



**İŞLETME ANABİLİM DALI
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE
İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
HAZIRLAYAN
Hüseyin ÇELİK
DANIŞMAN
Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK**

KARS-2020



T.C.

**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE
İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Hüseyin ÇELİK

Danışman ve Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK

Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN

Doç. Dr. Fatih YILDIRIM

KARS-2020

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
GİRİŞ	1
I. Çalışmanın Konusu ve Önemi	1
II. Çalışmanın Amacı, Kapsamı, Planı.....	3

BİRİNCİ BÖLÜM DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı	4
1.2. Liderliğin Örgütler Açısından Önemi	6
1.2.1. Örgütsel Tasarım Eksikliği	6
1.2.2. Değişen Çevresel Koşullar	7
1.2.3. Örgütün İçsel Dinamiği.....	7
1.2.4. İnsan Üyeliğinin Doğası.....	7
1.3. Dönüştürücü Liderlik	7
1.4. Dönüştürücü Liderliğin Örgütler Açısından Önemi	10
1.4.1. Kurum İmajına Etkisi.....	10
1.4.2. İşe Alma Yetkisi.....	10
1.4.3. Gelişime Etkisi.....	11
1.4.4. Eğitime Etkisi.....	11
1.5.Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	11
1.5.1. İdealleştirilmiş Etki Boyutu	11
1.5.2. Entellektüel Teşvik Boyutu.....	12
1.5.3. İlham Verici Motivasyon Boyutu	12
1.5.4. Bireysel İlgi Boyutu	13
1.6. Dönüştürücü Liderlik Teorileri	13
1.6.1. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi	13
1.6.2. Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi	14
1.6.3. Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi	14

1.6.4. Bernis ve Nanus'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi	15
1.6.5. Tichy ve Devanna'nın Dönüştürücü Liderlik Teorisi	15
1.7. Dönüştürücü Liderlikte Bulunması Gereken Özellikler	16
1.8. Dönüştürücü Liderliğin Başarılı Olma Evreleri.....	17
1.8.1. Örgütü Yeniden Canlandırmanın Gerekliliğine İnanmak	18
1.8.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak	18
1.8.3. Değişimi Kurumsallaştırmak	19
1.9. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Farklı Uygulamalar.....	19
1.9.1. Stratejik Liderlik	19
1.9.2. Halkla İlişkiler Yönetimi	20
1.9.3. Takım Çalışması ve Yönetimi.....	21
1.9.4. Zaman Yönetimi.....	22
1.9.5. Kriz Yönetimi.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. Sinizm Kavramı	24
2.2. Sinizmin Türleri	26
2.2.1. Kişilik Sinizmi	26
2.2.2. Toplumsal Sinizm	26
2.2.3. Mesleki sinizm	26
2.2.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	27
2.2.5. Çalışan Sinizmi	27
2.3. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	27
2.4. Örgütsel Sinizm Kuramları	29
2.4.1. Beklenti Kuramı	30
2.4.2. Atfetme Kuramı	30
2.4.3. Tutum Kuramı.....	30
2.4.4. Sosyal Değişim Kuramı	30
2.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı	31
2.4.6. Sosyal Güdüleme Kuramı	31
2.5. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler.....	31
2.5.1. Bireysel Faktörler.....	32

2.5.1.1. Cinsiyet	32
2.5.1.2. Yaş	32
2.5.1.3. Hiyerarşi.....	33
2.5.1.4. Gelir	33
2.5.1.5. Medeni Durum	33
2.5.1.6. Eğitim Düzeyi	34
2.5.1.7. Hizmet Süresi	34
2.5.2. Örgütsel Nedenler	34
2.5.2.1. Lider Üye Etkileşimi	34
2.5.2.2. Örgütsel Politika	35
2.5.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali	35
2.5.2.4. Örgütsel Adalet	35
2.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları	36
2.6.1. Bilişsel (İnanç) Boyut	36
2.6.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut	37
2.6.3. Davranışsal Boyut	37
2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	37
2.7.1. Bireysel Sonuçları	38
2.7.2. Örgütsel Sonuçları.....	38
2.7.2.1. İş Tatminin Azalması	39
2.7.2.2. Örgütsel Bağlılık	39
2.7.2.3. Tükenmişlik	39
2.7.2.4. Yabancılaşmanın Artması	40
2.7.2.5. Örgüt Kültürü	40
2.8. Örgütsel Sinizm ile ilişkili Kavramlar	40
2.8.1. Tükenmişlik ve Sinizm	40
2.8.2. Örgüte Bağlılık ve Sinizm.....	41
2.8.3. İş Tatmini ve Sinizm	41
2.8.4. Yabancılaşma ve Sinizm	41
2.8.5. Güven ve Sinizm	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	43
İŞ TATMİNİ.....	43
3.1 İş Tatmini Kavramı	43

3.2. İş Tatmininin Örgütler Açısından Önemi	44
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	45
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	45
3.3.1.1. Yaş	45
3.3.1.2. Cinsiyet	46
3.3.1.3. Medeni Durum	46
3.3.1.4. Eğitim Düzeyi	46
3.3.1.5. Kişilik.....	47
3.3.2. Örgütsel Faktörler	47
3.3.2.1. Ücret.....	47
3.3.2.2. Terfi.....	48
3.3.2.3. İletişim	48
3.3.2.4. Çalışma Arkadaşları	48
3.4. İş Tatmini İle İlgili Teoriler	49
3.4.1. Kapsam Teorileri.....	50
3.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	50
3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	51
3.4.1.3. Başarı İhtiyacı	52
3.4.1.4. Erg teorisi	53
3.4.2. Süreç Teorileri.....	54
3.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı	54
3.4.2.2. Lawler'in Kesit Tatmin Modeli	55
3.4.2.3. Eşitlik Teorisi	55
3.5. İş Tatmininin Sonuçları.....	56
3.5.1. Bireysel Sonuçlar	56
3.5.1.1. Stres.....	57
3.5.1.2. Yabancılaşma	57
3.5.1.3. Aktarma Teorisi	58
3.5.1.4. Telafi Teorisi.....	58
3.5.1.5. Ayrım Teorisi	58
3.5.1.6. Fiziksel ve Psikolojik Sorunlar	58
3.5.2. Örgütsel Sonuçlar.....	59
3.5.2.1. Performans	59

3.5.2.2. Devamsızlık.....	60
3.5.2.3. Personal Devir Hızı	60
3.5.2.4. İşe Geç Kalma	60
3.6. İş Tatmininin Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler	60
3.6.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	61
3.6.2. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi.....	61
3.6.3. Kritik Olay Tekniği	62
3.6.4. Mülakat Yöntemi	62
3.6.5. Anket Yöntemi	62
3.7. İş Tatminini Arttırmaya Yönelik Uygulamalar.....	63
3.7.1. İş Tasarımı.....	63
3.7.1.1. İş Basitleştirme.....	63
3.7.1.2. İş Genişletme.....	64
3.7.1.3. İş Rotasyonu.....	64
3.7.1.4. İş Zenginleştirme.....	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı	65
4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	66
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	74
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	75
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	75
4.6. Veri Toplama Araçları	76
4.7. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	77
4.8. Bulgular.....	77
4.9. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	77
4.10. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	79
4.10.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	79
4.10.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	81
4.10.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	83
4.10.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	84

4.11. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Bulgular	85
4.11.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	85
4.11.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	87
4.11.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	90
4.11.4. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	91
4.12. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	92
4.12.1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	92
4.12.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	94
4.12.3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	97
4.12.4. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	98
4.13. Dönüştürücü Liderlik Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Düzeyleri İçin Yapılan Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular.....	99
4.14. Yapısal Denklik Modelinin Analizi	101
4.15. T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular	103
4.16. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	103
4.16.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini	103
4.16.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini	105
4.16.3. Yaş Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini	106
4.16.4. Eğitim Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini	108
4.16.5. Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini	111
SONUÇ.....	113
KAYNAKÇA	120
EKLER.....	147
ÖZGEÇMİŞ.....	152

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında desteklerini esirgemeyen kendilerini tanımaktan büyük onur duyduğum değerli danışman hocam **Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK**'a, ayrıca çalışmamın ilerleyişiyle ilgili yardımlarını esirgemeyen değerli hocam **Arş. Gör. Çağlar SAMSA**'ya ve her daim desteklerini hissettiğim **ÇELİK** Ailesi'ne şükranlarımı sunarım.



KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
HÜSEYİN ÇELİK

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Serkan Naktiyok

2020 – V + 152

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sinizm ve iş tatminiyle ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla mevcut araştırma; Dönüştürücü liderlik örgütsel sinizm ve iş tatmini değişkenlerini ele alarak işgörenler üzerinde gözlemlenerek değişimin hızla yaşandığı rekabet ortamında işletmelere yol göstermede katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada Aydın’ın Didim İlçesinde Turizm İl Müdürlüğüne bağlı olan 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen 326 işgörenen anket tekniği ile veri toplanmıştır ve toplanan veriler yapısal denklik modellemesi ile analize tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre: Dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sinizm üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu ve iş tatmini üzerinde ise olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm, İş Tatmini.

Kafkas Univerisity
Institue of Social Sciences
Business Administration Departmant
The Impact of Transformative Leadership on Organizational Cynicism and Job
Satisfaction: An Application on Tourism Enterprises
Master's Thesis
By Hüseyin ÇELİK
Assoc. Prof. Dr. Serkan NAKTİYOK
2020 – V + 152

ABSTRACT

This study aims to reveal the relationship between transformative leadership understanding and organizational cynicism and job satisfaction. For this reason, the current research tries to guide business firms in a competitive environment where change is rapidly taking place, taking into account the variables of transformative leadership, organizational cynicism and job satisfaction and observing them on the employees.

In this study, data was collected from 326 employees employed in 4 and 5 star hotels affiliated to the Provincial Directorate of Tourism in Didim, Aydın through questionnaires and the collected data were analyzed by structural equivalence modeling. According to the results of the analysis, It has been observed that the transformational leadership understanding has a positive effect on organizational cynicism and a negative effect on job satisfaction.

Keywords: Transformative Leadership, Organizational Cynicism, Job Satisfaction.

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1: Çift Faktör Teorisine Göre Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörleri	51
Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler	78
Tablo 4.2: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	80
Tablo 4.3: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Cronbach Alpha Değeri	80
Tablo 4.4: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	81
Tablo 4. 5: Faktör Bileşenlerinde Toplam Açıklanan Değişim	82
Tablo 4. 6: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	82
Tablo 4.7: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	83
Tablo 4.8: Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	85
Tablo 4.9: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	86
Tablo 4.10: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Cronbach Alpha Değeri	86
Tablo 4.11: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	87
Tablo 4.12: Faktör Bileşenlerinde Toplam Açıklanan Değişim	88
Tablo 4.13: Temel Bileşenler Analizi Sonuçları	89
Tablo 4.14: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları.....	90
Tablo 4.15: Örgütsel Sinizme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	92
Tablo 4.16: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	93
Tablo 4.17: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Cronbach Alpha.....	93
Tablo 4. 18: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	94
Tablo 4.19: Faktör Bileşenlerinde Toplam Açıklanan Değişim	95
Tablo 4.20: Temel Bileşenler Analizi Sonuçları	96
Tablo 4.21: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	97
Tablo 4.22: İş Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	99
Tablo 4.23: Korelasyon Analizi Bulguları.....	102
Tablo 4.24: Modele İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	103
Tablo 4.25: Cinsiyete İlişkin T-Testi Bulguları	104
Tablo 4.26: Medeni Duruma İlişkin T-Testi Bulguları	106
Tablo 4. 27: Yaş Aralığına Göre ANOVA Bulguları.....	107
Tablo 4.28: Eğitim Düzeylerine Göre ANOVA Bulguları	108
Tablo 4.29: İşyerinde Çalışma Yılına Göre ANOVA Bulguları.....	111

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1: Hipotezlerin Modeli	74
Şekil 4.2: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	84
Şekil 4.3: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	91
Şekil 4.4: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	98
Şekil 4.5: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisini Gösteren Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçları.....	102



GİRİŞ

I. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Günümüz dünyasını en iyi şekilde nitelendiren kavramlar; belirsizlik, süreksizlik ve değişimdir. Özellikle teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin dinamikleri, örgütlerin faaliyet gösterdiği alanların koşullarında birbirini etkileyen değişimlere yol açmaktadır. Değişim, belirsizlik ve süreksizliğin oldukça yoğun ve acımasız bir şekilde yaşandığı bu ortamda, rekabeti de göz önünde bulundurursak, örgütsel başarıya ulaşmanın zorluğu açık bir şekilde görülmektedir. Toplumların temel unsuru olarak görülen örgütlerin bu değişim furyasından etkilenmeden faaliyetlerini gerçekleştirmeleri beklenemez.

Bir sosyal sistemi rakiplerinden üyeleri farklılaştıracağı için sosyal bir sistem olan örgütlerin en önemli kaynağı insandır. Bu kaynağın en iyi şekilde memnuniyetinin sağlanması ve örgüt bünyesinde çalışmaya devam ederek örgütün amaçları doğrultusunda çaba sarf etmesi örgütlerin varlıklarının devamlılığı için zorunlu hale geldiği görülmektedir. İşte bu noktada iki kavram karşımıza çıkmaktadır: Örgütsel sinizm ve iş tatmini.

İşgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini kabul edip bunlara güçlü bir şekilde inanması ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yoğun çaba harcayıp, karşılığında olumsuz çalışma koşullarıyla karşılaşarak bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda davranışlar sergilemesi durumu olarak tanımlanan örgütsel sinizm, örgüt ve işgören arasındaki memnuniyetin seviyesini ve örgütün geleceğini belirlemektedir.

İş tatmini ise insan kaynağını kaybetmenin örgütler açısından istenmeyen sonuçlara yol açtığı günümüz örgütleri açısından süreklilikleri için ayrı bir önem taşıyan kavram olarak nitelendirilmektedir. Bu kavram, işgörenlerin örgütleri tarafından emeklerinin karşılığında beklentilerinin ne şekilde karşılanıp karşılanmadığını ifade etmektedir. Bu durum örgütler açısından işgörenlerinin sektördeki diğer örgütlere gitmemesi açısından ciddi bir rekabet ortamı yaratmaktadır.

Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde örgütler açısından insan kaynağının önemli bir sermaye unsuru olarak karşımıza çıkması ve bu kaynağın özellikle

memnuniyetinin sağlanarak kaybedilmemesi zorunluluğu örgütleri bir takım tedbirler almaya zorunlu hale getirdiği görülmektedir. Bunlara ek olarak, örgütler açısından koşulların her geçen gün acımasız bir hal alması, yöneticileri örgütlerini ayakta tutabilmek için yasal güçlerinin yanında bir takım liderlik özellikleri sergilemeleri gerekliliği ile karşı karşıya getirmiştir. Özellikle değişimin değişmeyen tek kavram olarak algılandığı günümüzde, değişime öncülük edip bu değişimin izinden gitmeyi takipçilerine amaç haline getirecek, onları büyüleyerek örgüte sırt çevirmelerini engelleyecek güç, yetenek ve cesarete sahip liderlik anlayışlarına ve liderlere ihtiyaç vardır.

Liderliğe bir sanat olarak yaklaşan Bryman'a (1992) göre bu kavram, herhangi bir topluluktaki bir bireyin, diğer bireylerden etkin bir şekilde ön plana çıkarak sosyal davranışların kontrol edilmesi sürecinde, diğerlerini fiziksel, duygusal ve düşünsel boyutta etkileme sanatı olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar ekonomik, siyasal ve bunun gibi güç ve değerleri kullanarak birbirlerinden bağımsız veya birbirlerine bağımlı olarak belirli hedefler oluştururlar. Liderlik ise bu belirli hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerini eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Küresel dünyanın taşımakta olduğu özelliklerden dolayı, örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için alışagelmış liderlerden ziyade, işgörenlerine ilham veren ve onların kapsamlı bir şekilde değişim ve dönüşümlerini sağlayacak olan liderlik tarzına ihtiyaç duymaktadır. İşte tam olarak dönüştürücü liderlik, büyük çaptaki değişim ve dönüşümleri öngören bir liderlik tarzıdır ve geleceğe yönelik olarak izleyicilerini dönüşümün zorunlu olduğuna dair inandıran ve sağlam vizyona dayalı olan bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler, örgütlerini belirsizlik ortamından kurtarmayı amaçlayıp geleceğe taşıyan, dolayısı ile örgütlerinin sürekliliğini güvence altına alan, işgörenlerin hayranlık duymasını sağlayarak onların kendine ve örgüte bağlanmasını gerçekleştiren, hızla değişen çevrenin taleplerine uyum sağlayarak örgütü dönüştüren ve ayakta kalmasını sağlayan bir odak noktası haline gelmiştir.

Günümüz örgütlerinin faaliyet gösterdiği çevrenin özellikleri ve örgütlerdeki işgörenlerin özellik, ihtiyaç, duygu, düşünce ve değer farklılıkları göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin sadece dönüştürücü davranışlar göstererek işgörenlerin örgütsel sinizmi yaşamalarını engellemeyeceği gibi iş tatminsizliklerinin de önüne geçemeyeceği ve onları çağın istediği değişimlere ayak uyduracak

pozisyona getiremeyeceği aşikârdır. Değişken çevre unsurlarının hâkim olduğu bir ortamda varlık mücadelesi veren örgütlerde, dönüştürücü liderlik özellikleri gösterilmesine rağmen, işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyini istenen düzeye çıkaramamak ve iş tatminsizliği düşüncelerinden yeterli ölçüde vazgeçirememek önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şimdiye kadar dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve iş tatmini kavramlarının çok sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir. Ancak bu çalışmalarda genellikle bu kavramlar birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, dönüştürücü liderlik davranışlarıyla birlikte işgörenlerin iş hayatlarında yaşadıkları olumsuzluklar sebebiyle örgütsel sinizm ve iş tatmini kavramlarıyla ilişkilendirilerek diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Sonuç olarak çalışmamızın günümüz iş hayatında işgörenlerin ve örgütlerin daha iyi bir çalışma ortamı oluşturmaları açısından ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

II. Çalışmanın Amacı, Kapsamı, Planı

Bu tezin temel amacı, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaçlar doğrultusunda yürütülen çalışmada, dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde dönüştürücü liderlik konusu ele alınmıştır. Bu bölümde dönüştürücü liderlik kavramları ve dönüştürücü liderliğin alt boyutları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sinizm konusu ele alınmıştır. Bu bölümde sinizm, örgütsel sinizm, örgütsel sinizmin önemi, örgütsel sinizmin boyutları ele alınarak konu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde iş tatmini konusu ele alınmıştır. İş tatminin tanımı, önemi, iş tatmininin dayandığı teoriler, boyutları ele alınarak teorik kısım tamamlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma kısmı yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırılan hipotezler, veri toplamada kullanılan araçlar hakkında bilgi verilmiş ve yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular yer almıştır. Sonuç bölümünde ise araştırma konusu sonucunda ulaşılmış olan bulgular yorumlanarak araştırma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Çalışmanın bu kısmında liderlik kavramı, dönüştürücü liderlik kavramı, dönüştürücü liderliğin unsurları, özellikleri, teorileri ve başarı evreleri ele alınmıştır.

1.1. Liderlik Kavramı

Dönüştürücü liderliğe geçmeden önce lider ve liderlik kavramının açıklanması konunun bütünlüğü açısından fayda sağlayacaktır. Lider ve liderlik kavramlarının tarih boyunca toplumlarda derin etkiler yaratarak günümüze kadar varlığını koruduğu görülmektedir (Akbaba ve Erenler, 2013).

Geçmişten günümüze insanoğlu, hedeflerine ulaşabilmek için daima yol gösterici bir lidere ihtiyaç duymuştur. Bu sebeple varlığından sürekli söz edebileceğimiz liderlik kavramının ilk defa 14. Yüzyılda ortaya çıktığı bilinmektedir. Ayrıca liderlik kavramı İngilizce “leaden”den gelen “yol almak” ve “yol göstermek” anlamlarında kullanılmaktadır. Liderlik (leadership) kavramı 1800’lü yıllardan itibaren literatürde yer almış ve Türkçede de bu şekilde kullanılmaktadır (Sorenson, 2001).

Lider ve liderlik kavramları, yıllarca ekonomik, siyasi ve beşeri her türlü olaydan etkilenmiştir. Söz konusu etkileşimler sonucunda lider ve liderlik tanımları da değişime uğrayarak literatürde farklı bakış açılarına sahip tanımlar yer almıştır (Aykan, 2002).

Aşağıda liderlik kavramı ile ilgili yapılmış olan farklı tanımlamalar sıralanmıştır.

- Burns’e (1978) göre liderlik, lider tarafından üyelerin harekete geçmeleri için yönlendirilmesiyle başlayan bir süreçtir.
- Liderlik, örgütlerin veya bireylerin belirli koşullarda hedeflerini gerçekleştirmek için bir kimse tarafından faaliyet ve davranışların etkilenmesi olarak ifade edilmektedir (Koçel, 1982).
- Diğer bir tanıma göre liderlik, bireylerin ve örgütlerin hedeflerine ulaşmak için kolektif bir şekilde hareket eden uygulamalarını yönlendirme sürecidir (Schein, 1992).

- Liderlik, bir toplumu ortak değerler etrafında yönlendirebilme kabiliyetidir ve mantıklı bir hedefe doğru gerçekleştirilen eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Bennis ve Nanus, 1985).
- Liderlik, hem grubun hem de grupta ki üyelerin faydalarını arttırarak hedefe ulaşabilmek adına davranışları etkileyebilme sanatı olarak açıklanmaktadır (Acar, 2001).
- Liderlik, liderin bireylere istediklerini yaptırabilme sanatı olarak ifade edilmektedir (Aykan,2002).
- Mills'e (2005) göre liderlik, bir bireyin diğer bireylerin fikirlerini ve davranışlarını etkileyebildiği bir süreç olarak ifade edilmektedir.
- Liderlik, lideri örnek alan bireylerle beraber aynı amaçlar doğrultusunda harekete geçebilme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Ke ve Wei, 2007).
- Liderlik, ortak bir hedefi başarabilmek için grubun faaliyetlerini yöneten davranışlar bütünüdür (Karahana, 2008).

Lider kavramına baktığımızda ise;

- Lider, temsil ettiği topluluk adına cesaretli olan, bilgi ve becerisiyle yerine göre doğru kararlar alabilen, stratejik planlar yaparak riskleri önceden öngörebilen bir kimsedir (Bayrak ve Bayrak, 2002).
- Lider, örgütün üyesi olan aynı zamanda örgütün bir bütün olarak harekete geçmesini sağlayan kişidir (Eren, 2000).
- Lider, hedefine ulaşabilmek için kendilerine uyguladığı pozitif etkileşimden daha fazlasını bireylere yansıtabilen bir grup üyesi olan kimsedir (Başaran, 2004).
- Lider, bireyleri belirlenmiş hedefler doğrultusunda harekete geçiren ve etkileyebilen kişidir (Dangaç, 2008).
- Buluç'a (2009) göre lider, grup üyelerinin fikir ve isteklerini benimseyerek bir amaç etrafında başarı odaklı çalışan ve çalıştıran kimse olarak ifade edilmektedir.
- Lider, örgüt üyelerinin benimsemiş oldukları fikirlere odaklanarak belirlenen amaçlar doğrultusunda yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Toplaoğlu, 2009).

- Lider, belirli bir plan dâhilinde üyelerinin doğru ve kararlı bir şekilde amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesi için kılavuzluk yapan kimsedir (Aslan, 2017).
- Lider, bir grubun hedefleri doğrultusunda yönlendirici görevini üstelenerek gelecek hakkında riskleri öngörebilmeyi ve bireyleri etkileyerek doğru kararları almayı sağlayan kişi olarak açıklanmaktadır (Dönmez, 2014).

Yukarıda görüldüğü üzere, lider ve liderlik kavramları hakkında yapılan bazı tanımlara yer verilmesine rağmen kabul görmüş tek bir tanımdan söz edilememektedir. Ancak yapılan tanımlamalar doğrultusunda lider ve liderlik kavramlarına açıklık getirilebilir. Örgüt üyelerini belirli hedefler doğrultusunda başarılı olmaya odaklayan, örgütün çalışmalarını koordine edebilen bireyleri lider olarak tanımlanabilir. Liderlik ise, liderin faaliyetleriyle ilgili mevcut olan sürecin kendisidir. Son olarak literatürde yer alan bu tanımlamalar, lider ve liderlik süreçlerinin birbirinin işleyişini etkileyebilen oluşumlar olduğunu göstermektedir.

1.2. Liderliğin Örgütler Açısından Önemi

Liderliğe olan önemin artmasında ve ciddi bir biçimde ihtiyaç duyulmasında toplumların kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi gerektiği düşüncesi yatmaktadır. Bu yüzden Daniel Katz ve Robert L. Kohn (1966)'a göre bir bütün halinde hareket edilmeyi gerektiren organizasyonlarda liderin önemi 4 faktörde açıklanmaktadır. Bunlar (Akt., Arıkan vd., 2001);

1.2.1. Örgütsel Tasarım Eksikliği

Organizasyonların yürütülmesinde gerekli olan örgütsel tasarımın kusursuzluğu, çalışma ortamını ve grubun bütün çalışmalarının ne derece başarılı olduğunu göstermektedir. Çünkü örgütsel tasarımın eksikliğinden kaynaklanan sorunlar geri dönüşü olmayan sonuçlara sebep olmaktadır. Bu yüzden liderlikteki önemi göz ardı edilememektedir.

1.2.2. Değişen Çevresel Koşullar

Yapılan planlamalar ve düzenlemeler üzerinde çalışılırken çevresel koşulların durmadan değiştiği bilinmektedir. Bu yüzden liderinde değişime ayak uydurabilmek için yenilenerek yaratıcı olması gerekmektedir. Bu sayede çevreden kaynaklanan sorunlar önlenebilecektir.

1.2.3. Örgütün İçsel Dinamiği

Toplumlarda ana hedef olgusunu oluşturan büyüme arzusu, örgütün içsel dinamiği ile ilişkilidir. Çünkü toplumların büyümesi için gerekli olan en önemli kıstaslardan biri olan kolektiflik, hareket etmeyle sağlanmaktadır. Bundan dolayı birlikte hareket edebilme niteliği sağlandığında yeni bakış açılarıyla dinamizmin kontrolü sağlanabilmektedir.

1.2.4. İnsan Üyeliğinin Doğası

Bireylerin hayat boyunca edindikleri tecrübeleri sonucunda yaşam tarzlarında değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler yaşam tarzlarına etki ettiği gibi bireyin iş hayatına da etki etmektedir. Bu bağlamda çalışanlarda işlerine karşı isteksizlik durumlarının ortaya çıkması, onların beklentilerinin değişmesi ve farklı amaçlara odaklanma gibi farklılıklar yaşanmaktadır. Bu durumda işletmeler ciddi sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu yüzden sektördeki temel insan kaynağının en iyi şekilde muhafaza edilmesi için insanın sosyal bir hayatının olduğuna dair çalışmaların yapılması gerekmektedir (Zel, 2001).

Yukarıdaki görüşler ışığında örgütler, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için doğru yerde ve zamanda, mantıklı kararlar alarak yönlendirme ve kontrol görevini üstlenebilecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Akat ve Budak, 1999). Bu durumda dönüştürücü liderlik kavramı karşımıza çıkmaktadır.

1.3. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik son 25 yıldır örgütlerde önemli bir kavram olarak kullanılmaktadır. Örgüt üyelerinin amaçlarına yönelik olarak teşvik edilmesindeki önem, dönüştürücü liderliğin tarzını, liderler tarafından özenle üzerinde durulan bir konu haline getirmektedir (Kearney, 2008).

Bu kısımda dönüştürücü liderliğin toplumlardaki önemine dayanılarak söz konusu liderlik biçimi incelenecek, dönüştürücü liderliğin gelişim aşamaları, liderlik faktörleri ve temel özellikleri açıklanmaya çalışılacaktır. Dönüştürücü liderlik adına yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın ilk olarak 1978 yılında James Mcgregor Burns tarafından ortaya çıktığı görülmektedir. James Mcgregor Burns “liderlik” adlı kitabında liderlik kavramını iki bölümde incelemektedir. İlk bölümü dönüştürücü liderlik, ikinci bölümü ise işe yönelik liderlik olarak açıklanmaktadır. James Mcgregor Burns kitabında Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi mantığını benimseyerek işgörenlerin moral ve motivasyonlarını daha iyi bir konuma getirmeyi amaçlamaktadır (Nicholls, 2008).

Dönüştürücü liderlik ile ilgili tanımlamalar sıralanmıştır.

- Dönüştürücü liderlik, en soyut haliyle gelecek için gerekli bir planı olan, etkin hitap şekline sahip ve astları ile iyi iletişim becerilerini geliştirmiş olan birey olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1985).
- Gary Yukl’a göre dönüştürücü liderlik, örgütün hedeflerine ulaşmasında işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu sayede amaçlara ulaşmada bağlılık süreci olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bu tarz liderler, örgütün geleceğe dönük çalışmalarını üyeleriyle paylaşarak onların örgütte daha aktif bir konumda bulunmalarını amaçlayarak sorumluluklarını desteklemektedir (Özalp, 2000).
- Dönüştürücü liderlik, temsil ettiği grup adına geleceğe dönük bir şekilde yenilikçi ve reformlara bağlı olarak sürekliliğin ön planda olduğu bir liderlik biçimidir (Çelik ve Eryılmaz, 2006).
- Burns eserinde dönüştürücü liderliği insanların politik, ekonomik, hukuki, hiyerarşik veya benzer disiplinleri kullanarak hedeflere yönelik beraber harekete geçebilme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır (Tabak, vd., 2009).
- Gül ve İnce’ye (2011) göre dönüştürücü liderlik, sürekli olarak motivasyonun kontrol edildiği, yüksek potansiyelli amaçların ve manevi değerlerin bulunduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır.
- Dönüştürücü liderlik kavramı, gruptaki üyelerin amaçlarına bütünüyle odaklanabilmelerini sağlayan daha iyi sonuçlara ulaşabilmek için

üyelerin motive edilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Bass, 2008; Wang ve Howell, 2010).

