

## Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki

### Relationship between Ethical Leadership Behaviors of School Administrators and Teachers Perceptions about Organizational Cynicism

Soner DOĞAN<sup>1</sup>, Celal Teyyar UĞURLU<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD, snr312@gmail.com

<sup>2</sup>Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD, cugurlu@yahoo.com

#### ÖZ

*Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını bazı değişkenlere göre incelemek ve aralarındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Çalışma grubunu 312 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında etik liderlik ve örgütsel sinizm ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Pearson Korelasyon Katsayısı uygulanmıştır. Öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.*

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel sinizm, Etik liderlik, Eğitim örgütü, Örgütsel bağlılık, Okul yöneticisi

#### ABSTRACT

*The aim of this study is to explain, according to primary school teachers' opinion, the ethical leadership behaviors of school administrators as well as teachers' perceptions of organizational cynicism according to some variables and to determine the relationship between them. The universe of this study is the primary schools located in the central district of Sivas. The study sample consists of 312 teachers. Ethical leadership and organizational cynicism scales were used to collect the data. The t-test, One-Way ANOVA and Pearson Correlation Coefficient was applied for the evaluation of the data. It was found that there was a medium negative significant relationships between teachers' perception about ethical leadership and organizational cynicism.*

**Keywords:** Organizational cynicism, Ethical leadership, Educational Organization, Organizational commitment, School administrators

## GİRİŞ

Sinizmin tarihsel geçmişi M.Ö. 4. Yüzyıldaki sinik okula kadar dayanır. Eski Yunan’da bir hayat tarzı ve düşünce okulu olarak kaynağını bulan sinizm (cynicism), Büyük İskender’in düşüncelerinden ilham aldığı Sinoplu Diyojen’e dayanmaktadır. Diyojen’e neden günün aydınlığında elinde yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda, “dürüst bir insan arıyorum” cevabını vermiştir. Bu özlü söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını ‘ironik’ olarak tanımlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Halsall (2005) göre ise sinizm postmodernite ile birlikte ortaya çıkan bir olgudur. Buna rağmen sinizm hakkında çağdaş kültür anlayışı içerisinde yapılan analiz ve tartışmalarda kavramsal ve felsefi açılardan net bir yapılandırmaya gidilememiştir.

Literatür tarandığında sinizmin evrensel bir tanımı üzerinde görüş birliği bulunmadığı, buna bağlı olarak da sinizm ile ilgili farklı tanımlamaların mevcut olduğu görülmektedir (Çağ, 2011). Sinizmi, Zaidi, Wajid ve Zaidi (2011) insan doğasında yer alan saygısızlık, güvensizlik gibi özelliklerin dışavurumu; Reichers, Wanous ve Austin (1997) değişimin önünde önemli bir engel; Vice (2011) sosyal ve politik hayatı zayıflatıcı ve başarısızlığa götüren bir süreç; Gül ve Ağıröz (2011); dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi ahlaki ilkelerin bireysel çıkarlar için feda edilmesi olarak ifade etmişlerdir. Yetim ve Ceylan (2011) tüm bu tanımlar doğrultusunda sinizmin örgüte karşı duyulan olumsuz duygu, düşünce ve gösterilen olumsuz davranışlar olduğunu ifade etmiştir. Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005) ise sinik inançların kaçınılmaz bir şekilde diğer inançları da etkileyebileceği düşünüldüğünde gelecekte sinizmin tanımının genişleyebileceğini vurgulamıştır.

Son yıllarda tüm dünyada yaşanan hızlı değişimler, örgütleri ve örgütün en önemli parçaları olan çalışanları da değişime zorlamaktadır. Ancak, değişimin yanı sıra rekabet ortamlarında ayakta kalmaya çalışan örgütler, örgütün sadece verimliliğiyle ilgilenir ve insan davranışları ile duygularını önemsemezlerse çalışanlar örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmeye ve hayal kırıklığına uğramaya başlayacaklardır. Yaşanan bu hızlı değişim sonucunda ortaya çıkan rekabet ortamı 90’lı yıllarda örgütsel sinizm

kavramının tartışılmaya başlanmasına neden olmuştur (Yetim ve Ceylan, 2011). Son on yılda bilim dünyasının örgütsel sinizmin yapısına dair ilgisi giderek artmıştır (Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin, 2009). Artan bu öneminden ve literatürdeki eksikliği nedeniyle, örgütsel sinizm konusu araştırmacılar tarafından daha sıkça ele alınmaya başlanmıştır (Altınöz, Çöp, Kervancı & Seyfert, 2011). Günümüze ise işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlarda çalışan araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Sinizm bireysel olarak yönetime karşı olabileceği gibi grup olarak örgütsel yapıya karşı da olabilir (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Bu nedenle örgütsel sinizm, sinizme ilişkin inanç geliştirmeyi içeren bilişsel boyuttan; sinizmin varlığından dolayı çeşitli olumsuz duygular yaşamayı içeren duygusal boyuttan ve sinizme olan inanç ve sinizmden kaynaklanan olumsuz duyguların davranış olarak ortaya çıkmasını içeren davranışsal boyuttan oluşan, çalışanları örgüt ile karşı karşıya getiren karmaşık bir olgudur. (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003). Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında işgörenlerin kişilik yapısı, psikolojik sözleşme ihlali, liderlik davranışlarındaki eksiklikler (Çağ, 2011); çalışanlarda örgüt içerisinde adalet, namus, samimiyet, dürüstlük gibi prensiplerin kalmadığına dair oluşan inançlar (Naus, Iterso & Roe, 2007); diğerlerine karşı oluşan güvensizlik duygusu (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005); alınan kararların samimiyetten uzak olması (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998); ve sürekli talep değişikliklerinden dolayı bireylerin iş ortamında hayal kırıklığı yaşamaları ve yorgun düşmeleri (Cartwright & Holmes, 2006) gibi nedenler etkili olmaktadır. Bu bağlamda örgüt performansının artırılmasında birinci derecede sorumlu olan liderlerin mücadele etmek zorunda oldukları en önemli sorunlardan birisinin de örgütsel sinizm olduğu söylenebilir (Ferres & Connell, 2004).

