaları ile astların sorgulamadan lidere itaat etmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Yardımseverlik boyutunda astların refahı için lider

tarafından onlara bireysel ilgi gösterilir, bu durumdan memnun kalan astlar memnuniyetlerini daha fazla çalışarak ödeme gayreti içinde olurlar. Ahlâki boyutta ise bireysellikten uzak ve model insan olmak konuları incelenmektedir (Erkuş vd. 2010).

Paoching ve Chichun (2009) babacan liderlik ile organizasyonel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada 348 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre yardımseverlik ve ahlaki olma davranışının organizasyonel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği, bunun yanında otoriterliği negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca babacan liderliğin organizasyonel vatandaşlık davranışını artırdığı tespit edilmiştir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014).

Cheng (2004), paternalist ve dönüşümcü liderliği araştırmak için Tayvan'daki genel bir işletmede 543 işgörenin katıldığı bir araştırmada paternalist liderliğin Batı'nın liderliğinden farklı olduğunu bulmuştur. Paternalist liderliğin üç boyutunun (otoriter, yardımsever, ahlaki) astların yanıtları üzerindeki etkisini pozitif bulmuştur. Özellikle yardımsever liderliğin astların lidere karşı minneti ve karşılık vermesi üzerine önemli etkisi vardır. Ahlaki liderliğin astların uyması, yardımsever liderliğin uyma ve özdeşleşme üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Yüksek ahlaki ve otoriter liderliğin astların karşılık vermesinde negatif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Düşük ahlaki ve otoriter liderlik biraz da olsa pozitif etkiye sahiptir. Ancak modernleşme, küreselleşme ve endüstrileşmeyle birlikte paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun öneminin kaybolduğu ileri sürülmektedir (Türesin, 2012).

Örgütsel Sinizm İle İlgili Araştırmalar:

Örgütsel sinizm konusunda yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların iki boyutta gruplandığı gözlenmektedir. Birinci grupta yer alan çalışmaların temel amacı, örgütsel sinizm kavramının tanımlanması ve çeşitli veri toplama aracının geliştirilmesi olmuştur. İkinci grupta yer alan çalışmalar ise, örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçlarına odaklanmışlardır. Böylece, örgütsel sinizmin örgütsel adalet, örgütsel politika, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali, iş doyumu, örgütsel değişim, liderlik, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, örgüt temelli özsaygı, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek gibi çok sayıda değişkenle ilişkileri incelenmiştir (Kalağan, 2009).

Sinizm konusunda literatürdeki bilinen ilk bilimsel çalışma polis sinizmi üzerindeki Arthur Niederhoffer'in 1967 yılında yazmış olduğu *Behind the Shield* adlı kitabı'dır. New York Polis departmanında yirmi yıldan uzun süre çalışan ve daha sonraki emeklilik döneminde üniversitede ve polis akademisinde dersler veren Niederhoffer kitabının ikinci bölümünde polis memurlarının giderek artan bir şekilde sinizm problemi yaşadıklarını öne sürmüştür (Johnson, 2007; Akt., Candan, 2013). Polislerdeki mesleki sinizm konusu üzerinde 2007 yılında Johnson tarafından yapılan çalışmada; polis sinizmi konusundaki çalışmaların 1980'li yıllarda zirveye ulaştığı, günümüzde bir azalma olduğu ve açıklığa kavuşturulamayan rütbe, yaş, çalışma sürelerinin uzunluğu, eğitim, negatif duygusallık, destekleyici liderlik davranışı, polise yönelik olarak toplumun algılanan tutumu gibi sinizmin öncülleri olarak bir çok sorunun kaldığı belirtilmektedir (Candan, 2013).

Sinizm konusu üzerindeki en çok referans olan çalışmalardan biri de, Dean ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada, örgütsel sinizm kavramsallaştırılarak farklı disiplinler açısından örgütsel sinizmin mukayeseli bir değerlendirmesi yapılmıştır. Örgütsel sinizm ve benzer diğer yapılar arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur (Candan, 2013).

Bommer, W.H., Rich, G.A. and Rubin, R.S. (2005) 372 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma bulgusuna göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki negatif bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Buna göre, dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel değişim sinizmini azaltmaktadır. Örgütlerde değişime açık ve kendini adanmış işgören, örgütler tarafından dönüşümcü liderlik davranışı değişimi yaratmada bir araç olarak kullanılmaktadır. Dönüşümcü liderlerin sinik bireyler üzerindeki etkisi, onları değişimin şampiyonları haline dönüştürmektir. Araştırmanın bir diğer bulguları ise; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik özellikler ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olmamasıdır (Kalağan, 2009).

Abraham (2000) iş yerinde gelişen beş farklı sinizm biçimini ele alarak, süreci kuramsal olarak açıklığa kavuşturmaya ve bu beş farklı biçimle duygusal çıktılarının ilişkilerini araştırmaya çalışmıştır. Bunlardan toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleri ile işe yönelik sinizmin tükenmişlik ile kişi-

rol çatışması ve kişilik sinizminin kişinin doğuştan muhalif olma özelliği ile ilişkili olabileceğini savunmuştur. Çalışmasında kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olarak ortaya çıktığını bulmuştur. Bununla birlikte toplumsal sinizmin hem iş tatminini hem de bağlılığı artırdığı bulgusunu şaşırtıcı bulmakla birlikte, Abraham (2000), bu durumu, toplumsal siniklerin iş ortamındaki koşullara ilişkin beklentilerinin daha gerçekçi olabileceği ve böylece iş hayatında ortaya çıkan hayal kırıklıklarından çok fazla etkilenmeme olasılığıyla açıklamıştır (Kılıç, 2013).

Brandes vd. (1999) çalışmalarını, bir fabrikada çalışan yönetici ve işgörenlere uygulamışlardır. Araştırmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işgören katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı ve yöneticinin katılımı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan bireyin örgüte olan bağlılığının zayıf olduğu; örgütsel sinizm düzeyinin düşük olduğu örgütlerde, işgörenin örgüte bağlılığının yüksek olduğu gözlemiştir (Polatcan, 2012).

Delken (2004) çağrı merkezinde yaptığı araştırma ile örgütsel sinizm ve demografik özellikler arasındaki ilişkileri belirlemeye amaçlamıştır. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik özellikler aracı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisi bulunmamıştır. Sadece medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Buna göre; bekâr bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri yüksek değer göstermiştir. İşgören sinizminin çağrı merkezindeki yöneticiler için sürekli bir problem oluşturduğu belirlenirken, çağrı merkezindeki iş görenler, müşteriye iyi hizmet vermek ile birlikte sürekli olarak da performans baskısı altında oldukları ve bu durumun işgörenlerde rol karmaşasına yol açtığı saptanmıştır (Yeşilçimen, 2015).

Pitre (2004) araştırmasında, Amerika Denizcilik Akademisi Deniz Harp Okulu birinci sınıfında okuyan 30 öğrencinin örgütsel sinizm yaşama nedenlerini araştırmıştır. Araştırma, nitel veri analizi yöntemi olan odak grup çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerin beklentilerinin karşılanmama durumlarının örgütsel sinizmin nedenleri olduğu belirlenmiştir. (1) dikkatli karar almadaki baskı (2) akran etkilerindeki düş kırıklığı (3) örgütsel tutarsızlıklar ve (4) deniz harp okulu

öğrencilerinin ilgilerine karşı dışarıdakilerin ilgilerinin önemli olması, örgütsel sinizmin gelişmesinde güçlü öncüller olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık eksikliği, karar verme ve risk alma becerilerinde eksiklik de, örgütsel sinizmin sonuçları olarak ifade edilmiştir (Kalağan, 2009).

Turner ve Valentine (2001), sinizmi, ahlaki karar alma sürecinin temelini oluşturan bir boyut olarak değerlendirdikleri çalışmalarında etik araştırmalarında kullanılabilecek bir sinizm ölçeğinin yokluğuna işaret ederek, on bir maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir (Kılıç, 2013).

James (2005), tarafından yürütülen araştırmada, örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörler ve bunların örgütsel sinizm ile olan ilişkisi tespit edilmeye çalışılmış, örgütsel sinizmin sonuçları tartışılmıştır. Örgütsel sinizmi oluşturan faktörler olarak da örgütsel politika algısı, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ve algılanan örgütsel destek üzerinde durulmuştur. 360 okul müdürü, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve diğer okul çalışanlarından oluşan çalışma grubundan elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre örgütsel sinizm ile örgütsel adalet, örgütsel destek ve kişi odaklı vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü; örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlali, iş gerilimi ve öğretmen tükenmişliği arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin sonuçlarının ise iş gerilimi, zarar verici iş davranışları, işgören uyumsuzluğu ve performans kaybı olabileceği belirtilmiştir (Gün, 2015).

Johnson J.L., O'leary-K., and Anne M. (2003) banka sektöründe çalışan 103 işgörene uyguladıkları çalışma ile psikolojik sözleşme ihlali, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm, iş ile ilgili tutumlar (iş doyumunu ve örgütsel bağlılık), duygusal tükenme, hizmet süresi ve diğer banka işgörenlerine yardımcı olma davranışları açısından bir karşılaştırma yapmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda sosyal değişim ihlallerinin, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlallerine etki yarattığı keşfedilmiştir. Örgütsel sinizm dolaylı olarak, psikolojik sözleşmenin etkisiyle işgörenlerin iş ile ilgili tutumlarını (örgütsel bağlılık ve iş doyumunu) etkilemektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde, iş doyumunu ile örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde, örgütsel bağlılık ile de örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde bir

ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal tükenme davranışı arasında aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda, duygusal tükenme davranışı ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde, işten ayrılma ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde ve biçimsel rol davranışı ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki kurulmuştur (Yeşilçimen, 2015).

Gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında, paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar 1990'lı yıllarda artış göstermiş,2000'li yılların başından itibaren de artarak devam etmiştir.

Paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle doğu kökenli araştırmacıların çoğunlukta olduğu görölmektedir. Paternalist liderliğin, kolektivist yapıya sahip olan doğu toplumlarının karakterini yansıttığı ve bu toplumlarda daha fazla taraftar bulduğu ve kabul gördüğü düşünöldüğünde bu alanda yapılan çalışmaların büyük bölümünün doğu kökenli araştırmacılar tarafından yapılmasının doğal karşılanabileceğı düşünölmektedir.

Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalara bakıldığında ise bu alanda yapılan çalışmaların sadece eğitim örgütlerinde değil insan unsurunun bulunduğu her türlü örgütle ilgili olarak yapıldığı görölmektedir. Bu çalışmalar sinizmin her türlü örgütte görölebileceğini düşöndürmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli geçmişte olan ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu şekilde tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1995).

4.2. Evren

Araştırmanın evreni 2014- 2015 eğitim öğretim yılında Uşak ili Merkez ilçesinde ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. 2014- 2015 eğitim öğretim yılında ortaokullarda 936, liselerde ise toplam 1217 öğretmen görev yapmaktadır.

4.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Uşak ilinde görev yapan 148 ortaokul,201 lise olmak üzere toplam 349 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Uşak ilinde ortaokullarda çalışan 936, liselerde çalışan 1217 ve toplamda 2153 öğretmen evren olarak alındığında %95'lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için örneklem büyüklüğü 327 öğretmen olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem sayısına ulaşabilmek için okullara 460 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 400 tanesi geri dönmüştür. Araştırma sonuçları ile ilgili olarak bir yargıya varılabilmesi için anketlerin % 80 oranında geri dönmesi gerekmektedir (Balcı, 2011). Çalışmada 400 anket toplam dağıtılan anket sayısının yaklaşık %87' sini oluşturduğu için bu koşulu sağladığı ve evren hakkında bir yargıya varılabileceği tespit edilmiştir. Geri dönen ölçekler araştırmacı tarafından titizlikle incelenmiş, boş

cevap bulunan ya da uygun cevaplanmamış 51 ölçek araştırmadan çıkarılarak, 349 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri, eğitim düzeyi ve okuldaki öğretmen sayısı gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ise Tablo 1’de yer verilmektedir.

Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Demografik Özellik	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	154 44,13
	Erkek	195 55,87
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	96 27,50
	11-20 Yıl	160 45,84
	21 Yıl ve daha fazla	93 26,64
Okuldaki çalışma süresi	1-3 yıl	151 43,26
	4-6 yıl	81 23,20
	7-9 yıl	58 16,61
	10 yıl ve daha fazla	59 16,90
Okuldaki öğretmen sayısı	1-30 öğretmen	89 25,50
	31 ve üzeri öğretmen	260 74,49

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin **cinsiyete göre** 154’ ünün (%44,13) kadın, 195’inin (%55,87) erkek olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdemlerine göre, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısı 96, oranı %27,50; 11-20 yıl olan öğretmen sayısı 160, oranı %45,84; 21 yıl ve daha fazla olan öğretmen sayısı 93, oranı % 26,64 olarak tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin şu an çalıştıkları okuldaki çalışma sürelerine göre; çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmen sayısı 151, oranı %43,26; 4-6 yıl olan öğretmen sayısı 81, oranı %23,20; 7-9 yıl olan öğretmen sayısı 58, oranı %16,61; 10 yıl ve daha fazla olan öğretmen sayısı 59, oranı % 16,90’ dir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre, 1-30 öğretmen olan okulda çalışan öğretmen sayısı 89, oranı %25,50; 31 ve daha fazla öğretmen olan okulda çalışan öğretmen sayısı 260, oranı % 74,49’ dur.

4.4. Veri Toplama Araçları

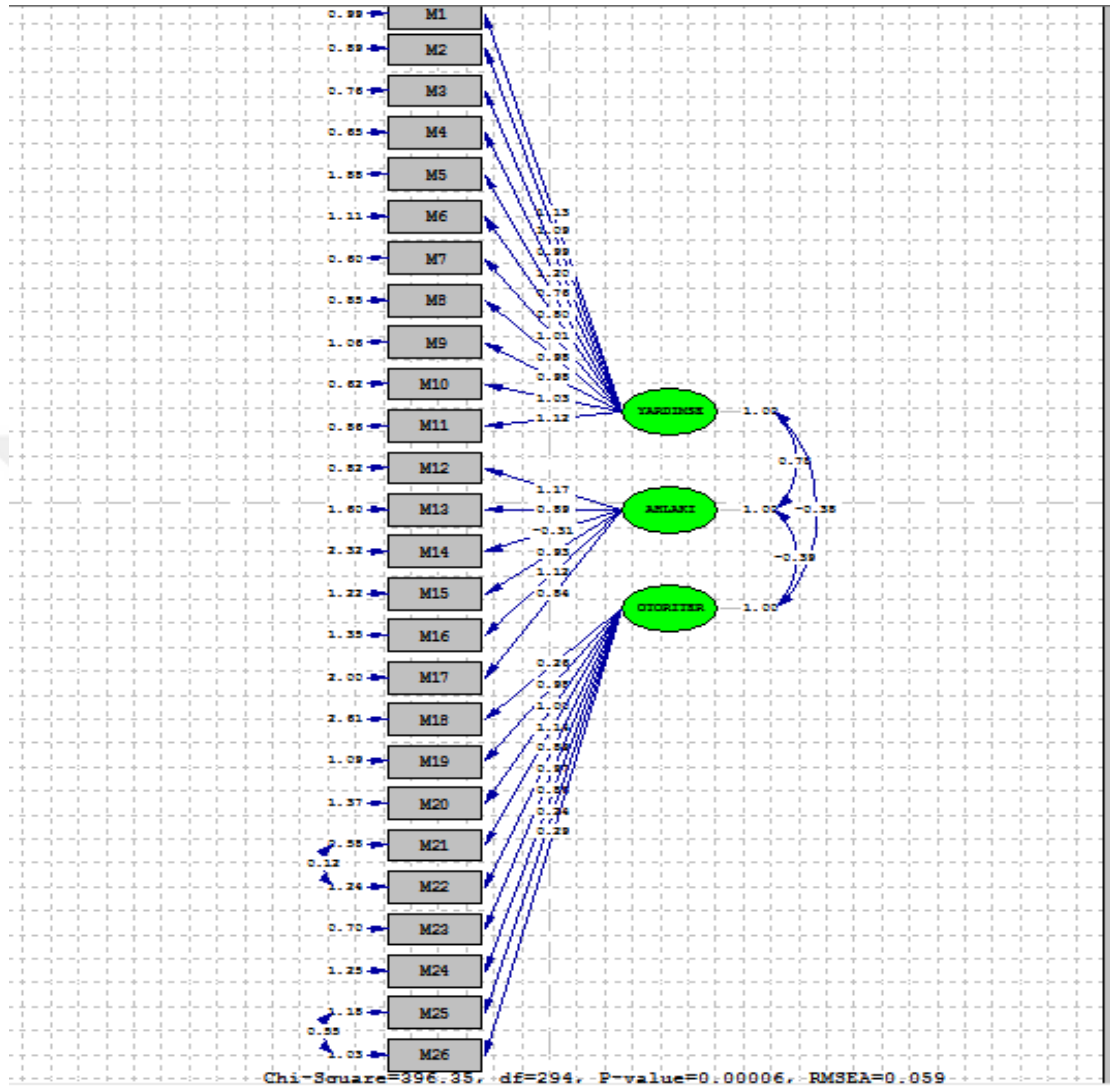
Araştırmada iki değişken olduğundan veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Örgütsel sinizm veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 'li likert olarak derecelendirilmiştir. Paternalist liderlik veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (6) Kesinlikle Katılıyorum” arasında 6 'lı likert olarak derecelendirilmiştir. Araştırmada veriler araştırmacılar tarafından izin alınarak Türkçeye çevrilen Cheng, B- S., Chou, L-F., . Wu, T-Y, Huang, M-P.& Farh J-L. (2004) tarafından geliştirilen Paternalist Liderlik Ölçeği ve Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanarak toplanmıştır.

Araştırmacılar tarafından uyarlanan Paternalist Liderlik boyutunda öncelikle Cheng ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen Paternalist Liderlik Ölçeği için mail yoluyla izin alınmıştır. Daha sonra ölçek her iki dile hakim üç alan uzmanı tarafından “çeviri-geriçeviri“ yöntemi kullanılarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra uyarlama için 148 ilkökul öğretmenine ölçek uygulanmıştır. Elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Her alt boyut bir ölçek olarak düşünülmüş, boyutlar için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu her alt boyutun tek faktörlü olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeğin boyutlarının örnekleme uygunluğunu test etmek için Paternalist Liderlik Ölçeği ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) elde edilen verilerin, daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış olan yapıya uyup uymadığını belirlemek için yapılmaktadır. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar(Seçer, 2013). Şencan' a göre, doğrulayıcı faktör analizi modelin ve faktör yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle açımlayıcı faktör analizine göre daha güçlü bir analizdir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyükoztürk, 2012). DFA sonucunda faktörlere ait olan değişkenlerin standardize faktör yüklerinin 0.70'den yüksek bir değer alması tercih edilmekte, 0.40 değerinin altındaki standardize faktör yükleri tercih edilmemektedir. t değerlerinin de 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Akyüz, 2012).Paternalist Liderlik ölçeğine ilişkin daha önce belirlenen faktörlerin, faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun için

LISREL 8.51 paket programından yararlanılmıştır. **Paternalist Liderlik alt boyutları** ise; “Yardımseverlik”, “Ahlaki”, “Otoriter”, olarak isimlendirilmiştir.

Şekil:1 Paternalist Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Paternalist Liderlik Ölçeği'nin uyum değerleri Tablo 2 de görülmektedir.

