

**ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
TARZLARININ ETKİSİ ***Merve MÜLAYİM * Doç. Dr. Sema POLATCI * **ÖZET**

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütleri ile ilgili olumsuz tutumlarını ifade etmektedir. Örgütlerde sinizmi engellemede liderlik kavramı büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, örgütlerin değişim ve yenilenme süreçlerinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ele alınarak örgütsel sinizme yönelik etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, Elazığ ili bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanlardan kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının her ikisinin de örgütsel sinizmi negatif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarından en önemlisi ise örgütsel sinizm üzerinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderlik tarzından daha etkili olmasıdır. Etkileşimci liderlik tarzı sadece duygusal sinizmi azaltırken, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarında negatif etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular ışığında örgütsel sinizm ile ilgili çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik.

JEL Kodları: M10, M12, D23

**THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP
STYLES ON ORGANIZATIONAL CYNICISM**

Organizational cynicism, refers to the negative attitudes of employees towards their organizations. The concept of leadership in organizations is of great importance in blocking cynicism. For this reason, it was aimed to evaluate the effects of transformational and transactional leadership behaviors on organizational cynicism in the processes of change and renewal of organizations. In the study, data was collected by convenience sampling method from bank employees operating in the banking sector in Elazig province. As a result of the research, it was determined that both transformational and transactional leadership styles affect organizational cynicism negatively. The most important result of

* Bu çalışma Merve Mülayim'in "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

* Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Üniversitesi, S.B.E., İşletme A.B.D., Tokat/ Türkiye. E-mail: mervebulut20@hotmail.com

* Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Tokat/ Türkiye. E-mail: sema.polatci@gop.edu.tr

Makale Geçmişi/Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 9 Mart / March 2021

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 23 Ekim / October 2021

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 15 Kasım / November 2021

30

Araştırma Makalesi/Research Article

this research is that transformational leadership style is more effective than transactional leadership style on organizational cynicism. While the transactional leadership style only reduces emotional cynicism, it has been revealed that the transformational leadership style has a negative effect on all sub-dimensions of organizational cynicism. In the light of the findings, it has been tried to develop solutions for organizational cynicism.

Keywords: *Organizational Cynicism, Transformational Leadership, Transactional Leadership.*

JEL Codes: *M10, M12, D23*

1. GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamında bir örgütün büyümesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için kendini sürekli yenilemesi ve değiştirmesi gerekmektedir. Bu değişim kavramının önündeki en büyük engellerden birisi örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, bir bireye veya kuruma karşı negatif duygular ve hayal kırıklığı hissetme hali olarak tanımlanmaktadır (Özgener, vd., 2008: 68). Örgütsel sinizm bilişsel, duygusal ve davranışsal boyut olarak üç ayrı boyutta incelenmektedir. Bunlar; örgüte yönelik negatif duygu, örgütün dürüstlükten uzak olduğuna dâir duyulan inanç ve bu inançlar ve duygulara uygun örgüte yönelik küçümseyici ve tenkit edici davranış eğilimidir (Dean, vd., 1998: 345). Son yıllarda örgütsel alanda dikkat çeken konulardan biri olan örgütsel sinizmin önlenmesi örgütün başarısının devamını teşkil etmektedir. Değişimin önündeki bu engelin yönetilmesi çok önemlidir ve örgütlerde değişimi gerçekleştirecek olan kişiler liderlerdir. Liderlerin temel görevlerinden biri de çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu olmasını sağlamaktır (Avcı & Yaşar, 2016: 193). Günümüzde sadece yönetim görevini yerine getiren klasik yöneticilerden öte örgüte vizyon ve misyonlarıyla değer katan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Polatçı & Sobacı, 2017: 36). Yazında en sık kullanılan liderlik sınırlandırması dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları üzerinden yapılmaktadır.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında veya artmasında liderlik tarzlarından hangisinin daha etkili olduğu veya diğer bir açıdan baktığımızda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarından hangisinin örgütsel sinizmin ortadan kalkmasında veya azalmasında daha etkili olduğunu belirlemek üzere bu çalışma planlanmıştır. Bu amaçla hizmet sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının, yaşadıkları örgütsel sinizm olgusu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada, öncelikle örgütsel sinizm ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarına yönelik kavramsal çerçeve özetlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilmiş olan bilgiler doğrultusunda hangi liderlik tarzının örgütsel sinizm açısından daha avantajlı olduğu tespit edilmiş, elde edilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılar için öneriler geliştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sinizm Kavramı ve Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramı bir felsefi düşünce olarak neredeyse 2500 yıldır kullanılmaktadır. Türkçe sözlükte sinizm “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm” (tdk.gov.tr) olarak tanımlanmaktadır. Antisthenes’in hayatına bakıldığında ise MÖ 445-365 yılları arasında yaşamış bir filozof olduğu görülmektedir (wikipedia.org). Temeli ilk çağ Yunan felsefesine dayanan sinizm kavramı, bir kişiye, bir gruba veya bir ideolojiye karşı hissedilen güvensizlik, kötümserlik, inançsızlık, eleştiricilik gibi negatif duygular olarak ifade edilmektedir.