- Başka bir tanıma göre dönüştürücü liderlik, var olan statüye göre kanun geliştirerek grup üyelerinin daha etkin olmaları için yetkilerinin düzenlenmesi ve hedefleri gerçekleştirebilmek için vizyon ve misyonun gözden geçirilmesi sürecini ifade etmektedir (Dikmen, 2012).
- Dönüştürücü liderlik, sorunlara farklı bakış açısıyla bakabilen, işgörenlerine hissleriyle ve akıllarıyla beraber harekete geçmeyi öğreten her bireyi birbirinden farklı gören ve birbirlerinin farklı özelliklere sahip olduğunu görüp onların özelliklerini en üst seviyeye çıkarmak için uğraşan bir liderlik tarzıdır. Bu sebeple dönüştürücü liderlik günümüz toplumlarında olması gereken bir liderlik biçimi olarak kabul görülmektedir (Buluç, 2009).

Dönüştürücü liderlik, yapısı gereği değişim ve dönüşümleri geniş çaplı arzulamaktadır. Bu sayede üyelerine geleceğin önemini vurgulayarak dönüşümün bir gereklilik olduğuna inanan bir vizyona dayanmaktadır (Ataman, 2009). Buradaki temel amaç günümüze ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmek için dönüşümü gerçekleştirebilmektir (Çelik, 2000).

Dönüştürücü liderlikte dönüşüm, daima bulunması gereken bir özellik olduğu için reformlara yönelik bir düşünce biçimini barındırmaktadır. Bu sayede liderler, adımlarının kontrollerini sağlamaktadırlar. Dönüştürücü liderlik, takipçilerine sorumluluklar vererek onların daha etkin olmalarını amaçlayarak, alınacak olan kararlarda katılımlarını sağlamaktadır ve bu sayede grupta etkinliği korumak için birbirine özenen bireylerle hedeflere ulaşılmaktadır (Demir ve Okan, 2008).

Dönüştürücü liderlik davranışı ile liderler işgörenlerinin hedeflemiş oldukları hayalleri ortaya çıkararak onlara vizyon kazandırır ve bu sayede yeniliğe bağımlı ve istekli bireyler oluştururlar (Balekoğlu, 1992).

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin iş yaşamlarına odaklanarak etki bırakmaktadırlar. Çünkü dönüştürücü liderler onların gelişmesine katkı sağlayarak grup içinde başarıları çoğaltmayı istemektedirler. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin bu sayede hem iş hayatında hem de bireysel yaşamında özgüvenin yükseltilmesini amaçlamaktadırlar (Horner, 1997).

Dönüştürücü liderler, iyi bildikleri alanlarda etkinliklerini takipçilerine karşı çok iyi kullanabilmektedirler. Fakat dönüştürücü liderler alçak gönüllü davranırlar. Dönüştürücü liderlerin bu yönleri, onları diğer liderlerden ayıran en belirgin özellik olarak görülmektedir. Ayrıca dönüştürücü liderler dağıtılan işlerin en uygun bireylere verilmesine özen göstermektedirler (Collins, 2004).

Dönüştürücü liderler, özellikleri gereği iş görenlerinden daima üst düzey performans göstermelerini istemektedirler. Liderler, bu yöndeki teşviklerini arttırarak hem örgütün hedeflerine ulaşmak hem de iş görenlerinin başarısının sürekli olmasını arzulamaktadırlar (Eren, 1993).

1.4. Dönüştürücü Liderliğin Örgütler Açısından Önemi

Dönüştürücü liderlik, hem insanlar hem de işletmeler adına değişim, yenilik, planlı çalışma ve günümüz rekabet dünyasında ayakta kalabilme gibi sürekliliğini sağlamak adına yapılacak çalışmalar bütünüdür. Bu yüzden aşağıda dönüştürücü liderliğin örgütler açısından önemini vurgulayan faydalarına değinilecektir. Bunlar (Berber, 2000);

1.4.1. Kurum İmajına Etkisi

Ast-üst ilişkisi içinde yukarıdan aşağıya doğru yönetilen ve dönüştürücü liderlik tarzının uygulandığı bir örgütte yürütülen faaliyetlerle beraber, tüm paydaşlarının statükocu bir anlayışa sahip olmadan, süreklilik için yenilik ve değişimin gerekli olduğunu benimsemektir. Sonuç olarak yeniliğin ve değişimin temel alındığı bir örgütte başarının ortaya çıkmasıyla sektördeki olumlu imajın oluşması sağlanacaktır.

1.4.2. İşe Alma Yetkisi

Dönüştürücü liderliğin uygulandığı işletmelerde işe alım mülakatlarına katılan adayların kriterleri dönüştürücü liderlikteki gibi değişime açık, şeffaf ve dinamik bir şekilde çalışmaya yatkın adayların seçilmesini öngörmektedir. Yani dönüştürücü liderliğin var olduğu işletmelerde çalışanlarda aranan özellikler liderlik anlayışına göre belirlenmektedir.

1.4.3. Gelişime Etkisi

Çalışanlar için gerekli olan kişisel gelişim için dönüştürücü liderlik anlayışı, bir anlamda olumlu bir motivasyon havası yaratma görevini üstlenmektedir. Bu durumda motivasyonla birleşen liderlik anlayışı, çalışanların gelişimine katkı sağlayarak onların yeteneklerini en üst düzeyde geliştirebilme imkânı sunmaktadır.

1.4.4. Eğitime Etkisi

Yöneticiler tarafından sürekliliğin bir alışkanlık haline gelmesi istenmektedir. Ancak bunun tek yönlü bir plan, dahilinde olmayacağı ve eğitimler dahilinde gerçekleşeceği bilinmektedir. Bu yüzden gerekli olan eğitimlerin dönüştürücü liderlik anlayışındaki yenilik ve gelişime açık olma isteğiyle eğitimlerde sunulması zorunlu olmaktadır.

Yukarıda ifade edilenler ışığında dönüştürücü liderlik kavramının, örgütler açısından son derece önemli olduğu ifade edilebilir.

1.5.Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Dönüştürücü liderlik yaklaşımında, liderlerin davranışları incelenirken dört boyut kullanılmıştır. Boyutlar; idealleştirilmiş etki, entellektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi boyutları olarak bilinmektedir (Stone vd., 2004). Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.1. İdealleştirilmiş Etki Boyutu

Liderler, takipçilerine belirlenmiş olan misyon ve vizyon çerçevesinde, kabiliyetlerini ispatlayabilecek bireyler oldukları gibi çevreleri tarafından güven ve saygı gösterilen kişiler olarak da bilinmektedir. İdealleştirilmiş etki boyutunda, önemli görülen değerlere, inançlara ve var olan misyona yönelik olarak dönüştürücü liderin karizmatik özellikleri açıklanmaktadır. Her liderlik boyutunda olduğu gibi idealleştirilmiş etki boyutunda temel özellik, grup üyelerinin gözünde üstün bir karizmaya sahip olunmasının arzu edilmesidir (Şeker ve Kutanis, 2015).

Lider, aldığı kararları neticesinde riski çalışanları ile paylaşmaktadır. Lider ve işgörenler arasındaki mevcut ilişki, hem ahlaki hem de etik açıdan kurallara uygun bir biçimde yürütülmektedir. Buradaki temel amaç, liderin inanç temelli bütünlüğünü

sağlayabilmektir. Dönüştürücü liderliğin bu boyutunda gruba yönelik etkileme gücü, davranış ve özellikleriyle birlikte izleyenler tarafından idealleştirilmektedir. Bu sebeple iki davranış biçimi görülmektedir: İlk olarak idealleştirilmiş etki ve son olarak atfedilen etki boyutlarıdır.

İdealleştirilmiş etki, lider tarafından belirlenmiş olan hedefleri başarıyla sonlandırmak adına tüm çabaların toplandığı yer olarak açıklanmaktadır. Atfedilen kısım ise belirlenmiş olan hedeflere ulaşırken lider ve takımının kollektif çalışması, çevrede saygınlığın korunarak takım halinde çalışmaların yapılması olarak açıklanmaktadır (Karip, 1998).

Cho ve Densereav'a (2010) göre lider, takım halindeki işleyişte kararlarını doğru alması halinde izleyenleri tarafından takdir görmektedir. Bunun sonucunda izleyenler yani takipçiler, lideri rol model olarak planlı ve düzenli biçimde başarı için çabalamaktadırlar. Böyle bir desteği gören lider daha ileri seviyelere çıkabilmek için farklı ve aynı zamanda geçerli yollara başvurmaktadır (Gül ve Şahin, 2011). Kısacası idealleştirilmiş etki boyutu, dönüştürücü liderin çalışanların tarafında olması ve yapılması gerekenin olduğu gibi kabul görmesi olarak ifade edilmektedir.

1.5.2. Entellektüel Teşvik Boyutu

Liderler, çalışanlarının varsayımları ve geçmişteki deneyimlerinden faydalanan kararlar alırken, onların farklı açılardan bakmalarını sağlamaktadırlar. Bu sayede takipçilerinin çabalarının yaratıcı olmalarını istemektedirler. Buradaki amaç, bireylerin yanlışlarıyla dalga geçmeden tam tersi yönde ders niteliği taşımaktadır (Bass ve diğerleri, 2003). Yani lider takipçilerini kontrollü bir biçimde denetleyerek başarıya ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Güney, 2008).

Ayrıca lider, farklı kazanımlar sağlaması için sorunlara yenilikçi yaklaşımlarını sağlayarak mücadeleci bir gelenek oluşturmaktadır. Bu boyutta anlaşılacağı gibi lider, üyelerinin gelişen bir dünyada daima yenilikçi, yaratıcı ve en önemlisi mücadele ruhunu sürekli hale getirmeyi istemektedir (Kaygın ve Kaygın, 2012).

1.5.3. İlham Verici Motivasyon Boyutu

Dönüştürücü liderliğin, bu boyutunda lider, iş görenlerine grup içinde başarılı bir performans göstermeleri için onlara grubun misyonu doğrultusundaki hedeflerinin

önemini vurgulayarak başarılı olmalarına yardımcı olmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Avolio'ya (1999) göre dönüştürücü liderin, yeteneklerinden esinlenerek bu boyutta, çalışanlarını harekete geçirmek için bir bakış açısı belirlenmiştir. Bu yönde hedeflere mana ve maksat yüklenir ve çalışanların isteklendirilmesiyle başarıya ulaşmak istenmektedir (Demir ve Okan, 2008).

1.5.4. Bireysel İlgi Boyutu

Bireysel ilgi boyutu, dönüştürücü liderliğin son boyutudur. Bu boyutun amacı, liderin kişisel ilişkilerini ve iletişim becerilerini ön plana çıkartarak takipçilerinin düşünce biçimlerini, karar almada izledikleri yolları ve sorunlarla nasıl mücadele ettikleriyle birebir ilgilenerek onların her birinin değerli birey olduğunu hissettirmektir. Böyle bir tutum sergileyen liderler, çalışanlar tarafından örnek alınmaktadır. Bu davranışın amacı ise çalışanları özgüven sahibi yapıp, cesaretlendirerek daha yenilikçi düşüncelerini sağlamaktır (Bass ve Riggio, 2006). Lider, böyle bir yakın ilişki kurarak misyon ve vizyon dahilinde çalışmalara odaklanmaktadır.

1.6. Dönüştürücü Liderlik Teorileri

Temel dönüştürücü liderlik teorileri;

- Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi,
- Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi
- Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi
- Bennis ve Nanus'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi,
- Tichy ve Devanna'nın Dönüştürücü Liderlik Teorisi, olarak incelenebilir.

1.6.1. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Burns'un yapmış olduğu çalışmasında bu teoriyi etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik olmak üzere iki boyutta incelediği görülmektedir. Ancak ağırlıklı olarak dönüştürücü liderlik teorisi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Buradaki temel amaç, lider ve onun takipçilerini dönüştürücü liderlik teorisine odaklamaktır. Ayrıca takipçileri üzerine motivasyon süreci yaratarak daha iyi hissetmelerini sağlayabilmektir. Burns'un dönüştürücü liderlik teorisinde olumsuz (kıskançlık ve

kin vb.) duygular bulunmamaktadır. Hatta tam tersi bireyi el üstünde tutmak isteyen bir bakış açısıyla eşit davranma, bağımsızlık, barış gibi olumlu duygular yaratmaya çalışan nitelikler bulunmaktadır. Burns tüm bu değişkenlerle beraber daha iyi ilerlemenin planlarını yapmaktadır.

Burns'un odak noktasının iki gruba ayrılmış olması, örgüt içerisinde merkezi otoriteye vurgu yapmakta olduğunu göstermektedir. Burns bu sebeple liderlik kavramının hem bilgi hem de minimum seviyedeki bireyler üzerinde etkili olduğunu açıklamaktadır. Ek olarak makro düzeyde toplumsal otoritelerin geleneksel örgütlerde farklılık gücünü aktif hale getiren bir aşama olduğunu ifade etmektedir.

Burns'un bu teorisi örgüt üyeleri arasındaki sorunları uzlaştırmayı, iletişim kurmadaki etkinliği ve net olmayı da içinde barındırmaktadır. Örgüt içinde yaşanan problemler liderin işini zorlaştırsa da misyon ve vizyon kavramlarını ortaya çıkarmak adına yarar sağlamaktadır (Burns, 1978).

1.6.2. Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bass'ın ifadesine göre dönüştürücü liderlik, takipçileri üzerinden yönlendirilen bir liderlik yaklaşımıdır. Bu teoriye göre takipçiler, liderlerine saygı duyar ve liderleri aracılığıyla motive edilirler. Bass'a göre bir lider, ancak aşağıdaki unsurlar sayesinde dönüştürücü niteliğe sahip olabilmektedir (Arslan, 2009).

- Öncelikle görev ve sorumluluklarının olduğunu kabul eder
- Üyelerine karşı deneyimlerini kullanmaktan kaçınmaz
- Beklentinin en üst seviyede başarıya ulaşmada bir amaç olduğuna inanır.

Bass'a göre buradaki bir diğer unsur karizma olgusunun nasıl işlediğidir. Bass'a göre karizma, dönüştürücü liderlik için var olması gereken temel bir parça olarak vurgulanmaktadır (Gökkaya, 2005). Yani liderler, grup üyeleri tarafından örnek alınmalıdır.

1.6.3. Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Avolio, dönüştürücü liderlerin sahip oldukları deneyimleri çerçevesinde yüksek düzeyde ahlaki bir olgunluğa sahip olduklarını ifade etmektedir. Avolio'ya göre liderlerin yüksek ahlaki olguya sahip olması, grup çıkarlarının göz ardı edilerek

Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir tutum sergilemesine sebep olduğu yönündedir. Dönüştürücü liderlik, etkin farkındalığın ne çıkarılarak lidere sunulacak olan becerilerin bir araya getirilerek oluşturulduğu bir topluluktur (Keçecioğlu,1998).

Bu teoride, esas alınan noktalardan birisi ise hem liderin hem de üyelerinin iletişim halinde bulunarak amaçlara ulaşmada başarı odaklı bir tavır sergilemeleri durumudur. Avolio'nun bu teori ile asıl hedeflediği nokta, dönüştürücü liderin sürekli gelişen ve yenilenen değişimlere adapte olabilen, kendilerini sorgusuz bağımlı olan değil, eleştiri yapabilen ve sorgulayan bir takipçi atmosferi oluşturmak istemesidir.

1.6.4. Bernis ve Nanus'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Dönüştürücü liderlik kavramının, bir diğer kuramcılarından olan Bennis ve Nanus'un kavramsal çalışmalarında üzerinde dikkatle durdukları nokta, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin bulunduğu yönündedir. Örgütün güçlü ve zayıf yönleri hakkındaki çalışma 5 yıl sürmüş ve 90 lider üzerinde çalışma yapılarak veri toplanmıştır. Yapılan çalışmalara dayanarak Bennis ve Nanus'un örgütün değişim ve dönüşümünde birbirinden farklı unsur belirlediği görülmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir (Gökkaya, 2005):

- Dönüştürücü lider, örgütün amaçları için açık ve net bir vizyona sahiptir.
- Dönüştürücü lider, örgütte bireyselliği değil, birlik olmayı yeğlemektedir. Yaşanılan olumsuzluklardan ders alarak başarıya ulaşmayı hedeflemektedir. Yani bir rol gösterici rolündedir.
- Dönüştürücü lider, örgüt üyelerinin görevlerini belirleyerek ve bilerek onların güven içerisinde srekliiliğini devam ettirmektedir.
- Dönüştürücü lider, örgütün Swot analizini yapmıştır. Swot analizi sonucunda zayıf ve güçlü yönlerini bilerek kendisinin ve örgütünün belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda ilerlemektedir.

1.6.5. Tichy ve Devanna'nın Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Tichyle ve Devanna'nın yapmış oldukları araştırmada iki büyük ölçekli şirketin CEO'larının dönüştürücü liderlikle örgüt arasında nasıl bir ilişki kurduklarına dair bir

Çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın yapılmasının en önemli sebebi, değişim içerisinde bulunan örgütün nasıl ve ne şekilde etkilendiğinin ortaya çıkarılmasıdır. Yine bu araştırma ile teknolojik çalışmaların, toplumsal değişimlerin, rekabet sürecinin ve iktisadi konuların etkisiyle liderin nasıl hareket ettiği incelenmiştir.

Liderlerle, yapılan birebir görüşmeler ışığında liderlerin örgütte işleyişi  hareketlilik yelpazesıyla açıkladıkları görülmektedir. Bunlar (Gökkaya, 2005);

- Değişim gereksiniminin tanımlanması
- Vizyonun oluşturulması,
- Kurumsallaşmanın temelini atılmasıdır.

1.7. Dönüştürücü Liderlikte Bulunması Gereken zellikler

Dönüştürücü liderlik, ortak değerlerin keşiştiği tüm organizasyonlarda geleceği düzenlemek ister, organizasyonun üyelerine gelişim isteğini değişimle birlikte aşılar ve son olarak elde ettikleri tüm enerji kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak geleceğe iyi adımlar atabilmek için yeni stratejiler geliştirir (ren, 2006; Sönmez, 2010).

Dönüştürücü liderlik, sorumlulukların ötesinde bir başarı isteğiyle çevresini etkiler. Liderin, kendini gerçekleştirmesiyle drştlk, doğruluk ve güven duygusu üçgeninde takipçilerini etkilemesiyle ilgilenmektedir (Keçecioğlu, 2003).

Dönüştürücü liderliğin, önemli özelliklerden biri n görme yani bireylerin gereksinimlerini tahmin edebilmedir. Çünkü liderlerin ortak çalışma içerisinde olduğu kişilerin desteğini almak için onları tanımaları gerekir. Sonuç olarak iyi bir tanıma süreci hedeflere ulaşma başarısının ilk şartı olarak kabul görmektedir (Eryılmaz, 2006).

Dönüştürücü liderler, çalışanlarına kişisel anlamda destek sağlayarak hem istekli olduklarını gösterirler hem de bu süreçte yaşanan problemlere yeni ve rasyonel çözümler bulmaktadır (Bass, 1996).

Dönüştürücü liderler, temsil ettikleri örgüt ve örgüt üyelerini daha ileriye taşıyabilmek için farklı çözümler arayan kişilerdir. Yeteneklerin geliştirilmesinde yeni bilgi ve becerilere açıktırlar. Bulundukları görevleri itibariyle yerine ve

zamanına göre iş tanımlarının dışına çıkarak yeni ve daha iyi yolları yaratmaya çalışmaktadırlar (Brestrich, 1999).

Dönüştürücü lider, rekabet ortamında ki değişim döngüsüne adapte olmakla yetinmeyerek değişimin gelecekte hangi yönde ilerleyeceğini öngörmeye çalışırlar.

Buradan sebeple Burns'e göre dönüştürücü liderliğin özelliklerini sıralayalım:

- Gerekli olan ihtiyaçların neler olduğu belirlenir ve yerine getirirler.
- Takipçilerinin potansiyel motive edici yönlerini tespit ederler
- Rol değişikliğine açık olmaktadır. yani yerine göre lider, Yerine göre de üye olarak davranırlar (Celep 2006).

Bir başka görüşe göre, Dönüştürücü liderliğin diğer özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Berber, 2000):

- Liderler cesaretli olmalıdır.
- Alışagelmışin dışına çıkmaktan korkmamalıdır
- Zorluklara karşı dirençli ve değişime daima açık olmalıdır.
- Tüm hayatı boyunca edinmiş oldukları ve edinecek oldukları deneyimlerinden ders almalıdırlar ve uygulayabilmelidirler.
- ider, örgüt içindeki bütünlüğü sağlamalı ve bu amaçlara ulaşmayı hedeflemelidir. Ayrıca örgüt içerisinde lider ve astları arasındaki ilişki, kontrol edebilmelidir.

Sonuç olarak, Bass'a göre (1985) dönüştürücü lider takipçilerinin görev ve sorumluluklarını değerlendirirken farklı bakış açısına sahip olmalı motive edici unsurlarını belirlerken Vizyon ve misyondan yararlanmalı çalışma arkadaşlarının potansiyellerini gözlemleyerek hangi görevlerin kimlere verileceği gibi önemli can alıcı faktörleri tespit ettiğinde dönüştürücü liderliğin daha etkin ve verimli yansımalarının ortaya çıktığı düşünülmektedir (Hoy ve Miskal, 2010).

1.8. Dönüştürücü Liderliğin Başarılı Olma Evreleri

Değişim süreci, her kuruluş için bir anlam ifade etmektedir. Fakat genel hatlarıyla her kuruluş için değişim harekete geçerek farklılıkların meydana getirilmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Global dünyada, oluşabilecek olumsuzluklara karşı önlem alarak onları fırsata çevirebilmek için tam anlamıyla

kollektif olarak harekete geçilmelidir. Dönüşüm sürecinde gruplar oldukça köklü değişimlere uğramaktadırlar ve bu sürecin kusursuz işlemesi liderin varlığına bağlıdır (Özalp ve Öcal, 2000).

Örgütler, bu derece zorlukların bulunduğu bir ortamda ayakta kalabilmek için Kurt Lewin tarafından geliştirilmiş olan değişim süreci aşamalarına başvurabilir. Bu evreler sırası ile;

- Örgütü yeniden canlandırmanın gerekliliğine inanmak,
- Yeni bir vizyon yaratmak ,
- Değişimi kurumsallaştırmaktır.

Bu evreler sırası ile aşağıda açıklanmıştır.

1.8.1. Örgütü Yeniden Canlandırmanın Gerekliliğine İnanmak

Örgütü yeniden canlandırmanın gerekliliğine inanma, ilk evre olduğundan ciddi bir önem arz etmektedir. Bu süreçte dönüştürücü liderler, örgütlerinde değişimin vazgeçilmez bir gereksinim olduğunun farkındadırlar ve örgütü yeniden harekete geçirmek adına hızlı bir gelişim sürecini esas almaktadırlar (Özalp ve Öcal, 2000).

Yukarıda bahsedilen kriterler dışında bu evrede başarı için yapılması gereken eylemler şunlardır (Özkara, 1999);

- Örgütün işleyişinin nasıl yürütüldüğünün analizinin iyi yapılması,
- Üyelerin isteklerinin net bir biçimde belirlenmesi,
- Oluşabilecek sorunların belirlenmesi,
- Gelişen olaylara karşı bilgilerin doğru kaynaklarda toplanarak analiz edilmesi, iyi anlaşılması ve iyi izah edilmesi,
- Değişime yönelik dayanıklılığın artırılmasıdır.

1.8.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak

Bu evre grupta değişim ve dönüşümün hızlı bir şekilde uygulanmaya başladığı evre olarak bilinmektedir. İlk evrede değişim ve yeniliğe karşı var olan dirençleri kırmayı amaçlayan liderler, bu aşamada ise örgütün amaçlarına yönelik bir vizyon belirlemek zorunda kalmaktadırlar. Burada belirlenmekte olan vizyon, değişime adapte olunması açısından örgütte büyük önem arz etmektedir. Yani değişimin grup içinde

en etkili şekilde algılanması ve uygulanması sürekliliğini sağlamak yönünden farklı bir güce sahip olmaktadır (Ören, 2006).

1.8.3. Değişimi Kurumsallaştırmak

Son evre olarak bilinen değişimi kurumsallaştırma evresi Kurt Lewin'in planlı değişim sürecinin yeniden canlandırma evresine benzetilmektedir. Buradaki temel amaç, değişimin istikrarlı hale getirilerek liderler aracılığıyla kontrolün sağlanabilmesidir. Örgütü yeniden canlandırma gerekliliğine inanmak ve yeni bir vizyon yaratma evrelerinde örgütteki değişimi sağlayabilmek için liderler tarafından bazı taşlar yerinden oynatılmaktadır. Fakat bu aşamada liderler oluşmuş olan gerçeklerle beraber deneyimlerini üyeleriyle paylaşarak değişim sürecini daha kolay atlatmaktadırlar. Yine liderler, disiplin odaklı olmalıdır. Çünkü liderler yaşanacak olan değişimler sonucunda çatışmalara karşı hazırlıklı olmalıdırlar (Saylı ve Tüfekçi, 2008).

1.9. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Farklı Uygulamalar

1.9.1. Stratejik Liderlik

Strateji, sözlük anlamı olarak bir grubun hedeflerini gerçekleştirebilmek adına kısa bir süreyi kapsamayan aksine oldukça uzun vadeli bir sürecin içerisindeki karar ya da kararlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Özer, 2008).

Stratejik liderlik kavramı uzun süreli düşünme, çevresel etkenleri algılayabilme ve belirlenmiş amaçları içinde barındırmaktadır. Bu sebeple stratejik liderlik, belli bir vizyonu olan, geleceğe odaklı, planlı taktiklerle oluşturulmuş hedeflerden oluşmaktadır.

Uğurluoğlu ve Çelik'e göre stratejik liderliği, kapsayan görevlerden en önemlisi, kurum kültürünü belirlemenin gerekliliğine inanmaktadır. Grup üyeleri stratejik liderlerini lider olarak kabul etmektedir. Çünkü vizyon ve misyonu düzenleyebilecek bir lider, onları psikolojik anlamda iyi hissettirmektedir. Bu yüzden ortaya çıkan liderlerin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Amaç ve hedefleri belirlemek,

- Grup içindeki işleyişin nereden nereye ilerlediğini tespit etmek ve çalışanların hangi işlerde başarılı olacağını gözlemlemek,
- Son olarak üst düzey performans sergileyerek çalışanların güvenini kazanmaktır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Liderler, var olan düzeni daha iyi bir konuma taşıyabilmek adına yaratıcılık özelliklerini daha farklı şekillerde örgüt adına geliştirmeye çabalamaktadır. Bu yüzden yaratıcılık, lider ve yönetici ayrımında en belirleyici özelliklerden biri olarak ifade edilmektedir (Özer, 2008).

Var olan düzenin dışına çıkan liderler yeni yöntemler oluşturarak yeni bir düzeni oluşturmaktadır. Başka bir deyişle liderlik, tümüyle stratejik yöneticiliğe daha yakın bir kavramdır. Bu yüzden stratejik yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir.

Dönüştürücü liderlik, değişimin hızla yaşandığı rekabet ortamında zamanına ve yerine göre doğru kararların alınmasında örgüt için vazgeçilmez bir liderlik anlayışıdır. Ayrıca alınan kararların değişim döngüsünde nerede, ne zaman, nasıl değerlendirilmesi gerektiğini belirlemek için stratejik liderlik anlayışından da faydalanılmaktadır.

Yani her iki anlayışın birleştiği nokta, başarı için yapılan planlamaların başarılı bir şekilde yürütülmesi için değişimin bir plan dahilinde kontrol edileceği düşüncesidir.

1.9.2. Halkla İlişkiler Yönetimi

Günümüzde oldukça farklı ve şiddetli bir şekilde ilerleyen rekabet ortamında firmalar, kar marjlarını yükseltmek adına kullandıkları etkin çalışmalardan birisi de halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkilerin temel amacı, topluma karşı olumlu bir firma imajı oluşturarak toplumun desteğini ve güvenini kazanmaktır (Örücü, 2013).

Yine bir başka tanıma göre halkla ilişkiler, herhangi bir kurumun ulaşmak istediği kitlenin insan kaynakları arasındaki bağının olumlu ve olumsuz yönlerini kontrol ederek güçlü bir kazanım elde etme çabası olarak ifade edilmektedir (Yurdakul ve Coşkun, 2008).

Halkla ilişkiler hakkında alan yazında bir çok tanım yer almaktadır. Bu tanımlamalara göre halkla ilişkiler (Yurdakul ve Coşkun, 2008):

- İletişim kabiliyetinin var olduğu örgüt veya grup üyelerinin kontrol altına alınması,
- Toplum ile sürekli iletişim halinde olunması,
- Görev ve sorumlulukların bilinçli olarak harekete geçirilme yetkisinin olduğu etkinliklerdir.

Halkla ilişkiler yönetimi, özünde geçerli bir tutumun benimsenmesiyle var olan ilişkilerin taktiksel planlar dahilinde yönetilerek, temel amacın başarılı sonuçlar kazanmak olduğu bir idare etme sanatıdır (Örücü, 2013).

Halkla ilişkilerin temel amacı, dış paydaşların zihninde kurum imajının en iyi şekilde hatırlanmasını sağlamaktır. Bireyin zihninde örgütün nasıl yer ettiği düşüncesine dayanan halkla ilişkiler kavramı, dönüştürücü liderlikte de görülmektedir. Dönüştürücü liderlikte, hem liderin hem de takipçilerin zihninde kurum imajı sorgulanmaktadır. Bundan dolayı halkla ilişkiler ve dönüştürücü liderlik anlayışı ilişkilendirilmektedir.

1.9.3. Takım Çalışması ve Yönetimi

Takımlar, iki veya daha çok bireyle amacına ulaşmak için özel ve nitelikli iş gruplarıdır. Takım çalışması ise bir grubun ilerlerken amaçlarına ulaşmak adına birlik ve beraberlikle hareket etme çabasıdır. Yapılan çalışmalar liderler tarafından benimsenir ve motivasyonla beraber gruba cesaret verir (Serinkan, 2008).

