

**Araştırma Makalesi**

**Etik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:  
Öğretmenler Üzerine bir Araştırma**

*The Relationship Between Ethical Leadership, Organisational Cynicism, And Job  
Satisfaction: A Research On Teachers*

|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bilsay KAYA</b><br>Atılım Üniversitesi<br>İşletme Fakültesi<br><a href="mailto:kaya.bilsay@student.atilim.edu.tr">kaya.bilsay@student.atilim.edu.tr</a><br><a href="https://orcid.org/0000-0002-5660-1740">https://orcid.org/0000-0002-5660-1740</a> | <b>Ceyhan ÇİĞDEMOĞLU</b><br>Doç.Dr. Atılım Üniversitesi<br>İşletme Fakültesi<br><a href="mailto:ceyhan.cigdemoglu@atilim.edu.tr">ceyhan.cigdemoglu@atilim.edu.tr</a><br><a href="https://orcid.org/0000-0001-5389-5790">https://orcid.org/0000-0001-5389-5790</a> | <b>Ayşe Aslı YILMAZ</b><br>Dr., Atılım Üniversitesi<br>İşletme Fakültesi<br><a href="mailto:asli.yilmaz@atilim.edu.tr">asli.yilmaz@atilim.edu.tr</a><br><a href="https://orcid.org/0000-0003-1784-7307">https://orcid.org/0000-0003-1784-7307</a> | <b>Şule TUZLUKAYA</b><br>Doç.Dr., Atılım Üniversitesi<br>İşletme Fakültesi<br><a href="mailto:sule.tuzlukaya@atilim.edu.tr">sule.tuzlukaya@atilim.edu.tr</a><br><a href="https://orcid.org/0000-00018244-6396">https://orcid.org/0000-00018244-6396</a> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| <b>Makale Geliş Tarihi</b> | <b>Makale Kabul Tarihi</b> |
| <b>15.04.2023</b>          | <b>15.11.2023</b>          |

**Öz**

Liderlik vasıfları ile çalışanlarına liderlik eden okul yöneticileri, öğretmenlerde aidiyet duygusunu ve motivasyonu artırarak, öğrencilerin daha başarılı eğitim almalarına da katkı verir. Özellikle okul yöneticilerinin karar verirken ve uygularken etik ilkelere bağlı kalması, paydaşlarına rol model oluşturacak bir liderlik anlayışı benimsemeleri, kurumsal saygınlığı da beraberinde getirebilecektir. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı; algılanan etik liderlik, örgütsel sinizm ve iş doyumu arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve örgütsel sinizmin, algılanan etik liderlik düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişkide aracılık rolünün tespit edilmesidir. Nicel araştırma yaklaşımlarından kesitsel tarama yöntemi kullanılmış, Türkiye'nin İzmir ilinde bulunan çeşitli okul ve kademelerde görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinden 1365 katılımcıdan veri toplanmıştır. Çalışmanın en dikkat çekici bulgusu algılanan etik liderliğin iş doyumu üzerindeki anlamlı etkisini yitirmediğini, örgütsel sinizmin ise iş doyumu üzerindeki etkisinin devam ettiği saptanmış olmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Örgütsel Sinizm, İş Doyumu, Eğitim Kurumları, Okul Yöneticileri

**Abstract**

School administrators, who lead their employees with leadership qualities, contribute to students' more successful education by increasing the sense of belonging and motivation in teachers. School administrators' adherence to ethical principles while making and implementing decisions, adopting a leadership approach that will create a role model for their stakeholders, can also bring corporate respectability. In this context, the main purpose of the study is to reveal the relationships between perceived ethical leadership, organizational cynicism, and job satisfaction and to uncover the mediating role of organizational cynicism in the relationship between perceived ethical leadership level and job satisfaction. One of the quantitative research approaches, the cross-sectional screening method was used, and data were collected from 1365 participants from teachers and school administrators working in various schools and levels located in Izmir province of Turkey. The most remarkable

**Önerilen Atıf /Suggested Citation**

Kaya, B. & Çiğdemoglu, C. & Yilmaz, A.A., Tuzlukaya, Ş., 2023, Etik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(4), 3068-3082.

*finding of the study is that perceived ethical leadership has not lost its significant effect on job satisfaction, while it has been found that the effect of organizational cynicism on job satisfaction continues.*

**Keywords:** Ethical Leadership, Organizational Cynicism, Job Satisfaction, Educational Institutions, School Administrators

## 1. Giriş

Liderlik, belirli koşullar altında, kişisel ve grup amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik, bir kişinin diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tarif edilebilir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde liderlik sürecin kendisini, lider ise belirli bir yönetsel otoriteye sahip, takipçilerini etkileyen kişiyi ifade etmektedir. Bireyler ise, sosyal varlıklar olarak grupların birer üyesi olmaları benzeri nedenlerle, kendilerini belirli amaçlar ve hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda yöneltecek lider ve yöneticiler ile ilişkiler geliştirmektedir.

Liderlik çalışmalarının kökenleri, yönetim araştırmalarında oldukça eskiye dayanmaktadır (Graen ve Uhl-bien, 1995; Brown vd, 2005). Liderlik teorileri, tarihsel ve toplumsal bağlamlarla şekillenerek zaman içinde gelişmiştir. Tarihsel olarak incelendiğinde, 19. yüzyılda ilk dönem liderlik teorisi olarak ortaya çıkan ve liderin doğuştan olduğunu ileri süren “büyük adam teorisi”nin başlangıç olduğu söylenebilir. Büyük liderlerin, öne çıkmalarını sağlayan zekâ, cesaret, karizma ve kararlılık gibi doğuştan gelen özelliklerin etkili olduğunu öne sürer. Ardından gelen “özellikler teorisi” de büyük adam teorisi üzerine kuruludur ve etkili bir lideri, lider yapan belirli özelliklerin tanımlanmasını içermektedir. Özellikler kendine güven, zekâ, duygusal istikrar ve motivasyonu içerebilir. Zaman içerisinde, lider özelliklerinin sayısında artış ve hangi özelliğin lideri tanımladığına dair tartışmaların da ortaya çıkması ile “davranışsal teori”, etkili liderliğin doğuştan gelen özelliklerden ziyade belirli davranışlara dayandığını öne sürerek tartışmaları farklı bir yöne ilerletmiş, özelliklerden çok eylemlere odaklanılmıştır. Liderliğin etkisinin duruma bağlı olduğunu öne süren *durumsal teoriler* ise, 20. yüzyılın sonlarında ortaya çıkarak, liderlerin davranışlarını durumun ve liderlik ettikleri takipçilerin ihtiyaçlarına uyacak şekilde uyarlamalarına dikkati çekmektedir. Daha güncel teorilere odaklanıldığında en fazla dikkat çeken birkaç teoriden bahsetmek mümkündür. *Dönüştürücü lider teorisi*, örneğin, etkili liderlerin, takipçilerine ortak bir vizyona ulaşmaları için ilham veren ve onları motive eden kişiler olduğunu ileri sürer. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin gelişimine odaklanır, ortak bir amaç duygusu ve hedef etrafında heyecan yaratır. Bu teori, 20. yüzyılın sonlarında, araştırmacıların liderlik etkinliğinde duygusal zekâ ve kişilerarası becerilerin önemini fark etmeye başlamasıyla ortaya çıkmıştır (Judge ve Piccolo, 2004). Diğer taraftan, *otantik liderlik teorisi*, etkili liderliğin, liderin takipçilerinin ve kendisinin değerlerine sadık olma becerisine dayandığını öne sürer. Otantik liderler, takipçileri arasında güven ve saygı uyandırarak dürüst, şeffaf ve etik uygulamalarda bulunmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005). Güven kavramının lider ve takipçileri arasında son derece önemli olduğu üzerinden hareketle, bu alanda yürütülen pek çok araştırma güveni de değişkenlere dahil etmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002). Bu teori, 21. yüzyılda, araştırmacıların liderliğin etkinliğinde dürüstlük ve orijinalliğin önemini fark etmeye başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Genel olarak, liderlik teorileri toplumsal değerlerdeki, araştırma yöntemlerindeki ve işin değişen doğasındaki değişiklikleri yansıtarak zaman içinde gelişmiştir (Potosky ve Azan, 2023).

