

## LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DAKİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

**Yüksek Lisans Öğrencisi Elif DOĞRU<sup>1</sup>**

**Öğr. Gör. Merve ARAÇ<sup>2</sup>**

**Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN<sup>3</sup>**

### ÖZ

Araştırmanın amacı, yüksek öğretim kurumlarında görev yapmakta olan akademik ve idari personellerin algılarına göre yöneticilerin liderlik tarzlarını bazı değişkenlere göre incelemek buna bağlı olarak örgütsel sinizm ile liderlik tarzları arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Bu çalışma, öğretim ve yönetim pratiklerini geliştirmek amacıyla akademik ve idari liderlere yönelik öneriler sunmaktır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki rastgele seçilmiş vakıf üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personeller oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabılır örneklem tekniği ile belirlenmiştir. Örneklemini 25-60 yaşları arasında 150 akademik ve idari personel oluşturmakta olup veriler örgütsel sinizm ölçeği ve liderlik tarzı ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmanın önemli bulgularından biri otokratik liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğudur. Bu bulgudan hareketle akademik ve idari personellerden yöneticilerinin liderlik tarzını otokratik lider olarak algılayanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda örgütsel sinizmi yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgüt, Örgütsel Sinizm.

**Jel Kodları:** M12, M54

### INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ORGANISATIONAL CYNICISM: A STUDY ON FOUNDATION UNIVERSITIES IN ISTANBUL

#### ABSTRACT

The aim of the research is to examine the leadership styles of managers according to the perceptions of academic and administrative staff working in higher education institutions according to some variables and accordingly to determine the level of relationship between organizational cynicism and leadership styles. This study aims to provide suggestions for academic and administrative leaders in order to improve teaching and management practices. The research was conducted with relational survey model, one of the quantitative research methods. The sample of the study consists of academic and administrative staff working in randomly selected foundation universities in Istanbul. The sample of the study was determined by convenience sampling technique from purposive sampling methods. The sample consisted of 150 academic and administrative staff between the ages of 25-60 and the data were collected with the organizational cynicism scale and leadership style scale. One of the important findings of the study is that there is a statistically significant positive relationship between autocratic leadership scores and cognitive, behavioral and affective scores. Based on this finding, it was concluded that academic and administrative

---

<sup>1</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Nişantaşı Üniversitesi, edogru@fsm.edu.tr, (ORCID: 0009-0009-5559-0099)

<sup>2</sup>Öğr. Gör., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, mkemerci@fsm.edu.tr, (ORCID: 0000-0001-8892-3974)

<sup>3</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, ali.ozcan@nisantasi.edu.tr, (ORCID: 0000-0003-3751-8148)

staff who perceive the leadership style of their managers as autocratic leader have a high level of organizational cynicism in cognitive, affective and behavioral dimensions.

**Keywords:** Leadership, Leadership Styles, Organization, Organizational Cynicism.

**JEL Codes:** M12, M54

## GİRİŞ

Örgüt kavramı günümüze uzuv yani Yunanca 'da “organon” sözcüğünden gelmiştir. Uzuv kavramı ise bir varlığın, hayatını devam ettirebilmesi için gerek duyduğu ve bir fonksiyonu gerçekleştirmesini sağlayan parçasıdır. İşletmeler açısından bakıldığında uzuv ya da organ, bir sistemin hedeflerini, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve belirli faaliyetlerini yerine getirebilmesi için kurulmuş bir parçasıdır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2012). Bu bağlamda Balcı (2005) örgütü “ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, liderlik edilmesi ve değerlendirilmesi süreçleri bütünü” olarak tanımlamıştır.

Yönetim kavramı ise dayanışma ve iş birliği içerisinde örgüt tarafından ortaya konan amaçlara ulaşılabilmesi için yürütülen düzenli ve bilinçli işlevler topluluğu olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kavramının aynı zamanda yönetilenlerle yöneticilerin arasındaki formal bir yapının hiyerarşik olarak kurulması, yapılacak çalışmaların ve bu çalışmaları gerçekleştirecek kişilerin açıkça belirlenmesini ifade ettiği bilinmektedir (Efil, 1999). Bu kavramlardan yola çıkarak yönetimin önemli bir parçasının yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren kişi yani yönetici olduğu sonucuna ulaşılabilir. Örgütün başarısında yöneticinin ilgili faaliyetleri yürütürken oynadığı rollerin, kişisel özelliklerinin, yöneticide olması öngörülen veya gereken yeteneklerin ortaya çıkarılmasının son derece etkili olduğu görülmektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014).

Yöneticilik ile liderlik unsurları örgütlerin yönetim süreçlerinde birbirlerinin yerine kullanılmakta ve eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir. Ancak birbirine bağlı bu iki kavram pek çok hususta birbirinden ayrılmaktadır. Örneğin, yöneticiler daha çok “işlerin nasıl yapılacağı” hususuna yoğunlaşırken, liderler süreçten ziyade sonuçlar üzerinde durmayı tercih etmektedir. Ayrıca yöneticiler örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yürüttükleri faaliyetlerde daha çekingen, şahsi ve uygulamaya dönük davranırken, liderler daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamanın yanında bu fikirleri ortaya koyma sürecinde de aktif olma eğilimindedirler (Genç, 2007).

Yöneticilik, sınav, deneyim gibi çeşitli süreçler sonunda elde edilen yani sonradan kazanılan bir statü iken liderlik, içerisinde bulunulan örgüt mensupları tarafından kişiye yakıştırılan bir özelliktir. Liderlik; ortaya konulan amaçları gerçekleştirmek için bir grup kişiyi bir araya getirme, bu grubu amaçları doğrultusunda harekete geçirmeye yönelik yetenek ve bilgilerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Tekarslan, Kılınç, Şencan ve Baysal, 2000). Aslında liderlik; psikoloji, sosyoloji, yönetim bilimleri gibi çeşitli sosyal bilimler alanlarında incelenebilen ve farklı bakış açılarından yaklaşıldığında farklı

şekillerde tanımlanabilir bir kavramdır. Bir nesnenin bakış açısına göre fark edilen özellikleri olduğu gibi liderlik de bakış açılara göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Ayrıca liderlik, askeri, politik alanlarda da ele alınan bir kavram olduğu kadar eğitim ile ilgili literatürde ve iş yaşamında geniş yer verilen bir husustur (Şişman, 2014).

Liderlerin sergilemiş oldukları davranışları, kendi çevrelerinde, doğal ortamlarından farklı ve kontrollü bir şekilde yürütülen deneysel ortamlarda gözlemlemek ve incelemek için yapılan bir araştırmada; aday liderlerin karar verme süreçlerinde astlarıyla olan ilişkilerini ve sergiledikleri davranışları analiz etmek amacıyla birden fazla karar verme ortamı oluşturulmuştur. Yapılan bu deneylerden; liderlerin “otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı” tarzı davranışlar sergiledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır (Şimşek, 2007). Ayrıca, liderleri mevcut yapıyı olduğu gibi sürdürme veya olanı değiştirip geliştirme bakımından; etkileşimci ve dönüşümcü lider olarak ikiye ayırmak mümkündür (Taş, Çelik ve Tombul, 2007). Bu liderlik tarzlarını sergileyen liderlerin özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

Otokratik lider, tüm yetkilere sahiptir ve kararların tamamı lider tarafından verilmektedir. Bu yaklaşıma sahip lider, kendisine bağlı olan grup üyelerinin istek ve emirlerine uymalarını talep etmektedir. Ayrıca otokratik liderler karşılaştıkları sorunların çözümlerinde, kendisine bağlı “deneyimsiz” ve “bilgisiz” olarak gördükleri üyeler tarafından gelecek önerilerden ziyade kendi çözümlerinin daha üstün olduğuna inanmaktadır (Dindar, 2001).

