

Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki¹

Relationship between School Principals' Use of Power Sources and Teachers' Organizational Cynicism Perceptions

(Gönderim 18 Ocak 2014 - Kabul 5 Mayıs 2014)

Yahya Altınkurt², Kürşad Yılmaz³, Evrim Erol⁴ ve Emine Tuğba Salalı⁵

Öz

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Örnekleme, Kütahya il merkezinde görev yapan 305 lise öğretmeniinden oluşmaktadır. Veriler, Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile toplanmıştır. Analizlerde, betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler, okul müdürlerinin en çok yasal gücü, en az ise zorlayıcı gücü kullandığını düşünmektedir. Katılımcıların ödül gücü ile ilgili görüşleri cinsiyete; yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile ilgili görüşleri branşa göre değişmektedir. Katılımcılar en yüksek sinik davranışı “çalışanların kararların alınmasına katılımı” alt boyutunda, en düşük ise “okula karşı olumsuz tutum” alt boyutunda hissetmektedir. Katılımcıların, “çalışanların kararların alınmasına katılımı” alt boyutundaki görüşleri branşa göre değişmektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında düşük ve orta düzeyde çeşitli ilişkiler vardır.

Anahtar sözcükler: Örgütsel güç kaynakları, Örgütsel sinizm, Lise öğretmenleri

Abstract

In this study, it was purposed to determine the relationship between the power sources that are used by school principals and the teachers' organizational cynicism perceptions. The survey model was used in the study. The sample of the study consisted of 305 teachers working in Kutahya city center. In the study, the Organizational Power Sources Scale (OPSS) and Organizational Cynicism Scale (OCS) were used as data collection tools. In data analysis, descriptive statistics, t-test, ANOVA and Pearson correlation coefficient analysis were used. According to the findings, teachers think that school principals most use legitimate power whereas they least use coercive power. Participants' opinions about reward power vary according to gender; opinions about legitimate power, reward power, expert power, and referent power vary according to branch. Participants feel the highest cynical behaviors in the “participation of employees in decision-making” sub-dimension; and feel the lowest in the “negative attitude towards school” sub-dimension. Participants' opinions about the “participation of employees in decision-making” sub-dimension vary according to branch. Low and mid-level relationships were identified between the power sources that are used by the school principals and the cynicism perceptions of the teachers.

Keywords: Organizational power sources, Organizational cynicism, High school teachers

¹ European Network for Research and Development in Educational Leadership and Management Conference – ENIRDELM 2013'te sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir (September 19-21, 2013. Portoroz, Slovenia).

² Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, yaltinkurt@gmail.com

³ Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, kursadyilmaz@gmail.com

⁴ Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, evrimerol@gmail.com

⁵ Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü EYTEP Tezli Yüksek Lisans Programı, tugbasalali@gmail.com

Giriş

Örgütsel sinizm, çalışanların ümitsizlik ve engellenmiş olma hissi ile ilgili olarak kullanılmakta ve daha çok olumsuz duygulara vurgu yapmaktadır. Örgütsel sinizm, bireylerin çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlarının olmasıdır. Bu tutumlar, örgüte yönelik negatif duyguları ve eleştirel davranışları içermektedir (Abraham, 2000). Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalara göre, örgütün yaptıkları çalışanların sinik davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Helvacı, 2013). Yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları ve hatalı uygulamaları sonucunda ortaya çıkan örgütsel sorunlar, çalışanlarda örgüte karşı yoğun bir güvensizlik, bıkkınlık, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve bunlar gibi olumsuz düşünce, tutum ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Örgütsel sinizm ise en çok, çalışanların örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna inanmaları durumunda görülmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik davranışları ve kullandığı güç kaynakları, çalışanların örgütsel sinizm algısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yöndeki davranışlara yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 1997; Greenberg & Baron, 1993; Hales, 1997; Pfeffer, 1992a). Bu bağlamda bir yöneticinin çalışanları etkilemesinin ve yönlendirmesinin kaynağını güç oluşturmaktadır. Gücün kullanma durumu ve tercih edilen güç türü ise yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliğini, çalışanların örgütleri ile ilgili algısını ve sonuç olarak da performanslarını etkilemektedir. Bu çalışmada, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Sinizm ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış olsa da, sinizm algısının yöneticilerin kullandığı güç kaynakları ile ilişkisi ile ilgili az sayıda araştırılma bulunmaktadır. Bu çalışma, bir eğitim örgütü olan liselerde çalışan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Eğitim örgütlerinin değer merkezli ve yetkiden daha çok etkiye açık yapısı, örgütsel sinizm algısının belirlenmesi için uygun bir kurum olabileceği algısı oluşturmuştur.

Örgütsel Güç

Güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışlara yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Greenberg & Baron, 1993; Pfeffer, 1992a, 1992b; Salancik & Pfeffer, 1977; Ward, 1998). Güç, genel tanımı ile bir kişinin başka bir kişiyi etkileyebilme kapasitesidir. Örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşabilmek için, bir şekilde güç kullanımı zorunludur. Lider, güç yoluyla örgüt üyeleri üzerinde etkisi olan kişidir. Bu anlamda yöneticilerin kullandığı güç kaynağı insan ilişkilerini nasıl algıladığı ile yakından ilgilidir. Alanyazındaki güç kaynakları sınıflamaları, genellikle birbirine benzerdir. Bu konudaki öncül araştırmalardan biri French ve Raven'in (1959) araştırmasıdır. French ve Raven (1959) güç kaynaklarını; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizmatik (referans) güç ve uzmanlık gücü olmak üzere beş alt boyutta incelemiştir. Bu çalışmada da bu sınıflama kullanılmış ve bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Cavaleri & Obloj, 1993; Hoy & Miskel, 2010; Robbins, 1994):

Yasal güç (Legitimate power): Yöneticinin, bulunduğu makam dolayısıyla sahip olduğu ve çalışanların (öğretmenlerin) davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğu güç kaynağıdır. Yasal gücün abartılı bir şekilde kullanılması liderde otoriterleşmeye; çalışanlarda ise iş doyumsuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Zorlayıcı güç (Coercive power): Ödül gücünün karşıtıdır ve korkuya dayanmaktadır. Bu güç, baskı gücü olarak da ifade edilebilir. Yöneticilerin çalışanlara yönelik maddi ya da manevi zorlamalarını ifade etmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu gücü, korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanmasıdır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu gücün kullanılması çalışanlarda korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır.

Ödül Gücü (Reward power): Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme gibi ödüllerin güç kaynağı olarak kullanılmasıdır. Ödül gücü çalışanların örgüte katkısını artırılması için ve ölçüsünde kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür.

Karizmatik Güç (Referent power): Yöneticinin kişiliğinin ve iletişim becerisinin öğretmenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu, daha çok yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizmatik güce sahip yönetici beğenilen, saygı duyulan ve model alınan bir kişidir. Bu güç uzmanlık gücüne benzetmekle beraber uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirmektedir.

Uzmanlık Gücü (Expert power): Bu güç kaynağı yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyim ile ilgilidir. Burada da yine öğretmenlerin algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya deneyimli olarak algılanıyorsa, o yönetici öğretmenleri (çalışanları) kolaylıkla etkileyebilecektir. Yöneticin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirlemektedir. Eğitim örgütleri gibi uzmanlığın öne çıktığı örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu uzmanlık gücü çok önemlidir.

Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramı çıkış noktası olarak, bireylerin çıkarlarını gözettiği ve herkesin çıkarıcı olduğu görüşüne dayanmaktadır. Sinizme ilişkin temel inanç; adalet, dürüstlük ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara feda edildiği şeklindedir (James, 2005). Sinik düşüncelere sahip olan kişilerde öfkeli, ümitsiz, şüpheli, kuşkucu, güvensiz, kötümser, inançsız ve olumsuz bir bakış açısının egemen olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da zor beğenme, sürekli kusur arama, eleştirme gibi davranışlar gündeme gelmektedir. Tokgöz ve Yılmaz (2008) sinizmi çalışanların bireysel ve gizli amaçları için kötümser bir bakış açısı ve hayal kırıklığı ile olayları açıklamaları ve kendi çıkarlarını korumak için başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlamışlardır. Andersson (1996) ise sinizmi “engellenme, umutsuzluk ve hayal kırıklığıyla nitelenen genel ve özel bir tutum olduğu kadar; bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal ge-

lenek veya kurumlara karşı olumsuz duygular ve güvensizlik” olarak tanımlamıştır. Sinik bireyler karşısındakinin samimiyetine inanmamakta, iğneleyici ve alaycı sözleri ile bunu ifade etmektedirler. Sinikler, yalan söyleme, yapmacık davranma ve istismar etmeyi temel kişilik özelliği olarak görürler. Diğer bireylerin eylemlerinin arkasında genellikle gizli amaçlar olduğuna inanırlar. Bu kişilerden şu sözler sık sık duyulur: “Bunu, hangi maksatla söylüyorsun? Amacın ne? Açık açık amacını söylesene, Neyi örtmeye çalışıyorsunuz? Eleştirilerinizi yüz yüze yapın.”