Akademik yazın incelendiğinde sinizm kavramının iki farklı kullanımına rastlanmaktadır. Bunlardan ilki, sinizm yaşayan kişilerin yani siniklerin kendi kişiliklerinden kaynaklı ve çevreye bakışlarını yansıtan genel sinizmdir. İkincisi ise örgütsel sinizmdir. Geçmiş oldukça eskilere dayanmasına rağmen, sinizm kavramının örgütsel çerçevede kendisine yer bulması yakın geçmişe dayanmaktadır.

Örgütsel sinizm, bireyin örgüt içerisinde kusur peşinde olması, zor beğenmesi ve tenkit etmesi şeklinde ifade edilmektedir (Karacaoğlu & İnce, 2012: 78). Andersson (1996), örgütsel sinizmi bireye, gruplara, toplumsal kümeler ve kuruluşlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı küçümseme, ümitsizlik ve hayal kırıklığı olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sinizmde, işveren çalışanın ihtiyaçlarını göz ardı ederek kendi menfaatlerini daha ön planda tuttuğuna ilişkin bir inanç söz konusudur (Özgener, vd., 2008: 55). Son olarak Wilkerson ve arkadaşları (2008: 2274) örgütsel sinizmin sonuçlarından hareket ederek kavramı, “hayal kırıklığına neden olan adaletsiz örgütsel uygulamalar sonucu gelişen öğrenilmiş bir tutum” olarak tanımlamışlardır.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel sinizm yaşayan birey, örgütünün güvenilmez olduğunu, yönetici ve çalışanların dürüstlükten yoksun olduğunu, gerçekleşen olayların başkalarının menfaatleri doğrultusunda şekillendiğini, alınan kararların adaletten uzak olduğunu düşünmektedir. Bu da örgütsel sinizm düzeyi yüksek çalışanın sürekli olarak örgütüne ve iş ilişkilerine ümitsiz, eleştirel, şüpheli ve olumsuz bakmasına neden olmaktadır (Özgener, vd., 2008: 68; Kalağan, 2009: 79-80; Gül & Ağıröz, 2011: 28; Çakıcı & Doğan, 2014: 81; Volpe, vd., 2014: 276; Demirtaş, vd., 2016: 198-199; Yılmaz & Polatçı, 2018: 292).

Çalışanın örgütsel sinizm yaşamasına etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri genel olarak iki grupta toplamak mümkündür. Birinci grupta bireyin örgütsel sinizm yaşamasına etki eden yaş, eğitim durumu, gelir seviyesi, cinsiyet, medeni durum... gibi bireysel faktörler bulunmaktadır. İkinci grupta ise örgütsel adalet, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlali, yönetici desteğinin olmaması, küçülme, yanlış yönetilen değişim çabaları, dengesiz güç dağılımı, işten çıkarmalar... gibi bireyin

örgütsel sinizm yaşamasına neden olan örgütsel faktörler yer almaktadır (Alan & Fidanboy, 2013: 167; Yıldız, 2013: 856; Aslan & Akarçay, 2013: 29; Pelit & Ayana, 2016: 50).

Örgütsel sinizmin davranışlara dönüşen ve kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettiği olumsuz tutumu ifade eden üç boyutu bulunmaktadır (Dean, vd., 1998: 345). Kavramın boyutları ve kısa tanımları aşağıda verilmiştir:

• *Bilişsel boyut*, örgütün dürüstlükten uzak olduğuna dair görüşü ifade etmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde doğruluk, adalet, samimiyetin olmadığına ve edinilen kuralların amaçlara uygun olmadığına inanmaktadırlar (Dean, vd., 1998: 345-346).

• *Duygusal boyut*, birey tarafından artı ya da eksi olarak nitelendirilen hissi deneyimlerdir (Özkalp & Kırel, 2005). Bu boyutta, çalışanlarda örgüte karşı keskin, net inançlar vardır ve çalışanlar örgüte karşı hiddet, keder, nefret ve bıkkınlık hissedebilmektedirler (Dean, vd., 1998: 345-346). Korku, bunalım, dehşet, nefret gibi olumsuz hisler sinik davranışın ortaya çıkmasında etkilidir (Özçalık, 2017: 37).