Tablo 2: Paternalist Liderlik Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri

Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-Square (χ^2)	396.35
P	.000
Df	294
X²/df	1,35
CFI	0,89
GFI	0,81
AGFI	0,79
NFI	0,84
NNFI	0,85
RMR	0,19
SRMR	0,08
RMSEA	.059

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği indeksi değerleri, test edilen modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Değerler incelendiğinde χ^2/df oranı ($1,35 < 5$) ve RMSEA ($0,059 < 0,10$) değeri ile CFI (0,89), NFI (0,84) ve NNFI (0,85) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Yani ölçekte kullanılan gözlenen değişkenler örtük değişkenleri yani paternalist liderliğin yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik boyutlarını açıklayabilmektedir. Paternalist Liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları ise aşağıda Tablo 3'te görülmektedir.

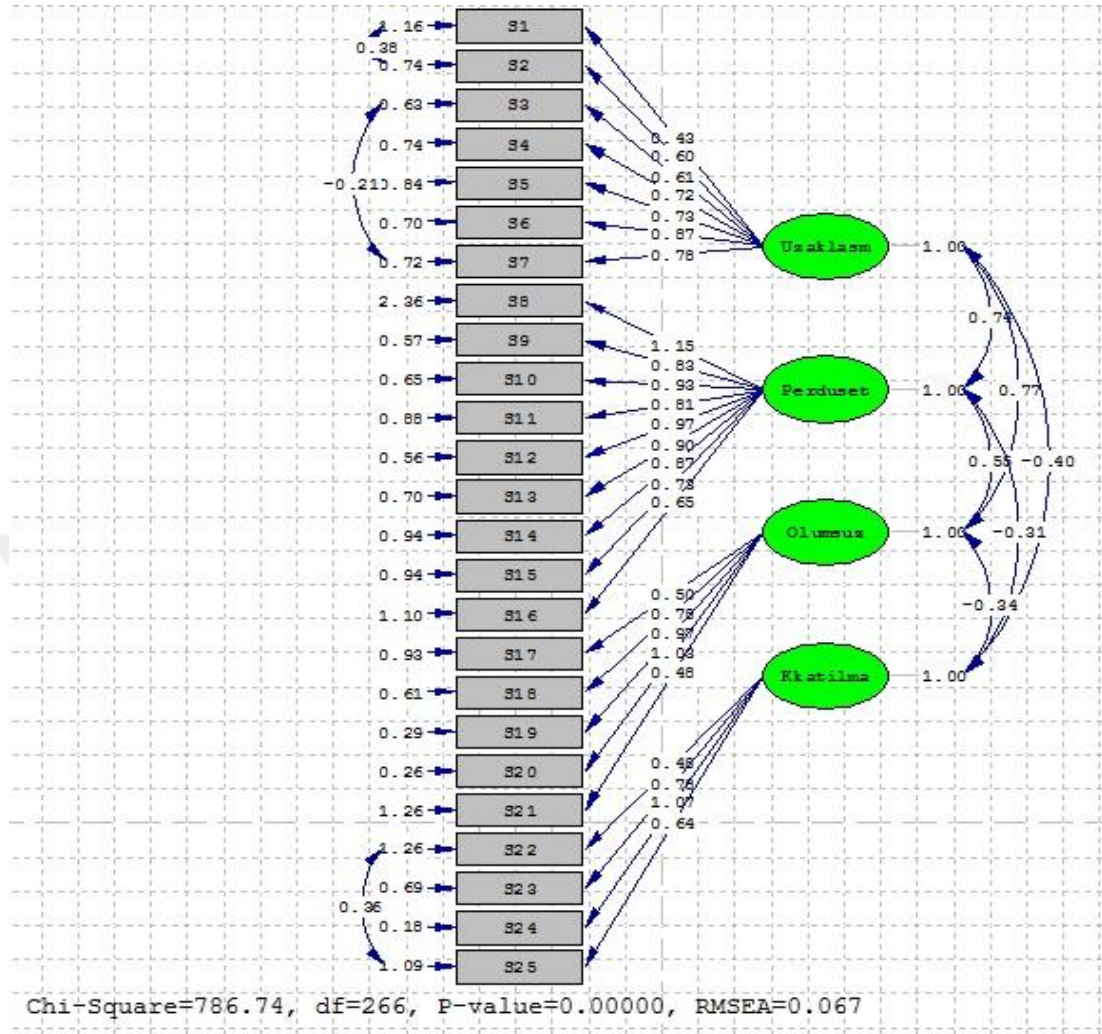
Tablo 3: Paternalist Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Yardımseverlik	11	0	.912
Ahlaki	6	0	.817
Otoriter	9	0	.830
Paternalist Liderlik	26	0	.950

Tablo 3 incelendiğinde ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayıları literatürde kabul gören .70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstündedir.

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği ise Sağır ve Oğuz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. **Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği**'nin her alt boyutu bir ölçek olarak düşünülmüş, boyutlar için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu her alt boyutun tek faktörlü olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm Ölçeği alt boyutları “Uzaklaşma”, “Performansı Düşürücü Etkiler”, “Olumsuz Tutum” ve “Karara Katılma”dır. Örgütsel Sinizm ölçeğine ilişkin daha önce belirlenen faktörlerin, faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun için LISREL 8.51 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda Şekil 2’ de görülmektedir.

Şekil 2: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Örgütsel Sinizm Algısı Ölçeği'nin uyum değerleri Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Sinizm Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri

Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-Square (χ^2)	786,74
P	.000
Df	266
X²/df	2,96
CFI	0,89
GFI	0,87
AGFI	0,85
NFI	0,84
NNFI	0,88
RMR	0,10
SRMR	0,064
RMSEA	0,067

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ortaya ikincil uyum iyiliği indeksi değerleri, test edilen modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Değerler incelendiğinde χ^2/df oranı ($2,96 < 3$) ve RMSEA ($0,067 < 0,08$) değeri ile CFI (0,89), GFI (0,87), AGFI (0,85) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Yani ölçekte kullanılan gözlenen değişkenler örtük değişkenleri yani örgütsel sinizm ölçeğini ve boyutlarını açıklayabilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Uzaklaşma	7	0	.805
Per.Düş.Etk.	9	0	.846
Olumsuz Tutum	5	0	.784
Karara Katılma	4	0	.760
Örgütsel Sinizm	25	0	.852

Yine Tablo 5'e göre ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayıları da Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin literatürde kabul gören .70'in üzerinde güvenilirlik değerine sahip olduğunu göstermektedir(Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013).

4.5. Verilerin Analizi

Verilere hangi tür analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normallik testi gerçekleştirilmiştir. Literatürde çarpıklık ve basıklık katsayısının -1,5 ve +1,5 arasında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Paternalist liderlik ve örgütsel sinizmin tüm boyutlarında çarpıklık ve basıklık katsayısının istenen değerler arasında olması sebebiyle analizlerde t-Testi, ANOVA ve Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu teknikleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizm algılarının cinsiyet ve okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için "t testi yapılmıştır. Yine öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için TUKEY testi yapılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Bu analizlerin gerçekleştirilmesi için SPSS 17.0 paket programından yararlanılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problemini oluşturan sorulara yanıt bulmak için, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlar yer almaktadır.

5.1. ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin tüm alt boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında Tablo 6’ da ki puan aralığı kullanılmıştır.

Tablo 6: Paternalist Liderlik Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu

Ölçek Ortalama Puanı	Katılma Düzeyi
1,00 – 1,83	Kesinlikle katılmıyorum
1,84 – 2,66	Katılmıyorum
2,67 – 3,49	Az katılıyorum
3,50 – 4,32	Orta düzeyde katılıyorum
4,33 – 5,15	Çok katılıyorum
5,16 – 6,00	Kesinlikle katılıyorum

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 7 de yer almaktadır.

Tablo 7: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
Yardımsverlik	3,43	1,06
Ahlaki	3,98	0,90
Otoriter	3,26	0,94
Paternalist Liderlik	3,51	0,63

Tablo 7'den de anlaşılacağı üzere öğretmenler, okul yöneticilerinin otoriterlik ($\bar{x} = 3,26$) ve yardımsverlik ($\bar{x} = 3,43$) boyutunda “*az katılıyorum*” düzeyinde olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanında okul yöneticilerinin, ahlaki ($\bar{x} = 3,98$) boyutunda ve toplamda ($\bar{x} = 3,51$) “orta düzeyde katılıyorum” şeklinde cevaplamışlardır. Bununla birlikte öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri paternalist liderliğin ahlaki boyutundaki davranış düzeyleri yardımsverlik ve otoriter boyutlarına oranla daha yüksektir.

a. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre, Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin okullara yönelik paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşleri açısından kadın ve erkek öğretmenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde İki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 8: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesine ilişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss	t	Sd	p																																
Yardıms severlik	Kadın	154	3,32	1,08	-1,70	347	.09																																
	Erkek	195	3,52	1,04				Ahlaki	Kadın	154	4,01	,91	,62	347	.54	Erkek	195	3,95	,90	Otoriter	Kadın	154	3,18	,87	-1,4	347	.16	Erkek	195	3,32	,99	(Toplam)	Kadın	154	3,45	,61	-1,59	347	.11
Ahlaki	Kadın	154	4,01	,91	,62	347	.54																																
	Erkek	195	3,95	,90				Otoriter	Kadın	154	3,18	,87	-1,4	347	.16	Erkek	195	3,32	,99	(Toplam)	Kadın	154	3,45	,61	-1,59	347	.11	Erkek	195	3,55	,65								
Otoriter	Kadın	154	3,18	,87	-1,4	347	.16																																
	Erkek	195	3,32	,99				(Toplam)	Kadın	154	3,45	,61	-1,59	347	.11	Erkek	195	3,55	,65																				
(Toplam)	Kadın	154	3,45	,61	-1,59	347	.11																																
	Erkek	195	3,55	,65																																			