Örücü'ye göre başarılı bir takımın özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Örücü, 2013);

- İstenilen hedefe ulaşmak için birlik ve beraberlik önemsenmektedir,
- Başkaları tarafından yapılan katkılar göz ardı edilmemektedir,
- Prensip olarak bireysel çabadan ziyade takım halinde daha fazla tecrübe edinilmektedir,
- İşgörenlere, işleyiş halindeki en iyi şekilde müdahalede bulunabilmeyi sağlamaktadır.

Sonuç olarak, istenilen amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmada gerekli olan kollektif çalışma, dönüştürücü liderlik anlayışında ki değişimci ve yenilikçi bir gelişim için birlik olmanın önemine değinmektedir.

1.9.4. Zaman Yönetimi

Zaman kavramı, günümüzde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Her alanda zamanın değerinin bilinmesi, bireyler açısından olumlu sonuçlar kazandıracağı gibi üretim faktörünün ana kaynağı zaman olan işletmelerde daha başka bir boyutta anlam ifade etmektedir. Fakat kaynaklar incelendiğinde zaman kavramı en kötü yönetilen ve en az anlaşılan kaynak olarak görülmektedir (Özer, 2008).

Küreselleşmenin, hızlı bir şekilde etkilerini hissettirdiği dünyada, örgütlerin değişime ayak uydurmasında zorlukların yaşanması, zaman kavramının önemini artırmaktadır. Zamanın durdurulamaz ve geri getirilemez olması onun ne kadar önemli ve değerli olduğunu ortaya koymaktadır. Zamanın son derece önemli olduğu günümüz dünyasında yönetim alanında ki zaman yönetimini olumsuz etkileyebilecek unsurlara değinmekte fayda vardır. Bu unsurlar (Karakoç, 1998):

- Liderin, konumundan dolayı oluşan kayıplar
- İletişim kurarken oluşan sorunlardan kaynaklı zaman kayıpları
- İşin nasıl yürütüldüğünün anlaşılamamasından kaynaklı zaman kayıpları,
- Liderin, kendi verimsizliğinden kaynaklı zaman kayıplarıdır.

Belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde zamanı verimli kullanabilmek önemli görülmektedir (Örücü, 2013). Zamanı verimli kullanma isteği yetişkinlerde daha çok önemsense de çocuklarda iki yaşından itibaren bunun önemi anlaşılmaktadır. Bundan dolayı zaman faktörünü iyi yönetebilen bireyler yaşam kalitelerini olumlu bir şekilde değiştirme becerisine sahip olabilmektedir (Özer, 2008).

Dönüştürücü liderlik anlayışının, gerek hizmet, gerekse üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından benimsenmesi, onların sektörde yaşanan değişimlerin ne kadar sürede gerçekleştiğini ve uygulandığını sorgulamalarını sağlamaktadır. Bu yüzden yaşanan değişimlerin işletmelerdeki adaptasyon sürecinin etkinliğinin ne kadar zaman alacağı akıllarda yer eden sorulardandır. Yani dönüştürücü liderlik kavramı ve zaman yönetimi kavramı, işletmenin sürekliliğini koruyabilmesi için yapılacak işlerin ne kadar sürede yapılacağının karar verilmesinde faydalı olacağı için bir arada kullanılmaktadır.

1.9.5. Kriz Yönetimi

Yunancada “ayrılmak” anlamına gelen “Krisis” kelimesi hakkında bir çok tanımlama bulunmaktadır. Biz bu tanımlardan bazılarına değinerek konuya açıklık getireceğiz. Kriz, kurum ve kuruluşlara bağlı olan bireylerin mevcut amaçlarının tehlike altında olması ve tehlikenin hızlı ve etkili bir şekilde kontrol altına alınmazsa hem psikolojik hem de fiziksel anlamda zarar veren bir süreç olarak ifade edilmektedir (Can, 1992).

Geçmişten günümüze, kadar çeşitli işletmelerde ciddi sorunların yaşandığı görülmektedir. Yaşanan sorunların nasıl meydana geldiği önemli bir konu iken ortaya çıkan problemlerin kontrol edilmesi başlı başına zor bir süreç olmaktadır. Bu yüzden, kriz yönetimi kavramını açıklamakta fayda vardır. Kriz yönetimi, kriz adı altında görülen durumların veya sorunların ortadan kaldırılması için yapılan düzenlemelerin planlı ve rasyonel bir biçimde uygulanmasından oluşan faaliyetler topluluğu olarak adlandırılmaktadır. (Tüz,2004).

Bir başka tanıma göre kriz yönetimi, oluşabilecek kriz durumlarında krizin öngörülmesi hususunda gerekli hassasiyetin gösterilerek grubunda krizin yaşanması durumunda en az maddi ve manevi hasar ile kurtarılma süreci olarak ifade edilmektedir. (Tutar, 2013). Dönüştürücü liderler, sahip oldukları bakış açısı ve yetenekleri sayesinde krizleri fırsata çevirme konusunda örgütlere yön vermektedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SINİZM

Çalışmanın bu kısmında sinizm kavramı, sinizmin türleri, örgütsel sinizm, örgütsel sinizmin kuramları, örgütsel sinizmi etkileyen faktörler, örgütsel sinizm boyutları ve sonuçları incelenecektir.

2.1. Sinizm Kavramı

Esasında, felsefî bir akım ve Antik Yunanda sık sık kullanılan bir kavram olarak bilinen sinizmin, hem içeriğinin hem de tanımının tarihsel anlamda incelenmesi konunun bütünlüğünü sağlama açısından faydalı olacaktır. Sinizmin kökeni incelendiğinde bu kavramın MÖ 4. yüzyıldaki sinik okullara kadar dayandığı görülmektedir. Sinik okulları MÖ 4. yüzyılda Atina çevresinde Cynosarges kasabasında Antishenes'in kurmuş olduğu ve yönettiği sinik anlayışı benimseyen bireylerin gittiği gimnazyom (okul) dur. Sinik kavramının Yunancada köpek anlamına gelen “kyon” sözcüğünden ortaya çıktığı düşünülmektedir (Sağır ve oğuz, 2012).

Sinikler doğal bir şekilde yaşamı tercih ederler. Toplum kurallarına uymak istemezler, dış görünüşlerine önem vermeden yaşayarak uygarlığı küçümserler. Bu sebeple böyle bir yaşam tarzını benimsedikleri için “kyon” (Köpek) metaforu siniklerin (kiniklerin) sembolü haline dönüşmüştür (Vexliard, 1962).

Eski Yunanda bir yaşam tarzı ve düşünce okulu olarak bilinen sinizm (cynicism) Büyük İskenderden Sinoplu Diyojen’e kadar farklı görüşlerden etkilenmektedir. Diyojen’e göre “günün aydınlığında elinde bir fenerle gezerken görenlerin “Niçin gündüz vakti fenerle geziyorsun sorusuna karşılık”, “dürüst birini arıyorum” diyerek kimsenin gerçekte dürüst davranmadığını ima ederek sinizme ironik olarak değindiği görülmektedir (Dean vd., 1998; Karacaoğlu ve İnce, 2012).

Sinikler, bireylerin geleneklerinin aslında gerçek olmadığını ve bunlardan yaşam adına olabildiğince kaçınılması gerektiğini savunmaktadırlar. Kısaca gerçek sinik bireyler, toplumun kurumlarını önemsememekte ve onları küçümseyerek hem söylemleriyle hem de davranışlarıyla bu durumu savunmaktadırlar (Dean vd., 1998).

- Sinizm, yapısı gereği zor beğenen, hiç memnun olmayan, hep eleştirel kişiliğe sahip olan ve çok menfaatçi bir kişiliğe bürünen bireyler olarak tanımlanan bir düşünce akımı olarak bilinmektedir. Ayrıca felsefe, din, siyasal bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin de konusu olmaktadır (Erdost vd., 2007; Kalağan, 2009).
- Sinizm psikolojik açıdan ele alındığında bireylerin yalan, sahte ve bencil davranışlarını benimseyerek herhangi bir kişiye, ideolojiye, toplumsal düzene veya kuruma yönelik olumsuz duygularının yansıması olarak tanımlanmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997; Mirvis ve Kanter, 1991).
- Abraham’a göre (2000) sinizm, güçlü negatif duygularını olumsuz unsurlar ile harekete geçirerek doğuştan gelen insan davranışlarıyla alakalı kötülükleri yansıtan bir kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir.
- Sinizm, bireyin başkalarıyla yaşamış olduğu ilişkilerde genellikle karşı tarafın iyi olma düşüncesine inanmama anlamına gelen bir güvensizlik olarak tanımlanmaktadır (Berman, 1997).
- Sinizm, bireyi harekete geçiren eylemlerde doğruluğa ve samimiyete inanmayan, alaycı ve gülünç bir tavırla bunu sürekli tekrarlamayı alışkanlık haline getirme durumu olarak tanımlanmaktadır. (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).
- Sinizm kavramı, insanların olumsuz deneyimlerinin ve olumsuz duygularının bir sonucudur (Avey, 2008).

Son olarak Reichers ve arkadaşları (1997) sinizmin, değişimin ilerlemesini zorlaştıran önemli bir engel olduğunu savunmaktadırlar. Çünkü sinizmi savunanlar değişime karşı kapalı olup bencil bir şekilde menfaat ve çıkar ilişkilerinde benmerkezli bir tutum sergilemektedirler. Yani sinikler, değişimden ziyade kendi çıkarlarına ve yaşam biçimlerine öncelik vermektedirler. Bundan dolayı sinik bireyler, işverenlerin kendi çıkarlarını daha çok önemsediklerini ve ekonomik refahlarını çalışanlardan daha üst gördüklerine inanmaktadırlar (Evans, Goodman ve Davis, 2011).

2.2. Sinizmin Türleri

Yapılan çalışmalar eşliğinde sinizm türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Kişilik Sinizmi
- Toplumsal Sinizm
- Mesleki Sinizm
- Örgütsel Değişim Sinizmi
- Çalışan Sinizmi

Bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Kişilik Sinizmi

Bir diğer adı genel sinizm olarak bilinen kişilik sinizmi, bireylerin davranışlarının negatif yönlerini yansıtan ve doğuştan gelen davranışların varlığına inanan, kararlı, değişmez bir örgütsel sinizm çeşidi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca kişilik sinizminde, insanların hayata karşı hep olumsuz tutumlar içerisinde olduğu düşünülmektedir (Dean vd., 1998).

2.2.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizmde, sosyal yaşam alanlarında bulunan insanların sinik bir tutuma sahip oldukları varsayılmaktadır. Toplumsal sinizmin oluşmasının temel sebebi, sinik bireylerin çevresindeki bireylere karşı güvensizlik duygusu beslemeleridir (Abraham, 2000).

2.2.3. Mesleki sinizm

Mesleki sinizm, adından da anlaşılacağı üzere bireyin iş hayatındaki edinimlerinden kaynaklanan bir sinizm türü olarak ifade edilmektedir. Meslek sinizminin oluşturmuş olduğu zıtlıklar bulunmaktadır. Bunlar;

- Kişi - Rol Çatışması,
- Rol Belirsizliği,
- Rol Çatışmasıdır.
- **Kişi - Rol Çatışması:** Çalışanların değerleriyle, örgütün değerleri arasındaki çatışmadır. Yani çalışanın bazı meslek gruplarında gerçek

duygularını göstermeden farklı bir meslekte çalışıyormuş gibi tavırlar sergilemesi olarak bilinmektedir.

- **Rol Belirsizliği:** Çalışan bireylerin işiyle ilgili davranışlarında görev tanımını algılayamaması durumudur.
- **Rol Çatışması:** Yöneticilerin ya da işgörenlerin aynı anda iki veya daha fazla rol üstlenmeleri durumunda birine uyum sağlama ve diğerine uyum sağlamada güçlük yaşaması durumudur (Abraham, 2000).

2.2.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, grup içindeki var olan durumdan kaynaklı lidere yönelik güvensizlik duygusu beslemek ve çalışanların doğru bilmedikleri örgütsel değişim gayretlerinin geçmişine yönelik bir tepki olarak açıklamasıdır. Sinik bireylerin, değişime karşı olmaları başarıya ulaşmada zorlukların yaşanmasına ve grup içinde örgütün birliğine zarar vermesine sebep olmaktadır (Reichers vd., 1997).

2.2.5. Çalışan Sinizmi

Günümüz kapitalist iş dünyasında çalışanların hem çalışma arkadaşlarına hem de iş ortamında yöneticilerin adaletsiz davranışlarına yönelik oluşturmuş olduğu bir sinizm bir türü olarak açıklanmaktadır.

Ayrıca var olan kapitalist düzende sinik bakış açısına sahip olan bireyleri tespit edip ayırt etmek ayrı bir önem arz etmektedir (Andersson ve Bateman, 1997). Bu durumun bir sonucu olarak sinik tutuma sahip bireyler, örgüt içindeki unsurlara karşı umutsuzluk, hayal kırıklığı ve küçük görme gibi duygulara sahip olmaktadır (Dean vd., 1998) .

2.3. Örgütsel Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizm kavramı, 1980'li yılların sonlarında araştırmacılar tarafından çeşitli araştırmalarda kullanılarak literatürde görülmektedir (Helvacı ve Çetin, 2012). Özellikle örgütsel sinizm kavramı, Kanter ve Mirvis tarafından (1991) Amerikada iş görenler hakkında hazırladıkları kitap, örgütsel sinizm kavramın tanınırlığına katkı sağlamaktadır. Kitabın içeriğinde sinizm kavramının örgütlerde niçin yaygınlaştığı sorusuna cevap aranmıştır (James, 2005). Örgütler sistemci bir yaklaşım içerisinde

bir bütün oluşturmaktadır. Söz konusu bütünlüğün içerisinde insan faktörü, örgütler açısından en önemli kaynaktır. Bir örgütte makineler tarafından işler yürütülse de bilginin kullanılmasından makinelerin faaliyette olmasına kadar örgütün devamlılığının sağlanmasında insan ayrı bir önem taşımaktadır. Önemli bir yeri olan insan kaynağının varlığının korunması, örgütler açısından günümüz rekabet ortamında hayati bir önem oluşturmaktadır. Alan yazında sinizm adına yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde her geçen gün gelişen ve değişen rekabet ortamında gerçekleşen ekonomik krizler, işten çıkarmalar ve çalışanların uzun çalışma süreleri karşılığında asgari seviyelerde aldıkları ücretler, onların örgütlerine karşı negatif davranışlar içinde bulunarak örgütsel sinizme sebep olmaktadır.

Bu durumun bir sonucu olarak örgütsel sinizmin örgütlerde ortaya çıkması hem kaliteli ve deneyimli çalışanların yitirilmesine hem de örgütlerin varlığını sürdürmemesine yol açmaktadır. Bu yüzden örgütler çalışanlarına karşı iyi ücret, şeffaf ve net bir çalışma ortamı, en önemlisi de ciddi bir kurumsal kimlik oluşturma durumu sağlayarak onların sinizme maruz kalmaması için çalışmaktadırlar. Çünkü örgütler, örgütsel sinizmin yaratacağı sonuçların ciddi problemlere neden olabileceğini hatta sektördeki varlıklarının kaybolabileceğini düşünmektedirler.

Bazı çalışanların örgütlerinde örgütsel sinizmi yaşadıkları ancak anlamadıkları görülmektedir. Sonuç olarak yapılan çalışmalar örgütsel sinizmin örgütler açısından istenmeyen durumlardan biri olduğunu göstermektedir. Bu yüzden örgütler, çalışanlarının örgütsel sinizm seviyelerini düşürmek için çalışmaktadırlar.

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan farklı tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

- Wanous ve diğerleri (1994) örgütsel sinizmi, değişime dair tüm çabaların başarısız olunması sonucunda insanların değişimle ilgili yaşanan girişimler sonucunda hep kötü sonuçlar elde ederek ve bu başarısızlıklar neticesinde değişimin yaşanmasından sorumlu bireylerin suçlanması olarak açıklamaktadırlar.
- Anderson (1996) örgütsel sinizmi bireylerin örgütleri, fikirleri, hedefleri ve toplumları küçümseyerek onlara güvenmeme durumu olarak ifade etmektedir.
- Dean ve arkadaşlarının (1998) tanımına göre örgütsel sinizm, işgörenlerin bağlı olduğu örgüte karşılık güvensizlik, hayal kırıklığı gibi

olumsuz tutumlarla beraber örgüte karşı daima aşağılayıcı bir davranış sergileme yönünde tutum geliştirmeleri olarak tanımlanmaktadır.

- Abraham'a (2000) göre örgütsel sinizm, işgörenlerin içinde bulundukları çalışma ortamına karşı oluşturduğu olumsuz bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır.
- Bernerth ve arkadaşlarına göre (2007) örgütsel sinizm, var olan örgütte etik olmayan hareketlerin, işleyişin dışına çıkarak zarar vermesiyle işgörenlerde oluşturmuş olduğu negatif duygular topluluğu olarak tanımlanmaktadır.
- Nafei'ye (2013) göre örgütsel sinizm, bireyin örgüt içerisinde ayrımcılığın olduğuna inanarak kendini örgüt değerlerinden soyutlaması olarak ifade edilmektedir.
- Örgütsel sinizm, iş görenlerin beklentilerinin istenilen seviyelerde karşılanmaması sonucunda yaşamış oldukları hayal kırıklığı neticesinde örgüte yönelik oluşan bir sinizme dönüşmektedir (Guastello ve Peissig, 1998).

Yapılan tanımlar da göstermiştir ki örgütsel sinizm, örgüt veya grup içinde işgörenlerin grup veya örgüte karşı içlerinde beslemiş oldukları olumsuz bir tutumun karşılığıdır. Yani kuşkucu, hayal kırıklığı ve adaletsizlik gibi tutumların sonucunda örgüte yönelik oluşan negatif davranışlar, örgütsel sinizm kavramı adı altında toplanmaktadır.

2.4. Örgütsel Sinizm Kuramları

İlgili literatür eşliğinde örgütsel sinizm kuramlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Beklenti Kuramı
- Atfetme Kuramı
- Tutum Kuramı
- Sosyal Değişim Kuramı
- Duygusal Olaylar Kuramı
- Sosyal Güdüleme Kuramı

2.4.1. Beklenti Kuramı

Porter ve Lawler'in, yapmış olduğu (1968) alışmalarda yenilenen ve genişletilen beklenti kuramı, sonuç odaklı bir çalışma vizyonuyla açıklanmaktadır. Beklenti kuramında bireyin harekete geçmesi, bireyin deneyimlerinin şiddetine bağlıdır (Robbins ve Judge, 2008).

İş görenler, bağlı oldukları gruplara beklentilerine göre katılım sağlamaktadırlar. Bu bağlılığın sonucunda işgörenler maaş ve garanti bir yaşam talep etmekte fakat bu durumda da işgörenler seçici tutumlar sergilemektedirler (Lunenburg, 2011).

2.4.2. Atfetme Kuramı

Katkı teorisi ve anlam yükleme teorisi olarak bilinen atfetme kuramının ilk olarak Heider (1958) tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Atfetme teorisinde, bireylerin her alanda sergilemiş olduğu davranışları nedenleriyle birlikte inceleyerek araştırma konusu olmuştur (Torun, 2016).

Atfetme kuramında bireyler yaşamış oldukları hayatı anlamlandırmak istemektedirler ve bunu yaparken içsel ve dışsal dürtülerden yararlanmaktadırlar. Bireyler hayatları boyunca hem kendilerinin hem de başkalarının davranışları hakkında çıkarımlarda bulunmaktadırlar (Tutkun ve Koç, 2008).

2.4.3. Tutum Kuramı

Tutum; insanın çevresindeki herhangi bir nesneye veya olaya karşı deneyimsel, zihinsel veya davranışsal bir tepkinin n eğilimi olarak tanımlanmaktadır (İnceoğlu, 2010). Tutum kuramını Maio ve Haddock (2010) tarafından herhangi bir nesnenin bilişsel, duyuşsal, davranışsal tepkileri içeren bilgilerin bütünü olarak ifade edilmektedir. Creno ve Presline (2006) göre bilişsel ve duyuşsal tepkileri içeren genel bir bütün içerisinde değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır.

2.4.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, 1964 yılında Blau tarafından detaylandırılarak sosyal bilimciler tarafından yaygın olarak kullanılan bir kuram olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu kuramın ana inceleme konusu, bireyin ihtiyaç ve isteklerini

karşılabilmesi için ikinci veya üçüncü kişilerle iletişim halinde olması gerektiğini vurgulamaktadır (Mimaroglu, 2008).

2.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Brown ve Cregane (2008)'e göre duygusal olaylar kuramı, bireylerin farklı alanlarda yaşamış olduğu deneyimlerin işe karşı olan tutumlarında etkili olduğunu savunmaktadır. Bu kuram, bilhassa yaşanan deneyimlerin bireylerin duygusal tutumları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Kalağan, 2009).

2.4.6. Sosyal Gündüleme Kuramı

Sosyal gündüleme kuramının 1958 yılında Weiner tarafından ortaya atıldığı bilinmektedir. Bu kuram, örgüt içindeki olayların, işgörenler tarafından nasıl karşılandığı ve yorumlandığına dikkat çekerek, örgütsel sinizmdaki rolünü incelemektedir. Burada yaşanan olayların araştırılmasında mevcut bir sıra takip edilmektedir.

- İlk olarak olayların nedenleri araştırılmaktadır,
- Daha sonra bulunan nedenler boyutlandırılarak değerlendirilmektedir,
- Son olarak yaşanacak olayların tahmin edilmesi durumlarında nasıl davranılacağı tartışılmaktadır (Eaton, 2000).

2.5. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler

Örgütsel sinizmle ilgili alan yazın incelendiğinde, örgütsel sinizmi etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki şekilde karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu çalışmada da örgütsel sinizmi etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ayrı ayrı ele alınıp incelenmiştir. Örgütsel sinizmi etkileyen bireysel ve örgütsel nedenler aşağıda sıralanmıştır.

Bireysel Nedenler:

- Cinsiyet
- Yaş
- Hiyerarşi
- Gelir

- Medeni Durum
- Eğitim Durumu
- Hizmet Süresi

Örgütsel Nedenler:

- Lider Üye Etkileşimi
- Örgütsel Politika
- Psikolojik Sözleşme İhlali
- Örgütsel Adalet (Cartwright ve Holmes, 2006).

2.5.1. Bireysel Faktörler

İş hayatında bireyler ilk zamanlarında eğitim düzeylerine ve bireysel özelliklerine uygun bir işte çalışmayı hedeflemektedirler (Çakır 2001). Bu beklentilerin sonuçsuz kalmasıyla bireyler bağlı oldukları örgüte karşı sinizm tutumu sergiledikleri düşünülmektedir (Balıkcıoğlu, 2013).

Bu tarz olumsuzluklardan kaynaklanan sonuçlar aşağıda incelenmektedir.

2.5.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalarda cinsiyet ile örgütsel sinizm arasındaki mevcut ilişki hakkında çeşitli görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006). Mirvis ve Kanter (1991) erkek çalışanların, kadın çalışanlara göre sinik seviyelerinin yüksek olduğunu savunmaktadırlar. Lobniker ve Pagon ise (2004) kadın çalışanların erkek çalışanlara göre sinik seviyesinin yüksek olduğunu savunmaktadırlar. Lambert, (1991) cinsiyetler arasındaki sinik seviyelerin farklılığını cinsiyet-rol sosyalleşmesindeki farklılıklardan ötürü kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu sebeple beklentilerin hangi seviyelerde karşılanıp karşılanmadığı sinizmle ters orantılı olarak açıklanmaktadır.

2.5.1.2. Yaş

İşgörenlerin yaşlarına bağlı olarak zaman içerisinde beklentileri, davranışları, algı ve istekleri değişebilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006). Kanter ve Mirvis'in yaptıkları çalışmada 18-25 yaş aralığındaki işgörenlerin, 55 yaş ve üstü işgörenlere

göre daha sinik olduğunu gözlemlenmiş ve yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılara göre bu durum beklenti kavramına dayandırılmaktadır. Gençlerde maddiyat ve ödül beklentisinin çok fazla olması sinizmin artmasına sebep olmaktadır. Genel olarak yaşlı kesimin eğitim seviyelerinin düşük olduğunu kabullenmeleri ve düşük ücretli çalışma saatleri içerisinde son çalışma dönemlerinin olduğu düşüncesine dayanarak var olan düzeni bozmak istememe duygusunda olmaları bu kesimde sinizmin düşük olmasına neden olmaktadır.

2.5.1.3. Hiyerarşi

Kanter ve Mirvis'e (1989) göre, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı da örgütsel sinizmi etkileyen unsurlardan biri olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmada, örgütte hiyerarşik anlamda daha üst pozisyonda olan işgörenlerin, hiyerarşik olarak daha alt seviyede olan işgörelere nazaran daha düşük sinizme sahip oldukları görülmektedir. Çünkü iş yükü ve yoğunluğunda ciddi farklılıklar görülmektedir.

2.5.1.4. Gelir

Örgütsel sinizme, neden olan bir diğer bireysel faktör ise bireyin gelir durumudur. Turan (2011) düşük gelir elde eden çalışanların yüksek gelir elde eden çalışanlara göre daha yüksek sinizme sahip olduklarını vurgulamaktadır. Çünkü düşük gelirli çalışanların, yüksek gelirli çalışanlara göre harcama kapasiteleri kısıtlıdır ve bu kısıtlılık sonucunda istediğini elde edemeyen ya da oldukça geç elde eden birey sinik tutumlar sergileyebilmektedir.

2.5.1.5. Medeni Durum

Örgütsel sinizme etki eden bir başka unsur olan medeni durum değişkenidir (Cartwright ve Holmes, 2006). Delken (2004) medeni durumun, işgörenlerin örgütsel sinizm davranışları ve seviyelerinde farklılıkların ortaya çıkardığını belirtmiş ve bekâr çalışanların sinizminin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Çünkü bekârlar evli bireylere göre görev ve sorumluluk bilincinden uzaktadırlar. Bu durum bekarlarda rahat ve yalnız yaşamın olduğunu ve iş hayatında sinizmin daha yüksek olarak ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

2.5.1.6. Eğitim Düzeyi

Çalışma hayatının işleyişinde eğitim düzeyide bireylerin sinizimleri üzerinden etkili olmaktadır. Tokgöz ve Yılmaz (2008), eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte bireylerdeki sinizm seviyesinde de bir artış olduğunu ifade etmişlerdir. Fero'ya (2005) göre, bu durum şöyle açıklanmıştır. Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler grup içindeki negatiflikleri kabullenmekte zorluk yaşamaktadırlar. Mirvis ve Kanter (1991)'e göre, eğitim düzeyi düşük bireylerin, eğitim düzeyi yüksek bireylere göre daha düşük siniklik tavırları sergiledikleri görülmektedir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek bireyler, yaşadıkları sorunlar karşısında gerçekleri kabullenmeyip eleştirel bir tavır sergileyebilmektedirler.

2.5.1.7. Hizmet Süresi

Balıkçioğlu'na (2013) göre, işgörenlerin hizmet süreleri arttığında örgütsel sinizmin düştüğü gözlemlenmiştir. Çünkü İşgören uzun bir süre boyunca hizmet ettiği örgüte karşı örgütsel bağlılık geliştirecek ve olumsuz bakış açısının ortadan kalkacağını düşünmektedir.

2.5.2. Örgütsel Nedenler

Örgüt içerisinde oluşturulmuş olan gruptaki adaletsiz davranışların artması, örgütsel politikaların ihlali ve psikolojik sözleşme gibi çeşitli unsurlar örgütsel sinizm davranışının oluşmasına etki etmektedir (Eaton vd., 2000).

2.5.2.1. Lider Üye Etkileşimi

İşgören ile yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin geleceklerini sağlıklı bir şekilde tasarlanması için oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Brandes ve arkadaşlarına göre, yöneticileriyle yüksek seviyelerde bir etkileşim düzeyine sahip olan bireyler örgütlerine daha sıkı bağlanacaklar ve yaptıkları işlerden daha iyi tatmin alabileceklerdir (Brandes vd., 2006). Yani iş görenlerin sinik tutumlar sergileme olasılığı azalacaktır.

2.5.2.2. Örgütsel Politika

İş hayatındaki yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının göstermiş olduğu politik tutumların ve bu politik tutumları tetikleyen örgütsel faaliyetlerin işgörenler tarafından bireysel olarak değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır (Ferris ve Dulebohn, 1999). Yani örgütsel politika, işgörenlerin bağlı oldukları kurumlardaki uygulamaların sonuçları neticesindeki tutumlarıdır. Örgütün işleyişinde hangi davranışların yasak olduğu ve hangilerinin yasak olmadığını belirlemek için örgütsel politikaları incelemek gerekmektedir. Örgüte hizmet eden çalışanlar ise kendi sorumlulukları dışında olan durumlarda bireysel çıkarları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca örgütsel politikalar endişe, güvensizlik gibi olumsuz duygulara etki etmektedir. Neticede örgütsel sinizimle örgütsel politika arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Burada çalışanların görevleri dışındaki bir işin yaptırılması sonucunda çalışanların bireysel beklentilerinin çoğalması çeşitli unsurlara etki etmektedir. Örgütsel politika algısı, bu yüzden örgütsel sinizme etki etmektedir.

2.5.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali ise, çalışanlarla örgüt arasındaki beklenti ve sorumluluklara bağlı olan bir inanç boyutu olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997 ss var) Psikolojik sözleşme ihlaliyse örgütün çalışanlarına yönelik vaatlerini (terfi, ücret, izin vb.) gerçekleştirmemesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Mimaroglu, 2008). Yani bireyler iş hayatında beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda psikolojik sözleşme ihlaliyle karşılaşarak sinik tutumlar sergileyebilmektedir (James, 2005).

2.5.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel sinizm ile örgütsel adalet adına yapılmış çalışmalar incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışanlar, üst yöneticileri tarafından diğer çalışanlar ile aynı tarz iletişim kurulmasını beklemektedirler. Yani herkese nasıl davranılıyorsa ayırım yapılmadan aynı şekilde iletişim kurulmasını beklemektedirler. Yöneticileri tarafından adaletsiz bir davranışı algılayan çalışanlar böyle bir davranışa karşı tepki vermektedirler (Özdevecioğlu, 2003).

