



Participation in Decision-making Process as A Predictor of Organizational Cynicism at Schools

İsa Yıldırım^{*a}, Durdağı Akan^b, Sinan Yalçın^c

Article Info

DOI: 10.14686/buefad.444354

Article History:

Received 16.07.2018

Accepted 09.02.2019

Published 30.06.2019

Keywords:

Organizational behavior,

Teacher behavior,

Participation decision

Article Type: Research article

Abstract

The aim of this study is to reveal the level of secondary school teachers in participating to the decision making process, organizational cynicism and the relationships between these two variables. The participants of the research, which was conducted in the relational screening model, consisted of 14 secondary schools selected by the random sampling method in the Erzurum Province Yakutiye District and 289 teachers working in various branches in these schools. Two types of data collection tools, named as Decision-making Participation and Organizational Cynicism Scale, were used in the research. According to the findings gathered in the research, the level of participation of teachers in the decision making process is high and the level of organizational cynicism is low. It was found out that the scores of the teachers' participation in the decision making process and the organizational cynicism a moderately negative correlation; organizational environment with dimensions of participation in decision-making process and individual attitudes explained about 33% of the variance in organizational cynicism.

Okullarda Örgütsel Sinizmin Yordayıcısı Olarak Karar Verme Sürecine Katılım

Makale Bilgisi

DOI: 10.14686/buefad.444354

Makale Geçmişi:

Geliş 16.07.2018

Düzeltilme 09.02.2019

Kabul 30.06.2019

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel davranış,

Öğretmen davranışları,

Karara katılım

Makale Türü: Araştırma makalesi

Öz

Bu çalışmanın amacı ortaokul öğretmenlerinin karar verme sürecine katılımı ile örgütsel sinizm düzeyleri ve bu iki değişken arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. İlişkisel tarama modelinde gerçekleştirilen araştırmanın katılımcılarını Erzurum İli Yakutiye İlçesindeki seçkisiz küme örnekleme yöntemi ile seçilen 14 ortaokul, bu okullarda çeşitli branşlar da görev yapmakta olan 289 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Karar Vermeye Sürecine Katılım ve Örgütsel Sinizm Ölçeği olmak üzere iki tür veri toplama aracı kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin karar verme sürecine katılım düzeyi yüksek, örgütsel sinizm düzeyi ise düşüktür. Öğretmenlerin karar verme sürecine katılım ölçeği alt boyutlarından örgütsel ortam boyutu tüm sinizm boyutları ile negatif orta düzeyde ilişkili bulunurken bireysel tutum boyutu sadece duyuşsal ve genel sinizm puanlarıyla düşük düzeyde negatif ilişkili bulunmuştur. Öğretmenlerin karar verme sürecine katılım genel puanları ile örgütsel sinizm genel puanları orta düzeyde negatif ilişkili olduğu, karar verme sürecine katılım boyutları olan örgütsel ortam ve bireysel tutumun birlikte örgütsel sinizmdeki varyansın yaklaşık olarak % 33'ünü açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

*Corresponding Author: isa.yildirim@atauni.edu.tr

^aDr. Lecturer, Atatürk University, Erzurum / Turkey, <https://orcid.org/0000-0003-0365-3480>

^b Associate Professor, Atatürk University, Erzurum/Turkey, <https://orcid.org/0000-0002-5397-8470>

^cDr. Lecturer, Erzincan Binali Yıldırım University, Erzincan/Turkey, <https://orcid.org/0000-0002-2372-9035>

Introduction

In the early 21st century, the inadequacy of governance policies fed by concerns of losing control should be recognized, and the necessity to develop democratic, participatory, transparent practices and policies should be acknowledged (Şişman & Turan, 2003, s.314). Modern organizations have begun to realize the necessity that people at all levels must be empowered and participate in decisions in order to be able to make quality decisions, to be healthy and effective, (Güçlü, Özer, Kurt & Koşar, 2015, s.1758). As the management processes are basically decision-making processes, decision is the axis of managing and other processes. Persistence of the organisation depends on the accuracy of the decisions taken (Bursalıoğlu, 2011, s.80). During decision-making process, although the manager has the authority and responsibility to make decisions, the decision in the organization should be taken with the participation of individuals who can be affected by the decision (Taymaz, 2003, s. 32). Vroom (2000) reduced a leader's decision-making process, from autocratic processes to more participatory processes, to 5 style, and named these as decision making, individual counseling, group counseling, facilitation, delegate assignment. The decision making in this taxonomy, is a style, in which the leader gives his decision alone and announces it, and his expertise is the one he uses in collecting the information he considers to be related to the problem from the group. The individual counseling refers to the style the leader opens the problem personally to the group members, receives the recommendations, and then decides on his own. The group counseling is a style, in which the leader is the one who presents the problem to the group members at a meeting, takes their ideas and then he decides on his own. In the facilitation style, the leader presents the problem to the group members. He acts as a facilitator in defining the boundaries of decisions that must be taken and in identifying the problem to be solved. The leader allows the group to make decisions within defined boundaries in the delegate appointment style. The group undertakes to identify and diagnose the solution, develop alternatives for the solution, and decide on one or more alternative solutions.

According to Wadesango (2012, s. 367), many teachers are not consulted about the critical issues that are taken in schools. In most cases, school management thinks that only they have the right to make decisions. Teachers meeting in such schools is only meetings where information exchange and discussions are held, and teachers are not allowed to make decisions (Gordon, 2007, s. 254). This may affect the morale and job motivation of the growing teachers in the process of making decisions in the democratizing world.

There is a consensus in the literature that participatory decision-making has long-term benefits (Pashiardis, 1994). Passing high-level participant styles from the autocratic system increases the potential value of the group or team for the organization in three ways. First, it improves the knowledge and competence of the members by providing opportunities to work through the problems that occur at organizational levels and the resolutions taken to solve these problems. Second, it improves teamwork and co-operation by providing opportunities to solve problems as a part of the team. Third, it increases identification with organizational goals for employees who have a voice in making important decisions in their organizations (Vroom, 2000).

The school principal must be aware of the importance of participating in the decision-making process and implement these decisions. The school principal should be able to see and accept each of the elements affecting school management as a decision body in terms of decision process. Individuals and groups affected by decision-making are motivated and applied to decisions, to the extent that they are involved in taking decisions (Vroom, 2000; Bursalıoğlu, 2011, s. 82). Teachers' morale and enthusiasm for teachers to participate in school is an important factor for their satisfaction. Teachers want to work with school principals who include themselves in the decision making process, and if they do not accept the decision, the decision fails (Hoy and Miskel, 2012, s. 323). According to Aydın (2005, s. 130), a wide participation in decision making process should be provided in educational organizations. Just as the qualifications of employees are appropriate for this, qualifications of teachers and administrators can be improved when participation is made. Discussing of options and results in groups helps make more useful decisions. The participation into decision-making process plays an important role in understanding, adopting and more effectively implementing decisions. As a client, decision-making with accepted participants encourages more effective implementation, with democratic principles being the most consistent method, enables effective use of human resources, facilitates employee satisfaction and improves organizational climate (Taymaz, 2003, s. 32). Teachers unquestionably have professional knowledge and responsibility to provide developmentally appropriate learning experiences for children. Teachers, who assume the role of curriculum leaders, must be sure that the decisions taken are based on the needs and interests of children. Most researchers

suggest that promoting participation in the decision-making process can increase the likelihood of change in organizations and achieve self-actualization, staff morale and school culture (Ho, 2010).

Teachers' participation in the school decision-making process has been a long-term research field (Ho, 2010). When some studies examined their participation in the decision making process in Turkey, it is understood that teachers think that the school principal, legislation and principal assistants are more effective in the decision-making process (Güçlü et al. , 2015), they are willing to participate in the decision-making process but the level of involvement in the decision-making process occurs at a low level(Özdoğru & Aydın, 2012); similarly, pre-school teachers' participation in school management is at low level(Can & Serençelik, 2017). On the other hand, some studies referring, according to the perceptions of school principals, that teachers are involved in the decision-making process (Özdoğru & Aydın, 2012; Göksoy, 2014)were also encountered.