• *Davranışsal boyut*, saygısızlık, hayal kırıklığı, kendini beğenmişlik, küçümseme, öfke, utanç, sıkıntı, nefret ve güvensizlik gibi birden fazla hissi bünyesinde barındırmaktadır (Karacaoğlu & İnce, 2013: 187). Bu davranışlar, eleştirme, sızlanma, dalga geçme gibi sözlü şekilde ifade edilebildiği gibi; sırtıma, küçümseyici bir biçimde gülümseme, anlamlı bakışmalarla da ifade edilebilmektedir (Karcıoğlu & Naktiyok, 2015: 22).

Örgütsel sinizm yaşayan bireyler, bahsedilen bu üç ayrı durumdan birini veya birkaçını bir arada deneyimleyerek sinizm seviyelerini belirtmektedirler (Sağır & Oğuz, 2012: 1096). Sinik birey örgütüyle ilgili sadece örgüt içinde değil, örgütün dışında da olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir (Özçalık, 2017: 37).

Örgütsel sinizm örgütlerin etkinlik ve verimliliklerinin önündeki engellerden birisi, hatta verimliliği düşüren en önemli faktörlerden birisi olarak ifade edilmektedir (Sağır & Oğuz, 2012: 1097; Akatay, vd., 2016: 488). Örgüt içerisindeki sinizm seviyesinin yüksek olmasının pek çok olumsuz sonucu beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bu sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. Örgütsel sinizmin bireysel sonuçlarına bakıldığında monotonluk, tedirginlik, kuşku, gerilim... nedeniyle ortaya çıkan psikolojik problemler, performans düşüklüğü, işe gelmek istememe, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma, tükenmişlik, yabancılaşma, iş tatminsizliği gibi istenmeyen durumlar sıralanabilmektedir (Kalağan, 2009: 79-80; Gül & Ağıröz, 2011: 28; Çakıcı & Doğan, 2014: 81). Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçlarına bakıldığında ise örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel performansın düşmesi, sabotaj, hırsızlık ve dolandırıcılık, itaatsizlik, kurallara uymama, örgüte karşı güvensizlik... gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır (Özgener, vd., 2008: 68; Volpe, vd., 2014: 276; Demirtaş, vd., 2016: 198-199; Yılmaz & Polatçı, 2018: 292).

Örgütsel sinizmin tüm bu olumsuz sonuçlarının yanı sıra olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Örgütsel sinizmi olumlu tanımlayanlara göre; siniklerin, dürüstlükten yoksun kişiler tarafından kullanılma ihtimalleri düşüktür, bu nedenle gizli gayeler ve kişisel yararlar için kontrol sağlamaktadırlar. Ayrıca sinik kimseler, etik olmayan talep ve davranışları onaylamamaktadırlar (Dean, vd., 1998: 670).

2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Sinizm İlişkisi

Dönüşümcü liderliğin önemi, gerekli dönüşümleri yapmasından ve çevre şartlarına cevap verebilme özelliğinden kaynaklanmaktadır (Karcıoğlu & Kaygın, 2013: 105). Temel amacı değişim olan bu liderlik yaklaşımı, örgütün misyonunun sürekli yenilenmesini, çalışanlarının tatminini arttırması ve onların sürekli gelişmesini sağlamaktadır (Celep, 2004: 1-2). Dönüşümcü liderler değişim için gerekli gayreti sarf ederek grup üyelerini ikna ederler, değişimi gerçekleştirirler ve değişimi devamlı sürdürmek için değişimi kurumsallaştırırlar. Bu sayede örgüt köklü bir şekilde değişmiş olmaktadır (Karcıoğlu & Kaygın, 2013: 105). Dönüşümcü liderler sürekli hedeflerini astlarına aktarmak, onlarla iletişim kurmak, onları dinlemek ve sorularını cevaplamak zorundadır. Çünkü astlarını dönüşüm sürecine dâhil etmek için motive edici ve inandırıcı olmak gibi zor bir görevleri vardır (Eraslan, 2006: 19).

Dönüşümcü liderliğin 4 boyutu vardır. Bunlar idealleştirilmiş etki (karizma), içsel motivasyon (ilham verme), entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir. Bu boyutlarla lider astlarının daha fazla çaba göstermelerini sağlamakta, örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmakta, örgütsel uyumu arttırmakta, çalışanların moralini ve iş tatminini yükseltmekte, iş devrini, işe gelmeme oranını azaltmaktadır (Robbins & Judge, 2013: 391-392).

Etkileşimci liderlik ise, lider ve takipçinin kendi menfaatlerini sağlamak için geliştirdiği değişim ilişkisini ifade etmektedir (Bass, 1999: 10). Etkileşimci liderler, astlarının işi nasıl yapacağını belirleyerek, işin başarılı bir şekilde tamamlandığında ya da amaçlara ulaşıldığında onlara çeşitli ödüller vermektedir. Bu liderlik stilinde çalışanların beklenti ve rolleri liderleri tarafından belirlenmektedir (Buluç, 2009: 27). Etkileşimci liderin görevi, belirlenmiş bu hedeflere uygun yapıyı kurmak, çalışanları bu doğrultuda motive etmek ve denetimler yapmaktır (Ülgen & Mirze, 2010: 415).

