

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BABACAN LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yar Ali METE*, Hüseyin SERİN**

ÖZ

Bu araştırma, ilköğretim okulu yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve sinizm tutumları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemi 2012–2013 öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı otuz kamu ilköğretim okulunda görev yapan 600 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada “Babacan Liderlik Ölçeği”, “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler çoklu regresyon ve path analizi kullanılarak raporlaştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerin babacan liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algıları olumlu yönde arttığında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları artacağı buna bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının azalacağı belirlenmiştir. Bu araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuç ise örgütsel sinizm davranışında örgütsel vatandaşlık davranışının, babacan liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı olduğudur.

Anahtar Kelimeler: babacan liderlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm, okul yöneticisi

RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' PATERNALIST LEADERSHIP BEHAVIOURS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND ORGANIZATIONAL CYNICISM BEHAVIOURS

ABSTRACT

In this study it is aimed to identify the level and direction of the relationship between paternalist leadership behaviors of primary school administrators and teachers' citizenship behaviors and cynic attitudes. The survey is in relational scanning model. The population of the survey consists of 600 teachers who work in different thirty public primary schools in Istanbul in the 2012-2013 academic year. In the study, three different scales, paternalist leadership scale, organizational cynicism scale, and organizational citizenship scale, were used. The gathered data were reported by use of multiple regression and path analysis. The findings of the research reveal the fact that if teachers' perceptions about principals' paternalist leadership behaviors increase in positive direction, teachers' organizational citizenship behaviors increase and correspondingly organizational cynicism attitudes decrease. Another finding that is found in this study is that organizational citizenship behaviors are stronger predictive than paternalist leadership in organizational cynicism behaviors.

Keywords: paternalist leadership, organizational cynicism, organizational citizenship, school administrator

* Dr., Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Edirne-Türkiye, yaralimete@hotmail.com

** Dr., İstanbul Üniversitesi, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi, İstanbul-Türkiye, hserin@hotmail.com

1. GİRİŞ

Bu bölümde babacan liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı açıklanmıştır.

1.1. Babacan Liderlik

Liderlik örgüt açıdan önemli olduğunun algılanmasıyla birlikte bu kavram araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenen (Cerit, 2013) ve farklı bakış açılarından farklı şekillerde analiz edilen ve tanımlanan bir kavramdır (Buluç, 2009). Liderlik kavramı ile ilgili olarak 20. yüzyılda 5000'den fazla araştırma yapılmış ve 350'den fazla liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Erçetin, 2000). Bu kadar fazla çalışılması ve araştırılmasına rağmen, günümüzde tam olarak anlaşılmış bir tanım geliştirilememiştir (Bass, 1990). Yapılan bütün tanımlar, liderliği bir etkileme gücü olarak kabul etmiştir (Çelik, 2000; Balcı,1998). En yaygın biçimiyle liderlik, yöneticiliğin sanat yönünü oluşturan, daha çok doğuştan geldiğine inanılan bir fonksiyon olup örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyleri güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme sanatıdır (Çelikten, 2013). Son yıllarda ise liderlikle ilgili gündeme gelen yeni bazı kavramlaştırmalara bağlı olarak (etik, ahlaki, moral, kültürel, vizyoner, öğretim, dönüşümsel vb.) sürekli yeni liderlik tanımları yapılmaktadır (Şişman, 2002). Bu tanımlamalardan birisi de babacan Liderliktir. Son yıllarda araştırılan liderlik tarzlarından birisi olan babacan liderlik, batıda geliştirilmiş liderlik kuramlarının her kültüre uygun olmamasından doğan emik yaklaşımlarla ortaya çıkmıştır (Kurt, 2013). Babacan liderlik Çin, Tayvan ve Kore gibi ülkelerde yaygın şekilde araştırılmış ve son zamanlarda da Türkiye'de de araştırılmaya başlanmıştır (Cerit, 2013). Babacan liderlik tarzı yaygın olarak kolektivist kültürlerle sahip doğu toplumlarında görülmektedir (Pellegrini ve diğerleri, 2010). Babacan liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010: 371). Bu liderlik tipinde lider, altındaki bireyleri babacanlıkla, yardımseverlikle, diğergamlıkla ve ahlaki davranışlar sergileyerek etki altına alır (Uysal vd, 2012). Babacan liderlik yardımseverlik, moral değerler ve güçlü disiplin ve otoriteyi içeren üç boyuta sahip olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır (Cheng, Chou vd, 2004; Paoching ve Chichun, 2009; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010). Babacan 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, 2011). Araştırmalar babacan lider davranışının temel olarak; çalışma ortamında bir aile havası yaratmak, çalışanlarıyla yakın ve özel ilişki kurmak, iş dışındaki hayata dâhil olmak, sadakat beklemek ve otoriteyi muhafaza etme olarak beş temel boyuttan oluştuğunu göstermektedir (Aycan, Kanungo vd, 2000; Sinha, 1990; Padavic & Earnest, 1994). Yapılan birçok çalışmada babacan lider özelliklerinin özellikle doğu kültüründe yaygın olduğunu göstermektedir. Bunda temel neden olarak doğu kültürün kolektivist yapısı ve geniş güç mesafesine sahip olmasından ileri gelmektedir (Köksal, 2011). Türk toplumunun kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip bir toplum olduğu ifade edilmektedir. Aycan ve Kanungo (2000: 50), yaptıkları araştırmalarında, araştırmaya katılan on ülke arasında, Türkiye'nin babacan ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci sırada yer aldığını göstermişlerdir. Ayrıca Türkiye'de yapılan araştırmalarda, babacan liderlik tarzının, çalışan tutum ve davranışlarında da önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Paşa vd.,2001; Pellegrini & Scandura, 2006; Erben & Güneşer,2008; Çerit, 2013; Erben,2008; Kurt, 2013).