Kutaniş ve Çetinel'e (2009) göre, çalışanların örgüte yönelik adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek istedikleri araştırmada, araştırma görevlilerinin, diğer akademisyenlere göre daha fazla sinik davranışlar sergiledikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca sinik davranışlara sahip akademisyenlerin örgütsel adalete karşı olumsuz tutumlara sahip oldukları görülmektedir. Yani bireylerin ast-üst ilişkilerinde, iletişimlerinde olumsuzlukların yaşanması örgütsel adaletin oluşmasına sebep olmaktadır.

2.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Yapılan literatür araştırması sonucunda örgütsel sinizmin üç boyutta incelendiği görülmektedir. Bunlar:

- Bilişsel boyut
- Duyuşsal boyut
- Davranışsal boyut

2.6.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Bilişsel boyutta, sinizme maruz kalanlar hizmet ettikleri örgütlerinin samimi ve içten olmadığına inanmaktadırlar. Ayrıca örgütlerinin işleyişinin kollektif çalışma ilkesinden uzaklaştığını ve kişisel menfaat ilişkisine dayandığını düşünmektedirler (Urbany, 2015; akt. Atmaca, 2014).

Örgütsel sinizmin birinci boyutu olan bilişsel boyut; kızgınlık, küçümseme, kınama gibi kötü duygulardan oluşan, örgütün doğruluk ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç tutumunu ifade eder (Fındık ve Eryeşil, 2012). Bu sebeple sinik bireyler örgütün tutumlarının dürüst olmadığını düşünerek örgütün beklentilerini önemsememektedirler (Brandes, 1997).

Başka bir deyişle örgütteki faaliyetler, örgütün vizyon ve misyonundan uzaklaşır ve ilişkilerindeki menfaatçilik artarak doğruluk, samimiyet ve içtenlik gibi duygulardan uzaklaşarak vicdanla uyumayan davranışlar sergileyebilmektedir (İnce ve Karacaoğlu, 2012).

2.6.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut

Duyuşsal boyutta, bilişsel boyuttan farklı olarak örgütsel sinizmin daha yoğun yaşandığı düşünülmektedir. Çünkü duyuşsal boyutta çalışanlar, örgütlerine karşı iç dünyalarında kötölemek adına söylemlerde bulunma, öfke ve nefret gibi duygusal tepkiler beslemektedirler (Ekinci, 2015). Ayrıca duyuşsal boyut, çalışanlar tarafından olumsuz sonuçlanmış deneyimlere dayanarak örgüte karşı oluşan kötü duyguların eğilimi olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2000).

Sinizmin duyuşsal boyutunda bireyler deneyimleri doğrultusunda örgüte karşı hor görme ve küçümseme gibi duygular besleyebilir. Dahası düşündüklerinden utanç ve huzursuzluk hissedebilmektedirler (Brandes, 1997).

2.6.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut, Helvacı'ya (2010) göre örgütsel sinizmin son boyutudur. Burada çalışanlar örgüt adına yapmış oldukları eleştirisini en belirgin şekilde davranışlarıyla ifade etmektedirler. Doğrudan bir şekilde örgütün doğruluk, dürüstlük ve samimiyetten uzaklaştığını açık bir şekilde vurgulanmaktadır (Ekinci, 2015).

Davranışsal boyut, sinik tutumların içerisinde en belirgin olandır. Bu boyut, örgüte karşı alaycı ve eleştirel ifadelerde bulunmayı kapsamaktadır. Bu tarz davranışların bulunduğu örgütler dürüstlük ve samimiyete dayalı olaylar içeren mizahları da barındırmaktadır (Brandes, 1997).

Ara ara işgörenler örgüt hakkında şikâyet etme, alay etme ve eleştiride bulunma gibi tutumlarda bulunabilecekleri gibi sözlü olmayan davranışlarla da bazı tutumlarını ifade edebilmektedirler. Sözlü olmayan davranışlar gülümseme, anlamlı bakışmalar ve dudak bükme gibi bahsedilen sözsüz davranışlara örnektir (İnce ve Karacaoğlu, 2012).

2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Bireyler çalıştıkları kurumlarda sinizmi yaşayarak hem kendi hayatlarını hem de kurumun gidişatını olumsuz yönde etkilemektedirler. yani örgütsel sinizm, ileri boyutlara ulaştığı zaman önemli kayıplara sebep olmaktadır (Pelit, 2014). Yaşanan

kayıpları iki bölümde incelemek mümkündür. Bunlar bireysel ve örgütsel sonuçlardır.

Örgütsel sinizm, bireylerin iş hayatlarına olumsuz olarak etkilemekle kalmayıp sosyal yaşantılarında da kayıplara yol açmaktadır. Daha da fazlası psikolojik ve fizyolojik anlamda çeşitli rahatsızlıklara sebep olmaktadır (Çalışkan, 2016)

2.7.1. Bireysel Sonuçları

Turan, (2011) örgütsel sinizmin işgörenlerde sinirsel ve duygusal bozukluklara, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğunu belirtmektedir. Brandes (1997) ise, örgütsel sinizmin işgörenler üzerinde, kızgınlık, küskünlük, acımasızlık gibi sonuçları olduğunu belirtmektedir.

Eaton (2000) ise, örgütsel sinizmin işgörenlerde işe gelmeme, işi bırakma, çalışma performansında azalma gibi sonuçları olduğunu ifade etmiştir. Kalağan (2009) ise örgütsel sinizm yaşayan işgörenlerin, alkol/sigara gibi maddeleri daha fazla kullandığını ve bu işgörenlerin ortalamanın üzerinde kiloya sahip olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca sinizm yaşayan işgörenlerde kalp ve damar rahatsızlıkları ortaya çıkmakta ve bu durum onların yaşam uzunluğu etkilemektedir (Boyacı, 2011).

Görüldüğü gibi örgütsel sinizmin bireyler üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Yukarıda bahsedilen çalışmalar doğrultusunda örgütsel sinizm yaşayan bireylerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabildiğini ifade etmek mümkündür.

2.7.2. Örgütsel Sonuçları

Abraham'a (2000) göre, sinizm, örgütlerin etkinliğini azaltmasına, örgüt işleyişindeki maddi ve manevi açıdan kayıpların yaşamasına sebep olmaktadır. Örgütsel sinizmde oluşan bazı örgütsel sonuçları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Kalağan, 2009).

- Örgütsel değişime karşı durma,
- Bireyler arasındaki ilişkilerde problemler işe gitmeme isteği,
- Örgütün liderine olan bağlılıkta düşüşlerin yaşanması,
- Kurallara uymama,
- Tükenmişlik sendromu,

- Moral ve motivasyon azalması

Ayrıca örgütsel sinizmin sonucunda oluşan bazı genel durumlar aşağıda açıklanmıştır.

2.7.2.1. İş Tatminin Azalması

İş tatmini, İşgörenin iş ortamındaki beklentileriyle var olan durum arasında yapmış olduğu karşılaştırmalar sonucunda işe yönelik beslediği duygusal tepki olarak açıklanmaktadır. Ayrıca bireylerdeki iş tatminin düşük olması beklentilerin yerine getirilmesi yönündeki algıların düşük olmasına sebep olmaktadır (Kalağan, 2009).

Sonuç olarak karşılanmayan beklentiler, örgütsel sinizmin yükselmesine sebep olmaktadır (Abraham, 2000).

2.7.2.2. Örgütsel Bağlılık

İş hayatında, kurum ve kuruluşların sürekliliği açısından önemli olan etkenlerden biri de örgütsel bağlılık kavramıdır. Bu kavram bireylerin işe gelme isteği, örgüt için çaba göstermeleri ve örgüte olan bağlılıklarını sürdürme kavramlarıyla birebir ilişki içerisinde. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın örgütsel sinizmle doğrudan ilişkili olduğu ifade edilebilir. Yapılan birçok araştırmada, örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir. Bu durumda şirket işleyişinde aksaklıkların meydana gelmesine neden olmaktadır (Abraham vd., 2000).

2.7.2.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, literatürde ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından ele alınmıştır. Bu kavram başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme, enerji kaybı veya karşılanmayan istekler gibi çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır (Freudenberger, 1974). Örgütsel sinizmle, tükenmişlik kavramları birlikte incelendiğinde, tükenmişliğin işgörenlerin hizmet ettiği kuruma ve arkadaşlarına karşı olumsuz tutumları olarak ifade edildiği, örgütsel sinizmin ise bireyin kuruma karşı olumsuz tutumu anlattığı görülmektedir. Her iki kavramın birleştiği noktaysa iş ortamında verilen sözlerin yerine getirilmemesi gibi nedenlerin sonucunda hayal kırıklıklarının yaşanması olarak ifade edilmektedir.

2.7.2.4. Yabancılaşmanın Artması

Abraham'ın (2000) örgütte yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit ettiği görülmektedir. Yani örgütsel sinizmin artış göstermesi örgütte bireyin işe karşı yabancılaşmasında artırmaktadır. Birey içerisinde bulunduğu durumda tam olarak kendisinin bağlı olduğu örgüte karşı isteksiz hissetmesine ve yapmış olduğu işe karşı negatif duygular oluşturarak yalnızlığa sürüklenmesiyle çaresiz kalabilmektedir (Sur, 2010).

2.7.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, son yıllarda örgütler için önemli görülen kavramlardandır. Günümüzde her toplumun, her kurumun, her örgütün kendi yapısı ve değerlerini oluşturmaya çalıştığı görülmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlanmaktadır. Örgüt kültürünün önemli öğelerinden biri de örgütün çalışanları tarafından iyi bir şekilde inançla benimsenmesini gerektirmesidir. Örgütsel sinizmin de çalışanlar örgütlerine karşı negatif duygular beslediği sürece örgüt kültürü ile ilişkilendirilmektedir. Bu yaşanan ilişki genel olarak ters yönde işlemektedir. Yani örgütte sinizm artması örgüt kültürünün oluşturulmasına, yayılmasına ve özellikle de benimsenmesine engel olacaktır (Pelit, 2014).

2.8. Örgütsel Sinizm ile ilişkili Kavramlar

Örgütsel sinizm kavramı örgütler açısından oldukça önemli olan birçok kavram ile ilişki içerisindedir. Çalışmanın bu kısmında bu kavramlardan bazılarını değinilecektir.

2.8.1. Tükenmişlik ve Sinizm

Sinizm kavramının, zihinsel, duygusal veya fiziksel yorgunluk olarak ifade edilen tükenmişlik sendromuyla yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. Örgütsel sinizmde olduğu gibi tükenmişlik sendromunda da işgörenler, kuruma ve kurum çalışanlarına karşı negatif tutum sergileyebilmektedirler. Literatür incelendiğinde, sinizm kavramının tükenmişlik kavramıyla karıştırıldığında görülmektedir.

Herbert Freudenberger (1974) göre, tükenmişlik, bireyin istek ve beklentilerinin karşılanmaması sonucu çalışma kaynaklarının azalması ve enerji kaybının başlaması olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik duygusu, çalışma süresince strese sebep olan faktörlere yönelik uzun sürede ortaya çıkan bir sendromdur (Maslachi ve Leiter, 2003).

Tükenmişlik kavramı, etkisizlik, yorgunluk ve sinizm olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Sinizmin buradaki rolü savunmaya dayalı zihinsel bir uzaklaşmaya dayanmaktadır (Cartwright 2006).

2.8.2. Örgüte Bağlılık ve Sinizm

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kavramları karşılaştırıldığında her ikisinin de duygusal boyutları olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel sinizm de örgütün tamamına yönelik oluşan olumsuz tutumlara cevap verilirken, örgüte bağlılık da işgörenler ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin derecesi önem kazanmaktadır.

Başka bir görüşe göre iki kavram arasındaki fark, siniklerin işten ayrılma niyetine sahip oldukları düşüncesi daima bir sonuç olarak görülmektedir. Fakat örgüte bağlılıkta, sadece davranışsal boyutta işten ayrılma veya ayrılmama düşüncesi bulunmaktadır (Dean vd., 1998).

2.8.3. İş Tatmini ve Sinizm

İş tatmini ve sinizm kavramları, kendi içinde işleyişleri farklı olan ve kavramlardır. Yani İş tatmininde işle ilgili pozitif duygulara yer verirken, sinizmde bir objeye veya bireye yönelik negatif duygulara yer verilir. Sinizm geleceğe dönük ve bireye yönelik içeriğe sahipken, iş tatmini geriye dönük ve kendine odaklı bir içeriğe sahiptir (Wanous, 1994).

İş tatminsizliği ve sinizmde, küçümseme duygusu ortak kullanılsada sinizm daha kapsamlıdır ve umutsuzluk, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi olumsuz duyguları barındırmaktadır. (Tükeltürk vd., 2009).

2.8.4. Yabancılaşma ve Sinizm

Kohn'a göre, (1976) yabancılaşma, işgörenlerin iç dünyasındaki birikimleriyle dış dünya ve kendi benlikleriyle alakalı fikirlerin bir sonucudur. Başka bir deyişle

yabancılaşma, bireyin iç ve dış dünyalarının uyumuyla ilişkili olan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kohn, 1976).

Seemen'a göre, yabancılaşma duygusu beş bölümden oluşmaktadır. Bunlar (Tolan, 1981):

- Güçsüzlük Duygusu
- Anlamsızlık Duygusu
- Normsuzluk Duygusu
- Tecrit Edilme Duygusu
- Kendine Yabancılaşma Duygusudur.

Bu görüşlere dayanarak, yabancılaşmanın örgüte karşı olan bir tutum değil de işe yönelik bir tutum olduğu ifade edilebilir. Sinizm ise hedefe yönelik inançsızlık silsilesi olarak görülmektedir.

2.8.5. Güven ve Sinizm

Örgütsel sinizm, adına yapılmış tanımlamalar incelendiğinde güvensizlik kavramının sinizmin yapısında bulunduğu görülmektedir. Fakat bu durum söz konusu kavramların birbirinin yerine kullanabileceği anlamını taşımamaktadır. Örgütsel sinizm kavramı, tek bir boyuttan oluşan güvensizlik durumu olarak görülmemektedir. Çünkü içerisinde bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutları barındırmaktadır. Esasında güven duygusu, işgörenin hayatında ve özel hayatındaki görüşmelerinde sözlerin yerine getirileceğini, hayal kırıklıklarının yaşanmayacağını ve faydacı tutumlara dayalı inancına dayanmaktadır (Bromiley ve Harris, 2006).

Bir başka tanıma göre, örgütsel güven, işgörenlerin gruptaki diğer işgörenlerin sorumluluklarına yönelik amaç ve davranışlarının beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Shockley vd., 2000).

Yukarıda yapılan tanımlamalar neticesinde, güven ve örgütsel güven kavramları olumlu yöndeki bir inancı ifade etmektedir. Oysa örgütsel sinizm kavramı, örgüte karşı işgörenlerin negatif tutumlarının bir sonucudur. Bir diğer farklılıkta güven kavramının hem bireye hem gruba karşı iyimser bir tavır barındırmasıdır. Ancak sinizmde karamsar bir tutum görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

İnsan yaşamının büyük bir çoğunluğu iş ortamında geçmektedir. İşgörenlerin, iş ortamında geçirmiş olduğu süre onların tüm hayatını etkileyebilmektedir. Bu durumda iş tatmini kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iş hayatındaki verimlilik, performans ve birçok faktör iş tatmini kavramı ile birebir ilişki içerisinde. Günümüzde iş tatmini kavramı, çalışma psikolojisi alanında detaylı bir şekilde incelenen ve araştırılan temel konulardan biri olarak görülmektedir. Çalışmamızın bu kısmında iş tatmini kavramına, iş tatmininin önemine, iş tatminini etkileyen faktörlere, iş tatmini ile ilgili kapsam ve kuramlara, iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlarına, iş tatmininin ölçülmesinde kullanılan yöntemlere ve iş tatminini artırmaya yönelik uygulamalara değinilecektir.

3.1 İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, çalışanların çalışma hayatı boyunca istedikleriyle elde ettiklerini karşılaştırılması sonucunda göstermiş oldukları duygusal bir tepki olarak ifade edilmektedir (Se, 2006).

Parker ve Matheus tarafından ilk kez 13. yüzyılda kullanılan tatmin kavramı, Latince de yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türemiştir. İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde söz konusu kavram ile ilgili ilk çalışmanın 1. Dünya Savaşı döneminde Frederick Taylor (1911) tarafından yapıldığı görülmektedir. Klasik yaklaşım çerçevesinde yürütülen araştırmalarda çalışanların sosyal yönlerinden çok ücret politikasının iyileştirilmesi yoluyla ilgili araştırmalar yapılmıştır (Bruce ve Nyland, 2001). Daha sonra bir başka çalışmaya konu olan iş tatmini kavramı Hawthorne Çalışmalarında, hem ücret politikası hem de sosyal yönlerden değerlendirme yapılması gerekliliği ifade edilmektedir (Mayo, 1933).

İş tatmini ile ilgili farklı tanımlamalar aşağıda sıralanmıştır.

- İş tatmini, çalışanların işin niteliği, özerkliği, ücretlendirilmesi ve gelişim fırsatları gibi temel etmenlerden ne derece memnun olup olmadığı ile ilgili bir durumdur (Hackman ve Oldman, 1975).

- İş tatmini, çalışanların işlerine karşı verdiği değer ile işten edindikleri etkileşime dayanan duygusal bir tepkidir (Oshagbemi, 2000).
- İş tatmini, Selinas'a göre çalışanın hem işine hem de hizmet ettiği örgüte yönelik kendi çıkarları doğrultusunda katkıda bulunarak değerlendirilmesi sonucunda oluşan bir versiyonudur (Tosi vd., 1990).
- İş tatmini, işgörenlerin çalışma koşulları ile kendi iç dünyaları arasındaki uyumun bir sonucu olarak oluşan samimiyet duygusu ve işgörenin işine karşı pozitif davranışları olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000).
- Price göre iş tatmini, örgüt üyelerinin örgüt hakkındaki pozitif duyguları olarak ifade edilmektedir (Aldemir, 1983).
- Locke'a (1976) göre iş tatmini, çalışan bireyin işini göz önünde bulundurarak değerlendirilmesi ve deneyimlemesi sonucunda oluşan pozitif duyguların bir sonucu olmaktadır. Crenny Smith ve Stone göre çalışanlara vaad edilenlerle sunulanlar arasındaki farklılıklardan oluşan pozitif veya negatif sonuçlardır.

Yukarıda genel hatlarıyla açıklamaya çalıştığımız iş tatmini kavramı hakkında ki çalışmalar oldukça eski zamanlara dayanmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalar her geçen gün çoğalmaktadır. Sonuç olarak iş tatmininin, yüksek seviyelerde tutulması alınan önlemlerin başarısı ve sürekliliğinin bir prensip olarak kazandırılmasıyla hem sosyal hayatta mutlu hem de işinden memnun olanların sayılarını arttırılması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

3.2. İş Tatmininin Örgütler Açısından Önemi

İş tatmini kavramı ekonomi, rekabet, üretim ve verimlilik gibi işletmelerdeki önemli kavramlarla bir araya geldiğinde her zamankinden daha önemli görülerek tüketim arzusunun her geçen gün arttığı bir dönemde daha önemli bir konu haline geldiği görülmektedir (Dertlioğlu, 2016).

Çalışanların, hayatlarının büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçirdiği bilinmektedir. Dolayısıyla önemli başarıların elde edilmesi için iş tatminine gerekli önemin verilmesi gerekmektedir (Subulan, 2015). İş tatmini kavramı, çalışanların iş hayatındaki işlevine karşı pozitif duygular beslemeleri, çalışanların fiziksel ve ruhsal

sağlıklarının korunması ve iş performansına dayalı verimliliğin artırılması sebeplerinden dolayı dünya çapında üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Sonuç olarak örgütlerin, hem çalışanların mutluluğu hem de kendi varlıklarını koruyarak başarılı olabilmeleri adına iş tatminini daima üst seviyelerde tutmaları gerekmektedir (Ağan, 2002).

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İnsanların, iş hayatındaki olumlu ve olumsuz tecrübeleri sonucunda iş tatmini düzeyleri örgütsel ve bireysel faktörlerden etkilenmektedir. Çok sayıda çalışan davranışının sebebini oluşturan iş tatmini kavramını da etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki grupta incelenmek mümkündür. Bu faktörlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Bireysel Faktörler

- Yaş
- Cinsiyet
- Medeni durum
- Eğitim durumu
- Kişilik

Örgütsel Faktörler

- Ücret
- Terfi
- İletişim
- Çalışma Arkadaşları

3.3.1. Bireysel Faktörler

3.3.1.1. Yaş

İş tatmini ile yaş arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların yaşı arttığında iş tatmini düzeylerinin arttığı varsayılmaktadır. Wright ve Hamilton'a (1978) göre, zaman içerisinde çalışanların ortak değerlerinin değişkenlik gösterdiği ve yaşları ilerledikçe otoriteye karşı direnme gücü azalarak uyumlu olmayı tercih ettikleri düşünülmektedir (Spector, 1997). Çünkü işe yeni başlayan gençlerin işe karşı daha sorgulayıcı

davrandıkları ve neden, niçin gibi sorularda bulundukları görülmektedir. Fakat yaşı genç bireylere göre yaşça büyük olanlar, bulundukları konumun bir düzen olduğunu ve bu düzenin bir parçası olduğunu gibi düşüncelere dayandırarak bir davranış biçimi ortaya çıkmaktadırlar.

3.3.1.2. Cinsiyet

Kadın çalışanların, aile içindeki ekonomik sorumlulukları benimsemedikleri için iş dünyasına ilişkin beklentilerinin farklı olduğundan erkeklere göre daha kolay tatmin olabildikleri düşünülmektedir (Gür, 2006). Bu duruma erkek egemen olan Türk toplumu gibi toplumlarda ulaşılabileceği düşünülmektedir. Yukarıda belirtilenler ışığında iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki, hem iş dünyasının kadın ve erkeğe yüklediği anlama hem de toplumun aile yaşantısına etki edebilecek unsurlara yüklediği anlama göre değişkenlik göstermektedir.

3.3.1.3. Medeni Durum

Erigüç'e göre, (1994) evli çalışanların, bekâr çalışanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çünkü evli çalışanların bir ailesi olduğu ve bu yüzden evlilerde sorumluluk bilincinin yükseldiği, bunun sonucunda da işlerine daha fazla bağlılık göstererek iş tatminlerinin yükseldiği düşünülmektedir. Fakat bekârlarda bu durum tam tersidir. Yani sorumluluk bilincinin oluşmaması sebebiyle rahat bir yaşamı tercih eden bekârların tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

3.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanların, iş hayatına etki eden unsurlardan bir diğeri de eğitim durumudur. Çalışanların, eğitim durumu ile yapmış oldukları işin niteliği değişkenlik göstermektedir. Eğitim düzeyi artıkça daha nitelikli işlerde çalışan işgörenlerin iş tatminleri de artmaktadır. Yani eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmektedir (Levitan ve Johnston, 1973).

3.3.1.5. Kişilik

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, kişilik kavramı “Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet” olarak açıklanmaktadır. Taymur ve Türkçapar’a (2012) göre, ise kişilik, bireyi diğer bireylerden ayıran doğuştan gelen veya daha sonra elde edilen ve tutarlılık gösteren özellikleri ifade etmektedir. Kişiliğin bireyin yaşadığı sosyal çevreyi ve iş hayatını algılaması ve değerlendirmesinde ciddi bir etkisi söz konusudur. Bireyin yaşadığı sosyal çevre ile sürekli bir ilişki halinde olması bireyin kişiliğini etkilediği gibi iş çevresinde etkilemektedir (Sudak ve Zehir, 2013). Bu görüşe göre, kişilik ile iş tatmini arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Sinirli ve uyumsuz kişilerin daha az iş tatmini sağlamaları bu duruma örnek olarak verilebilir. Ayrıca bu kişilerin hayata bakış açıları negatif yönlüdür ve diğerleri ile rahat iletişim kuramamaktadırlar. Özel hayatlarında mutsuz olan bu bireyler, iş hayatlarında da genel olarak mutsuz olmaktadır (Doğar, 2016). Wright’a göre, (2001) işgören özelliklerinin, işgörenlerin iş hayatından beklentilerini ve işlerinden ne şekilde memnun olabilecekleri konusunda bilgi verdiğini düşünmektedir. Öte yandan Can’a (2006) göre, John Holland tarafından geliştirilen Kişilik – İş Uyumu Teorisi olarak adlandırılan çalışmada, kişilik tiplerine göre işgörenlerin iş tatmini ya da tatminsizliğinin iş hayatının işleyişine bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini vurgulamaktadır. Başka bir deyişle, kişilik özelliklerinin iş ile uyumlu bir şekilde ilerlemesi iş tatminini arttırırken kişilik özelliklerinin iş ile uyumsuzluğu doğal olarak tatminsizliğe yol açmaktadır. Literatürde kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği birçok çalışmada bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu süreç her geçen gün gelişmekte olan bir aşamadır ve iş tatmini ile olan ilişkilerini tam olarak kavrayabilmek için daha fazla ve kapsamlı çalışmaya gerek duyulmaktadır (Ijaz ve Khan, 2015).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

3.3.2.1. Ücret

İş hayatında, çalışanların işlerini odaklanmalarında merkezi bir görev barındıran ücret kavramı iş tatmini etkileyen faktörlerdendir. Clark ve Osuald’a göre, ücretin iş tatmini etkilemesi durumu temel faktörlerin başında görülmektedir. Burada çalışanlar

kazandıkları ücret, vermiş olduğu alım gücüne dayanarak rahatlık ve yaşam kalitesini belirlemektedir.

Çalışanların almış oldukları ücretlerini iş hayatı dışındaki hayatında ne kadar kullanabildikleri önem arz etmektedir. Çünkü çalışanın ücreti yüksekse alım gücü ve sosyal yaşantısı yüksek olacaktır ve iş tatmin düzeyi artacaktır. Fakat alınan ücret az ise çalışanın alım gücü ve sosyal yaşantısı kısıtlandığı için iş tatmini seviyesi düşük olacaktır (Akt., Levitan ve Johnston, 1973).

3.3.2.2. Terfi

İş hayatındaki alınan başarılar sonucunda, bu başarıların en önemli unsurları olan insan faktörünün beklentisi olan ücretin artmasına ve toplumdaki statünün bir anda değişmesine sebep veren terfi kavramı iş tatminine etki etmektedir. Sirot'a (1954) zamanında yapılmayan terfilerin hem bireyin iş tatminini hem de işletmenin sürekliliğini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir.

Patchen'e (1960) göre, terfi hakkını elde ettiğini düşünen çalışanlar, terfi olamadıklarında hem iş tatminleri düşmekte hem de iş devamsızlıkları artış göstermektedir (Akt., Feldman ve Arnold, 1983).

3.3.2.3. İletişim

Bir örgütün anlamlı bir şekilde işleyebilmesinde en etkili rolü üstlenen şüphesiz ki iletişim faktörü üstlenmektedir. İletişim sayesinde, sorunların tespit edilmesi, çözülmesi ve öngörülebilmesi sağlanmaktadır (Aydın, 1986).

İletişim, çalışanların gerek iş hayatlarını gerekse sosyal yaşantılarını kolektif bir şekilde sürdürmelerini sağlayan önemli bir görevi üstlenmektedir. İletişimin açık ve net bir şekilde yürütüldüğü işletmelerde, çalışanların iş tatminlerinin olumlu olarak etkilendiği görülmektedir (Kim, 2002).

3.3.2.4. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları, bir işyerinde işgörenlerin daima etkileşim içerisinde bulunduğu kendileriyle aynı seviyede olan veya olmayan işgörenleri ifade etmektedir (Gülнар, 2007).

Günlük bir yaşamın önemli bir zaman dilimini çalışarak geçirmek zorunda olan işgörenler, çalışma arkadaşları ile sürekli olarak etkileşim içerisindeyler. Bu yüzden iş arkadaşları ile iyi ilişkiler oluşturmak çalışan davranışlarını ve memnuniyetini etkileyen oldukça önemli görülen unsurlardan biridir (Hyz, 2010).

Çalışma arkadaşları arasındaki, pozitif ilişkiler işgörenler arasında dostluk ve yardımlaşmayı da beraberinde getirmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak üretkenlik ve verimliliğin arttığı gözlemlenmektedir. Çalışma arkadaşları ile iş ortamında ve iş dışındaki ilişkiler yoluyla daha uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmak, işgörenlerin iş tatminini artırabilmektedir (Lee, 2016).

Bu görüş doğrultusunda Gök (2006) tarafından yapılan “Ankara Büyükşehir Belediyesi’nde Görev Yapan İtfaiye Çalışanlarının İş Tutumları ile İş Tatminlerinin Analizi” isimli araştırmada, çalışma arkadaşlarını “ilham verici” olarak gören itfaiyecilerin iş tatmin seviyeleri çalışma arkadaşlarını “ilham verici” olarak görmeyenlerin iş tatmin seviyelerinden daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bu durum çalışanlar arasındaki ilişkinin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

3.4. İş Tatmini İle İlgili Teoriler

Teorileri açıklamadan önce önemine değinmekte fayda vardır. Günümüz iş dünyasında, yaşanan rekabetin kötü sonuçlar doğurduğu görülmektedir. İstenmeyen sonuçlarla ve daha kötü tablolarla karşılaşmak istemeyen yöneticiler için yol gösterici bir rol üstlenmektedir. Yani teoriler gerek çalışanların mutluluğu gerekse işletme için verimlilik ve sürdürülebilirlik döngüsüne sahip olunabilmesinde ciddi bir göreve sahiptir.

İş tatmini ile ilgili teoriler kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki ana başlık altında incelenecektir.

Kapsam teorileri

- Maslowun İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Herzbergin Çift Faktör Teorisi
- Başarı İhtiyacı Teorisi
- Erg Teorisi

Süreç teorileri

- Vroomun Beklenti Kuramı
- Lawlerin Kesit Tatmin Teorisi
- Eşitlik Teorisi

3.4.1. Kapsam Teorileri

Bir diğer adı, içerik teorisi olarak bilinen kapsam teorileri çalışanların gereksinimlerinin tespit edilebilmesinde ve tam olarak karşılanmasında nasıl bir yol izleneceğine hakkında bilgiler vermektedir.