Tablo 8’ de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşleri ($p > .05$). farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte erkek öğretmenlerin görüşleri kadın öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin paternalist liderliğin yardımsever liderlik ($\bar{x}=3,52$) ve otoriter liderlik ($\bar{x}=3,32$) boyutları düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Aynı şekilde kadın öğretmenler ise okul yöneticilerinin paternalist liderliğin ahlaki liderlik ($\bar{x}=4,01$) boyutu düzeyinin daha yüksek olduğu görüşündedirler.

b. Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

b1-Yardımsverlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 9: Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Yardımsverlik Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl (1)	96	3,48	1,01	,158	.85
11-20 yıl (2)	160	3,40	1,05		
21 yıl ve üzeri (3)	93	3,44	1,13		
Toplam	344	3,43	1,06		

Tablo 9’ da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderliğin yardımsverlik boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler okul yöneticilerinin paternalist liderliğin yardımsverlik boyutuna orta düzeyde sahip oldukları görüşündedirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin bu boyuta sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderliğin yardımsverlik boyutuna sahip olma düzeyine ilişkin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır “[F_(2,344)=.158; p>.05].

b2-Ahlaki Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 10: Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Ahlaki Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Mesleki kıdem	N	\bar{x}	Ss	F	p
1-10 yıl (1)	96	4,09	0,77	1,173	.31
11-20 yıl (2)	160	3,95	0,79		
21 yıl ve üzeri (3)	93	3,89	0,70		
Toplam	349	3,98	0,90		

Tablo 10'da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin paternalist liderliğin ahlaki boyutu düzeyine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. 1-10 yıl kıdeme sahip ($\bar{x} = 4,09$) ve 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ($\bar{x} = 3,95$) ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen ($\bar{x} = 3,89$) görüşlerine göre okul yöneticilerinin paternalist liderliğin ahlaki boyutuna sahip olma düzeyleri yüksektir. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin bu boyuta sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderliğin ahlaki boyutuna sahip olma düzeyine ilişkin puan ortalamaları arasında fark bulunmamaktadır [$F_{(2-344)}=1,173$; $p > .05$].

b3-Otoriter Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 11: Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Otoriter Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl (1)	96	3,20	0,91	0,292	.75
11-20 yıl (2)	160	3,30	0,96		
21 yıl ve üzeri (3)	93	3,26	0,95		
Toplam	349	3,26	0,94		

Tablo 11’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderliğin otoriter boyutuna sahip olma düzeyine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler otoriter boyutuna okullarının orta düzeyde sahip olduğunu düşünmektedirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin bu boyuta sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderliğin otoriter boyutuna sahip olma düzeyine ilişkin puan ortalamaları arasında farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-344)}=0,292$; $p>.05$].

c. Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısı Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 12: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısına Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	T	Sd	p																																
Yardıms sever	1-30	89	3,34	,944	-0,91	347	.36																																
	31 +	260	3,46	1,10				Ahlaki	1-30	89	3,90	,918	-0,90	347	.37	31 +	260	4,00	,897	Otoriter	1-30	89	3,41	,913	1,76	347	.08	31 +	260	3,21	,953	(Toplam)	1-30	89	3,49	,604	-0,29	347	.76
Ahlaki	1-30	89	3,90	,918	-0,90	347	.37																																
	31 +	260	4,00	,897				Otoriter	1-30	89	3,41	,913	1,76	347	.08	31 +	260	3,21	,953	(Toplam)	1-30	89	3,49	,604	-0,29	347	.76	31 +	260	3,51	,651								
Otoriter	1-30	89	3,41	,913	1,76	347	.08																																
	31 +	260	3,21	,953				(Toplam)	1-30	89	3,49	,604	-0,29	347	.76	31 +	260	3,51	,651																				
(Toplam)	1-30	89	3,49	,604	-0,29	347	.76																																
	31 +	260	3,51	,651																																			

Tablo 12’de görüldüğü gibi öğretmen sayısı 1-30 olan okullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderliğe sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri otoriter boyutu hariç tüm alt boyutlarda ve toplamda, öğretmen sayısı 31 ve daha fazla olan okullarda çalışan öğretmenlere göre daha düşüktür. Kalabalık okullarda çalışan öğretmenler okul yöneticilerinin paternalist liderliğe

daha yüksek düzeyde sahip olduğunu düşünmektedirler. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderliğin hiçbir boyutuna ve toplamda sahip olma düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. ($p > .05$),

b. Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3, 4-6 , 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri şeklinde dört kategoride ele alınmıştır.

b1-Yardıms severlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 13: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Yardıms severlik Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Yardıms severlik	N	\bar{x}	Ss	F	p
1-3 yıl	151	3,56	1,068	1,553	.20
4-6 yıl	81	3,34	1,029		
7-9 Yıl	58	3,43	1,148		
10 yıl ve üzeri	59	3,24	,997		
Toplam	349	3,43	1,064		

Tablo 13' de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6,7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderliğin yardıms severlik boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Aynı okulda çalışma süresi 1-3 yıllık öğretmenler ($\bar{x} = 3.56$) ve 7-9 yıllık öğretmenler ($\bar{x} = 3.43$) paternalist liderliğin yardıms sever boyutuna okul yöneticilerinin sahip olma düzeyini 4-6 yıllık öğretmenler ($\bar{x} = 3.34$) ile 10 yıl ve üzeri aynı okulda çalışan öğretmenlere ($\bar{x} = 3.24$) göre daha yüksek bulmaktadırlar.

Bununla birlikte öğretmenlerin okul yöneticilerinin bu boyuta sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-347)}=1,553$; $p>0.05$].

b2-Ahlaki Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 14: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Ahlaki Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ahlaki	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
1-3 yıl (1)	151	4,17	,888	7,317	,000	1>3
4-6 yıl (2)	81	4,04	,860			1>4
7-9 Yıl (3)	58	3,77	,837			2>4
10 yıl ve üzeri (4)	59	3,60	,919			
Toplam	349	3,98	,902			

Tablo 14' de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6 ,7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan öğretmenler ,okul yöneticilerinin paternalist liderliğin ahlaki boyutuna sahip olma düzeyine ilişkin görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruplardaki öğretmenler paternalist liderliğin ahlaki boyutuna okul yöneticilerinin yüksek düzeyde sahip olduğu görüşündedirler. Aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin bu boyuta sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(2-347)}=7,3$; $p<0.05$]. Yapılan Tukey testine göre öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça okul yöneticilerine yönelik paternalist liderliğin ahlaki boyutuna sahip olma düzeyine ilişkin görüşlerine ait puan ortalamaları azalmaktadır.

b3-Otoriter Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 15: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderliğin Otoriter Boyutu Düzeylerine Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Otoriter	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	151	3,35	1,00	1,874	.13
4-6 yıl	81	3,33	0,89		
7-9 Yıl	58	3,05	0,83		
10 yıl ve üzeri	59	3,14	0,95		
Toplam	349	3,26	0,95		

Tablo 15’ de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6,7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin otoriter boyutu düzeyine ilişkin görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler okul yöneticilerinin paternalist liderliğin otoriter boyutuna orta düzeyde sahip olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte öğretmenlerin okul yöneticilerinin bu boyuta sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-347)}=1,874$; $p>0.05$].

c. Eğitim Durumları Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin paternalist liderliğe ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır

Tablo 16: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Mezuniyet Durumu	N	\bar{X}	Ss	T	Sd	p																																
Yardıms sever	Lisans	302	3,43	1,08	0,05	347	.96																																
	Lisansüstü	47	3,42	0,91				Ahlaki	Lisans	302	3,99	0,91	0,50	347	.61	Lisansüstü	47	3,91	0,83	Otoriter	Lisans	302	3,26	0,96	0,09	347	.93	Lisansüstü	47	3,27	0,82	(Toplam)	Lisans	302	3,51	0,65	0,25	347	.80
Ahlaki	Lisans	302	3,99	0,91	0,50	347	.61																																
	Lisansüstü	47	3,91	0,83				Otoriter	Lisans	302	3,26	0,96	0,09	347	.93	Lisansüstü	47	3,27	0,82	(Toplam)	Lisans	302	3,51	0,65	0,25	347	.80	Lisansüstü	47	3,48	0,52								
Otoriter	Lisans	302	3,26	0,96	0,09	347	.93																																
	Lisansüstü	47	3,27	0,82				(Toplam)	Lisans	302	3,51	0,65	0,25	347	.80	Lisansüstü	47	3,48	0,52																				
(Toplam)	Lisans	302	3,51	0,65	0,25	347	.80																																
	Lisansüstü	47	3,48	0,52																																			

Tablo 16’ da görüldüğü gibi lisans mezunu öğretmenler, yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin paternalist liderliğin yardıms sever ($\bar{x}=3.43$), ahlaki ($\bar{x}=3.99$) boyutlarına ve toplamda ($\bar{x}=3.51$) sahip olma düzeylerini daha yüksek bulmaktadırlar. Otoriter boyutunda ise ($\bar{x}=3.27$) yüksek lisans mezunu öğretmenler daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Bunun yanında okul yöneticilerinin paternalist liderliğin “yardıms severlik” [t(347) = 0.05 p > .05], ahlaki [t(347) = 0.50,

