

## OKULLARDAKİ ÖRGÜTSEL SİNERJİNİN ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ<sup>1</sup>

Ayşe Gül ULUTEN<sup>2</sup> Aynur B.BOSTANCI<sup>3</sup>

### ÖZET

Okullardaki örgütsel sinerjinin öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerindeki rolünü belirlemek amacıyla yapılan araştırma, ilişkisel tarama desenindedir. Araştırma evrenini Kütahya ili, Gediz ve Şaphane ilçelerindeki 3000 öğretmendir. Kolay ulaşılabilir örnekleme yoluyla belirlenen 429 öğretmen ise, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmaya göre öğretmenlerin okullarındaki örgütsel sinerjiye yönelik algıları yüksektir. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları cinsiyete, görev yapılan okul düzeyine ve okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılıklar gösterirken; kıdem, mezuniyet, aynı okulda çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Yine araştırmaya göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri yüksektir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri, cinsiyetlerine, görev yapılan okul düzeyi ve mezuniyet durumlarına göre farklılaşırken, kıdem, aynı okulda çalışma süresi, okulda çalışan öğretmen sayısına göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeyi algıları ile psikolojik sermayeleri arasında anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca okullardaki örgütsel sinerjinin öğretmenlerin psikolojik sermayelerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sinerji, Pozitif Psikoloji, Psikolojik Sermaye

## THE ROLE OF ORGANIZATIONAL SYNERGY IN SCHOOLS ON THE PSYCHOLOGICAL CAPITALS OF TEACHERS

### ABSTRACT

This study was conducted to the role of organizational synergy in schools on the psychological capitals of teachers, is in a correlation model.. The population of the research consists of 3000 teachers determined by the easily accessible sampling method of 439 teachers in the province of Kütahya, Gediz and Şaphane. In the study, teachers' perceptions of organizational synergy are high. While teachers' perceptions of organizational synergy show a significant difference according to school level where teachers work, gender and the number of teachers working at the school, they do not differ according to seniority, graduation, and working time in the same school. Teachers' psychological capital levels are high. While the psychological capital levels of teachers differ according to school level where teachers work, gender and graduation status, they do not differ according to seniority, the number of teachers working at the school, and the length of time they work in the same school. There is a significant positive and moderate relationship between teachers' perceptions of the organizational synergy level in schools and their psychological capital. In addition, it was concluded that organizational synergy in schools significantly predicted teachers' psychological capital.

**Key Words:** Organizational Synergy, Positive Psychology, Psychological Capital

### Önerilen Atıf (ÖRNEĞİ):

Uluten, A.G. ve Bostancı, A.B. (2023). Okullardaki örgütsel sinerjinin öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerindeki rolü. Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi, 7(1), 1-12.

<https://trdoi.org/10.26023458/uled.1274121>

<sup>1</sup> Bu çalışma birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, uluten\_90@hotmail.com , ORCID No: 0000-0002-1371-5019

<sup>3</sup> Prof. Dr. Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi aynur.bozkurt@usak.edu.tr, ORCID No: 0000-0002-7927-6063

## 1.PROBLEM DURUMU

Öğretmen performansı, okulun amaçlarına ulaşmasında en önemli faktördür. Okul başarısı, öğretmenlerin ayrı ayrı sahip olduğu yeteneklerin toplamından daha fazla etki oluşturacak şekilde yönetilmesiyle mümkündür. Okullardaki örgütsel sinerji, tüm çalışanların bireysel katkılarının aynı vizyon etrafında bütünleştirilmesidir. Başarılı örgütleri diğer örgütlerden ayırtıran önemli bir özellik, örgütteki bireyleri ya da grupları bütünleştirerek örgütsel sinerjiyi yakalayabilmeleridir (Bostancı ve Koçak, 2022). Öğretmenlerin hızla gelişen ve değişen dünyada topluma yararlı nesiller yetiştirebilmeleri için, okulda huzur içinde olmaları ve psikolojik sermayelerini yükseltecek politikaların yürütülmesi önemli görülmektedir (Koçak ve Burgaz, 2017). Çalışanların psikolojik sermayesinin yüksek olmasının bireysel performansını artırdığı, bu durumda örgütün performansına yansıdığı birçok araştırmayla ispatlanmıştır (Polatçı,2011; Bıyıkbeyi, 2015). Literatürde yer alan çalışmalar örgütsel sinerjinin bulunduğu okullardaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin olumlu olarak etkilendiği sonuçlarını ortaya koymuştur. Okullarda sinerjik bir oluşum için öğretmen-yönetici ilişkileri ve öğretmenlerin arasındaki ilişkilerin iyi olması gerekmektedir (Töremen ve Karakuş, 2007). Sinerji örgütlere yeni fikirlerin oluşumu, yaratıcılık ve grup etkileşimi, işbirliği ve bütüncül bir bakış açısının gelişimi v.b. önemli faydalar sağlamaktadır (Töremen, 2001; Şanal, 2020).Bu durumda okullardaki örgütsel sinerjinin, öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerinde olumlu etkileri olacağı söylenebilmektedir. Bu nedenle okullarda örgütsel sinerjinin öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerindeki rolünün belirlenmesi önemli görülmüştür. Literatürde bu iki değişkenin birlikte ele alındığı yeterli çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma alana katkı sağlaması yönünden önemli görülmektedir. Araştırmada, öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki rolünü belirlemeye çalışılmıştır. Aşağıda örgütsel sinerji ve psikolojik sermaye ilişkin kavramsal açıklamalara yer verilmiştir.