The low level of participation of staff in educational organizations may negatively affect some individual and organizational outcomes. In fact, Demirtaş and Alanoğlu (2015) found a medium-level relationship between the job satisfaction of teachers and the participation of both educational and administrative decision; Cihangiroğlu, Uzuntarla, Özata, (2015) found a weak relationship between participation and affective and normative attachment in decision-making. According to the study carried by Özdoğru and Aydın (2012), it was found out that there was a linear and high correlation between the level of involvement of teachers in the decision-making process and their job motivations in the same direction. According to İnandı and Gılıç (2016), as the participation of teachers in the decision-making process increases, the situation of being ready for change increases, too. The ignorance of teachers' thoughts in school management can cause them not to adopt their decisions and spend less effort to implement those decisions. In addition, the people, who work in organizations, want to take the initiative to have the right to speak in management in today's democratic environment. This allows them to feel valuable in the organization. On the other hand, it is thought that if employees do not participate in the decision making process in organizations, they can get negative thinking, feeling and behaviors directed to the organization and thus lead to organizational cynicism. There is a relationship between several organizational variables such as: the thought of the organisation's being totally devoid of integrity, negative feelings related to the organisation and organizational cynicism emerged as humiliating and criticizing behaviors related to the organisation (Dean, Brandes and Dharwadkar; 1998) and the organizational trust (Akin, 2015); ethical leadership (Akan, Bektaş, Yıldırım, 2014); power sources used by school principals (Altınkurt, Yılmaz, Erol, Salalı, 2014); organizational citizenship(Yetim and Ceylan, 2011); mobbing and organizational silence (Kalay, Oğrak&Nişancı, 2014).

The results of this study and other similar studies suggest that cynicism needs to be carefully examined and that there is a need for specific management practices and organizational characteristics (Andersson and Bateman, 1997). Such a study, which can provide new perspectives to researchers and practitioners, by revealing the possible relationship between participating in decision-making process and organizational cynicism, will contribute to the literature of the field by giving direction to new research and applications.

In this study, it was aimed to reveal the level of secondary school teachers in participating to the decision making process, organizational cynicism and the relationships between these two variables. In line with this, following research questions were formulated:

- a) What are the levels of teachers in participating the decision making process?
- b) What are the teachers' organizational cynicism levels?
- c) Is there a meaningful relationship between organizational cynicism and dimensions of participation in decision-making processes?
- d) Is there a meaningful relationship between the sub-dimensions of decision-making participation process and the sub-dimensions of the organizational cynicism?
- e) Are the sub-dimensions of participation in the decision-making process significantly predicting the organizational cynicism?

Method

Research Pattern and Sampling

The participants of the research, which was conducted in the relational screening model, consisted of 14 secondary schools selected by the random sampling method in the Erzurum Province Yakutiye District and 289 teachers working in various branches at these schools. It is observed that 134 (46.4%) of the participants, who took place in the sample group were secondary school teachers, were female; 155 (53.6%) of them were male; 67 (23.2%) of them have professional experience between 1 and 5 years; 50 (17.3%) of them have 6-10 years; 78 (27%) of them

have 11-15 years; 36 (12.5%) of them have 16-20 years; 58 (20.1 %) of them have 20 and over in profession. 7 (2.4%) have associate degree; 258 (89.3%) undergraduate; 20 (6.9%) graduate; 4 (1.4%) doctorate degree.

Data collection tools

Research data were collected with two different scales named as the decision-making participation scale and organizational cynicism scale.

Decision-making Participation Scale

Decision-making Participation Scale was developed by the researchers. First, the literature was reviewed and a substance pool was created. The generated substance pool was presented to view of three field experts; a trial application was carried on 45 teachers after which necessary remedies were applied in line with the suggestions. The original form of the draft scale, in which positive psychometric results were obtained in micro practice, was used. As a result of the data obtained from 154 teachers, the KMO value of the scale was found as 0.912; the chi-square value was found as at the significance level of 0,01 as a result of the Barlett analysis.

As a result of continuing analyses on the comparing the factor analysis of the data used in the development of the scale, a two-factor structure, consisting of 14 items and including organizational environment and individual attitude, was obtained. The co-disclosure rates of variance of the scale items in a common factor are listed between 0.524 and 0.831. The organizational environment dimension (2., 3., 4., 5., 7., 8., 9., 11., 12., 14. items) of the scale describes 54.02% (eigenvalue 7.56) and 14% of the individual attitude dimension (1., 6., 10., 13. Items) (eigenvalue 2.02) of the variance. The total variance described is 68.52%. The factor loadings of the organizational environment dimension ranged from 0.747 to 0.910 and the factor loadings of the individual attitude dimension ranged from 0.619 to 0.730. Cronbach's alpha internal consistency coefficient of organizational environment, individual attitude dimensions and scale total score were found as 0.95, 0.76, 0.93 respectively. After the application of DFA, the measurement model demonstrated acceptable compliance indexes generating the values of AGFI 0.86, GFI 0.91, NFI 0.97, NNFI 0.97, CFI 0.98, RMR 0.033, SRMR 0.040, RMSEA 0.086, χ^2/sd 3.07.

Organizational Cynicism Scale

The scale adopted into Turkish by Kalağan (2009), consisted of three dimensions as cognitive, affective and behavioural. These dimensions explained 29%, 27% and 22% of the variance respectively. The total variance, which is explained by the scale, was 78%; the Cronbach Alpha internal consistency coefficient was 0.931 for the sum of the items. Cronbach Alpha internal consistency coefficient for the Organizational Cynicism Scale was found as 0,913; for affective dimension as 0,948; and for behavioural dimension as 0,866. The validity and reliability measures of the scale were updated for the data set of this study. Confirmatory Factor Analysis was performed to find out whether the current structure of the scale has been verified. As a result of the analysis, the measurement model produced AGFI 0.88, GFI 0.92, NFI 0.97, NNFI 0.98, CFI 0.98, RMR 0.038, SRMR 0.035, RMSEA 0.077, χ^2/sd 2.86. The cognitive, affective and behavioural dimensions of the scale and the total scores Cronbach Alpha reliability coefficients were found as 0.89, 0.95, 0.82, 0.93 respectively.

Findings

In order to find the answer to the first sub-problem of the research, descriptive analyses were used to reveal the levels of participation and organizational cynicism of teachers in the decision-making process and were presented in Table 1 and Table 2.

Table 1. Levels of involvement of teachers in the decision making process

	N	X	Ss
1 Teachers should participate in school decisions.	289	4.20	.80
2 School management allows teachers to participate in decisions about education and teaching.	289	3.74	.94
3 Works to be done in our school are decided together with teachers.	289	3.51	.95
4 Attention is also given to teachers' thoughts in solving problems that arise in school.	289	3.62	.94
5 Cooperation is done with teachers in planning things to be carried at school.	289	3.62	.92
6 I want to have the right to speak in our school decisions.	289	4.10	.79

7	The management of our school prepares environments for teachers to share their views and suggestions.	289	3.62	.93
8	School management takes teachers' concerns and suggestions about procedures related to the school into account.	289	3.64	.97
9	I can say that I have the right to speak in school decisions.	289	3.51	1.02
10	Our decision to participate in the decision process of our school makes me feel more valuable.	289	4.15	.86
11	The school principal regularly holds meetings with us to improve our school.	289	3.55	1.02
12	The school principal allows the decisions taken by the school management to be discussed by the teachers when necessary.	289	3.55	.99
13	Teachers' participation in the decision will increase the quality of the decision.	289	4.25	.76
14	The school principal consults the teacher who is an expert in the field before making a decision.	289	3.47	1.07
Individual Attitude Dimension			4.18	
Organizational Environment Dimension			3.59	
Participation in decision making			3.76	

As Table 1 is analysed, it is understood that teachers agreed the item “Teachers' participation in the decision will increase the quality of the decision.” was found as at the highest value ($X=4.25$). On the other hand, “I can say that I have the right to speak in school decisions.” and “Works to be done in our school are decided together with teachers.” items at the lowest value ($X= 3.51$). While the arithmetic average score of the individual attitude dimension of the participating to the decision-making process is 4.18; the average arithmetic score of the organizational environment dimension is 3.58 and the average of the participation of the decision making scale is 3.76.