Demokratik lider, kendine bağlı örgüt üyelerini etkilemek için beğeniye ve uzmanlığa dayanan gücünü kullanan, diğer üyelere yetki devreden ve üyeleri kararlara katılımı için motive eden liderdir (Daft, 1991). Olumlu bir liderlik tarzı olarak görülen demokratik liderlikte, astlara yetki dağıtma yoluyla tecrübe kazandırılırken, üyelerin işlere yönelik ilgi ve istekleri arttırılır. Demokratik liderler diğer örgüt üyelerini karar sürecine katmaktadır. Böylelikle örgütün diğer işleyişleri için daha fazla zaman ayırabilmektedirler (Arıkan, 2001).

Serbest bırakıcı lider, danışarak iş yapmaktan ve karar almaktan kaçınan, sürece yön veren olmak yerine işleri akışa göre yöneten kişidir. Bu liderlik tarzını benimseyen ve uygulayan liderlerin buldukları örgütlerde, çalışanların ortak amaçları benimsemeleri ve yüksek motivasyona sahip olmaları için gerek duyulan koşullara sahip bir çalışma ortamından söz edilememektedir. Dolayısıyla serbest bırakıcı liderlik tarzını sergileyen bir liderin, liderlikten daha çok yöneticilik işlevini yerine getirdiği görülmektedir (Akan ve Yalçın, 2015).

Dönüşümcü lider, grup üyelerine, örgüt çıkarlarını bireysel çıkarlardan üstün tutmaları için ilham veren ve üyeler üzerinde olağanüstü etkiye sahip olan liderdir. Yüksek beklentilerini dile getirir, kendileriyle gurur duymalarını sağlar, güven ve saygı kazandırır. Zekayı kullanmayı, akıllı yürütmeyi önemserken problemleri dikkatli çözmek için teşvik eder. Üyelerine koçluk yapar, bireysel ilgi gösterir ve önerilerde bulunur (Artan ve Eser, 2020).

Etkileşimci lider, üyelerinden beklentilerini açıkça ifade eden ve buna bağlı olarak istediği performansa ulaşmaları neticesinde karşılaşılabilecek ödüllere ilgili açıkça bilgi veren, liderlik tarzını benimseyen liderlerdir. Bu liderlik tarzında, üyelere liderlerini doğru anlama, onlara uyma ve liderlerini etkileme konusundaki davranışların önemi vurgulanmaktadır (Kahya, 2013).

Örgüt üyeleri tarafından örgüte karşı geliştirebilecek her türlü olumsuz tutumun ortaya çıkaracağı problemlerle mücadele etmenin liderliğin önemli bir unsuru olduğu gerçeğinden hareketle örgütlerde sinizm oluşumunda yöneticilerin belirledikleri liderlik tarzının etkili olduğu ifade edilebilmektedir (Bilgiç, 2018). Sinizm ise gücünü bireysel çıkarılardan alırken, doğruluk, samimiyet ve adalet ilkelerine olan inancı yok etmektedir. Kişilerin yalnızca kendi çıkarlarını düşündüğüne ikna olan ve tüm insanların çıkarıcı olduğuna inanan birey “sinik” ve bu oluşumu açıklamayla ilgilenen düşünce biçimi ise “sinizm” olarak tanımlanmaktadır (James, 2015). Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphencilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” gibi kelimeleriyle yakın anlamlara sahiptir. Son yıllarda birey açısından, “Kusur bulan, zor beğenir, eleştirir.” anlamlarında yorumlanmaktadır (Eaton, 2000). Örgüt ise belirli ve ortak amaçlara hizmet etmek üzere kişilerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim fonksiyonu; amaç, kişi ve teknoloji süreçlerinin birleştiği bir düzeni; karakteri saptayan ve kendi kültürüne sahip; çalışanları, görevleri, statüleri ve aralarındaki iletişim ile yetki ilişkilerini ortaya koyan bir oluşumdur (Güçlü, 2003). Dolayısıyla toplumda yaygın olarak karşımıza çıkmakta olan sinizmin, temeli insan olan örgütlere yansımaları mümkün gözükmemektedir.

Örgütsel sinizm, bireylerin çalıştığı, hizmet verdiği örgüte karşı geliştirmiş oldukları olumsuz düşünceleri olarak tanımlanmakta olup örgüte karşı olumsuz inanç, davranış ve duygu kavramlarından beslenmektedir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007). Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) sinizmin örgütsel açıdan üç boyutu olduğunu ifade ederken, bu boyutlarından ilkinin “Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç”, ikincisini “Bu örgüte yönelik negatif bir duygu” ve sonuncusunu ise “Bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara ilişkin eğilimler” olarak belirtmişlerdir. Literatürde farklı tanımlamalar bulunsa da araştırmacılar genellikle sinizmin “bilişsel, davranışsal ve duyuşsal” boyutlardan oluştuğu hususunda aynı fikre sahiptirler (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Bilişsel sinizm boyutunda, bireylerin terfi, maaş gibi maddi çıkarlarını kişilik gibi manevi değerlerine değiştikleri inancı nedeniyle bireylere kesinlikle güvenilmemesi gerektiği savunulurken, duyuşsal sinizm boyutunda kişilerin, kendi bildiklerine, doğrularına göre diğerlerini yargıladığına ve farklı davranan kişilerin kusurlu olduklarını düşündüklerine inanılır. Davranışsal sinizm boyutu ise kişilerin benimsedikleri inanç ve düşünceler, kişilerin davranışlarını belirlediğinde oluşmaktadır. Bu davranışlar, alay etme, şikâyet etme, küçümseme vb. sözsüz veya sözlü bir şekilde gösterilebilir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015). Tüm bu hususlar da göz önüne alındığında örgütsel sinizmin iş görenler ve örgüt açısından olumsuz çıktılara sebep olabileceğine dair bir çıkarım yapılabilmektedir. Ayrıca çalışma

hayatında istenmeyen bu örgütsel çıktılarının nedeni de iş dünyasında oldukça hızlı bir şekilde yayılmakta olan ilgili olumsuz tutum yani sinizm olarak görülebilmektedir (Özdevecioğlu ve Karadal, 2008).

İş dünyasındaki yöneticilerin liderlik tarzları ve değerleri, örgütlerde sinizmin hem ortaya çıkmasında hem de ortaya çıkmasının önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü iş görenlerin örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz tutumların kaçınılmaz sonuçları bağlılığın düşmesi, ötekileşme ve güven duygusunun kaybı gibi problemleri çözebilmek veya başa çıkabilmek için liderlik son derece önemli bir unsurdur (Bilgiç, 2018). Dolayısıyla insan girdisine ve çıktısına sahip olan dinamik yapılı eğitim örgütlerinde de çalışanların sinizm yaşama olasılığını görmezden gelmemek gerekmektedir. Eğitim örgütleri de iş görenlerin davranışları, kültürleri, kişilikleri, değerleri, tutumları, inançları ve kişilik özellikleri, ilgileri, yaşam biçimleri gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu etkiler örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmeye sebep olabilirken sonucunda hem bireyin çalışma ortamı ile koşullarına hem de kişilik özelliklerine dayanan sinizm ortaya çıkabilmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010).