Sinizm, bireysel ve örgütsel özelliklerden kaynaklanabilmektedir. Bu durum da örgütsel sinizm kavramını öne çıkartmaktadır. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) örgütsel sinizmi, örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi ve bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu olarak tanımlamıştır. Örgütsel sinizm, bilişsel (inanç), duyuşsal (duygu) ve davranışsal (davranış) eğilimlerden oluşan bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı; duyuşsal boyutta saygısızlık, öfke, sıkıntı, utanç, endişe ve gerilim gibi tepkiler; davranışsal boyutta ise çalışanların örgütlerine ilişkin şikâyetle bulunma, dalga geçme ve eleştirme gibi davranışlar bulunmaktadır (Abraham, 2000; Brandes & Das, 2006; Dean ve diğer., 1998). Naus (2007) örgütsel sinizmi, örgüt ve örgüt yönetiminin davranışları hakkındaki kötü düşünceler ve hayal kırıklığı hisleriyle mücadele edebilmek için geliştirilen kendini savunma ve başa çıkma psikolojisi olarak tanımlamıştır. Bu durum da daha çok psikolojik sözleşme ihlalleri olarak gerçekleşmektedir (Andersson, 1996). Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri de, bireylerin (öğretmenler, okul yöneticileri) tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri ve kişilik özellikleri gibi birçok öğeden etkilenmektedir. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısının insan olmasından kaynaklı olarak, dinamik bir yapıya sahip olması çalışanların sinik davranış eğilimini artırmaktadır. Örgütsel sinizm yaşayan bir öğretmen, okulunu geliştirmek için girişimlerde bulunmanın, diğer çalışanlar tarafından önemsenmediği duygusuna kapılabilmekte ve okulunu geliştirmek için önerilerde bulunmayı bırakabilmektedir. Bu tip öğretmenler, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, çalıştıkları okulu geliştirmek için yeterli çabayı sarf edeceklerine inanmamakta ve genellikle okulunun geleceği ile ilgili umutsuz olmaktadır. Bu bakış açısında ise örgütsel adaletin olmadığı ve böylelikle hak etmeyen bir kişinin ya da davranışın itibar göreceği düşüncesi etkili olmaktadır. Sonuç olarak bu öğretmenler işlerin daha iyiye gideceğine inanmamaktadır. Bu bağlamda, örgüte yönelik olumsuz inanç ve davranışlardan oluşan bir tutum sergilenmektedir. Bu tutum, hem bireyin kişilik özelliklerinden hem de çalışma koşullarından ve yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin davranışlarının önemli belirleyicilerinden biri de, örgütsel güç tercihleridir.

Yöneticilerin tercih ettiği güç kaynakları, çalışanların davranışları üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Sinizm ise, bireysel ve örgütsel özelliklerden kaynaklanabildiği için, sinizmin önemli kaynaklarından birinin yöneticilerin güç tercihlerinin olduğu

öngörülebilir. Örneğin, zorlayıcı ve yasal güce çok vurgu yapan bir yöneticinin olduğu örgütte, sinik düşüncelere sahip kişilerin öfkeli, ümitsiz, şüpheli, kuşkucu, güvensiz, kötümser, inançsız, olumsuz bakış açısı daha da artabilir. Çünkü sinik düşünceler, örgütün ve yöneticilerin dürüstlükten yoksun olduğu inancına dayanmaktadır.

Türkiye’de eğitim örgütlerinde örgütsel güç konusunda (Akçay, 2003; Aslanar-gun, 2009; Bayrak ve diğ., 2014; Can & Çelikten, 2000; Helvacı & Kayalı, 2011; İşbilir, 2003; Koşar & Çalık, 2011; Özaslan & Gürsel, 2008; Sezgin & Koşar, 2010; Şener, 2007; Titrek & Zafer, 2009; Üstüner, 1999; Yılmaz & Altinkurt, 2012) az sayıda çalışma bulunmaktadır. Yine örgütsel sinizm konusunda yapılan çalışmalar da son yıllarda artmakla birlikte, alanyazın incelendiğinde, eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan çalışanların örgütsel sinizm konusu hakkındaki görüşleri üzerine yapılmış çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Arslan, 2012; Güzeller & Kalağan, 2008; Helvacı & Çetin, 2012; Kalağan, 2009; Kalağan & Güzeller, 2010; Özgan ve diğerleri., 2012; Tokgöz & Yılmaz, 2008; Topkaya ve diğerleri., 2013). Bu araştırmalarda gerek güç kaynaklarının, gerek örgütsel sinizmin çeşitli değişkenler ile ilişkisi araştırılmıştır. Ancak bu araştırmalar arasında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu araştırmada liselerdeki okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Lise okul müdürlerinin tercih ettikleri güç kaynakları konusunda öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
2. Lise okul müdürlerinin tercih ettikleri güç kaynakları konusunda öğretmenlerin görüşleri cinsiyet ve branş değişkenlerine göre değişmekte midir?
3. Lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları nasıldır?
4. Lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları cinsiyet ve branş değişkenlerine göre değişmekte midir?
5. Lise okul müdürlerinin tercih ettikleri güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Evren-Örneklem

Araştırmanın evreninde 2012-2013 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezindeki liselerde görev yapan 756 öğretmen bulunmaktadır. Örneklem belirlenmesinde oransız küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü % 95 güven

düzeyi için 255 olarak hesaplanmıştır. Ancak eksik doldurma, hatalı işaretleme gibi sebeplerle eksikler olabileceği düşüncesi ile 350 kişiye ölçek ulaştırılmıştır. Bu ölçeklerden 320 tanesi geri dönmüş ancak kullanılabilir durumda olan 305 tanesi ile analizler yapılmıştır. Katılımcıların % 51.8'i erkek (n=158), % 47.9'u kadındır (n=146). Katılımcıların % 32.5'i meslek lisesi (n=99), % 67.5'i genel lise (n=206) öğretmenidir. Katılımcıların % 25.6'sı meslek dersi öğretmeni (n=78), % 74.4'ü kültür dersi öğretmenidir (n=227).

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği (OÖGÖ) ve Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) kullanılmıştır.

Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği, Yılmaz ve Altinkurt (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte Likert tipi 37 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, Yasal güç (4 madde), Ödül gücü (7 madde), Zorlayıcı güç (10 madde), Uzmanlık gücü (8 madde) ve karizmatik güç (8 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Beş faktörünün birlikte açıkladığı varyans oranı % 67.94'tür. Faktörlerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları 0.84–0.94, McDonald'ın ω ç tutarlılık katsayıları 0.83–0.94 ise arasında değişmektedir. Ölçeğin cevap ölçeği, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Çok nadir, 3- Bazen, 4-Çoğunlukla ve 5-Her zaman şeklindedir. Ölçeğin tümünden toplam puan elde edilmemektedir. Bir alt faktörden alınan puanın yüksek olması, okul müdürlerinin o faktörde yer alan gücü daha fazla kullandığını göstermektedir. Ölçeğin AFA sonucu elde edilen beş faktör altında toplanan 37 maddelik yapısına, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. DFA ile hesaplanan diğer uyum iyiliği değerleri şöyledir: GFI= 0.97, AGFI= 0.96, RMSEA= 0.03, RMR= 0.09, SRMR= 0.08, CFI = 0.99, NFI= 0.98, NNFI= 0.99 ve PGFI= 0.85. Elde edilen uyum indekslerin tümünün model uyumu için yeterli düzeyde oldukları belirlenmiştir. Bunun sonucunda söz konusu yapının doğrulandığına karar verilmiştir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği, Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Likert tipi 25 ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışanların kararların alınmasına katılımı alt boyutunda 4 madde, Çalıştığı kurumdan (duyuşsal ve davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda 7 madde, Performansı düşüren etkenler alt boyutunda 9 madde, Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda ise 5 madde bulunmaktadır. Bu dört alt boyutun açıkladığı toplam varyans % 37.76'dır. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı birinci faktör için 0.86, ikinci faktör için 0.88, üçüncü faktör için 0.85, dördüncü faktör için 0.68'dir. Ölçeğin cevap ölçeği, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta derecede katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Ölçekten alınan puanın yükselmesi, cevaplayan kişinin, örgütsel sinizm algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Verilerin Analizi

Araştırmada öğretmenlerin güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ve örgütsel sinizm

algılarının belirlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde, frekans gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel sinizm ve güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasında t-testi ve ANOVA; iki değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi için ise Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlerde anlamlılık düzeyi, korelasyon analizi için $p=0.01$, diğer analizlerde $p=0.05$ olarak kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak, 0.70–1.00 arasında olması yüksek; 0.69–0.30 arasında olması orta; 0.29–0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmıştır.