Table 2. Organizational cynicism levels that teachers perceive

		N	X	Ss
1	I believe what is said is different from what is done in my school.	289	2,68	1,11
2	There is a little commonality between the policies, objectives and practices of the institution I work at.	289	2,50	1,04
3	If it is told that a work will be carried in the institution I work in, I doubt it will happen.	289	2,47	1,10
4	The employees are expected to do their jobs in the institution I work at, but irrelevant behaviour is rewarded.	289	2,54	1,06
5	I see very little resemblance between what is said to be done and what is being done in the institution I work at.	289	2,48	1,04
6	I get angry when I think of the institution I work at.	289	1,93	1,00
7	I get furious when I think of the institution I work at.	289	1,82	,93
8	I feel tension when I think of the institution I work at.	289	1,93	1,00
9	I feel a sense of anxiety when I think of the institution I work at.	289	1,89	,944
10	I complain to my friends outside about what happens of the institution I work at.	289	2,21	1,05
11	When the organization and employees I work at is expressed, I look at the people in a meaningful way.	289	2,34	1,10
12	I talk with others about how things are carried out at the institution I work at.	289	3,02	1,12
13	I criticise the applications and policies of the institution I work at with others.	289	2,74	1,10
Cognitive Cynicism			2.54	
Affective Cynicism			1.90	
Behavioural Cynicism			2.58	
General Cynicism			2.36	

As the Table 2 is analysed, it is seen that the item “I talk with others about how things are carried out at the institution I work at.” is stated at the highest rate (X=3.02). “I get furious when I think of the institution I work for.” item is the lowest (X=1.82). The arithmetic average score of the dimension of cognitive cynicism participated is 2.54, the arithmetic average of the affective cynicism is 1.90 The arithmetic average of the behavioural cynicism is 2.58, and the arithmetic average of the general cynicism is 2.36.

Findings, in Pearson Moment Correlation Analysis, which is applied to see whether the relationships between the participation of decision-making and organizational cynicism are meaningful, are presented in Table 3.

Table 3. *The relationship between the dimensions of Participation in Decision-making and Organizational Cynicism*

	2	3	4	5	6	7
1 Cognitive C.	.614**	.540**	.858**	-.167**	-.512**	-.485**
2 AffectiveC.	1	.690**	.880**	-.188**	-.445**	-.432**
3 Behavioural C.		1	.845**	-.077	-.436**	-.395**
4 General Cynicism			1	-.170*	-.544**	-.512**
5 Individual Attitude				1	.429**	.627**
6 Organizational Environment					1	.972**
7 Participation in Decision-making						1

*p<0.05 **p<0.01 N=289

As the Table 3 is analysed, it is observed that there is a relationship between the organizational cynicism’s cognitive dimension and the organizational environment dimension of the decision-making participation variable at the level of (-.512) and the decision-making participation at the significance level of (-.485) p<0.01 negative relationships at medium level; between the affective dimension of the organizational cynicism and individual attitude dimension of decision-making participation (-.188) at low level; between the organizational environment dimension (-.489) and decision-making participation (-.445) p<0.01 significance level, negative at medium level; behavioural dimension of the organizational cynicism and the organizational environment dimension of the decision-making participation (-.432) and the scores of the decision-making (-.395) at the medium level p<0.01 negative significance level; between the cynicism and individual attitude dimension of decision-making participation (-.170) p<0.05 at low significance level, between the organizational environment dimension of decision-making participation (-.544), and decision-making participation at (-.512) p<0.01 significance level.

The findings of the multivariate regression analysis applied in order to see whether the organizational cynicism and sub dimensions of participation to decision making predict the dimensions of organizational cynicism in a meaningful way or not, are presented in Table 4.

Table 4. *Findings related to the decision-making participation dimensions predicting the organizational cynicism*

GENERAL CYNICISM					
Variables	B	StandardError_B	β	t	p
Invariant	47.95	3.853		12.446	.000
Organizational Environment	-.701	.072	-.606	-9.682	.000
Individual Attitude	.412	.244	.105	1.685	.094
r= 0.571r²=0.33 F= 50.06	p=0.000				
COGNITIVE CYNICISM					
Invariant	19.635	1.734		11.324	.000
Organizational Environment	-.278	.033	-.555	-8.533	.000
Individual Attitude	.166	.110	.098	1.512	.132
r= 0.522r²=0.27 F= 38.823	p=0.000				
AFFECTIVE CYNICISM					

Invariant	18.093	1.821	9.938	.000
Organizational Environment	-.256	.034	-.498	-.7.486
Individual Attitude	.035	.115	.020	.307
r= 0.490	r²=0.23	F= 32.65	p=0.000	
BEHAVIOURAL CYNICISM				
Invariant	17.100	.942	18.154	.000
Organizational Environment	-.200	.026	-.469	-.7.652
r=0.469	r²=0.22	F=58.551	p=0.000	

As Table 4 is analysed, the organizational environment and individual participation variables together demonstrate a moderate meaningful relationship with the teachers' organizational cynicism scores. $r=0.571$, $r^2=0.33$, $p<0.01$ two variables explain 33% of the variance in the organizational cynicism together. According to the standardized regression coefficient (β), the relative importance of the predictive variables on organizational cynicism is organizational environment and individual attitude, respectively. When the t-test results on the significance of the regression coefficients are examined, it is observed that only organizational environment variable is a meaningful predictor on organizational cynicism variable. The variable of individual attitude is not a significant predictor.

The organizational environment and individual participation variables together give a moderate significant correlation with the cognitive cynicism scores of the teachers $r = 0.522$, $r^2 = 0.27$, $p < 0.01$. Two variables together account for 27% of variance in cognitive cynicism. According to the standardized regression coefficient (β), the relative importance of predictive variables on cognitive cynicism; organizational environment and individual attitude. When the t test results regarding the significance of the regression coefficients are examined, it is seen that only the organizational environment variable is a significant predictor on the emotional cynicism variable. The individual attitude variable is not a significant predictor.

The organizational environment and individual participation variables together give a moderate meaningful relationship with teachers' affective cynicism scores together. $r=0.457$, $r^2=0.21$, $p<0.01$ two variables explain 21 % of the variance in affective cynicism together. According to the standardised regression coefficient, (β) the relative importance order of predictive variables on organizational cynicism is as the organizational climate and individual attitude. When the t-test results of the significance of the regression coefficients are examined, it is seen that only the organizational environment variable is a significant predictor of affective cynicism. The variable of the individual attitude change is not an important predictor.

When the table is examined, it is seen that the organizational environment variable gives a moderate meaningful relationship with the behavioral cynicism scores. $r = 0.469$, $r^2 = 0.22$, $p < 0.01$ The organizational environment variable explains 22% of the variance on behavioral cynicism. From the dimensions of participation in the decision-making process, the organizational environment alone appears to be a significant predictor of behavioral cynicism.

Discussion and Conclusion

It was found out in the conducted study that secondary school teachers participated in the decision-making process at the schools they work in is at medium-level, and organizational cynicism levels are below the medium level, but not too low. Another result shows that teachers are quite willing to participate in decision-making process but organizational environment is not suitable for participation at the same level. It is understood that teachers at schools, participate in the decision-making process, but they do not find it satisfactory enough and want to have a greater role in the school decision-making process. Özcan (2010) found out in his study that the teachers had low-level participation in the decisions; but the results that they wanted to participate in decision-making process were found at higher levels. In a study, whose participants were 74 educationist, including teachers, school principals and education supervisors, Babaoğlu and Yılmaz (2012) found out that more than half of the interviewed teachers and school principals stated that they participated in the decision-making processes of the teachers in the school while supervisors of education thought that the participation of teachers in the decision-making process was low. Timur (2017) found that teachers' involvement in educational and managerial decisions was at medium level. As the findings of the research mentioned above is taken into consideration, it can be referred that the decision-making participation levels of teachers increased over the years; raised to medium level but it is still not enough for teachers. Teachers want to be involved more in the decision-making process at school and are not satisfied with

opportunities for participation provided by the school management in the decision-making process. Kalağan and Güzeller (2010), Helvacı and Çetin (2012), Yıldız (2013), Nartgün and Kartal (2013) found out in their studies that teachers' cynicism levels were at low level, below the average. Findings gathered from the studies mentioned above, demonstrate consistency with the results of this study. Teachers' cynicism levels were below average, but not so low as to be ignored.