$p > .05$] v otoriter [$t(347) = 0.09, p > .05$] alt boyutlarına ve toplamına [$t(347) = 0.25, p > .05$] sahip olma düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

c. Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü açısından okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşlerine ilişkin farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 17: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Okul Türü	N	\bar{x}	Ss	T	Sd	p																																
Yardımseser	Ortaokul	148	3,35	1,03	-1,262	347	.20																																
	Lise	201	3,49	1,08				Ahlaki	Ortaokul	148	3,85	0,86	-2,245	347	.02	Lise	201	4,07	0,92	Otoriter	Ortaokul	148	3,38	0,91	2,016	347	.04	Lise	201	3,17	0,95	(Toplam)	Ortaokul	148	3,47	0,64	-0,970	347	.33
Ahlaki	Ortaokul	148	3,85	0,86	-2,245	347	.02																																
	Lise	201	4,07	0,92				Otoriter	Ortaokul	148	3,38	0,91	2,016	347	.04	Lise	201	3,17	0,95	(Toplam)	Ortaokul	148	3,47	0,64	-0,970	347	.33	Lise	201	3,53	0,63								
Otoriter	Ortaokul	148	3,38	0,91	2,016	347	.04																																
	Lise	201	3,17	0,95				(Toplam)	Ortaokul	148	3,47	0,64	-0,970	347	.33	Lise	201	3,53	0,63																				
(Toplam)	Ortaokul	148	3,47	0,64	-0,970	347	.33																																
	Lise	201	3,53	0,63																																			

Tablo 17’ de görüldüğü gibi liselerde çalışan öğretmenler, ortaokullarda çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin paternalist liderliğin yardımseser ($\bar{x}=3.49$), ahlaki ($\bar{x}=4.07$) boyutlarına ve toplamda ($\bar{x}=3.53$) daha yüksek düzeyde sahip

olduklarına yönelik ortalamaya sahiptirler. Okul yöneticilerinin paternalist liderliğin otoriter boyutuna ($\bar{x}=3.38$) sahip olma düzeyine yönelik ortaokullarda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları daha yüksektir. Okul yöneticilerinin paternalist liderliğin “ahlaki” [$t(347) = -2,245$ $p < .05$], otoriter [$t(347) = 2,016$, $p < .05$] alt boyutlarına sahip olma düzeylerine yönelik ortaokullarda çalışan öğretmen görüşleri ile liselerde çalışan öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Lise öğretmenleri ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin ahlaki liderlik boyutuna sahip olma düzeylerini daha yüksek bulurlarken otoriter liderlik boyutuna sahip olma düzeylerini daha düşük bulmaktadırlar. Paternalist liderliğin yardımsever boyutunda [$t(347) = -1,262$ $p > .05$] ve toplamda [$t(347) = -0,970$, $p > .05$] öğretmen görüşleri okul türü değişkeni bakımından incelendiğinde ise aradaki ortalama farkı anlamlı bulunmamıştır.

5.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SINIZM ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına ilişkin tüm alt boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında Tablo 18’ de ki puan aralığı kullanılmıştır.

Tablo 18: Örgütsel Sinizm Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu

Ölçek Ortalama Puanı	Katılma Düzeyi
1,00 – 1,80	Kesinlikle katılmıyorum
1,81 – 2,60	Katılmıyorum
2,61 – 3,40	Kısmen katılıyorum
3,41 – 4,20	Çok Katılıyorum
4,21 – 5,00	Tamamen katılıyorum

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 19’de görülmektedir.

Tablo 19: Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algısı Ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
Uzaklaşma	2,54	0,76
Performansı Düşürücü Etkiler	2,76	0,88
Olumsuz Tutum	2,09	0,83
Karara Katılma	3,51	0,90
Örgütsel sinizm	2,58	0,54

Tablo 19 incelendiğinde genel olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm algısının ($\bar{x} = 2,58$) katılmıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Boyutlar arasında karşılaştırma yapıldığında öğretmenlerin olumsuz tutum ($\bar{x} = 2,09$) ve uzaklaşma ($\bar{x} = 2,54$) algısı katılmıyorum düzeyinde iken, performansı düşürücü etkiler algısının ($\bar{x} = 2,76$) kısmen katılıyorum ve karara katılma algısının ($\bar{x} = 3,51$) çok katılıyorum düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Değişkenler Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular

a. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları açısından kadın ve erkek öğretmenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 20: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	T	Sd	p																																													
Uzaklaşma	Kadın	154	2,54	,74	-0,02	347	.98																																													
	Erkek	195	2,55	,78				Performansı	Kadın	154	2,76	,95	-0,09	347	.92	Düşürücü Etkiler	Erkek	195	2,75	,82	Olumsuz tutum	Kadın	154	2,04	,79	-0,92	347	.36	Erkek	195	2,12	,86	Karara katılma	Kadın	154	3,50	,90	-0,06	347	.95	Erkek	195	3,51	0,90	Örgütsel Sinizm (Toplam)	Kadın	154	2,57	,54	-0,27	347	.78
Performansı	Kadın	154	2,76	,95	-0,09	347	.92																																													
	Düşürücü Etkiler	Erkek	195	2,75				,82	Olumsuz tutum	Kadın	154	2,04	,79	-0,92	347	.36	Erkek	195	2,12	,86	Karara katılma	Kadın	154	3,50	,90	-0,06	347	.95	Erkek	195	3,51	0,90	Örgütsel Sinizm (Toplam)	Kadın	154	2,57	,54	-0,27	347	.78	Erkek	195	2,59	,54								
Olumsuz tutum	Kadın	154	2,04	,79	-0,92	347	.36																																													
	Erkek	195	2,12	,86				Karara katılma	Kadın	154	3,50	,90	-0,06	347	.95	Erkek	195	3,51	0,90	Örgütsel Sinizm (Toplam)	Kadın	154	2,57	,54	-0,27	347	.78	Erkek	195	2,59	,54																					
Karara katılma	Kadın	154	3,50	,90	-0,06	347	.95																																													
	Erkek	195	3,51	0,90				Örgütsel Sinizm (Toplam)	Kadın	154	2,57	,54	-0,27	347	.78	Erkek	195	2,59	,54																																	
Örgütsel Sinizm (Toplam)	Kadın	154	2,57	,54	-0,27	347	.78																																													
	Erkek	195	2,59	,54																																																

Tablo '20 de görüldüğü gibi kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre örgütsel sinizmin performansı düşürücü etkiler boyutunda ($\bar{x}=2.76$) daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Aynı şekilde erkek öğretmenlerin ise uzaklaşma ($\bar{x}=2.55$), olumsuz tutum ($\bar{x}=2.12$) , ve karara katılma ($\bar{x}=3.51$) puan ortalamalarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyet bakımından incelendiğinde aradaki ortalama farkı anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$) . Örgütsel sinizm ölçeğinin tamamına ilişkin kadın (2.57) ve erkek ($\bar{x}=2.59$) öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$t(347) = -0,272, p > .05$]. Bulgulara göre erkeklerin kadınlara göre daha yüksek örgütsel sinizm algısına sahip oldukları söylenebilir.

b. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

b1- Uzaklaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 21: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Uzaklaşma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Uzaklaşma	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	94	2,521	,767	3,14	.95
11-20 yıl	158	2,651	,775		
21 yıl ve üzeri	92	2,405	,720		
Toplam	344	2,549	,763		

Tablo 21’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin Örgütsel sinizmin uzaklaşma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. 1-10 yıllık ve 21 yıl ve üzeri öğretmenler örgütsel sinizmin uzaklaşma boyutuna yönelik düşük düzeyde algıya sahip iken, 11-20 yıllık öğretmenler ise uzaklaşma boyutuna yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel sinizmin uzaklaşma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin uzaklaşma boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır [$F_{(2, 347)}=3.140$; $p>0.05$].

b2- Performansı Düşürücü Etkiler Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 22: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Performansı Düşürücü Etkiler Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Per.düş.etkiler	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	96	2,730	,879	0,357	.28
11-20 yıl	160	2,803	,910		
21 yıl ve üzeri	93	2,716	,848		
Toplam	349	2,760	,884		

Tablo 22' de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin Örgütsel sinizmin performansı düşürücü etkiler boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruplardaki öğretmenler örgütsel sinizmin performansı düşürücü etkiler boyutuna yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel sinizmin performansı düşürücü etkiler boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmen algıları arasında farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-347)}=0.35$; $p>0.05$].

b3-Olumsuz Tutum Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 23: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Olumsuz Tutum Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Olumsuz Tutum	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	96	2,027	,812	,680	.57
11-20 yıl	160	2,086	,822		
21 yıl ve üzeri	93	2,167	,870		
Toplam	349	2,091	,831		

Tablo 23’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutuna yönelik düşük düzeyde algıya sahiptirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutu algıları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-347)}=0.68$; $p>0.05$].

b4 Karara Katılma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 24: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizmin Karara Katılma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Karara Katılma	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	96	3,645	,793	1,513	.86
11-20 yıl	160	3,446	,955		
21 yıl ve üzeri	93	3,483	,918		
Toplam	349	3,511	,905		

Tablo 24’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin karara katılma boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruplardaki öğretmenler örgütsel sinizmin karara katılma boyutuna yönelik yüksek düzeyde algıya sahiptirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel sinizmin karara katılma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutu algıları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-347)}=01.51$; $p>0.05$].

c. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısına Göre Örgütsel Sinizm Algılarının Değerlendirilmesi

Örgütsel sinizm algıları açısından okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 25: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısına Göre Örgütsel Sinizm Algularına Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p																																												
Uzaklaşma	1-30	89	2,70	,780	2,258	342	.03																																												
	31 +	255	2,49	,751				Perf.düş.etkiler	1-30	89	2,87	,795	1,406	347	.16	31 +	260	2,72	,910	Olumsuz tutum	1-30	89	2,21	,831	0,652	347	.51	31 +	260	2,05	,829	Karara katılma	1-30	89	3,46	,921	0,545	347	.58	31 +	260	3,52	,900	Örgütsel Sinizm (Toplam)	1-30	89	2,68	,501	2,014	343	.04
Perf.düş.etkiler	1-30	89	2,87	,795	1,406	347	.16																																												
	31 +	260	2,72	,910				Olumsuz tutum	1-30	89	2,21	,831	0,652	347	.51	31 +	260	2,05	,829	Karara katılma	1-30	89	3,46	,921	0,545	347	.58	31 +	260	3,52	,900	Örgütsel Sinizm (Toplam)	1-30	89	2,68	,501	2,014	343	.04	30 +	256	2,54	,553								
Olumsuz tutum	1-30	89	2,21	,831	0,652	347	.51																																												
	31 +	260	2,05	,829				Karara katılma	1-30	89	3,46	,921	0,545	347	.58	31 +	260	3,52	,900	Örgütsel Sinizm (Toplam)	1-30	89	2,68	,501	2,014	343	.04	30 +	256	2,54	,553																				
Karara katılma	1-30	89	3,46	,921	0,545	347	.58																																												
	31 +	260	3,52	,900				Örgütsel Sinizm (Toplam)	1-30	89	2,68	,501	2,014	343	.04	30 +	256	2,54	,553																																
Örgütsel Sinizm (Toplam)	1-30	89	2,68	,501	2,014	343	.04																																												
	30 +	256	2,54	,553																																															