Etkileşimci liderlik 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve serbest bırakıcı (Laissez-faire) liderliktir (Bass, 1999: 22). Etkileşimci lider mevcut düzeni ve örgüt kültürünü benimseyip sürdüren (Bakan & Bulut, 2004: 157), bazen küçük çaplı değişimlerle yetinen bir liderlik tarzı sergilemektedir (Tutar, vd., 2009: 1388). Dönüşümcü liderler gibi büyük dönüşüm, vizyon değişikliği, köklü değişimler peşinde değillerdir. Ancak geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürerek başarılı işler yapabilmektedirler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

İçinde bulunduğumuz süreçte, üzerinde en çok durulan yetenek ve değerleriyle dönüşümü gerçekleştiren dönüşümcü liderlik ve yöneticiliği anımsatan özellikleriyle etkileşimci liderlik kavramlarıdır (Polatçı & Sobacı, 2017: 28). Örgüt içerisindeki liderlik tarzlarının çalışanın örgüte karşı

sinik tutumlar geliştirmesinde etkili olduğu pek çok araştırma ile tespit edilmiştir (Davis & Gardner, 2004; Gövez, 2013; Sancak, 2014; Doğan & Uğurlu, 2014; Polatcan & Titrek, 2014; Şenses, 2018; Özgenel & Hıdıroğlu, 2019; Dede, vd., 2020; Çankaya & Çiftçi, 2020). Dönüşümcü liderliğin ve etkileşimci liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi konusunda ise sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Gövez, 2013; Atar ve Konaklıoğlu, 2018; Bircan Uslu, 2019; Gül, 2019). Bu nedenle bu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

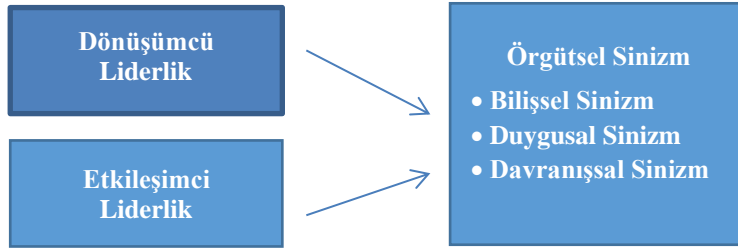
H₁: Dönüşümcü liderlik örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H_{1a,b,c}: Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H₂: Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H_{2a,b,c}: Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

Şekil 1. Araştırmanın Tahmini Modeli



3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Elazığ ili bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 48 banka şubesinin 659 banka çalışanı oluşturmaktadır. Anket formlarının dağıtılmadan önce bankaların şube müdürleri ile yüz yüze görüşülmüş olup, gerekli izinler alınmıştır. İzin sonrası anket formları araştırmacı tarafından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen banka çalışanlarına gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmıştır. Gönüllülük esasına dayalı olarak 320 banka çalışanı araştırmaya katılım sağlamıştır. Anketlerin tam olarak yanıtlanmamış olması veya eksik yanıtlanması nedeniyle 77 anket formu analize dâhil edilmemiştir. Bu nedenle araştırma 243 katılımcı üzerinde yürütülmüştür.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanabilmesi amacıyla yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette veri toplama araçları 3 bölümden ve 54 sorudan oluşmaktadır. İlk iki bölümde banka çalışanlarının şube müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik algıları ve örgütsel sinizm düzeyleri aşağıda kısaca tanıtılmış

olan ölçeklerle ölçülürken, son bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Her iki ölçekte de 5’li Likert derecelendirmesi kullanılmıştır.

• **Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği:** Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş olan 45 ifadeli “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik faktörleri, çalışanların liderlik algılarını ölçmek için kullanılmıştır. Bu faktörleri ölçmek için ölçekte bulunan toplam 36 ifadeden 20 tanesi Dönüşümcü Liderlik, 16 tanesi Etkileşimci Liderlik tarzını ölçmektedir.

• **Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)’ın geliştirdiği 13 ifadeli örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bilişsel boyutta 5 ifade, duygusal boyutta 4 ifade ve davranışsal boyutta 4 ifade bulunmaktadır.