Another result that was reached in the study is that there is a decrease in organizational cynicism when the environment in the school is positively perceived by the teachers in terms of participation in the decision making process, and an increase in organizational cynicism when it is perceived negatively. On the other hand, there is a very low level of relationship between organizational cynicism and the individual attitude dimension related to the decision making process. This indicates that participation in the decision-making process is more prevalent in the organizational environment than in the individual attitude of the teachers in relationship with the organizational cynicism. Appelbaum, Louis, Makarenko, Saluja, Meleshko and Kulbashian (2013) reached to the result that the inadequate participation of employees in the decision-making process in their work led to low job satisfaction and loyalty, which in turn affected the employee's intention to leave the job. According to Turgut and Agun (2016), as organizational justice, voice and capital increase, cynicism levels decrease. Jackson (1983) found that participation in the decision-making process was an important causal determinant of the role strain, which was predictive of individual and organizational outcomes. The participation of the personnel in the decision-making process is related to the professional motivations (Irawanto, 2015), trust (Singh, 2009), and organizational citizenship (Bogler and Somech, 2005) behaviours. Relation between participation of employees in the decision-making process and the variables involved in the above-mentioned studies support the findings of this study. Expecting teachers, who are one of the most affected stakeholders from the rules at school to apply the decisions taken without consulting them, and the case that teachers have to continue with the practices, although they realise that these decisions do not serve purposes of the school; their thoughts and values are ignored, they think they are worthless, they are not cared because they are not consulted may cause them to obtain negative thoughts, feelings and behaviours towards schools they work at. In the same vein, in the study by Elton Mayo and his colleagues (1927-1933) it is revealed that recognition, belonging, the individual's perception, beliefs and values affected the individual's motivation and performance. The morale of employees can be upgraded with a management that supports them (Karip, 2004). Participation in the decision-making process of teachers can lead them to undertake new roles and enabling a direct influence on school life, and make them more committed to achieving school goals. School administrators must acknowledge the importance of empowering teachers and include them in the managerial decision-making process (Bogler and Somech, 2005). Even if there is no cause-result relationship between the variables, we can conclude from the explained variance that the organizational environment dimension of decision-making participation has a significant influence on organizational cynicism. Teachers are members of the profession, which is evaluated within the service sector that influence decision and are influenced by the decisions made at schools, as the most important practitioners. As the theoretical foundations and studies (Takmaz, 2009; Reichers, Wanous, Austin, 1997; James, 2005) are taken into consideration, it can be said that the lack of participation of teachers in the decision-making process may have a negative effect on their thoughts about the school. On the other hand, teachers' thoughts, feelings and attitudes about the school may be negatively affected by lower levels of involvement in the decision-making process, this can damage the school by increasing organizational cynicism. In an experimental study conducted by Andersson and Bateman (1997), evidence was obtained that many common features of the institutional environment create cynicism.

Considering the results of the research, further qualitative studies, which explain the causal relationship between the participation in decision making process and organizational cynicism, can be recommended to the researchers. The effect of participating in the decision-making process and other variables on the organizational cynicism can also be investigated. School administrators can be informed about this issue and include teachers to decision-making processes in educational and managerial matters that concern teachers at school.

Acknowledgments

This article is an expanded version of the oral communication presented at the 12th Educational Management Congress in Ankara.

Okullarda Örgütsel Sinizmin Yordayıcısı Olarak Karar Verme Sürecine Katılım

Giriş

19 yy'ın sonlarında yönetim süreçlerinin bilimsel nitelik kazanmasıyla birlikte yöneticilerden bu süreçleri etkin bir şekilde yürütemeleri beklenmektedir. Bu süreçler içerisinde karar verme ise örgüt açısından kritik bir öneme sahip olup, yöneticileri en çok zorlayan süreçlerden biridir. Çünkü örgütün devamlılığı alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin aldığı kararlar ile yönetilen örgüt düşüncesi 21.yy'da anlamını yitirmektedir. 21.yy'ın ekonomik, sosyal, politik alanlarda getirdiği ya da getireceği değişimin yönetimdeki etkisi o kadar büyüktür ki bunu tek bir kişinin görmesi ve yönetmesi neredeyse olanaksızdır. Bu nedenle 21. yüzyılın başlarında kontrolü kaybetme kaygısından beslenen yönetim politikalarının uygulamadaki yetersizliği fark edilmeli, demokratik, katılımcı, şeffaf uygulama ve politikalar geliştirme zorunluluğu kabul edilmelidir. (Şişman ve Turan, 2003;314, Bursalıoğlu, 2011;80).

Modern örgütler, kaliteli kararlar verebilmek, sağlıklı ve etkili olabilmek için her kademedeki kişilerin yetkilendirilmesi ve kararlara katılımı gerektiğinin farkına varmaya başlamışlardır (Güçlü, Özer, Kurt, Koşar, 2015, s. 1758). Katılımcılarla birlikte karar verme yöneticinin kararları uygulama yetkisi ve sorumluluğunu elinde bulundurmasına rağmen, örgütte kararın karardan etkilenecek bireylerin katılımıyla verilmesidir (Taymaz; 2003, s. 32). Vroom (2000) bir liderin karar verme sürecini otokratik süreçlerden daha katılımcı süreçlere doğru 5 stile indirgemiş, bunları karar verme, bireysel danışma, gruba danışma, kolaylaştırma, delege atama olarak isimlendirmiştir. Bu taksonomideki karar verme, liderin kararı tek başına verdiği ve gruba duyurduğu, uzmanlığını ise gruptan gelen problemle ilgili olduğunu varsaydığı bilgileri toplamada kullandığı stildir. Bireysel danışma, liderin problemi grup üyelerine bireysel olarak açtığı, önerilerini aldığı ve sonrasında kendisinin karar verdiği stili ifade etmektedir. Gruba danışma liderin, problemi bir toplantıda grup üyelerine açtığı, fikirlerini aldığı ve sonrasında yine kendisinin karar verdiği stildir. Kolaylaştırma stiline ise lider problemi grup üyelerine sunmaktadır. Kendisi ise alınmak zorunda olan kararların sınırlarını belirlenmesinde ve çözülecek problemin tanımlanmasında bir kolaylaştırıcı olarak hareket etmektedir. Delege atama stiline lider, grubun belirlenmiş sınırlar içerisinde kararı vermesine izin vermektedir. Grup, çözümün tanımlanması ve teşhisini, çözüm için alternatifler geliştirmeyi, bir veya daha fazla alternatif çözüm üzerinde karar vermeyi üstlenmektedir. Hoy ve Tarter (2003) grup oybirliği, grup çoğunluğu, gruba danışma, bireysel danışma ve tek yanlı karar olmak üzere beş karar verme yapısı önermektedir. Grup oybirliğinde yönetici, katılımcıları sürece dahil etmektedir ve grup kararını vermektedir. Grup çoğunluğunda yöneticinin katılım sürecine dahil ettiği grup çoğunluk kuralına göre karar vermektedir. Gruba danışmada yönetici bütün üyelerin fikirlerini almata, bu fikirlerin tartışılması için ortam oluşturmada fakat sonuçta astların görüşlerine uyan ya da uymayan bir karar verebilmektedir. Bireysel danışmada yönetici uzmanlığı olan astlara danışır fakat son kararı kendisi verir. Tek yanlı karar sürecinde ise yönetici danışma ve karara katılım süreçlerini işletmeden tek başına kararını vermektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Katılımcı yönetim anlayışının temelinde, kendilerini etkileyecek kararların alınması sürecine çalışanların dahil edilmesinin, özerkliklerinin ve çalışmalarına ilişkin kontrol düzeylerinin artırılmasının, onları motive edeceği, örgüte bağlayacağı, iş doyumlarını artırarak daha verimli hale getireceği varsayımı yatmaktadır (Robbins ve Judge, 2017).

Wadesango'ya (2012, s. 367) göre pek çok öğretmene okullarda alınan kritik konularla ilgili kararlarda danışılmamaktadır. Çoğu durumda okul yönetimi karar vermenin sadece kendi hakkı olduğunu düşünmektedir. Bu tür okullarda öğretmen toplantısı ise sadece bilgi alış verişinin ve tartışmaların yapıldığı, kararların alınmasında hak tanınmadığı toplantılardır (Gordon, 2007, s. 254). Bu ise demokratikleşen dünyada kararlar verme sürecine katılım isteği artan öğretmenlerin morallerini ve iş motivasyonlarını etkileyebilecektir.

Literatürde katılımcı karar vermenin uzun vadeli faydaları olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Pashardis, 1994). Otokratik sistemden yüksek düzeyde katılımcı stillere geçmek, grubun veya takımın organizasyon için potansiyel değerini üç şekilde artırmaktadır. İlk olarak örgütsel düzeylerde ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunları çözmek amacıyla alınan kararlar aracılığıyla çalışma fırsatı sağlayarak üyelerin bilgi ve yeterliliğini geliştirir. İkincisi takımın bir parçası olarak problemleri çözmek için fırsatlar sunarak takım çalışmasını ve işbirliğini artırmaktadır. Üçüncü olarak örgütlerinde önemli kararlar vermede bir ses olan çalışanlar için örgütsel hedeflerle özdeşleşmeyi artırmaktadır (Vroom, 2000).