### Örgütsel sinerji

Sinerji, bireylerin dayanışma halinde iş birliği sağlaması ve tek tek bireysel enerjinin ötesinde büyük bütüncül enerji olarak tanımlanmaktadır (Gürlek, 2010). Bu anlamda sinerji tekil enerji toplamından farklı olarak ekibi eyleme geçiren bütüncül bir frekanstır (Dündar, 2013). Bunun yanı sıra Buchholz ve Roth (1987) ise sinerjiyi, farklı becerilerin, birbirini tamamlayacak şekilde eş zamanlı faaliyetlerde bir araya gelmesiyle oluşturduğu etkililik olarak açıklamışlardır (Akt. Balcı, 2011). Örgütsel anlamda sinerji ise, birbirinden farklı uzman güçler arasında bağlar kurarak (Cemaloğlu, 2017), karşılıklı etkili bir takım çalışması ile yaratıcılık ve işbirliği geliştirmek ve alışılmadık başarılarla imza atmaktır (Covey,1999). Başka bir tanıma göre de örgütsel sinerji, tüm paydaşların yönetime etkili bir şekilde katılımının sağlanması ile istenen enerjinin ortaya çıkarılmasıdır (Aktan,1999). Örgütsel sinerji, örgütlerde güç ve birlikteliği ifade etmektedir (Müjdeci, 2020). Örgütler için sinerjinin önemli katkıları bulunmaktadır. İnce, Bedük ve Aydoğan da (2004) örgütsel sinerjinin, ekip çalışması ile örgütü güçlü kıldığını, canlandırdığını ve örgüte katma değer kazandırdığını belirttiktedirler. Töremen ve Karakuş (2007) örgütte sinerji oluşumunu, olumlu bir iklime, çok yönlü iletişime, öğretmenler arası işbirliğine ve okula değer katan ortak değerlere, misyon, vizyon ve normlara bağlamaktadırlar. Conner ise (1993) sinerji oluşturma koşullarını etkileşim, takdir etme, bütünleşme ve uygulama olarak belirlemiştir. Bu durumda sinerji ile etkileşim kurulması, farklılığın ve çeşitliliğin birbirini tamamlaması ve bütünleşmesi gibi stratejiler okulların sinerji oluşturabilmeleri sonucu çıkan özelliklerdir (Bostancı ve Koçak, 2022). Bundan dolayı bir örgütte sinerji birbirinden bağımsız gibi görünen parçaları eşgüdüm oluşturacak bir şekilde bir araya getirerek bütünleştirilmesi olarak açıklanmaktadır (Pink, 2006).

### Psikolojik sermaye

Psikolojik sermaye, bireylerin psikolojik yönden pozitif gelişimi olarak kabul edilmektedir. İlk olarak Maslow tarafından inceleme konusu olan psikolojik sermaye kavramı, daha sonra Seligman ve arkadaşları (2005), kişilerin kendilerini gerçekleştirebilmeleri ve gelişimleri için pozitif psikolojinin önemi üzerinde durmuşlardır (Bıyıkbeyi, 2015). Luthans ve arkadaşları (2007), çalışanların psikolojik olarak durumunu etkileyen kaynakları iyimserlik, umut, öz yeterlilik hissi, olaylara karşı gösterdiği dayanıklılık, kendine duyduğu güven olarak

sıralanmışlardır. Bu unsurlar şu şekilde açıklanabilmektedir:1) İyimserlik, gelecekte karşısına çıkacak her türlü olaya karşı olumluluktur. 2)Umut, hedefleri gerçekleştirmek ve başarılı olmaya yönelik duyulan inançtır. 3)Öz yeterlilik, zorlu durumlar karşısında başarılı olmak için kendi yeteneklerine duyulan güven algısıdır. 4) Psikolojik dayanıklılık, her türlü soruna karşı dirayetini kaybetmemektir. 5) Güven ise kişilerin kendilerine dair kuşkularının olmaması ve hedeflerine ulaşmaya yönelik istekli davranmasıdır (Akt. Avey, Nimnicht ve Pigeon, 2010). Bireylerin pozitif yönlerinin geliştirilmesi örgütün başarısı için önemlidir (Çınar, 2011). Psikolojik sermaye, çalışanların fizyolojik ve biyolojik mutluluklarının önemi ve örgütler arasındaki rekabet avantajı sağlamak amacıyla geliştirilmiş bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Akbaba, 2016). Örgütlerde performansın ağırlıklı olarak psikolojik sermaye tarafından belirlendiğini kabul eden örgütler, çalışanlarının pozitif ve güçlü yönlerini ortaya koyan uygulamalara yönelmektedirler (Uslu, 2014). Çünkü psikolojik sermayesi yüksek olan öğretmenler daha mutlu, değişimlere açık ve daha çabuk adapte olabilmekte ve sorunlara kolay çözümler üretebilmektedirler. Bu nokta da psikolojik sermaye, okullarda anahtar rolü oynayan öğretmenler için önemli bir konudur (Kaplan, 2021).