3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi SPSS İstatistik Paket Programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa katsayılarının hesaplanması yöntemiyle yapılmıştır. Hesaplanan Cronbach alfa katsayı sonuçlarına ilişkin bulgulara Tablo 1 ’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İfade sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Dönüşümcü Liderlik	20	.969
Etkileşimci Liderlik	16	.880
Bilişsel Sinizm	5	.921
Duygusal Sinizm	4	.967
Davranışsal Sinizm	4	.845

Elde edilen sonuçlara bakıldığında araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa katsayılarının 0.845 ve 0.969 arasında olduğu görülmektedir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

3.4.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Banka çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algıları, bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen korelasyon analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenler arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Sinizm Toplam Puanı	Bilişsel Sinizm	Duygusal Sinizm
Dönüşümcü Liderlik					
Etkileşimci Liderlik	.564**				
Sinizm Toplam Puanı	-.409**	-.341**			
Bilişsel Sinizm	-.375**	-.307**	.919**		
Duygusal Sinizm	-.372**	-.329**	.934**	.789**	
Davranışsal Sinizm	-.365**	-.291**	-.865**	-.657**	.756**

*p<0.05 derecesinde anlamlı

**p<0.01 derecesinde anlamlı

Tablo 2'deki değişkenler arası ilişki düzeylerini gösteren korelasyon katsayılarını incelediğimizde; değişkenlerin birbirleriyle p<0.01 anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca değişkenler arası ilişkilerin yönü bazılarında pozitif iken, bazılarındaysa negatiftir.

Tablo 2'deki bulgulara göre çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile sinizm toplam puanı, bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutları arasında p<0.01 anlamlılık düzeyinde orta derecede ve negatif (ters) yönlü ilişki vardır (sırasıyla r= -0.409, -0.375, -0.372, -0.365). Ayrıca banka çalışanlarının etkileşimci liderlik algılamaları ile sinizm toplam puanı, bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutları arasında da p<0.01 anlamlılık düzeyinde orta derecede ve negatif (ters) yönlü bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla r= -0.341, -0.307, -0.329, -0.291).

3.4.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini tespit etmeye ve dolayısıyla H₁ ve H₂ hipotezlerini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri

Model Özeti:					
R=0.430		R ² =0.185			
Düzeltilmiş R ² = 0.178		F=26.752			
Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	-.420	.094	-.317	-4.459	.000
Etkileşimci Liderlik	-.240	.106	-.162	-2.273	.024

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=26.752, p<0.001). Düzeltilmiş R² değeri 0.17'dir. Başka bir ifadeyle, bu sonuç örgütsel sinizmdeki %17 oranındaki varyansın bağımsız değişkenler (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre örgütsel sinizmi açıklamada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin anlamlı katkısı vardır. Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası standart Beta (β) katsayısına bakarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamalarının örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediğini söylemek mümkündür (β=-0.317, β=-0.162). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamaları arttıkça örgütsel sinizm davranışları

azalmaktadır ya da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algulamaları azaldıkça, örgütsel sinizm davranışları artmaktadır.

Bu sonuçlardan yola çıkılarak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sinizmi etkilediğine ilişkin H₁ hipotezi (Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.) ve H₂ hipotezi (Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.) desteklenmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının bilişsel sinizm üzerindeki etkisini tespit etmeye ve dolayısıyla H_{1a} ve H_{2a} hipotezlerini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkileri

Model Özeti:					
R=0.393		R ² =0.154			
Düzeltilmiş R ² = 0.147		F=26.752			
Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	-.439	.108	-.296	-4.080	.000
Etkileşimci Liderlik	-.234	.121	-.141	-1.939	.054

Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm

Tablo 4'te, bağımlı değişken bilişsel sinizm davranışları, bağımsız değişkenler dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak belirlenmiştir. Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=26.752, p<0.05). Düzeltilmiş R² değeri 0.14'tür. Bu sonuç örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan bilişsel sinizmdeki %14 oranındaki varyansın bağımsız değişken (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişken arası standart Beta (β) katsayısına bakarak dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm alt boyutu olan bilişsel sinizm davranışlarını negatif yönde etkilediği görülmektedir (β= -0.296). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü liderlik algulamaları arttıkça bilişsel sinizm düzeyi azalmaktadır ya da dönüşümcü liderlik algulamaları azaldıkça, bilişsel sinizm düzeyi artmaktadır. Etkileşimci liderliğin ise bilişsel sinizm davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Buna göre H_{1a} hipotezi (Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) desteklenirken, H_{2a} hipotezi (Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) reddedilmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının duygusal sinizm üzerindeki etkisini tespit etmeye ve dolayısıyla H_{1b} ve H_{2b} hipotezlerini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Duygusal Sinizm Üzerindeki Etkileri

Model Özeti:					
R=0.399		R ² =0.159			
Düzeltilmiş R ² = 0.152		F=22.289			
Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	-.422	.112	-.273	-3.780	.000
Etkileşimci Liderlik	-.302	.125	-.174	-2.413	.017

Bağımlı Değişken: Duygusal Sinizm

Tablo 5'te, regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=22.289, p<0.05). Düzeltilmiş R² değeri 0.15'tir. Bu sonuç örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan duygusal sinizmdeki %15 oranındaki varyansın bağımsız değişkenler (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre standart Beta (β) katsayısına bakarak örgütsel sinizmin alt boyutu olan duygusal sinizmi açıklamada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin anlamlı katkısı olduğunu ve negatif yönde etkilediğini söylemek mümkündür (β =-0.273 , β =-0.174). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamaları arttıkça duygusal sinizm düzeyi azalmaktadır ya da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamaları azaldıkça, duygusal sinizm davranışları artmaktadır.