Okul müdürü karara katılmanın önemini kavramalı ve bunu uygulamalıdır. Okul müdürü karar süreci bakımından okul yönetimini etkileyen unsurların her birini bir karar organı olarak görebilmeli ve kabul edebilmelidir. Karardan etkilenen birey ve gruplar kararın alınmasına katıldıkları ölçüde, kararlara bağlanır, motive olur ve bu kararları uygularlar (Vroom, 2000; Bursalıoğlu, 2011, s. 82). Okullarda öğretmenlerin karara katılması öğretmenlerin

morali ve şevkleri, doyumları üzerinde önemli bir faktördür. Öğretmenler, kendilerini karar verme sürecine dahil eden okul müdürleri ile çalışmak isterler, verilen kararı kabul etmediklerinde ise karar başarısız olur (Hoy ve Miskel, 2012, s. 323). Aydın'a (2005, s. 130) göre eğitim örgütlerinde kararlara geniş bir katılım sağlanmalıdır. Çalışanların nitelikleri buna uygun olduğu gibi karara katılım sağlandığında öğretmen ve yöneticilerin nitelikleri de geliştirilebilir. Seçeneklerin ve sonuçların grupça tartışılması kararların daha sağlıklı verilmesini sağlar. Karara katılma kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve daha etkili bir şekilde uygulanmasında önemli bir rol oynar. Bir müşteri olarak kabul edilen katılımcılarla birlikte karar verme, demokratik ilkelerle en tutarlı yöntem olmakla birlikte daha etkin uygulamayı teşvik etmekte, insan kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlamakta, çalışanların doyumunu kolaylaştırmakta ve örgüt iklimini geliştirmektedir (Taymaz, 2003, s. 32). Öğretmenler tartışmasız, çocuklar için gelişimsel olarak uygun öğrenme deneyimleri sağlama konusunda mesleki bilgi ve sorumluluğa sahiptirler. Öğretim programı liderleri rolünü üstlenen öğretmenler, alınan kararların çocukların ihtiyaçları ve çıkarlarına dayandığından emin olmalıdır. Araştırmacıların çoğu karar alma sürecine katılımı teşvik etmenin örgütlerdeki değişim olasılığını artırabileceğini ve kendini gerçekleştirmeyi, personel moralini ve okul kültürünü yükseltebileceğini belirtmiştir (Ho, 2010).

Eğitim örgütlerinde çalışanların karara katılımlarının düşük düzeyde olması bazı bireysel ve örgütsel çıktıları olumsuz etkileyebilecektir. Appelbaum, Louis, Makarenko, Saluja, Meleshko ve Kulbashian (2013) çalışmalarında karar verme sürecine çalışanların yetersiz katılımının düşük iş doyum ve bağlılığa neden olduğunu bunun ise çalışanın işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Jackson (1983) karar verme sürecine katılımın, bireysel ve örgütsel çıktıların yordayıcısı olan rol gerginliğinin önemli bir nedensel belirleyicisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanların karar verme sürecine katılımı iş motivasyonları (Irawanto, 2015), güven (Singh, 2009), örgütsel vatandaşlık (Bogler ve Somech, 2005) davranışlarıyla ilişkilidir. Özdoğan ve Aydın'ın (2012) yapmış olduğu çalışmaya göre öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri ile iş motivasyonları arasında aynı yönde, doğrusal ve yüksek düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnandı ve Gılıç'a (2016) göre öğretmenlerin karar verme sürecine katılımı arttıkça değişime hazır olma durumları da artmaktadır. Okul yönetiminde öğretmenlerin düşüncelerinin önemsenmemesi, onların kararları benimsememesine ve bu kararların uygulanması için daha az çaba harcamasına neden olabilecektir. Ayrıca örgütlerde çalışanlar günümüz demokratik ortamında yönetim de söz hakkı sahibi olmak, insiyatif almak istemektedirler. Bu örgütte kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Diğer taraftan çalışanların örgütlerde karar verme sürecine katılmamasının örgüte yönelik olumsuz düşünce, duygu ve davranışlar edinmelerine, böylelikle örgütsel sinizme yol açabileceği düşünülmektedir. Çalışanların doyumları ile beklentileri arasında bir uyum olduğunu ileri süren Yıldırım'ın (1989) yaptığı bir çalışmada öğretmenlerin çok az bir bölümünün kendi isteğine bırakıldığında karara katılmayı istemedikleri sonucuna ulaşmıştır. Gökyer ve Türkoğlu (2018) sinizmle örgütsel destek, adalet, örgütsel sahiplenme arasında negatif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna inanma, örgüte yönelik olumsuz duygular ve bunların sonucu olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirici davranışlar olarak ortaya çıkan örgütsel sinizm (Dean, Brandes ve Dharwadkar; 1998) ile örgütsel güven (Akın, 2015); etik liderlik (Akan, Bektaş, Yıldırım, 2014); okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları (Altınkurt, Yılmaz, Erol, Salalı, 2014); örgütsel vatandaşlık (Yetim ve Ceylan, 2011); mobbing ve örgütsel sessizlik (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014) gibi birçok örgütsel değişken arasında ilişkiler bulunmaktadır. Turgut ve Agun'a (2016) göre örgütsel adalet, seslilik ve sermaye arttıkça sinizm düzeyleri azalmaktadır. Bu ve benzer araştırmaların sonuçları, sinizmin daha kontrollü bir şekilde incelenmesine ve spesifik yönetim uygulamaları ve örgütsel özelliklerle ilişkisine duyulan ihtiyacı göstermektedir (Andersson ve Bateman, 1997). Yapılacak böyle bir çalışma karara katılım ile örgütsel sinizm arasındaki olası ilişkileri ortaya çıkararak, araştırmacılara ve uygulayıcılara yeni bakış açıları kazandırabilecek, yeni araştırma ve uygulamalara yön vererek, bu konuda alan yazına katkıda bulunabilecektir.

Bu çalışmada ortaokul öğretmenlerinin karar verme sürecine katılım ile örgütsel sinizm düzeyleri ve bu iki değişken arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır;

- a) Öğretmenlerin karar verme sürecine katılım düzeyleri nedir?
- b) Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri nedir?
- c) Karar verme sürecine katılım ve boyutları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- d) Karar verme sürecine katılım alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- e) Karar verme sürecine katılımın alt boyutları örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırma Modelive Örneklem

İlişkisel tarama modelinde gerçekleştirilen araştırmanın katılımcılarını Erzurum İli Yakutiye İlçesindeki seçkisiz küme örnekleme yöntemi ile seçilen 14 ortaokul, bu okullarda çeşitli branşlar da görev yapan 289 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubundaki ortaokul öğretmenlerinin 134'ü (% 46.4) kadın, 155'i (53.6) erkek; 67'si (% 23.2) 1 ile 5 yıl aralığında, 50'si (% 17.3) 6 ile 10 yıl aralığında, 78'i (% 27) 11 ile 15 yıl aralığında, 36'sı (% 12.5) 16 ile 20 yıl aralığında, 58'i (% 20.1) 20 yıl üstü mesleki kıdeme sahip; 7'si (% 2.4) ön lisans, 258'i (% 89.3) lisans, 20'si (%6.9) yüksek lisans, 4'ü (1.4) doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri karar vermeye katılım ve örgütsel sinizm ölçeği olmak üzere iki farklı ölçme aracıyla toplanmıştır.