Tablo 25' ten anlaşılacağı üzere öğretmen sayısı 1-30 olan okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik uzaklaşma, performansı düşürücü etkiler, olumsuz tutum alt boyutlarında ve toplamda, öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan okullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda örgütsel sinizmin uzaklaşma ” [t(347) = 2,25, p < .05] boyutunda okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre ortalama puanlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Performansı düşürücü etkiler [t(347) = 1.40, p >.05], olumsuz tutum [t(347) = 0.65, p >.05] ve karara katılma [t(347) = 0.54, p >.05], boyutlarına ilişkin öğretmen örgütsel sinizm algıları arasında okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre ise ortalama puanlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinin tamamına yönelik yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda da [t(347) = 2.01, p < .05]

öğretmen algılarının okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre ortalama puanları anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmen sayısı 1-30 olan okullarda çalışan öğretmenler öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan okullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahiptirler.

b. Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresi Açısından Örgütsel Sinizmin Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3, 4-6, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri şeklinde dört kategoride ele alınmıştır.

b1- Uzaklaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 26: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Uzaklaşma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Uzaklaşma	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	149	2,47	,79	1,59	.19
4-6 yıl	79	2,66	,74		
7-9 Yıl	57	2,48	,72		
10 yıl ve üzeri	59	2,65	,73		
Toplam	344	2,54	,76		

Tablo 26’ da aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin uzaklaşma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Aynı okulda çalışma süresi 1-3 yıllık ve 7-9 yıllık olan öğretmenler örgütsel sinizmin uzaklaşma boyutuna yönelik düşük düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresi 4-6 yıllık ve 10 yıl ve üzeri olan öğretmenler ise örgütsel sinizmin uzaklaşma boyutuna yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel sinizmin uzaklaşma boyutu algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi

sonucunda, aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin uzaklaşma boyutu algıları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-347)}=1.59$; $p>0.05$].

b2- Performansı Düşürücü Etkiler Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 27: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Performansı Düşürücü Etkiler Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Per.düş.etkiler	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	151	2,70	,907	0,565	.64
4-6 yıl	81	2,81	,729		
7-9 Yıl	58	2,74	1,01		
10 yıl ve üzeri	59	2.85	,88		
Toplam	349	2,76	,88		

Tablo 27' da aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin performansı düşürücü etkiler boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler örgütsel sinizmin performansı düşürücü etkiler boyutuna yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel sinizmin performansı düşürücü etkiler boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin performansı düşürücü etkiler boyutu algı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-347)}=0.56$; $p>0.05$].

b3- Olumsuz Tutum Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 28: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Olumsuz Tutum Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Olumsuz Tutum	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	151	1,99	,83	2,188	.09
4-6 yıl	81	2,18	,82		
7-9 Yıl	58	2,01	,81		
10 yıl ve üzeri	59	2,27	,83		
Toplam	349	2,09	,83		

Tablo 28’ de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin Örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutuna yönelik düşük düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin olumsuz tutum algı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2,347)}=2.18$; $p>0.05$].

b4- Karara Katılma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 29: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizmin Karara Katılma Boyutuna Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Karara Katılma	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
1-3 yıl	151	3,66	,87	3,367	.02	1-4
4-6 yıl	81	3,46	,82			
7-9 Yıl	58	3,43	1,06			
10 yıl ve üzeri	59	3,25	,86			
Toplam	349	3,51	,905			

Tablo 29’ de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin karara katılma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenler örgütsel sinizmin karara katılma boyutuna yönelik orta düzeyde bir algıya sahiptirler. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel sinizmin karara katılma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin karara katılma algı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(2-347)}=3.36$; $p<0.05$].

c. Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin mezuniyet durumu değişkenine göre örgütsel sinizm algıları arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın belirlenmesinde anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 30: Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Mezuniyet Durumu		N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Uzaklaşma	Lisans		302	2,52	0,76	-1,56	342	.11
	Lisansüstü		47	2,71	0,74			
Performansı düşürücü etkiler	Lisans		302	2,73	0,89	-1,38	347	.16
	Lisansüstü		47	2,92	0,77			
Olumsuz tutum	Lisans		302	2,08	0,82	-0,35	347	.72
	Lisansüstü		47	2,13	0,89			
Karara katılma	Lisans		302	3,49	0,92	-0,85	347	.39
	Lisansüstü		47	3,61	0,79			
Örgütsel Sinizm (Toplam)	Lisans		302	2,56	0,54	-1,77	343	.07
	Lisansüstü		47	2,71	0,52			

Tablo 30' da görüldüğü gibi lisans mezunu öğretmenler, lisansüstü mezunu öğretmenlere göre örgütsel sinizmin tüm boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Örgütsel sinizmin uzaklaşma [$t(342) = -1,56, p > .05$], performansı düşürücü etkiler [$t(347) = -1,38, p > .05$], olumsuz tutum [$t(347) = -0,35, p > .05$], karara katılma [$t(347) = -0,85, p > .05$], alt boyutlarına ve toplamına [$t(343) = -1,77, p > .05$] ilişkin öğretmen algıları mezuniyet durumu değişkeni bakımından incelendiğinde ise aradaki ortalama farkı anlamlı bulunmamıştır.

c. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Sinizm Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre örgütsel sinizm algıları arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın incelenmesinde “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 31: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Okul Türü	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p																																												
Uzaklaşma	Ortaokul	145	2,67	0,74	2,59	342	.01																																												
	Lise	199	2,45	0,76				Performansı düşürücü etkiler	Ortaokul	145	2,82	0,85	1,23	347	.22	Lise	199	2,71	0,90	Olumsuz tutum	Ortaokul	145	2,30	0,81	4,18	347	.00	Lise	199	1,93	0,81	Karara katılma	Ortaokul	145	3,36	0,87	-2,58	347	.01	Lise	199	3,61	0,91	Örgütsel Sinizm (Toplam)	Ortaokul	145	2,65	0,53	2,08	343	.03
Performansı düşürücü etkiler	Ortaokul	145	2,82	0,85	1,23	347	.22																																												
	Lise	199	2,71	0,90				Olumsuz tutum	Ortaokul	145	2,30	0,81	4,18	347	.00	Lise	199	1,93	0,81	Karara katılma	Ortaokul	145	3,36	0,87	-2,58	347	.01	Lise	199	3,61	0,91	Örgütsel Sinizm (Toplam)	Ortaokul	145	2,65	0,53	2,08	343	.03	Lise	199	2,53	0,54								
Olumsuz tutum	Ortaokul	145	2,30	0,81	4,18	347	.00																																												
	Lise	199	1,93	0,81				Karara katılma	Ortaokul	145	3,36	0,87	-2,58	347	.01	Lise	199	3,61	0,91	Örgütsel Sinizm (Toplam)	Ortaokul	145	2,65	0,53	2,08	343	.03	Lise	199	2,53	0,54																				
Karara katılma	Ortaokul	145	3,36	0,87	-2,58	347	.01																																												
	Lise	199	3,61	0,91				Örgütsel Sinizm (Toplam)	Ortaokul	145	2,65	0,53	2,08	343	.03	Lise	199	2,53	0,54																																
Örgütsel Sinizm (Toplam)	Ortaokul	145	2,65	0,53	2,08	343	.03																																												
	Lise	199	2,53	0,54																																															

Tablo 31’ de görüldüğü gibi, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin liselerde çalışan öğretmenlere göre örgütsel sinizmin karara katılma boyutu hariç diğer boyutlarında örgütsel sinizm algıları daha yüksektir. Örgütsel sinizmin “uzaklaşma” [t(342) = 2,59, p < .05], olumsuz tutum [t(347) = 4,18, p < .05], karara katılma [t(347) = -2,58, p < .05], alt boyutlarına ve toplamına [t(343) = 2,08, p < .05] ilişkin öğretmen algıları mezuniyet durumu değişkeni bakımından incelendiğinde aradaki ortalama farkı anlamlı bulunmuştur. Performansı düşürücü etkiler [t(347) = 1,23, p > .05],

boyutuna ilişkin öğretmenlerin sinizm algıları mezuniyet durumu değişkeni bakımından incelendiğinde aradaki ortalama farkı anlamlı bulunmamıştır.

5.3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde paternalist liderlik boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkiyi hesaplamak için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına ait bulgular verilmiştir.

5.3.1. Paternalist Liderlik İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı 1.00 ile -1.00 arasında değişmektedir. 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.30-0.70 arasında olması orta, 0.00-0.30 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2012).