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okullardaki örgütsel sinerji uygulamalarının öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerindeki rolünü belirlemektir. Bu nedenle aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

1. Okullardaki örgütsel sinerji düzeyi nedir?
2. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algıları çalıştıkları okul düzeyine, cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, mezuniyet durumlarına, okuldaki öğretmen sayısı ile aynı okulda çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri çalıştıkları okul düzeyine, cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, mezuniyet durumlarına, okuldaki öğretmen sayısı ile aynı okulda çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
6. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeyine ilişkin algıları psikolojik sermaye düzeylerini yordamakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerjinin öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerindeki rolünü belirlemek için yapılan araştırma, ilişkisel tarama desenindedir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kütahya ili, Gediz ve Şaphane ilçelerinde çalışan 3000 öğretmeni kapsamaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yolu kullanılarak 458 öğretmene ulaşılmış ve 429 ölçek geçerli görülerek analize dâhil edilmiştir. Bu çalışmanın demografik verileri Tablo 1' de sunulmuştur.

Tablo 1. Örnekleme ilişkin kişisel bilgiler

Demografik Özellikler	Sayı(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	254
	Erkek	175
Kıdem	1-10 yıl	130
	11-20 yıl	186
	21 yıl ve üzeri	113
Okuldaki öğretmen sayısı	1-20 öğretmen	215
	20 ve +	214
Mezuniyet durumu	Ön Lisans +Lisans	362
	Lisansüstü	67
Çalışılan okul düzeyi	İlkokul	183
	Ortaokul	139
	Lise	107
Aynı okulda çalışma süresi	1-3 yıl	138
	4-6 yıl	126
	7 yıl ve üzeri	165
TOPLAM	429	100

Tablo 1 ele alındığında kadın öğretmen sayısı 254 (%59.2), erkek öğretmen sayısı 175 (%40.8) olduğu; kıdem yılı 1-10 yıl olan 130 (%30.3), 11-20 yıl 186 (%43.4), 21 yıl ve üzeri 113(%26.3) öğretmen olduğu; öğretmen sayısı 1-20 olan 215(%50.1), 20 ve üzeri olan öğretmen sayısı 214(%49.9); mezuniyet durumu ön lisans+lisans 362(%84.4), lisansüstü 67(%15.6) öğretmen olduğu; okul düzeyi ilkokul 183(%42.7), ortaokul 139 (%32.4), lise 107 (%24.9) öğretmeni olduğu; görev yaptığı okulda çalışma düzeyi 1-3 yıl 138(%32.2),4-6 yıl 126 (%29.4), 7 yıl ve üzeri 165(%38.5) çalışan öğretmen sayısı olduğu bulunmuştur.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler ‘‘Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği’’ ile ‘‘Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği’’ kullanarak toplanmıştır. Ölçeklere ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.

**Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği**, Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilmiştir. Likert tipindeki ölçek 29 maddedir. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları etkileşim ve takdir etme boyutunda  $\alpha=0.94$ , bütünleşme boyutunda  $\alpha=0.94$ , strateji boyutunda  $\alpha=0.92$  ve güncelleme ve güçlenme boyutunda  $\alpha=0.84$ 'dür.Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları kabul edilen .70 değerinin üzerindedir. Ayrıca güvenilirlik katsayılı ölçeğin özgün haliyle karşılaştırıldığında, yakın değerlere ulaşıldığı anlaşılmıştır (Büyükoztürk, 2012; Akpolat ve Levent 2018).

**Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği**, Tösten ve Özgan (2014) tarafından geliştirilmiştir. 26 maddelik 5'li Likert tipindeki ölçek 26 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları özyeterlilik boyutunda  $\alpha=0.85$ ; iyimserlik boyutunda  $\alpha=0.89$ ; güven boyutunda  $\alpha=0.89$ ; dışadönüklük boyutunda  $\alpha=0.87$  psikolojik dayanıklılık boyutunda  $\alpha=0.89$  ve umut boyutunda  $\alpha=0.86$  olarak saptanmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları kabul edilen .70 değerinin üzerinde bulunduğu görülmüştür. Yine elde edilen güvenilirlik katsayıları ölçeğin özgün haline yakındır (Büyükoztürk, 2012; Tösten ve Özgan, 2014).

### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada yer alan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini saptamak için çarpıklık ve basıklık değerine bakılmıştır. Bu değer +3 ile -3 arasında olduğu için normal dağıldığı anlaşılmaktadır (Karagöz, 2016).Tablo 2' de bu verilere ait bilgiler sunulmuştur.

Tablo 2. Verilerinin normal testi sonuçlarına ilişkin bulgular

Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Etkileşim ve takdir etme	-.787	.584
Bütünleşme	-.618	.219
Strateji	-.939	.805
Güncelleme ve Güçlenme	-.885	1.134
Örgütsel Sinerji (Genel)	-.761	.669
Öz yeterlilik	-.764	.791
İyimserlik	-.681	.273
Güven	-1.1380	2.376
Dışadönüklük	-.921	.917
Psikolojik Dayanıklılık	-.766	.664
Umut	-.891	.640
Psikolojik Sermaye (Genel)	-.951	1.557

Tablo 2 incelendiğinde, verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşıldığından, araştırma verilerinin cinsiyet, mezuniyet durumu, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre karşılaştırılabilmesi için Bağımsız Örneklem t-Testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin kıdem yılı, görev yaptıkları okul düzeyi ve aynı çalışma süresi değişkeninde ise verilerin karşılaştırılmasında “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” uygulanmıştır. Fark olan gruplarda farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu bulmak için varyansların eşit olması nedeniyle TUKEY HSD testi uygulanmış ve anlamlılık düzeyi 0.5 alınmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki için çoklu bağlantılılık problemi için VIF ve tolerans değerine bakılmış ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır (Seçer, 2013). Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji algılarının psikolojik sermaye düzeylerini yordayıp yordamadığını saptamak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu çalışmanın problem ve alt problemine yönelik yapılan analiz sonucunda saptanan bulgular aşağıda ele alınmıştır. Tablo 3’te öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerjiye yönelik algılarına ilişkin betimsel istatistiklere değinilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algı Düzeyleri