3.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, 1954 yılında Amerikalı araştırmacı Abraham H. Maslow'un yaptığı klinik çalışmalarına dayanarak insan ihtiyaçlarının bir pramit düzenine bağlı olduğunu açıklamaktadır (Maslow, 1970).

Maslow'un araştırmaları iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar (Koçel, 1982):

- İnsanoğlunun davranışlarının temelinde ihtiyaçları bulunmaktadır
- Bazı gereksinimleri diğerlerinden daha önemli olmaktadır. Yani bireyler önemli ihtiyaçlarını giderdikten sonra diğer ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bundan dolayı insanların davranışlarını anlamlandırabilmemiz için ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmemiz gerekmektedir (Eroğlu, 1996).

Abraham H. Maslow'un, ihtiyaçlar piramidini oluşturan unsurlar aşağıda sıralanmıştır.

- Fiziksel İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk gibi bu tür temel hayati gereksinimler
- Güvenlik İhtiyacı: Dış etkenlerden kaynaklanan olumsuzluklardan korunma
- Sosyal İhtiyaçlar: Aidiyet, sevgi kabul görme sosyal yaşam vb.
- Değer Verilme / Saygınlık İhtiyacı: Statü, başarı, itibar tanınma
- Kendini Gerçekleştirme: Gelişim herhangi bir işi başarıyla sonuçlandırma yaratıcılık.

3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in çift faktör teorisi, Herzberg ve arkadaşları tarafından 1959 yılında mühendisler ve muhasebecilerden oluşan 200 kişilik grup ile yapılan araştırma sonucunda ortaya çıktığı bilinmektedir (Aliyev, 2013).

İş hayatındaki, tutumların kişinin elde etmiş olduğu başarı veya başarısızlıkların sebeplerinin tespit edilmesinden esinlenerek mühendislere ve muhasebecilere işlerinde mutlak başarılı veya başarısız olduklarını hissettikleri durumları detaylı bir şekilde açıklamaları konusunda iki soru yöneltmiştir. Verilen cevaplara dayanarak iş görenlerin harekete geçirilmesinde iki faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; hijyen (sağlık) ve motive edici (güdüleyici) faktörlerdir. Yapılan çalışmalar sonucunda iş tatminine sebep olan faktörlerden birinci grup; başarıyı elde etme, başkaları tarafından tanınabilmek, işin kendisi, sorumluluk kazanma ve ilerleme olarak belirlenmiştir. Belirtilen bu unsurlar işin kendisinden kaynaklanan içselliklerdir. İş tatminsizliğine sebep olan unsurlarda ikinci grup ise; yönetimden kaynaklanan sorunlar, denetim, çalışma koşulları, ücret ve çalışma arkadaşları ile varolan ilişkiler olarak belirtilmiştir. Herzberg ve arkadaşları tarafından belirtilenler ilk grup olan motive edici faktörler ve ikinci gruptaki faktörler ise hijyen (sağlık) faktörleri olmak üzere iki ayrı grupta toplanmıştır (Demirel vd., 1989).

Tablo 3.1: Çift Faktör Teorisine Göre Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörleri

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörleri
• İşletme Politikaları • İş Koşulları • Gözetimciler Arası İlişkiler • Gözetim ve Gözetim Teknikleri • İşgörenler Arası İlişkiler	• Başarı • Tanınma • İşin Kendi Özellikleri • İlerleme • Ücret

Kaynak: Kantar, 2010

Hijyen (sağlık) faktörler: Çalışma şartları, hiyerarşik düzen, işletme politikası, ücret, iş güvenliği ve güvencesi olarak bilinmektedir. Bu faktörler herhangi bir iş ortamında kesinlikle işgörenlerin sağlıklı bir iş hayatı bakımından olması gereken faktörleri ifade etmektedir. Bu faktörlerin var olmaması işgörenlerin verimsizleşmesine yol açmaktadır (Kaya, 2013).

Motive (güdüleyici) edici faktörler: İşgörenlerin, bireysel anlamda harekete geçmesini sağlayan güdüleyici faktörler olarak bilinmektedir. İşgörenleri yaptıkları işlerine karşı bağlayıcı bir duyguyla çalışmalarına teşvik etmektedir. Sonuç olarak nitelikli bir çalışma ortamında var olması gereken faktörlerdendir (Tınaz, 2005).

3.4.1.3. Başarı İhtiyacı

McClelland'a göre, işgörenlerin çalışma hayatı boyunca içerisinde bulundukları durumda daima en iyi olma ve daima mükemmeliyeti aramalarının altında yatan ana sebebin başarıyı elde etme duygusunun olduğu düşünülmektedir. McClelland tarafından geliştirilen, başarıma ihtiyacı teorisi üç ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

- Başarma ihtiyacı
- Güç ihtiyacı
- İlişki kurma ihtiyacı olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2015).

Bu teoriye göre belirtilen ihtiyaçlar aşağıda açıklanmaktadır (Öztürkci, 2015).

Başarma İhtiyacı

Bireyin odaklanmış olduğu başarı ve mükemmeliyete ulaşmak adına tüm uğraşlarının, bireyin önüne çıkan engelleri ve zorlukları aşabilmek için destekleyici bir unsur olarak görüldüğü bir anlayıştır (Sagie ve Elizar, 1999).

Başarma ihtiyacı oldukça yüksek düzeyde olan bireyler genellikle zor olan hedefleri seçip risk alabilmektedir. Ancak bireyler bazen zor olan hedeflerden başarısız olmaktan korktukları için vazgeçebilmektedirler.

Bir İlişki Kurma İhtiyacı

Bu ihtiyaç, kişilerin toplumlara katılmalarını ve bireylerarası sosyal ilişkileri kurmayı ifade etmektedir (Koçel, 2005). Özellikle önemli görülen ve bireylerin var olduğunu

hissettiren; başkalarıyla zaman geçirmek, sosyal ilişkiler kurmak, etkileşimlerini arttırmak ve bilgi ve deneyimlerini başkalarına aktarmak gibi çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyacı geliştirmiş olan bireyler hem sosyal olarak aktif olmaktadır hem de iş hayatında başarıyı elde edebilmektedirler (Mammadova, 2013).

Sonuç olarak McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, örgütler ve bireyler tarafından incelendiğinde işgörenin sahip olduğu ihtiyaçların neler olduğunun tespit edilip ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda personel seçimi yapılarak ilerleyişin gelişimi önemsenmektedir.

Güç Kazanma İhtiyacı

Güç kazanma ihtiyacı, bireyin çevresine hâkimiyet kurma isteği sonucu oluşan bir ihtiyaç türüdür. Güçlü olan birey, güç ve otoriteden oluşan kaynaklarını daha kapsamlı bir hale getirmek adına başkalarını etkileyebilmek, düşüncelerini onlara aktarabilmek gibi davranışlar sergilemektedir. Fakat başkalarından üstün olmak ve başkalarını etkileyebilmek için uğraş verirken bireyin çatışmalarla karşılaşması da olasıdır. Bu durumun bir sonucu olarak yaşanan çatışmaların düzeyi bireylere göre değişkenlik göstermektedir (Erol, 2000).

3.4.1.4. Erg teorisi

Clayan Alderfarse yapmış olduğu Erg Teorisi adlı çalışmasında, bireyin ihtiyaçlarının olduğu ve bireyin kalıcılık kazanabilmesi için bu ihtiyaçların neler olduğunu açıklamaktadır. Burada karşılanması gereken ihtiyaçlar bir sıralamaya bağlı olmakta ve bu sıralama ve ihtiyaçların neler olduğu aşağıda açıklanmaktadır.

Clayan Alderfarse bireyin ihtiyaçlarını üç kategoride incelemektedir:

- **Var Olma İhtiyaçları:** Yiyecek içecek, barınma ihtiyaçları vb.
- **İlişkisel İhtiyaçlar:** Duygu ve düşüncelerini paylaşma isteğinden doğan başkalarıyla olabilme süreci olarak açıklanmaktadır.
- **Kalkınma ve Büyüme İhtiyaçları:** Başarı, tanınma, kabul görme ve kabul etme vb. ihtiyaçlar topluluğudur.

Alderfarse' ye göre, belirtilen sıralama takip edilmediğinde bireyin işleyişinde aksaklıkların oluşacağı ifade edilmektedir.

Alderfarse'ye göre, birey var olma ihtiyaçlarından sonra ilişkisel ihtiyaçlar ve kalkınma ve büyüme ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermektedir. Yani sıralamayı sürekliliği sağlayabilmek adına ihtiyaçların bütünlüğü oluşturmaktadır (Eren, 2007).

3.4.2. Süreç Teorileri

Locke'a (1976) tarafından geliştirilen süreç teorisi, bireyin işiyle alakalı güdülenerek gerçekleştirmek istediği amacın varlığına dayanmaktadır. Belirli olan ve zorlayıcı hedefler bireyi güdüler ve belirlenen hedefe doğru davranışlara yönlendirir. Ulaşılması zor hedefleri olan bireyler, ulaşılması kolay hedefler belirleyenlere göre daha çok performans göstererek tatmin olmaktadır. Başka bir deyişle bireyin belirlemiş olduğu hedeflerin ulaşılma dereceleri ile tatmin olmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009).

3.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramı adlı çalışmasında, iş tatmininin oluşmasında bireylerin sosyal gereksinimlerinin giderilmesindeki farklılıkların neler olduğu ve bu farklılıkların önemsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu kuramda her bireyi çevresindeki bireylerden farklı yapan istekleri, duyguları ve hedefleri olduğu düşüncesi hâkim olmaktadır (Eğinli, 2009). Beklenti teorisi insan davranışlarını, insanların hedef seçimleriyle ve beklentileriyle açıklamaya çalışmaktadır. Victor Vroom'un beklenti teorisi üç değişkenden oluşmaktadır (Özkalp vd., 2010). Bunlar;

- Arzulama derecesi,
- Araçsallık,
- Bekleyiş olmak üzere sınıflandırılmıştır.

Arzulama derecesi: İngilizcede Valens olarak da bilinen bu kavram, insanın belirli bir hedef doğrultusunda tüm çabasının ödülü ne kadar istediğini gösteren bir durumu ifade etmektedir. Ayrıca bu yaklaşım arzulanan ödüllerin bazı kişiler tarafından çok istenmesi veya hiç istenmemesi kişiden kişiye farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. (Dağdeviren ve Gözen, 2007)

Valens değeri pozitif, negatif ve sıfır seviyelerinde değişkenlik göstermektedir. Valens değerinin pozitif olması, kişinin ödül için oldukça ciddi bir çaba gösterdiğini

ifade etmektedir. Sıfır olması bireyin ödül için tepkisiz kaldığının bir göstergesidir. Son olarak bu değerin negatif olması, bireyin ödül için hiçbir şekilde çaba sarf etmemesi olarak ifade edilmektedir (Bolat vd., 2008).

Araçsallık: Araçsallık kavramı, bireyin istediği yöndeki sonuçları elde ettiğinde bu durumun kendi açısından ne tür faydaları sağlayacağı konusundaki algılarını ifade etmektedir (Arslan, 2011). Birey belirli bir ödül ile bir performans göstermektedir ve gösterilen performans karşılığında da ödül ve ödüller almaktadır (Koç ve Topaloğlu 2012).

Sonuç olarak asıl amaç, gerçekleştirildikten sonra ikincil ve üçüncül amaçların tamamlanabilmesi ve bu durumda asıl amacın diğer amaçlara aracılık yaptığı söylenebilmektedir (Çıtak, 2010).

Bekleyiş: Modelin son değişkeni olan bekleyiş, bireyin bir davranışa yöneldiğinde nasıl bir sonuç elde edebileceği konusunda bireyin inancının yani kişinin belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceğinin algılamasını ifade etmektedir (Can, 2005; Yılmaz, 2010)

3.4.2.2. Lawler'in Kesit Tatmin Modeli

Lawler'in teorisine göre, çalışan bireyin işinden beklemiş olduğu yüksek tatmin seviyesini belirlerken, bireyin işe başlamadan önceki ve başladıktan sonraki durumlarına göre karar verilebilmektedir. Yani bireyin işe başlamadan önceki sosyal yaşantısıyla çalışmaya başladıktan sonraki ücret, terfi ve işin niteliği gibi faktörlere dayanarak elde ettiği sosyal yaşantısının tatminin oluşmasında tüm faktörlerin ne şekilde etki ettiği gözlemlenerek bireyin iş tatminini ve tatminsizliği belirlenmektedir (Lawler, 1973).

3.4.2.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin, ortaya çıkmasının temel sebebi Stacy Adams'ın işgörenlerin iş hayatındaki ayrımcılığa ve adaletsizliğe ne şekilde tepkiler verdiğini ve bu durumun işgörenlerin motive olmasına nasıl etki ettiğini görmek istemesi olarak bilinmektedir.

Stacy Adams tarafından geliştirilen teoride, işgörenlerin başarısı ve tatmin olma seviyeleri, iş ortamıyla bağlantılı olarak eşitsizlik ve adaletsizliğe bağlı olmaktadır.

Bu sebeple işgörenler üzerindeki eşitsizliğin giderilebilmesi için yapılması gerekenler şöyledir:

- Gerekli düzeyde emek unsurunun karşılığının düzenlenmesi (çalışma sürelerinin düzenlenmesi ve ücretlerinin artırılması ve azaltılması),
- İsteklerin gözden geçirilmesi (ücret artırımını veya hediye isteği)
- İşten ayrılma nedenlerinin incelenmesi (istifa devamsızlık)
- Karşılaştırmanın önemsendiği ana unsurların gözden geçirilmesi olarak ifade edilmektedir.

3.5. İş Tatmininin Sonuçları

Hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından, her geçen gün önemi artan iş tatmini kavramını sonuçlarını inceleyeceğiz. Burada iş tatmini sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

Bireysel Sonuçlar

- Stres
- Yabancılaşma
- Aktarma Teorisi
- Telafi Teorisi
- Ayrım Teorisi
- Fiziksel ve Psikolojik Sorunlar

Örgütsel Sonuçlar

- Sendikal Örgütlenme
- Performans
- Devamsızlık
- Personel Devir Hızı
- İşe Geç Kalma

3.5.1. Bireysel Sonuçlar

İş tatmininde bireysel sonuçlar, çalışanların sahip oldukları çalışma koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan olumsuzluklardır. kurumda en başta stres olmak üzere yabancılaşma aktarma teorisi telafi teorisi ayrım ve fiziksel ve psikolojik sorunlar

olarak görülmektedir. Bunlar kurum açısından istenmeyen durumlara ve büyük mali kayıplara neden olmaktadır

3.5.1.1. Stres

İş hayatında karşılaşılan sorunlardan olan stres günümüz iş dünyasında, işgörenlerin karşılaşmak istemediği sorunların başında gelmektedir. Stres çevresel, örgütsel veya bireysel faktörlerden kaynaklanan bireyin kendi içerisinde fiziksel veya psikolojik sorunlara yol açan içsel bir değişim olarak ifade edilmektedir (Cüceloğlu, 1994).

İşgörenin iç dünyasındaki, içsel değişim sonucunda iş dünyasında stresin sebep olduğu devamsızlık, kazalar, verimsizlik ve benzeri olumsuzluklar yüksek miktarlarda maddi kayıplara yol açmaktadır (Güçlü,2001).

Özellikle strese maruz kalan bireyler örgütsel ve bireysel sorunlardaki karşılaşmaktadır. Bu durum kişinin iş hayatının ve günlük hayatının verimsizleşmesine sebep olmaktadır. Ayrıca strese maruz kalan bireylerin ani ve plansız değişikliklere yönelmesiyle kötü sonuçlarla karşılaşılması kaçınılmaz olmaktadır (Baur ve Erdoğan, 2012). Bu yüzden daha kötü sonuçlarla karşılaşmamak için stresin iş hayatındaki öneminin farkına varılması gerekmektedir (Terekli, 2010).

3.5.1.2. Yabancılaşma

İşgörenin, hizmet etmekte olduğu işletmeye karşı istemsizce hareket etmesi, psikolojik anlamda uzaklaşması ve bireyin kendisini geri planda göstermeyi tercih etmesi olarak tanımlanan yabancılaşma, bir işgörenin bağlı olduğu işine karşı kendisini soyutlaması hissine kapılarak hizmet etmekte olduğu işletmenin bir üyesi olarak görmemesine sebep olmaktadır (Başaran, 1991).

Yabancılaşmanın, iş dünyasındaki başlıca belirtileri kişinin bir amacının olmayışı düşüncesine kapılması, gelecek adına atılacak olan adımların azalması veya hiç olmaması, çalışma arkadaşları ile iletişim kurmaktan kaçınması ve can sıkıntısı gibi şekillerde sıralanmaktadır (Somuncuğlu, 2013). Bu sonuçlar, oldukça ciddi zararlara yol açmaktadır. Sonuç olarak, bir işgörenin yabancılaşma ve iş tatminsizliğini yaşamaması için iş hayatında adil bir yönetim sisteminin uygulanması, işgörenin değerli olduğunun hissettirilmesi, objektifliğin çözüm

süreçlerinde ön planda olması ve dürüstlük gibi işgörenin iş hayatına pozitif yönde etkileyebilecek çalışmaların bulundurulması gerekmektedir (Şahin, 2007).

3.5.1.3. Aktarma Teorisi

Aktarma teorisi, bireyin işinde yaşadığı olumlu veya olumsuz olayları yaşamına yansıtmasıdır. İş yaşamında mutlu ve huzurlu olan birey özel hayatında da mutlu ve huzurlu yaşam sürer. Tam tersi durumda, daima negatif yönlü duygular baskın olarak olumsuzluklar çerçevesinde yaşamını sürdürmektedir. Aktarma işlemi, iş hayatından özel hayatına veya özel hayatından iş hayatına doğru çalışmaktadır. Bu yüzden ikisi arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ifade edilebilir.

3.5.1.4. Telafi Teorisi

Eğer birey sosyallikten yana aktifse ve işi sosyalliğe elverişli değilse özel hayatında aktif rol almak istemek adına faaliyetlerde bulunmaktadır. Yani kişi iş hayatındaki olumsuzluklarını özel hayatında telafi etmek isteyecektir. Tam tersi durumda farklı çalışmaktadır. Tam olarak birey, özel hayatında bulamadığı mutluluğu iş hayatında bulmak için çabalamaktadır. Bu durumda iş ve tatmin olma arasında negatif yönlü yani ters bir ilişki bulunmaktadır.

3.5.1.5. Ayrım Teorisi

Ayrım teorisinde birey, iş hayatında ve özel hayatında yaşadıklarını ayrı tutmakta ve yaşam tatminini ve iş tatminini bağımsız olarak işlediğini ve herhangi bir bağın olmadığını ileri sürmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

3.5.1.6. Fiziksel ve Psikolojik Sorunlar

İş hayatında, karşılaşılan olumsuzluklar sonucunda personelin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir (Kök, 2006).

Özellikle, stresli ortamlarda çalışan personellerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozukluklarının ortaya çıktığı görülmektedir (Eren, 2004). Bu durumun, sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı gibi uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi

rahatsızlıklara da neden olduğu bilinmektedir. Ayrıca iş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok soruna neden olabilmektedir (Miner, 1992).

İşgörenlerin, iş dünyasında yaşadıkları iş tatminsizliği sürekli bir hal aldığında onlarda yoğun bir stres durumunun oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Sonuç olarak iş tatminsizliği ve stres işgörenin ruhsal sağlığıyla beraber bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi birçok hastalıklara yol açabilmekte ve yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Görüldüğü gibi iş tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar sadece duygusal problemlere neden olmamaktadır. Aynı zamanda işgörende çok önemli fizyolojik problemlerde neden olabilecek sonuçlar doğurmaktadır.

3.5.2. Örgütsel Sonuçlar

İş tatmininde örgütsel sonuçlar, çalışanların savunma sistemlerine başvurarak veya ruhsal bozukluklarla kendini gösterirken, kurumda en başta iş performansı olmak üzere personel devir hızı ve devamsızlıkların yükselmesi, sendikal örgütlenme ilişkilerinin kötüleşmesi gibi ciddi olumsuzluklarla karşımıza çıkabilmektedir. Bunlar kurum açısından istenmeyen durumlara ve büyük mali kayıplara neden olmaktadır.

3.5.2.1. Performans

Performans, işgörenin işini tam anlamıyla yapmak adına göstermiş olduğu çabanın tümüne verilen addır. İşgörenin işiyle uyumlu olması performansının ne yönde gidebileceğini belirlemektedir. Performansın en önemli sorunu istikrardır. Çünkü işletmenin sürekliliği buna bağlıdır. İşgören işindeki uyumu motivasyon ile birleşip işine karşı başarı odaklı yaklaşırsa iş tatmini ve bununla birlikte performansı artış gösterir. Bu yüzden iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Özcan, 2011).

3.5.2.2. Devamsızlık

Yıllık izinler ve mazeretli olaylar dışında çalışanların bir yıl boyunca işe gelemediği gün sayısıdır işgören devamsızlığı olarak ifade edilmektedir. Bu durum çoğalmasi örgüt açısından birçok olumsuzluğa yol açmaktadır. Bu durum özellikle üretimi ve verimliliği negatif yönde etkilemektedir. İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelerken işgörenlerin işe karşı bıkkınlık, can sıkıntısı gibi sebeplerden dolayı yapmış olduğu devamsızlıklarını dikkate almak devamsızlığın giderilmesi açısından faydalı olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004).

3.5.2.3. Personal Devir Hızı

Personel devir hızı, belirlenen dönemde işletmedeki personel kadrosunda çalışanların giriş ve çıkış hareketi olarak bilinmektedir (Kılıç, 2004). Personel devir hızının yüksek olduğu işletmelerde verimlilik düşmektedir. Çünkü işletmedeki çalışanların hızlı bir şekilde değışiklik göstermesi yeni çalışanların uyum sağlaması, işletmeyi benimsemesi ve işletmenin verimliliği uyum süreçlerinin zaman alması açısından olumsuz sonuçlara sebep olacaktır. Yani bir işletme çok çabuk ve fazla çalışanını değıştirirse hangi sektörde olursa olsun işin aksamasi muhtemel olacaktır. Bu yüzden verimlilik düşerek sürekliliğe olumsuz etki etmektedir.

Tamamıyla işten ayrılmayla alakalı olduğu için iş tatmini seviyesi ne kadar düşükse işten ayrılma eğilimi de o kadar artmaktadır. Bundan dolayı iş tatmini ve personel devir hızı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

3.5.2.4. İşe Geç Kalma

İşgörenin geçerli bir mazeret göstermeden işte olması gerektiği halde iş yerinde bulunmaması ve kasıtlı olarak geç gelmeyi tercih etme durumu, işe geç gelme olarak ifade edilmektedir. İşe geç gelinmesi işin işleyişinde aksaklıkların yaşanarak işten ayrılmaya kadar gidebilen durumlara sebep olmaktadır. Bu yüzden işe geç kalma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

3.6. İş Tatmininin Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler

Aşağıda inceleyecek olduğumuz yöntemler, işgörenlerin iş hayatındaki davranışlarının gözlemlenmesi ve iş tatminini etkileyen unsurların belirlenmesine

yönelik olarak kullanılmaktadır. Söz konusu yöntemlerin amacı, işgörenler tarafından toplanan bilgilerin, iş ortamındaki fiziksel veya sosyal anlamdaki eksiklikleri gidererek ilerleyişi daha iyi seviyelere getirmektir. Bu yöntemler şunlardır;

- Minnesota İş Tatmini Ölçeği
- İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi
- Kritik Olay Tekniği
- Mülakat Yöntemi
- Anket Yöntemi

İş tatmininin ölçülmesinde kullanılan bu yöntemler aşağıda sırası ile açıklanmaktadır.

3.6.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini literatürü incelendiğinde Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin, en çok kullanılan yöntemlerden biri olduğu görülmektedir. D. J. Weiss (1967) tarafından geliştirilen ölçek, yapısı itibari ile uzun ve kısa formlardan oluşmaktadır. Ölçekteki soru sayısı 20'den fazla olduğu için kısa ifadelerle yer verilmiştir. İş tatminindeki içsel ve dışsal tatminkarlılıkla ilgili sorular Likert 1-5 aralığında kullanılmaktadır. Sonuç olarak ölçeğe katılan adayların cevaplarına göre bilgiler toplanır. Bu sayede iş tatmininin farklı boyutlarda incelenmesi sağlanmıştır (Özdemir, 2006).

Minnesota İş Tatmini Ölçeği iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar:

İçsel Tatmin Boyutu: İçsel boyut, işgörenin iş hayatındaki başarı düzeyi, başkaları tarafından tanınma, takdir görme, görev ve sorumlulukları, terfi ve yükselme durumları gibi işin içsel özelliklerine dayalı öğelerden oluşmaktadır.

Dışsal Tatmin Boyutu: Dışsal tatmin boyutu, kurum politikasının nasıl denetlendiği, üst-ast ilişkilerinin ne düzeyde olduğu ve çalışma şartlarının niteliği gibi yalın işe dayalı öğelerden oluşmaktadır (Köroğlu, 2011).

3.6.2. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi

İş tanımlayıcı endeks yönteminde, iş tatminine etki eden beş unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- Görevde Yükselme Olanakları

- Ücret Politikası
- Yöneticilerin Tutumu
- Çalışma Ortamı ve Arkadaşlıkları
- İşin Niteliğidir.

Beş faktöre dayalı hazırlanan ölçek işgörenlere yöneltilerek alınan cevaplar neticesinde onların memnuniyet dereceleri tespit edilmektedir. Bu ölçeğin diğer bir özelliğide likert yöntemindeki gibi puanlamalar yapılarak, hem kurumun hem de o kuruma hizmet eden işgörenlerin iş tatmin düzeyleri belirlenmektedir (Özdemir, 2006).

3.6.3. Kritik Olay Tekniği

Kritik Olay Tekniği'nin, Herzberg Tarafından geliştirildiği bilinmektedir. Bu yöntemde işgörenlere iş ortamında ne zaman mutlu oldukları veya ne zaman mutsuz oldukları gibi sorular sorularak iş tatminine sebep olan nedenler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Kritik Olay Tekniği, birebir diyaloglar üzerine kurulu bir ölçüm tekniği olduğu için uygulama esnasında araştırmacının istediği yönde cevapların katılımcılar tarafından verilmesi ile yanıltıcı olabilmektedir (Özdemir, 2006)

3.6.4. Mülakat Yöntemi

Mülakat yönteminde, araştırmacı ile katılımcılar arasında soru cevap şeklinde sözlü bir diyalog gerçekleşmektedir. Yapılan birebir görüşmeler, sonuçların daha nitelikli olmasına imkan sağlamaktadır. Ayrıca görüşmenin yüzyüze olması, araştırmacının ek sorular sorarak çalışmanın daha detaylı bir biçimde incelenmesine olanak sağlamaktadır (Özdemir, 2006).

3.6.5. Anket Yöntemi

Anket yönteminde, sorular açık veya kapalı uçlu olarak oluşturulmakta ve bu sorular, işgörenlere ulaştırılarak cevaplanması istenmektedir. Bu yöntemde katılımcılar isimlerini beyan etmek zorunda değildir ve bu durum, cevapların doğru olması yönünden etkili olabilmektedir (Maktalan, 1997).

3.7. İş Tatminini Arttırmaya Yönelik Uygulamalar

3.7.1. İş Tasarımı

İş tasarımı, bireyin niteliğini ve tatmin düzeyini arttırabilmek amacıyla tekrardan işinin yapılandırılması ile ilgili motive edici unsurların uygulanma biçimidir. Genel olarak görev ve sorumlulukların tekrardan gözden geçirilerek ilgi çekici hale getirilmesi, işgörenlerde olumlu değişimlere yol açmaktadır. Burada yapılması gereken en önemli değişimler kişisel rollere dayalı görevlerdir (Ergül, 2005).

İş tasarımı evresinde çalışma şartları düzenlenir ve planlamalar yapılır. İş tasarımı performansın arttırılmasına yönelik yapılan çalışmalar, işgörelere uygun olmak şartıyla yeniden düzenlenir.

Robbise (1998) göre, iş tasarımını iyileştirmelerde yöneticilerin kullanabileceği unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar;

- İş Basitleştirme
- İş Genişletme
- İş Rotasyonu
- İşin Zenginleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Marangoz ve Biber, 2007).

3.7.1.1. İş Basitleştirme

İş basitleştirme kavramı, işgörelenin yapması gereken işlerin sayısını azaltarak görev etkinliğini arttırmayı amaçlayan, işleri; basit, tekrarlı, standart hale getirerek eğitim ve beceri geliştirme ihtiyacını ortadan kaldıran bir süreçtir. İş basitleştirme, kurum ve kuruluşlar da üç aşamadan oluşmaktadır (Peker, 1995). Bunlar; anlayış biçimi, metot ve eylemdir (Marangoz ve Biber, 2007).

Anlayış Biçimi: İşgörelenin, görev ve sorumlulukları kapsamımnda toplam iş yükünü azaltarak işinin inceliklerini öğrenerek kolay ve hızlı bir şekilde işini tam olarak anlayıp kavraması durumudur. Buradaki temel amaç verimliliği arttırabilmektir.

Metot: İşin yapılış esnasında kullanılan yöntemlerin belirlenerek geliştirilmesine dayanmaktadır.

Eylem: Geliştirilen yöntemlerin uygulanış esnasındaki kontrollerinden oluşmaktadır.

3.7.1.2. İş Genişletme

İş genişletme, işgörenin yapması gereken iş dışında birkaç işi daha üstlenerek faaliyete geçmesi olarak ifade edilmektedir. İş genişletmede görev ve sorumlulukların yatay olarak genişletilmesi ile işgörelere farklı sorumluluklar verilmektedir. Bundan dolayı iş genişletme aşamasında uzmanlaşma giderek artmakta ve işten sıkılma düşüncesi azalmaktadır (Bingöl, 2003). İş genişletmedeki temel amaç, işgörelerin işlerini severek yapmalarını sağlayarak verimliliğin artırılmasıdır (Tutar, 2014).

3.7.1.3. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, işgörelerin yaptıkları işin monotonlaşmasından kaynaklanan sorunlarını engellemek amacı ile onların faaliyet alanlarının çoğaltılmasını ifade etmektedir. Ayrıca iş rotasyonu yatay ve dikey olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşmektedir (Ergöl, 2005).