Eğitim kurumlarının etkin bir şekilde işlemesi, eğitim plan ve uygulamalarının verimliliği, okul yöneticisi ve başta öğretmenler olmak üzere okuldaki diğer paydaşlarla olumlu ilişkiler kurularak sağlanır ve öğrencilerin akademik başarılarının sağlanması için eğitim sektöründe liderlik önemlidir (Bush, 2023). Eğitimde liderlik, eğitim sistemi içerisindeki her düzeydeki liderin rolünü ve paydaşlar ile olumlu ilişkilerin kurulmasını ifade etmektedir (Erdoğan, 2014; Baloğlu, 2011; Doğan, 2012). Okulun başarısı ile liderlerin davranışı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Liderlik vasıfları ile çalışanlarına liderlik eden okul yöneticileri, öğretmenlerde aidiyet duygusunu ve motivasyonu artırarak, öğrencilerin daha başarılı eğitim almalarını da sağlamaktadır (Buluç, 2009). Özellikle okul yöneticilerinin karar verirken ve uygularken etik ilkelere bağlı kalması, paydaşlarına rol model oluşturacak bir liderlik anlayışı benimsemeleri, kurumsal saygınlığı da beraberinde getirebilecektir (Erdoğan, 2013).

Bu şekilde değerlendirildiğinde çalışmanın temel amacı; algılanan etik liderlik, örgütsel sinizm ve iş doyumu arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve örgütsel sinizmin, algılanan etik liderlik düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişkide aracılık rolünün tespit edilmesidir.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Etik Liderlik

Etkin bir liderden temel olarak vizyoner olması, proaktif yaklaşım göstermesi ve örgütsel vizyonu ve misyonunu takipçilerine aktarabilmesi beklenmektedir. Liderin güvenilir olması, davranışları ile söyledikleri arasında tutarlılık ve süreklilik olması, iç uyumunun, özgüveninin ve özsaygısının yüksek olması, ekip üyelerine karşı yüksek sorumluluk taşıması, öğrenmeye ve gelişime açık duruş göstermesi ile vizyon sahibi olması gibi birçok özellikten bahsedilebilir (Imran vd., 2023; Baltaş, 2010; Trevino vd., 2000).

Liderlerin rol model olmaları, takipçilerinin güvenini kazanmak ve aynı zamanda bireyin, davranışı gerçekleştirirken kuralları ve değerleri anlayarak arzulanan etkililiği ve verimliliği sergilemek için bir alışkanlık geliştirmesine katkı sağlamaktadır (Çelik, 2007; Fehr vd, 2021). Etik, kişisel fikirlerin ve karar almanın ahlaki odak noktasıdır. Etik liderlik, dürüstlük, şeffaflık ve ahlaki ilkelerle liderlik etme pratiğini ifade eder (Aktaş, 2014) . Etik liderler, takipçilerinin ve daha geniş bir topluluğun refahına öncelik verir ve etik değerlere ve standartlara dayalı kararlar alır. Etik liderlik, sürekli olarak adil uygulamayı gündeme getiren bir liderlik tarzıdır (Brown vd., 2005; Karna, 2021).

Takipçilerin liderlerine ilişkin algıları, dürüst, doğru ve güvenilir olduğu yönündeyse, bu durum çalışanların bilişsel temelli güvenini olumlu yönde etkiler. Bu doğrultuda etik liderlerin, takipçilerinin duygularına ve adil yaklaşım beklentilerine önem vererek verimli bir çalışma ortamı yaratması beklenir. Liderin takipçilerine verdiği yüksek değer, özgürlük, seçim yapma fırsatına sahip olması örgütsel aidiyet duygusunun gelişmesi için oldukça önemlidir. Etik liderlik için bütünlük, hesap verebilirlik, şeffaflık, empati, adalet ve sosyal sorumluluk benzeri unsurlar öne çıkmaktadır. *Bütünlük*, dürüst, güvenilir, eylem ve sözlerde tutarlılık ile aynı zamanda, takipçilerine karşı olumlu ve ahlaki değerlere uygun hareketi; *hesap verebilirlik*, etik liderlerin, eylemleri ve kararları için sorumluluk alan, takipçilerini ve kendilerini etik standartları karşılama konusunda sorumlu tutulmasını; *şeffaflık*, açık ve şeffaf iletişimi, zamanında ve doğru bilgi ve geri bildirim sağlanmasını; *empati*, takipçilerine karşı empati ve şefkat gösterilmesini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlayarak, saygılı ve onurlu davranış sergilenmesini; *adalet*, tüm bireylere eşit davranmak ve büyüme ve gelişme için fırsatlar sunmayı; son olarak *sosyal sorumluluk* ise toplumsal farkındalık ve olumlu katkılarda bulunmayı işaret eden özelliklerdir. Etik ve değerler kavramları alınacak kararlarda ön planda olduğundan paydaş memnuniyetini artırarak ilişkide güven kavramını geliştirir. Belirsizliğin azalması, takipçilere ya da işletmelerde çalışanlara etik bir çalışma ortamı oluşturacağından kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır (Günel vd., 2015; Lin vd., 2020).

Etik liderler, etik değerlere ve ilkelere uygun hareket etmelidir (Teyfur vd., 2013). Bu özelliği ile diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında, etik liderlerin yeni takipçiler edinmesi kaçınılmazdır. Elbette bireyler, karar alıcılar ya da yöneticiler için etik liderlik tarzını benimsemek yeterli olmayıp, bir rol model olarak sürdürülebilir olması da son derece önemlidir (Sezgül, 2010).