Örgütsel Sinerji	$\bar{X}$	Ss	Düzye
Etkileşim ve takdir etme	3.83	.84256	Yüksek
Bütünleşme	3.74	.82909	Yüksek
Strateji	3.97	.84487	Yüksek
Güncelleme ve güçlenme	3.95	.83893	Yüksek
Örgütsel Sinerji(Genel)	3.84	.77419	Yüksek

Tablo 3 ele alındığında örgütsel sinerjiye ilişkin öğretmenlerin algılarının etkileşim ve takdir etme ( $\bar{x} = 3.83$ ), bütünleşme ( $\bar{x} = 3.74$ ), strateji ( $\bar{x} = 3.97$ ), güncelleme ve güçlenme ( $\bar{x} = 3.95$ ) boyutlarında ve genel örgütsel sinerji düzeylerinin de ( $\bar{x} = 3.84$ ) yüksek olduğu saptanmıştır. Tablo 4’te öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyine göre örgütsel sinerjiye yönelik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4. Okul düzeyine göre öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerjiye yönelik algılarına ilişkin ANOVA testi sonuçları

Örgütsel Sinerji	Okul Düzeyi	N	X	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Etkileşim ve takdir etme	İlkokul (1)	183	3.92	.83	G.Arası	3.187	2	1.594	2.258	.106	Yok
	Ortaokul(2)	139	3.80	.83	G.İçi	300.656	426	.706			
	Lise(3)	107	3.71	.84	Toplam	303.843	428				
Bütünleşme	İlkokul (1)	183	3.79	.80	G.Arası	3.807	2	.403	.586	.557	Yok
	Ortaokul(2)	139	3.71	.80	G.İçi	293.393	426	.689			
	Lise(3)	107	3.68	.90	Toplam	294.200	428				
Strateji	İlkokul (1)	183	4.11	.73	G.Arası	6.414	2	3.207	4.568	.011	1-3
	Ortaokul(2)	139	3.91	.87	G.İçi	299.095	426	.702			
	Lise(3)	107	3.82	.94	Toplam	305.509	428				
Güncelleme ve güçlenme	İlkokul (1)	183	4.01	.79	G.Arası	3.226	2	1.613	2.306	101	Yok
	Ortaokul(2)	139	3.98	.78	G.İçi	298.000	426	.700			
	Lise(3)	107	3.80	.95	Toplam	301.227	428				

Tablo 4'e göre, etkileşim ve takdir etme [ $F_{(2-426)} = 2.258; p > .05$ ], bütünleşme [ $F_{(2-426)} = 586; p > .05$ ], güncelleme ve güçlenme [ $F_{(2-426)} = 2.306; p > .05$ ] boyutlarında okul düzeyine göre bir farklılık bulunamamıştır. Fakat strateji [ $F_{(2-426)} = 4.568; p < .05$ ] boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Lise öğretmenlerinin ilkökul öğretmenlerine göre okullardaki örgütsel sinerji algıları daha düşük düzeydedir.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji algıları demografik değişkenlere göre değerlendirildiğinde ise, **Cinsiyet değişkenine göre**, örgütsel sinerjinin bütünleşme [ $t_{(429)} = -1.278, p > .05$ ], strateji [ $t_{(429)} = -.850, p > .05$ ], güncelleme ve güçlenme [ $t_{(429)} = .379, p > .05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, etkileşim ve takdir etme [ $t_{(429)} = -2.021, p < .05$ ] boyutunda anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Bu boyutta erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okullarında daha fazla sinerji olduğunu belirtmişlerdir. **Kıdem yılı değişkenine göre**, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme [ $F_{(2-426)} = 1.949; p > .05$ ], bütünleşme [ $F_{(2-426)} = 1.241; p > .05$ ], strateji [ $F_{(2-426)} = 2.130; p > .05$ ], güncelleme ve güçlenme [ $F_{(2-426)} = 1.082; p > .05$ ] boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. **Mezuniyet durumu değişkenine göre**, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme [ $t_{(429)} = .552, p > .05$ ], bütünleşme [ $t_{(429)} = .171, p > .05$ ], strateji [ $t_{(429)} = .302, p > .05$ ], güncelleme ve güçlenme [ $t_{(429)} = .650, p > .05$ ] boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. **Okuldaki öğretmen sayısına göre**, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme [ $t_{(429)} = 3.756; p < .05$ ], bütünleşme [ $t_{(429)} = 3.314; p < .05$ ], strateji [ $t_{(429)} = 2.275; p < .05$ ] güncelleme ve güçlenme [ $t_{(429)} = 3.262; p < .05$ ] boyutlarında anlamlı bir fark bulunmuştur. 1-20 arasında öğretmen sayısına sahip okullar 21 ve üzeri öğretmene sahip okullara göre örgütsel sinerjiyi okullarında daha fazla hissettiklerini ifade etmişlerdir. **Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre de**, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme [ $F_{(2-426)} = 717; p > .05$ ], bütünleşme [ $F_{(2-426)} = 1.179; p > .05$ ], strateji [ $F_{(2-426)} = 1.173; p > .05$ ], güncelleme ve güçlenme [ $F_{(2-426)} = 910; p > .05$ ] boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmanın diğer değişkeni olan öğretmenlerin psikolojik sermayeye ilişkin algı düzeyleri ise Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin psikolojik sermayeye ilişkin algı düzeyleri