1.2. Örgütsel Sinizm

Sinizm, temelleri bir düşünce ve yaşam biçimi olarak Antik Yunan'da ortaya çıkan (Dean, 1998; Stanley, 2005), bir düşünce okulu ve hayat biçimidir (Arslan, 2012). Felsefi açıdan tarihi oldukça eski ve derin olan sinizm, örgütsel davranış konusunda oldukça yeni sayılabilecek bir araştırma konusudur (Cole vd., 2006). Sinizm, özellikle insanların açığa vurulmamış amaçları hakkında karamsar, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu; kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme, işleri idare etme eğilimidir (Mautner, 1997). Sinizm, kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, işgörenlerin ya da bireylerin kusur bulan, zor beğenen, eleştiren anlamı daha baskındır (Erdost vd, 2007). Genel sinizm, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000). Örgütsel sinizm, örgütsel davranış literatüründe oldukça yeni bir konudur (James;2005) ve özellikle 1990'lı yılların başından itibaren araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Anderson (1996), sinizmi hayal kırıklığıyla, engellenme ve umutsuzlukla nitelenen bir tutum olduğu kadar bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal gelenek veya kurumlara karşı olumsuz duygular ve güvensizlik bütünü olarak tanımlamıştır. Örgütsel sinizm ise, bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur (Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998). Dean, Brandes, Dharwadkar, (1998) örgütsel sinizmin, çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutum olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutun kapsamı incelendiğinde, çalışanların çalıştıkları kurumda sinik tutuma sahip bireylerin tarafından ciddiye alınmadığı, insan davranışları istikrarsız ve güvenilmez nitelikte olduğu ve örgütlerdeki bireyler; yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler (Brandes, 1997; Brandes ve Das, 2006; Kalağan, 2009). Örgütsel sinizmin duygusal boyutu; saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duymak gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000). Duygusal boyutta, sinik tutuma sahip bireyler, sadece çalıştıkları kuruma ilişkin inançları olan kişiler değil, aynı zamanda örgüte ilişkin olumsuz duygular besleyen kişiler olarak da görülmektedir (Dean vd., 1998). Davranışsal boyuta göre ise çalıştıkları kurumda sinik davranışta bulunan işgörenler, örgüt içinde gelişen olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler (Dean vd., 1998). Örgüte yönelik kötüyeyici, küçümseyici güçlü eleştirilerde bulunma eğilimi söz konusudur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Davranışsal boyutta, işgörenlerin işletme ile ilgili olarak, çevresine olumsuz olarak aktarması, şikâyet etmesi, eleştiride bulunması olarak ifade edilmektedir (Dean vd., 1998).