Tablo 32: Yardımsever Liderlik, Ahlaki Liderlik, Otoriter Liderlik ve Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Tablosu

PATERNALİST LİDERLİK	ÖRGÜTSEL SİNİZM			
	Uzaklaşma	Perf.Düş.Etk.	Olumsuz Tutum	Karara Katılma
Yardımsever	-.36	-.40	-.31	.35
Ahlaki	-.38	-.33	-.45	.43
Otoriter	.39	.46	.30	-.08

Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin yardımsever boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin uzaklaşma ve olumsuz tutum boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı olumsuz yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin yardımsever

boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin performansı düşürücü etkiler boyutuna yönelik algıları arasında ise anlamlı olumsuz yönlü normal düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin yardımsever boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin karara katılma boyutu arasında ise anlamlı olumlu yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin ahlaki boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin uzaklaşma ve performansı düşürücü etkiler boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı olumsuz yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin ahlaki boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutuna yönelik algıları arasında ise anlamlı olumsuz yönlü normal düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin yardımsever boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin karara katılma boyutu arasında ise anlamlı olumlu yönlü normal düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin otoriter boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin uzaklaşma ve performansı düşürücü etkiler boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı olumlu yönlü normal düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin otoriter boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutuna yönelik algıları arasında ise anlamlı olumlu yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin otoriter boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin karara katılma boyutu arasında ise anlamsız olumsuz yönlü oldukça düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 33: Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

		Örgütsel Sinizm	
	N	r	p
Paternalist Liderlik	349	-.24	.00

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı olumsuz yönde düşük dereceli bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Tablo 34: Paternalist Liderlik Boyutları ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.620	.153		17.118	.000		
Yardımseverlik	-0.048	.029	-.094	-1.667	.096	-.090	-.074
Ahlaki	-0,166	.033	-.274	-5.082	.000	-.265	-.226
Otoriter	0,241	.027	.417	8.857	.000	.432	.394
R = .571	R ² = .326	p= .000					

Tablo 34 incelendiğinde yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik değişkenleri ile örgütsel sinizm değişkeni arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (R= .571, R²= .326, p<.05). Yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik toplam varyansın yaklaşık % 33'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise ahlaki liderlik ve otoriter liderlik değişkenlerinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

ALTINCI BÖLÜM: SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizm algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyini yüksek düzey olarak algıladıkları görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşlerinin cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Cerit vd. (2011) tarafından yapılan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirmelerini istemeye yönelik araştırmada ise sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemeye ilişkin görüşlerinin anlamlı şekilde farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Yine araştırmada okul yöneticilerinin paternalist liderliğin ahlaki liderlik boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik aynı okulda çalışma süresine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aynı okulda çalışma süresi daha az olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin ahlaki liderlik düzeyini, aynı okulda çalışma süresi fazla olan öğretmenlere göre daha yüksek buldukları anlaşılmaktadır. Bu algı farklılığının sebebinin okulda çalışmaya yeni başlayan öğretmenin okulunu ve okul yöneticisini tam olarak tanımamasına bağlı olarak okuluna ve yöneticilerine karşı pozitif bir tutum sergilemesine, eleştirel bakmamasına yol açabileceği düşünülebilir. Ancak zaman içerisinde öğretmenin okulunu ve yöneticisini daha iyi tanıdığı ve eleştirel bir bakış açısı geliştirdiği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre ise okul yöneticilerinin ahlaki liderlik ve otoriter liderlik düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir. Liselerde çalışan öğretmenlerin ortaokulda çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin ahlaki liderlik düzeyini daha yüksek buldukları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin otoriter liderlik düzeyini ise lisede çalışan öğretmenler, ortaokulda çalışan öğretmenlere göre düşük bulmaktadırlar.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel sinizme yönelik öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı, uzaklaşma, performansı düşürücü etkiler, olumsuz tutum alt boyutlarında ve toplamda düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Karara katılma ortalamaları ise yüksek düzeydedir. Karara katılma boyutu ortalaması diğer boyutlara göre daha yüksektir. Helvacı ve Çetin (2012)'in yaptıkları araştırma bulguları ilköğretim öğretmenlerinin sinizm algılarının “Az düzeyinde” olduğunu göstermektedir. Yine öğretmenlerin sinizm algıları cinsiyetleri, mesleki kıdemleri ve mezuniyet durumları açısından farklılaşmadığı araştırmanın başka bir sonucudur.

Kalağan ve Güzeller (2010) yaptığı çalışmada öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kalağan ve Güzeller (2010)'in ulaştığı sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Ancak Kalağan ve Güzeller (2010) Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ve eğitim durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu sonuç bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir. Boyalı (2011) yaptığı çalışmada “Çalışanların cinsiyetleri, öğrenim durumları ve kıdemleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Boyalı'nın çalışmasının cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem faktörleri sonuçları bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Kılıç (2015)'in yaptığı bir çalışmada yaş ve kıdem faktörleri ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kılıç'ın yapmış olduğu çalışmanın kıdem faktörü sonucu bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Helvacı ve Çetin (2012) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin sinizme ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu bakımından değişmemektedir. Helvacı ve Çetin (2012) in yapmış oldukları çalışma cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu ve çalışma süresi bakımından bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Okuldaki çalışma süresi bakımından, bulunduğu okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin, 1-5 yıl çalışan öğretmenlere göre daha çok sinizme sahip olduklarını göstermektedir. Araştırmanın diğer sonuçlarına göre de çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin sinizm algıları örgütsel sinizmin uzaklaşma boyutu ile tamamında anlamlı farklılık bulunmuştur. Okuldaki öğretmen sayısı 1-30 arası olan okullarda çalışan öğretmenler öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan okullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bir örgütsel sinizm algısına sahip oldukları

görülmüştür. Öğretmen sayısı az olan okullarda öğretmenlerin kendi arasında ve öğretmenler ile yönetici arasındaki etkileşim düzeyi daha yüksektir. İlişkiler daha samimi ve içtendir, duygusallık ön plandadır. Öğretmen sayısı az olan okullarda daha kollektivist bir yapı vardır. Öğretmenler toplu halde hareket edebilmektedir. Okul içinde sinik özelliklere sahip bir öğretmen tutum ve davranışları ile diğer öğretmenleri olumsuz yönde etkileyebilmekte ve okul içindeki siniklerin sayısı artabilmektedir. Ancak öğretmen sayısı fazla olan okullarda bireysellik ön plandadır. Öğretmenlerin kendi arasında ve öğretmenler ile yönetici arasındaki ilişkiler daha çok okulun işleyişi ile sınırlı ve seviyeli bir şekilde sürmektedir. Bu bağlamda okulda öğretmen sayısının fazla olmasının örgütsel sinizmi azalttığı düşünülmektedir. Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sinizmin karara katılma boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Aynı okulda çalışma süresi azaldıkça öğretmenlerin karara katılma puan ortalamaları yükselmektedir. Okulda çalışmaya yeni başlayan bir öğretmen, okulunu tanımaya çalışmakta, okuluna katkıda bulunmaya gayret göstermekte, okul ile ilgili konularda karar sürecine katkı sağlamaya çalışmaktadır. Ancak zaman içerisinde karar sürecindeki çabaları okul yöneticisi tarafından belki dikkate alınmamakta ve öğretmen zamanla alınan kararlara katılmaktan geri durmaktadır. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre ise örgütsel sinizmin uzaklaşma, olumsuz tutum, karara katılma boyutlarında ve ölçeğin tamamında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Uzaklaşma boyutunda, olumsuz tutum boyutunda ve ölçeğin tamamında ortaokulda çalışan öğretmenler liselerde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek algıya sahiptirler. Karara katılma boyutunda ise liselerde çalışan öğretmenler ortaokulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarında ve toplamında cinsiyet, kıdem, ve mezuniyet durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin yardımsever boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin uzaklaşma ve olumsuz tutum boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı olumsuz yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin yardımsever boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin performansı düşürücü etkiler boyutuna yönelik algıları arasında ise anlamlı olumsuz yönlü normal düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin

yardımsever boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin karara katılma boyutu arasında ise anlamlı olumlu yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin ahlaki boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin uzaklaşma ve performansı düşürücü etkiler boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı olumsuz yönlü düşük bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin ahlaki boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutuna yönelik algıları arasında ise anlamlı olumsuz yönlü normal düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin yardımsever boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin karara katılma boyutu arasında ise anlamlı olumlu yönlü normal düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin otoriter boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin uzaklaşma ve performansı düşürücü etkiler boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı olumlu yönlü normal düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin otoriter boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin olumsuz tutum boyutuna yönelik algıları arasında ise anlamlı olumlu yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderliğin otoriter boyutu düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin karara katılma boyutu arasında ise anlamsız olumsuz yönlü oldukça düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarını incelendiğinde, öğretmenlerin okullarına yönelik paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşleri ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı olumsuz yönde düşük dereceli bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

6.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre şu öneriler ileri sürülebilmektedir.

Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin sinizm algıları arasında ilişkiler bulunmuştur. Öğretmenlerin sinizm algıları üzerinde okul yöneticilerin paternalist liderlik düzeyleri önemlidir. Okul yöneticilerine yönelik “paternalist liderlik ” eğitimi verilmelidir.

Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik erkek öğretmenler yardımsever ve otoriter liderlik boyutlarının, kadın öğretmenler ise ahlaki liderlik boyutunun daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Bu algı farklılığının nedeni araştırılmalıdır.