Karar Vermeye Katılım Ölçeği: Araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Öncelikle alan yazın taranmış ve 20 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan madde havuzu üç alan uzmanının görüşüne sunulmuş, öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak 45 öğretmen üzerinde deneme uygulamasına gidilmiştir. Bu uygulamada tasarlanan ölçeğin hedef grubu temsil edebilecek 30 ile 50 kişi arasında küçük bir gruba uygulaması yeterlidir (Şeker ve Gençdoğan, 2006). Deneme uygulamasında olumlu psikometrik sonuçlar elde edilen 14 ölçek maddesi belirlenmiş, taslak ölçeğin asıl uygulamasına geçilmiştir. Asıl uygulamadan anlamlı ve güvenilir sonuçların elde edilmesi için grup sayısı maddelerin sayısının en az 5 katı olmalıdır (Tavşancıl, 2014). Ölçekteki madde sayısı 14 olduğu için grup sayısı olarak madde sayısının en az 10 katı (140 öğretmen) belirlenmiştir. 154 öğretmenden elde edilen verilerle yapılan uygulama sonucunda ölçeğin KMO değeri 0.912, Barlett analizi sonucunda elde edilen ki kare değerinin 0,01 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin geliştirilmesinde kullanılan verilerin faktör analizi sayıtlılarını karşılaması üzerine devam edilen analizler sonucunda ölçekten örgütsel ortam ve bireysel tutum olmak üzere 14 maddeden oluşan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçek maddelerinin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranları 0.524 ile 0.831 arasında sıralanmaktadır. Ölçeğin örgütsel ortam boyutu (2., 3., 4., 5., 7., 8., 9., 11., 12., 14. maddeler) varyansın % 54.02'sini (öz değer 7.56), bireysel tutum boyutu (1., 6., 10., 13. maddeler) ise % 14'ünü (öz değer 2.02) açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyans % 68. 52'dir. Örgütsel ortam boyutunun faktör yükleri 0.747 ile 0.910 arasında, bireysel tutum boyutunun faktör yükleri ise 0.619 ile 0.730 arasında sıralanmaktadır. Örgütsel ortam, bireysel tutum boyutlarının ve ölçek toplam puanının Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı sırasıyla 0.95, 0.76, 0.93 bulunmuştur. Uygulanan DFA sonucunda ölçme modeli AGFI ve GFI dışında kabul edilebilir uyum indexleri göstermiştir. Bunun üzerine modelde aynı boyutta yeralan 2., 3. ve 4.,5. Madde arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucun ölçek AGFI 0.86, GFI 0.91, NFI 0.97, NNFI 0.97, CFI 0.98, RMR 0.033, SRMR 0.040, RMSEA 0.086, χ^2/sd 3.07 değerleri üreterek tüm kriterlerde kabul edilebilir uyum indeksleri göstermiştir. Özdamar'a göre (2016) χ^2/sd 5'ten küçük, NNFI'nin 0,95 ve CFI'nin 0,90'dan büyük olması, RMSEA'nın 0,1'den küçük olması, Çelik ve Yılmaz'a (2016) göre CFI'nin 0,95, NFI'nin 0,90, AGFI ve GFI'nin 0,85'in üstünde olması, Bayram'a göre (2016) SRMR'nin 0,10'dan düşük olması, Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk'e göre (2012) RMR'nin 0,05'ten küçük olması modelin kabul edilebilir uyum indexlerine sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Sırasıyla bu boyutlar varyansın % 29, % 27 ve % 22'sini açıklamaktadır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 78, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı maddelerin toplamı için 0,931'dur. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı bilişsel boyut için 0,913, duyuşsal boyut için 0,948, davranışsal boyut için ise 0,866'tır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik ölçümleri bu araştırmanın veri grubu için güncellenmiştir. Ölçeğin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutta ve toplam puanda Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla 0.89, 0.95, 0.82, 0.93 olarak bulunmuştur. Ölçeğin mevcut yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya çıkarmak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçme modeli AGFI 0.88, GFI 0.92, NFI 0.97, NNFI 0.98, CFI 0.98, RMR 0.038, SRMR 0.035, RMSEA 0.077, χ^2/sd 2.86 değerleri üreterek kabul edilebilir uyum indeksleri göstermiştir.

Bulgular

Araştırmanın ilk alt problemine yanıt aramak amacıyla tanımlayıcı analizler kullanılarak öğretmenlerin karar verme sürecine katılım ve örgütsel sinizm düzeyleri ortaya çıkarılmış, Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 1. Öğretmenlerin karar verme sürecine katılım düzeyleri

	N	X	Ss
1 Öğretmenler okulda alınan kararlara katılmalıdır.	289	4.20	.80
2 Okul yönetimi eğitim öğretime ilişkin alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına fırsat verir.	289	3.74	.94
3 Okulumuzda yapılacak çalışmalar öğretmenlerle beraber kararlaştırılır.	289	3.51	.95
4 Okulda ortaya çıkan sorunların çözümünde öğretmenlerin düşüncelerine de önem verilir.	289	3.62	.94
5 Okulda yapılacak çalışmaların planlanmasında öğretmenlerle işbirliği yapılır.	289	3.62	.92
6 Okulumuzdaki kararlarda söz hakkı sahibi olmak isterim.	289	4.10	.79
7 Okulumuzun yönetimi öğretmenlerin görüş ve önerilerini paylaşacağı ortamlar hazırlar.	289	3.62	.93
8 Okul yönetimi okula ilişkin iş ve işlemlerde öğretmenlerin kaygı ve önerilerini dinler.	289	3.64	.97
9 Okulda alınan kararlarda söz hakkımın olduğunu söyleyebilirim.	289	3.51	1.02
10 Okulumuzdaki karar sürecine katılmam kendimi daha değerli hissettirir.	289	4.15	.86
11 Okul müdürü okulumuzu geliştirmek için bizimle düzenli olarak toplantılar yapar.	289	3.55	1.02
12 Okul müdürü, okul yönetimince alınan kararların gerektiğinde öğretmenler tarafından tartışılmasına izin verir.	289	3.55	.99
13 Öğretmenlerin karara katılması alınan kararın kalitesini artıracaktır.	289	4.25	.76
14 Okul müdürü bir karar vermeden o alanda uzman olan öğretmene danışır.	289	3.47	1.07
Bireysel Tutum Boyutu		4.18	
Örgütsel Ortam Boyutu		3.59	
Karar vermeye katılım		3.76	

Tablo 1. incelendiğinde öğretmenlerin “Öğretmenlerin karara katılması alınan kararın kalitesini artıracaktır.” Maddesine en yüksek düzeyde katıldığı ($X=4.25$), “Okulda alınan kararlarda söz hakkımın olduğunu söyleyebilirim.” ve “Okulumuzda yapılacak çalışmalar öğretmenlerle beraber kararlaştırılır” maddesine en düşük düzeyde ($X= 3.51$) katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Karar verme sürecine katılım ölçeğinin bireysel tutum boyutu aritmetik ortalaması 4.18 iken, örgütsel ortam boyutunun aritmetik ortalaması 3.58, karar vermeye katılım ölçeği ortalaması ise 3.76 olarak bulunmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin algıladığı örgütsel sinizm düzeyleri

	N	X	Ss
1 Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	289	2,68	1,11
2 Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	289	2,50	1,04
3 Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	289	2,47	1,10
4 Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	289	2,54	1,06
5 Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	289	2,48	1,04
6 Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	289	1,93	1,00
7 Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	289	1,82	,93
8 Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	289	1,93	1,00

9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	289	1,89	,944
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırim.	289	2,21	1,05
11	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	289	2,34	1,10
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	289	3,02	1,12
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	289	2,74	1,10
Bilişsel Sinizm		2.54		
Duyuşsal Sinizm		1.90		
Davranışsal Sinizm		2.58		
Genel Sinizm		2.36		

Tablo 2. incelendiğinde “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.” maddesine en yüksek düzeyde ($X=3.02$), “Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.” maddesine ise en düşük düzeyde ($X=1.82$) katılım sağlandığı, bilişsel sinizm boyutu aritmetik ortalamasının 2.54, duyuşsal sinizm aritmetik ortalamasının 1.90, davranışsal sinizm aritmetik ortalamasının 2.58, genel sinizm aritmetik ortalamasının 2.36 olduğu görülmektedir.

Karara katılım ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığını anlamak üzere yapılan Pearson Momentleri Çarpımı Korelasyon Analizinde elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 3. Karara Katılımı ile Örgütsel Sinizm ve boyutları arasındaki ilişki

	1	2	3	4	5	6	7
1 Bilişsel S.	1	.614**	.540**	.858**	-.167**	-.512**	-.485**
2 Duyuşsal S.		1	.690**	.880**	-.188**	-.445**	-.432**
3 Davranışsal S.			1	.845**	-.077	-.436**	-.395**
4 Genel Sinizm				1	-.170*	-.544**	-.512**
5 Bireysel Tutum					1	.429**	.627**
6 Örgütsel Ortam						1	.972**
7 Karara Katılım							1

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ N=289

Tablo 3. incelendiğinde örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile karara katılım değişkeninin bireysel tutum boyutu arasında (-.167) düşük düzeyde negatif, örgütsel ortam boyutu (-.512) ve karara katılım arasında (-.485) $p<0.01$ önem düzeyinde orta düzeyde negatif ilişkiler; örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ile karara katılımın bireysel tutum boyutu arasında (-.188) düşük düzeyde, örgütsel ortam boyutu (-.445) ve karara katılım arasında (-.432) $p<0.01$ önem düzeyinde olmak üzere orta düzeyde negatif; örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile karara katılımın örgütsel ortam boyutu arasında (-.436) ve karara katılım puanları arasında (-.395) orta düzeyde $p<0.01$ önem düzeyinde negatif; sinizm ile karara katılımın bireysel tutum boyutu arasında (-.170) $p<0.05$ önem düzeyinde düşük düzeyde, karara katılımın örgütsel ortam boyutu arasında (-.544), karara katılım arasında (-.512) $p<0.01$ önem düzeyinde olmak üzere ilişkiler bulunmuştur.