Bulgular

Örgütsel Güç İle İlgili Bulgular

Lise öğretmenlerine ($n=305$) göre okul yöneticileri güç kaynakları arasında en çok, yasal gücü ($\bar{x}=3.97$, $S=0.65$) kullanmaktadır. Bunu sıra ile uzmanlık gücü ($\bar{x}=3.67$, $S=0.90$), karizmatik güç ($\bar{x}=3.41$, $S=1.09$), ödül gücü ($\bar{x}=3.30$, $S=0.91$) ve zorlayıcı güç ($\bar{x}=2.71$, $S=0.94$) izlemektedir. Okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç kaynakları konusunda öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması amacı ile yapılan t-testi sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin güç kaynakları hakkındaki görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{x}	S	sd	t	p
Yasal Güç	1. Kadın	146	3.95	0.64	303	0.52	.59
	2. Erkek	159	3.99	0.66			
Ödül Gücü	1. Kadın	146	3.19	0.90	303	2.05	.04
	2. Erkek	159	3.41	0.91			
Zorlayıcı Güç	1. Kadın	146	2.68	1.00	303	0.61	.54
	2. Erkek	159	2.74	0.89			
Uzmanlık Gücü	1. Kadın	146	3.63	0.94	303	0.75	.44
	2. Erkek	159	3.71	0.86			
Karizmatik Güç	1. Kadın	146	3.34	1.10	303	1.05	.29
	2. Erkek	159	3.47	1.08			

Katılımcıların, yasal güç [$t_{(303)}=0.52$; $p>0.05$], zorlayıcı güç [$t_{(303)}=0.61$; $p>0.05$], uzmanlık gücü [$t_{(303)}=0.75$; $p>0.05$] ve karizmatik güç [$t_{(303)}=1.05$; $p>0.05$] alt boyutlarındaki görüşleri cinsiyete göre değişmemektedir. Ancak katılımcıların ödül gücü alt boyutundaki görüşleri cinsiyete göre değişmektedir [$t_{(303)}=2.05$; $p<0.05$]. Ödül gücü ile ilgili olarak kadın öğretmenler ($\bar{x}=3.19$) erkek öğretmenlere ($\bar{x}=3.41$) göre daha olumsuz görüşe sahiptir.

Okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç kaynakları konusunda öğretmenlerin görüşlerinin branşa göre karşılaştırılması amacı ile yapılan ANOVA sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin güç kaynakları hakkındaki görüşlerinin branşa göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Branş	n	\bar{x}	S	df	F	p	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Yasal Güç	1. Meslek Lisesi Meslek Dersi	64	3.73	0.67	2-304	9.49	.00	1-3
	2. Meslek Lisesi Kültür Dersi	35	3.76	0.71				
	3. Genel Lise	206	4.08	0.61				
Ödül Gücü	1. Meslek Lisesi Meslek Dersi	64	3.05	0.78	2-304	3.11	.04	1-3
	2. Meslek Lisesi Kültür Dersi	35	3.38	0.87				
	3. Genel Lise	206	3.37	0.94				
Zorlayıcı Güç	1. Meslek Lisesi Meslek Dersi	64	2.76	0.79	2-304	1.60	.20	-
	2. Meslek Lisesi Kültür Dersi	35	2.44	0.98				
	3. Genel Lise	206	2.74	0.97				
Uzmanlık Gücü	1. Meslek Lisesi Meslek Dersi	64	3.26	0.78	2-304	9.01	.00	1-2
	2. Meslek Lisesi Kültür Dersi	35	3.86	0.78				
	3. Genel Lise	206	3.77	0.92				
Karizmatik Güç	1. Meslek Lisesi Meslek Dersi	64	3.11	0.94	2-304	3.32	.03	1-3
	2. Meslek Lisesi Kültür Dersi	35	3.59	0.94				
	3. Genel Lise	206	3.47	1.14				

Katılımcıların yasal güç [$F_{(2,304)}=9.49$; $p<0.05$], ödül gücü [$F_{(2,304)}=3.11$; $p<0.05$], uzmanlık gücü [$F_{(2,304)}=9.01$; $p<0.05$] ve karizmatik güç [$F_{(2,304)}=3.32$; $p<0.05$] alt boyutlarındaki görüşleri branşa göre değişmekte; zorlayıcı güç [$F_{(2,304)}=9.01$; $p>0.05$] alt boyutundaki görüşleri ise branşa göre değişmemektedir.

Yasal güç alt boyutundaki farklılık en olumlu görüşe sahip olan genel lise öğretmenleri ile en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri ve meslek lisesi kültür dersi öğretmenleri arasındadır. Ödül gücündeki farklılık, en olumlu görüşe sahip olan genel lise öğretmenleri ile en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri arasındadır. Uzmanlık gücü alt boyutundaki farklılık ise, en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri ile daha olumlu bir görüşe sahip olan meslek lisesi kültür dersi öğretmenleri ve genel lise öğretmenleri arasındadır. Karizmatik güç boyutundaki farklılık en olumsuz görüşe sahip olan meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri ile daha olumlu görüşe sahip olan genel lise öğretmenleri arasındadır.

Örgütsel Sinizm İle İlgili Bulgular

Lise öğretmenlerinin (n=305), en yüksek sinizm hissettikleri alt boyut, çalışanların kararların alınmasına katılımı ($\bar{x}=3.87$, $S=0.76$) alt boyutudur. Bunu sıra ile “performansı düşüren etkenler ($\bar{x}=2.79$, $S=0.93$)”, “çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma ($\bar{x}=2.46$, $S=0.91$)” ve “okula karşı olumsuz tutum ($\bar{x}=2.06$, $S=0.90$)” alt boyutları izlemektedir.

Lise öğretmenlerinin “çalışanların kararların uygulamasına katılımı [$t_{(303)}=0.33$; $p>0.05$], çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma [$t_{(303)}=0.66$; $p>0.05$], performansı düşüren etkenler [$t_{(303)}=0.14$; $p>0.05$] ve okula karşı olumsuz tutum [$t_{(303)}=0.12$; $p>0.05$] alt boyutlarındaki görüşü cinsiyete göre değişmemektedir. Tablo 3’te lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm hakkındaki görüşlerinin branşa göre karşılaştırılması amacı ile yapılan t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin örgütsel sinizm hakkındaki görüşlerinin branşa göre karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Branş	n	\bar{x}	S	df	F	p	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Çalışanların Kararların Alınmasına Katılımı	1. Meslek Lisesi Meslek Dersi	64	3.66	0.67	2-304	2.98	.04	1-3
	2. Meslek Lisesi Kültür Dersi	35	3.91	0.79				
	3. Genel Lise	206	3.92	0.77				
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	1. Meslek Lisesi Meslek Dersi	64	2.67	0.87	2-304	2.90	.06	-
	2. Meslek Lisesi Kültür Dersi	35	2.55	0.98				
	3. Genel Lise	206	2.37	0.91				
Performansı Düşüren Etkenler	1. Meslek Lisesi Meslek Dersi	64	2.92	0.80	2-304	0.87	.42	-
	2. Meslek Lisesi Kültür Dersi	35	2.79	0.90				
	3. Genel Lise	206	2.74	0.97				
Okula Karşı Olumsuz Tutum	1. Meslek Lisesi Meslek Dersi	64	2.24	0.87	2-304	1.58	.20	-
	2. Meslek Lisesi Kültür Dersi	35	2.01	0.99				
	3. Genel Lise	206	2.01	0.89				

Tablo 3’te de görüldüğü gibi, katılımcıların çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma [$F_{(2-304)}=2.90$; $p>0.05$], performansı düşüren etkenler [$F_{(2-304)}=0.87$; $p>0.05$] ve okula karşı olumsuz tutum [$F_{(2-304)}=1.58$; $p>0.05$] alt boyutlarındaki görüşleri branşa göre değişmemektedir. Katılımcıların çalışanların kararların alınmasına katılımı [$F_{(2-304)}=0.87$; $p<0.05$] alt boyutundaki görüşleri ise branşa göre değişmektedir. Buradaki anlamlı farklılık, en olumlu görüşe sahip olan meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri ile en olumsuz görüşe sahip olan genel lise öğretmenleri arasındadır.

Örgütsel Güç İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler

Lise öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç kaynakları ve örgütsel sinizm konusundaki görüşleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile yapılan Pearson korelasyon katsayısı sonuçlarına Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin güç kaynakları ile örgütsel sinizme ilişkin görüşleri arasındaki ilişki

Alt Boyutlar	Çalışanların Kararların Alınmasına Katılımı	Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	Performansı Düşüren Etkenler	Okula Karşı Olumsuz Tutum
Yasal Güç	.19**	.15**	.14**	.13**
Ödül Gücü	-.64**	-.56**	-.53**	-.53**
Zorlayıcı Güç	.46**	.45**	.49**	.57**
Uzmanlık Gücü	-.59**	-.50**	-.46**	-.45**
Karizmatik Güç	-.61**	-.51**	-.50**	-.43**

**p<.01

Tablo 4'te de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin yasal güç kullanımı ile öğretmenlerin kararların alınmasına katılımı hakkındaki görüşleri arasında düşük düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.19$; $p<0.01$). Buna göre okul yöneticilerinin yasal güç kullanımı arttıkça çalışanların kararların alınmasına katılımı ile ilgili olumsuz görüşü de artmaktadır. Sinizm ölçeğinden alınan puanın yükselmesi cevaplayan kişinin sinik davranışlarının arttığını göstermektedir. Ancak bu ilişki çok düşük düzeydedir. Determinasyon katsayısı dikkate alındığında, öğretmenlerin çalışanların kararların alınmasına katılımına ($r^2=0.0361$) ilişkin görüşündeki varyansın % 3.61'i, okul yöneticisinin yasal güç kullanımından kaynaklanmaktadır.