Yatay Rotasyon: Belirli bir plan dahilinde, işgörelinin farklı zamanlarda farklı işleri yürütmesi ve yaptığı işte monotonlaşma başlayınca başka işlere geçmesi durumudur.

Dikey Rotasyon: İşgörelinin, tamamen terfi etmesi veya yükselme süreçleri ile ilgili bir süreci ifade etmektedir.

3.7.1.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işgörelinin sorumlu oldukları işlerinin ilgi çekici ve dikey olarak genişletilmesine bağılı yapılan çalışmaların bütünü olarak adlandırılmaktadır. Burada işgörelene işiyle alakalı planlama ve denetleme gibi yetkiler verilmektedir. Bu sayede yürütölen işler neticesinde işgörelinin daha üst seviyelerde tatmin olmaları amaçlanmaktadır (Soysal, 2009).

Herzberg'e göre, iş zenginleştirmenin yapıldığı örgütlerde başarıya ulaşabilmek için işgörelere çeşitli fırsatların sağlanması gerekmektedir (Marangoz ve Biber, 2007). İş zenginleştirme işlemi, işgörelinin kendilerini önemli hissetmelerini ve bu sayede örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde başarıya ulaşma sürecinde, değişimlere ve dönüşümlere uyum sağlayabilmek önemli hususlar arasında görülmektedir. Bu yüzden dönüştürücü liderlik anlayışı, liderler için yol gösterici bir görevi üstlenmektedir. Değişimlerle ifade edilen günümüz rekabet dünyası değişime ve yeniliğe odaklı bir liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderlik anlayışı ile gerçekleştirilebilir. Bu anlayış, özellikle organizasyonların bütününde çalışanları idare edebilme sürecinde liderlere oldukça faydalı olmakta ve dönüştürücü liderlik anlayışına yönelik yapılan çalışmalarda artışa dayanarak daha da önemli hale geldiği görülmektedir. Başarılı olmayı isteyen işletmeler ve liderler için önemli görülen diğer bir kavram örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, işletmeler ve liderlerde sonucu başarısızlıkla birleşen bir süreci ifade etmektedir. Çalışanların işletmelerine yönelik olumsuz duygularından oluşan bu kavram liderler tarafından göz ardı edilmeden olumlu düşüncelere yerini bırakması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin aksine çalışma konumuzu oluşturan diğer bir kavram olan iş tatmininde işletmelerin başarıya ulaşma yolunda çalışanlarının çalışma koşullarını iyileştirici düzenlemelerin yapıldığı görülmekte ve çalışanların sadece bir işçi değil işletmenin bir parçası olduğu vurgulanmaktadır. Bu görüşler ışığında, işletmelerin başarıya ulaşma sürecinde ve rekabet avantajı sağlayabilmelerinde örgütsel sinizm ve iş tatmini önemli görülmüş ve bu kavramlar üzerinde etkili olduğu düşünülen dönüştürücü liderlik anlayışı, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Buradan hareketle dönüştürücü liderlik anlayışının, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde araştırmamızın konusunu oluşturan değişkenlerden dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler ele alınacaktır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve iş tatmini kavramları aynı çalışmada incelenmemiş ancak kavramlar ayrı ayrı çalışılmış ve çalışmaların sonuçlarından bazıları aşağıda verilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Küreselleşen dünyada, değişmeyen tek olgunun değişim olduğu ve bunun dışındaki tüm olguların değişime maruz kaldığı aksi takdirde yok olmaya yüz tutacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bu görüşe dayanarak, yaşanan değişimler sonucunda liderlik anlayışları da değişime maruz kalmış ve mevcut liderlik anlayışlarından farklı olarak gereksinimlerin karşılandığı ve takipçilerinin güvenini kazanabilen bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmuştur.

Ayrıca her geçen gün hızla ilerleyen değişim furyasında insanları bireysel özellikleriyle etkileyebilen ve onlar için ilham kaynağı olarak kendi özelliklerinin farkına varmalarını sağlayan cesur liderlere olan ihtiyaç artmaktadır. Söz konusu kişisel özelliklerin, dönüştürücü liderlik anlayışı özelliklerinden oluşması işletmelerin dönüştürücü liderlik özelliklerini içinde barındıran lider arayışına yöneltmektedir.

Dönüştürücü liderlik anlayışının, yanlış uygulanması veya uygulanmaması, işletmelerde çalışanların verimsizliğine, işe gelmemelerine, aidiyet duygusundan soyutlanmalarına ve daha birçok olumsuz duygunun ortaya çıkmasına ve sinizm algılarının yükselmesine neden olacaktır. Çalışanların, işletmelerine karşı olumsuz duygular besleyerek verimsiz bir çalışma ortamına yol açan örgütsel sinizm, işletmelerde kardan çok zarara yol açmaktadır. Çalışanların sadece bir işçi değil aynı zamanda sosyal yaşantılarının olduğuna değinen ve onların örgüte karşı tepki ile bakmalarına neden olan örgütsel sinizm kavramı 3 (üç) boyuttan oluşmaktadır. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren bu unsurlar bireyin örgüt üyeliğini sürdürmesini açıklayan psikolojik bir durumu yansıtmaktadır. Bilişsel boyut öfke, küçük görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüst bir şekilde işlemediğine yönelik oluşan bir inançtır. Bu yönüyle sinizm, davranışların ve insan güdülerinin iyiliği ve dürüstlüğü ile ilgili olan bir inançsızlık eğilimidir.

Duyuşsal boyutta, sinik bir tutuma sahip bireyler, sadece çalıştıkları kuruma yönelik inançları olan bireyler olarak değil, aynı zamanda örgüte yönelik duygular besleyen bireyler olarak da görülmektedir (Dean vd.,1998). Duyuşsal boyut örgütte meydana gelen olumsuz durumlar sonucunda meydana gelen duygusal tepkilerden oluşmaktadır (Dean vd.,1998). Duyuşsal boyut, saygısızlık, kızgınlık ve utanma gibi kuvvetli duygusal tepkileri barındırmaktadır. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, işgörenlerin örgüte ilişkin, çevresine olumsuz düşünceleri aktarması, şikayet etmesi, eleştiride bulunması olarak ifade edilmektedir (Dean vd.,1998). Sonuç olarak, dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sinizmin belirleyicisi olarak görülmektedir.

Hipotezlere geçmeden önce dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizmle ilgili çalışma yapan araştırmacılara ve bu çalışmaların detaylarına değinmekte fayda vardır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Rabie v.d., 2016; Penava ve Šehić, 2014; Rubin v.d., 2009; Avey v.d., 2008; Wu v.d., 2007; Bommer v.d., 2005; Bommer v. d., 2004; Güçlü v.d., 2016; Polatcan, 2012; Gövez, 2013; Dülker, 2019; Korkmaz ve Demirçelik, 2015; Alagöz, 2019).

Rabie, Karimi ve Sadigh (2016) çalışmalarında, dönüştürücü liderlik stili ve örgüt kültürünün örgütsel sinizmin oluşumu üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmanın evrenini Tahran’da bir ziraat bankasında faaliyet gösteren 1022 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada dönüştürücü liderlik, idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi boyutlarında; örgüt kültürü, katılım, tutarlılık, uyarılama, vizyon boyutlarında; örgütsel sinizm ise yıkıcı inançlar, negatif duygular, aşağılayıcı ve eleştirel tutumlar boyutlarında incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderliğin örgütsel sinizmin oluşumu üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı ve örgüt kültürü ile sinizm arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu ifade etmiştir.

Penava ve Šehić (2014) çalışmalarında, örgütsel değişim sürecinde çalışan davranışlarını yönlendirmede dönüştürücü liderliğin önemini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, liderlik türleri; dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve yetki verici (laissez-faire) liderlik boyutlarında; değişim direnci faktörleri ise duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm boyutlarda incelenmiştir. Alınan sonuçlara göre araştırmanın sinizm ve dönüştürücü liderlik ile ilgili bulgularında, dönüştürücü

liderlik ile sinizm arasında istatistiksel anlamda anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin (2009) çalışmalarında, liderlik ile sinizmin öncülleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan çalışmada 106 katılımcıya üzerinden anket uygulanmış ve toplanan verilerden elde edilen sonuçlar, liderlik ile örgütsel sinizm ve boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir.

Avey, Hughes, Norman ve Luthans (2008) çalışmalarında, çalışan olumsuzluğu ile mücadelede pozitif kapasite, dönüştürücü liderlik ve güçlendirmenin rolünü incelemişlerdir. Araştırmada 341 katılımcıya anket uygulanmış ve toplanan veriler, psikolojik kapasite ve dönüştürücü liderliğin güçlendirme, sinizm ve işten çıkma niyetinde anlamlı belirleyiciler olduğu göstermiştir. Regresyon analizi sonuçları dönüştürücü liderlik ile sinizm ve işten çıkma niyeti arasında negatif, psikolojik kapasite ile sinizm ve işten çıkma niyeti arasında negatif, psikolojik kapasite ile dönüştürücü liderlik ve güçlendirme arasında ise pozitif yönde bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Araştırma bulgularında, güçlendirmenin psikolojik kapasite ile işten çıkma niyeti arasında ve dönüştürücü liderlik ile işten çıkma niyeti arasında aracı rol üstlendiği, bununla beraber psikolojik kapasite ile sinizm arasında ve dönüştürücü liderlik ile sinizm arasında herhangi bir rolünün bulunmadığı ifade edilmiştir. Araştırma bulgularında, dönüştürücü liderlerin çalışanlarının sinizm seviyelerini yönlendirmede doğrudan etkili olabileceği belirtilmiştir.

Wu, Neubert ve Yi (2007) Çin’de 469 çalışana anket uygulamış ve yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderlik ile grup uyumunun örgütsel değişim sinizmine etkilerini incelemişler ve dönüştürücü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların grup uyumu hakkındaki algılarının, dönüştürücü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki üzerinde etkili olduğu, yüksek düzeydeki grup uyumunun örgütsel değişim sinizmi üzerinde dönüştürücü liderliğin etkisini daha fazla güçlendirdiği ortaya koyulmuştur. Ayrıca araştırmacılar, dönüştürücü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi ilişkisinde çalışanların uyum algılarına tamamıyla bireylerarası adaletin aracı olduğunu bilgilendirici ve bireylerarası adaletin birlikte kısmi olarak aracı rol görevini üstlendiğini belirtmişlerdir.

Bommer, Rich ve Rubin (2005) çalışmalarında, dönüştürücü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. 372 çalışana anket uygulanmış ve çalışmadan toplanan veriler, dönüştürücü liderlerin altı belirgin davranışı ile çalışanların örgütsel değişim karşısında karşılaştıkları sinizm ilişkisi ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel değişim sinizmini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar, dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip yöneticilerin çalışanlarının örgütsel değişim sürecinde yaşadığı sinizmi daha iyi idare ettiği, dönüştürücü lider özelliklerine sahip çalışanların sinizmin etkilerinden daha az etkilendiğini ve çalışanların örgütsel değişime olan dayanma düzeyinin daha düşük olduğunu belirtmiştir.

Bommer, Rubin ve Baldwin (2004) etkili liderlikte dönüştürücü liderlik ve öncülleri üzerine çalışmışlardır. Yapılan çalışmada, 227 yönetici ve 2247 çalışana anket uygulanmış ve elde edilen veriler neticesinde, dönüştürücü liderlik davranışının birçok olumlu örgüt çıktısı ile ilişkilendirildiği ancak araştırmaların “davranış” gibi öncüllerle ilişkisinin incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu belirtilmiş ve bu düşüncenin araştırmanın çıkış noktası olduğu vurgulanmıştır. Dönüştürücü liderlik davranışını, test etmek için örgütsel değişim sinizmi ve akran liderlik davranışı öncülleri kullanılmıştır. Araştırmada, akran liderlik davranışı dönüştürücü liderliği pozitif yönde etkilerken, örgütsel değişim sinizmi ile dönüştürücü liderlik davranışı arasında negatif yönde bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Bulgular ayrıca sinizm ve akran liderlik davranışının birlikte dönüştürücü liderlik davranışındaki değişimlerin %24’ünü açıkladığını göstermiştir.

Güçlü, Kalkan ve Dağlı, (2017) “Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında 2012-2013 eğitim öğretim yılında Ankara ili sınırlarındaki mesleki ve teknik ortaöğretim okullarında çalışan 210 öğretmene anket uygulayarak veriler toplamışlardır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sinizmin bütün boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Polatcan, (2012) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada Karabük ili

sınırlarındaki ilköğretim okullarında görev yapan 500 öğretmene anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde liderlik davranışları ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Gövez, (2013) “Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki-Bir Uygulama- “ adlı çalışmasında Eskişehir il sınırlarında lojistik sektöründe çalışan 129 kişiye anket uygulanarak veri toplamıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışının sinizm düzeyini azalttığı, ancak dönüştürücü liderlik modelinin sinizm düzeyini daha fazla etkilediği (azalttığı) saptanmıştır.

Dülker, (2019) “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği” adlı çalışmasında 2016-2017 eğitim öğretim yılında Balıkesir ilinde Karesi, Altıeylül, Edremit ve Ayvalık ilçelerindeki 28 resmi lisede görev yapan 1184 öğretmene anket uygulayarak verileri toplamıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilini dönüştürücü liderlik olarak algıladıkları ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizmin düzeyinin düşük olduğu görülmüştür.

Korkmaz ve Demirçelik, (2015) “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” adlı çalışma, Kayseri ilinde bulunan 5 ortaokuldaki 142 öğretmene anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasında bilişsel ve davranışsal boyutları arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Alagöz, (2019) “Dönüştürücü Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Bir Araştırma” adlı çalışmasında Kars ili sınırlarında Enerji sektöründe çalışan 193 kişiye anket uygulayarak verileri toplamıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yukarıdan ifade edilen araştırmaların sonuçlarına dayanılarak, dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel sinizmin önemli bir belirleyicisi olduğu belirlenmiş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel boyut arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal boyut arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından davranışsal boyut arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki: Günümüz iş dünyasında, dönüştürücü liderlik anlayışını benimseyen işletmelerde değişime ayak uydurabilme ve değişim odaklı çalışmalarda işgörenlerin çalışma ortamındaki motivasyon düzeyleri ayrı bir önem arz etmektedir. Bu yüzden iş tatmini kavramı, işletmeler açısından planlamalarda yer alan bir kavram olarak görülmektedir. Çünkü işgörenlerin iş hayatlarındaki mutsuzlukları günlük hayatlarındaki kararlarını olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Yani işgörenlerin olumsuzluklarla karşılaşması, sosyal yaşantılarını etkilediği gibi bağlı oldukları işletmelerdeki faaliyetlerini sonlandırmalarına kadar dayanan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak dönüştürücü liderlik anlayışının iş tatmini ile olan ilişkisi iş dünyasında önemli görülen ikililerinden olduğu ifade edilmektedir.

Hipotezlere geçmeden önce dönüştürücü liderlik ile iş tatminiyle ilgili yapılan çalışmalara ve bu çalışmaların detaylarına değinmekte fayda vardır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Alamir, 2010; Riaz ve Haider, 2010; Nguni v.d., 2006; Maeroff, 1988; Leithwood v.d., 2014; Bateh ve Heyliger, 2014; Cinnioğlu, 2018; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014; Dümen, 2008; Akça, 2012; Bozkır, 2014; Kırkpınar, 2017; Mert v.d., 2012; Aydoğmuş, 2011).

Alamir, (2010) Algılanan liderlik tarzları ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla farklı işletmelerde faaliyet gösteren 502 çalışana anket uygulayarak veriler toplamıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde, çalışanların dönüştürücü liderlik davranışı algıları arttıkça iş tatmin düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Riaz ve Haider, (2010) farklı işletmelerde faaliyette olan 240 çalışan üzerinde anket uygulamış ve dönüştürücü liderliğin iş tatmini ile ilişkisini incelemeye çalışmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde yapılan korelasyon analizi neticesinde, dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca dayanarak algılanan dönüştürücü liderlik düzeyi arttıkça iş tatmini de artabilecektir.

Nguni ve diğerleri, (2006) Tanzania ülke sınırlarında bulunan 70 ilköğretim okulunda çalışan 700 ilkokul öğretmenine anket uygulayarak veri toplamışlardır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde tüm dönüştürücü lider boyutlarının çalışanların iş tatminleri üzerinde güçlü etkisi olduğunu tespit etmiştir. Hem dönüştürücü liderlik, hem de etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak bu etkinin dönüştürücü liderlikte daha fazla olduğu bulunmuştur.

Maeroff, (1988) iş tatmininin katılımcı karar verme ve dönüştürücü liderlik ile pozitif ilişkide olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Leithwood ve diğerleri (1990) dönüştürücü liderliğin özellikle de bireye yönelik olan ilgi boyutunun iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

Bateh ve Heyliger tarafından, (2014) liderlik davranışlarının üniversitelerdeki iş tatmininin üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, akademideki 567 öğretim üyesi ve 104 katılımcıya anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde algılanan dönüştürücü liderliğin iş tatminini artırdığı tespit edilmiştir. Bateh ve Heyliger yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzını benimsedikleri takdirde çalışanlarının iş tatminlerinin artacağını belirtmiştir.

Cinnioğlu, (2018) İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1. Sınıf yiyecek içecek işletmelerinde çalışan toplam 491 kişiye anket uygulayarak verileri toplamıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu, (2014) tarafından yapılan çalışmada İstanbul'un Kartal ilçesinde görev yapan 216 okul öncesi öğretmene anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde örgütsel adaletin öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini olumlu olarak etkilediği görülmektedir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin okul öncesi öğretmenlerin iş tatmin boyutlarını olumlu etkilediği görülmektedir.

Dümen'in, 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada Ankara ili sınırlarında ki bir askeri birlikte görev yapan 45 subaya anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde askeri birlikte görev yapan subayların dönüştürücü liderlik özellikleri taşıdıkları ve bu özelliklerin personelin iş tatminine olumlu etki yaptığı görülmüştür.

Akça, (2012) çalışmasında İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen en büyük 200 işletmedeki ikinci düzey yöneticileri hedef olarak belirlemiş ve 286 yöneticiye anket uygulayarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik örgütsel adaletin bütün boyutları ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Aynı zamanda dönüştürücü liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

Bozkır'ın 2014 yılında yaptığı çalışmada İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kurumlarında çalışan 140 kişiyle anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderliğin ve dönüştürücü liderlik boyutlarının iş tatmini ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Kırkpınar, (2017) çalışmasında ilinde halk sağlığı müdürlüğüne bağlı birimlerdeki 120 çalışana anket uygulayarak verileri toplamıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik davranışıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca etkileşimci liderlik davranışıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

Mert, Dördüncü ve İncaz'ın (2012) çalışmalarında İstanbul'daki Vakıf üniversitelerinde çalışan yönetici ve personelden oluşan 154 kişiye anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik davranışının iş tatminin olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Aydoğmuş'un (2011) yılındaki çalışmasında ise Ankara ili sınırlarındaki Bilkent Üniversitesi ve O.D.T.Ü. Tekno kentte bulunan bilişim sektöründe çalışan 221 kişiye anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik algısının iş tatminini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yukarıdan ifade edilen çalışmaların sonuçlarına dayanılarak, dönüştürücü liderlik anlayışının iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olduğu görülmüş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

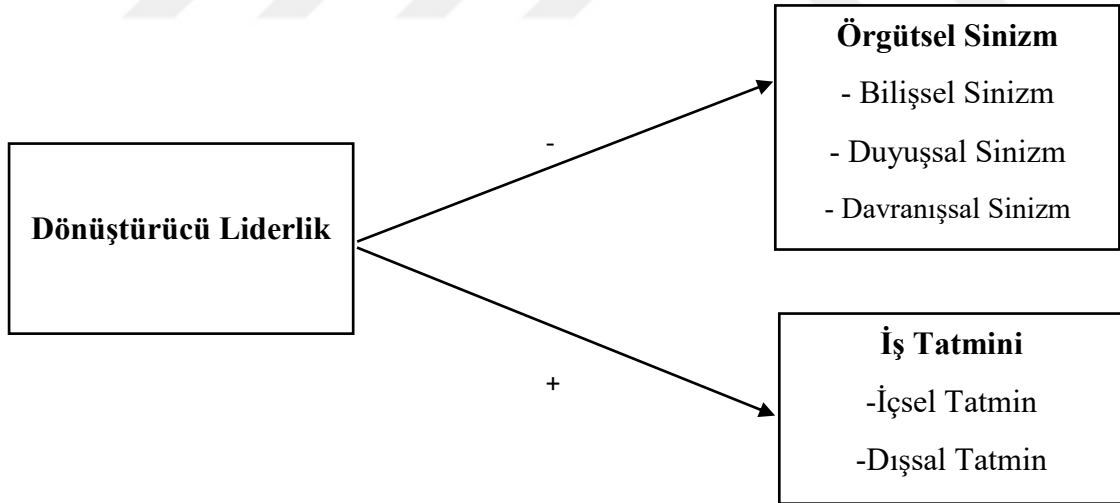
H2: Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini alt boyutlarından dışsal tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın modeli geliştirilmiştir. Araştırma değişkenleri kapsamında geliştirilen model şekil 4.1’de gösterilmiştir.

Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli



4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılacak olan katılımcılara anketler dağıtılmadan önce, veri toplama ölçeğinde yöneltilen soruların kendilerini zor durumda bırakacak tarzda olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca ölçekteki soruların çalıştıkları işletmeyle ilgili gizli nitelikteki bilgileri içermediği açıklanmıştır. Verilerin sadece istatistiki amaçlar için kullanılacağı ve bir bütün olarak analiz edileceği vurgulanmıştır. Anketlere, isim

yazılmayacağıının açıklanmasıyla ve diğer hususlarla birlikte katılımcıların kaygılarının giderildiği düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda çalışanların önyargılı davranmadıkları, soruları doğru biçimde anlayıp yorumdıkları, içtenlikle ve doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır. Aynı şekilde her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman bakımından sınırlılıklar mevcuttur. Bu araştırma Aydın'ın Didim ilçesinde turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından alınan verilerle sınırlıdır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde örneklemin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi ve veri toplama süreci açıklanmıştır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Aydın'ın Didim ilçesinde faaliyetlerini sürdüren 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen 1300 işgören oluşturmaktadır. Araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek aşağıdaki formül yardımıyla örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır (Sancar,2012).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot (p \cdot q)}{d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

§

N= Evrendeki kişi sayısı

t= 1,96 (0,05 anlamlılık düzeyinde “t” istatistik değeri)

p=0,5

q=0,5

d(duyarlılık)=0,05

Formül yardımıyla bu evren içerisinde alınacak örneklem büyüklüğü n=297 olarak belirlenmiştir. Uygulamada toplam 340 kişiye anket formları dağıtılmış, hatalı ve eksik doldurmalarından dolayı 14 anket çıkarılmış ve 326 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.6. Veri Toplama Araçları

Temelde sayısal (nicel) verilere dayalı olarak, araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiş olduğundan dolayı araştırmamızda verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bunun için öncelikle, araştırmada kullanılacak değişkenleri içerebilen bir ölçeğin geliştirilmesi gerekli görülmüştür. İlk aşamada dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve iş tatmini konularıyla ilgili olarak yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya dayalı geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Anket formları hazırlanırken mümkün olduğunca konu ile ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen ve ülkemizde de geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde katılımcılardan cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki yılı gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

Anketin ikinci kısmı dönüştürücü liderlik algısını ölçmeye yönelik sorulardan meydana gelmektedir. Anketin ikinci kısmında işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışlarını ölçmek için Carless ve arkadaşları tarafından geliştirilen, Global Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinden yararlanılmıştır (Global Transformational Leadership Scale). Toplam 7 maddeden oluşan ölçek, kompleks liderlik davranışlarını içeren dönüştürücü liderliğin genel bir ölçümünü yapan tek boyutlu bir ölçektir (Carless v.d. 2000). Ölçekten alınan yüksek ortalamalar dönüştürücü liderlik davranışlarının fazlalığını ortaya koymaktadır. Ölçeği geliştiren araştırmacılar ölçek için cronbach alpha güvenilirlik katsayısını ,93 bulmuştur (Carless v.d. 2000). Bu veri ölçeğin dönüştürücü liderliğin güvenilir bir ölçümünü sağladığı sonucunu desteklemektedir. Ölçeğin önemli bir yararı az sayıda madde içermesi nedeniyle değerlendirilmesinin daha kolay olmasıdır.

Anketin üçüncü bölümü örgütsel sinizmi, ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Örgütsel sinizm, düzeyini belirlemeye yönelik 14 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği Dean ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. 1998 yılında yaptıkları çalışmadan alınan ölçek 3 boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm şeklindedir. Bilişsel sinizm boyutunda 5 madde,

duyuşsal sinizm boyutunda 6 madde, davranışsal sinizm boyutunda ise 3 tane madde bulunmaktadır.

Anketin dördüncü bölüm ise iş tatminini, ölçmeye yönelik 13 sorudan oluşmaktadır. İş tatmini ölçeğini Ablak'ın (2019) tezinden alınmıştır. İçsel Doyum-Dışsal Doyum alt boyutlarından oluşan Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 13 numaralı sorular içsel doyum; 8, 9, 11, 12 numaralı sorular da dışsal doyum alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Yukarıda sözü edilen bütün ölçeklerdeki ifadeler 5'li Likert Ölçeği (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir.

4.7. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Anket formu hazır hale getirildikten sonra bilgilerin güvenilir bir şekilde elde edilmesi için uygulama araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Araştırmacı, araştırmaya katılan bireylerin anketi daha samimi bir şekilde cevaplandırması için anlamadıkları veya sordukları soruları cevaplandırma imkânı elde etmiştir. Bu sebeple anketlerin daha samimi doldurulduğu yönünde bir düşünce ortaya çıkmıştır. Hatalı ve eksik doldurmaların da bu nedenden ötürü az olduğu düşünülmektedir.

4.8. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, demografik değişkenlere ilişkin bulgulara, dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve iş tatmini ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

4.9. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 4.1'den hareketle katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir (%66) ve %48,3'ü 21-30 yaş aralığında iken %17,5'i 20 ve aşağı ile 31-40 yaş aralığındadır. İşgörenlerin eğitim durumlarına bakıldığında yoğunluğun %36,1 ile lise mezunlarının oluşturduğu ve bunu %18,3 ile ortaokul mezunlarının izlediği tespit edilmiştir. İş yerinde çalışma süresine bakıldığında katılımcıların yoğun olarak (%80,4) bulundukları iş yerlerinde 1-5 yıl arası çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların %65,3'ü bekâr, %34,7'si ise bekâr bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan İşgörenlere İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	<i>f</i>	(%)
Cinsiyet	Kadın	128	34,0
	Erkek	249	66,0
Yaş	20 Yaş ve aşağısı	66	17,5
	21-30	182	48,3
	31-40	66	17,5
	41 ve üzeri	63	16,7
Medeni Durum	Bekar	246	65,3
	Evli	131	34,7
Eğitim Durumu	İlkokul	59	15,6
	Ortaokul	69	18,3
	Lise	136	36,1
	Önlisans	54	14,3
	Lisans	59	15,6
Çalışma Süresi	1-5	303	80,4
	6-10	36	9,5
	11-15	22	5,8
	16-20	16	4,2

4.10. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

4.10.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 7 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda dönüştürücü liderlik ölçeğine ait maddelerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla DLA kodu kullanılmıştır.

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin güvenilirlik sonuçları, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda Tablo 4.2’de sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Ancak DLA3 maddesine ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktasının ,80’den yüksek olduğu görülmektedir. Bundan dolayı bu madde faktör analizi sırasında ölçekten çıkarılacaktır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,920’dir. Bu da ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa
DLA1	3,42	1,442	20,68	41,447	,779	,905
DLA2	3,39	1,329	20,71	43,511	,725	,911
DLA3	3,52	1,351	20,58	41,846	,819	,728
DLA4	3,38	1,283	20,72	43,766	,741	,909
DLA5	3,45	1,271	20,65	43,159	,791	,904
DLA6	3,51	1,270	20,59	44,253	,717	,911
DLA7	3,44	1,312	20,66	44,205	,691	,914
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan. Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	3,44	7,615	57,986	7	,920	

Aşağıdaki genel Cronbach Alpha testi sonuçları Tablo 4.3’ deki gibidir.

Tablo 4.3: Cronbach Alpha

<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
7	0,920

Literatürde genel kabul gören güvenilirlik düzeyleri:

- $0.00 < \alpha < 0.40$, ölçek güvenilir değil,
- $0.40 < \alpha < 0.60$, ölçek düşük düzeyde güvenilir,
- $0.60 < \alpha < 0.80$, ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 < \alpha < 1.00$, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Özdamar, 2004).

Güvenirlilik düzeyleri yukarıda belirtilen biçimde kabul edildiğinde Tablo 4.3’deki sonuçlara göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

4.10.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, dönüştürücü liderliğe ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmış ve bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizine uygunluğunun ölçülmesi amacıyla Bartlett testi ve Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) ölçütüne bakılmıştır. Bartlett küresellik testi, verilerin birbirleriyle ilişkili olup olmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Kullanılan ankette dönüştürücü liderlik boyutu için Bartlett Sınaması Değeri = 1364,664, $p = 0,000$ olarak tespit hesaplanmıştır. Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) testi ise örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu test etmek için kullanılmaktadır. KMO değeri = 0,872 olarak bulunmuştur.

KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve Bartlett Küresellik Testinin anlamlılığında 0,000 olması ölçüt olarak alınmıştır (Leech vd., 2005: 82). Buradan hareketle çalışmadan elde edilen istatistik doğrultusunda verilerin faktör analizi çalışmasına uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 4.4: KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,872
Bartlett's Küresellik Testi	Ki – Kare Değeri	1364,664
	Sd	15
	P- değeri	0,000

Faktör analizinde özetleme tekniği olarak “temel bileşenler analizi”, döndürme metodu için ise “varimax” yöntemi seçilmiştir. Faktör sayısına karar verme aşamasında, değişimin en az %67'sini açıklayacak kadar faktör seçilmesi uygun görülmüştür. Aşağıdaki Tablo 5’ de dönüştürücü liderlik boyutuna ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4. 5: Faktör Bileşenlerinde Toplam Açıklanan Değişim

<i>Faktörler seçildikten sonra Özdeğerler</i>				<i>Döndürme sonrası özdeğerler</i>		
<i>Bileşen</i>	<i>Toplam</i>	<i>Değişim %</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Toplam</i>	<i>Değişim %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	4,021	67,009	67,009	4,021	67,009	67,009

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 6 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 4.6'da görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır. Döndürme sonrası elde edilen tek faktörlü yapının faktör yük değerleri Tablo 4.6'deki gibi sınıflandırılmıştır.