### 2.2. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, örgütün liderliğine, değerlerine ve hedeflerine olan inancını yitirmiş çalışanların tutumunu ifade eder (Kärreman ve Alvesson, 2021). Sinik çalışanlar, örgütün eylemlerinin samimiyetinden şüphe duyarlar ve genellikle örgütün amacından kopmuş hissederler (Tavares ve Parker, 2020; Abraham, 2000). Örgütsel sinizm, örgüt kültürünün yanı sıra çalışanların refahı, iş tatmini ve üretkenliği üzerinde de olumsuz etkilere sahip olabilir.

Çalışanların örgüt içinde adalet olmadığına inanmaları, aidiyet duygularını kaybetmeleri, tükenmişlik duyguları, işlerine duydukları memnuniyetin azlığı, yönetenlerin sergilediği liderlik türü ve örgütün hedeflerini yönetememesi benzeri durumlar çalışanları sinizme yönelten unsurlara örnek olarak verilebilir (Thau vd, 2021; Altınöz, 2011).

Örgütsel sinizmin bazı diğer nedenleri arasında etik dışı davranışlar, şeffaflık eksikliği, zayıf iletişim, eşitsiz uygulamalar, tutulmayan sözler de sayılabilir. Dolayısı ile, örgütsel sinizmin temelinde

memnuniyetsizlik, motivasyon azlığı ve iş tatminsizliği yatmaktadır. Bu sebeple iş doyumunu kavramı örgütsel sinizmin ile ilişkilendirilmelidir.

### 2.3. İş Doyumu

Örgütsel bağlamda bireylerin sorumlusu olduğu ve kendinden tamamlanması beklenen işten tatmin yaşaması onun örgüte olan aidiyet duygusunu arttırır. Aynı zamanda, örgüt kültürünün oluşturulması ve korunmasına, örgütün değer kazanmasına da katkı sağlar. İş tatmini olarak da ifade edilen iş doyumunu, bir kişinin işe karşı genel ve olumlu tavrıdır. Dolayısıyla çalışanların örgüte aidiyeti, örgüt kültürünü kabullenmeleri, deneyimleri olumlu ise bu durum bireysel manada kişilerin iş doyumuna ulaşmasına imkân verirken, olumsuz ise kişilerde iş doyumsuzluğu ortaya çıkar (Judge vd, 2001).

İş doyumunu, çalışanların işlerini veya iş yaşamlarını değerlendirmelerinin bir sonucu olarak hissettikleri olumlu duygulardır (Özcan, 2011). Bireyin işinden beklediği ile işin bireye verdiği arasında bir uyum varsa iş tatmini söz konusudur; aksi takdirde iş doyumsuzluğu oluşur (Demir, 2007; Turan ve Bektaş, 2014). Örgütün temel yapısını oluşturan aktörler olarak bireylerin, iş tatmini çok önemlidir. İş doyumunu, başarılı bir yönetimin bir sonucu olabilir (İğdelipınar, 2013).

### 3. Etik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu Arasındaki Etkileşim

Liderler etik davranış sergilediğinde, çalışanların onlara güvenmeleri ve işleri ve organizasyonları hakkında olumlu hissetmeleri daha olasıdır. Etik liderlik, çalışanlar liderlerinin kendilerinin refahına ve başarısına bağlı olduğunu hissettikleri için daha yüksek düzeyde iş tatmini ile ilişkilidir (Kim ve Kim, 2020). Etik liderlerin açık ve şeffaf bir şekilde iletişim kurma, büyüme ve gelişme için fırsatlar sağlama ve iş memnuniyetini arttırabilecek olumlu bir çalışma ortamı yaratma olasılığı daha yüksektir.

**H<sub>1</sub>:** *Algılanan etik liderlik düzeyi ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

Etik liderler, olumlu bir çalışma ortamı yaratır, açık ve şeffaf bir şekilde iletişim kurar, adaleti teşvik eder ve takipçilerinin refahına bağlılık gösterir (Brown vd, 2005; Trevino vd, 2003). Bu eylemler iş tatminini artırabilir ve örgütsel sinizm olasılığını azaltabilir. Öte yandan, çalışanlar liderlerinin etik olmayan davranışlarını veya şeffaflık eksikliğini algıladıklarında, örgütün değerleri ve amaçları hakkında alaycı hale gelebilirler. Bu ise, daha düşük iş tatmini seviyelerine ve daha yüksek örgütsel sinizm seviyelerine yol açabilir.

Örgüt hakkında sinik olan çalışanlar, örgütün amacından kopmuş hissedebilir, motivasyon eksikliği yaşayabilir ve daha düşük bağlılık ve iş doyumunu seviyelerine sahip olabilir. Eğitim sektöründe öğretmenlerin iş doyumunu, öğrenciler ve meslektaşlarla ilişkiler; kendi düşüncelerini hayata geçirebilme olanakları, ekonomik unsurlar, çalışma koşulları (ekonomik, sosyal ve fiziki açıdan), çalışma saatleri, denetim ve yönetim, takdir edilme şekilleri gibi unsurlara bağlı olarak değişiklik gösterir (Akın ve Koçak, 2012). Helvacı ve Çetin'e (2012) göre okul öğretmenlerinin eğitim kurumu olarak okullara yönelik olumsuz tutumları örgütsel sinizmi işaret eder. Öğretmenlerin bu tutumları benimsemesinin nedeni, başta, güvensizlik ve adil davranılmadığı hissidir.

Okullarda görev yapan öğretmenlerde görülebilecek sinik davranışlar arasında; eğitim çabalarının ve fikirlerinin okul idari ve personel tarafından kabul edilmediğine duyulan inanç; okula karşı ilginin azalması ve uzaklaşmak için fırsatlar aramak; iyileştirmeye yönelik herhangi bir çalışmada yer almamak, okulu acımasızca eleştirmek; takdir edilmeme duygusunun gelişmesi ve duyarsızlık ortaya çıkması; adil bir ortam olmadığı ve kayırmacılığın olduğuna dair düşünceler; genel olarak okulla ilgili olumsuz düşüncelere sahip olmak; her yenilikçi girişimin farklı sorunlar getireceğine inanmak, yer almaktadır. Örgütsel sinizmin öğretmenlerde performans düşüklüğüne sebep olmasının yanında, okulun yapısına ve işleyişine olduğu kadar okulun inançlarına, kurallarına ve değerlerine de zarar vermesi söz konusudur (Karadağ vd., 2014).

**H<sub>2</sub>:** *Algılanan etik liderlik düzeyi ile sinizm düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

**H<sub>3</sub>:** *Sinizim düzeyi ile iş doyumunu düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*

Örgütsel sinizm, etik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye aracılık edebilir. Çalışanlar, liderlerinin etik davranmadığını veya örgütün değerlerine uygun yaşamadığını algıladıklarında alaycı hale gelebilirler (Kalağan ve Güzeller, 2010). Bu da iş doyumunun düşmesine neden olabilir. Başka bir

deyişle, örgütsel sinizm, etik liderlik ile iş doyumu arasında aracı görevi görebilir. Bu, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin işyerinde mevcut olan örgütsel sinizm düzeyinden etkilendiği anlamına gelir. Örneğin, Breevaart ve Bakker (2014), örgütsel sinizmin etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini bulmuştur.