Yasal güç kullanımı ile çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma alt boyutu ($r=0.15$; $p<0.01$), performansı düşüren etkenler alt boyutu ($r=0.14$; $p<0.01$) ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu ($r=0.13$; $p<0.01$) arasında düşük düzeyde, aynı yönde ve anlamlı ilişkiler vardır. Buna göre okul yöneticilerinin yasal güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları da artmaktadır.

Okul yöneticilerinin ödül gücü kullanımı ile öğretmenlerin, kararların alınmasına katılımı hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde, ters yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r= -0.64$; $p<.01$). Buna göre, okul yöneticilerinin ödül gücü kullanımı arttıkça, öğretmenlerin kararların alınmasına katılımı ile ilgili olumsuz görüşü azalmaktadır. Determinasyon katsayısı dikkate alındığında, öğretmenlerin çalışanların kararların alınmasına katılımına ($r^2=0.4096$) ilişkin görüşündeki varyansın % 40.96'sı, okul yö-

neticisinin ödül gücünü kullanımından kaynaklanmaktadır. Ödül gücü kullanımı ile çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma alt boyutu ($r=-0.56$; $p<0.01$), performansı düşüren etkenler alt boyutu ($r=-0.53$; $p<0.01$) ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu ($r=-0.53$; $p<0.01$) arasında orta düzeyde, ters yönde ve anlamlı ilişkiler vardır. Buna göre okul yöneticilerinin ödül gücü kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları azalmaktadır.

Okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımı ile öğretmenlerin, kararların alınmasına katılımı hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.46$; $p<0.01$). Buna göre okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımı arttıkça çalışanların kararların alınmasına katılımı ile ilgili olumsuz görüşü de artmaktadır. Sinizm ölçeğinden alınan puanın yükselmesi cevaplayan kişinin sinik davranışlarının arttığını göstermektedir. Determinasyon katsayısı dikkate alındığında, öğretmenlerin çalışanların kararların alınmasına katılımına ($r^2=0.2116$) ilişkin görüşündeki varyansın % 21.16'sı, okul yöneticisinin zorlayıcı güç kullanımından kaynaklanmaktadır. Zorlayıcı güç kullanımı ile çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma alt boyutu ($r=0.45$; $p<0.01$), performansı düşüren etkenler alt boyutu ($r=0.49$; $p<0.01$) ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu ($r=0.57$; $p<0.01$) arasında da orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı ilişkiler vardır. Buna göre okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları da artmaktadır.

Okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kullanımı ile öğretmenlerin, kararların alınmasına katılımı hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde, ters yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r= -0.59$; $p<0.01$). Buna göre, okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kullanımı arttıkça, öğretmenlerin kararların alınmasına katılımı ile ilgili olumsuz görüşü azalmaktadır. Determinasyon katsayısı dikkate alındığında, öğretmenlerin çalışanların kararların alınmasına katılımına ($r^2=0.3481$) ilişkin görüşündeki varyansın % 34.81'i, okul yöneticisinin uzmanlık gücü kullanımından kaynaklanmaktadır. Uzmanlık gücü kullanımı ile çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma alt boyutu ($r=-0.50$; $p<0.01$), performansı düşüren etkenler alt boyutu ($r=-0.46$; $p<0.01$) ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu ($r=-0.45$; $p<0.01$) arasında orta düzeyde, ters yönde ve anlamlı ilişkiler vardır. Buna göre okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları azalmaktadır.

Okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımı ile öğretmenlerin, kararların alınmasına katılımı hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde, ters yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r= -0.61$; $p<0.01$). Buna göre, okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin kararların alınmasına katılımı ile ilgili olumsuz görüşü

azalmaktadır. Determinasyon katsayısı dikkate alındığında, öğretmenlerin çalışanların kararların alınmasına katılımına ($r^2=0.3721$) ilişkin görüşündeki varyansın % 37.21'i, okul yöneticisinin karizmatik güç kullanımından kaynaklanmaktadır. Karizmatik güç kullanımı ile çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma boyutu ($r=-0.51$; $p<0.01$), performansı düşüren etkenler alt boyutu ($r=-0.50$; $p<0.01$) ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu ($r=-0.43$; $p<0.01$) arasında orta düzeyde, ters yönde ve anlamlı ilişkiler vardır. Buna göre okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları azalmaktadır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilk önce okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç kaynakları ile ilgili mevcut durum belirlenmiş ve cinsiyet ve branş değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Aynı analizler öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı için de yapılmıştır. Daha sonra da okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok yasal gücü, daha sonra da uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü kullandığı görüşündedir. Yılmaz ve Altinkurt'un (2012) araştırmasına göre de, ortaöğretim okulu öğretmenleri okul yöneticilerinin en çok yasal gücü kullandığını düşünmektedir. Farklı araştırmalarda da (Altinkurt & Yılmaz, 2012a, 2012b; Helvacı & Kayalı, 2011) okul yöneticilerinin en çok yasal gücü kullandığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Türkiye'de okullar bürokratik yapıda birer örgüt oldukları için (Bursalıoğlu, 2003), okullarda daha çok yasal metinlere ve kurallara vurgu yapılmaktadır. Türk eğitim sisteminin aşırı merkeziyetçi yapısı ve bürokratik özelliği, okul yöneticilerini yasal gücü daha çok kullanmaya itmektedir. Ancak salt yasal güçle çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak mümkün değildir (Katz & Kahn, 1977). Yöneticilerin okullarını bürokratik uygulamalara bağlamaları, hem onları hem de diğer çalışanları sıkıntıya sokabilir. Çünkü okulların bürokratik ve aşırı kuralcı bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi okulun iklimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bundan dolayı okul yöneticileri, yasal güçten daha çok etkileme davranışını kullanmalıdır (Bursalıoğlu, 2003; Hoy & Miskel, 2010). Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanırken dikkat etmesi gereken bir diğer önemli konu da, okul yöneticilerinin kullandıklarını düşündükleri güç kaynaklarını öğretmenlerin farklı algılayabileceği ihtimalidir (Deniz & Çolak, 2008). Örneğin, okul müdürü güç kaynağı olarak karizmatik gücü ya da uzmanlık gücünü kullandığını düşünürken, öğretmenlerin bu konudaki algıları farklı olabilir. Bu durumda bu güç kaynaklarının etkili olması beklenemez. Bu nedenle okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları konusunda öğretmenlerin

farklı algılarını da hesaba katarak doğru izlenimler bırakmaları önemlidir.

Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları konusunda öğretmenlerin görüşleri, yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarında cinsiyete göre değişmemektedir. Katılımcıların görüşleri ödül gücü alt boyutunda ise cinsiyete göre değişmektedir. Okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanması ile ilgili olarak erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu düşünmektedir. Türkiye’de okul yöneticilerinin çok büyük bir kısmının erkek olması, erkek öğretmenleri böyle düşünmeye itmiş olabilir. Ödül gücü ile ilgili olarak kadın ve erkek öğretmenler arasında fark çıkmış olsa da, Türkiye’de yapılan araştırmalarda, ödül gücü genellikle az ya da en az kullanılan güç kaynağı olarak görülmektedir. Bir boyutuyla yasal gücün uzantısı olan ödül gücünün az tercih edilen güç kaynağı olarak kullanılması, yöneticilerin okullarında liderlikten daha çok yöneticilik yaptığı yorumunu güçlendirmektedir. Okul yöneticilerinin ödül gücünü az kullandığı farklı araştırmalarda da belirlenmiştir (Altinkurt & Yılmaz, 2012a; Aslanargun, 2009; Titrek & Zafer, 2009). Türk Eğitim Sistemi’nde ödüllendirmeye çok fazla yer verilmemekte, ödüllendirme için gerekli ölçütler yeterince açıklanmamakta, buna karşılık aynı sistemde cezaya daha çok yer verilmektedir (Seçkin, 1990). Yapılan bir araştırmaya göre (Ağaoğlu ve diğerleri., 2012) öğretmenler, okul yöneticilerinin çalışanları ödüllendirme yeterliğine az sahip olduğunu düşünmektedir.

Katılımcıların, okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç kaynakları konusundaki görüşleri, zorlayıcı güç alt boyutunda branşa göre değişmemekte; ancak yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutlarında branşa göre değişmektedir.