Liderler değişim için adım atmak istedikleri her ortamda sinizmin getirdiği bir dirençle karşılaşmaktadırlar (Ferres & Connell, 2004). Eğer bireyler liderin kendilerini anlamadığını düşünmeye başlarsa (Reichers, Wanous & Austin, 1997) örgütsel sinizm eşliğinde örgütsel politikaları da yersiz ve yetersiz algılamaya başlarlar. Bu algılama biçiminden dolayı örgütün geleceğine duyulan güven azalır ve çalışanlar özyeterliliklerini örgütün başarısı için kullanmamaya başlarlar (Davis & Gardner,

2004). Bu durum devam eder ve sinizm engellenemezse örgütünün gelişimi adına dürüst ve saygılı bir şekilde çalışan bireyler kaybedilir ve liderin yönetim anlayışı zarar görür (Selekman, 1958). Ayrıca sinik davranışlar göstererek değişim bekleyen liderler gösterdikleri performanstan dolayı takipçilerini kaybederler (Rubin, Dierdorff, Bommer & Baldwin, 2009). Bu sorunların yaşanmaması için liderler öncelikle örgütü çevreleyen sinizmi azaltmak zorundadırlar (Kotter, 2002). Bunun için liderler her durumda çalışanlarla çift taraflı etkili bir iletişim süreci oluşturmalı (Reichers, Wanous & Austin, 1997); sinik davranışlar gösteren bireylerin bu tip davranışlarını değiştirme konusunda çaba sarfetmeli (Bommer, Rich & Rubin, 2005); sinizmi etkili bir şekilde yöneterek örgütsel değişim programlarına faydalı bir şekilde dönüştürmeli (Brown & Cregan, 2008); ve çalışanların duygusal taleplerinin yerine getirilmesini, örgütün ve kendi beklentileri arasındaki dengenin kurulmasını sağlamalıdır (Cartwright & Holmes, 2006). Bu noktada en büyük sorumluluk sinizm ile mücadelede en etkili araçlara sahip olan etik liderlere düşmektedir.

Küreselleşen dünyada hızla değer kazanan etik kavramının yüzlerce tanımı yapılmasına rağmen bu tanımlardan ortak bir ifade ortaya çıkarmak mümkün olmamıştır. Buna göre etik lider, politik kararların değerlendirilmesi, yasa ve normlar ile etik prensiplerin bileşen oluşturmasını sağlayan (Crosby, 1999); ahlaki vizyonları gerçekliğe dönüştüren (Badarocco, 1998); yüksek etik standartları model alarak, hayatla iyi bağlantılar kuran (Q'neil, 1997); etkili ve ahlaki yöntemlerle gücünü kullanabilen (Zaleznik, 1993); liderliğin hizmet, güven, sadakat, demokrasi ve insan hakları gibi kapsamlarını belirleyen (Topuzoğlu, 2009); çalışanlara değer veren ve onlara özerklik tanıyan (Arslantaş, 2008) kişidir. Liderler yönetim anlayışları içerisinde etik liderlik rollerini yerine getirmelidirler. Eğer yönetimde etik liderlik rolleri benimsenmezse örgütlerde sinizm düşüncesinin yaygınlaşacağı literatürde ifade edilmiştir. Çünkü sinizmin en önemli öncülü düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi şeklinde ifade edilmektedir (Çağ, 2011).

Örgütsel sinizmin içeriğinin etik roller ile birlikte genişletilmesi gerektiğini ifade eden Abraham (2000) ve sinizmin etik karar verme sürecinin en temel boyutlarından birisi olduğunu öne süren Turner ve Valentine'ya (2001) rağmen sinizmin etik boyutu

yeterince araştırma konusu yapılmamıştır. Literatürde Andersson ve Bateman (1997); Kabataş (2011); Özler ve Atalay (2012), örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi; Reichers, Wanous ve Austin (1997), sinizmin bağlılık, iş memnuniyeti ve motivasyon üzerindeki etkilerini; Srivastava ve Adams (2011), örgütsel sinizm ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi; Ferres ve Connell (2004), örgütsel sinizm ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi; Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005), örgütsel sinizm ve şüphencilik arasındaki ilişkiyi; Brandes, Castro, James, Martinez, Matherly, Ferris ve Hochwarter, (2008) örgütsel sinizm ile iş güvenliği arasındaki ilişkiyi; Wu, Neubert ve Yi (2007) örgütsel sinizm ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi; Gül ve Ağıröz, (2011), örgütsel sinizm ve mobbing arasındaki ilişkiyi; Kalağan (2009), örgütsel sinizm ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi; Çağ (2011), örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini; Tokgöz (2011), örgütsel sinizmin örgütsel destek ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi; Özler ve Atalay (2011), örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

Poulter ve Land (2008), araştırmalarında görüşmeye katılan analistlerin çoğunluğunun sinizmi eğitim süreçlerinin doğal bir parçası olarak algıladıklarını ifade etmelerine rağmen örgütsel sinizm araştırmaları eğitim kurumlarında çok fazla yer almamıştır. Buna göre Özgan, Külekçi ve Özkan (2012) araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkileri; Şirin (2011), öğretmen görüşlerine göre örgütsel sinizm ve okul kültürü arasındaki ilişkileri; Morris ve Sherlock (1971), diş hekimi öğrencilerinin örgütsel sinizm ve etik algıları arasındaki ilişkileri Kalağan ve Aksu (2010) araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm algılarını araştırmışlardır.

Literatürde ifade edildiği üzere eğitim kurumlarında yapılan sinizm araştırmalarına nadiren rastlanmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizm ile etik liderliği birlikte ele alan bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Bu araştırmanın amacı ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını bazı değişkenlere göre incelemek ve aralarındaki ilişkinin düzeyini belirlemektir. Bu amaç kapsamında yapılan çalışma, araştırmacıların eğitim kurumlarında yaşanan sinizm davranışlarına ilgilerinin çekilmesi; sinizm ile mücadelede etik değerlere vurgu yapılması; etik liderlerin sinizmin

olumsuz etkileri konusunda daha donanımlı hale getirilmesi; eğitim kurumlarında örgütsel sinizm düzeyinin belirlenmesi; örgütsel sinizm ve etik liderlik arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve literatürdeki bir boşluğun doldurulması yönlerinden önemlidir.

**Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını bazı değişkenlere göre incelemek ve aralarındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Bu amaçla aşağıda verilen sorulara yanıt aranacaktır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında ilişki var mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, genel tarama modellerinden ilişkişel tarama modeline dayalı betimsel bir çalışmadır. Karasar'a (2011, 81) göre ilişkişel tarama modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, her iki düzeyin; cinsiyet, kıdem, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni Sivas merkezde bulunan ilköğretim okullarıdır. Çalışma grubunu ise 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Sivas il merkezinde bulunan ilköğretim okulları arasından tesadüfi olarak seçilen 21 ilköğretim okulunda görev yapan 312 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler ile ilgili kişisel bilgilere Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Öğretmenler ile İlgili Kişisel Bilgiler

		N	%
Cinsiyet	Erkek	140	45
	Kız	172	55
	Toplam	312	100
Kıdem	1-8	93	30
	8-17	129	41
	17 ve üstü	90	29
	Toplam	312	100
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-15	94	30
	16-30	114	37
	31 ve üstü	104	33
	Toplam	312	100

### Veri Toplama Araçları

**Kişisel Bilgi Formu:** Bu formda, araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyet, kıdem, okuldaki öğretmen sayılarına ilişkin maddeler yer almaktadır.

**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” 13 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Bu formda, davranışsal boyutta yer alan bir madde çıkarılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilisel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır. Brandes ve diğerleri (1999) bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,63 ile 0,81; duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,75 ile 0,80 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,54 ile 0,80 arasında değiştiğini hesaplamışlardır. Ayrıca, boyutların Cronbach Alpha iç Tutarlılık Katsayıları sırasıyla 0,86, 0,80 ve 0,78 olarak hesaplanmıştır (Kalağan, 2009: 121).

Kalağan (2009) ölçek üzerinde geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına başlamadan önce, örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe formu ile özgün formu arasındaki tutarlılığı belirlemek için dilsel eşdeğerlik çalışması yapmıştır. Her iki ölçeğin uygulanmasından sonra yapılan pearson korelasyon testi ölçeğin Türkçe formu ile özgün formu arasında tutarlılık olduğunu göstermiştir. Üç boyuttan oluşan ölçeğin faktör yük değerleri bilişsel boyutta 0,763 ile 0,819 arasında; duyuşsal boyutta 0,737 ile 0,885 arasında; davranışsal boyutta 0,666 ile 0,895 arasında bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha iç Tutarlılık Katsayıları boyutlara göre sırasıyla 0,913; 0,948; 0,866 genelde ise 0,931 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan varyans değerleri ise bilişsel boyutta % 29,029, duyuşsal boyutta % 27,177 ve davranışsal boyutta % 22,398 toplamda ise % 78,674'dür.

**Etik Liderlik Ölçeği:** Uğurlu ve Sincar (2012) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği 24 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Yapılan faktör analizinde faktör yük değerlerinin 0,536 ile 0,870 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alpha iç



Tutarlılık katsayısı ise 0,973 olarak bulunmuştur. Tek boyutlan oluşan ölçeğin toplam açıklanan varyans değeri ise % 65,391'dir.

Her iki ölçekte de "Tamamen Katılıyorum" (5), "Katılıyorum" (4), "Kısmen Katılıyorum" (3), "Katılmıyorum" (2), "Hiç Katılmıyorum" (1) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

### Verilerin Analizi

Nicel ve ilişkisel tarama modeline dayalı bir çalışma olmasından dolayı verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemleri çözümlenirken, t-testi, Tek Faktörlü Anova (varyans analizi) ve Pearson Korelasyon Katsayısı uygulanmış; frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

## BULGULAR

Bu bölümde araştırmada ortaya çıkan bulgular ve bu bulgulara dayalı yapılan yorumlara yer verilmiştir. Araştırmada ilk olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları cinsiyet değişkenine göre analiz edilerek sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	P
<b>Etik liderlik</b>	Erkek	140	4,32	,61	310	0,173
	Kadın	172	4,31	,61		
<b>Bilişsel (Sinizm)</b>	Erkek	140	1,78	,81	-0,712	<b>0,477*</b>
	Kadın	172	1,86	1,22		

<b>Duyuşsal (Sinizm)</b>	Erkek	140	1,35	,74	310	0,230	<b>0,818</b>
	Kadın	172	1,33	,72			
<b>Davranışsal (Sinizm)</b>	Erkek	140	1,65	,77	310	-0,369	<b>0,713</b>
	Kadın	172	1,68	,78			
<b>Sinizm (toplam)</b>	Erkek	140	1,61	,66	310	-0,438	<b>0,662</b>
	Kadın	172	1,64	,78			

\*p< .05

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile yöneticilerin etik liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durum, erkek ( $\bar{X}=4,32$ ) ve kadın ( $\bar{X}=4,31$ ) öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde ve yeterli olarak algıladıkları; erkek ( $\bar{X}=1,78$ ) ve kadın ( $\bar{X}=1,86$ ) öğretmenlerin sinizmin “bilişsel” boyutunu düşük düzeyde algıladıkları ve kurumlarında sinizmin “bilişsel” boyutunun yaşanmadığı; erkek ( $\bar{X}=1,35$ ) ve kadın ( $\bar{X}=1,33$ ) öğretmenlerin sinizmin “duyuşsal” boyutunu düşük düzeyde algıladıkları ve kurumlarında sinizmin “duyuşsal” boyutunun yaşanmadığı; erkek ( $\bar{X}=1,65$ ) ve kadın ( $\bar{X}=1,68$ ) öğretmenlerin sinizmin “davranışsal” boyutunu düşük düzeyde algıladıkları ve kurumlarında sinizmin “davranışsal” boyutunun yaşanmadığı; erkek ( $\bar{X}=1,61$ ) ve kadın ( $\bar{X}=1,64$ ) öğretmenlerin sinizmi “toplam” düşük düzeyde algıladıkları ve kurumlarında sinizmin “toplam” yaşanmadığı şeklinde açıklanabilir.