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasının nedenleri ise psikolojik sözleşme ihlalleri (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003), örgütsel politikaların çalışanlar tarafından benimsenmemesi (Davis ve Gardner, 2004), karar alma süreçleri (Fleming, 2005), örgüt lideri ile çalışanlar arasındaki iletişim (Bommer vd., 2005), etik liderlik davranışları (Mete, 2012) olduğu söylenebilir. Ortaya çıkan örgütsel sinizm davranışı sonucu olarak ise, çalışan performansların düşmesi, örgütsel vatandaşlık davranışların azalması, moral, işe bağlılık ve motivasyonda azalma; kişiler arası çatışma, şikâyet, devamsızlık ve işgören devrinde ise artış yaşanılması kaçınılmaz olduğu birçok araştırmada ortaya konmuştur. (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000; Yıldız, 2013).

Türkiye’de eğitim örgütlerinde örgütsel sinizm davranışı ile ilgili araştırmalar son yıllarda yapılmaya başlanmıştır. Yıldız (2013) bağlılık ve muhalefet; Mete (2013) etik liderlik; Kalağan ve Güzeller (2010) öğretmenlerin sinizm düzeylerini; Arslan (2012) akademik personelin genel sinizm düzeylerini; Kalağan (2009) örgütsel destek algısı; Yıldız vd. (2013) işe yabancılaşma kavramları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri araştırmışlardır.

1.3. Örgütsel Vatandaşlık

Son yıllarda yönetim yazınında tartışılan kavramlardan birisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak 1966 yılında Katz ve Kahn tarafından kullanılmış, 1977 yılında Dennis ve Organ tarafından teorisi oluşturulmaya başlanmış, 1983 yılında Dennis ve Organ’ın çalışmaları ile kavramsallaşmıştır (Podsakoff vd., 2000; DiPaola ve Hoy, 2005; Yılmaz, 2010; Bolat,2011; Altınkurt ve Yılmaz,2012; Yılmaz, 2012; Doğan, 2013; Salihoğlu,2013). Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olmak için gösterdiği bireysel çabalar olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların zorlama olmadan isteyerek, içlerinden gelerek yaptığı, emre dayalı olmayan ancak örgütsel fayda sağlayan davranışlardır (Yılmaz vd., 2008). Bu davranışlar tamamen bireyseldir ve gönüllülük esaslıdır (Organ vd, 1983; Ormond, 1998; Podsakoff vd., 2000; Wayne vd.,1993). Bu davranışlar ne zorunluluktur, ne de emirdir, fakat örgütün işleyişi ve verimliliği için önemli davranışlardır (Çetin, 2004). Çalışanların diğer çalışanlara işlerinde yardım etmeleri (Sezgin, 2005), birbirlerine saygılı davranmaları, bir takım olumsuzluklara tahammül edebilmeleri, herhangi bir karşılık beklemezsizin çalışma saatlerinin üzerinde çalışmaları (Yılmaz, 2012) gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışına örnek gösterilebilir.

Türkiye’de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Altınkurt ve Yılmaz (2012), okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi, Buluç (2008) örgütsel sağlık; Celep ve diğ.(2005) bağlılık ve tükenmişlik; Polat (2007) güven ve adalet; Balcı ve diğ. (2012) sosyalleşme ve özdeşleşme; Yücel ve diğ. (2009) güven; Aslan (2008) bağlılık; Uslu ve Balcı (2012) örgütsel iletişim; Ünal ve Çelik (2013) öğretimsel liderlik; Dündar (2012) öğretmenlerin sahip olduğu değer; Yılmaz (2012) iş doyumu ve adalet, kavramları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Ancak okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma bulunmamaktadır

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999).

2.2. Çalışma Grubu

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kabul edilebilir hata payı 0.04 (%4) olarak alınmış, %95’lik güven seviyesine göre minimum örneklem büyüklüğü örneklem belirleme çizelgesinden yararlanılarak 599 olarak hesaplanmıştır (Anderson’dan aktaran Balcı, 2004). Araştırmanın örneklemini 2012–2013 öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan 30