Yasal güç alt boyutunda, genel lise öğretmenleri, meslek lisesi meslek dersi ve meslek lisesi kültür dersi öğretmenlerine göre okullarında yasal gücün daha çok kullanıldığını düşünmektedir. Buna göre, genel liselerdeki okul müdürlerinin, mesleki teknik liselere göre, yasal konumlarını daha çok kullandıkları söylenebilir. Meslek lisesi meslek dersi ve meslek lisesi kültür dersi öğretmenlerinin görüşleri arasında fark çıkmaması da bu görüşü doğrulamaktadır. Yasal gücün fazla kullanımı örgüt kültürüne güç kültürü olarak yansımaktadır. İpek (1999) resmi liselerdeki başat örgüt kültürü sıralamasını güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olduğunu belirlemiştir. Buna göre resmi liselerde güce yapılan vurgunun diğer güç türlerinden daha fazla olduğu söylenebilir. Terzi de (1999) araştırmasında resmi liselerde güç kültürünün en yüksek örgüt kültürü türü olduğunu belirlemiştir. Sönmez (2006) meslek liselerinde örgüt kültürü adlı çalışmasına göre araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler meslek liselerinde en çok sırası ile rol, güç, destek ve başarı kültürünün olduğunu düşünmektedir. Güç kültüründe, güç ve politikalar merkezdedir. Çalışanlar bu gücün etkisinde, yönetime bağlı ve onun denetimi altındadırlar. Meslek liselerinin örgütlenme yapısının genel liselere göre göreceli farklılığı da bu bulgunun nedeni olabilir. Meslek liselerinde çok sayıda bölüm bulunmakta, bu bölümlerde de alan şefi, atölye şefi gibi unvanlarla çok sayıda öğretmenin yöneticilik görevleri bulunmaktadır.

Dolayısıyla genel liselerde güç merkezde iken bu okullarda görece daha yayılmış durumdadır.

Uzmanlık gücü ve karizmatik güç kullanımının, en az kullanıldığını ileri süren grup meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri iken, meslek lisesi kültür dersi ve genel lise öğretmenleri daha çok kullanıldığını düşünmektedir. Aynı okulda çalışan meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri ile meslek lisesi kültür dersi öğretmenleri arasında da anlamlı farklılık vardır. Meslek liselerinde görev yapan okul müdürleri genellikle meslek dersi öğretmenleri arasından seçildiği için, meslek dersi öğretmenleri bu kişilerin uzmanlığını yetersiz görebilirler. Meslek dersi öğretmenleri okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımına da “bazen” yanıtına yakın bir vermiştir. Fark çıkan bütün alt boyutlarda en olumsuz görüşe meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri sahiptir.

Lise öğretmenleri, en yüksek sinizmi, çalışanların kararların alınmasına katılımı alt boyutunda hissetmektedir. Öğretmenlerin bu boyuttaki yanıtları “katılıyorum” yanıtına daha yakındır. Çalışanların en yüksek sinizmi karara katılım ile ilgili hissetmesi gayet normaldir. Çünkü yasal gücün çok sık kullanıldığı, etkiden çok yetkiye vurgu yapılan, kararların merkezi olarak alındığı, okullara sadece alınan kararların uygulamasının düştüğü, çok önemli yapısal değişiklikler konusunda uygulayıcıların fikrine başvurulmayan bir sistemde çalışanların karara katılması beklenemez. Bu durum ise çalışanların performansını düşürebilmekte ve çalışanlar kurumlarından duyuşsal ve davranışsal olarak uzaklaşabilmektedir. Erjem de (2005) araştırmasında öğretmenlerin çoğunluğu kendilerinin karar sürecinin dışında hissettiğini ve bu durumun bazı öğretmenlerde “geri çekilme” gibi duygu ve davranışlara yol açtığını belirlemiştir. Aynı araştırmaya göre yönetimin merkeziyetçi bir yapıda olduğu ve demokratik olmadığı fikri öğretmenler arasında yaygındır. Öğretmenler, yönetsel yapının bu niteliğinin katılımı azalttığını, bu konudaki çabaları boşa çıkardığını düşünmektedirler. Öğretmenler arasında yönetime katılmaya yüksek oranda olumsuz bir bakışın olması (yönetime katılmama, yönetime katılmanın önemine inanmama veya bunu çok da önemli görmeme vb.) bunu göstermektedir (Erjem, 2005). Bu durum ise öğretmenlerin yabancılaşmasına yol açabilmektedir. Yapılan araştırmalarda (Çalışır, 2006; Erjem, 2005; Eryılmaz & Burgaz, 2011; Şimşek ve diğerleri., 2012) öğretmenlerin yabancılaşmayı genellikle güçsüzlük boyutunda hissettiği belirlenmiştir. Güçsüzlük, kişinin olayları yönlendiremediği veya olaylar üzerinde kendi parmak izinin olmadığı durumlarda ortaya çıkan, olumsuz ruh halinin yarattığı bir durumdur (Eryılmaz & Burgaz, 2011).

Araştırmaya katılan öğretmenler daha sonra, sıra ile performansı düşüren etkenler, çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutları izlemektedir. Katılımcıların performansı düşüren etkenler alt boyutundaki görüşleri “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakınken, çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutundaki görüşleri “katılmıyorum” yanıtına daha yakındır. Buna göre öğretmenlerin örgüt ile ilgili konularda daha sinik davranışlar sergilediği ancak meslekleri ile ilgili konularda sinizm algıları-

nın düşük olduğu söylenebilir. Bu bağlamda öğretmenlerin daha çok örgüt ve yönetim ile ilgili konularda sinik davranışlar gösterdiği ileri sürülebilir. Ancak bu durum örgüt açısından hiç iç açıcı bir durum değildir. Çünkü sinik davranışlar gösteren çalışanlar örgütün ve yöneticilerin çıkarları uğruna adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi ilkeleri feda ettiğine ve örgütte yönetimin yaptığı seçimlerin bireysel çıkar temelli olduğuna inanmaktadır (Naus ve diğ., 2007). Bu durum ise örgüt kültürü üzerinde bozucu bir etki yapmaktadır.

Katılımcıların, çalışanların kararların alınmasına katılımı, performansı düşüren etkenler, çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutları ile ilgili görüşleri cinsiyete göre değişmemektedir. Bu sonuç alanyazında yer aldığı gibi, örgütsel sinizm algılarının cinsiyete göre değişmediğini göstermektedir (Akduman-Yetim & Ölmez-Ceylan, 2011; Doğan-Kılıç, 2013; Helvacı & Çetin, 2012; Kalağan & Güzeller, 2010; Tokgöz & Yılmaz, 2008; Topkaya ve diğ., 2013; Wanous diğ., 2000). Buna göre öğretmenlerin sinizm algısının cinsiyet değişkeninden etkilenmediği söylenebilir. Öğretmenin cinsiyetinin kadın ya da erkek olması, sinizm ile algılarını değiştirmemektedir. Bu durumda cinsiyeti ne olursa olsun öğretmenlerin okullarında aynı durumu yaşadıkları ya da benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

Katılımcıların, çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutları ile ilgili görüşleri branşa göre değişmemektedir. Yukarıda elde edilen bulgularla da tutarlı olarak, öğretmenler mesleki rolleri ile ilgili konularda daha düşük siniklik hissetmektedir ve bu durum branşa göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin, daha çok örgüt ve yönetim ile ilgili konular olan çalışanların kararların alınmasına katılımı alt boyutundaki görüşleri branşa göre değişmektedir. Çalışanların kararların uygulamasına katılımı alt boyutunda, en olumsuz görüşe genel lise öğretmenleri sahipken, en olumlu görüşe meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri sahiptir. Buna göre öğretmenlerin okullarında alınan kararlara katılımı konusunda genel lise öğretmenleri en olumsuz görüşe sahiptir. Meslek lisesi kültür dersi öğretmenleri de genel lise öğretmenleri kadar olumsuz görüşe sahiptir. Meslek lisesi kültür dersi öğretmenlerinin, çalışanların kararların uygulamasına katılımı alt boyutundaki görüşleri ile genel lise öğretmenlerinin görüşleri hemen hemen aynıdır. Bu durum, meslek liselerinde çalışan öğretmenler ile kültür dersi öğretmenlerinin bakış açılarındaki farklılıktan kaynaklanabilir. Ayrıca meslek liselerinin örgütlenme yapısının genel liselere göre görece farklılığı da bu bulgunun nedeni olabilir. Yasal güç boyutundaki farklılıkta da ifade edildiği gibi meslek liselerinde güç dengesi genel liselerden farklıdır. Bu okullardaki çok sayıda öğretmen alan ve atölye şefliği görevlerinde bulunmaktadır. Dolayısıyla bu yapılanma, meslek dersi öğretmenlerinin hem kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlamakta hem de bir anlamda bu öğretmenlerin karara katılımlarını zorunlu kılmaktadır. Alanyazında yapılan araştırmalarda branş değişkenine ilişkin farklı sonuçlar yer almaktadır. Örneğin, Güzeller ve

Kalağan'ın (2008) araştırmasında fen branşı öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları sosyal branş öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Güzeller ve Kalağan (2008) bu durumu fen bilimleri öğretmenlerinin sosyal bilimler öğretmenlerine göre araştırmaya ve sorgulamaya daha yatkın olmaları ve örgüt içerisinde gerçekleşen sorunları daha çok irdelemeleri olarak açıklamışlardır. Helvacı ve Çetin (2012) ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel örgütsel sinizm algılarının branşa göre değişmediğini belirlenmiş ve bunun nedenini de öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin uyarıcıları aynı şekilde anlamlandırmaları olarak açıklamışlardır. Ancak, belirtilen bu araştırmaların örneklem grupları birbirinden farklıdır ve değişkenlerin algıları da birbirinden farklı belirlenmiştir. Araştırma bulguları arasındaki tutarsızlık buradan kaynaklanabilir.