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşleri ahlaki liderlik ve toplamda anlamlı farklılık göstermektedir. Aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin okul yöneticilerin paternalist liderlik düzeyine ilişkin görüşleri azalmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sinizmin karara katılma boyutunda algıları anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Aynı okulda çalışma süresi azaldıkça öğretmenlerin karara katılma puan ortalamaları yükselmektedir. Bu algı farklılıklarının nedeni araştırılmalıdır ancak araştırmanın bu sonuçlarından hareketle okullar arasında öğretmen rotasyonunun olumlu sonuçları olabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre örgütsel sinizm düzeyleri uzaklaşma boyutunda ve toplamda anlamlı farklılık göstermektedir. 1-30 öğretmenli okullarda çalışan öğretmenler diğerlerine göre daha yüksek örgütsel sinizme sahiptirler. Bu algı farklılığının nedeni araştırılmalıdır. Bununla birlikte 1-30 öğretmenli okullarda ki yönetici ve öğretmenlere hizmet içi eğitim faaliyetleri ve seminerler ile örgütsel sinizm konusunun anlatılmasının olumlu sonuçlarının olabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri okul türüne göre farklılık göstermektedir. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyi daha yüksektir. Bu algı farklılığının nedeni araştırılmalıdır. Aynı zamanda ortaokul öğretmenleri ve yöneticilerine yönelik, alanın uzmanları tarafından “sinizm” üzerine eğitim verilmesinin olumlu sonuçlarının olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma Uşak İli Merkez ilçesi ortaokul ve liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Benzer araştırma, diğer illerde ve ilkokullarda yapıp, konu ile ilgili daha kapsamlı verilere ulaşılabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıklın, A., Şişman, M., Turan, S. (2015) *Bir insan olarak okul müdürü*, Ankara: Pegem Akademi.
- Açıklın, A., Özkan, M. (2015) *Okulu yönetmek*, Ankara: Pegem Akademi.
- Aktaş, M. A., Sargut, A.S. (2011) İzleyicilerin kültürel değerlerine göre liderliğe duyulan gereksinme nasıl farklılaşır? Kuramsal bir çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4),145-163.
- Akman, G. (2013) *Hastane ve sağlık kuruluşlarında sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, M. Y. (2002) Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, (1),2 109-119.
- Alan, H., Fidanboy, C.Ö. (2013). Sinizm, tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiler: Bilişim sektörü çalışanları kapsamında bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı,(1),165-176.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., Salahı, E.T. (2014) Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki, *Journal of Teacher Education and Educators* 3(1), 25-52.
- Arslan, E.T. (2012) Süleyman Demirel Üniversitesi, iktisadi ve idari bilimler fakültesi, akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Aslan, E. (2015) *Paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakının rolü*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, F. K., Boylu, Y. (2014) Örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, *Journal of Recreation and tourism research (jrtr)*,1(2),33-45.
- Aycan, Z. (2001). “Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010) KMÜ liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Balay, R., Kaya, A., Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014) Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 4(1), 229-249.

- Balcı, A. (1988) Etkili Okul, *Eğitim ve Bilim*, 12 (70), 21-30.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. (2009) Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.15 (58),165-190.
- Baloğlu, N. (2011) Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı, *Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3),127-148.
- Boyalı, H. (2011) *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman'daki bankalar üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bölükbaşıoğlu, K.(2013) *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Börekçi, D.Y. (2009) Paternalistic leadership style's evolution in e-culture, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 38(2),103-109.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Candan, H. (2013) Örgütsel sinizm ve işgören performansına olası etkileri, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1,181-194.
- Cerit, Y., Özdemir, T., Akgün, N. (2011) Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- Cerit, Y. (2012) Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y. (2013) Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*.13 (2), 839-851.
- Cheng, B- S., Chou, L-F., . Wu, T-Y, Huang, M-P.& Farh J-L. (2004) Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations. *Asian Journal Of Social Psychology*, 7, 89–117.
- Coşar, S. (2011) *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Çelik, V. (2013) *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012) *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Demir, C., Yılmaz, M.K., Çevirgen, A., (2010) Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 29-152.
- Demirel, H.G., Kışman, Z.A. (2014) Kùltürler arası liderlik. Ankara: *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5) 689-705.
- Doğan, S., Uğurlu, C.T. (2014) Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *GEFAD / GÜJGEF* 34(3), 489-516.
- Edgar H. Schein Çev: Akbaba, A. (2002) “Örgütsel kùltür”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3). 1-32.
- Erben, G.S. (2004) Toplumsal kùltür aile kùltürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kùltürü: Türkiye örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kùltür Üniversitesi Yayınları Kongre Kitabı*, 345-356.
- Erben, G.S., Ötken, A.B. (2014) Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*,(22), 103-121.
- Erkuş, A., Tabak, A., Yaman, T. (2010) Paternalist (babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi?: Bir özel hastane uygulaması. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak*.
- Fettahlıoğlu, Ö. A. (2015) Günümüz işletmelerinin temel hastalığı: Örgütsel sinizme yönelik algılamaların, tükenmişlik boyutları üzerine etkisi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(13), 178-191.
- Geylani, A. (2013) Okul yönetiminde kùltürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi, (KAREFAD) 1(1)*, 1-23.
- Gül, H., Çöl, G. (2003) Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3-4), 163-184.
- Gümüşeli, A.İ. (2001) Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Göncü, A., Aycan, Z., Johnson, R.E. (2014) Babacan ve dönüşümcü liderlik stillerinin çalışanlara yönelik olumlu sonuçlara etkileri. *The International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-58.
- Gün, F. (2015) *Öğretim elemanlarının algularına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2012) *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, Eğitim Danışmanlık.
- Güzel, B., Ayazlar G. (2014) Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmeleri araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 133-142.

- Helvacı, M., Çetin, A. (2012) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 7(3), 1475-1497.
- Helvacı, M.A. (2013) *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., Taş, S. (2009) Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İçerli, M., Yıldırım, H. (2012) Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 167-176.
- Kalağan, G. (2009) *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan G., Güzeller, C.O. (2010) Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Karacaoğlu, K., İnce, F., (2012) Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Karacaoğlu, K., İnce, F. (2013) Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karasar, N. (1995) *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara: Sim Matbaa.
- Karip E., (1998) Dönüşümcü liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Kasalak, G., Aksu, M.B. (2014) Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.
- Keklik, B. (2012) Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14(1),73-93.
- Kılıç, M. (2013) *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Kılıç R. (2015) İş görenlerin duygusal zekâları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*,13(2), 59-73.
- Kılınç, T. (2002) Liderlik üzerine bir analiz, *Hastane Dergisi*,3(15),84-88.

- Köksal, O. (2011a) Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Köksal, O. (2011b) Paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir araştırma, *C.Ü., İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2) 159-170.
- Kurt, İ. (2013) Paternalist liderlik ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik bir çalışma. *Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 321-330.
- Kutaniş, R. Ö., Çetinel, E. (2010) “Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi? Bir örnek olay,” *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 186-195.
- Mete, Y.A., Serin, H. (2015) Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 147-159.
- Oğuz, E. (2011) Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 17(3), 377-403.
- Özan, M.B., Şener, G. (2014) Öğretmenlerin okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre incelenmesi: Elazığ ili örneği, *Fırat Üniversitesi, Harput Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 111-130.
- Özer, F., Yurdun, A. (2012) Birleşme/devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 71-80.
- Özler, D.E., Atalay, C.G., Şahin, M.D. (2010) Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Padavic, I. ve Earnest, W., R. (1994) “Paternalism as a component of managerial strategy”. *Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Pellegrini E.K. ve Scandura T.A. (2008) Paternalistic leadership: A review and agenda for future. *Research Journal of Management*; 34, (566-593).
- Polat M., Meydan, C.H. (2010) Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Polatcan, M. (2012) *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Karabük ili örneği)*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Polatcan, M., Titrek, O. (2014) The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, (1291-1303).

- Sağır, T., Oğuz, E. (2012) Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi, *International journal of human sciences*. 9(2), 1094-1106.
- Seçer, İ. (2013) *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şahin G. S. (2015) *Duygusal taciz ve babacan liderlik ilişkisi: y jenerasyonu algısı*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şendoğdu, A.A., Erdirençelebi, M. (2014) Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Şişman, M.(2014) *Öğretim liderliği*, (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B.G., Fidell L.S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth Ed.)*, Pearson Education, New Jersey.
- Taslak, S., Dalgın, T., (2015) Çalışanların atfetme eğilimlerinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (34),139-158.
- Tetik, H.T., Köse S. (2015) Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Telli, E. (2012) *Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tınaztepe, C. (2012) Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.
- Tokgöz, N. (2011) Örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş., Güzel, B. (2012) Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10 (20), 93-110.
- Türesin, H. (2012) *Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik alguları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Yaman, T. (2011) *Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Özel sektörde uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Yeşilçimen, K.C. (2015) *Hemşirelikte örgütsel sinizm ve örgütsel güven ilişkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşiltaş, M. (2013) Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.
- Yetim, S.A., Ceylan, Ö.Ö. (2011) Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 682-696.
- Yıldız, K., Akgün, N., Yıldız, S. (2013) İşe yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *The Journal of Academic Social Science Studies* 6(6), 1253-1284.



EKLER:

Evrak Tarih ve Sayısı: 30/01/2015-2152



T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508/42/878201
Konu: MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni

26/01/2015

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b) Uşak Üniversitesinin 19/01/2015 tarih ve 580666181-605.01-248 sayılı yazıları.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili mühürlü anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi(a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak " Paternalist Liderlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki "Konulu araştırma çalışması **gönüllülük esasına dayalı**, okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunda proje raporunun dijital ortamda müdürlüğümüze teslim edilmesi,araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşulu ile uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

İlhan HAYRAN
İl Millî Eğitim Müdürü V.

Adı-Soyadı	Ünvanı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Önder ARSLAN	Yüksek Lisans Öğrencisi	" Paternalist Liderlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki "	20/01/2015 3640881

Güvenli Elektronik
İmza Aşılıdır
26.01.2015

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden da50-ad4d-3ac8-82a3-6b14 kodu ile teyit edilebilir.

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1	Okul dışındaki çevrele zaman zaman işimden yaktırım.					
2	Okul dışındaki çevrele 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 yakalayacağına düşünmüyorum.					
6	Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığımı hissediyorum.					
7	Tayin/Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum.					
8	Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.					
9	Okula bilimsel/ sosyal/ kültürel anlamdaki katkılarının 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 bazılarına daha yakın olması okul yönetiminin yanlış davranıldığına inanmamına neden olur.					
ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
15	Okul yöneticisinin otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılmasına neden olmaktadır.					
16	Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk gruplar olması okulda çalışma azimini kırmaktadır.					
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 söylediğimden utanma duygusu hissedirim.					
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.					

Anket bitmiştir. Teşekkür ederim.