ilköğretim okulunda görev yapan 600 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemen seçiminde, amaçsal örnekleme çeşitlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi benimsenmiş, bu bağlamda evrenin temsil yeteneği göz önünde bulundurularak okulların seçilmesinde üst, orta ve alt sosyo-ekonomik düzeye sahip öğrencilerin devam ettiği okullarda görev yapan öğretmenler örnekleme seçilmeye çalışılmıştır (McMillan ve Schumacher, 2006). Araştırmada toplam 600 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Yanlış ve eksik doldurulan ölçekler çıkartıldıktan sonra ve toplam 534 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Geri dönüş oranı % 89 dür. Balcı'ya (2004) göre elde örneklem oranı çok iyi şekilde değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik nitelikleri incelendiğinde öğretmenlerin % 57,6 (307)'si erkek, % 42,5 (227)'u kadınlardan oluşmaktadır. Öğretmenlerin % 84,6 (452)'i lisans, % 14,2 (76)'si yüksek lisans ve % 1,1 (6)'i doktora mezundur. Öğretmenlerin % 18,5 (99)'u (1-5) yıllık kıdeme, % 31,8'(170)'u (6-10) yıl kıdeme, % 37,4 (200)'ü (11-15) yıl kıdeme ve % 12,1 (65)'i (16 ve üstü) kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin % 97,5 (521)'inin yöneticisi erkek iken, % 2,5' (13)'inin yöneticisi kadındır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veriler, eş zamanlı olarak öğretmenlere uygulanan “babacan liderlik”, “örgütsel sinizm” ve “örgütsel vatandaşlık” ölçekleri ile toplanmıştır.

2.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını belirlemek amacıyla Brandes (1997) yılında geliştirdiği ve Kalağan (2009) yılında geçerlik ve güvenilirlik çalışması yaptığı “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğim orijinal formunu onüç maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki dört soru duygusal, beş soru bilişsel ve dört soru davranışsal sinizm tutumları ölçmektedir. Ölçek 5'li likert tip bir ölçektir. Ölçeğin güvenilirliğini kestirmek için Cronbach Alpha katsayısı kullanmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Brandes ve diğerleri (1999) ölçeğin bilişsel ($\alpha = .86$), duygusal ($\alpha = .80$) ve davranışsal ($\alpha = .78$) olarak hesaplanmıştır. Kalağan (2009) ise ölçeğin boyutlarının güvenilirlik katsayılarını sırası ile .91, .94 ve .86 olarak, ölçeğin genel güvenilirlik katsayısını ise .93 olarak hesaplamıştır. Karaçaoğlu ve İnce (2012) ise ölçeğin genel güvenilirlik katsayısını $\alpha = .92$ olarak hesaplamıştır. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = .79$ olarak hesaplanmıştır.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık tutumlarını belirlemek amacıyla DiPaola & Hoy (2005)'ün geliştirdiği ve Taştan ve Yılmaz'ın(2008) yılında geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığı “örgütsel vatandaşlık” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 12 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutludur. Hoy & DiPaola ölçeğin güvenilirlik katsayısını $\alpha = .86$ olarak; Taştan ve Yılmaz ise $\alpha = .87$; Yılmaz $\alpha = .85$, olarak belirlemiştir. Bu araştırmada ise ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = .80$ olarak hesaplanmıştır.

2.6. Babacan Liderlik Ölçeği

Aycan (2006) tarafından geliştirilen ve toplam 21 maddeden oluşan “babacan liderlik” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6'lı likert tip bir ölçektir ve tek boyuttan oluşmaktadır. Aycan vd. ölçeğin güvenilirliğini $\alpha = .89$ olarak hesaplamıştır. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği

$\alpha = .81$ olarak hesaplanmıştır.

2.7. Verilerin Toplanması ve Analizi

Babacan liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinden oluşan 600 form örnekleme uygulanmıştır ve eksik doldurulan formlar çıkarıldıktan sonra 534 form değerlendirilmeye alınmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS ve LISREL istatistik paket programları kullanılmıştır. Değişkenlerin aritmetik ortalama, (\bar{x}) standart sapma (s), frekans (f), yüzde (%), Pearson Moment çift yönlü korelasyon analizi (r) ve Çoklu Regresyon Analizi gibi istatistikler SPSS programında yapılmıştır. Değişkenlerin bir bir üzerindeki etkileri ve babacan liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin ölçüldüğü modelin test edilmesinde LISREL programında path analizi tekniği kullanılmış ve sonuçlar raporlaştırılmıştır. Araştırma sonuçları $p < .05$ düzeyinde test edilmiştir.

3. BULGULAR

Üç ayrı ölçeğin madde sayıları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’de raporlaştırılmıştır.