Okul yöneticilerinin yasal güç kullanımı ile öğretmenlerin kararların alınmasına katılımı hakkındaki görüşleri arasında düşük düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin yasal güç kullanımı arttıkça çalışanların kararların alınmasına katılımı ile ilgili olumsuz görüşü de artmaktadır. Okul yöneticilerinin yasal güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları da artmaktadır. Ancak belirlenen bu ilişkiler çok düşük düzeydedir. Bu sonuçları destekleyecek şekilde Gül ve Ağıröz (2011) çalışmalarında sinik çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmediklerini, bilgilendirilmediklerini ve yöneticilerin kendileri ile ilgilenmediklerini belirtmektedirler. Yöneticilerin yasal güç kullanımının artması, okulda makam, ast-üst ilişkileri, yetki, yasal metinler, kurallar gibi değişkenlere yapılan vurguyu artırmaktadır. Yönetici yasal gücü çok kullandığında etkiden çok yetkiyi kullanmakta ve liderlik özelliklerinden daha çok yöneticilik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Bu durum ise çalışanların karar alma süreçlerine katılımını azaltmakta, onları kurumundan uzaklaştırmakta, çalışanların gönüllü davranışları azalmakta, performansını olumsuz etkileyebilmektedir.

Okul yöneticilerinin ödül gücü kullanımı ile öğretmenlerin, kararların alınmasına katılımı hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde, ters yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin ödül gücü kullanımı arttıkça, öğretmenlerin kararların alınmasına katılımı ile ilgili olumsuz görüşü azalmaktadır. Ödül gücünün kullanımı öğretmenlerin kararların alınmasına katılımını artırırken, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışlarını ise azalmaktadır. Ödül gücünün, başarıları takdir eden, yapılanların farkında olduğunu gösteren, diğer çalışanları özendirici tarzı, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmakta ve performansını artırmaktadır. Çünkü ödül gücü iş doyumunun da önemli bir yordayıcısıdır (Yılmaz & Altinkurt, 2012). Ancak ödül gücü okul yöneticilerinin en az kullandığı güç türleri arasında yer almaktadır. Örneğin, çeşitli araştırmalara göre (Altinkurt & Yılmaz, 2012a, 2012b; Aslanargun, 2009; Yılmaz & Altinkurt, 2012) öğretmenler, okul yöneticilerinin en az da ödül gücünü kullandığını düşünmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, ödül

gücü çalışanların örgüte katkısının artırılması için kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür (Hoy & Miskel, 2010).

Okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımı ile öğretmenlerin, kararların alınmasına katılımı hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımı arttıkça çalışanların kararların alınmasına katılımı ile ilgili olumsuz görüşü de artmaktadır. Okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları da artmaktadır. Zorlayıcı güç kamu okulları açısından düşünüldüğünde, alan yazında yer alan baskı unsurlarını okul yöneticilerinin kullanması olası değildir. Çünkü kamu okullarında çalışan öğretmenlerinin maaşları, izinleri, atanmaları, kariyer gelişimleri, hak ve sorumlulukları yasal mevzuatla belirlenmiştir. Burada zorlayıcı güç ile kastedilen daha çok, yöneticinin, öğretmenlerin hataları nedeniyle yasal işlem yapabileceği yetkisinin elinde bulundurması ve bunu baskı unsuru olarak kullanmasıdır. Okul yöneticilerinin zorlayıcı güce çok vurgu yapması öğretmenlerin, karar süreçleri ile ilgili olumsuz görüşünü artırabilmektedir. Çünkü öğretmenler böyle bir durumda, genellikle bu süreçlere katılmaktan çekinmektedir ya da uzak durabilmektedir. Yöneticilerin zorlayıcı gücü aşırı kullanımı ise kurumda yöneticinin otoriterleşmesine yol açabilmekte ve öğretmenleri kurumlarından uzaklaştırabilmektedir.

Okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kullanımı ile öğretmenlerin, kararların alınmasına katılımı hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde, ters yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kullanımı arttıkça, öğretmenlerin kararların alınmasına katılımı ile ilgili olumsuz görüşü azalmaktadır. Okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları azalmaktadır. Uzmanlık gücü, okul yöneticilerinin bilgi ve becerilerin dayalı bir güç türü olarak, çalışanları olumlu yönde etkileyebilmektedir. İlköğretim okulu yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada yüksek uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin, öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Balderson, 1975 Akt: Çelik, 2003). Günümüzde, uzmanlık gücü, daha çok okul yöneticisinin eğitim ve deneyim durumuna bağlı olarak ele alınmakta ve Türkiye’de okul yöneticisinin eğitim durumu bunu yakından etkilemektedir. Çelik’e göre (2003) okul yöneticisinin uzmanlık gücünü kullanması, eğitim yönetimi alanındaki uzmanlığına bağlıdır. Ancak Türkiye’de okul yöneticisi olmak için “eğitim yönetimi, liderlik ya da eğitim-öğretim” ile ilgili herhangi bir eğitimin alınmamış olması bu gücün kullanımı zorlaştırmaktadır. Bu gücün kullanımı daha çok yöneticilerinin bireysel mesleki gelişim çabaları ile sınırlı kalmaktadır.

Okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımı ile öğretmenlerin, kararların alınmasına katılımı hakkındaki görüşleri arasında orta düzeyde, ters yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin ka-

rarların alınmasına katılımı ile ilgili olumsuz görüşü azalmaktadır. Okul yöneticilerinin karizmatik güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları ise azalmaktadır. Karizma, bireyin sahip olduğu büyüleyici özellik olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, karizmayı bireysel özelliklere bağlı kılmaktadır. Bu bağlamda karizmatik gücün kaynağı yöneticinin kişiliği ve iletişim becerisidir. Okul yöneticilerinin karizmatik gücü kullanması, öğretmenlerin kararların katılımını artırmakta, okula bağlılığı artırmakta, performansı yükseltebilmektedir. Ancak karizmatik güç belli bir takım yolları takip ederek artacak bir özellik değildir. Ancak okul yöneticilerinin bilgi ve beceri yönünden kendilerini geliştirmeleri, bilgi ve becerilerinden diğer insanları da yararlandırmaları, öğretmenlerin mesleki gelişim çabalarına öncülük etmeleri, mesleki gelişmelerden öğretmenleri haberdar etmeleri, birlikte öğrenme ve kolektif sorumluluk kültürünü yaymaları, mevcut durumu sorgulamaları ve değişimi başlatmaları, bir vizyon için çalışmaları gibi daha birçok özellik, öğretmenler üzerindeki yönetici etkisini artırabilir. Çelik'e göre (2003) etkili liderlerin daha çok karizmatik ve uzmanlık gücünü kullanması gerekmektedir.

Alanyazında kabul gören yaygın görüşe göre örgütsel sinizm, örgüt içinde yaşanan deneyimler sonucunda ortaya çıkmaktadır ve birçok farklı faktörle ilişkilidir. Bu bağlamda sonradan kazanılan ve değiştirilebilir nitelikte bir tutumdur (Andersson, 1996; Gül & Ağıröz 2011; Naus ve diğ., 2007; Tokgöz & Yılmaz, 2008). Okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemek ve onları motive etmek için kullandıkları örgütsel gücün kaynağı, okulların daha etkili ve verimli olabilmelerinin önemli değişkenleri arasındadır (Deniz & Çolak, 2008; Helvacı & Kayalı, 2011; Titrek & Zafer, 2009; Yılmaz & Altinkurt, 2012). Bu nedenle, örgütsel sinizm önlenilebilir bir durum olup, yönetime bu anlamda önemli görevler düşmektedir. Örgütsel sinizmin engellenmesine yönelik yöneticilerin ilk yapmaları gereken, güç kaynaklarını kullanırken bu kaynakların olası sonuçlarını iyi bir şekilde değerlendirmeleridir. Yönetici çalışanlara güven vermeli, adil olmalı ve onları karar süreçlerine dâhil etmelidir (Gül & Ağıröz 2011). Öğretmenlerine güvenen, onları alınan kararlara dâhil eden ve sorumlulukları paylaşan bir okulda sinizm belirtilerine çok fazla rastlanılmayacağı ön görülmektedir. Ayrıca aşırı seviyelere ulaşması durumunda örgütlerin etkililiği ve bireylerin verimliliği açısından önemli bir engel olarak değerlendirilebilecek sinizm tutumu konusunda yöneticilerinin farkındalığı gereklidir (Tokgöz & Yılmaz, 2008). Bu farkındalık sinizmi tetikleyen değişkenlerin belirlenmesi, bu tutuma ilişkin yapının anlaşılması ve olası zararların önüne geçebilmesi için önemli bir ihtiyaçtır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin diğer güç türlerine göre uzmanlık gücünü daha az kullandığı belirlenmiştir. Ancak okul yöneticilerinin uzmanlık gücünü daha çok kullanmaları gereklidir. Okul yöneticileri bu gücü kullanmaya özen göstermeli ve bu gücü kullanmak için gerekli olan bilgi birikimini sürekli olarak geliştirmelidir. Öğretmenlerin en yüksek sinizm hissettiği boyut olan, çalışanların kararların alınmasına ka-

tılımı konusunda yöneticiler daha duyarlı olmalı ve olabildiği kadar öğretmenleri karar sürecine katmalıdır. Eğer öğretmenlerin karara katılması ile ilgili sorun öğretmenlerin tutumundan kaynaklanıyor ise okul yöneticileri bu tutumu değiştirmeye çalışmalıdır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması ve katılımcıların görüşlerinin derinlemesine analiz edilmesi, benzer araştırmaların özel okullar için de tasarlanması, devlet okulları ile özel okulların karşılaştırılması önerilebilir.