Psikolojik Sermaye	X	Ss	Düzye
Öz yeterlilik	4.20	.67541	Yüksek
İyimserlik	3.94	.83284	Yüksek
Güven	4.36	.69886	ÇokYüksek
Dışadönüklük	4.20	.73274	Yüksek
Psikolojik dayanıklılık	4.16	.73032	Yüksek
Umut	4.18	.77108	Yüksek
Psikolojik sermaye(Genel)	4.16	.61843	Yüksek

Tablo 5'e göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri, öz yeterlilik ( $\bar{x} = 4.20$ ), iyimserlik ( $\bar{x} = 3.94$ ), güven ( $\bar{x} = 4.36$ ), dışadönüklük ( $\bar{x} = 4.20$ ), psikolojik dayanıklılık ( $\bar{x} = 4.16$ ), umut ( $\bar{x} = 4.18$ ) boyutlarında ve genel algı düzeylerinin ( $\bar{x} = 4.16$ ) yüksek, güven boyutunda ise daha yüksek olduğu saptanmıştır. Tablo 6'da öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyine göre psikolojik sermaye düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığına yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 6. Okul düzeyinde öğretmenlerin psikolojik sermayelerine yönelik ANOVA testi sonuçları

Psikolojik Sermaye	Okul Düzeyi	N	X	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Öz yeterlilik	İlkokul (1)	183	4.32	.58	G.Arası	5.736	2	2.868	6.447	.002	1-3
	Ortaokul(2)	139	4.18	.59	G.İçi	189.507	426	.445			
	Lise(3)	107	4.03	.85	Toplam	195.243	428				
İyimserlik	İlkokul (1)	183	4.05	.78	G.Arası	5.371	2	2.686	3.925	.020	1-3
	Ortaokul(2)	139	3.93	.81	G.İçi	291.497	426	.684			
	Lise(3)	107	3.77	.90	Toplam	296.868	428				
Güven	İlkokul (1)	183	4.50	.57	G.Arası	8.446	2	4.223	8.968	.000	1-3
	Ortaokul(2)	139	4.34	.62	G.İçi	200.593	426	.471			
	Lise(3)	107	4.15	.90	Toplam	209.038	428				
Dışadönüklük	İlkokul (1)	183	4.25	.70	G.Arası	2.508	2	1.254	.350	.97	Yok
	Ortaokul(2)	139	4.23	.64	G.İçi	227.290	426	.534			
	Lise(3)	107	4.07	.86	Toplam	229.798	428				
Psikolojik dayanıklılık	İlkokul (1)	183	4.28	.63	G.Arası	5.145	2	2.572	4.911	.008	1-3
	Ortaokul(2)	139	4.10	.71	G.İçi	223.139	426	.524			
	Lise(3)	107	4.02	.86	Toplam	228.283	428				
Umut	İlkokul (1)	183	4.28	.68	G.Arası	5.130	2	2.565	.383	.013	1-3
	Ortaokul(2)	139	4.17	.72	G.İçi	249.344	426	.585			
	Lise(3)	107	4.01	.91	Toplam	254.474	428				

Tablo 6' da, öğretmenlerin çalışılan okul düzeyine göre psikolojik sermaye düzeylerinde, öz yeterlilik [ $F_{(2-426)} = 6.447, p < .05$ ], iyimserlik [ $F_{(2-426)} = 3.925, p < .05$ ], güven [ $F_{(2-426)} = 8.968, p < .05$ ], psikolojik dayanıklılık [ $F_{(2-426)} = 4.911, p < .05$ ], umut [ $F_{(2-426)} = 4.383, p < .05$ ] boyutlarında anlamlı bir fark bulunmuştur. İlkokulda çalışan öğretmenlerin lise de çalışan öğretmenlere göre psikolojik sermaye düzeyleri yüksektir. Bununla birlikte dışadönüklük [ $F_{(2-426)} = 2.350, p > .05$ ] boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öğretmenlerin psikolojik sermayeye yönelik algıları, demografik değişkenlere göre değerlendirildiğinde ise;

**Cinsiyet değişkenine göre**, psikolojik sermayenin öz yeterlilik [ $t_{(429)} = -1.186, p > .05$ ], iyimserlik [ $t_{(429)} = -1.311, p > .05$ ], güven [ $t_{(429)} = .659, p > .05$ ], dışadönüklük [ $t_{(429)} = -1.909, p > .05$ ], umut [ $t_{(429)} = -1.666, p > .05$ ] boyutlarında öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık [ $t_{(429)} = -2.015, p < .05$ ] boyutunda anlamlı bir fark saptanmıştır. Erkek öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. **Kıdem yılı değişkenine göre**, psikolojik sermayenin öz yeterlilik [ $F_{(2-426)} = 1.307, p > .05$ ], güven [ $F_{(2-426)} = 845, p > .05$ ], iyimserlik [ $F_{(2-426)} = 121, p > .05$ ], dışadönüklük [ $F_{(2-426)} = 062, p > .05$ ], psikolojik dayanıklılık [ $F_{(2-426)} = 1.114, p > .05$ ], umut [ $F_{(2-426)} = 376, p > .05$ ] boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. **Mezuniyet değişkenine göre**, psikolojik sermayenin öz yeterlilik [ $t_{(429)} = -1.267, p > .05$ ], iyimserlik [ $t_{(429)} = -1.048, p > .05$ ], güven [ $t_{(429)} = -1.481, p > .05$ ], psikolojik dayanıklılık [ $t_{(429)} = -1.330, p > .05$ ], umut [ $t_{(429)} = -1.283, p > .05$ ] boyutlarında öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Dışadönüklük boyutunda [ $t_{(429)} = -2.343, p < .05$ ] anlamlı bir fark saptanmıştır. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. **Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre**, öğretmenlerin psikolojik sermayenin öz yeterlilik [ $t_{(429)} = -1.123, p > .05$ ], iyimserlik [ $t_{(429)}$ ]