Tablo 1: Babacan Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Sinizm Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler ($n = 534$)

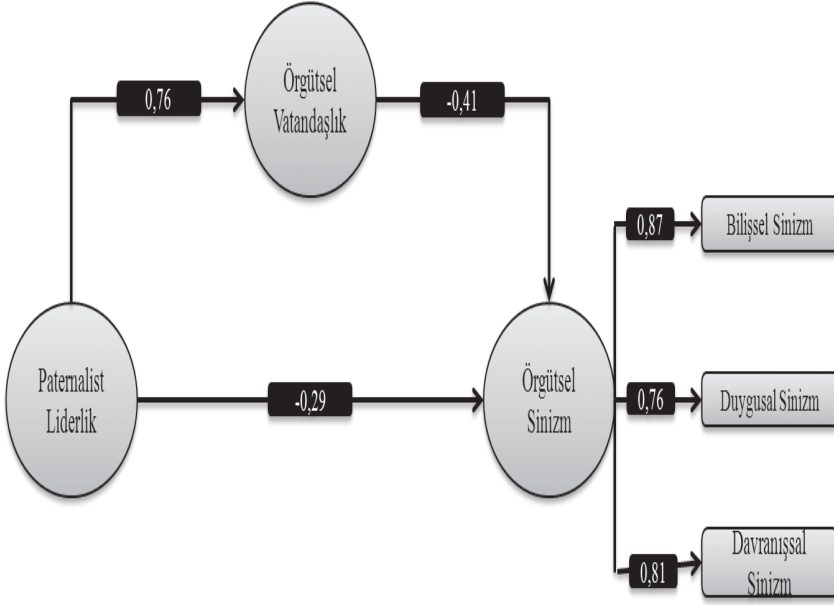
Ölçekler	Alt boyutlar	Madde Sayısı	X	S
Örgütsel sinizm	Bilişsel Sinizm	5	3,14	1,45
	Davranışsal Sinizm	4	3,01	1,36
	Duygusal Sinizm	4	2,09	1,26
Babacan liderlik		21	3,69	2,01
Örgütsel vatandaşlık		12	3,55	1,98

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre örgütsel sinizm davranışının alt boyutlarını gösterme davranışları sırasıyla bilişsel sinizm ($x=3.14$), davranışsal sinizm ($x=3.01$) ve duygusal sinizmdir ($x=2.09$). Öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışından en çok “bilişsel sinizm”, en az “duygusal sinizm” kapsamındaki davranışları gösterdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin sinizm ölçeğine verdiği cevaplar analiz edildiğinde bilişsel sinizm maddelerinden en yüksek ortalama “*çalıştığım kurumda çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir (x=4.15)*” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalama ise “*çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır (x= 2.05)*” maddesi için hesaplanmıştır. Duygusal sinizm boyutunda ise akademisyenlerin en yüksek ortalaması “*çalıştığım kurumu düşündükçe içime bir endişe duygusu kaplar (x=3.53)*” için hesaplanmıştır. En düşük ortalama ise “*çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim (x=1.24)*” için hesaplanmıştır. Davranışsal sinizm maddelerinden en yüksek ortalama “*çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum (x= 3.36)*” için hesaplanmıştır. Bu boyut için en düşük ortalama ise “*çalıştığım kurumdaki politika ve uygulamaları eleştiririm (x=1.12)*” için hesaplanmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin babacan liderlik davranışı algıları

“katılıyorum” düzeyinde $X=3,69$ düzeyinde babacan liderlik davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin yöneticilerinin iyi düzeyde babacan liderlik davranışı sergilediklerini düşündüklerini göstermektedir. Öğretmenlerin babacan liderlik ölçeğine verdiği cevaplar analiz edildiğinde en yüksek ortalama “işle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister ($x=4.01$)” maddesi için hesaplanmıştır. En düşük ortalama ise “çalışanları için neyin en doğru olduğunu bilir ($x=2.23$)” maddesi için hesaplanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okullarında örgütsel vatandaşlık davranışları algıları “tamamen katılıyorum” düzeyinde $X=3,55$ gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumlu düzeyde çıktığı saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği maddeleri analiz edildiğinde en yüksek ortalama “öğretmenler kişisel zamanlarında öğrencilerine yardımcı olurlar ($x=3.61$)” maddesi için hesaplanmıştır. En düşük ortalama ise “öğretmenler yerlerine gelen öğretmenlere yardımcı olurlar ($x=2.43$)” maddesi için hesaplanmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin babacan liderlik davranışları gösterme düzeyleri, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ve sinizm tutumlarını hangi düzeyde etkilediğini belirlemek amacıyla path analizi yapılmıştır. Uyum indeksi olarak en çok kullanılan uyum indeksleri arasında X^2 , GFI, AGFI, CFI, RMSEA ve AIC sayılabilir (Byrne, 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Uyum indeksleri açısından X^2/sd değerinin 5’ten küçük olması ve GFI’nin .90’dan büyük olması, CFI’nin .95’ten büyük olması ve RMSEA’in .06’dan küçük olması gibi ölçütler kullanılmaktadır (Byrne, 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Ayrıca, uyum indeksleri olarak GFI, CFI ve AGFI değerlerinin .90’dan büyük olması ve RMSEA ile SRMR değerlerinin ise .05’den küçük olması modelin verilerle iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Yapılan path analizinde modelin uyum indeksleri, modelin iyi uyum gösterdiği yönündedir (GFI=.92, CFI=.94, RMSEA=.05, RMR=0.19, SRMR=0.13, $X^2/sd=198.21/56$). Örgütsel sinizm değişkeninin göstergeleri, bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizmdir. Babacan liderlik ve örgütsel adalet yordayıcı değişkenlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, babacan liderlik ile örgütsel sinizm arasında aracı bir rol üstlenmektedir. Modele ilişkin path analizi Şekil 1’de gösterilmiştir.