Summary

Introduction

Organizational cynicism is used to refer to employees' hopelessness and feelings of frustration and emphasizes negative situations more frequently (Andersson, 1996; Gül & Ağıröz 2011; James, 2005; Tokgöz & Yılmaz, 2008). Organizational cynicism refers to individuals' having negative attitudes toward their organization. These attitudes include negative emotions and critical behaviors toward the organization (Abraham, 2000; Brandes & Das, 2006; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Helvacı, 2013; Naus, 2007). In this context, leadership behaviors exhibited and power sources used by organization managers have an important effect on employees' organizational cynicism (Çelik, 2003). Power is defined as a person's ability to direct others toward behaviors which he/she wants them to use (Bursalıoğlu, 1997; Greenberg & Baron, 1993; Hales, 1997; Pfeffer, 1992a, 1992b; Salancik & Pfeffer, 1977; Ward, 1998). Moreover, the extent of power use and the preferred power type affect the quality of relationships between managers and employees, employees' perceptions about their organizations, and finally, their performance levels (Cavaleri & Obloj, 1993; French & Raven, 1959; Hoy & Miskel, 2010; Robbins, 1994). There are many studies made in Turkey on organizational power (Akçay, 2003; Aslanargun, 2009; Bayrak, Altınkurt & Yılmaz, 2014; Can & Çelikten, 2000; Helvacı & Kayalı, 2011; İşbilir, 2003; Koşar & Çalık, 2011; Özaslan & Gürsel, 2008; Sezgin & Koşar, 2010; Şener, 2007; Titrek & Zafer, 2009; Üstüner, 1999; Yılmaz & Altınkurt, 2012). However, there are only a few studies on organizational cynicism (Arslan, 2012; Güzeller & Kalağan, 2008; Helvacı & Çetin, 2012; Kalağan, 2009; Kalağan & Güzeller, 2010; Özgan et al, 2012; Tokgöz & Yılmaz, 2008; Topkaya et al.,2013). In this study, it was aimed to determine relationships between organizational power sources used by school principals and teachers' organizational cynicism levels.

Method

The study was designed in the screening model. The population of the study was composed of a total of 756 teachers working at high schools located in the provincial

center of Kütahya in the 2012-2013 educational year. In the determination of the sample, the disproportionate cluster sampling technique was used. The sample size was calculated as 95% and the confidence level was found as 303. The participants were selected randomly and, within the scope of the study, 350 people were reached. Of the data collection tools, analyses were made with 305 available people. With the aim of collecting data in the study, the Organizational Power Sources Scale-OPSS (Yılmaz & Altinkurt, 2012) and the Organizational Cynicism Scale-OCS (Sağır & Oğuz, 2012) were used. OPSS was composed of the sub-dimensions of legitimate power, reward power, coercive power, expert power and charismatic power, while the Organizational Cynicism Scale was composed of the sub-dimensions of “employees’ participation in the decision-making process, alienation from the institution where he/she works (affectively and behaviorally), factors decreasing performance, and negative attitude to the school”. In the analysis of the data, descriptive statistics, t-test, ANOVA and Pearson Correlation were used.

Findings

According to the high school teachers (n=305), of the power sources, the school administrators used legitimate power most frequently (X=3.97). This was followed, in order of frequency, by expert power (X=3.67), charismatic power (X=3.41), reward power (X=3.30) and coercive power (X=2.71).

The opinions of the participants in the sub-dimensions of legitimate power [$t_{(303)}=0.52$; $p>0.05$], coercive power [$t_{(303)}=0.61$; $p>0.05$], expert power [$t_{(303)}=0.75$; $p>0.05$] and charismatic power [$t_{(303)}=1.05$; $p>0.05$] did not differ according to gender. However, the opinions of the participants in the sub-dimension of reward power differed according to gender [$t_{(303)}=2.05$; $p<0.05$]. Related to the reward power, the female teachers (X=3.19) had more negative opinions compared to the male teachers (X=3.41).

The opinions of the participant teachers in the sub-dimensions of legitimate power [$F_{(2-304)}=9.49$; $p<0.05$], reward power [$F_{(2-304)}=3.11$; $p<0.05$], expert power [$F_{(2-304)}=9.01$; $p<0.05$] and charismatic power [$F_{(2-304)}=3.32$; $p<0.05$] differed according to their branches. However, their opinions in the sub-dimension of coercive power [$F_{(2-304)}=9.01$; $p>0.05$] did not differ according to their branches.

The sub-dimension about which the high school teachers felt the highest cynicism was that of ‘employees’ participation in the decision-making process’ (X=3.87). This was followed, in order of frequency, by the sub-dimensions of ‘factors decreasing performance’ (X=2.79), ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’ (X=2.46) and ‘negative attitude toward the school’ (X=2.06).

The high school teachers’ opinions in the sub-dimensions of ‘employees’ participation in the decision-making process’ [$t_{(303)}=0.33$; $p>0.05$], ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’ [$t_{(303)}=0.66$; $p>0.05$], ‘factors

decreasing performance' [$t_{(303)}=0.14$; $p>0.05$] and 'negative attitude toward the school' [$t_{(303)}=0.12$; $p>0.05$] did not differ according to gender. In studies made in Turkey (Akduman-Yetim & Ölmez-Ceylan, 2011; Doğan-Kılıç, 2013; Helvacı & Çetin, 2012; Kalağan & Güzeller, 2010; Tokgöz & Yılmaz, 2008; Topkaya et al., 2013; Wanous, Reichers & Austin, 2000), too, similar results were obtained.

The participants' opinions in the sub-dimensions of 'alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)' [$F_{(2-304)}=2.90$; $p>0.05$], 'factors decreasing performance' [$F_{(2-304)}=0.87$; $p>0.05$] and 'attitude toward the school' [$F_{(2-304)}=1.58$; $p>0.05$] did not differ according to their branches. In previous studies made in Turkey (Helvacı & Çetin, 2012; Kalağan, 2008), similar results were reached. However, the participants' opinions in the sub-dimension of 'employees' participation in the decision-making process' [$F_{(2-304)}=0.87$; $p<0.05$] differed according to their branches. The significant difference here was between the vocational high school teachers having the most positive opinions, and the general high school teachers, who had the most negative opinions.

Between the school administrators' opinions about the use of legitimate power and the teachers' opinions about their participation in the decision-making process, there was a positive significant relationship at low level in the same direction ($r=0.19$; $p<0.01$). Between the use of legitimate power and the sub-dimension of 'alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)' ($r=0.15$; $p<0.01$), the sub-dimension of 'factors decreasing performance' ($r=0.14$; $p<0.01$) and the sub-dimension of 'negative attitude toward the school' ($r=0.13$; $p<0.01$), there were significant relationships at low level in the same direction.

Between the school administrators' use of reward power and the participants' opinions about their decision-making process, there was a significant relationship at moderate level in the reverse direction ($r=-0.64$; $p<0.01$). Between the use of legitimate power and the sub-dimension of 'alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)' ($r=-0.56$; $p<0.01$), the sub-dimension of 'factors decreasing performance' ($r=-0.53$; $p<0.01$) and the sub-dimension of 'negative attitude toward the school' ($r=-0.53$; $p<0.01$), there were significant relationships at moderate level in the reverse direction.

Between the school administrators' use of coercive power and the teachers' opinions about their participation in the decision-making process, there was a significant relationship at moderate level in the same direction ($r=0.46$; $p<0.01$). Between the use of coercive power and the sub-dimension of 'alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)' ($r=0.45$; $p<0.01$), the sub-dimension of 'factors decreasing performance' ($r=0.49$; $p<0.01$) and the sub-dimension of 'negative attitude toward the school' ($r=0.57$; $p<0.01$), there were significant relationships at moderate level in the same direction.