Yükseköğretimde liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi ile ilgili alan yazın incelendiğinde; Bozbayır, Özata ve Altıntaş'ın (2023) yaptıkları çalışmada Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin ruhsal durumlarına bağlı sergilemiş oldukları bencillik, değer vermeme gibi olumsuz davranışların, akademik personelin kuruma karşı olan bağlılık düzeylerini eksi yönde etkilemekte olduğu ve devlet üniversitelerine kıyasla vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personellerin daha çok toksik liderlik davranışıyla karşı karşıya kaldığı saptanmıştır. Kalay ve diğerleri (2014) yaptıkları çalışmanın sonucunda istatistiksel açıdan, üniversite personellerinin karşı karşıya oldukları mobbing düzeyleri ile geliştirmiş oldukları örgütsel sinizm davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenirken, geliştirdikleri örgütsel sessizlik tutumu arasında ise anlamlı bir fark saptanmıştır. Arslan'ın (2012) yaptığı çalışma sonucunda, ilgili üniversitenin ilgili fakültesinde görev yapmakta olan akademik personelin orta seviyede örgütsel ve genel sinizm tutumuna sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm ile genel sinizm eğilimi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu da tespit edilmiştir. Sınırlı araştırma kapsamı nedeniyle genelleme yapılamamakla birlikte ilgili akademik personelin örgütsel sinizm tutumunun yüksek seviyede olduğu söylenebilmektedir. Apaydın'ın (2012), yaptığı çalışma sonucunda, yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan akademik personellerin örgüte karşı olumsuz tutum geliştirdiği ve örgütlerinde dürüstlüğün eksik olduğunu düşündükleri görülmektedir. Ayrıca iş yeri zorbalığı ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu saptanırken bağlantının güçlü olduğu tespit edilmiştir. Kalağan (2009) yaptığı çalışmada üniversitede görev yapmakta olan araştırma görevlileri tarafından örgütsel desteği en yüksek düzeyde akademik danışmanlık, en düşük düzeyde gelişme imkânı olarak algılandığı belirlenirken, örgütsel sinizm tutumlarının ise en yüksek bilişsel düzeyde, en düşük duyuşsal düzeyde olduğu saptanmıştır. İstatistiksel sonuçlara göre araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm davranışlarında örgütsel destek algılarının etkili olduğu görülmektedir.

Ancak literatürde üniversitelerde çalışan akademik ve idari personelin algısına göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine yönelik kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de görev yapan akademik ve idari personellerin örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz tutumlar, aidiyet duygusunun ve bağlılığın azalması başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Üniversitelerin eğitim örgütü olarak temel hedeflerinin insan yetiştirmek olduğu gerçeğine bağlı çalışan akademik ve idari personellerin kuruma karşı geliştirmiş oldukları duygu ve düşüncelerin verim ve katkı açısından son derece önemli olduğu görülmektedir. Bu çalışma yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının diğer örgüt üyelerinde oluşan örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma belirli bir liderlik tarzı ve örgütsel sinizm boyutu üzerinde odaklanmasıyla ve yükseköğretimde görev yapan akademik ile idari personelin farklı değişkenler üzerinden değerlendirilmesiyle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Dolayısıyla, bu araştırma önceki çalışmalarda eksik kalan bir bilgi boşluğunu doldurmayı hedeflemektedir. Kullanılan metodoloji ve analizler, konuya yeni bir bakış açısı getirmenin yanı sıra, örgütlerde liderlik pratiği, yönetim stratejileri ve çalışan memnuniyeti üzerindeki potansiyel etkiler açısından da uygulama odaklı bir katkı sunmaktadır.

Tüm bu bilgilere göre araştırmanın amacı; yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan akademik ve idari personellerin algılarına göre yöneticilerin liderlik tarzlarını bazı değişkenlere göre incelemek buna bağlı olarak örgütsel sinizm ile liderlik tarzları arasındaki ilişki düzeyini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu amaca bağlı olarak oluşturulan hipotezler ise aşağıda sunulmuştur:

H1: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları katılımcıların cinsiyetine göre farklılaşır.

H2: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları katılımcıların yaş gruplarına göre farklılaşır.

H3: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşır.

H4: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları katılımcıların kıdemlerine göre farklılaşır.

H5: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları katılımcıların maaşlarına göre farklılaşır.

H6: Yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm ölçeği alt boyut puanları arasında anlamlı ilişki vardır.

## 1. YÖNTEM

Araştırmanın amacı, yüksek öğretim kurumlarında görev yapmakta olan akademik ve idari personellerin algılarına göre yöneticilerin liderlik tarzları bazı değişkenlere göre incelemek buna bağlı olarak örgütsel

sinizm ile liderlik tarzları arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Amaca bağlı olarak araştırma ilişkisel tarama yöntemi ile yürütülmüştür. Çünkü amaca ulaşabilmek için değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi ve birbirlerinin etkileme durumlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. İlişkisel tarama yönteminin de esas amacı; birden çok değişken arasında gerçekte var olan veya olduğuna inanılan ilişkileri değerlendirmek ve aynı zamanda değişkenler arasındaki etkileşimler ile değişimleri incelemektir (Bekman, 2022).

### 1.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik ve idari personeller oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul'daki rastgele seçilmiş vakıf üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personeller oluşturmaktadır. Örneklem amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örneklem tekniği ile belirlenmiştir. Çünkü yöneticilerinin liderlik tutumları ile örgütsel sinizm üzerine veri toplarken halihazırda çalışan personellerin kimlik ve kurum verilerinin talep edilmediği belirtilse de bilgi vermektan kaçındığı ve araştırmaya dahil olmaktan tereddüt ettiği gözlemlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi örneklem grubunun belirli niteliklere sahip olmasının hedeflendiği rastgele bir örnekleme yöntemidir. Tüm bu nedenlerle çalışmaya kolay ulaşılabilir İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalıştığı bilinen katılımcılar dahil edilmiş ve iletilen anket formları ile veriler toplanmıştır. Yapılan düzenleme sonucunda, 25-60 yaşları arasında 150 akademik ve idari personel örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın 150 kişiyle yapılmış olması aynı zamanda çalışmanın da sınırlılığdır.

Katılımcıların demografik özelliklerine dair detaylı bilgi Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Örneklem Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı**

Değişkenler	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	88	58,7
	Erkek	62	41,3
<b>Toplam</b>	150	100,0	
Medeni Durum	Bekar	57	38,0
	Evli	93	62,0
<b>Toplam</b>	150	100,0	
Eğitim Durumu	Lise-Ön Lisans	13	8,7
	Lisans	46	30,7
	Yüksek Lisans	56	37,3
	Doktora	35	23,3
Çalışma Süresi	1 yıldan az	11	7,3
	1-3 yıl arası	20	13,3
	4-6 yıl arası	28	18,7
	7-9 yıl arası	33	22,0
	10 yıl ve üzeri	58	38,7
Maaş	12000 TL ve altı	5	3,3
	12001-20000 TL arası	40	26,7
	20001-28000 TL arası	35	23,3

	28001-36000 TL arası	41	27,3
	36001-44000 TL arası	15	10,0
	44001-52000 TL arası	9	6,0
	52001 TL ve üzeri	5	3,3
<b>Toplam</b>		150	100,0
Yaş Aralığı	25 yaş ve altı	10	6,7
	26-35 yaş arası	63	42,0
	36-45 yaş arası	52	34,7
	46 yaş ve üstü	25	16,7
<b>Toplam</b>		150	100,0

### 1.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan bireylerden bilgi almak için “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Çalışanların liderlerini değerlendirebilmeleri için Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Leadership Style Scale (LSS))” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır.

“Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”, Taş ve diğ. (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek; 59 maddeden oluşmakta ve 5 alt boyut içermektedir. Ölçeğin alt boyutları; otokratik, demokratik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile serbest bırakıcı lider olarak isimlendirilmektedir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği ise bireyin çalıştığı kuruma karşı olumsuz tutumlarını içeren tutumları ölçmek adına “Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması ise Erdost ve diğerleri (2007) tarafından” yapılmıştır. 13 maddeden oluşan ölçeğin 3 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak adlandırılmaktadır. Ölçek, “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde sıralanan “beşli likert tipi” bir ölçektir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 65 ve en düşük puan 13’tür.