Çalışma, etik liderliğin iş tatmini ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu, ancak bu ilişkiye kısmen örgütsel sinizm aracılık ettiğini göstermektedir. Spesifik olarak, çalışanlar daha yüksek düzeyde etik liderlik algıladıklarında, sinik olma olasılıkları daha düşük olup, bu durum da daha yüksek düzeyde iş tatminine yol açmaktadır. Özetle, örgütsel sinizm, etik liderlik ile iş doyumu arasında aracı görevi görebilir. Etik davranan ve olumlu bir çalışma ortamı yaratan etik liderler, işyerinde örgütsel sinizm düzeyini azaltabilir ve bu da çalışanlar arasında daha yüksek iş doyumuna yol açabilir.

**H4:** *Örgütsel sinizm, algılanan etik liderlik düzeyi ile iş doyumu arasında aracı etkiye sahiptir.*

#### 4. Yöntem

Bu çalışmada değişkenler arasında öngörülen ilişkinin tespit edilmesi için nicel araştırma yaklaşımlarından kesitsel tarama yöntemi kullanılmıştır.

##### 4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın temel amacı, algılanan etik liderlik, örgütsel sinizm ve iş doyumu arasındaki ilişkilerin ortaya konmasıdır. Bu bağlamda örgütsel sinizmin, algılanan etik liderlik düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişkide aracılık rolünün tespit edilmesine odaklanılmıştır. Araştırma, verilerinin evrenini İzmir ilinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı, 2020-2021 yıllarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Zaman, para ve kaynak kısıtlılığı genellikle araştırmacıların rastlantısal örneklem stratejilerini kullanmalarını kısıtlar (Wallen ve Fraenkel, 2001), bu çalışmada bu nedenle kolayda örneklem stratejisi kullanılmıştır. Sonuçların evrene genellenebilmesi örneklemin evreni temsil edip etmediği bilinmediği için mümkün değildir.

Araştırmanın örneklemini ise 1365 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada, geçerli ve güvenilir ölçme araçları kullanılmış, tüm katılımcılar gönüllü bir şekilde araştırmaya katkı sağlamışlardır.

**Tablo 1: Katılımcıların demografik bilgileri açısından dağılımları**

|                                      |                 | Sayı | Yüzde |
|--------------------------------------|-----------------|------|-------|
| Cinsiyete göre dağılım               | Kadın           | 1047 | 76,7  |
|                                      | Erkek           | 318  | 23,3  |
| Okul Türüne Göre Dağılımlar          | Anaokulu        | 89   | 6,5   |
|                                      | İlköğretim      | 526  | 38,5  |
|                                      | Ortaöğretim     | 509  | 37,3  |
|                                      | Lise            | 241  | 17,7  |
| Yaşa göre Dağılımlar                 | 20-30 yaş arası | 69   | 5,1   |
|                                      | 31-40 yaş arası | 298  | 21,8  |
|                                      | 41-50 yaş arası | 588  | 43,1  |
|                                      | 51 yaş ve üstü  | 410  | 30,0  |
| Okul Müdürü Cinsiyetine göre Dağılım | Kadın Müdür     | 467  | 34,2  |
|                                      | Erkek Müdür     | 898  | 65,8  |

|                                |                 |      |      |
|--------------------------------|-----------------|------|------|
| Meslekteki Çalışma Süresi      | 5 yıl ve altı   | 58   | 4,2  |
|                                | 6-10 yıl arası  | 94   | 6,9  |
|                                | 11-15 yıl arası | 163  | 11,9 |
|                                | 16-20 yıl arası | 219  | 16,0 |
|                                | 21 yıl ve üstü  | 831  | 60,9 |
| Okul Müdürü ile Çalışma Süresi | 5 yıl ve altı   | 1219 | 89,3 |
|                                | 6-10 yıl arası  | 133  | 9,7  |
|                                | 11-15 yıl arası | 4    | ,3   |
|                                | 16-20 yıl arası | 2    | ,1   |
|                                | 21 yıl ve üstü  | 7    | ,5   |

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu %76,7 (N=1047) görülmektedir. Yaş aralıkları açısından incelendiğinde, 20-30 yaş aralığında %5 (N=69), 31-40 aralığında %22 (N= 298), ve 41-50 aralığında %43 (N=588) ve 51 yaş üzeri katılımcıların oranının ise %30 (N=410) olduğu görülmektedir. Müdürlerin cinsiyete göre dağılımları değerlendirildiğinde çoğunluğun erkek müdürler tarafından oluşturulduğu %66 (N=898) görülmektedir. Katılımcıların %4’ü (N=58) 5 yıl ve altı süredir görev yaparken, en uzun süreli görev yapan katılımcılar %61 (N=831) olmak üzere 21 yıl ve üstü yıldır öğretmenlik mesleğini yapanları göstermektedir. Mevcut çalıştıkları müdürün olduğu okulda görev yapan katılımcılar arasında %90’ı 5 yıl ve altı süredir burada görevli bulunmaktadır. Katılımcıların %90’ı Anaokulunda görev yapmaktadır.

#### 4.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada “Google Forms” uygulaması kullanılarak değişkenler hakkında veri toplanmıştır. Çevrimiçi anketleri genellikle sadece elektronik ortam kullanabilenleri katılımcılar kullanabiliyor olsa da öğretmenlerin bu konuda normal vatandaşlara oranla daha yetkin olduğu varsayılmıştır. Ayrıca bu anketler, kendi kendine seçim yanlılığı açısından diğer olasılık dışı örnekleme stratejilerinden daha fazla tehlike göstermez (Kim vd, 2018). Ayrıca, ulaşılması zor gruplara kolay erişim sağladığı için çevrimiçi anket kullanmıştır (Kim & Li, 2009). Farklı semtlerden öğretmenlerden bu vesileyle veri toplanabilmektedir.

Anket formu 4 bölümden oluşmuştur. İlk bölümde demografik bazı sorular, ikinci bölümde öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri hakkında sahip oldukları etik liderlik düzeylerini ölçmek için Algılanan Etik Liderlik Ölçeği, ikinci bölümde öğretmenlerin iş doyumu düzeylerini belirlemek için İş Doyum Ölçeği, dördüncü bölümde ise öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek için ise Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklere ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 2: Ölçeklere ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları**

| Ölçek Adı                      | Cronbach Alpha |
|--------------------------------|----------------|
| Algılanan Etik Liderlik Ölçeği | 0,99           |
| İş Doyum Ölçeği                | 0,87           |
| Örgütsel Sinizm Ölçeği         | 0,91           |

Özdamar’a (1999:522) göre Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,80’ den büyük olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

##### 4.2.1. Etik Liderlik Ölçeği

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) Yılmaz (2006:87) tarafından geliştirilmiş ve öğretmenlere yönelik olarak hazırlanmıştır. Yine Alkan (2015) tarafından Brown, Trevino ve Harrison (2005), tarafından

geliştirilmiş Etik Liderlik Ölçeği Türkçe ‘ye uyarlanmış ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği kriterlere uygun etik liderlik ölçeği beşli Likert tipinde 41 sorudan oluşmaktadır. Geliştirilen MELO ölçeği adalet, güvenlik ve iletişim olmak üzere üç alt boyuta sahiptir.