=.443;  $p>0.05$ ], güven [ $t_{(429)} = -1.495$ ;  $p>0.05$ ], dışadönüklük [ $t_{(429)} = -.250$ ;  $p>0.05$ ], psikolojik dayanıklılık [ $t_{(429)} = .214$ ;  $p>0.05$ ], umut [ $t_{(429)} = .218$ ;  $p>0.05$ ] boyutlarında anlamlı bir fark saptanmamıştır. **Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre**, öz yeterlilik [ $F_{(2-426)} = 1.103$ ;  $p>0.05$ ], iyimserlik [ $F_{(2-426)} = .584$ ;  $p>0.05$ ], güven [ $F_{(2-426)} = 1.132$ ;  $p>0.05$ ], dışadönüklük [ $F_{(2-426)} = 0.48$ ;  $p>0.05$ ], psikolojik dayanıklılık [ $F_{(2-426)} = 1.512$ ;  $p>0.05$ ], umut [ $F_{(2-426)} = .469$ ;  $p>0.05$ ] boyutlarında öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Tablo 7 de ise okullardaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki durumuna yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 7. Okullardaki örgütsel sinerji düzeyi ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkilerin incelenmesine ilişkin analiz sonuçları

Örgütsel Sinerji	Psikolojik Sermaye		Psikolojik				
	Özyeterlilik	İyimserlik	Güven	Dışadönüklük	dayanıklılık	Umut	Psikolojik Sermaye
Etkileşim ve takdir etme	r .383**	.396**	.267**	.398**	.393**	.367**	.446**
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Bütünleşme	r .339**	.393**	.229**	.347**	.377**	.343**	.413**
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Strateji	r .413**	.400**	.309**	.406**	.390**	.393**	.465**
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Güncelleme ve Güçlenme	r .474**	.382**	.352**	.425**	.379**	.430**	.484**
	p .000	.007	.000	.000	.000	.000	.000
Örgütsel Sinerji	r .415**	.427**	.294**	.417**	.417**	.401**	.479**
	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

\*0,05 düzeyinde , \*\*0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7 incelendiğinde, okullardaki örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme (r:.446,  $p<.01$ ), bütünleşme(r:.413,  $p<.01$ ), strateji (r:.465,  $p<.01$ ), güncelleme ve güçlenme (r:.484,  $p<.01$ ) ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu verilere göre okullarda örgütsel sinerji arttıkça, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri yükselmektedir. Yine aşağıda Tablo 8 de öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının psikolojik sermayelerini yordayıp yordamadığının belirlenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 8. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının psikolojik sermayelerini yordama durumuna yönelik regresyon analizi sonuçları

Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	P	Kısmi	İkili
Sabit	2.540	.134		18.928	.000		
Etkileşim ve takdir etme	.136	.058	.186	2.333	.020	.113	.097
Bütünleşme	-.109	.068	-.146	-1.592	.112	-.077	-.066
Strateji	.167	.060	.228	2.798	.005	.135	.116
Güncelleme ve güçlenme	.215	.048	.291	4.428	.000	.210	.184

**R: .519      R<sup>2</sup>= .270**  
**F(4-424)=39,146      P= .000**

Regresyon analizi sonuçlarına göre; okullardaki örgütsel sinerjinin öğretmenlerin psikolojik sermayelerini anlamlı olarak yordadığı anlaşılmaktadır (R= .519, R<sup>2</sup>= .270,  $p<.05$ ). Aynı şekilde etkileşim ve takdir etme,



strateji ve güncelleme ve güçlenme boyutları psikolojik sermayeye yönelik algı düzeylerinin %27 sini açıklayabilmektedir. Örgütsel sinerjinin bu boyutları arttıkça, öğretmenlerin psikolojik sermayeleri artmaktadır. Bütünleşme boyutu ise öğretmenlerin psikolojik sermayelerini yordamamaktadır.