### 1.3. Veri Analizi

Bu araştırmadan elde edilen verilerin analizi “SPSS (IBM Statistical Package for Social Sciences) 26.0 versiyonu” ile yapılmıştır.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin orijinalinde tüm ölçek için “Cronbach Alfa katsayısı 0,87 olarak” elde edilmiştir. Ölçeğin orijinalinde alt boyutlara ait Cronbach Alfa katsayılarına yer verilmemiştir. Bu çalışma da ise aynı katsayı otokratik liderlik boyutu için 0,81, demokratik liderlik boyutu için 0,93, serbest bırakıcı lider alt boyutu için 0,75, dönüşümcü liderlik için 0,95 ve etkileşimci liderlik boyutu için ise 0,71 olarak elde edilmiştir.

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin orijinalinde tüm ölçek için Cronbach Alfa katsayısı 0,91 elde edilmiştir. Alt boyutlar için Cronbach Alfa katsayıları; duyuşsal boyut için 0,94, bilişsel boyut için 0,87 ve davranışsal boyut için 0,82 olarak bulunmuştur. Bu çalışma da ise ölçek geneli için aynı katsayı 0,91 olarak elde edilmiştir. Alt boyutlara ait katsayılar ise aynı sırayla 0,91, 0,955 ve 0,87 olarak elde edilmiştir.



Demografik değişkenler için sayı ve yüzde dağılımları elde edilirken, kullanılan ölçeklerin betimleyici istatistikleri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerden elde edilen alt boyut puanlarının dağılımları eğiklik ve basıklık değerlerinin standartlaştırılmasıyla  $\pm 3$  arasında yer alıp almaması durumuna göre incelenmiş ve puanlar normal dağılım olarak varsayılmıştır. Bu nedenle çalışmanın hipotezlerini sınamak için parametrik testlerden yararlanılmıştır. Ölçek alt boyut puanlarının iki kategorili değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek için “Bağımsız Örnek t-Testi”, ikiden fazla kategorili değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek için “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” ve ilişki incelemek için “Pearson Korelasyon Analizi” kullanılmıştır.

## 2. BULGULAR

Çalışmada ölçeklerden elde edilen alt boyut puanlarının tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Ölçek Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

Değişkenler	n	En Küçük Değeri	En Büyük Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Otokratik Liderlik	150	1,10	4,60	2,66	0,72
Demokratik Liderlik	150	1,15	4,92	3,43	0,81
Etkileşimci Liderli	150	1,60	4,60	3,02	0,46
Dönüşümcü Liderlik	150	1,00	4,87	3,22	0,93
Serbest Bırakıcı Lider	150	1,73	4,18	3,20	0,44
Davranışsal	150	4,00	20,00	12,01	4,10
Duyuşsal	150	4,00	20,00	10,60	4,87
Bilişsel	150	5,00	25,00	16,62	5,12

Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyut puanlarının ortalama değerleri baz alındığında; çalışmanın örnekleminde yer alan çalışanların liderlerine yönelik algıladıkları tarzların sıklık dağılımı Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3. Örneklemin Algılanan Liderlik Tarzları Sıklığı Açısından Dağılımı**

	Değişkenler	Sıklık
Liderlik Tarzı	Otokratik Liderlik	Ara Sıra
	Demokratik Liderlik	Ara Sıra
	Etkileşimci Liderli	Çoğunlukla
	Dönüşümcü Liderlik	Ara Sıra
	Serbest Bırakıcı Lider	Ara Sıra

Tablo 3’te yer alan sonuçlar incelendiğinde, çalışmaya katılan 150 kişi yöneticilerinin liderlik tarzlarını çoğunlukla Etkileşimci Lider olarak algıladıkları, diğer liderlik tarzlarını daha az sıklıkla algılamaktadırlar.

Çalışmanın ölçeklerinden elde edilen alt boyut puanlarının çalışanların cinsiyetine göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4. Ölçek Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Kategorileri için Bağımsız Örnek t-Testi ile Karşılaştırılması**

Puanlar	Kategoriler	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	Serbestlik Derecesi	p																																																																																
Otokratik Liderlik	Erkek	62	2,60	0,73	-0,908	148	0,36																																																																																
	Kadın	88	2,70	0,71				Demokratik Liderlik	Erkek	62	3,27	0,81	-2,04	148	<b>0,04</b>	Kadın	88	3,55	0,80	Etkileşimci Liderlik	Erkek	62	2,90	0,40	-2,80	148	<b>0,00</b>	Kadın	88	3,11	0,48	Dönüşümcü Liderlik	Erkek	62	3,10	0,98	-1,26	148	0,20	Kadın	88	3,30	0,88	Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	62	3,11	0,45	-2,17	148	<b>0,03</b>	Kadın	88	3,27	0,42	Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49	Kadın	88	11,81	4,05	Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	<b>0,06</b>	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	<b>0,00</b>
Demokratik Liderlik	Erkek	62	3,27	0,81	-2,04	148	<b>0,04</b>																																																																																
	Kadın	88	3,55	0,80				Etkileşimci Liderlik	Erkek	62	2,90	0,40	-2,80	148	<b>0,00</b>	Kadın	88	3,11	0,48	Dönüşümcü Liderlik	Erkek	62	3,10	0,98	-1,26	148	0,20	Kadın	88	3,30	0,88	Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	62	3,11	0,45	-2,17	148	<b>0,03</b>	Kadın	88	3,27	0,42	Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49	Kadın	88	11,81	4,05	Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	<b>0,06</b>	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	<b>0,00</b>	Kadın	88	15,70	5,23								
Etkileşimci Liderlik	Erkek	62	2,90	0,40	-2,80	148	<b>0,00</b>																																																																																
	Kadın	88	3,11	0,48				Dönüşümcü Liderlik	Erkek	62	3,10	0,98	-1,26	148	0,20	Kadın	88	3,30	0,88	Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	62	3,11	0,45	-2,17	148	<b>0,03</b>	Kadın	88	3,27	0,42	Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49	Kadın	88	11,81	4,05	Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	<b>0,06</b>	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	<b>0,00</b>	Kadın	88	15,70	5,23																				
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	62	3,10	0,98	-1,26	148	0,20																																																																																
	Kadın	88	3,30	0,88				Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	62	3,11	0,45	-2,17	148	<b>0,03</b>	Kadın	88	3,27	0,42	Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49	Kadın	88	11,81	4,05	Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	<b>0,06</b>	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	<b>0,00</b>	Kadın	88	15,70	5,23																																
Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	62	3,11	0,45	-2,17	148	<b>0,03</b>																																																																																
	Kadın	88	3,27	0,42				Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49	Kadın	88	11,81	4,05	Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	<b>0,06</b>	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	<b>0,00</b>	Kadın	88	15,70	5,23																																												
Davranışsal	Erkek	62	12,29	4,18	0,693	148	0,49																																																																																
	Kadın	88	11,81	4,05				Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	<b>0,06</b>	Kadın	88	9,97	4,75	Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	<b>0,00</b>	Kadın	88	15,70	5,23																																																								
Duyuşsal	Erkek	62	11,48	4,93	1,88	148	<b>0,06</b>																																																																																
	Kadın	88	9,97	4,75				Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	<b>0,00</b>	Kadın	88	15,70	5,23																																																																				
Bilişsel	Erkek	62	17,93	4,70	2,67	148	<b>0,00</b>																																																																																
	Kadın	88	15,70	5,23																																																																																			

Ölçek alt boyut puanlarının çalışanların cinsiyetine bağlı olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan “Bağımsız Örnek t Testi” sonuçlarına göre; demokratik liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakan liderlik puanları ile duyuşsal ve bilişsel örgütsel sinizm puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ( $p < 0,05$ ). Diğer ölçek alt boyut puanları için ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p > 0,05$ ). Liderlik tarzları puanlarındaki anlamlı farklılık incelendiğinde kadın çalışanların puanlarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu, duyuşsal ve bilişsel puanlarda ise erkeklerin puanlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla erkek akademisyenler ile idari personellerin daha çok duyuşsal ve bilişsel boyutlarda örgütsel sinizm geliştirdikleri görülürken, kadın akademisyenler ile idari personellerin yöneticilerini liderlik tarzlarını demokratik, etkileşimci veya serbest bırakıcı olarak algıladıkları gözlemlenmiştir.

Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyut puanlarının çalışanların yaş gruplarına göre farklılaşım farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5. Liderlik Tarzı Ölçek Alt Boyut Puanlarının Yaş Grupları için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması**

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	$\bar{x}$	s	F	sd	p
Otokratik Liderlik	25 yaş ve altı	10	2,51	0,71	4 145	0,92
	26-35 yaş	63	2,75			
	36-45 yaş	52	2,63			
	46-55 yaş	20	2,63			
	56 yaş ve üzeri	5	2,28			
Demokratik Liderlik	25 yaş ve altı	10	3,45	0,73	4 145	0,56
	26-35 yaş	63	3,50			
	36-45 yaş	52	3,32			
	46-55 yaş	20	3,39			
	56 yaş ve üzeri	5	3,87			
Etkileşimci Liderlik	25 yaş ve altı	10	2,96	1,01	4 145	0,40
	26-35 yaş	63	3,06			
	36-45 yaş	52	2,94			
	46-55 yaş	20	3,09			
	56 yaş ve üzeri	5	3,28			
Dönüşümcü Liderlik	25 yaş ve altı	10	3,73	0,66	4 145	0,61
	26-35 yaş	63	3,33			
	36-45 yaş	52	3,06			
	46-55 yaş	20	3,19			
	56 yaş ve üzeri	5	3,18			
Serbest Bırakıcı Lider	25 yaş ve altı	10	3,10	0,22	4 145	0,923
	26-35 yaş	63	3,23			
	36-45 yaş	52	3,18			
	46-55 yaş	20	3,21			
	56 yaş ve üzeri	5	3,20			

Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut puanlarının çalışanların cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Örgütsel Sinizm Ölçek Alt Boyut Puanlarının Yaş Grupları için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması**

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	$\bar{x}$	s	F	sd	p
Duyuşsal	25 yaş ve altı	10	11,00	1,87	4 145	0,11
	26-35 yaş	63	10,65			
	36-45 yaş	52	11,21			
	46-55 yaş	20	10,00			

	56 yaş ve üzeri	5	5,20	1,78			
	25 yaş ve altı	10	12,50	4,06			
Davranışsal	26-35 yaş	63	12,30	3,79	3,49	4 145	<b>0,00</b>
	36-45 yaş	52	12,44	3,98			
	46-55 yaş	20	11,30	4,69			
	56 yaş ve üzeri	5	5,80	2,04			
	25 yaş ve altı	10	16,80	5,39			
Bilişsel	26-35 yaş	63	16,50	4,78	0,13	4 145	0,96
	36-45 yaş	52	16,88	4,96			
	46-55 yaş	20	16,60	6,26			
	56 yaş ve üzeri	5	15,20	7,49			

Ölçek alt boyut puanlarının çalışanların yaş gruplarına bağlı olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçlarına göre; sadece davranışsal örgütsel sinizm puanı yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ( $p < 0,05$ ). Diğer ölçek alt boyut puanları için ise yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p > 0,05$ ). Anlamlı farklılık incelendiğinde 56 yaş ve üzeri çalışanların davranışsal örgütsel sinizm puanının diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla 56 yaş ve üzerinde olan akademisyen ve idari personellerin diğer yaş gruplarına göre davranışsal boyutta daha az örgütsel sinizm geliştirdiği gözlemlenmiştir.

Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyut puanlarının çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılaşma farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7. Liderlik Tarzı Ölçek Alt Boyut Puanlarının Eğitim Seviyesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması**

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	$\bar{x}$	s	F	sd	p	
Otokratik Liderlik	Lise-Ön Lisans	13	2,54	0,85	0,14	3146	0,93
	Lisans	46	2,69	0,64			
	Yüksek Lisans	56	2,67	0,70			
	Doktora	35	2,64	0,81			
Demokratik Liderlik	Lise-Ön Lisans	13	3,65	0,84	1,02	3 146	0,37
	Lisans	46	3,46	0,70			
	Yüksek Lisans	56	3,29	0,93			
	Doktora	35	3,54	0,75			
Etkileşimci Liderlik	Lise-Ön Lisans	13	3,12	0,41	2,67	3 146	<b>0,04</b>
	Lisans	46	2,89	0,43			
	Yüksek Lisans	56	3,02	0,50			

	Doktora	35	3,16	0,40			
Dönüşümcü Liderlik	Lise-Ön Lisans	13	3,51	0,74		3	
	Lisans	46	3,27	0,85	1,64	146	0,18
	Yüksek Lisans	56	3,02	1,05			
	Doktora	35	3,36	0,83			
Serbest Bırakıcı Lider	Lise-Ön Lisans	13	3,18	0,38		3	
	Lisans	46	3,22	0,39	0,31	146	0,81
	Yüksek Lisans	56	3,16	0,53			
	Doktora	35	3,25	0,39			

Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut puanlarının çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8. Örgütsel Sinizm Ölçek Alt Boyut Puanlarının Eğitim Seviyeleri için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması**

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	$\bar{x}$	s	F	sd	p	
Duyuşsal	Lise-Ön Lisans	13	8,76	5,73			
	Lisans	46	12,67	4,44	4,85	3	<b>0,00</b>
	Yüksek Lisans	56	10,21	4,90		146	
	Doktora	35	9,17	4,23			
Davranışsal	Lise-Ön Lisans	13	11,00	4,58		3	
	Lisans	46	13,08	4,03	1,88	146	0,13
	Yüksek Lisans	56	11,91	3,93			
	Doktora	35	11,14	4,10			
Bilişsel	Lise-Ön Lisans	13	15,00	6,25		3	
	Lisans	46	17,86	4,48	1,53	146	0,20
	Yüksek Lisans	56	16,21	5,09			
	Doktora	35	16,25	5,45			

Ölçek alt boyut puanlarının çalışanların eğitim seviyelerine bağlı olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçlarına göre; sadece liderlik tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ile duyuşsal örgütsel sinizm puanı eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ( $p < 0,05$ ). Diğer ölçek alt boyut puanları için ise eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p > 0,05$ ). Anlamlı farklılık incelendiğinde; duyuşsal puanında anlamlı farklılığın lise-ön lisans ile lisans eğitimine sahip çalışanlardan, etkileşimci liderlik puanlarındaki farklılığın ise doktora eğitimine sahip çalışanlardan kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla doktora eğitim seviyesi sahip akademisyen ve idari personellerin yöneticilerinin tarzlarını diğer çalışanlara göre daha fazla etkileşimci olarak algıladıkları

ayrıca lise-önlisans eğitim seviyesine sahip akademisyen ve idari personellerin duyuşsal boyutta örgütsel sinizmi daha az geliştirdiği görülürken, lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların daha fazla geliştirdiği gözlemlenmiştir.