#### **4.2.2. İş Doyum Ölçeği**

Esin Tezer tarafından 1991 yılında geliştirilen İş Doyum Ölçeği dördümlü Likert tipinde 10 sorudan oluşmaktadır ve ölçeği oluşturan sorular arasında korelasyon katsayıları oldukça yüksektir.

#### **4.2.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği**

Brandes ve arkadaşlarının (1999) geliştirdiği ve Türkçe’ ye uyarlaması Kalağan (2009) tarafından yapılan Örgütsel Sinizm Ölçeği, çalışanların sinizm duygularının ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek beşli Likert tipinde 13 sorudan oluşmaktadır.

#### **Araştırmanın Varsayımları**

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmanın amaç, kapsam ve içeriğe uygun olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçme aracına, samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır

#### **5. Veri Analizi**

Araştırmanın anket formunda kullanılan ölçekler, ilgili kavramlar üzerine yapılmış birçok araştırmada kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerdir. Yapılan çalışmada kullanılmış olan etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeklerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada, çevrimiçi anket aracılığı ile elde edilen veriler SPSS 23 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Hipotez testi analizlerinden önce eksik veri analizi yapılmıştır. Veriler birim düzeyinde (bir yanıtlayandan hiçbir bilgi toplanmadığında) ve madde düzeyinde (bir yanıtlayandan eksik bilgi toplandığında) kontrol edilmiştir. Birim düzeyinde eksik yoktu ve madde düzeyinde eksik veri analiz prosedürleri takip edilmiştir. Öncelikle tüm değişkenler eksik değerler açısından kontrol edilmiş, eksiklik oranları hesaplanmıştır. Eksik değerlerin %5’in altında olduğu görülmüştür (bkz: Tabachnick ve Fidell, 2013). Eksik verilerle başa çıkmak için bir kukla değişken ayarlaması yapılmıştır (bakınız: Allison, 2001). Eksik verilerde bir örüntü tespit edilemediği için Tabachnick ve Fidell’in (2013) önerdiği gibi, bu veriler tutulmuş ve yerine ortalama değerler atanmıştır.

1365 öğretmenin yanıtları kullanılarak hem tanımlayıcı hem de çıkarımsal istatistikler yapılmıştır. Daha sonra International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programı kullanılarak korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

#### **6. Bulgular**

##### **6.1. Algılanan etik liderliğe yönelik anket sorularının değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamında kullanılan ilk ölçek olan “algılanan etik liderlik ölçeği” ne ilişkin araştırmaya katılan katılımcıların vermiş oldukları cevapların 5’li Likert ölçeği biçimindeki cevaplar incelendiğinde, katılımcıların “Okul müdürümüz okulun temizliğine önem verir.” ve “Okul müdürümüz öğrencilere bireysel farklılıklarından dolayı ayrımcılık yapmaz.” ifadelerine 4,57 gibi yüksek bir ortalama değer vermişlerdir. Bu değer, diğer ifadelerle verilen cevapların ortalama değerleri ile kıyaslandığında en yüksek sonuç olarak göze çarpmaktadır. Ancak diğer cevapların da ortalama değerlerinin yüksek olduğunu göz önüne alındığında okuldaki öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik yaklaşımlarından memnun oldukları yönünde yorumlanabilir.

##### **6.2. Örgütsel Sinizme Yönelik Anket Sorularının Değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamında kullanılan diğer ölçek olan “örgütsel sinizm ölçeği” ne ilişkin araştırmaya katılan katılımcıların vermiş oldukları cevapların 5’li Likert ölçeği biçimindeki cevaplar incelendiğinde, katılımcılar “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.” ve “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.” ifadesine 1,96 ortalama değer vermişlerdir. Bu değer düşük olmasına rağmen; diğer ifadelerine verilen cevapların ortalama

değerleri ile kıyaslandığında en yüksek sonuç olarak göze çarpmaktadır. Ancak diğer cevapların da ortalama değerlerinin düşük olduğunu göz önüne alındığında çalışanların genel olarak sinizm davranışları sergileme eğiliminde olmadıkları anlaşılmaktadır.

### 6.3. İş Doyumuna Yönelik Anket Sorularının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında kullanılan diğer ölçek olan “iş doyumunu ölçeği” ne ilişkin araştırmaya katılan katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, katılımcıların “İşinizde görevleriniz belirli midir?” ifadesine 3,87 gibi yüksek bir ortalama değer vermişlerdir. Bu değer, diğer ifadelerle verilen cevapların ortalama değerleri ile kıyaslandığında en yüksek sonuç olarak göze çarpmaktadır. Ancak diğer cevapların da ortalama değerlerinin yüksek olduğunu göz önüne alındığında okuldaki öğretmenlerin işlerinden memnun oldukları ve iş doyumuna sahip oldukları yönünde yorumlanabilir.

### 6.4. Etik Liderlik Algısı, Örgütsel Sinizm Düzeyi ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

**Tablo 3: Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

| Değişkenler             | 1       | 2       | 3      |
|-------------------------|---------|---------|--------|
| Algılanan Etik Liderlik | (0,99)  |         |        |
| Örgütsel Sinizm         | -,516** | (0,91)  |        |
| İş Doyumu               | ,498**  | -,522** | (0,87) |

\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. \*\*Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

Tablo 3’te görüldüğü üzere algılanan etik liderlik, örgütsel sinizm ve iş doyumunu değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Cohen’e (2013) göre;  $0,30 < r$  ise zayıf,  $0,30 \leq r < 0,50$  ise orta,  $0,50 \leq r < 1$  güçlü ilişki vardır denilebilir. Buna göre değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında; algılanan etik liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; algılanan etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki ve örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Böylece yukarıdaki tabloda gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre; “H<sub>1</sub>: Algılanan etik liderlik ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.”, “H<sub>2</sub>: Algılanan etik liderlik ile sinizm düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.”, “H<sub>3</sub>: Sinizm düzeyi ve iş doyumunu düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

### 6.5. Örgütsel Sinizmin, Algılanan Etik Liderlik ile İş Doyumu Arasında Aracılık Rolünün İncelenmesi

Aracılık modelinin test edilebilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yöntemle başvurulmuştur. Bu yöntemle göre; aracılık etkisinin varlığı bazı koşullara dayanmaktadır. Bu koşullardan sırasıyla ilki; bağımsız değişkende (algılanan etik liderlik) oluşan bir değişimin, bağımlı değişkende (iş doyumunu) bir değişime neden olması gerekmektedir. İkinci olarak bağımsız değişkende oluşan bir değişim, aracı değişkende de (örgütsel sinizm) bir değişimin oluşmasına sebep vermeli ve son olarak aracı değişkende oluşan bir değişim de bağımlı değişkende meydana gelen bir değişimin sebebi olmalıdır. Bu ön koşulların yerine getirilmesi ile bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler bir arada analize tabi tutulduğunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddeti azalmalı veya anlamsız hale gelmelidir.

**Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları**

| Bağımsız Değişken    | Bağımlı Değişken | B     | $\beta$ | p    | R <sup>2</sup>        | Aracılık Rolü; |
|----------------------|------------------|-------|---------|------|-----------------------|----------------|
| Etik Liderlik Algısı | İş Doyumu        | ,346  | ,498    | ,000 | ,248                  | 1. Adım        |
| Etik Liderlik Algısı | Örgütsel Sinizm  | -,521 | -,516   | ,000 | ,266                  | 2. Adım        |
| Örgütsel Sinizm      | İş Doyumu        | -,359 | -,522   | ,000 | ,272                  | 3. Adım        |
| Etik Liderlik Algısı | İş Doyumu        | ,217  | ,311    | ,000 | R <sup>2</sup> : ,343 |                |



Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ilk adımda bağımsız değişken olan algılanan etik liderliğin bağımlı değişken olan iş doyumunu üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ( $\beta$ : 498; p: ,000) olduğu; ikinci adımda, algılanan etik liderliğin aracı değişken olan örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta$ :-,516; p:,000) olduğu; üçüncü adımda ise aracı değişken olan örgütsel sinizmin bağımlı değişken iş doyumunu üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta$ : -,522; p:,000) olduğu tespit edilmiştir.

Son aşamada algılanan etik liderlik ve örgütsel sinizmin birlikte analize dâhil edilerek iş doyumuna olan etkileri incelenmiştir. Sonuç olarak, algılanan etik liderliğin iş doyumunu üzerindeki anlamlı etkisini ( $\beta$ : 311; p: ,000) yitirmediğini, örgütsel sinizmin ise iş doyumunu üzerindeki etkisinin ( $\beta$ :-,361; p: 0,000) devam ettiği saptanmıştır. Bu doğrultuda örgütsel sinizm, algılanan etik liderlik ile iş doyumunu arasında kısmi aracı etkiye sahiptir ve dolayısıyla H<sub>4</sub> Kabul edilmiştir.

### Sonuç, tartışma ve öneriler

Örgütlerde bireyler, karar vericilerin etik değerlere önem veren liderler olmasını beklerler ve bu beklentilerini karşılayan liderleri daha fazla benimserler. Bireylerin, liderleri tarafından farklı konularda kendilerine danışılmasını, adil bir çalışma ortamı yaratmalarını ve ilişkilerinin temelinde güven olmasını isterler. Bu çerçevede örgütlerde algılanan etik liderlik, örgütsel sinizm ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin ortaya konması amacıyla çalışma tasarlanmıştır. Örgütlerde algılanan etik liderlik, örgütsel sinizm düzeyleri ve iş doyumları arasındaki ilişki oldukça farklı yönleri ve boyutları ile ölçeklendirilerek incelenmiştir. Burada detaylı bir planlama ile tasarlanan uygulama ve yöntemde özellikle eğitim sektöründeki halihazırdaki durum ele alınmıştır.

Bu bağlamda, bu araştırmada algılanan etik liderlik, örgütsel sinizm ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve örgütsel sinizmin, algılanan etik liderlik düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığı ve ilgili değişkenlerin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırılmıştır. Araştırmanın okul yöneticilerine ve öğretmenlere meslek hayatının bir kısmına ışık tutarak yardımcı olacağı düşünülmektedir. Literatürde örgütsel sinizm, iş doyumunu, etik liderlik ile ilgili ikili path analizleri yapılmıştır. Gelecekte yapılacak benzeri çalışmalar için örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

Bu noktada değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında algılanan etik liderlik, örgütsel sinizm ve iş doyumunu değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Algılanan etik liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; algılanan etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki ve örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ilk adımda bağımsız değişken olan algılanan etik liderliğin bağımlı değişken olan iş doyumunu üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ( $\beta$ : 498; p: ,000) olduğu; ikinci adımda, algılanan etik liderliğin aracı değişken olan örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta$ :-,516; p:,000) olduğu; üçüncü adımda ise aracı değişken olan örgütsel sinizmin bağımlı değişken iş doyumunu üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta$ : -,522; p:,000) olduğu tespit edilmiştir. Son aşamada algılanan etik liderlik ve örgütsel sinizmin birlikte analize dahil edilerek iş doyumuna olan etkileri incelenmiştir. Ayrıca algılanan etik liderliğin iş doyumunu üzerindeki anlamlı etkisini ( $\beta$ : ,311; p: ,000) yitirmediğini, örgütsel sinizmin ise iş doyumunu üzerindeki etkisinin ( $\beta$ :-,361; p: 0,000) devam ettiği saptanmıştır.

Alan yazında örgütlerde algılanan etik liderlik konusu pek çok çalışmada incelenmiştir. Ancak algılanan etik liderlik, örgütsel sinizm düzeyleri ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen sınırlı sayıda araştırma olması bu üç değişkenin farklı örneklemelerde ele alınması bakımından önem taşımaktadır. Eğitim sektöründe adeta sektörün amiral gemisi olan öğretmenlerin, aidiyet duygusu içinde, yüksek motivasyonla eğitim kurumlarında hizmet vermesi, teknolojik yenilikleri ilgi ile takip eden, kültür düzeyi yüksek, bilinçli toplumların oluşmasına vesile olur.

Araştırmada elde edilen sonuçların yanı sıra çalışmanın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Öncelikle çalışma sadece İzmir il merkezinde görev yapan öğretmenlerle sınırlandırılmış olup, elde edilen veriler

sadece 2020-2021 yıllarını kapsamaktadır. Ayrıca örneklemden elde edilen veriler yalnızca çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen bulgularla sınırlıdır. Bu sınırlılıklar analiz sonuçlarını yorumlanırken dikkate alınmalıdır. İleriki çalışmalarda araştırmacılar, bahsedilen kısıtlılıkların göz önünde bulundurarak sosyo-ekonomik açıdan daha farklı gelir seviyesine sahip bireyler, farklı meslek gruplarına sahip bireyler, kadın ve erkek cinsiyetlerinin dağılımının yakın olduğu örneklemeler üzerinden çalışılması önerilebilir. Çalışmada, tarama araştırması kullanılmıştır. Tarama araştırması kesitseldir, belli bir zaman diliminde yapıldığı için sınırlılıklar içermektedir.