Karar vermeye katılımın alt boyutlarının örgütsel sinizmi ve ilişkili olduğu boyutlarda örgütsel sinizm boyutlarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını anlamak amacı ile yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 4. Karar verme sürecine katılım boyutlarının örgütsel sinizmi yordamasına ilişkin bulgular

GENEL SİNİZM					
Değişkenler	B	Standart HataB	β	t	p
Sabit	47.95	3.853		12.446	.000
Örgütsel Ortam	-.701	.072	-.606	-9,682	.000
Bireysel Tutum	.412	.244	.105	1.685	.094
$r=0.571$	$r^2=0.33$	$F=50.06$	$p=0.000$		
BİLİŞSEL SİNİZM					
Sabit	19.635	1.734		11.324	.000
Örgütsel Ortam	-.278	.033	-.555	-8.533	.000
Bireysel Tutum	.166	.110	.098	1.512	.132
$r=0.522$	$r^2=0.27$	$F=38.823$	$p=0.000$		
DUYUŞSAL SİNİZM					
Sabit	14.001	1.524		9.186	.000
Örgütsel Ortam	-.196	.029	-.463	-6.827	.000
Bireysel Tutum	.022	.097	.015	.224	.823
$r=0.457$	$r^2=0.21$	$F=27.337$	$p=0.000$		
DAVRANIŞSAL SİNİZM					
Sabit	17.100	.942		18.154	.000
Örgütsel Ortam	-.200	.026	-.469	-7.652	.000
$r=0.469$	$r^2=0.22$	$F=58.551$	$p=0.000$		

Tablo 4. İncelendiğinde örgütsel ortam ve bireysel katılım değişkenleri birlikte, öğretmenlerin örgütsel sinizm puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. $r=0.571$, $r^2=0.33$, $p<0.01$ İki değişken birlikte örgütsel sinizmdeki varyansın % 33'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel sinizm üzerindeki görece önem sırası; örgütsel ortam ve bireysel tutumdur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel ortam değişkeninin örgütsel sinizm değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bireysel tutum değişkeni ise anlamlı bir yordayıcı değildir.

Örgütsel ortam ve bireysel katılım değişkenleri birlikte, öğretmenlerin bilişsel sinizm puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. $r=0.522$, $r^2=0.27$, $p<0.01$ İki değişken birlikte bilişsel sinizmdeki varyansın % 27'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin bilişsel sinizm üzerindeki görece önem sırası; örgütsel ortam ve bireysel tutumdur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel ortam değişkeninin duygusal sinizm değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bireysel tutum değişkeni ise anlamlı bir yordayıcı değildir. Örgütsel ortam ve bireysel katılım değişkenleri birlikte, öğretmenlerin duygusal sinizm puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. $r=0.457$, $r^2=0.21$, $p<0.01$ İki değişken birlikte duygusal sinizmdeki varyansın % 21'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel sinizm üzerindeki görece önem sırası; örgütsel ortam ve bireysel tutumdur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel ortam değişkeninin duygusal sinizm değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bireysel tutum değişkeni anlamlı bir yordayıcı değildir.

Tablo incelendiğinde örgütsel ortam değişkeninin davranışsal sinizm puanlarıyla orta düzeyde anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir. $r=0.469$, $r^2=0.22$, $p<0.01$ Örgütsel ortam değişkeni davranışsal sinizm üzerindeki varyansın % 22'sini açıklamaktadır. Karar verme sürecine katılım boyutlarından örgütsel ortamtan başına davranışsal sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Ortaokul öğretmenlerinin karar verme sürecine katılmaları ile örgütsel sinizm düzeyleri ve bu iki değişken arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan bu çalışmada ilk olarak öğretmenlerin karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algıları saptanmıştır. Araştırma sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda karar verme sürecine orta düzeyde katılım gösterdikleri, örgütsel sinizm düzeylerinin ise orta düzeyin altında fakat çokta düşük olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin karar verme sürecine katılıma oldukça istekli olduğu fakat örgütsel ortamın aynı düzeyde bu sürece katılım için elverişli olmadığı ise ortaya çıkarılan başka bir sonuçtur. Okullarda öğretmenlerin karar verme sürecine katıldıkları fakat bu katılımı yeterli bulmadıkları, okuldaki karar verme süreçlerinde daha fazla rol almak istedikleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okul karar verme sürecine

katılımı uzun süreli bir araştırma alanı olmuştur (Ho, 2010). Karar verme sürecine katılıma ilişkin Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin, karar alma sürecinde okul müdürü, mevzuat ve müdür yardımcılarının daha etkili olduğunu düşündükleri (Güçlü ve diğerleri, 2015), karar verme sürecine katılıma istekli oldukları fakat karar verme süreçlerine katılımlarının düşük düzeyde kaldığı (Özdoğru ve Aydın, 2012), benzer olarak okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimine katılımının düşük düzeyde olduğu (Can ve Serençelik, 2017) anlaşılmaktadır. Diğer taraftan okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin karar verme sürecine yeterince katıldığına ilişkin çalışmalarda bulunmaktadır (Özdoğru ve Aydın, 2012; Göksoy, 2014). Alan yazında yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde Özcan (2010) çalışmasında öğretmenlerin kararlara düşük seviyede katılım sağladıklarını fakat yüksek seviyelerde katılmak istedikleri sonucuna ulaşmıştır. Babaoğlu ve Yılmaz’ın (2012) katılımcıları öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetçisi olan 74 eğitimci ile yapmış olduğu bir çalışmada, görüşme yapılan öğretmen ve okul müdürlerinin yarısından fazlasının okulda öğretmenlerin karar verme süreçlerine katıldıklarını ifade ettikleri, eğitim denetçilerinin ise öğretmenlerin karar verme sürecine katılımlarının bazen düzeyinde olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Timur (2017) öğretmenlerin eğitsel ve yönetsel kararlara katılımının orta düzeye yakın olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yukarıda ifade edilen araştırmaların bulguları da dikkate alındığında öğretmenlerin karar verme sürecine katılımlarının yıllara göre arttığı, orta düzeye yaklaştığı fakat bu düzeyin öğretmenler için yeterli olmadığı söylenebilir. Öğretmenler okuldaki karar verme sürecinde daha fazla rol almak istemekte, okul yönetimlerinin karar verme sürecine katılım için kendilerine sağladıkları olanakları yeterli bulmamaktadırlar.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin orta düzeyin altında fakat çokta düşük olmadığı bu çalışmadan elde edilen başka bir sonuçtur. Kalağan ve Güzeller (2010), Helvacı ve Çetin (2012), Yıldız (2013), Nartgün ve Kartal (2013) çalışmalarında öğretmenlerin sinizm düzeylerinin ortalamanın altında, düşük düzeylerde bulmuşlardır. Yukarıda ifade edilen araştırmalardan elde edilen bulgular bu araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Öğretmenlerin sinizm düzeyi ortalamanın altında fakat görmezden gelinecek kadar düşük düzeyde değildir.