Çalışmanın ölçeklerinden elde edilen alt boyut puanlarının çalışanların kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 9 ve Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 9. Liderlik Tarzı Ölçek Alt Boyut Puanlarının Kıdem Değişkeni için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması**

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	$\bar{x}$	s	F	sd	p
Otokratik Liderlik	Bir yıldan az	11	2,31	2,00	4 145	0,80
	1-3 yıl	20	2,53			
	4-6 yıl	28	2,95			
	7-9 yıl	33	2,61			
	10 yıl ve üzeri	58	2,66			
Demokratik Liderlik	Bir yıldan az	11	3,73	1,15	4 145	0,33
	1-3 yıl	20	3,52			
	4-6 yıl	28	3,52			
	7-9 yıl	33	3,50			
	10 yıl ve üzeri	58	3,27			
Etkileşimci Liderlik	Bir yıldan az	11	3,16	1,49	4 145	0,20
	1-3 yıl	20	2,91			
	4-6 yıl	28	3,14			
	7-9 yıl	33	3,08			
	10 yıl ve üzeri	58	2,95			
Dönüşümcü Liderlik	Bir yıldan az	11	3,57	1,83	4 145	0,12
	1-3 yıl	20	3,32			
	4-6 yıl	28	3,51			
	7-9 yıl	33	3,11			
	10 yıl ve üzeri	58	3,04			
Serbest Bırakıcı Lider	Bir yıldan az	11	3,29	0,40	4 145	0,80
	1-3 yıl	20	3,20			
	4-6 yıl	28	3,24			
	7-9 yıl	33	3,12			
	10 yıl ve üzeri	58	3,21			

**Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçek Alt Boyut Puanlarının Kıdem Değişkeni için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması**

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	$\bar{x}$	s	F	sd	p
Duyuşsal	Bir yıldan az	11	8,18	1,30	4 145	0,27
	1-3 yıl	20	9,45			
	4-6 yıl	28	11,14			
	7-9 yıl	33	10,51			
	10 yıl ve üzeri	58	11,24			
Davranışsal	Bir yıldan az	11	9,63	1,25	4 145	0,29
	1-3 yıl	20	11,80			
	4-6 yıl	28	12,60			
	7-9 yıl	33	12,57			
	10 yıl ve üzeri	58	11,93			
Bilişsel	Bir yıldan az	11	12,18	2,56	4 145	<b>0,04</b>
	1-3 yıl	20	16,65			
	4-6 yıl	28	16,28			
	7-9 yıl	33	17,42			
	10 yıl ve üzeri	58	17,17			

Ölçek alt boyut puanlarının çalışanların kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçlarına göre; sadece bilişsel örgütsel sinizm puanı kıdem değişkeni göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ( $p < 0,05$ ). Diğer ölçek alt boyut puanları için ise kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p > 0,05$ ). Anlamlı farklılık incelendiğinde; farklılığın bir yıldan az süre ile çalışanlar ile 10 yıl üzeri görev yapanlar ve bir yıldan az süreyle görev yapanlar ile 7-9 yıl arası görev yapanlar arasında olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla bir yıldan az süreyle çalışan akademisyenler ile idari personellere göre 7-9 yıl ile 10 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan çalışanların bilişsel boyutta örgütsel sinizme daha çok sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Çalışmanın ölçeklerinden elde edilen alt boyut puanlarının çalışanların maaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 11 ve Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 11. Liderlik Tarzı Ölçek Alt Boyut Puanlarının Maaş Değişkeni için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması**

Ölçek/Alt Boyut Puanı	N	$\bar{x}$	s	F	sd	p
Otokratik Liderlik	12000 TL ve altı	5	2,24	2,01	4 145	0,09
	12001-20000 TL arası	40	2,67			
	20001-28000 TL arası	35	2,89			
	28001-36000 TL arası	41	2,66			
	36001 TL üzeri	29	2,44			
Demokratik Liderlik	12000 TL ve altı	5	3,72	0,71	4 145	0,58
	12001-20000 TL arası	40	3,32			
	20001-28000 TL arası	35	3,33			
	28001-36000 TL arası	41	3,54			
	36001 TL üzeri	29	3,51			
Etkileşimci Liderlik	12000 TL ve altı	5	2,94	1,85	4 145	0,12
	12001-20000 TL arası	40	2,88			
	20001-28000 TL arası	35	3,04			
	28001-36000 TL arası	41	3,15			
	36001 TL üzeri	29	3,05			
Dönüşümcü Liderlik	12000 TL ve altı	5	3,65	0,51	4 145	0,72
	12001-20000 TL arası	40	3,12			
	20001-28000 TL arası	35	3,16			
	28001-36000 TL arası	41	3,31			
	36001 TL üzeri	29	3,23			
Serbest Bırakıcı Lider	12000 TL ve altı	5	3,50	1,27	4 145	0,28
	12001-20000 TL arası	40	3,14			
	20001-28000 TL arası	35	3,12			
	28001-36000 TL arası	41	3,27			
	36001 TL üzeri	29	3,23			

**Tablo 12. Örgütsel Sinizm Ölçek Alt Boyut Puanlarının Kıdem Değişkeni için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması**

Ölçek/Alt Boyut Puanı	n	$\bar{x}$	s	F	sd	p
Duyuşsal	12000 TL ve altı	5	9,00	5,15	4 145	<b>0,00</b>
	12001-20000 TL arası	40	12,30			
	20001-28000 TL arası	35	12,31			
	28001-36000 TL arası	41	8,70			
	36001 TL üzeri	29	9,13			
Davranışsal	12000 TL ve altı	5	10,00	3,07	4 145	<b>0,01</b>
	12001-20000 TL arası	40	12,85			
	20001-28000 TL arası	35	12,94			



	28001-36000 TL arası	41	12,07	3,77			
	36001 TL üzeri	29	10,00	3,26			
	12000 TL ve altı	5	12,20	4,20			
	12001-20000 TL arası	40	18,27	4,79			
Bilişsel	20001-28000 TL arası	35	17,22	5,33	2,78	4	<b>0,02</b>
	28001-36000 TL arası	41	15,75	5,60		145	
	36001 TL üzeri	29	15,62	4,02			

Ölçek alt boyut puanlarının çalışanların maaşlarına bağlı olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçlarına göre; otokratik liderlik puanları ile davranışsal, duyuşsal ve bilişsel örgütsel sinizm puanları maaş düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır ( $p < 0,05$ ). Anlamlı farklılıklar incelendiğinde; otokratik liderlik puanları arasındaki anlamlı farklılığın 12000 TL ve altı ile 20001-28000 TL arası maaş düzeyinden kaynaklandığı, örgütsel sinizm alt boyut puanlarının üçünde de anlamlı farklılığın aynı maaş düzeylerinden kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla 12000TL ve altında maaş alan akademisyenler ile idari personellere göre 20001-28000 TL arasında maaş alan çalışanların yöneticilerini daha fazla otokratik lider olarak algıladıkları ve duyuşsal, davranışsal ve bilişsel açıdan geliştirdikleri örgütsel sinizmin daha az olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 13. Ölçek Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

(n=150)	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal
Otokratik Liderlik	0,40***	0,47***	0,53***
Demokratik Liderlik	-0,38***	-0,37***	-0,34***
Etkileşimci Liderlik	-0,19*	-0,19*	0,03
Dönüşümcü Liderlik	-0,40***	-0,29***	-0,22**
Serbest Bırakıcı Lider	-0,32***	-0,32***	-0,34***