Buna göre H_{1b} hipotezi (Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) ve H_{2b} hipotezi (Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) desteklenmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının davranışsal sinizm üzerindeki etkisini tespit etmeye ve dolayısıyla H_{1c} ve H_{2c} hipotezlerini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkileri

Model Özeti:					
R=0.379		R ² =0.144			
Düzeltilmiş R ² = 0.137		F=19.846			
Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	-.394	.097	-.295	-4.049	.000
Etkileşimci Liderlik	-.186	.109	-.124	-1.701	.090

Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm

Tablo 6'da, örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal sinizmdeki %13'lük değişimin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu söylenebilir. Ancak Beta katsayıları incelendiğinde, örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal sinizmi açıklamada sadece dönüşümcü liderliğin anlamlı katkısı olduğu ve negatif yönde etkilediği görülmektedir (β =-0.295). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü liderlik algılamaları arttıkça davranışsal sinizm düzeyi azalmaktadır ya da dönüşümcü liderlik algılamaları azaldıkça, davranışsal sinizm davranışları artmaktadır. Etkileşimci liderliğin ise davranışsal sinizm davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Buna göre H_{1c} hipotezi (Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) desteklenmiştir. Ancak H_{2c} hipotezi (Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) reddedilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni nesil teknolojiler çalışma şekillerini hızla değiştirmektedir ve bu değişimle birlikte vasıfsız çalışanlar üretim sürecinden elimine edilmekte ve zaman içerisinde insanların yerini akıllı makineler almaktadır. Bu durumda işletmeler için az sayıda nitelikli çalışan yeterli olmaktadır. Yaşanan değişimler, çalışanların işe karşı tutumunu, özel yaşamlarını etkilemekte ve değiştirmektedir (Güney, 2016:104). Bütün bu durumlar yazında yeni bir kavram olan örgütsel sinizm kavramını gündeme getirmiştir.

Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kuruma yönelik olumsuz düşüncelerini ifade etmektedir. Örgütlerde yaşanan sinizmin; bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçlarına bakıldığında, işyerlerinde sinizmin ortaya çıkışını önlemek ya da bu durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak gerekmektedir. Bu tür stratejileri uygulamada en büyük sorumluluk liderlere düşmektedir (Özler vd., 2010: 50). Örgütlerde mutlu ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmanın anahtarı ise liderlerin hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik özelliklerini iyi kullanmasıdır (Yılmaz, 2008: 144).

Yönetim ve organizasyon alanında yaşanan gelişmeler ve oluşan yeni kavramlar liderlik yazınında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle 1978 yılından sonra yeni ayrımlara gidilerek Alman sosyolog Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak, liderlik şekli geleceğe, değişime ve yeniliğe daha açık olan dönüşümcü liderlik tarzı, geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır (Şirin ve Yetim, 2008: 32-33).

Bu çalışmada da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sinizm ve alt boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Sinizmin Ölçeğinin tutarlı ve istikrarlı sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon analizine başvurulmuştur. Elde edilen sonuç ışığında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizlerinden sonra, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamalarının örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre banka çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algıları örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik

özelliklerine sahip bir bankada örgütsel sinizm düzeyinin de düşük seviyede olacağı sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan birisi örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde etkiye sahip olan iki liderlik tarzının etki büyüklükleri arasındaki farktır. Sonuçlar incelendiğinde hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği görülmektedir. Ancak etki büyüklüklerine bakıldığında örgütsel sinizm üzerinde dönüşümcü liderlik tarzının, etkileşimci liderlik tarzına göre daha etkili olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle liderliklerini dönüşümcü olarak algılayan banka çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri diğerlerine göre daha düşüktür. Bu durum dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel açıdan günümüzde önemli olumsuz sonuçlara neden olan örgütsel sinizmin azalması veya ortadan kalkması adına önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinizmin alt boyutları bazında analizler sonucunda da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarını negatif yönde etkilerken, etkileşimci liderlik tarzı sadece duygusal sinizm boyutunu negatif yönde etkilemekte, diğer alt boyutları etkilememektedir.