Tablo 3’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının kıdem değişkenine göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Kıdem	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Fark (Scheffe)
Etik liderlik	0-8	93	4,32	,59	2 309	4,29	651	
	8-17	129	4,35	,65				
	17 ve üstü	90	4,27	,56				
	Toplam	312	4,32	,61				
Bilişsel (sinizm)	0-8	93	1,96	1,04	2 309	1,466	233	
	8-17	129	1,82	1,20				
	17 ve üstü	90	1,70	,82				
	Toplam	312	1,83	1,06				
Duyuşsal (sinizm)	0-8	93	1,38	,71	2 309	0,643	526	
	8-17	129	1,28	,72				
	17 ve üstü	90	1,38	,76				
	Toplam	312	1,34	,73				
Davranışsal (sinizm)	0-8	93	1,76	,78	2 309	1,061	347	
	8-17	129	1,61	,82				
	17 ve üstü	90	1,65	,70				
	Toplam	312	1,66	,78				
Sinizm (toplum)	0-8	93	1,72	,74	2 309	1,100	334	
	8-17	129	1,59	,74				
	17 ve üstü	90	1,58	,70				
	Toplam	312	1,63	,73				

Tablo 3'e göre okul yöneticilerinin "etik liderlik" davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri "kıdem" değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [  $F_{(2-309)} = 4,29, p > .05$  ]. Öğretmen algılarına göre kıdem boyutunda okul yöneticilerinin "etik liderlik" davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ( $\bar{X}=4,27$ ) ile ( $\bar{X}=4,32$ ) arasında değişmektedir. Buna göre öğretmenler, kıdem değişkenine göre, okul yöneticilerinin yüksek düzeyde etik liderlik davranışı gösterdiklerini ifade etmektedirler. Kıdem

değişkenine göre öğretmen algılarının değişmemesi evrensel etik değerlerin iletişim araçları vasıtasıyla kurumlarda hızla yayılması ve her kıdemden öğretmen tarafından kabullenilmesi şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin sinizmin “bilişsel”, “duyuşsal”, “davranışsal” boyutunu ve sinizmi “toplam” algılama düzeyleri “kıdem” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. İlgili boyutlarda ve sinizmde “toplam” öğretmen algılarının ortalaması ( $\bar{X}=1,96$ ) ile ( $\bar{X}=1,28$ ) arasında değişmektedir. Buna göre öğretmenlerin, kıdem değişkenine göre, çalıştıkları kurumlardaki sinizm algıları oldukça düşüktür. Kıdem değişkenine göre öğretmen algılarının değişmemesi her kıdemden öğretmenin kurum kültürü içerisinde yöneticilerin etik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde algılamalarına bağlanabilir.

Tablo 4’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Fark (Scheffe)
Etik liderlik	1-15	94	4,31	,59	2 309	16,744	0,00*	(1-2) (1-3) (2-3)
	16-30	114	4,54	,50				
	31 ve üstü	104	4,08	,65				
	Toplam	312	4,32	,61				
Bilişsel (sinizm)	1-15	94	1,79	,85	2 309	4,093	0,18*	(2-3)
	16-30	114	1,65	1,07				
	31 ve üstü	104	2,05	1,18				
	Toplam	312	1,83	1,06				

Duyuşsa l (sinizm)	1-15	94	1,32	,73	2	6,334	0,02*	(2-3)
	16-30	114	1,18	,50				
	31 ve üstü	104	1,53	,88				
	Toplam	312	1,34	,73				
Davranışsal (sinizm)	1-15	94	1,65	,79	2	5,404	0,05*	(2-3)
	16-30	114	1,51	,66				
	31 ve üstü	104	1,85	,84				
	Toplam	312	1,66	,78				
Sinizm (toplaml)	1-15	94	1,60	,70	2	7,179	0,01*	(2-3)
	16-30	114	1,46	,61				
	31 ve üstü	104	1,83	,83				
	Toplam	312	1,63	,73				

\*  $p < .05$

Tablo 4'e göre okul yöneticilerinin "etik liderlik" davranışlarını gerçekleştirme duzeyleri "okuldaki retmen sayısı" değişkenine gore anlamlı farklılık göstermektedir [  $F_{(2-309)} = 16,744, p < .05$  ]. retmen algılarına göre retmen sayısı (1-15) ile (16-30) arasında okul yöneticilerinin "etik liderlik" davranışlarını gerçekleştirme düzeyi artarken; (1-15) ile (31 ve üstü); (16-30) ile (31 ve üstü) arasında okul yöneticilerinin "etik liderlik" davranışlarını gerçekleştirme düzeyi azalmaktadır. Bu durum, okuldaki retmen sayısı 16-30 arasında olan okullarda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları anlamında kendilerini daha iyi ifade ettikleri ve üretmenler tarafından daha çok kabul gördükleri şeklinde yorumlanabilir. retmen sayısının 16-30 altına düşmesi ve 16-30'un üstüne çıkması okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları konusundaki retmen algılarının düşmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda okuldaki retmen sayısının ortalama değerlerde olmasının okuldaki yönetsel etik anlayışın gelişimi açısından olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

retmenlerin "okuldaki retmen sayısı" değişkenine göre sinizmin "bilişsel" boyutunu algılama düzeyleri [  $F_{(2-309)} = 4,93, p < .05$  ]; sinizmin "duyuşsal" boyutunu