Between the school administrators' use of expert power and the teachers' opinions

about their participation in the decision-making process, there was a significant relationship at moderate level in the reverse direction ($r = -0.59$; $p < 0.01$). Between the use of expert power and the sub-dimension of ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’ ($r = -0.50$; $p < 0.01$), the sub-dimension of ‘factors decreasing performance’ ($r = -0.46$; $p < 0.01$) and the sub-dimension of ‘attitude toward the school’ ($r = -0.45$; $p < 0.01$), there were significant relationships at moderate level in the reverse direction.

Between the school administrators’ use of charismatic power and the teachers’ opinions about their participation in the decision-making process, there was a significant relationship at moderate level in the reverse direction ($r = -0.61$; $p < 0.01$). Between the use of charismatic power and the sub-dimension of ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’ ($r = -0.51$; $p < 0.01$), the sub-dimension of ‘factors decreasing performance’ ($r = -0.50$; $p < 0.01$) and the sub-dimension of ‘negative attitude toward the school’ ($r = -0.43$; $p < 0.01$), there were significant relationships at moderate level in the reverse direction.

Discussion and Conclusion

The teachers are of the opinion that the school administrators use legitimate power most frequently, and then expert power, charismatic power, reward power and coercive power. Moreover, in different studies (Ağaoğlu et.al., 2012; Altinkurt & Yılmaz, 2012a, 2012b; Aslanargun, 2009; Helvacı & Kayalı, 2011; Seçkin, 1990; Titrek & Zafer, 2009), too, findings were obtained in relation to the fact that school administrators used legitimate power most frequently. Since each school in Turkey is an organization having a bureaucratic structure (Bursalıoğlu, 2003), legitimate texts and rules are referred to more frequently at schools. However, using only legitimate power, one cannot ensure employees’ commitment (Katz & Kahn, 1977). Education directors should use influence rather than legitimate power (Bursalıoğlu, 2003; Deniz & Çolak, 2008; Hoy & Miskel, 2010). The Turkish education system’s over-centralist structure and bureaucratic characteristic impels school administrators to use legitimate power more frequently. This was emphasized in previous studies, too (Çalışır, 2006; Erjem, 2005; Eryılmaz & Burgaz, 2011; İpek, 1999; Sönmez, 2006; Şimşek, Balay, & Şimşek, 2012; Terzi, 1999).

The high school teachers feel the highest cynicism in relation to the sub-dimension of ‘employees’ participation in the decision-making process’. The teachers’ answers in this sub-dimension are closer to the answer “I agree”. It is rather normal that the employees feel the highest cynicism in relation to participation in the decision-making process. For in a system where legitimate power is used very often, power is emphasized more frequently than influence, decisions are made centrally, schools are left no choice but to apply decisions made, implementers are not asked for their opinions about very important structural changes, and employees cannot be expected

to participate in decisions. Later, the participant teachers feel the highest cynicism, in order of frequency, in the sub-dimensions of ‘factors decreasing performance’, ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’ and ‘negative attitude toward the school’. While the participants’ opinions in the sub-dimension of ‘factors decreasing performance’ are closer to the answer “I moderately agree”, their opinions in the sub-dimensions of ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’ and ‘negative attitude toward the school’ are closer to the answer “I disagree”. According to this, it can be stated that the teachers exhibit more cynical behaviors in matters related to the organization, but their cynicism levels are low with respect to the matters related to their profession. In this context, it can be put forward that the teachers exhibit cynical behaviors more frequently in relation to organizational and managerial matters (Naus et al., 2007).

As the school administrators’ use of legitimate power increases, so do the employees’ negative opinions about participation in the decision-making process. Moreover, as the school administrators’ use of legitimate power increases, so do the teachers’ cynical behaviors in the sub-dimensions of ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’, ‘factors decreasing performance’ and ‘negative attitude toward the school’. However, these determined relationships are at very low level.

As the school administrators’ use of reward power increases, the teachers’ negative opinions about participation in the decision-making process decrease. While the use of reward power increases the teachers’ participation in the decision-making process, the teachers’ cynical behaviors in the sub-dimensions of ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’, ‘factors decreasing performance’ and ‘negative attitude toward the school’ decrease.

As the school administrators’ use of coercive power increases, so do the employees’ negative opinions about participation in the decision-making process. As the school administrators’ use of coercive power increases, so do the teachers’ cynical behaviors in the sub-dimensions of ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’, ‘factors decreasing performance’ and ‘negative attitude toward the school’.

As the school administrators’ use of expert power increases, the teachers’ negative opinions about participation in the decision-making process decrease. As the school administrators’ use of expert power increases, the teachers’ cynical behaviors in the sub-dimensions of ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’, ‘factors decreasing performance’ and ‘negative attitude toward the school’ decrease.

As the school administrators’ use of charismatic power increases, the teachers’ negative opinions about participation in the decision-making process decrease. As the school administrators’ use of charismatic power increases, the teachers’ cynical be-

haviors in the sub-dimensions of ‘alienation from the institution where he/she works (affectively, behaviorally)’, ‘factors decreasing performance’ and ‘negative attitude toward the school’ decrease.

References

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 3(126), 269-292.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *TED Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim*, 157. Retrieved from http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim. 20.02.2013.
- Akduman-Yetim, S., & Ölmez-Ceylan, Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1). Retrieved from <http://www.new-wsa.com>. 20.02.2013.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012a). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012b). Relationship between the school administrators’ power sources and teachers’ organizational trust levels in Turkey. *Journal of Management Development*, 31(1), 58-70.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Aslanargun, E. (2009). İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bayrak, C., Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2014). The relationship between school administrators’ power sources and school climate. *The Anthropologist*, 17(1), 81-91.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behaviour cynicism at work: construct issues and performance implications. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Employee Health, coping and methodologies* (pp. 233-266). New York: JAI Press.

- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem A.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N., & elikten, M. (2000). Alt düzey personelin güç kaynakları: Erciyes niversitesi rneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 269-290.
- Cavaleri, S., & Obloj, K. (1993). *Management system: A global perspective*. California: Wordsworth.
- alışır, İ. (2006). İlköğretim okulu ğretmenlerinin işe yabancılaşması (Bolu ili rneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- elik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deniz, M., & olak, M. (2008). Örgütlerde atışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Doğan-Kılıç, E. (2013). İlköğretim okullarında sinizim: şanlıurfa rneği. *Bilim ve Kültür - Uluslararası Kültür Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 58-70.
- Erjem, Y. (2005). Eğitimde yabancılaşma olgusu ve ğretmen: Lise ğretmenleri üzerine sosyolojik bir araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(3), 395-417.
- Eryılmaz, A., & Burgaz, B. (2011). Özel ve resmi lise ğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *TED Eğitim ve Bilim*, 36(161), 271-286.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gül, H., & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizim arasındaki ilişkiler: hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Güzeller, C., & Kalağan, G. (2008). Örgütsel sinizim leğinin Türkçeye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi. Çalışma 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur. İstanbul, Türkiye, 16-18 Mayıs.
- Hales, C. (1997). Power, authority and influence. In A. Harris, N. Bennett & M. Preedy (Eds.), *Organizational effectiveness and improvement in education* (pp. 22-30). Buckingham: Open University Press.
- Helvacı, M. A. (2013). Örgütsel sinizim. In H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Eds.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (ss. 383-397). Ankara: Pegem Akademi.

- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Helvacı, M. A., & Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak İli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(22), 255-279.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma uygulama*. (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- İşbilir, H. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zekâ yeterlilikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An Examination of the potential positive and negative effects on school systems. (Unpublished Doctoral Dissertation). The Florida State University, USA.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (Çev: H. Can & Y. Bayar). Ankara: TODAİE.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Naus, F. (2007). Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. (Unpublished Doctoral Dissertation). Maastricht University, Maastricht.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Özaslan, G., & Gürsel M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351-370.
- Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan, M. (2012). Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International On-*

- line *Journal of Educational Sciences*, 1(4), 196-205.
- Pfeffer, J. (1992a). *Managing with power: politics and influence in organizations*. USA: Harvard Business School.
- Pfeffer, J. (1992b). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev: S. A. Öztürk). Eskişehir: ETAM.
- Sağır, T., & Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1094-1106.
- Salancik, C. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power-and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5, 3-21.
- Seçkin, N. (1990). Orta dereceli okul öğretmenlerin aldıkları ödüller ve cezalara ilişkin bir çalışma. *TED Eğitim ve Bilim*, 77, 24-36.
- Sezgin, F., & Koşar, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85-108.
- Şener, B. F. (2007). Orta öğretim kurumlarındaki yöneticilerin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, H., Balay, R., & Şimşek, A. S. (2012). İlköğretim sınıf öğretmenlerinde mesleki yabancılaşma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 2(1), 53-72. Retrieved from <http://ebad-jesr.com/>. 20.06.2013.
- Terzi, A. R. (1999). Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Titrek, O., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), 657-674.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- Topkaya, N., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Dilek, S. A. (2013). Saygınlığını yitirme kaygısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler. *Akademik Bakış*, 36, 1-20.
- Üstüner, M. (1999). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen morali. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organization-

al change: Measurement, antecedent and correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.

Ward, E. W. (1998). Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 361-378.

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