Araştırmanın bir diğer ilginç sonucu ise alt boyutlar bazında ortaya çıkmıştır. Her iki liderlik tarzının da anlamlı şekilde etkilemekte olduğu duygusal sinizm alt boyutu, liderlik tarzlarının etkisi açısından karşılaştırılmıştır. Etkileşimci liderlik tarzı sadece örgütsel sinizmin duygusal sinizm alt boyutunu negatif etkilemekte, ancak bu boyutta da etkisi dönüşümcü liderlik tarzı ile karşılaştırıldığında daha düşük kalmaktadır.

Elde edilen sonuçlar ışığında örgütsel sinizmin azaltılması veya ortadan kaldırılması konusunda dönüşümcü liderlik tarzının daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni her iki liderlik tarzının kapsamı açısından şu şekilde açıklanabilir. Personelinin gelişimine bilgi ve tecrübesiyle katkıda bulunan ve çalışanlarının banka için gerekli olan gayreti sarf etmesini sağlayan dönüşümcü liderler, banka çalışanlarının örgüt hakkında adalet, menfaat ve dürüstlükten yoksun ve uzak olduğu görüşünden de uzaklaşmasını sağlamaktadırlar. Diğer yandan çalışanlarına performansına göre ödül veren, sadece sorun oluştuğunda müdahale eden ve çalışanlarını kendi haline bırakan etkileşimci liderlikler, çalışanın örgüte güven duymasını sağlayamamakta, örgütüyle alay etmesini, tenkitlerde bulunmasını ve sızlanmasını engellememektedir. Özellikle biliş ve davranış boyutlarında etkileşimci liderlik tarzı çalışanların sinizmini azaltma veya yok etme açısından yetersiz kalmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle bankacılık sektöründe örgütsel sinizm ile başa çıkabilmek adına dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderlikten daha etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde, uygulayıcılara öneriler geliştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre banka çalışanlarının örgütsel sinizm davranışlarını azaltma yolunda yapmaları gerekenlerin başında, liderlerin çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini azaltmak için yeniliğe ve

değişime yönelik politikalar geliştirmeleri gerektiği gelmektedir. Banka çalışanlarından verim alınabilmesi için örgütsel sinizme yol açan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu faktörlere yönelik önlemler alınması gerekmektedir. Banka şubelerinde örgütsel sinizmin etkilerini ortadan kaldırmak için banka çalışanlarına hizmet içi eğitimler verilmelidir ve çalışanların örgüte olan güvensizliğinin önüne geçilmelidir. Çalışana kurumun parçası olduğunu hissettirmelidir. Liderler kurumun hedef ve değerleri konusunda çalışanlarını mümkün olduğunca bilgilendirmelidirler. Çünkü belirsizlik içindeki çalışanlar örgütsel sinizm olgusundan etkilenmektedirler. Fazla ve yoğun çalışma temposu banka çalışanları üzerinde strese neden olduğundan çalışmaya karşı tutumlarını da olumsuz etkilemektedir.

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın ilk kısıtı örnekleminin kapsadığı alan ile ilgilidir. Araştırmanın zaman kısıtlılığı ve mali imkânlar göz önünde bulundurularak Elazığ ilinde gerçekleştirilmiştir, bu bilimsel açıdan bir kısıtlılıktır. Çalışmanın bir diğer kısıtı ise anketlere geri dönüş oranlarının düşük olmasıdır. Bazı banka şube müdürleri çalışanlarının araştırmaya katılımını istememesi, çalışanlardan bazılarının anketlerin dağıtım esnasında şubede bulunmaması, bazılarının da anketi doldurmaya zamanlarının olmaması, araştırmada geri dönüş oranının düşük olmasına neden olmuştur.

Konu ile ilgili ileride yapılacak araştırmalara yol göstermesi açısından mevcut çalışmanın sonuçları ışığında araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir: Bu araştırmanın verileri, yalnızca Elazığ ili bankacılık sektörü ele alınarak toplanmıştır. Araştırma evreni genişletilerek farklı bölgeler ve farklı sektörler ele alınarak incelenebilir. Yapılacak olan çalışmalarda farklı örneklemeler üzerinden örgütsel sinizm davranışlarının araştırma konusu yapılmasının, örgütsel davranış yazınında giderek yayılmaya başlayan örgütsel sinizm için farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akatay, A., Yücekaya, P., & Kısacık, Ç. N. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Alan, H. & Fidanboy, C. Ö. (2013). Sinizm, tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiler: Bilişim sektörü çalışanları kapsamında bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 165-176.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Aslan, Ş. & Akarçay, D. (2013). Psikolojik şiddetin genel ve örgütsel sinizme etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (41), 25-44.