Özetle, örgütsel sinizm, etik liderlik ile iş doyumunu arasında aracı görevi görebilir. Etik davranan ve olumlu bir çalışma ortamı yaratan etik liderler, işyerinde örgütsel sinizm düzeyini azaltabilir ve bu da çalışanlar arasında daha yüksek iş doyumuna yol açabilir.

\*Bu çalışma, Bilsay KAYA'nın Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2019-2021 yılları arasında Doç. Dr. Ceyhan ÇİĞDEMOĞLU danışmanlığında yürüttüğü ve tamamladığı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir. Bu çalışma daha önce herhangi bir bilimsel toplantıda sunulmamıştır.

### Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism, Bases Consequences Genetic. *Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Akın, U. ve Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 51, 353-370.
- Aktaş, K., 2014. Etik-ahlak ilişkisi ve etiğin gelişim süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1 (2), ss. 22-32.
- Alkan, D. P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3S(1), 109-121.
- Altınöz, M., Serdar, Ç.Ö.P., ve Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baltaş, A. (2010). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (9.Basım). Ankara: Remzi Kitabevi.
- Brandes, P, Dharwadkar, R., & Dean, J.W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, *Eastern Academy of Management Proceedings*, 20, 150-153.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 97, pp. 117-134.
- 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.
- Bush, T. (2023). The importance of middle leadership for school improvement Educational Management Administration & Leadership, 51(2), 267-269.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4.baskı). Ankara: Öncü Basımevi.
- Çetin, H., Aygen Zetter, S., Taş, S. ve Çaylak, M. (2013). İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 145-163.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlemelerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 74-84.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 226-233.
- Erdoğan, İ. (2014). Eğitim ve okul yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Erdoğan, M.Y., Umurkan, F. ve Kuru, T. (2013). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Rollerini ile Kurum İmajı Arasındaki İlişkiler. *İstanbul Sebattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 37-54.
- Fehr, R., Yam, K. C., & Dang, C. T. (2021). Taking ethical leadership to the next level: A meta-analysis and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 77-99.
- Günel, D., Civelek, M. E. & Karabulut, A. T., 2015. İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerine etkisi: Deneyisel bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*. (28), s. 251-265.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Helvacı, M.A., ve M. Çetin. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği.). *Turkish Studies- International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- İğdelipınar, N. (2013). Çalışanların iş tatmin düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi, Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Imran, M. K., Sarwar, A., Fatima, T., & Iqbal, S. M. J. (2023, January). I value ethics, do you? An employee-oriented perspective on ethical leadership and organizational change. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (No. ahead-of-print). Emerald Publishing Limited.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Denizli Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 14(1), 89-113.
- Karna, A., & Brouer, R. L. (2021). When ethical leaders miss the mark: Exploring ethical leadership, leader-member exchange, and unethical behavior. *Journal of Business Research*, 130, 318-329.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2021). Organizing cynicism: How organizations pursue and stifle critique. *Human Relations*, 74(5), 708-729.
- Kim, Y. J., & Kim, M. J. (2020). Understanding the influence of ethical leadership on job satisfaction: A moderated mediation model of psychological safety and emotional labor. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 683-697.
- Kim, Y. G., & Li, G. (2009) 'Customer satisfaction with and loyalty towards online travel products: a transaction cost economics perspective' *i Tourism Economics*, Vol. 15, No. 4, pp. 825-846.
- Kim, Y. G., Woo, E., and Nam, J. (2018) 'Sharing economy perspective on an integrative framework of the NAM and TPB', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 72, pp. 109-117.

- Lin, C. P., Huang, J. C., & Chiu, H. C. (2020). Ethical leadership and proactive customer service performance: The mediating role of psychological safety and the moderating role of proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 165(1), 99-111.
- Özcan, E. D. (2011). Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Özdamar, K. (1999). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi, 2.bs., Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Potosky, D., & Azan, W. (2023). Leadership behaviors and human agency in the valley of despair: A meta-framework for organizational change implementation. *Human resource management review*, 33(1), 100927.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi, *International Journal of Human Sciences*, 2(9), 1094-1106.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Tabachnick B. G., & Fidell L. S, (2013), *Using multivariate statistics*, 6th edn, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Tavares, S. M., & Parker, S. K. (2020). Cynicism in the workplace: A review, integration, and future agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 783-805.
- Tezer, E. (2001). İş doyumu ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliği. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(16), 33-39.
- Teyfur, M., Beytekin, O.F. ve Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İli Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Thau, S., Aquino, K., & Poortvliet, P. M. (2020). The role of dispositional cynicism in employee proactivity: A three-study investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 150-164.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M., 2000. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*. 42 (4), pp. 128-142.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). Liderlik, Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama İçinde*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Wallen, N. E., and Fraenkel, J. R. (2001) 'Educational research: A guide to the process', Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers

## **Research Article**

### **Etik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine bir Araştırma**

*The Relationship Between Ethical Leadership, Organisational Cynicism, And Job  
Satisfaction: A Research on Teachers*

|                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bilsay KAYA</b><br>Atılım Üniversitesi<br>İşletme Fakültesi<br><a href="mailto:kaya.bilsay@student.atilim.edu.tr">kaya.bilsay@student<br/>.atilim.edu.tr</a><br><a href="https://orcid.org/0000-0002-5660-1740">https://orcid.org/000<br/>0-0002-5660-1740</a> | <b>Ceyhan<br/>ÇİĞDEMOĞLU</b><br>Doç.Dr. Atılım<br>Üniversitesi<br>İşletme Fakültesi<br><a href="mailto:ceyhan.cigdemoglu@atilim.edu.tr">ceyhan.cigdemoglu<br/>@atilim.edu.tr</a><br><a href="https://orcid.org/0000-0001-5389-5790">https://orcid.org/000<br/>0-0001-5389-5790</a> | <b>Ayşe Aslı YILMAZ</b><br>Dr., Atılım<br>Üniversitesi<br>İşletme Fakültesi<br><a href="mailto:asli.yilmaz@atilim.edu.tr">asli.yilmaz@atilim.e<br/>du.tr</a><br><a href="https://orcid.org/0000-0003-1784-7307">https://orcid.org/000<br/>0-0003-1784-7307</a> | <b>Şule TUZLUKAYA</b><br>Doç.Dr., Atılım<br>Üniversitesi<br>İşletme Fakültesi<br><a href="mailto:sule.tuzlukaya@atilim.edu.tr">sule.tuzlukaya@atili<br/>m.edu.tr</a><br><a href="https://orcid.org/0000-00018244-6396">https://orcid.org/000<br/>0-00018244-6396</a> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Extensive Summary**

School administrators who demonstrate leadership qualities and provide guidance to their employees contribute to increased sense of belonging and motivation among teachers, ultimately leading to more successful education for students. In particular, school administrators adhering to ethical principles when making and implementing decisions and embracing a leadership approach that serves as a role model for stakeholders, can also enhance institutional prestige. The effective functioning of educational institutions, the efficiency of educational plans and practices, and the establishment of positive relationships with stakeholders in schools, especially with school administrators and teachers, are crucial for achieving students' academic success (Bush, 2023). Leadership in education refers to the role of leaders at every level within the education system and the establishment of positive relationships with stakeholders (Erdoğan, 2014; Baloglu, 2011; Doğan, 2012). There exists a significant relationship between the success of a school and the behavior of its leaders. School administrators who exhibit leadership qualities and provide guidance to their teachers also enhance teachers' sense of belonging and motivation, thereby ensuring that students receive a more successful education (Buluç, 2009). In particular, school administrators adhering to ethical principles when making and implementing decisions and embracing a leadership approach that serves as a role model for stakeholders, can also enhance institutional prestige (Erdoğan, 2013).