($c^2 = 198,21$ $df = 56$, $p = 0.00$)

Şekil 1: Standart Path Katsayıları

Örgütsel sinizm davranışının alt boyutlarının standart path katsayıları incelendiğinde, örgütsel sinizm davranışının en iyi göstergesinin bilişsel sinizm (.87) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları ile, örgütsel vatandaşlık arasında doğrudan bir ilişki vardır ($\beta = -0.41$). Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arttığında, örgütsel sinizm davranışının düşeceği şeklinde yorumlanabilir. Babacan liderlik davranışı ile örgütsel sinizm arasında hem doğrudan ve hemde dolaylı bir ilişki vardır. Yöneticilerin babacan liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algıları pozitif yönde arttığında, öğretmenlerin sinizm tutumları azalacağı söylenebilir. Bununla birlikte okul yöneticilerin babacan liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algıları olumlu yönde arttığında, örgütsel vatandaşlık davranışı artmakta, bununla beraber örgütsel sinizm davranışları düştüğü söylenebilir. Ayrıca babacan liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta = -0.76$). Bu bulgu, babacan liderliğe ilişkin algının olumlu yönde arttığında, örgütsel vatandaşlık davranışında artacağı şekilde yorumlanabilir. Örgütsel sinizm davranışında örgütsel vatandaşlık davranışı ($\beta = -0.41$), babacan liderlik davranışına göre ($\beta = -0.29$) daha etkili olmaktadır. Bu sonuç örgütsel sinizm davranışında örgütsel vatandaşlık davranışının, babacan liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve sinizm tutumları

arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ilk olarak ilköğretim okulu öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışı göstermeye düzeyi belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin sinizm davranışı orta düzeyde sergiledikleri belirlenmiştir. Bu bulgu Nartgün ve Kartal'ın (2013) araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Benzer şekilde Yetim ve Ceylan'ın (2011) öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını belirledikleri araştırma bulguları ile de tutarlılık göstermektedir. Kalağan ve Güzeller'in (2010) öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını belirlemek amacıyla yürüttükleri araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışını orta düzeyde belirledikleri araştırma bulguları ile de örtüşmektedir. Bu araştırmada belirlenen diğer bir bulguda öğretmenlerin, örgütsel sinizm tutumlarından en fazla bilişsel sinizm en az düzeyde ise duygusal sinizm tutumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Yetim ve Ceylan'ın (2011) öğretmenlerin duygusal sinizm alt boyutunun en düşük düzeyde sergilendiği belirledikleri araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Farklı olarak davranışsal sinizm bu araştırmada en çok gösterilen davranış olarak belirlenmiştir. Araştırmada ortaya çıkan ikinci temel bulgu ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını "kısmen ve kayılıyorum" düzeyde sahip olduğudur. Benzer bulgular literatürdeki bir çok araştırma ile paralellik göstermektedir (Celep vd, 2004; Polat, 2007; Polat & Celep, 2008; Buluç, 2008; Yılmaz ve Taştan, 2008; Titrek ve diğerleri, 2008, Yücel ve Samancı, 2009; Uslu ve Balcı, 2012; Ünal ve Çelik, 20013). Araştırmada ortaya çıkan üçüncü temel bulgu ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışını gösterdiğini belirtmesidir. Öğretmenlerin yöneticilerinin babacan liderlik tarzlarını gösterme davranışını araştıran literatürdeki diğer araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir (Mamatoğlu, 2010; Cerit, 2010; Cerit, 2013). Bu araştırmanın bir diğer sonucu ise öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları ile örgütsel vatandaşlık arasında doğrudan bir ilişki olduğudur. Bu bulgu literatürdeki birçok araştırma bulgusu ile tutarlılık göstermektedir. Yüksek örgütsel sinizm örgütlerde daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olmaktadır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994). Benzer şekilde Anderson ve Bateman (1997), örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ilişki bulmuştur. Anderson (1996), işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyi yükseldikçe, örgütsel vatandaşlık davranışlarının düşeceğini bulmuştur. Branndes (1997) yaptığı çalışmada örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ilişki olduğu tespit etmiştir. Benzer şekilde Abraham (2000), örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Yetim ve Ceylan (2011) ile İçerli ve Yıldırım (2012) yaptıkları çalışmaları da örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçları ve literatürdeki araştırmalara dayalı olarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arttığında, örgütsel sinizm davranışının düşeceği söylenebilir.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer bulgu ise yöneticilerin babacan liderlik davranışları arttığında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında arttığıdır. Bu bulgu Paoching ve Chichun (2009) yılında yaptıkları babacan liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları araştırmanın bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Yöneticilerin babacan liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algıları pozitif yönde arttığında, öğretmenlerin sinizm tutumları azalacağı söylenebilir. Bununla birlikte okul yöneticilerin babacan liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algıları olumlu yönde arttığında, örgütsel vatandaşlık davranışı artmakta, bununla beraber örgütsel sinizm davranışları düştüğü söylenebilir.