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

“Liderlik Tarzları Ölçeği alt boyut puanları ile Örgütsel Sinizm Ölçeği” alt boyut puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan “Pearson Korelasyon Analizi” sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda; otokratik liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ( $p > 0,01$ ). Demokratik liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki gözlenmiştir ( $p < 0,01$ ). Aynı şekilde dönüşümcü liderlik puanları ve serbest bırakıcı lider puanlarının bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki gözlenmiştir. ( $p < 0,01$ ). Etkileşimci liderlik puanları ise

sadece bilişsel ve duyuşsal puanları ile istatistiksel olarak negatif ve çok zayıf düzeyde ilişki göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre; çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal puanları arttıkça otokratik liderlik algısı puanları aratacak, demokratik, etkileşimci, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik algısı puanları azalacaktır. Dolayısıyla akademik ve idari personellerden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda örgütsel sinizmi yüksek seviyede olanlar yöneticilerinin liderlik tarzını otokratik lider olarak algılamaktayken, düşük seviyede olanlar yöneticilerinin liderlik tarzlarını demokratik, etkileşimli, dönüşümcü veya serbest bırakıcı olarak algılamaktadır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın bulguları incelendiğinde ulaşılan sonuçlardan biri kadın çalışanların liderlik tarzı puanlarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu, özellikle duyuşsal ve bilişsel puanlarda erkeklerin daha öne çıktığı yönündedir. Bu durum, erkek akademisyenler ve idari personellerin daha fazla örgütsel sinizm geliştirdiğini, diğer yandan kadın akademisyenler ve idari personellerin liderlik tarzlarını daha demokratik, etkileşimci veya serbest bırakıcı olarak algıladıklarını göstermektedir. Benzer şekilde Mercan'ın (2016) çalışmasında, kadın akademisyenlerin demokrasi algısı ve toplumsal cinsiyet eşitliği konularındaki aritmetik ortalamaları, erkek akademisyenlere kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Buna karşılık, erkek akademisyenlerin otokratik liderlik ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği konularındaki aritmetik ortalamaları, kadın akademisyenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Orhan (2019) çalışmasında, erkeksi cinsiyet rolü ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, kadınsı cinsiyet rolü ile dönüşümcü liderlik arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hem erkeksi hem de kadınsı cinsiyet rolleri arttıkça, dönüşümcü liderlik de artmaktadır; bu roller azaldıkça liderlik de azalmaktadır. Analizler ayrıca, babacan liderliğin en çok kadınsı cinsiyet rolü ile ilişkilendirildiğini göstermektedir. Babacan liderlik, genellikle erkeksi cinsiyet rolleriyle ilişkilendirilse de liderin davranış özellikleri, özellikle çalışanlarına çocuklarına davranır gibi davranması, aslında kadınsı cinsiyet rolleriyle daha uyumludur. Bu bağlamda, babacan liderliğin aslında anaç özellikler taşıdığı ve anacan davranışlara sahip olduğu öne sürülebilir. Arslan ve Zincirli'nin (2022) araştırmasına göre, kadın öğretmenlerin, Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği'nin serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda verdikleri yanıtların ortalamaları, erkek öğretmenlerinkinden daha yüksek çıkmıştır. Fakat demokratik liderlik alt boyutunda erkek öğretmenlerin ortalamalarının kadın öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, sadece davranışsal örgütsel sinizm puanı yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Diğer alt boyut puanları için ise yaş gruplarına bağlı anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Anlamlı farklılık incelendiğinde, 56 yaş ve üzerindeki çalışanların davranışsal örgütsel sinizm puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu da 56 yaş ve üzerindeki akademisyenler ve idari personellerin, diğer

yaş gruplarına kıyasla davranışsal boyutta daha az örgütsel sinizm sergilediği sonucunu ortaya koymaktadır. Başyığıt (2019) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin değerlendirmelerini incelemiş ve yaş, görev yaptıkları okuldaki hizmet yılları, sendikaya üyelik durumu, medeni durum ve göreve başladıkları tarihten itibaren geçen hizmet yılları açısından otoriter, serbest bırakıcı, demokratik, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Etkileşimci liderlik ile duyuşsal örgütsel sinizm puanı eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Bu farklılık, lise-ön lisans ile lisans eğitime sahip çalışanlardan kaynaklanırken, etkileşimci liderlik puanlarındaki farklılık ise doktora eğitime sahip çalışanlardan gelmektedir. Doktora eğitim seviyesine sahip akademisyen ve idari personellerin yöneticilerinin tarzlarını diğer çalışanlara kıyasla daha fazla etkileşimci olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca, lise-ön lisans eğitim seviyesine sahip akademisyen ve idari personellerin duyuşsal boyutta örgütsel sinizmi daha az geliştirdiği, ancak lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların daha fazla geliştirdiği belirlenmiştir. Güneş (2017) yaptığı çalışmada, Liderlik ve örgütsel sinizm ölçeği ve alt faktörleri incelendiğinde eğitim seviyeleri arasında anlamlı derecede farka rastlamazken, Fero (2005) yaptığı çalışmada yüksek lisans veya doktora eğitim seviyesine sahip personellerin, ön lisans eğitim seviyesine sahip olanlara kıyasla sergiledikleri sinizm davranışlarının daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Sadece bilişsel örgütsel sinizm puanı kıdem değişkenine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Diğer ölçek alt boyut puanları için ise kıdem değişkenine bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Analizde, farklılık bir yıldan az süre ile çalışanlar ile 10 yıl üzeri görev yapanlar ve bir yıldan az süreyle görev yapanlar ile 7-9 yıl arası görev yapanlar arasında belirlenmiştir. Sonuç olarak, bir yıldan az süreyle çalışan akademisyenler ile idari personellere kıyasla, 7-9 yıl ile 10 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan çalışanların bilişsel boyutta örgütsel sinizme daha yatkın olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde Yerli (2016), çalışmada 10 yıl üzeri çalışanların örgütsel sinizme daha yatkın olduklarını gözlemlenmiştir. Ayrıca Lobnikar ve Pagon (2004) çalışmalarında hizmet süresinin yani kıdemin örgütsel sinizmi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı pozisyonda uzun süre görev yapmış olan personellerin kısa süre çalışanlara kıyasla daha fazla sinik davranışlar sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Otokratik liderlik puanları ile davranışsal, duyuşsal ve bilişsel örgütsel sinizm puanları maaş düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. 12000TL ve altında maaş alan akademisyenler ile idari personellere kıyasla, 20001-28000 TL arası maaş alan çalışanların yöneticilerini daha fazla otokratik lider olarak algıladıkları ve duyuşsal, davranışsal ve bilişsel açılarından daha az örgütsel sinizm geliştirdikleri tespit edilmiştir. Fero (2005) çalışmada, bireylerin gelir düzeyi ile geliştirdikleri örgütsel sinizm arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla gelir seviyesi

yüksek olan kişilere kıyasla düşük olanların daha fazla sinizm tutumları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, otokratik liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu, otokratik liderliğin örgütsel sinizmi artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ile tutarlı olarak, Yerli (2016), otokratik liderlik ve bilişsel, davranışsal ve duyuşsal sinizm arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Diğer yandan, demokratik liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanları ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu da demokratik, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının örgütsel sinizmi azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu işaret etmektedir.

Etkileşimci liderlik puanları ise sadece bilişsel ve duyuşsal puanlar ile istatistiksel olarak negatif ve çok zayıf düzeyde ilişki göstermektedir. Bu da etkileşimci liderliğin örgütsel sinizm üzerinde diğer liderlik tarzları kadar belirgin bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu bulgularla uyumlu olarak, Gkorezis, Petridou ve Krouklidou (2015) tarafından yapılan araştırma, özellikle Machiavelli liderlik gibi negatif liderlik tarzlarının, çalışanların duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm üzerindeki zararlı etkisine dikkat çekmektedir. Burada örgütsel sinizmi hafifletmede olumlu liderlik tarzlarının önemini vurgulamışlardır.

Ayrıca, Underwood ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışma, bağlanma tarzı, liderlik davranışı ve lider etkililiği algıları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu faktörlerin örgütsel dinamikleri nasıl etkilediğine dair bilgi sunar. Liderlik davranışı ve bunun örgütsel tutumlara olan etkisi konusundaki daha geniş perspektif, liderlik tarzlarının örgütsel sinizmi şekillendirmede önemli bir rol oynadığı fikriyle uyumludur.