When leaders demonstrate ethical behavior, it is more likely that employees will trust them and feel positive about their jobs and organizations. Ethical leadership is associated with higher levels of job satisfaction because employees feel that their well-being and success are tied to their leaders (Kim & Kim, 2020). Ethical leaders are more likely to engage in open and transparent communication, provide opportunities for growth and development, and create a positive work environment that can enhance job satisfaction. In this context, the main aim of this study is to explore the relationships between perceived ethical leadership, organizational cynicism, and job satisfaction, and to determine whether organizational cynicism plays a mediating role in the relationship between perceived ethical leadership and job satisfaction. This study is the first of its kind conducted in the literature. A cross-sectional survey method, one of the quantitative research approaches, was used, and data were collected from 1365 participants consisting of teachers and school administrators working at various schools and levels in the İzmir province of Turkey. The most noteworthy finding of the study is that perceived ethical

leadership did not lose its significant effect on job satisfaction, while the impact of organizational cynicism on job satisfaction persisted.

Ethical leaders create a positive work environment, engage in open and transparent communication, promote fairness, and demonstrate commitment to the well-being of their followers (Brown et al., 2005; Trevino et al., 2003). These actions can increase job satisfaction and reduce the likelihood of organizational cynicism. On the other hand, when employees perceive their leaders' unethical behavior or lack of transparency, they can become cynical about the organization's values and goals. This can lead to lower levels of job satisfaction and higher levels of organizational cynicism. Cynical employees may feel disconnected from the organization's purpose, experience a lack of motivation, and have lower levels of commitment and job satisfaction. Job satisfaction among teachers in the education sector varies depending on factors such as relationships with students and colleagues, opportunities to implement their own ideas, economic factors, working conditions (economic, social, and physical), working hours, supervision and management, and forms of appreciation (Akın & Koçak, 2012). According to Helvacı and Çetin (2012), the negative attitudes of school teachers towards schools as educational institutions indicate organizational cynicism. The reason for teachers adopting these attitudes is primarily a feeling of mistrust and unfair treatment.

Among the cynical behaviors that can be observed in teachers working in schools are: the belief that their educational efforts and ideas are not accepted by school administration and staff; a decrease in interest and seeking opportunities to distance themselves from the school; not participating in any improvement efforts and harshly criticizing the school; developing a sense of not being appreciated and becoming indifferent; thoughts that the environment is unfair and favoritism exists; generally having negative thoughts about the school; believing that every innovative initiative will bring different problems. In addition to causing performance decline in teachers, organizational cynicism also harms the structure, functioning, beliefs, rules, and values of the school (Karadağ et al., 2014).

Organizational cynicism can serve as a mediator between ethical leadership and job satisfaction. This means that the relationship between ethical leadership and job satisfaction is influenced by the level of organizational cynicism present in the workplace. The study shows that ethical leadership is positively related to job satisfaction, but this relationship is partially mediated by organizational cynicism. Specifically, when employees perceive a higher level of ethical leadership, their likelihood of being cynical is lower, which in turn leads to higher levels of job satisfaction. In summary, organizational cynicism can serve as a mediator between ethical leadership and job satisfaction. Ethical leaders who behave ethically and create a positive work environment can reduce the level of organizational cynicism in the workplace, leading to higher job satisfaction among employees.

In this context, this study aims to explore the relationships between perceived ethical leadership, organizational cynicism, and job satisfaction, and to investigate whether organizational cynicism plays a mediating role in the relationship between perceived ethical leadership and job satisfaction. It also examines whether these variables differ according to the demographic characteristics of employees. The study is expected to shed light on a part of the professional lives of school administrators and teachers and provide assistance. Binary path analyses have been conducted in the literature on organizational cynicism, job satisfaction, and ethical leadership. It is believed to serve as an example for future similar studies.

When examining the relationships between variables, it was found that perceived ethical leadership, organizational cynicism, and job satisfaction are significantly related. There is a positive significant relationship between perceived ethical leadership and job satisfaction, a strong negative relationship between perceived ethical leadership and organizational cynicism, and a strong negative relationship between organizational cynicism and job satisfaction. According to the results of the regression analysis, in the first step, the independent variable of perceived ethical leadership has a positive significant effect ( $\beta: .498$ ;  $p: .000$ ) on the dependent variable of job satisfaction. In the second step, it was found that perceived ethical leadership has a negative significant effect ( $\beta: -.516$ ;  $p: .000$ ) on the mediating variable of organizational cynicism. In the third step, it was determined that the mediating variable of organizational cynicism has a negative significant effect ( $\beta: -.522$ ;  $p: .000$ ) on the dependent variable of job satisfaction. In the final stage, the effects of perceived ethical leadership and organizational cynicism

on job satisfaction were examined together. Additionally, it was found that the significant effect of perceived ethical leadership ( $\beta$ ; ,311;  $p$ : ,000) on job satisfaction did not diminish, while the effect of organizational cynicism ( $\beta$ : -,361;  $p$ : 0,000) on job satisfaction continued.

In the literature, perceived ethical leadership in organizations has been examined in many studies. However, the limited number of studies directly investigating the relationship between perceived ethical leadership, levels of organizational cynicism, and job satisfaction makes it important to consider these three variables in different samples. Teachers, who are like the flagship of the education sector, serving with a sense of belonging and high motivation in educational institutions, contribute to the formation of conscious societies with a high level of culture that follow technological innovations with interest.

In addition to the findings obtained in the study, there are some limitations. Firstly, the study was limited to teachers working in the city center of Izmir, and the data obtained only cover the years 2020-2021. Furthermore, the data obtained from the sample are limited to the findings obtained from the scales used in the study. These limitations should be taken into account when interpreting the results of the analysis. In future studies, researchers may suggest working with samples that have individuals with different socio-economic levels, different occupational groups, and a balanced distribution of genders, considering the mentioned limitations. A survey research design was used in the study. Survey research is cross-sectional and therefore contains limitations as it is conducted within a specific time period.

In summary, organizational cynicism can serve as a mediator between ethical leadership and job satisfaction. Ethical leaders who behave ethically and create a positive work environment can reduce the level of organizational cynicism in the workplace, leading to higher job satisfaction among employees.