- Atar, A. & Konaklıoğlu, E. (2018). Konaklama işletmelerindeki liderlik davranış türlerinin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluşa etkisi: Türkiye ve İtalya üzerine bir çalışma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 45-65.
- Avcı, Ö. & Yaşar, Y. (2016). Bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algıları: Olgubilimsel bir yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-2015.
- Bakan, İ. & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Bass, M . B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9–32.
- Bass, M. B. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter?: Employee and supervisor perspectives on work outcomes , paper presented at the 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia PA., 1-34.
- Bircan Uslu, D. (2019). Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sinizme etkisinde çalışanların öz yetkinlik algısının aracılık rolü. *İstanbul İstinye Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara, Anı Yayıncılık.
- Çakıcı, A. & Doğan, S. (2014). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: Meslek yüksekokullarında bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.15(1), 79-89.
- Çankaya, M. & Çiftçi, G.E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Dawis, 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. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dede, E., Çetin, C. & Durmaz V.B.(2020). Liderinizin otantik olmasını ister misiniz? Otantik liderlik tarzının örgütsel sinizme etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *PressAcademia Procedia*, (11), 168-172.

- Demirtaş, Z., Özdemir T. Y. & Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 193-216.
- Doğan, S., & Uğurlu, C. T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *GEFAD / GUJGEF* 34(3), 489-516.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Gövez, E. (2013). Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/ etkileşimci liderlik arasındaki ilişki -Bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül S. (2019). İşletmelerde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 27-47.
- Güney, A. (2016). Yeni çalışma paradigmlarında banka çalışanlarının işe karşı tutumu. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*,1(1),104-131.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- 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. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 77 - 92.
- Karcıoğlu, F. & Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99-111.
- Karcıoğlu, M.S. & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: Atatürk Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17 (1), 19-34.
- Özçalık, F.(2017). Pozitif ve negatif duygusallığın örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özgenel, M. & Hıdıroğlu, A. (2019). Liderlik stillerine göre ortaya çıkan bir tutum: Örgütsel sinizm. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(2),1003-1043.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. & Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm. içinde Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H.,(Ed.) Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, Ankara, İlke Yayınevi.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı .
- Özler, D. E., Atalay, C. G. & Şahin, M.D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 47-57.
- Pelit, E. & Ayana, Ç. (2016). Duygusal zekânın örgütsel sinizme etkisi: Otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(2), 45-76.
- Polatcan M. & Titrek O. (2014) The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. Procedia -Social and Behavioral Sciences, (141), 1291-1303.
- Polatçı, S. & Sobacı. F. (2017). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin çatışma yönetim strateji tercihlerinin incelemesi: Türkiye Örneği. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), 27-40.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış. Organizational Behavior, (Çev. Editörü: Erdem, İ.). 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sağır, T. & Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. International Journal of Human Sciences, (9)2, 1094-1106.
- Sancak, M.Y. (2014). Etik liderlik örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Haliç Üniversitesi.
- Şenses, B.(2018). Örgütsel sinizm: Liderin davranış tarzına göre ortaya çıkan bir tutum. Uluslararası Liderlik Kuramları Dergisi:Kuram ve Uygulama, 1(1), 13-28.
- Şirin, E.F. & Yetim, A. A. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin incelenmesi. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 13(4),31- 46.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.

Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argün, Ç., & Akman, E. (2009). Dönüştürücü / etkileşimci liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: Karşılaştırmalı bir çalışma. International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World's Future; New Global Dialogue, 14 (27), 1384-1396.

Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Volpe, R. L., Mohammed, S., Hopkins, M., Shapiro, D. & Dellasega, C. (2014). The negative impact of organizational cynicism on physicians and nurses. The Health Care Manager, 33(4), 276-288.

Wilkerson, J. M., Evans, W. R. & Davis, W. D. (2008). A test of cowerkers' influence on organizational cynicism, batmouthing and organizational citizenship behavior. Journal of Applied Social Psychology, 38(9), 2273-2292.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume, 8(6), 853-879.

Yılmaz, H. & Polatçı, S. (2018). Örgütsel adalet algısı ve personel güçlendirmenin iş performansına etkisi: Örgütsel sinizmin rolü. Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi,1(2), 286-308.

Yılmaz, H. (2008). Stratejik Liderlik. 1. Baskı, İstanbul: Kum saati yayıncılık.

<https://tdk.gov.tr/>

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Antisthenes>

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Merve MÜLAYİM Doç. Dr. Sema POLATÇI
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Merve MÜLAYİM Doç. Dr. Sema POLATÇI
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Merve MÜLAYİM Doç. Dr. Sema POLATÇI
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Merve MÜLAYİM Doç. Dr. Sema POLATÇI
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Merve MÜLAYİM Doç. Dr. Sema POLATÇI

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Teşekkür: -

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The author declared that this study has received no financial support.

Acknowledgement: -