#### 4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki rolünü belirlemektir. Bu amaçla yapılan araştırmaya göre, öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerjiye yönelik algıları yüksektir. Bu sonuç Akpolat ve Levent (2018) ile Duman'ın (2021) çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji algıları, okul düzeyine göre strateji boyutunda farklılaşmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin okullardaki örgütsel sinerjinin strateji boyutu algıları, lise öğretmenlerine göre daha yüksektir. Bu durum ilkököl öğretmenlerinin küçük kademeye hitap etmesinden dolayı iş yükünün az olması, iş birliği ve dayanışmanın fazla olması şeklinde yorumlanabilir. Üst kademelere doğru gittikçe iş çeşitliliği ve öğrencilerin yaşlarının yükselmesiyle beraberinde problemlerin arttığı düşünülebilir. Aksoy (2022) ve Yıldırım (2022) çalışmalarında ulaşılan sonuçlarda araştırma ile aynı doğrultudadır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgütsel sinerji algıları, etkileşim ve takdir boyutunda farklılaşmaktadır. Bu boyutta erkek öğretmenlerin algılarının, kadın öğretmenlere göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin diğer öğretmenlerle iletişimlerinin daha fazla olmasından kaynaklanabileceği ifade edilebilir. Kurban (2022) çalışmasında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ersoy (2019), Kuru (2021) ve Müjdecı (2020) çalışmalarında örgütsel sinerjinin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmamışlardır. Kıdem yılı değişkenine göre öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji algıları arasında farklılık saptanmamıştır. Ersoy (2019) ve Yıldırım (2022) çalışmaların bu araştırmaya benzer şekilde bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte farklı olarak Duman'ın (2021) çalışmasında kıdem değişkenine göre farklılık tespit etmiştir. Öğretmenlerin mezuniyet durumuna göre okullardaki örgütsel sinerji algılarında farklılık saptanmamıştır. Duman (2021), Aksoy (2022) ve Kurban'ın (2022) çalışmaları da bu sonucu destekler niteliktedir. Okulda çalışan öğretmen sayısına göre, öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji algıları farklılaşmaktadır. Daha az öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları daha yüksektir. Öğretmen sayısının az olan okullarda samimi bir ortamın oluşması, sayıca az toplulukta etkileşim ve iletişimin daha kolay olmasının etkisi olduğu düşünülebilir. Kurban (2022) çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmış ve okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılıklar tespit etmiştir. Aynı okulda çalışma süresine göre, öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji algılarında bir farklılaşma bulunmamıştır. Buna göre öğretmenler çalıştıkları kurumu daha fazla sahiplenmiş ve benimsemiş olabilirler. Bu durum Aksoy (2022), Kurban (2022) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik gösterirken, Kuru (2021) ve Müjdecı (2020) tarafından yapılan çalışma sonucu ile benzerlik göstermemektedir.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan psikolojik sermayeye ilişkin öğretmen algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin dışarıdan gelebilecek zorluklara karşı dayanıklı, kendilerine ve okullarına güvenlerinin yüksek, geleceğe karşı bakış açılarının pozitif ve umut dolu olduğu ifade edilebilir. Anık ve Tösten (2019), Çimen (2015), Keleşçi ve Yılmaz (2015), Şarbay ve Bostancı (2018), Tösten, Arslantaş ve Şahin'in (2017), çalışma sonuçları bu sonuçlarla benzerlik gösterirken, Kaya, Balay ve Demirci (2014), tarafından yapılan çalışma sonuçları ile farklılık göstermemektedir. Yine okul düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri farklılaşmaktadır. İlkokulda çalışan öğretmenlerin lisede çalışan öğretmenlere psikolojik sermayeleri daha yüksek bulunmuştur. İlkokul da çalışan öğretmenlerin imkânlarının daha kısıtlı olabileceğinden zorluklarla karşılaştıklarında etkili çözüm yolları üretebilme ve problemlere karşı direnç gösterebilme yeterliliklerinin, merkezi yerleşim yerlerinde bulunan lise öğretmenlerine göre yüksek düzeyde olduğu şeklinde ifade edilebilir. Akman (2016), Yalçın (2019) çalışmalarında araştırmaya benzer sonuçlar bulmuşlardır. Öğretmenlerin kıdem yılı değişkenine göre psikolojik sermaye düzeylerinde farklılık saptanmamıştır. Bu durum öğretmenlerin her yıl aynı şevkle döneme başlaması ve gönül mesleği olarak görülmesi olarak ifade edilebilir. Tösten (2015), Şarbay ve Bostancı (2018), Yalçın (2019) araştırmalarında aynı sonuçlara ulaşmışlardır. Bunun aksine Akman (2016), Çetinkaya (2019), Küçük (2020), çalışmalarında farklılık tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutunda farklılık tespit edilmiştir. Bu boyutta erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre psikolojik sermaye düzeyi daha yüksektir. Bunun sebebi erkek öğretmenlerin olaylar karşısında duygusal davranışlar yerine, daha

soğukkanlı davranışlar sergilemeleri olarak düşünülebilir. Dilsiz (2018) ve Okur da (2019) çalışmalarında öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun aksine Korkmaz (2014), Büyükgöze (2014) ve Akgün (2015) cinsiyetin psikolojik sermaye üzerinde farklılaşma oluşturmadığını belirlemişlerdir. Mezuniyet durumuna göre psikolojik sermayenin dışadönüklük boyutunda lisansüstü mezunu öğretmenlerin, ön lisans ile isans mezunu olan öğretmenlere göre psikolojik sermayeleri yüksek bulunmuştur. Bu durum lisansüstü mezunu öğretmenlerde aldığı eğitimlerden dolayı yeni fikirlerin gelişmesine, yeteneklerinin farkına varılmasına ve bunların hayata geçirme çabasına pozitif katkı sağladığı düşünülebilir. Demir (2019) ve Kılıç da (2019) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşırken, Oruç (2015), Dilsiz (2018) ve Şarbay ve Bostancı (2018) çalışmalarında farklılık saptamamışlardır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri okulda çalışan öğretmen sayısına göre farklılaşmamaktadır. Bu durum, okullarda fazla rekabet ortamının ve gruplaşmaların olmaması, karşılaştıkları sorunlara karşı dayanıklı olmaları, öğretmenlerin mesleklerinde istekli olmaları, huzurlu ve rahat hissetmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Aslan (2017) ve Çetinkaya'nın (2018) çalışma sonuçları da çalışma ile benzerlik göstermektedir. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri de farklılaşmamaktadır. Bu sonuç Zenginoğlu (2021) ve Şarbay ve Bostancı'nın (2018) araştırma sonuçları benzerlik gösterirken, Üstün (2021) ve Çimen'in (2015) çalışmaları ile farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığına yönelik sonuçlara bakıldığında ise, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncelleme ve güçlenme boyutları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeyi algıları, psikolojik sermayelerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Okullardaki sinerji düzeyi arttıkça, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri de artmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sinerji uygulamaları öğretmenlerin psikolojik sermayelerini etkileyeceğinden, okulda öğretmenlerin bütünleşmesini ve etkileşimini sağlayacak takım çalışmalarına yer verilmesi, öğretmenlerin kararlara katılımının artırılması ve okul uygulamalarına yönelik yönetsel şeffaflık sağlanması önerilebilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akbaba, Ö. (2016). *Değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerine etkisi: İstanbul Anadolu yakası aile şirketleri uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Akgün, E. (2015). *Lise öğretmenlerinin psikolojik sermaye düzeyleri ile yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.
- Akman, Y. (2016). Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 268-277.
- Akpolat, T. ve Levent, F. (2018). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 728-744.
- Aksoy, F.(2022).*Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.İstanbul.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri. Sinerjik yönetim*. İstanbul: Tügiad Yayını.
- Ank,S. Ve Tösten, R. (2019). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 332-342.