5. KAYNAKÇA

- Braham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Altinkurt, Y.ve Yılmaz, K. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Educational Sciences: Theory & Practice* - 12(3), 1833-1852.
- Anderson, L.M., Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Andersson, L. (1996), Employee Cynicism: an Examination Using a Contract Violation Framework, *Human Relations*, No. 49, 1395-1418.
- Andersson, Lynne M.(1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*. 49(11), 1395-1418.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 163-178.
- Aycan, Z. & Kanungo, R.N., Mendonca, M.; Yu, K., Deller, J.; Stahl, G.; Khursid, A.(2000). Impact of culture on human resource management practices: Aten country comparison. *Applied Psychology. An International Review*, 49(1), 192–220.
- Balcı, A. (1998). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri*. Türkiye’ de eğitim yönetimi: Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu’ na armağan. (Edt: H. Taymaz-M. Hesapçioğlu). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Bass, B.M., (1990). *Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*. The Free Press, New York.
- Bateman, T. S., ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: Therelationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587–595.
- Bolat,O. ve Bolat.T. (2011) Relationships Between Organizational Commitmentand Organizational Citizenship Behaviour in Hotel Establishments. BAÜ, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75.
- Bommer, W.H., Rich, G., and Rubin, R. (2005), Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Brandes, P.M., Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences (Dissertation of Doctor of Philosophy), The University of Cincinnati, 1997
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(57), 5-34.
- Byrne, B.M. (1998), *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Babacan Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87 – 99.
- Cerit,Y. (2012). The Relationship Between Babacanic Leadership And Satisfaction From Administrator And Work. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56

- Cheng, B.S.& Chou, L.F.& Wu, T.Y.& Huang, M.P.& Farh, J.F. (2004). Babacanic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Cole, M.S., Bruch, H., Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463-484.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çelikten, M. (2013). Okul kültürünün şekillenmesinde müdür rolleri. *Gazi Eğitim Dergisi*, 1 (4), 453-462.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004), Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An attributional and Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dean W.J., Brandes.P. ve Dharwadkar ,R.(1998).Organizational cynicism”, *The Academy of Management Review*. 23,,341–352.
- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar. R. (1998). Organizational cynicism. *The Management Review*, 2 (23), 342-352.
- Dean, James W., Brandes P. and Dharwadkar, R. (1998), Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*. 23(2), 341-52.
- DiPaola, M.F. ve Hoy, W.K. (2005), Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal*, The University of North Caroline Press, Feb/Mar, 35-44.
- Doğan, E. (2013).Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlıkla İlgili Görüşleri (Sinop Örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 43-55.
- Erben, G.S. & Güneşer, A.B. (2008). The Relationship Between Babacanic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.
- Erçetin, Ş., (2000), *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Farh, J., L. ve Cheng, B., S. (2000). “A Cultural Analysis of Babacan Leadership in Chinese Organizations”, (Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon), *Management and Organizations in the Chinese Context*, London: Macmillan: 84-127.
- Fleming, P. (2005), Workers Playtime? Boundaries and Cynicism in a “Culture of Fun” Program, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 285-303.
- Hayek, M.; Novicevic, M., M.; Humphreys, J., H. ve Jones, N. (2010). “Ending the Denial of Slavery in Management History: Babacan Leadership of Joseph Emory Davis”, *Journal of Management History*, 16(3), 367-379.
- İçerli.İ. *Ve yıldırım.h.m.* (2012). Örgütsel sinisizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1309 -8039.
- James, M.S.L. (2005), Antecedents And Consequences of Cynicism In Organizations: Examination of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems. Unpublished Doctor Dissertation, The Florida State University College Of Business, Florida
- Johnson, J.L. and O’Leary-Kelly. (2003), A.M., The Effects of Psychological Contract Breach and rganizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.

- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Billimler Enstitüsü. Antalya
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F.(2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean“in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3,.77–92.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute* ,8(15), 101 – 122
- Kurt, İ. (2013). Babacan liderlik ile çalışanların işlerine yaratıcı Katılım algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya Yönelik bir çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*,5 (1), 321-330.
- Mamatoğlu, N. (2010). Lider davranışları algıları ve örgütsel sinizm boyutları arasında çalışanların kimlik özelliklerinin düzenleyici rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*. 25 (65), 82-97.
- Nartgün, S.Ş. ve Kartal,V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Univesity, Journal of Faculty of Education*, 2,(2), 47-67.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books
- Ormond, W.E. (1998). Electronic Performance Monitoring and Organizational Citizenship Behavior: A Procedural Justice Perspective. *MBA Thesis*, The University of Calgary, Capella University, Thesis published by UMI, Alberta.
- Padavic, I., & Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *Social Science Journal*, 31(4), 339–356.
- Paoching C. and Chichun H. (2009) “The Relationship of Babacanic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication”, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 66-73.
- Pellegrini, E. K.,Scandura, T. A. &Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of babacanic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 1.35, 391- 420.
- Pellegrini, E.K. and Scandura, T.A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, And elegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-79.
- Pitre, J.L., (2004). Organizational Cynicism At The United States Naval Academy: An Exploratory Study (Dissertation of Master of Science In Leadership and Human Resource Development), Naval Postgraduate School, California
- Podsakoff, P.M. vd. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli
- Reichers, A.E. vd., 1997. Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Salihoğlu,H.G. (2013). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (1), 300.

- Sezgin N. Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 25(1) 317-319.
- Sinha, J.B.P. (1990). *Work Culture in Indian Context*. New Delhi: Sage
- Stanley, D.J. Meyer, J.P. Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, *Journal of Business and Psychology*, 429-459
- Şişman, M. (2002). *Öğretimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık,
- Taştan, M. ve Yılmaz,K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *Education and Science*, 33 (150),
- Titrek, O., Bayrakçı, M. Ve Zafer,D. (2009). öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşleri. *akademik bakış*, sayı 17,
- Uslu,B. ve Balcı,E. (2012). Relationship between Primary School Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Communication Perceptions. *Educational Administration: Theory and Practice*, 18 (3), 461-489.
- Uysal, A.Ş, Keklik,B.,Erdem,R.ve Çelik,R.(2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1)
- Ünal, A. ve Çelik,M. (2013). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 239-258.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. and Dienesch, R.H., "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Wanous, J.P, Reichers, A.E, and Austin, J.T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and correlates, *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.
- Wayne, S. J., & Green, S. A., "The effects of leader – member exchange of employee citizenship and impression management behavior", *Human Relations*, 46,1431-1440.
- Yeşiltaş, M. (2013). Babacan Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 50-70.
- Yetim, Serap Akduman & Özden Ölmez Ceylan. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma. *Ejournal of New World Sciences Academy*, 6 (1), 682-696.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8/6, 853-879,
- Yıldız,K., Akgün,N. ve Yıldız, S. (2013). *The Relationship Between Work Alienation And Organizational Cynicism*. *International Journal of Social Scienc*, 6(6), 1253-1284.
- Yılmaz, K. (2010). Public Secondary School Teachers' Views About Organizational Citizenship Behavior. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 1 – 16
- Yılmaz, K., & Cokluk-Bokeoğlu, O. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish primary schools. *World Applied Sciences Journal*, 3 (5), 775–780.
- Yılmaz, S. (2012). Öğretmenlerinin İş Doyumları, Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Kayseri'de Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2,239-262.