algılama düzeyleri [  $F^{(2-309)} = 6,334, p < .05$  ]; sinizmin “davranışsal” boyutunu algılama düzeyleri [  $F^{(2-309)} = 5,404, p < .05$  ]; sinizmi “toplam” algılama düzeyleri [  $F^{(2-309)} = 7,179, p < .05$  ] anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre “bilişsel” “duyuşsal”, “davranışsal” boyutlarda ve sinizmde “toplam”, öğretmen sayısı (16-30) ile (31 ve üstü) arasında, öğretmenlerin algılama düzeyi artmaktadır. Bu durum, okuldaki öğretmen sayısı arttıkça okuldaki iş yükünün artması buna bağlı olarak işleyişin daha karmaşık hale gelmesi ve bireyler arasındaki iletişim mekanizmalarının zayıflaması beraberinde öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgütsel yapısı hakkında bilişsel olarak daha olumsuz düşünce ve inançlara eğilim göstermeleri; bu olumsuz düşünce ve inançların örgüte karşı öfke, hayal kırıklığı gibi sinik duygulara neden olması; sinik inanç ve duyguların zamanla davranışa dönüşmesi şeklinde açıklanabilir.

**Tablo 5.** Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkilerin Dağılımı

	Etik Liderlik	Bilişsel (sinizm)	Duyuşsal (sinizm)	Davranışsal (sinizm)	Sinizm (toplam)
Etik Liderlik	1	-,293	-,353	-,403	-,404
Bilişsel (sinizm)		1	,525	,470	,873
Duyuşsal (sinizm)			1	,673	,821
Davranışsal (sinizm)				1	,797
Sinizm (Toplam)					1

$p < .01$

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “etik liderlik” davranışları ile öğretmenlerin sinizmin “bilişsel” boyutuna ilişkin algıları arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r = -,293, p < .01$ ); okul yöneticilerinin “etik liderlik” davranışları ile öğretmenlerin sinizmin “duyuşsal”

boyutuna ilişkin algıları arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r = -.353, p < .01$ ); okul yöneticilerinin “etik liderlik” davranışları ile öğretmenlerin sinizmin “davranışsal” boyutuna ilişkin algıları arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r = -.403, p < .01$ ); okul yöneticilerinin “etik liderlik” davranışları ile öğretmenlerin sinizme “toplam” ilişkin algıları arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r = -.404, p < .01$ ) görülmektedir. Bu durum öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin sinizmin “bilişsel”, “duyuşsal”, “davranışsal” boyutlarına ve sinizme “toplam” ilişkin algılarının azaldığı şeklinde açıklanabilir.

Öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin “örgütsel sinizm” algıları ile yöneticilerin “etik liderlik” davranışları arasındaki ilişkilerin dağılımı incelendiğinde; etik liderlik boyutundaki toplam varyansın (değişkenliğin) % 08’inin sinizmin “bilişsel” boyutundan; % 12’sinin sinizmin “duyuşsal” boyutundan; % 16’sının sinizmin “davranışsal” boyutundan; % 16’sının sinizmden (toplam) kaynaklandığı söylenebilir. Ancak teorik olarak açıklanan varyans diğer değişken içinde yorumlanabilir. Bu sonuçlara göre en yüksek ilişki düzeyi % 16 oranında etik liderlik ile sinizmin “davranışsal” boyutu arasında; en düşük ilişki düzeyi % 08 oranında etik liderlik ile sinizmin “bilişsel” boyutu arasında gerçekleşmiştir.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma bulguları incelendiğinde öğretmenlerin genel olarak, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade ettikleri görülmektedir. İlgili literatür tarandığında benzer bulgulara rastlanmaktadır. Buna göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını algılama düzeyleri Cemaloğlu ve Kılınç (2012); Uğurlu (2009); Doğan’ın (2005) araştırmalarında orta düzeyde; Yıldırım ve Baştuğ’un (2010) araştırmasında ise yüksek düzeyde bulunmuştur. Çelik’e (2000) göre okul yöneticisi, öğrencilerin daha iyi eğitilmesi ve öğretmenlerin daha uygun ortamda çalışabilmesi için güçlü bir etik liderlik davranışı göstermek zorundadır. Aydın (2001) ise yöneticilerin karar verme aşamalarında etik liderlik anlayışının etkili olduğunu

belirtmektedir. Aydın'ı (2001) destekler nitelikte Davis ve Gardner (2004), kararlarına saygı duyulan liderin örgüte olan güveni ve çalışanlarının özyeterliliklerini arttırdığını ifade etmiştir. Aydın (2001) ve Çelik'in (2000) etik liderlik konusunda gösterdiği hassasiyetin, öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını orta ve yüksek düzeyde algılamaları ile eğitim sistemi içerisinde kendisini göstermesi, etik kültürün okullarda geliştiğinin bir göstergesi olması açısından önemlidir.

Literatüre bakıldığında örgütsel sinizm davranışı ile ilgili yapılan deneysel çalışmaların sayısının az olduğu, elde edilen bulguların ise çelişkili olduğu görülmektedir (Evans, Goodman ve Davis, 2011). Bu çalışmada öğretmenler genel olarak görev yaptıkları okullarda örgütsel sinizmin düşük düzeyde var olduğunu belirtmektedirler. Helvacı ve Çetin'in (2012) ilköğretim okullarında öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının düşük düzeyde olduğu bulgusuna ulaşması bu araştırma sonuçlarını desteklerken Yetim ve Ceylan'ın (2011) öğretmenlerin davranışsal sinizm alt boyutunu sergileme düzeyinin en yüksek (3,05), duygusal sinizm alt boyutunu sergileme düzeyinin (1,73) olduğu sonucuna ulaşması ise bu araştırma sonuçlarını kısmen desteklemektedir. Araştırma bulgularını desteklemesi açısından diğer örgüt türlerine bakıldığında örgütsel sinizm algısının akademisyenlerde ve ofis çalışanlarında "orta" düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre Arslan'ın (2012); Özgan, Külekçi ve Özkan'ın (2012); Kalağan ve Aksu'nun (2010) araştırmalarında akademisyenlerin örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde; İnce ve Turan'ın (2011); Sur'un (2010) araştırmalarında ofis çalışanlarının örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Üç farklı örgüt türü birlikte değerlendirildiğinde bu çalışma kapsamında ele alınan ilköğretim düzeyindeki eğitim kurumlarında, üniversite ve işletme tipi örgütlere göre, örgütsel sinizmin düşük düzeyde algılanıyor olması ilköğretim düzeyindeki öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarının ve aidiyet duygularının akademisyenlere ve ofis çalışanlarına göre daha fazla olduğunun göstergesi sayılabilir.