Çalışmadan çıkarılan başka bir sonuç ise okuldaki ortam öğretmenler tarafından karar verme sürecine katılım açısından olumlu algılandığında örgütsel sinizmde azalma, olumsuz algılandığında ise örgütsel sinizmde bir artış olmaktadır. Diğer taraftan karar verme sürecine ilişkin bireysel tutum boyutu ile örgütsel sinizm arasında oldukça düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu ise karar verme sürecine katılımın örgütsel sinizm ile ilişkisinde öğretmenlerin bireysel tutumundan ziyade örgütsel ortamın ön plana çıktığını göstermektedir. Nitekim Demirtaş ve Alanoglu (2015) öğretmenlerin iş doyumunu ile hem eğitimsel hem de yönetsel karara katılım arasında aynı yönde orta düzeyde; Cihangiroğlu, Uzuntarla, Özata, (2015) karara katılımı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında zayıf düzeyde ilişkiler bulmuştur. Okullarda karardan en çok etkilenen paydaşlardan biri olan öğretmenlerden, kendi düşünceleri alınmadan verilen kararların uygulanmasını beklemek, öğretmenlerin uyguladıkları kararların okulun amaçlarına hizmet etmediğini fark etmelerine rağmen bu uygulamalara devam etmek zorunda kalmaları, kendilerinin düşünce ve değerlerinin önemsenmemesi, kendilerine danışılmadığı için önemsenmediklerini, değersiz olduklarını düşünmeleri çalıştıkları okullara karşı olumsuz düşünce, duygu ve davranışlar edinmelerine neden olabilecektir. Nitekim Elton Mayo ve arkadaşlarının (1927-1933) yürütmüş olduğu çalışmalarda da tanınma, ait olma gibi ihtiyaçların karşılanması, bireyin algısı, inançları ve değerlerinin motivasyonunu ve performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların morali onları destekleyici bir yönetimle yükseltilebilir (Karip, 2004). Öğretmenlerin karar verme süreçlerine katılımı yeni roller üstlenmelerine ve okul yaşamı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmalarını sağlayarak, onların okulun hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmelerine neden olabilir. Okul yöneticileri, öğretmenleri yetkilendirmenin önemini kabul etmeli ve onları da yönetsel karar verme sürecine dahil etmelidirler (Bogler ve Somech, 2005). Değişkenler arasında gerçek bir neden sonuç ilişkisi sağlansa da açıklanan varyanstan karara katılımın örgütsel ortam boyutunun, örgütsel sinizm üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Öğretmenler, hizmet sektörü kapsamında değerlendirilen kurumlar olan okullarda alınan kararların en önemli uygulayıcıları olarak kararı etkileyen ve bu kararlardan etkilenen meslek mensuplarıdır. Konunun kuramsal temelleri ve yapılan çalışmalar (Takmaz, 2009; Reichers, Wanous, Austin, 1997; James, 2005) dikkate alındığında, öğretmenlerin karar verme sürecine katılımının sağlanmamasının, okul hakkındaki düşünceleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği söylenebilir. Diğer taraftan karar verme sürecine daha düşük düzeyde katılımı sağlanan öğretmenlerin okul hakkındaki düşünceleri, duyguları ve davranışları olumsuz etkilenebilir, bu ise örgütsel sinizmi artırarak okula zarar verebilir. Anderson ve Bateman’ın (1997) gerçekleştirdiği bir deneysel bir çalışmada kurumsal ortamın birçok yaygın özelliklerinin sinizm yarattığına dair kanıtlar elde edilmiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak araştırmacılara; karar verme sürecine katılım ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi nedensel olarak açıklayabilecekleri nitel çalışmalar; karar verme sürecine katılım ve örgütsel

sinizmle ilişkili olabilecek diğer değişkenlerin birlikte sinizm üzerindeki etkisini ortaya çıkarabilecekleri çalışmalar yapmaları önerilebilir. Okul yöneticileri ise karar verme sürecine katılım ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki konusunda bilgilendirilerek eğitimsel ve yönetsel konularda karar verme süreçlerine öğretmenleri katmaları sağlanabilir. Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren ve yeterli bilgiye sahip oldukları konularda yönetim sürecine dahil edilerek kendilerini değerli hissetmeleri, daha üretken olmaları sağlanabilir.

Bilgilendirme

Bu makale Ankara’da düzenlenen 12. Eğitim Yönetimi Kongresi’nde sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.

References

- Akan, D., Bektaş, F. ve Yıldırım, İ. (2014). Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki[The relationship between ethical leadership and organizational cynicism based on primary teachers' perceptions]. *NWSA-Education Sciences*, 9(1), 48-56.
- Akın, U. (2015). Okullarda örgütsel sinizm ve güven ilişkisinin incelenmesi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma[The relationship between organizational cynicism and trust in schools: a research on teachers]. *Eğitim ve Bilim*, 40(181).
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. [The relationship between the power resources used by school principals and teachers' perceptions of organizational cynicism] *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 3, 25-52.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.
- Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one). *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 222-229.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*[*Education Management*].Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Babaoğlu, E., Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma[Participation at Decision in Primary School]. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3).
- Bayram, N. (2016). Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları.[Introduction to structural equation modeling] Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making?. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bursahoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (16. Basım).[*New structure and behavior in school management*].Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, E., & Serençelik, G. (2017). Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi[The investigation of pre-school education teachers' participations in the school management]. *Dicle University Journal of Ziya Gökalp Education Faculty*, (30).
- Cihangiroğlu, N., Uzuntarla, Y., & Ozata, M. (2015). Otonomi ve kararlara katılımın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi[The analysis of the effect of autonomy and participative decision making on organizational commitment]. *Bartın Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Dergisi*, 6(12), 39-52.
- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2016). LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi, temel kavramlar-uygulamalar-programlama[Structural equation modeling with LISREL 9.1, basic concepts-applications-programming]. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları[Multivariate statistics for social sciences: SPSS and LISREL applications]. Pegem Akademi.
- Dean, J.W., Brandes, P., and Dharwadkar, R., (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki [The Relationship Between Participation in Decision Making of Teachers and Job Satisfaction]. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 16(2).

- Gordon, T.(2007). Etkili *Öğretmenlik Eğitimi*(20.Basım)[*Teacher Effectiveness Training*].(Çev. Emel AKSAY). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım[Participation in decision making in schoolmanagement]. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Gökkyer, N., & Türkoğlu, İ. (2018). Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki[The Relationship Between Organizational Support Perceptions of Teachers Working in High Schools and Organizational Cynicism Attitudes]. *Eğitim ve Bilim*, 43(196).
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T., & Koşar, S. (2015). Multilevel analysis of the effects of leadership styles, decision making strategies and personality on decision-making process in schools [Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi]. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 1756-1791.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği) [Assessment of Cynicism Level of Primary School Teachers (Uşak Sample)]. *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Ho, D. C. W. (2010). Teacher participation in curriculum and pedagogical decisions: Insights into curriculum leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(5), 613-624.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi*[*Edutational administration*](Çev. Edt: S. Turan).Ankara: Nobel.
- Irawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision making: Evidence from state owned enterprise in Indonesia. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(1), 159-172.
- İnandı, Y., & Gılıç, F. (2016). Relationship of teachers' readiness for change with their participation in decision making and school culture. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 823-833.
- Jackson, S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of applied Psychology*, 68(1),3.
- James M.S. L.(2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems* (Dissertation of Doctor of Philosophy), TheFlorida State University, Florida.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki[The relationship between organizational support perceptions of research assistants and organizational cynics attitudes], *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi[The organizational cynicism levels of the teachers]. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kalay, F., Oğrak, A., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama[The relationship between mobbing, organizational silence and organizational cynicism: an empirical study]. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alan ve kapsamı[The scope of management science]. Y. Özden, (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (s. 1-39). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri [Teachers' Perceptions on Organizational Cynicism and Organizational Silence] *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.doi number: 10.14686/201321980.
- Özcan, E. G. (2010). Ortaöğretim okullarındaki öğretmen ve öğrencilerin okul yönetiminin karar verme sürecine katılımlarının incelenmesi(Beypazarı örneği).([Examination of the participation of teachers and students in secondary schools in decision making process of school administration]. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Özdamar, K. (2016). Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi[Structural equation modeling for scale and test development in education, health and behavioral sciences]. Eskişehir: Nisan.
- Özdoğan, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki[The relationship among elementary school teachers' participation in decision-making, their desire, and motivation levels]. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.
- Pashiardis, P. (1994) Teacher participation in decision making, *International Journal of Educational Management*, 8(5), 14-17. <https://doi.org/10.1108/09513549410065693>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış*[*Organizational Behavior*], 14. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Singh, S. K. G. (2009). A study on employee participation in decision making. *Unitar e-journal*, 5(1), 20-38.
- Şeker, H. ve Gençdoğan, B. (2006). Psikolojide ve eğitimde ölçme aracı geliştirme[Developing measurement tools in psychology and education]. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2003). Eğitimde yerelleşme ve demokratikleşme çabaları[Decentralization and democratization in educationa conceptual analys]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34(34), 300-315.
- Takmaz, Ş. U. (2009). İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışı arasındaki ilişki[The relationship between level of organizational communication in elementary schools and the attitudes of teachers to decision making](Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*[*Measurement of attitudes and data analysis with SPSS*]. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*[*School management*]. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Timur M. (2017). *Temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda karar alma sürecine ilişkin algıları*[*Perceptions of teachers in decision making processes in primary schools*].(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi.
- Turgut, T. ve Agun, H.(2016). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide psikolojik sermaye ve çalışan sesliliğinin ara değişken rolü[The intermediate variable role of psychological capital and employee voice in the relationship between organizational justice and organizational cynicism]. *İş'te Davranış Dergisi*, 1(1), 15-26.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational dynamics*, 28(4), 82-94.
- Wadesango, N. (2012). The influence of teacher participation in decision-making on their occupational morale. *Journal of social sciences*, 31(3), 361-369.
- Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 682-695.
- Yıldırım, İ. (1989). Okul örgütlerinde karar verme ve karara katılma. *Eğitim ve Bilim*, 13(73), 18-24
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki[The relationship between organizational commitment and organizational cynicism and organizational dissent]. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.