Tablo 4. 6: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör Yük Değerleri					
Faktör: Dönüştürücü Liderlik	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
DL5 (Yöneticim işgörenlerine, sorunlara yeni bakış açıları ile ele alıp sorgulamaları için cesaret verir.)	,866	4,021	67,009	67,009	,901
DL1 (Yöneticim işgörenler arasında güven ortamı kurarak, bağlılığı ve işbirliğini teşvik eder.)	,832				
DL6 (Yöneticim, işgörenlerin gelişimini destekler ve işgörenlerine birer birey olarak davranır.)	,820				
DL4 (Yöneticim, işgörenlerine karşı açıktır ve vizyonu onlarla paylaşır.)	,802				
DL7 (Yöneticim işgörenleri cesaretlendirir ve onları takdir eder.)	,797				
DL2 (Yöneticimin değerleri açıktır ve söz verdiği şeyleri yapar.)	,792				

K.M.O= ,872 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 1364,664 p= ,000

Ek olarak faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (79-86 arası) görülmüştür. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

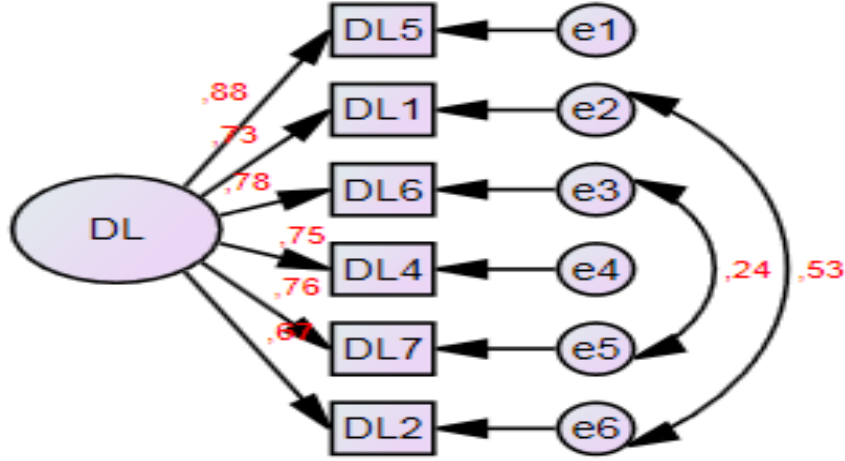
4.10.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla dönüştürücü liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle dönüştürücü liderlik ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yüklerinin (parametre tahminleri), maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,50'den düşük olup olmadığı incelenmiştir. Maddelerin regresyon yüklerinin 0,50'den düşük olmadığı tespit edilmiştir. Ancak uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde DL1 ve DL2 ile DL6 ve DL7 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 4.7'de verilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tekil normalliklerine Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Ölçekte kullanılan tüm maddeler -1,5 ile 1,5 aralığında bir değere sahip olduğundan ölçeğin normal dağılıma uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 4.7: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,259	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,986	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,058	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,994	İyi Uyum
GFI	$,95 < GFI \leq 1$	$,90 < GFI \leq ,94$	,986	İyi Uyum

Şekil 4.2'de araştırmada kullanılan dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri gösterilmiştir.



Şekil 4.2: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.10.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların ne ölçüde dönüştürücü liderlik davranışı sergilediklerinin ortaya konulması amacıyla faktör analizi sonucundan elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Dönüştürücü liderlik ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 2262 seçeneğin işgörenler tarafından %57'si “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %24,7'si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %18,4'lük kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Tablo 7' den hareketle dönüştürücü liderliğe ilişkin 6 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,38-3,51). Dönüştürücü liderliğe ilişkin 6 ifadenin toplam ortalamasının 3,43 olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırmaya katılan bireylerin dönüştürücü liderlik özellikleri sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 4.8: Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞK EN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DLA5	3,45	1,27	46	12,2	39	10,3	73	19,4	139	36,9	80	21,2
DLA1	3,42	1,44	66	17,5	38	10,1	55	14,6	109	28,9	109	28,9
DLA6	3,51	1,27	43	11,9	37	9,8	73	19,4	134	35,5	90	23,9
DLA4	3,38	1,28	48	12,7	47	12,5	71	18,8	137	36,3	74	19,6
DLA7	3,44	1,31	44	11,7	53	14,1	65	17,2	123	32,6	92	24,4
DLA2	3,39	1,33	50	13,3	46	12,2	79	21,0	111	29,4	91	24,1
Toplam	3,43	1,31	297	13,2	260	11,5	41	18,4	753	33,3	536	23,7

4.11. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

4.11.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel sinizm ölçeğinin, güvenilirliğini araştırmak amacıyla 14 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda dönüştürücü liderlik ölçeğine ait maddelerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla ÖS kodu kullanılmıştır.

Örgütsel sinizm ölçeğinin, güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin güvenilirlik sonuçları, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda Tablo 4.9’da sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir.

Tablo 4.9: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
ÖS1	2,81	1,497	36,95	164,304	,590	,907
ÖS2	2,92	1,478	36,85	164,487	,594	,906
ÖS3	2,97	1,429	36,79	162,829	,667	,904
ÖS4	2,94	1,418	36,82	162,581	,681	,903
ÖS5	3,08	1,452	36,68	163,908	,623	,905
ÖS6	2,77	1,416	36,99	162,138	,695	,903
ÖS7	2,76	1,396	37,00	164,407	,638	,905
ÖS8	2,58	1,458	37,18	165,067	,587	,907
ÖS9	2,60	1,470	37,16	163,239	,633	,905
ÖS10	2,64	1,404	37,12	162,310	,697	,903
ÖS11	2,60	1,396	37,16	165,686	,600	,906
ÖS12	3,05	1,425	36,71	169,795	,468	,911
ÖS13	3,00	1,470	36,76	162,289	,661	,904
ÖS14	3,06	1,449	36,71	166,379	,554	,908
ÖLÇEK GENELİ	Arit. Ort.	Stan. Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	2,84	20,158	36,92	14	0,912	

Aşağıdaki genel Cronbach Alpha testi sonuçları Tablo 4.10'daki gibidir.

Tablo 4.10: Cronbach Alpha

<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
14	0,912

Tablo 4.10'daki sonuçlara göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

4.11.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, dönüştürücü liderliğe ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmış ve bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizine, uygunluğunun ölçülmesi amacıyla Bartlett testi ve Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) ölçütüne bakılmıştır. Kullanılan kısmi örgütsel sinizm boyutu için Bartlett Sınaması Değeri = 3143,504, $p = 0,000$ olarak tespit hesaplanmıştır. KMO değeri = 0,903 olarak bulunmuştur. Buradan hareketle çalışmadan elde edilen istatistik doğrultusunda verilerin faktör analizi çalışmasına uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11: KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,903
Bartlett's Küresellik Testi	Ki – Kare Değeri	3143,504
	Sd	91
	P- değeri	0,000

Faktör analizinde özetleme tekniği olarak, “temel bileşenler analizi”, döndürme metodu için ise “varimax” yöntemi seçilmiştir. Faktör sayısına karar verme aşamasında, değişimin en az %69,3’ünü açıklayacak kadar faktör seçilmesi uygun görülmüştür. Aşağıdaki Tablo 4.12’de örgütsel sinizm boyutuna ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.12: Faktör Bileşenlerinde Toplam Açıklanan Değişim

<i>Faktörler seçildikten sonra özdeğerler</i>				<i>Döndürme sonrası özdeğerler</i>		
<i>Bileşen</i>	<i>Toplam</i>	<i>Değişim %</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Toplam</i>	<i>Değişim %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	6,566	46,900	46,900	3,750	26,788	26,788
2	1,923	13,739	60,639	3,657	26,121	52,909
3	1,215	8,676	69,315	2,297	16,406	69,315

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 14 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda maddelerin 3 faktöre (Bilişsel Sinizm, Duyuşsal Sinizm ve Davranışsal Sinizm) ayrıldığı görülmektedir. 3 faktörlü yapı toplam değişimin yaklaşık %69'unu açıklamaktadır. 1. faktör, varyansın %28'ini açıklarken; 2.faktör %26'sını ve 3.faktör %16'sını açıklamaktadır. Döndürme sonrası elde edilen 3 faktörlü yapının faktör yük değerleri Tablo 4.12'deki gibi sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.13: Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Faktör Yük Değerleri					
Faktör: Örgütsel Sinizm	Faktör Yüklere	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1. Boyut (Duyuşsal Sinizm)		3,750	26,788	26,788	,889
ÖS7(Çalıştığım kurumu düşündüğümde gerilim yaşıyorum.)	,812				
ÖS8(Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğimi fark ettim.)	,796				
ÖS9(Çalıştığım şirketi düşündüğümde sinirlenirim.)	,784				
ÖS6(Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe hissedirim.)	,725				
ÖS10(Çalıştığım kurum beni kızdırır.)	,724				
ÖS11(Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.)	,585				
2. Boyut (Bilişsel Sinizm)		3,657	26,121	52,909	,897
ÖS1(Çalıştığım kurumda, söylenenin başka, yapılanın başka olduğuna inanıyorum.)	,849				
ÖS2(Çalıştığım kurumun, yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.)	,848				
ÖS3(Çalıştığım kurum, bir şey yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.)	,832				
ÖS4(Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.)	,790				
ÖS5(Çalıştığım kurum, işgörenlerden belirli bir davranış bekler, ama başka davranışı ödüllendirir. İşgörenlerine hak ettiği ödülü vermez.)	,672				
3. Boyut (Davranışsal Sinizm)		2,297	16,406	69,315	,779
ÖS12(Çalıştığım kurumda işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer işgörenler ile konuşurum.)	,861				
ÖS13(Diğer işgörenlerle, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.)	,753				
ÖS14(Kurum gündeme geldiğinde, diğer işgörenler ile anlamlı bakışmalar yaşanır.)	,629				

K.M.O= ,903 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 3143,504 p= ,000

Ek olarak faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (Duyuşsal Sinizm= 58-81 arası; Bilişsel Sinizm = 67-85 arası; Davranışsal Sinizm = 63-86 arası) görülmüştür. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

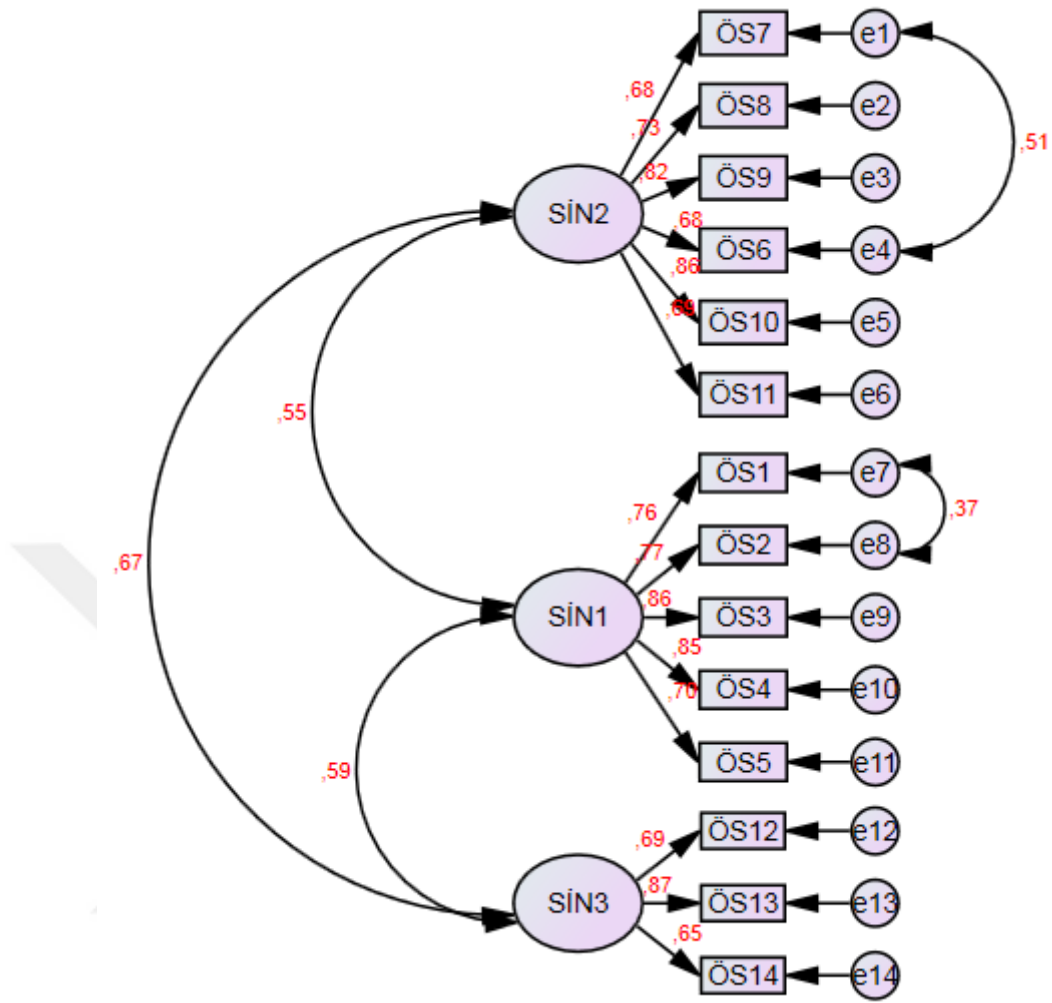
4.11.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi, sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla örgütsel sinizm ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle örgütsel sinizm ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yüklerinin (parametre tahminleri), maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,50'den düşük olup olmadığı incelenmiştir. Maddelerin regresyon yüklerinin 0,50'den düşük olmadığı tespit edilmiştir. Ancak uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde ÖS7 ve ÖS6 ile ÖS1 ve ÖS2 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 4.14'de verilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tekil normalliklerine Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Ölçekte kullanılan tüm maddeler -1,5 ile 1,5 aralığında bir değere sahip olduğundan ölçeğin normal dağılıma uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 4.14: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	3,435	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,928	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,080	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,943	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$,95 < GFI \leq 1$	$,90 < GFI \leq ,94$	,911	Kabul Edilebilir Uyum

Şekil 4.3'de araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri gösterilmiştir.



Şekil 4.3: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.11.4. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların, ne ölçüde örgütsel sinizm davranışı sergilediklerinin ortaya konulması amacıyla faktör analizi sonucundan elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir. Örgütsel sinizm ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 5278 seçeneğin işgörenler tarafından %36,2'si “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde değerlendirilmişken, %47,9'u “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Geri kalan %16,4'lük kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Tablo4.15' den hareketle örgütsel sinizme ilişkin 14 ifadenin ortalamalarının 2,58 ile 3,08 arasında değiştiği söylenebilir. Örgütsel sinizme ilişkin 14 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise 2,65' dir.

Tablo 4.15: Örgütsel Sinizme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞK EN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÖS7	2,76	1,40	91	24,1	92	24,4	69	18,3	67	17,8	58	15,4
ÖS8	2,58	1,46	124	32,9	81	21,5	58	15,4	56	14,9	58	15,4
ÖS9	2,60	1,47	123	32,6	85	22,5	49	13,0	61	16,2	59	15,6
ÖS6	2,77	1,42	90	23,9	94	24,9	71	18,8	56	14,9	66	17,5
ÖS10	2,64	1,40	100	26,5	107	28,4	55	14,6	59	15,6	56	14,9
ÖS11	2,60	1,40	105	27,9	104	27,6	60	15,9	54	14,3	54	14,3
ÖS1	2,81	1,50	99	26,3	88	23,3	57	15,1	53	14,1	80	21,2
ÖS2	2,92	1,49	86	22,8	91	24,1	48	12,7	73	19,4	79	21,0
ÖS3	2,97	1,43	70	18,6	94	24,9	77	20,4	50	13,3	86	22,8
ÖS4	2,94	1,42	75	19,9	87	23,1	76	20,2	62	16,4	77	20,4
ÖS5	3,08	1,45	70	18,6	82	21,8	65	17,2	69	18,3	91	24,1
ÖS12	3,05	1,42	72	19,1	81	21,5	57	15,1	91	24,1	76	20,2
ÖS13	3,00	1,47	85	22,5	70	18,6	63	16,7	78	20,7	81	21,5
ÖS14	3,06	1,45	78	20,7	70	18,6	63	16,7	85	22,5	81	21,5
Toplam	2,84	1,44	126	24,0	122	23,9	868	16,4	914	17,3	100	18,9

4.12. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında iş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

4.12.1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

İş tatmini ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 13 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda iş tatmini ölçeğine ait maddelerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin ifadeleri belirtmek amacıyla İT kodu kullanılmıştır.

Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizin güvenilirlik sonuçları, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar

doğrultusunda Tablo 4.16’da sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan, 30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin olarak herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yine tabloya bakıldığında ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek bir ölçütte değişmemektedir.

Tablo 4.16: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
İT1	3,33	1,417	40,50	134,745	,646	,928
İT2	3,03	1,322	40,80	136,525	,640	,928
İT3	3,35	1,265	40,49	134,245	,757	,924
İT4	3,25	1,329	40,59	135,525	,670	,926
İT5	3,53	1,301	40,31	134,767	,714	,925
İT6	3,43	1,305	40,40	135,677	,679	,926
İT7	3,63	1,254	40,20	135,575	,715	,925
İT8	3,48	1,225	40,36	136,980	,682	,926
İT9	3,47	1,218	40,36	135,593	,738	,924
İT10	3,50	1,253	40,33	134,790	,745	,924
İT11	3,34	1,365	40,49	133,618	,714	,925
İT12	3,15	1,360	40,68	138,687	,551	,931
İT13	3,34	1,365	40,49	133,713	,711	,925
ÖLÇEK GENELİ	Arit. Ort.	Stan. Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	3,372	12,571	40,476	13	0,931	

Aşağıdaki genel Cronbach Alpha testi sonuçları Tablo 4.17’deki gibidir.

Tablo 4.17: Cronbach Alpha

<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
13	0,931

Tablo 4.17’deki sonuçlara göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

4.12.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, dönüştürücü liderliğe ilişkin temel boyutları belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini sınamak için yapılmış ve bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda İT6 ve İT7 numaralı maddelerde binişiklik sorunu yaşandığı için analizlere dâhil edilmemişlerdir.

Faktör analizine uygunluğunun ölçülmesi amacıyla Bartlett testi ve Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) ölçütüne bakılmıştır. Kullanılan iş tatmini boyutu için Bartlett Sınaması Değeri = 2419,096, $p = 0,000$ olarak tespit hesaplanmıştır. KMO değeri = 0,928 olarak bulunmuştur. Buradan hareketle çalışmadan elde edilen istatistik doğrultusunda verilerin faktör analizi çalışmasına uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 18: KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,928
Bartlett's Küresellik Testi	Ki – Kare Değeri	2419,096
	sd	55
	P- değeri	0,000

Faktör analizinde özetleme tekniği olarak “temel bileşenler analizi”, döndürme metodu için ise “varimax” yöntemi seçilmiştir. Faktör sayısına karar verme aşamasında, değişimin en az %66,2’sini açıklayacak kadar faktör seçilmesi uygun görülmüştür. Aşağıdaki Tablo 4.18’de iş tatmini boyutuna ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.19: Faktör Bileşenlerinde Toplam Açıklanan Değişim

<i>Faktörler seçildikten sonra özdeğerler</i>				<i>Döndürme sonrası özdeğerler</i>		
<i>Bileşen</i>	<i>Toplam</i>	<i>Değişim %</i>	<i>Kümülatif %</i>	<i>Toplam</i>	<i>Değişim %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1	6,145	55,867	55,867	3,768	34,253	34,253
2	1,137	10,339	66,206	3,515	31,953	66,206

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda 11 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda maddelerin 2 faktöre (İçsel Doyum ve Dışsal Doyum) ayrıldığı görülmektedir. 2 faktörlü yapı toplam değişimin yaklaşık %66' sını açıklamaktadır. 1. Faktör varyansın yaklaşık %34'ünü açıklarken, 2.faktör yaklaşık %32'sini açıklamaktadır. Döndürme sonrası elde edilen 2 faktörlü yapının faktör yük değerleri Tablo 4.20'deki gibi sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.20: Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Faktör Yük Değerleri					
Faktör: Örgütsel Sinizm	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1. Boyut (İçsel Tatmin)		3,768	34,253	34,253	,875
İT11(Bu işyerinde kariyerimde yükselme olanağı vardır.)	,813				
İT13(Bu işyerinde, çalışmayı başkasına tavsiye ederim.)	,788				
İT10(Bu işyerindeki fiziksel şartlar işimde verimli olmamı sağlar.)	,782				
İT12(Bu işyerinde kendimi sık sık sinirli ve gergin hissediyorum.)	,727				
İT9(Bu işyerinde, çalışanlara verilen hedefler ulaşılabilir niteliktedir.)	,669				
İT8(Bu işyerinde, bilgi ve yeteneklerime uygun kişisel gelişimime katkı sağlayan bir iş yapmaktayım.)	,624				
2. Boyut (Dışsal Tatmin)		3,515	31,953	66,206	,887
İT1(Bu işyerinde, çalışma arkadaşlarım iş için gerekli becerilerimin gelişmesine yardımcı olurlar.)	,828				
İT3(Bu işyerinde, işimizdeki başarımız amirlerimizce yeteri kadar takdirle karşılanır.)	,819				
İT2(Bu işyerinde, terfi ve atamalar adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.)	,780				
İT4(Bu işyerinde adil ücret politikası vardır.)	,699				
İT5(Bu işyerinde, olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğum sürece işimi kaybetmeyeceğime inanıyorum.)	,641				

K.M.O= ,928 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 2419,096 p= ,000

Ek olarak faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği (İçsel Doyum= 62-81 arası; Dışsal Doyum=83-64 arası) görülmüştür. Bu da maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

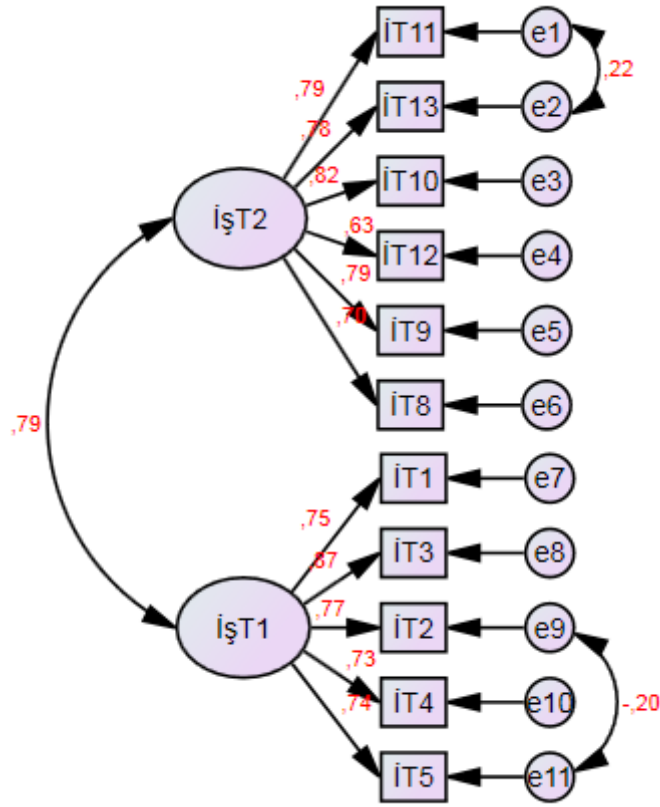
4.12.3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla iş tatmini ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle iş tatmini ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yüklerinin (parametre tahminleri), maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,50'den düşük olup olmadığı incelenmiştir. Maddelerin regresyon yüklerinin 0,50'den düşük olmadığı tespit edilmiştir. Ancak uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde İT11 ve İT13 ile İT2 ve İT5 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 4.21'de verilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tekil normalliklerine Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Ölçekte kullanılan tüm maddeler -1,5 ile 1,5 aralığında bir değere sahip olduğundan ölçeğin normal dağılıma uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 4.21: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	3,059	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,953	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,074	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,965	İyi Uyum
GFI	$,95 < GFI \leq 1$	$,90 < GFI \leq ,94$	,943	Kabul Edilebilir Uyum

Şekil 4.4'de araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri gösterilmiştir.



Şekil 4.4: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.12.4. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların ne ölçüde iş tatmini sergilediklerinin ortaya konulması amacıyla faktör analizi sonucundan elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir. İş tatmini ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 4087 seçeneğin işgörenler tarafından %53'ü “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde değerlendirilmişken, %27,7'si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Geri kalan %19,3'lük kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Tablo 4.22' den hareketle iş tatminine ilişkin 11 ifadenin ortalamalarının 3,03 ile 3,53 arasında değiştiği söylenebilir. İş tatminine ilişkin 11 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise 3,34' dür.

Tablo 4.22: İş Tatminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞK EN	$\bar{X}$	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İT11	3,34	1,37	52	13,8	60	15,9	65	17,2	108	28,6	92	24,4
İT13	3,34	1,37	62	16,4	35	9,3	79	21,0	114	30,2	87	23,1
İT10	3,50	1,25	38	10,1	47	12,5	66	17,5	139	36,9	87	23,1
İT12	3,15	1,35	62	16,4	63	16,7	76	20,2	107	28,4	69	18,3
İT9	3,47	1,22	43	11,4	30	8,0	83	22,0	148	39,3	73	19,4
İT8	3,48	1,23	34	9,0	47	12,5	87	23,1	123	32,6	86	22,8
İT1	3,33	1,42	57	15,1	72	19,1	31	8,2	124	32,9	93	24,7
İT3	3,35	1,27	40	10,6	63	16,7	75	19,9	124	32,2	75	19,9
İT2	3,03	1,32	57	15,1	90	23,9	77	20,4	91	24,1	62	16,4
İT4	3,25	1,33	56	14,9	51	13,5	92	24,4	100	26,5	78	20,7
İT5	3,53	1,30	38	10,1	51	13,5	69	18,3	113	30,1	106	28,1
Toplam	3,34	1,31	539	13,0	609	14,7	740	19,3	129	31,1	908	21,9

4.13. Dönüştürücü Liderlik Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Düzeyleri İçin Yapılan Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular

İşgörenlerin dönüştürücü liderlik algılarının, örgütsel sinizm üzerine olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmaya ait alt boyutlar arasındaki doğrusal ilişkilerin varlığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini veya derecesini ölçen bir yöntemdir. Değişkenler arasında ilişki yoksa “r” harfi ile gösterilen korelasyon kat sayısı 0, aynı yönlü tam ilişki varsa +1, aksi yönlü tam bir ilişki varsa -1 olur.

Tablo 4.23’de dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir. Tablodan da izlenebileceği gibi dönüştürücü liderliğin örgütsel sinizm ve iş tatmini ile aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin yönü negatif olup, ilişkinin gücü ise %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($r=-,193$). Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü ise pozitif olup, ilişkinin gücü ise %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($r=,254$).

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, dönüştürücü liderlik ile duyuşsal sinizm arasındaki ilişkinin yönü negatif olup, ilişkinin gücü ise %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($r = -.188$). Benzer şekilde dönüştürücü liderlik ile bilişsel boyut ($r = -.187$) ve davranışsal boyut ($r = -.103$) arasındaki ilişkinin yönü negatif olup, ilişkinin gücü ise %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Bu veriler örgütün dönüştürücü liderliğe verdiği önemin örgütsel sinizmi ve onun alt boyutlarını azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Olaya değişik açıdan bakıldığında, örgütsel sinizmde ve onun alt boyutları olan duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizmdeki azalışın, yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliği sergilemesi sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir.

Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, dönüştürücü liderlik ile içsel tatmin arasındaki ilişkinin yönü pozitif olup, ilişkinin gücü ise %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($r = .260$). Benzer şekilde dönüştürücü liderlik ile dışsal tatmin arasındaki ilişkinin yönü pozitif olup, ilişkinin gücü ise %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($r = .209$). Bu veriler örgütün dönüştürücü liderliğe verdiği önemin iş tatminini ve onun alt boyutlarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Olaya değişik açıdan bakıldığında, iş tatmininde meydana gelen artışın, yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliği sergilemesi sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir.