Öğretmen algılarına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile yöneticilerin "etik liderlik" davranışlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin etik



liderlik davranışlarını yüksek düzeyde ve yeterli olarak algıladıkları; öğretmenlerin sinizmin “bilişsel”, “duyuşsal”, “davranışsal” boyutlarını ve sinizmi “toplam” düşük düzeyde algıladıkları, kurumlarında ilgili boyutlarda ve toplamda sinizmin yaşanmadığını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Doğan’ın (2005) bulguları yöneticilerin etik liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılaşmadığını; Küçükkaraduman’ın (2006) bulguları ise yöneticilerin etik liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını göstermektedir. Örgütsel sinizm algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı bulgusu ise Kalağan (2009); Tokgöz ve Yılmaz (2008); Helvacı ve Çetin (2012); Şirin (2011); Yetim ve Ceylan’ın (2011) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Okul yöneticilerinin etik “liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin sinizmin “bilişsel”, “duyuşsal”, “davranışsal” boyutunu ve sinizmi “toplam” algılama düzeyleri “kıdem” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Doğan’ın (2005) bulguları yöneticilerin etik liderlik davranışları konusunda bu araştırmanın sonuçları ile örtüşürken Erdoğan (2007) ve Küçükkaraduman (2006) yöneticilerin etik liderlik davranışının kıdem değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel sinizm algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı bulgusu ise Kalağan ve Güzeller (2010); Helvacı ve Çetin (2012); Şirin (2011); Yetim ve Ceylan’ın (2011) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Kalağan’ın (2009) sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutunda anlamlı farklılıklar olmadığını ancak bilişsel boyutta farklılık olduğunu ifade etmesi bu araştırma sonuçlarıyla kısmen örtüşmektedir.

Okul yöneticilerinin “etik liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri “okuldaki öğretmen sayısı” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre öğretmen sayısının 16-30 altına düşmesi ve 16-30’un üstüne çıkması okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları konusundaki öğretmen algılarının düşmesine neden olmaktadır. Sinizmin “bilişsel” “duyuşsal”, “davranışsal” boyutlarında ve sinizmde “toplam”, öğretmen sayısı (16-30) ile (31 ve üstü) arasında, öğretmenlerin örgütsel sinizmi algılama düzeyi artmaktadır. Bu durum, okuldaki öğretmen sayısı

arttıkça okuldaki iş yükünün artması buna bağlı olarak işleyişin daha karmaşık hale gelmesi ve bireyler arasındaki iletişim mekanizmalarının zayıflaması beraberinde öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgütsel yapısı hakkında bilişsel olarak daha olumsuz düşünce ve inançlara eğilim göstermeleri; bu olumsuz düşünce ve inançların örgüte karşı öfke, hayal kırıklığı gibi sinik duygulara neden olması; sinik inanç ve duyguların zamanla davranışa dönüşmesi şeklinde açıklanabilir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “etik liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin sinizme “toplam” ilişkin algıları arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r = -.404$ ,  $p < .01$ ) görülmektedir. Buna göre etik liderlik boyutundaki toplam varyansın (değişkenliğin) % 16’sının sinizmden “toplam” kaynaklandığı söylenebilir. Bu durum öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin sinizme “toplam” ilişkin algılarının azaldığı şeklinde açıklanabilir. İlgili literatür incelendiğinde yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin sinizm algıları arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak bu bulguyu, sinizm temel alınarak yapılan ve içeriğinde “etik” kavramının da değerlendirildiği diğer ilişkiyel araştırma sonuçlarıyla dolaylı olarak tartışmak mümkündür. Sinizm ile ilgili yapılan ilişkiyel araştırma sonuçlarında, Andersson ve Bateman (1997) sinizm gözlenen örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığını buna bağlı olarak çalışanların etik dışı isteklerinin arttığını; Evans, Goodman ve Davis (2011) algılanan kurumsal vatandaşlık tutumu ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan etik boyutu ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğunu; Morris ve Sherlock (1971) dört yıllık bir süreç sonunda öğrencilerin sahip olduğu tüm değişkenlerde sinizm arttıkça etik anlayışın düzenli olarak azaldığını; Turner ve Valentine (2001) sinizm ile etik yapıyı oluşturan güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmişlerdir. İlgili araştırmalarda görüldüğü üzere örgütsel sinizm, örgütün etik yapısına zarar vermekte, etik dışı istekleri arttırmakta ve bireylerin etik davranışlarını azaltmaktadır. Bu sonuçların, bu araştırma kapsamında elde edilen, yöneticilerin etik liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sinizm

algıları arasındaki orta düzeyde, negatif anlamlı ilişkiler olduğu tespitini dolaylı yönlerden desteklediği söylenebilir. Bu bağlamda Anderson, (1996) sinizmin örgütleri beslemek için oluşturulmaya çalışılan etik değerler üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olduğunu ifade ederken, Reichers, Wanous and Austin (1997) sinizmin, örgütte değişimi sağlamaya çalışan liderlerde inanç eksikliği oluşturduğunu belirtmiştir. Bu bulgular etrafında yapılan tartışmanın ve gelinen noktanın Selekman'ın (1958) “sinizm ve etik değerler nasıl birlikte anlalabilir?” sorusuna cevap niteliği taşıdığı söylenebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin “örgütsel sinizm” algıları ile yöneticilerin “etik liderlik” davranışları arasındaki ilişkilerin dağılımı incelendiğinde; etik liderlik boyutundaki toplam varyansın (değişkenliğin) % 08'inin sinizmin “bilişsel” boyutundan; % 12'sinin sinizmin “duyuşsal” boyutundan; % 16'sının sinizmin “davranışsal” boyutundan; % 16'sının sinizmden (toplam) kaynaklandığı söylenebilir. Ancak teorik olarak açıklanan varyans diğer değişken içinde yorumlanabilir. Bu sonuçlara göre en yüksek ilişki düzeyi % 16 oranında etik liderlik ile sinizmin “davranışsal” boyutu arasında; en düşük ilişki düzeyi % 08 oranında etik liderlik ile sinizmin “bilişsel” boyutu arasında gerçekleşmiştir.