- Aslan, İ. (2017). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye alguları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Avey, J.B, Nimnicht, J.L.ve Pigeon, N.G.(2010).Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384 - 401.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, F. (2011). *Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Çin ve Türkiye üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bıyıkbeyi, T. (2015). *Çalışanların örgütsel adalet alguları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki: Doğu Akdeniz bölgesinde bir ilde bir alan araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.
- Bostancı, A.B Ve Koçak, S. (2022). Okul DNA profillerinin örgütsel sinerji üzerindeki rolü. *Milli Eğitim Dergisi* , 51 (233), 55-75.
- Büyüköze, H. (2014). *Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre algılanan örgütsel destek ve psikolojik sermaye ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları
- Cemaloğlu, N. (2017). Okulda liderliği paylaşan lider: Dağıtımci lider.h ttp://www.kamudanhaber.net/okulda-liderligi-paylastiran-lider-dagitimci-lider (11.07.2020).
- Covey, S.R.(1999).*Etkili insanların 7 alışkanlığı*. İstanbul. Varlık Yayınları.
- Çetinkaya, M. Y. (2019). *Eğitim örgütlerinde örgütsel psikolojik sermaye ile örgütsel stres yönetimi arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şanlıurfa.
- Çınar, E. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir
- Çimen, İ. (2015). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye algısına ilişkin faktörlerin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Gaziantep.
- Duman, N. (2021). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Dündar, İ. P. (2013). *Çözümlerin ortak şifresi- sinerji*. İstanbul: Nobel akademi Yayıncılık
- Gürlek, Y. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okullarındaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423–446.
- Kaplan, V. (2021). Öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel stres kaynaklarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Erciyes Akademi*, 35(1), 111-136.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Kaya, A. Balay, R. ve Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi (Şanlıurfa ili Örneği). *Electronic Journal of Social Sciences*, 13(48), 47-68
- Kelekçi, H. (2015). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile yeterlik inançları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.Kütahya.
- Kelekçi, H. ve Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile yeterlik inançları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3).
- Kılıç, M. (2019). *X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Korkmaz, O. (2014). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kurban, C.(2022). *Okullardaki örgütsel işlev bozukluklarının örgütsel eylemsizlik ile ilişkisinde sinerji yönetiminin aracılık rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi.Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kuru, B.(2021).*İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.Rize.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Fırat Üniversitesi.Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Elâzığ.
- Müjdecı, N. (2020). *Güneydoğu Anadolu bölgesindeki bazı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Okur, A. (2019). *Kamu örgütlerinde pozitif psikolojik sermaye, politik davranış ve örgütsel sinizm etkileşiminin değerlendirilmesi: Erzurum İli Mesleki Ve Teknik Anadolu Liselerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Pink, D. H. (2006). *A whole new mind*. New York: Riverhead Books.
- Polatcı, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Kayseri.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şanal, M. (2020). Yönetimde sinerji için kuantum bakış açısı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 42-50.
- Şarbay, B. ve Bostancı, A. B. (2018). Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Ajel-Anatolian Journal Of Educational Leadership And Instruction*, 6(2), 1-21.
- Töremen, F. (2001). Okul yönetiminde bir tür yaratıcılık: sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 201-212
- Töremen, F. ve Karakuş, M. (2007). Okullarda sinerjinin engelleri: Takım çalışması üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 7(1), 617-645.

- Tösten, R. ve Özgan, H. (2014). Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *EKEV Akademi Dergisi*, 59(59), 429-442.
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Tösten, R., Arslantaş, H. İ. ve Şahin, G. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin tükenmişliğe etkisi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 726-744.
- Uslu, T. (2014). Algılanan örgüt desteğinin yetkinlik ve psikolojik sermaye aracılığıyla performansa aşamalı etkilerinin uluslar ve kültürlerarası farklılaşması. *Research Journal of Business And Management*, 1 (1), 54-68.
- Üstün, M. (2021). *Okullardaki informal iletişim düzeyi ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Uşak.
- Yalçın, S. (2019). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 13-26.
- Yeşil, Ö. (2022). *Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. İstanbul.
- Yıldırım, Ş. (2022). *Etkili lider sinerjik okul: okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki. Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Zenginoğlu, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.