Bommer ve diğerleri (2005) tarafından yürütülen araştırma, dönüşümcü lider davranışının çalışanların örgütsel değişikliklere yönelik sinizm üzerindeki uzun vadeli etkilerini incelemektedir. Bu çalışma, liderlik davranışlarının çalışanların algılarını ve örgütsel değişikliklere yönelik tutumlarını nasıl etkileyebileceğine dair içgörüler sunar, ki bu örgütsel sinizme bağlanabilmektedir.

Karcioğlu ve Naktiyok (2015) yaptıkları çalışmada örgütsel düzende düşünülen güven durumunun sinizmdeki rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, iş görenlerin örgüte karşı duydukları güven duygusunun orta seviyede olduğu, sinizm düzeylerinin ise düşük olduğu söylenebilirken; örgüte ve yöneticiye karşı iş görenlerin geliştirdikleri güven duygusunun derecesinin, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Karadeniz ve Alınacı (2018), tarafından yürütülen araştırma, çalışanların kişisel özellikleri ile yöneticilerinin liderlik tarzlarının geliştirdikleri örgütsel sinizme etkilerini araştırmaktadır. Bu çalışma,

yöneticilerin sergilemiş oldukları etkileşimci liderlik davranışları çalışanlarda örgütsel sinizmi arttırdığı gözlemlenirken dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanlarda örgütsel sinizm düzeyini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uğurlu ve Işık (2023) tarafından yürütülen araştırma, etik iklim ortamının çalışanlardaki örgütsel sinizme etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü araştırılmıştır. Bu çalışma, bilişsel ve duyuşsal sinizme etik iklimin etkisinin lider üye etkileşimi aracı rolü açısından kısmi, davranışsal sinizme etkisinin ise yine lider üye rolü açısından tam olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bulgulara göre sinizmi lider ile üyeler arasındaki etkileşim kalitesinin artması azaltabilmektedir. Bu bilgilerden hareketle, üniversitelerde yöneticilerin çalışanlarına yönelik olumlu davranışlar sergilemeleri etik iklim ile lider üye etkileşimin kalitesini artırabileceği sonucuna ulaşılabileceği vurgulanmıştır.

Sonuç olarak, çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal puanları arttıkça otokratik liderlik algısı puanlarının arttığı, ancak demokratik, etkileşimci, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik algısı puanlarının azaldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle akademik ve idari personellerden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda örgütsel sinizmi yüksek seviyede olanlar yöneticilerinin liderlik tarzını otokratik lider olarak algılamaktayken, düşük seviyede olanlar yöneticilerinin liderlik tarzlarını demokratik, etkileşimli, dönüşümcü veya serbest bırakıcı olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bu çalışma için veriler İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalıştığı bilinen katılımcılara iletilen "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Leadership Style Scale (LSS))" ve "Örgütsel Sinizm Ölçeği" aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar yalnızca ilgili şehirde bulunan ve ulaşılan kurumlar açısından, kullanılan ölçeklere bağlı olarak yorumlanabilmektedir. Daha kapsamlı sonuçlara ulaşmak için evrenin genişletilmesi ve kullanılan ölçek sayısının artırılması önerilebilir.

Tüm bu bilgilerden yola çıkarak araştırmanın, yükseköğretim kurumlarında çalışan personelin demografik özellikleri, liderlik tarzları ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkileri anlamak için önemli bir bakış açısı sunduğu görülmektedir. Bu bulguların daha geniş bir literatür bağlamında değerlendirilerek, liderlik uygulamaları ve örgütsel davranış üzerine daha derinlemesine araştırmalara yol açabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin ışığında üniversitelerde özellikle demokratik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmeye odaklı liderlik eğitim programları düzenlenmesi, lider üye etkileşimi üzerinde durulması, lider ile çalışan deneyimlerini düzenli olarak değerlendiren ve geri bildirim sunan bir mekanizmanın oluşturulması uygulamaya yönelik öneriler olarak sunulabilir. Bu önerilerin, çalışanların örgütsel sinizmi azaltmak ve daha etkili liderlik davranışları sergilemek için bir başlangıç noktası olabileceği ve önerilerin örgütün ihtiyaçları ile hedeflerine göre şekillendirilmesi durumunda daha spesifik stratejiler geliştirilebileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akan, D., & Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 6(11), 123 - 150.
- Apaydın, Ç. (2012). Relationship between workplace bullying and organizational cynicism in Turkish public universities. *African Journal of Business Management*, 6(34), 9649.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Arslan, Ş. N., & Zincirli, M. (2022). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları ve öznel iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 13(26), 302-326.
- Artan, İ. E., & Gül, E. (Ed.) (2020). *Örgütsel davranışın temelleri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık,
- Balcı, A., (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü* (9. Baskı). Ankara: Tek Ağaç Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- Başığit, E. K. (2019). *Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: ilişkiel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(16), 238-258. Doi:10.54707/meric.1143322
- Bilgiç, H. F. (2017). Liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 90-98.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 733-753. Doi: 10.1002/job.342
- Bozbayır, O., Özata, M., & Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim kurumlarındaki toksik liderlik davranışlarının akademik personelin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi, *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31. Doi: 10.2399/yod.23.1162964.
- Daft, R. L. (1991). *Management* (Second Edition). New York: Dryden.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998)., Organizational cynicism, *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. Doi: 10.2307/259378
- Dindar, A. M., (2001). *Liderlik, liderlik tarzları ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Efil, İ. (1999)., *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Alba Basım Yayın.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and cynicism in the workplace* (Order No. 3164228). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305007145). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/flow-cynicism-workplace/docview/305007145/se-2>
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gkorezis, P., Petridou, E. & Krouklidou, T. (2015). The Detrimental Effect Of Machiavellian Leadership On Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism As A Mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 619-631. Doi: [10.5964/ejop.v11i4.988](https://doi.org/10.5964/ejop.v11i4.988), 2015.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.

Güneş, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: İstanbul Bahçelievler örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.*

Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

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(27), 83-97, 2010.

Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya iktisat dergisi*, 3(2), 1-18.

Karadeniz, E. M., & Alınacı, E. (2018). *Bilgi merkezi yöneticilerinin liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Karcıoğlu, M. S., & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: Atatürk Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 19-34.

Lobnikar, B., & Pagon, M. (2004). The prevalence and the nature of police cynicism in Slovenia. In *Proceedings of the International conference "Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice"*. Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems* (Order No. 3183076). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304997847). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/antecedents-consequences-cynicism-organizations/docview/304997847/se-2>

Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Mercan, N. (2016). Liderlik tarzları ve toplumsal cinsiyete etkisi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 131-142.

Orhan, S. (2019). *Liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisi: emniyet teşkilatı personeli, öğretmenler ve banka çalışanlarının karşılaştırmalı analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdevecioğlu, M. , & Karadal, H. (Ed.), (2008). *Örgütsel davranışta seçme konular*. Ankara: İlke Yayınevi.

Sarioğlu Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnysky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19, 429-459. Doi: 10.1007/s10869-005-4518-2

Şişman, M. (2014)., *Öğretim Liderliği* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Baysal, C. A. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Uğurlu, F., & Işık, M. (2023). Etik iklimin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracı etkisi. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 31-46.

Underwood, R., Mohr, D., & Ross, M. (2016). Attachment style, leadership behavior, and perceptions of leader effectiveness in academic management. *Journal of Leadership Education*, 15(4), 100-116. Doi: 10.12806/V15/I4/R7

Yerli, O. (2016). *Örgütlerde otokratik liderlik sistemi ile örgütsel sinizm ilişkisi, çalışanlar ve örgüt verimliliği üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.