İçeriğinde etik olmasa da sinizmle ilgili diğer ilişkiisel araştırma sonuçlarından bahsetmekte bu araştırma bulgularını güçlendirmesi açısından önem arz etmektedir. Sinizm ile ilgili diğer ilişkiisel araştırma bulgularında Yetim ve Ceylan (2011), örgütsel sinizmin iş doyumunu düşürdüğu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm arasında ise düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu; Reichers, Wanous ve Austin (1997) değişim süreci içerisinde sinizmin bağlılık, iş memnuniyeti ve motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğunu; Srivastava ve Adams (2011) sinizm davranışı yüksek bireylerde düşük düzeyde iş memnuniyeti, lideri onaylamama ve birlikte çalışma beklentisinin olmadığını; Ferres ve Connell (2004) empati, sosyal beceriler ve motivasyonun sinizmin anlamlı yordayıcıları olduğunu tespit etmişlerdir. İlgili araştırmalarda örgütsel sinizmin iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel bağlılığı, örgütsel memnuniyeti, motivasyonu, birlikte çalışma isteğini ve lideri onaylama düzeyini azalttığı görülmektedir. Örgütsel sinizmin örgütü oluşturan bu

olguları olumsuz yönde etkilemesi, bu araştırma kapsamında ele alınan etik liderlik olgusunun da örgütsel sinizmden olumsuz etkilendiği sonucunun dolaylı yönden öngörülebilir olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Örgütsel sinizmin örgütü oluşturan olgulara vermiş olduğu zararları Çağ (2011) örgütsel sinizmin var olduğu örgütlerin, örgütsel bütünlükten yoksun, örgütsel adaletin var olmadığı, terfilerde ve ödül sistemlerinde adil davranılmadığı söylentileri içinde örgütün strateji ve politikalarına sürekli eleştirilerin olduğu, örgütsel bağlılığın azaldığı, aidiyet duygusunun zayıfladığı ve genç yaştaki emekliliklerde artışın olduğu bir görünüme sahip olduğunu belirtmektedir. Örgütsel sinizmin ortaya çıkma sürecinde Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) ve Çağ (2011) örgütsel sinizmin olumsuz düşünen bireyler tarafından örgüte getirilen bir olgu olmadığını aksine çalışma ortamında meydana gelen yaşantılar sonucu oluştuğunu ifade etmiştir. Her ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın Vetrivel'in (2010) örgütlerin sinizm gibi örgütsel hastalıkların neden olduğu yıkıcı etkileri azaltma konusunda giderek daha fazla bilinç kazanmakta olduklarını öne sürmesi örgütlerin kaliteli ve verimli bir yaşam sürme beklentilerinin ve çabalarının oluştuğunu göstermesi açısından memnuniyet vericidir.

Araştırmada elde edilen bulgulara dayanılarak şu önerilerde bulunulabilir:

1-Araştırma bulgularına göre okuldaki öğretmen sayısı algılanan sinizm düzeyini etkilemektedir. Bu nedenle okul büyüklükleri ve okuldaki öğretmen sayıları belli ölçütlere göre düzenlenmelidir.

2- Okullar da örgütsel sinizmi tanıtan seminerler düzenlenmelidir.

3- Okul yöneticilerinin sahip olması gereken etik standartları belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

4- Araştırma bulgularına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizmi algılama düzeyleri düşmektedir. Bu nedenle yöneticilere ve öğretmenlere yönelik etik liderlik seminerleri düzenlenmelidir.

**KAYNAKLAR**

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 269–292.
- Altınöz, M., Çöp, S., Kervancı, F. & Seyfert, F. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (3), 29-54.
- 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.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 18 (5), 449–469.
- Arslantaş, C. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111–128.
- Badarocco, L. J. (1998). The Discipline of Building Character. *In Harvard Business Review on Leadership*. (Pp. 89-115). USA: Harvard Business Press.
- Bommer, W. H., Rich, G. & Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733–753.
- Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S. L, Martinez, A. D, Matherly, T. A., Ferris, G. R. and Hochwarter, W. A. (2008). The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following A Layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (3), 233-247.
- Brands, W. G., Bronkhorst, E. M. & Welie, J. V. M. (2011). Professional Ethics and Cynicism Amongst Dutch Dental Students. *European Journal Of Dental Education*, 25, 205–209.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47 (4), 667–686.

- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The Meaning Of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review* 16, 199–208.
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 37 (165), 137-151.
- Crosby, B. C. (1999). *Leadership for Global Citizenship. Building Transnational Community*. London: Sage Publications.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439–465.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341–353.
- Doğan, S. (2005). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Evans, W. R., Goodman, J. M. & Davis, W. D. (2011). The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism and Employee Deviance. *Human Performance*, 24, 79–97.
- Ferres, N. and Connell, J. (2004). Emotional Intelligence in Leaders: An Antidote for Cynicism Towards Change? *Strategic Change*, 13, 61–71.
- Fleming, P. (2005). Metaphors of Resistance. *Management Communication Quarterly*, 19 (1), 45–66.

- Ağıröz, A. & Gül, H. (2011) Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 13 (2), 27-47.
- Halsall, R. (2005). Sloterdijk's Theory of Cynicism, Ressentiment and 'Horizontal Communication. *International Journal of Media and Cultural Politics*, 1 (2), 163-179.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri, *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken*, 2 (1), 391-409.
- Helvacı, M. A. & Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7 (3), 1475-1497.
- İnce, M. & Turan Ş. (2011). Organizational Cynicism as A Factor That Affects The Organizational Change in The Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-120.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. (2003). The Effect of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalağan, G. & Aksu, M. B. (2010). Organizational Cynicism of The Research Assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 4820-4825.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan G. & Güzeller C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), 77-92.

- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kotter, J. P. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Morris, R. & Sherlock, B. J. (1971). Decline of Ethics and The Rise of Cynicism in Dental School. *Journal of Health And Social Behavior*, 12, 290-300.
- Naus, F. Iterson, A. V. & Roe, R. A. (2007). Value İncongruence, Job Autonomy, and Organization-Based Self-Esteem: A Self-Based Perspective on Organizational Cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (2), 195 – 219.
- Naus, F., Iterso, A. V. & Roe, R. A. (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.
- Özgan, H., Külekçi, E. & Özkan, M. (2012). Analyzing of The Relationships Between Organizational Cynicism And Organizational Commitment of Teaching Staff. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4 (1), 196-205.
- Özler, D. E. & Atalay, C. G. (2011). A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees İn Health Sector. *Business And Management Review*, 1 (4), 26 – 38.
- Poulter, D. & Land, C. (2008). Preparing to Work: Dramaturgy, Cynicism and Normative 'Remote' Control in The Socialization of Graduate Recruits in Management Consulting. *Culture and Organization*, 14 (1), 65–78.
- Q'neil, J. (1997). *Leadership Aikido*. New York: Three Revers Press.
- Reichers, A. E. Wanous, J. P. & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Rubin, S. R., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H. & Baldwin, T. T (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader And Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism about Change. *The Leadership Quarterly*, 20, 680-688.



- Selekman, B. M. (1958). Cynicism and Managerial Morality. *Harward Business Review*, 36 (5), 61-71.
- Srivastava, A. & Adams, J. W. (2011). Relationship Between Cynicism and Job Satisfaction: Exploration of Mechanisms. *Psychological Reports*, 108 (1), 27-42.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tokgöz N. & Yılmaz H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2), 363-387.
- Topuzoğlu, A. (2009). *Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticisinden Etik Liderlik Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turner, J. H. & Valentine, S. R. (2001). Cynicism as A Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 34, 123-136.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C. T. & Sincar, M. (2012). The Validity and Reliability Study of School Administrators' Ethical Leadership Scale. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19), 191-204.

- Yetim, S. A. & Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (1), 682-695.
- Yıldırım, A. & Baştuğ, İ. (2010). Teachers' Views about Ethical Leadership Behaviors of Primary School Directors. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 2, 4109-4114.
- Vetrivel, S. C. (2010). Educational Leaders: A Paradigm Change Masters. *Advances in Management*, 3 (11), 21-24.
- Vice, S. (2011). Cynicism and Morality. *Ethic Theory Moral Practice*, 14, 169-184.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group and Organization Management*, 25 (2), 132-153.
- Wu, C., Neubert, M. J. & Yi, X. (2007). Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism about Organizational Change: The Mediating Role of Justice Perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 327-350.
- Zaidi, N. R. Wajid, R. A. & Zaidi, F. B. (2011) Relationship Between Demographic Characteristics and Burnout Among Public Sector University Teachers of Lahore. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Buiness*, 3 (4), 829-843.
- Zaleznik, A. (1993). *Learning Leadership*. Chicago: Harward Business School Press.

## SUMMARY

*As explained in the literature, cynicism researches are rarely conducted in educational institutions. In addition, the ethical leadership and organizational cynicism was found in any study dealing with them. The aim of this study is to explain, according to primary school teachers' opinion, ethical leadership behaviors of school administrators as well as teachers' perceptions about organizational cynicism according to some variables and to determine the relationship between them. The study conducted within this purpose gains importance in terms of drawing researchers' attention to the cynicism behaviors experienced in educational institutions, emphasizing ethical values in the fight against cynicism, rendering ethical leaders more knowledgeable about the negative effects of cynicism, determining the level of organizational cynicism in*

*educational institutions as well as the relationship between organizational cynicism and ethical leadership and filling a gap in the literature.*

*The research is a descriptive study based on the relational model. The universe of the study is the primary schools located in the central district of Sivas. The study group consists of 312 teachers who are serving in 21 primary schools that are selected randomly in the Province of Sivas. Ethical leadership and organizational cynicism scales were used to collect the data. For the analysis of data; t-test, One-Way Anova and Pearson Correlation Coefficient was applied; the frequency, percentage, arithmetic average and standard deviation values were considered. According to research findings, there are significant differences in teachers' perception about ethical leadership behavior of school administrators and organizational cynicism according to the variable of teachers' number in the school. It is found that there was a medium negative significant relationships between teachers' perception about ethical leadership and organizational cynicism.*

*Considering the distribution of relationships between the administrators' behavior of "ethical leadership" and teachers' perceptions of "organizational cynicism" according to teachers' perceptions; 08% of the total variance in the dimension of ethical leadership can be attributed to the "cognitive" dimension of the cynicism while 12% of it can be attributed to the "emotional" dimension of the cynicism, 16% of it can be attributed to the "behavioral" dimension of the cynicism and 16% of it can be attributed to the cynicism itself (total). However, in theory, the explained variance can be interpreted for another variable. According to these results, the highest level of relationship was found to be between ethical leadership and the "behavioral" dimensions of the cynicism at a rate of 16% and the lowest level of relationship was found to be between ethical leadership and the "cognitive" dimensions of the cynicism at a rate of 08%. Based on the findings of the study, the following suggestions can be made:*

*1-According to the research findings, the number of teachers in the school affects the perceived level of cynicism. For this reason, school size and the number of school teachers should be organized according to certain criteria.*

*2- Seminars introducing organizational cynicism should be organized within the schools.*

3- *Researches should be conducted about the ethical standards of school administrators.*

4- *According to the findings of the research, as the level of ethical leadership behavior of school administrators increase, teachers' perception level of organizational cynicism are declined. For this reason, ethical leadership seminars should be organized for both school administrators and teachers.*