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm ve iş tatmini arasında hem bir bütün olarak hem de faktör bazında ilişkilerin olması, dönüştürücü liderliğin, örgütsel sinizmi ve iş tatminini etkilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.23: Korelasyon Analizi Bulguları

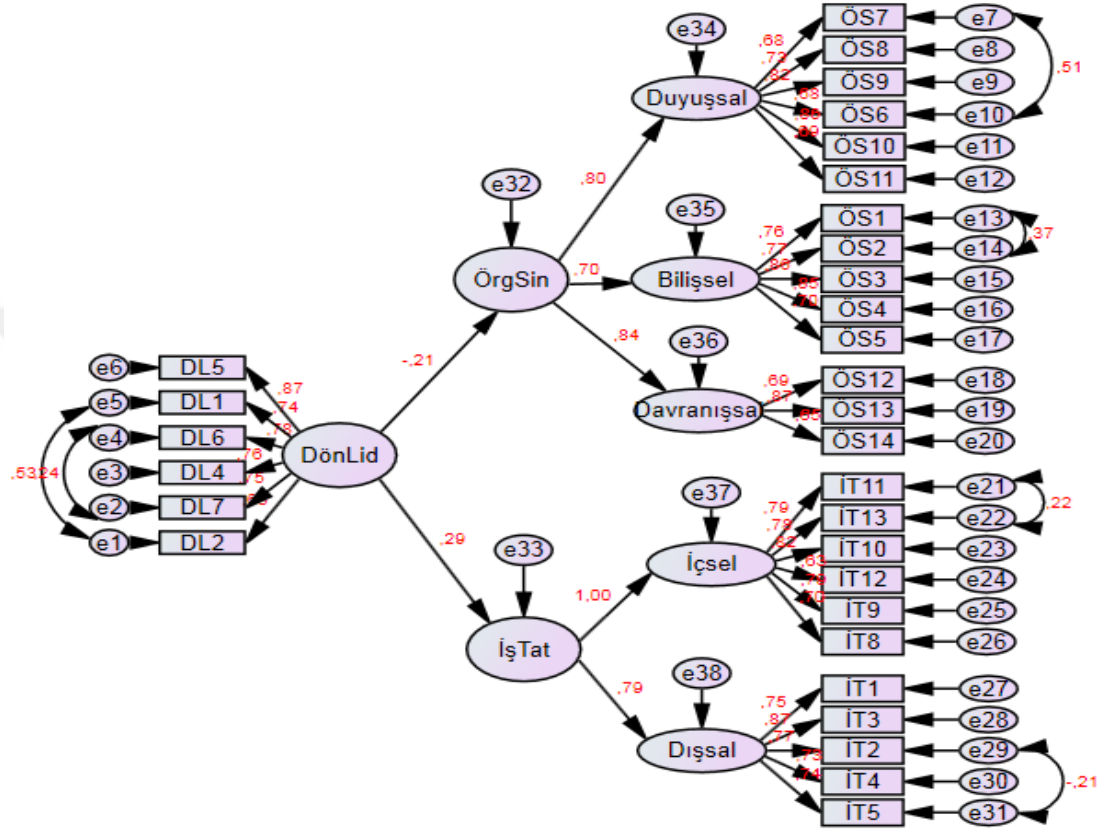
Boyutlar	Dönüştürücü Liderlik	Örgütsel Sinizm	İş Tatmini	Duyuşsal Sinizm	Bilişsel Sinizm	Davranışsal Sinizm	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Dönüştürücü Liderlik	1							
Örgütsel Sinizm	-,193** 0,000	1						
İş Tatmini	,254** 0,000	-,061 0,239	1					
Duyuşsal Sinizm	-,188** 0,000	,833** 0,000	-,067 0,196	1				
Bilişsel Sinizm	-,187** 0,000	,808** 0,000	-,003 0,950	,508** 0,000	1			
Davranışsal Sinizm	-,103* 0,045	,829** 0,000	-,082 0,113	,570** 0,000	,474** 0,000	1		
İçsel Tatmin	,260** 0,000	-,039 0,449	,917** 0,000	-,034 0,507	-,009 0,856	-,053 0,302	1	
Dışsal Tatmin	,209** 0,000	-,072 0,162	,925** 0,000	-,087 0,090	-,003 0,866	-,097 0,061	,697** 0,000	1
Düşük Güç: $r < 0,30$, Orta Güç: $0,30 < r < 0,70$, Yüksek Güç: $r > 0,70$, **, *, , p: 0,01, p: 0,05								

4.14. Yapısal Denklik Modelinin Analizi

Araştırmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarının ortaya konulması için yapısal denklik modeli testinden yararlanılmıştır. Bu amaçla daha önce belirlenen araştırmanın yapısal modeli AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Modelin geçerliliğini test etmek

amacıyla uyum iyiliği istatistikleri ve hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Şekil 4.5: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisini Gösteren Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçları



Model sonucuna göre dönüştürücü liderliğin örgütsel sinizm üzerine %21’lik negatif yönlü bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Yine modelde dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerine pozitif yönde %29’luk bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda H1 ve H2’nin kabul edildiğini ifade edebiliriz. Dönüştürücü liderlikte meydana gelen artış işgörenler üzerindeki örgütsel sinizm algısını azaltırken iş tatminini artırmaktadır. Modele ilişkin uyum indeksi sonuçları Tablo 4.24’de gösterilmiştir.

Tablo 4.24: Modele İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	1,830	İyi Uyum
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,945	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,047	İyi Uyum
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,950	İyi Uyum
GFI	$,95 < GFI \leq 1$	$,90 < GFI \leq ,94$	,945	Kabul Edilebilir Uyum

4.15. T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetleri ve medeni durumlarına göre sorulan ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla t-testi, yaş aralığı, eğitim durumu ve kaç yıldır iş yerinde çalıştıklarına göre boyut ortalamaları arasında anlamlılığın tespiti için anova testi uygulanmıştır. Bu analiz tekniklerinden elde edilen bulgular ve bu bulgulardan hareketle elde edilen yorumlamalar aşağıdaki gibi tablolar halinde sunulmuştur.

4.16. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

4.16.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

Tablo 4.25 'den hareketle t-testi sonuçlarına göre, ilgili boyutlardan sadece cinsiyet ile duyuşsal sinizm ve dışsal tatmin arasında %95 önem düzeyinde istatistik bakımından anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ($p < 0,05$). Duyuşsal sinizm boyutunda kadınların ortalamaları yaklaşık olarak 2,48, erkeklerin ortalaması ise yaklaşık olarak 2,74 'dür. Buradan hareketle erkek işgörenlerin sinizm algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Erkek işgörenlerin ataerkil toplum yapısından ve aile reisi pozisyonu gibi nedenlerden ötürü sahip oldukları sorumluluk bilinçleri, yaşanan

sorunlara dayanmak zorunda olduklarını ve örgütsel sinizmi daha fazla algıladıklarını göstermektedir. Dışsal tatmin boyutunda kadınların ortalamaları yaklaşık olarak 3,45 iken erkeklerin ortalamaları yaklaşık olarak 3,21’ dir. Buradan hareketle kadınların daha fazla tatmin olduğu ifade edilebilir. Kadınların iletişim yeteneklerinin daha fazla olması bu duruma neden olabilir.

Tablo 4.25: Cinsiyete İlişkin T-Testi Bulguları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Dönüştürücü	Kadın	128	3,4622	1,05621	,425	0,671
Liderlik	Erkek	249	3,4123	1,09096		
Örgütsel	Kadın	128	2,7995	,96571	-1,118	0,264
Sinizm	Erkek	249	2,9186	,98658		
İş Tatmini	Kadın	128	3,4439	1,06002	1,504	0,134
	Erkek	249	3,2843	,92943		
Duyuşsal	Kadın	128	2,4818	1,14886	-2,159	0,032**
Sinizm	Erkek	249	2,7483	1,12842		
Bilişsel	Kadın	128	2,8828	1,16795	-,675	0,510
Sinizm	Erkek	249	2,9727	1,25347		
Davranışsal	Kadın	128	3,0339	1,27211	-,007	0,994
Sinizm	Erkek	249	3,0348	1,17304		
İçsel	Kadın	128	3,4362	1,07141	,733	0,464
Tatmin	Erkek	249	3,3534	1,02097		
Dışsal	Kadın	128	3,4516	1,16976	2,012	0,045**
Tatmin	Erkek	249	3,2153	1,03078		

**p< 0.05; *p< 0.01

4.16.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

Medeni durumla boyutlar arasındaki anlamlı farklılığın tespiti amacıyla yapılan t-testi bulgularının gösterildiği Tablo 4.26'dan hareketle, medeni durum ile %95 önem seviyesinde örgütsel sinizm ve bilişsel boyut, %99 önem seviyesinde ise davranışsal boyutu arasında istatistik bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,01$; $p<0,05$). Örgütsel sinizm boyutunda medeni durumu bekâr olanların ortalamaları yaklaşık olarak 2,96 iken evli olanların ortalamaları yaklaşık olarak 2,73 'tür. Bilişsel sinizmde medeni durumu bekâr olanların ortalamaları yaklaşık olarak 3,03, evli olanların ortalamaları yaklaşık olarak 2,76'dır. Benzer şekilde davranışsal sinizmde bekâr olanların ortalamaları yaklaşık olarak 3,15 iken evlilerin ortalamaları yaklaşık olarak 2,82' dir. Bu doğrultuda bekâr olanların sinizm algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Buradan hareketle bekâr olan işgörenlerin evli olan işgörenlere göre sorumluluk bilincinden uzak oldukları ve zorluklara karşı dayanma güçlerinin oldukça az olduğu ve örgüt içerisinde meydana gelen sinizmi daha fazla algıladıkları ifade edilebilir.

Tablo 4.26: Medeni Duruma İlişkin T-Testi Bulguları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Önem Düzeyi (p)
Dönüştürücü	Bekar	246	3,4336	1,09332	,107	0,915
Liderlik	Evli	131	3,4211	1,05315		
Örgütsel	Bekar	246	2,9579	,98709	2,175	0,030**
Sinizm	Evli	131	2,7285"	,95198		
İş	Bekar	246	3,3666	,96441	,764	0,445
Tatmini	Evli	131	3,2858	1,00252		
Duyuşsal	Bekar	246	2,6904	1,18207	,759	0,448
Sinizm	Evli	131	2,5967	1,06095		
Bilişsel	Bekar	246	3,0341	1,26613	2,007	0,045**
Sinizm	Evli	131	2,7695	1,12605		
Davranışsal	Bekar	246	3,1491	1,19082	2,546	0,011*
Sinizm	Evli	131	2,8193	1,20912		
İçsel	Bekar	246	3,4194	1,03112	,971	0,332
Tatmin	Evli	131	3,3104	1,05019		
Dışsal	Bekar	246	3,3138	1,06448	,449	0,653
Tatmin	Evli	131	3,2611	1,12370		

**p< 0.05; *p< 0.01

4.16.3. Yaş Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

Katılımcıların yaş gruplarına göre ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları arasında istatistiki olarak herhangi bir anlamlı farklılığın tespiti için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.27'deki gibi sunulmuştur.

Tablo 4. 27: Yaş Aralığına Göre ANOVA Bulguları

<i>Boyutlar</i>	<i>Yaş Aralığı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>F_{Yaş} (prob)</i>	<i>Önem Düzeyi (p)</i>
Dönüştürücü Liderlik	20 ve - 21-30 31-40 41 ve + Toplam	3,2879 3,4359 3,4293 3,5582 3,4293	1,04781 1,13561 1,09078 ,92077 1,07814	0,679	0,565
Örgütsel Sinizm	20 ve - 21-30 31-40 41 ve + Toplam	2,8712 2,9070 2,9194 2,7589 2,8782	1,00385 ,98162 ,97095 ,97285 ,97989	0,402	0,752
İş Tatmini	20 ve - 21-30 31-40 41 ve + Toplam	3,3518 3,3795 3,2646 3,2836 3,3385	,96472 ,96561 ,89891 1,11034 ,97725	0,301	0,825
Duyuşsal Sinizm	20 ve - 21-30 31-40 41 ve + Toplam	2,7702 2,6548 2,7348 2,4683 2,6578	1,15461 1,13189 1,20752 1,08214 1,14089	0,893	0,445
Bilişsel Sinizm	20 ve - 21-30 31-40 41 ve + Toplam	2,8333 3,0132 2,8667 2,9302 2,9422	1,26811 1,24334 1,17478 1,18766 1,22429	0,462	0,709
Davranışsal Sinizm	20 ve - 21-30 31-40 41 ve + Toplam	3,0101 3,0531 3,1566 2,8783 3,0345	1,13825 1,20526 1,23374 1,25767 1,20590	0,599	0,616
İçsel Tatmin	20 ve - 21-30 31-40 41 ve + Toplam	3,4217 3,3974 3,3990 3,2751 3,3815	1,02874 1,01350 ,98444 1,17971 1,03769	0,273	0,845
Dışsal Tatmin	20 ve - 21-30 31-40 41 ve + Toplam	3,2818 3,3615 3,1303 3,2921 3,2955	1,10159 1,06934 1,01950 1,17766 1,08422	0,738	0,530
**p< 0.05; *p< 0.01					

Tablo 25' den hareketle ankete katılan bireylerin yaş aralıkları ile herhangi bir boyut arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

4.16.4. Eğitim Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları arasında istatistiki olarak herhangi bir anlamlı farklılığın tespiti için Anova kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.28'deki gibi sunulmuştur.

Tablo 4.28: Eğitim Düzeylerine Göre ANOVA Bulguları

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	Ortalama	Std. Sapma	F _{Eğitim}	Önem Düzeyi (p)
Dönüştürücü Liderlik	İlköğretim	3,3418	,97793	0,993	(0,411)
	Ortaöğretim	3,3841	1,09451		
	Lise	3,4228	1,12946		
	Önlisans	3,6883	1,06352		
	Lisans	3,3475	1,04510		
	Toplam	3,4293	1,07814		
Örgütsel Sinizm	İlköğretim	2,8979	1,00345	2,519** Varyans Homojenite p (0,846) Eğitim Düzeyi İçin Tukey HSD Testi (Anlamlı Farklar) Önlisans>Lise (0,031**)	(0,041),
	Ortaöğretim	2,7651	,97242		
	Lise	3,0107	1,02119		
	Önlisans	2,5558	,93090		
	Lisans	2,9802	,85190		
	Toplam	2,8782	,97989		
İş Tatmini	İlköğretim	3,2548	,98995	0,192	(0,943)
	Ortaöğretim	3,3998	1,02037		
	Lise	3,3560	,96530		
	Önlisans	3,3231	,90492		

	Lisans	3,3243	1,02984		
	Toplam	3,3385	,97725		
Duyuşsal Sinizm	İlköğretim	2,9153	1,21783	2,692**	(0,031)
	Ortaöğretim	2,7174	1,11008	Varyans	
	Lise	2,6998	1,15074	Homojenite p	
	Önlisans	2,2438	1,04446	(0,502)	
	Lisans	2,6130	1,09266	Eğitim Düzeyi	
	Toplam	2,6578	1,14089	İçin Tukey HSD Testi (Anlamlı Farklar)	
Bilişsel Sinizm	İlköğretim	2,5864	1,14823	Önlisans<İlköğre tim (0,015**)	(0,001)
	Ortaöğretim	2,7275	1,14633	5,012*	
	Lise	3,2147	1,28158	Varyans	
	Önlisans	2,6519	1,15330	Homojenite p	
	Lisans	3,1864	1,15003	(0,442)	
	Toplam	2,9422	1,22429	Eğitim Düzeyi İçin Tukey HSD Testi (Anlamlı Farklar)	
Davranışsal Sinizm	İlköğretim	3,1921	1,31044	Lise>İlköğretim (0,008*)	(0,178)
	Ortaöğretim	2,8502	1,14837	Lise>Ortaöğreti m (0,049**)	
	Lise	3,1176	1,22695	Lise>Önlisans (0,030**)	
	Önlisans	2,7716	1,21456		
	Lisans	3,1412	1,07426		
	Toplam	3,0345	1,20590		
İçsel Tatmin	İlköğretim	3,3672	1,14587	,187	,945

	Ortaöğretim	3,3647	1,01712		
	Lise	3,4400	1,00404		
	Önlisans	3,3241	,98010		
	Lisans	3,3333	1,10294		
	Toplam	3,3815	1,03769		
Dışsal	İlköğretim	3,1424	1,06224	0,605	(0,659)
Tatmin	Ortaöğretim	3,4348	1,10611		
	Lise	3,2721	1,09265		
	Önlisans	3,3222	1,00596		
	Lisans	3,3153	1,14241		
	Toplam	3,2955	1,08422		

**p< 0.05; *p< 0.01

Tablo 4.28'e göre katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel sinizm boyutu arasında %95 önem seviyesine göre istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Varyans analizinde örneklemeler yardımıyla sadece anakütle ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı test edilmektedir. Bu test sonucunda eğer sıfır hipotezi reddedilirse, yani bir farklılık olduğu tespit edilirse bu farklılığın hangi örneklemden kaynaklandığı bilinmemektedir. Farklılığın hangi örnekten kaynaklandığının belirlenmesi için Post-hoc çoklu karşılaştırma testleri yapılır. Çalışmada farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Yapılan Tukey testine göre farklılığın kaynağının eğitim düzeyi önlisans olan bireylerin eğitim düzeyleri lise olan bireylerden farklı olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Duyuşsal sinizm ile bireylerin eğitim düzeyi arasında %95 önem seviyesine istatistik bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını eğitim düzeyi önlisans olan bireylerin eğitim düzeyi ilköğretim olan bireylerden farklı olmasından kaynaklandığı Tukey testine göre tespit edilmiştir.

Bilişsel sinizm ile bireylerin eğitim düzeyi arasında %99 önem seviyesinde istatistik bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yapılan Tukey HSD testine göre farklılığın kaynağının eğitim düzeyi lise olan bireylerin; eğitim düzeyleri ilköğretim,

ortaöğretim ve önlisans olan bireylerden farklı olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle işgörenlerin eğitim seviyelerindeki artışın işgörenleri daha geniş bir perspektifte sorgulama ve eleştirme gibi davranışlara yönelttiği ve sinizm algılarının yükseldiği ifade edilebilir.

4.16.5. Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

Katılımcıların çalışma yıllarına göre, ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları arasında istatistiki olarak herhangi bir anlamlı farklılığın tespiti için Anova kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.29'deki gibi sunulmuştur.

Tablo 4.29: İşyerinde Çalışma Yılına Göre ANOVA Bulguları

Boyutlar	Çalışma Yılı	Ortalama	Std. Sapma	F _{Çalışma Yılı} (prob)	Önem Düzeyi (p)
Dönüştürücü Liderlik	1-5	3,3762	1,11251	2,297	0,077
	6-10	3,4444	1,02198		
	11-15	3,7197	,85818		
	16-20	4,0000	,47140		
	Toplam	3,4293	1,07814		
Örgütsel Sinizm	1-5	2,9132	,99315	1,865	0,135
	6-10	2,9204	,93835		
	11-15	2,6995	,89506		
	16-20	2,3660	,82351		
	Toplam	2,8782	,97989		
İş Tatmini	1-5	3,3101	,98090	1,054	0,369
	6-10	3,3394	,96023		
	11-15	3,4371	,95656		
	16-20	3,7385	,96630		
	Toplam	3,3385	,97725		
Duyuşsal	1-5	2,6656	1,18745	0,586	0,624

Sinizm	6-10	2,7685	,99225		
	11-15	2,6136	,80571		
	16-20	2,3229	,93782		
	Toplam	2,6578	1,14089		
Bilişsel Sinizm	1-5	2,9815	1,25035	1,526	0,207
	6-10	3,0111	1,16123		
	11-15	2,6818	1,09485		
	16-20	2,4000	,90333		
	Toplam	2,9422	1,22429		
Davranışsal Sinizm	1-5	3,0924	1,21717	2,141	0,095
	6-10	2,9815	1,09238		
	11-15	2,8030	1,19372		
	16-20	2,3750	1,10805		
	Toplam	3,0345	1,20590		
İçsel Tatmin	1-5	3,3773	1,04325	0,742	0,528
	6-10	3,3009	1,00224		
	11-15	3,3106	1,01743		
	16-20	3,7396	1,06104		
	Toplam	3,3815	1,03769		
Dışsal Tatmin	1-5	3,2429	1,09285	1,650	0,177
	6-10	3,3778	1,05265		
	11-15	3,5636	1,06661		
	16-20	3,7375	,92583		
	Toplam	3,2955	1,08422		
**p< 0.05; *p< 0.01					

Tablo 4.29 ‘dan hareketle bireylerin çalışma yılları ile ilgili sekiz boyut arasında %91 ve %95 önem seviyesinde herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ

Dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve iş tatmini kavramlarını açıklamak, bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve dönüştürücü liderliğin örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine olan etkisini açıklamak amacıyla yapılan bu çalışmada belirlenen amaç ve buna bağlı olarak oluşturulan hedefler doğrultusunda öncelikle dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve iş tatmini ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise anket çalışmasına dayalı bir araştırma yapılarak elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Kavramsal çerçevenin birinci bölümünde, dönüştürücü liderlik kavramı incelenmiş dönüştürücü liderlik süreci ve dönüştürücü liderlik kuramları üzerinde durulmuştur. Dönüştürücü liderliğe ilişkin tanımlar analiz edilmiş dönüştürücü liderliğin özellikleri, önemi ve unsurları hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir; en genel tanımıyla dönüştürücü liderlik, her geçen gün değişimin hızla yaşandığı rekabet ortamında örgütlerin sürekliliklerini sağlamaları için değişime ayak uydurma süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütleri bilişsel ve fiziksel anlamda değişime yönlendiren dönüştürücü liderlik, örgütlerin ve işgörenlerin mevcut iş dünyasında ayakta kalmasına olanak sağlar. Ayrıca dönüştürücü liderlik süreci bir anda başlayıp bir anda biten bir olgu değil tam tersi birbirini izleyen aşamalardan oluşan ve örgüt faaliyetinde olduğu sürece devam eden dinamik bir süreçtir. Dönüştürücü liderlik örgütlere sistematik problem çözme ve iyileşme imkânı sağlamaktadır. Bu yüzden dönüştürücü liderlik anlayışına sahip olan örgütler öncelikle değişim odaklı olup daha sonra çalışanlarına vizyon ve misyon odaklı olmaya yönlendiren örgütler olarak bilinmektedir.

Kavramsal çerçevenin ikinci bölümünde, örgütsel sinizm kavramı ele alınmıştır. İlk olarak örgütsel sinizm kavramı açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel sinizmin türleri etkileyen faktörleri ve sonuçları ele alınmıştır. Bu bölüm ile ilgili ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir; örgütsel sinizm en genel tanımıyla işgörenlerin iş hayatında yaşadıkları olumlu ve olumsuz olaylar neticesinde örgütlere verdikleri tepkilerin sonuçları olarak açıklanmaktadır. Örgütsel sinizme maruz kalan işgörenler örgütsel sinizmi üç boyutta yaşamaktadırlar. Bunlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutlarıdır. Bilişsel sinizm, ilk olarak işgörenlerin karşılaştıkları olaylar neticesinde zihinlerinde düşünce olarak karşıladıkları bir olgu olarak bilinmektedir. Duyuşsal

sinizm ise işgörenlerin yaşadıkları olaylar karşısında ortaya çıkan duyugularının bir sonucudur. Yani işgörenlerin burada duygusal tepkiler vererek örgütsel sinizmi yaşamaktadırlar. Davranışsal sinizmde ise işgörenler yaşadıkları olaylar karşısında örgüte karşı tepkilerini davranışsal olarak ortaya koymaktadırlar. Günümüz iş dünyasında ve rekabet ortamının her geçen gün arttığı bir dönemde örgütler tarafından örgütsel sinizm istenmeyen bir durum olarak görülmektedir. Çünkü örgütlerin sürekliliğine olumsuz etkisinin fazla olduğu saptanmıştır.

Kavramsal çerçevenin son bölümünde ise iş tatmini kavramı incelenmiştir. İş tatminine ilişkin tanımlar, analiz edilmiş iş tatmininin özellikleri önemi ve sonuçları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir; en genel tanımıyla iş tatmini, iş dünyasında faaliyet gösteren işgörenlerin emekleri karşılığında örgütler tarafından beklentilerinin ne derece karşılandığına dair sonuçları barındıran bir süreç olarak açıklanmaktadır. İş tatmini kavramı iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; içsel ve dışsal tatmin boyutlarıdır. İçsel tatmin boyutu, işgörenlerin emeği karşılığında çalışma ortamında değerli hissettirilmeleri, motive edilmeleri ve yaptıkları işin saygınlığının olduğuna dair değerlerden oluşan bir boyuttur. Dışsal tatmin boyutu ise işgörenlerin emeği karşılığında terfi, maaş artırım, daha az iş yükü ve daha fazla sosyal imkân gibi nicel yani maddi kaynaklı beklentilerden oluşmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde 326 işgören üzerinde yapılan anket çalışmasından elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Araştırmamızda cevap aranan sorulardan birincisi, işgörenlerin ne ölçüde dönüştürücü liderlik davranışlarını sergilediklerini ortaya koymaktır. Bu soruya cevap vermek amacı ile dönüştürücü liderlik ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiştir. Dönüştürücü liderliği ölçen 6 ifadenin genel ortalaması 3,43'tür. İfadelere verilen cevapların %57'si "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneğinde toplanmış iken, %24,7'si "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" seçeneklerinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneğini oluşturan kurumdaki işgörenlerin çok yüksek olmasa da yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışları sergiledikleri, başka bir ifadeyle yöneticilerin vizyon oluşturma, ilham verme, saygı duyma, övgü, yardım gibi davranışları örgüt içerisinde gösterdikleri söylenebilir. Bununla birlikte günümüz

örgütleri açısından dönüştürücü liderlik davranışlarının önemi ve işgörenlerin özellikleri göz önüne alındığında araştırmamızdaki yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışlarının yeterli olmadığı söylenebilir. Bu nedenle örgütler vizyon oluşturma, ilham verme, rol modeli olma, işgörenleri eleştirel düşünceye yönlendirme gibi davranışları daha çok sergileyerek örgütlerinin etkinliğine ve etkenliğine katkıda bulunmalıdırlar.

Araştırmamızda cevap aranan sorulardan ikincisi, işgörenlerin ne ölçüde örgütsel sinizm davranışlarını sergilediklerini ortaya koymaktır. Bu soruya cevap vermek amacı ile örgütsel sinizm ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiştir. Örgütsel sinizmi ölçen 14 ifadenin genel ortalaması 2,65'tir. İfadeler verilen cevapların %36,2'si "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneğinde toplanmış iken, %47,9'u "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" seçeneklerinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneğini oluşturan işletmelerdeki işgörenlerin çok düşük olmasada örgütsel sinizme maruz kaldıkları ve bundan etkilendikleri söylenebilir. Bununla birlikte gümümüz iş dünyasında bulunan örgütler açısından işgörenlerin sergilemiş oldukları davranışları sonucunda örgütsel sinizmin yeterli düzeyde önemsenmediği söylenebilir. Bu nedenle örgütlerin örgütsel sinizmi daha düşük seviyelere indirmek için işgören odaklı bir çalışma ortamına sahip olması ve daha etkin katkıda bulunmalıdırlar.

Araştırmamızda cevap aranan sorulardan üçüncüsü, işgörenlerin ne ölçüde iş tatmini davranışlarını sergilediklerini ortaya koymaktır. Bu soruya cevap vermek amacı ile iş tatmini ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları incelenmiştir. İş tatmini ölçen 11 ifadenin genel ortalaması 3,34'tür. İfadeler verilen cevapların %53'ü "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneğinde toplanmış iken, %27,7'si "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" seçeneklerinde toplandığı görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneğini oluşturan kurumdaki işgörenlerin işlerinden kısmen de olsa tatmin oldukları ifade edilebilir. Bu sonuç doğrultusunda işgörenlerin yarıdan fazlasının tatmin olduklarını ve iş tatmini davranışları sergiledikleri görülmektedir. Buradan hareketle günümüz örgütleri açısından da iş tatmini davranışlarının önemi ve işgörenlerin özellikleri göz önüne alındığında araştırmamızdaki işgörenlerin sergiledikleri iş tatmini davranışlarının

yeterli olmadığı söylenebilir. Bu nedenle iş tatmini seviyelerinin daha da üst seviyelere çıkarılması için daha çok araştırma ve çalışmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir

Korelasyon analizi sonucuna göre, dönüştürücü liderliğin örgütsel sinizm ve iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin yönü negatif olup, ilişkinin gücü ise %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($r=-,193$). Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü ise pozitif olup, ilişkinin gücü ise %99 önem düzeyinde anlamlıdır ($r=,254$).

Araştırmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan, anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarını ortaya konulması amacıyla yapısal denklik modellemesinden yararlanılmıştır. Daha önce belirlenmiş olan araştırmanın yapısal modelini AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın modelinde dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve iş tatmini olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda yapısal denklik modellemesi sonucuna göre dönüştürücü liderliğin örgütsel sinizm üzerinde %21'lik negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yine aynı modelde dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde %29'luk bir etkisi görülmektedir. Yani H1 ve H2 hipotezleri kabul edildiği ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle dönüştürücü liderlikte meydana gelen artış işgörenler üzerindeki örgütsel sinizm algısını azaltırken iş tatminini arttırmaktadır.

Dönüştürücü liderlik anlayışı iş tatminini neden artırır ve örgütsel sinizmi neden azaltır?

Dönüştürücü liderlik anlayışı denildiğinde, temel yapı taşlarının yenilik ve gelişim kavramlarından oluşan daima birbirini takip eden bir süreci ifade ettiği bilinmektedir. Bu doğrultuda dönüştürücü liderlik anlayışına, sahip işletmelerin örgütsel sinizmi azalttığı iş tatminini artırdığı düşünülmektedir.

Çünkü sahip olunan liderlik anlayışı kapsamında, işletmelerin düzenli refah şeffaf bir çalışma ortamında teknoloji ile yakından ilgili olarak işgörenlerin ihtiyaçlarını yerinde ve hızlı bir şekilde tespit edebilen özelliklerde adil bir çalışma ortamına sahip oldukları düşünülmektedir. Bu derece sahip olunan özellikler neticesinde, çalışma ortamının dinamikliğinde en az sorunla karşılaşılması veya herhangi bir sorunun yaşanması durumunda hızlı bir şekilde çözülmesi işgörenlerin örgütsel sinizmini azaltacağı düşünülmektedir.

Ayrıca iş tatmini açısından bakıldığında, oldukça zor görülen işgörenleri memnun etme sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışının yenilik ve gelişim odaklı yapısından dolayı işgörenlerin iş hayatında nelere ihtiyacı olduklarının hızlı ve kolay bir şekilde belirlenmesi işletmelerin işgörenlerini en iyi şekilde memnun edilebileceklerini vurgulamaktadır.

Sonuçlar kontrol değişkenleri değerlendirildiğinde;

Cinsiyet değişkeni açısından, erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre örgütsel sinizm algılarının daha yüksek olduğu görölmektedir. Çünkü erkek egemen toplumlarda erkeğe yüklenen sorumluluk alma bilinci ve aile büyüğü pozisyonu gibi nedenlerden dolayı sahip oldukları sorumluluk bilinci erkek işgörenlerin iş hayatında, kadın işgörelere göre örgütsel sinizme daha çok maruz kaldıkları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İş tatmini değişkeni açısından, dışsal tatmin boyutunda kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha kolay ve çabuk tatmin oldukları görölmektedir. Çünkü kadınların iletişim yeteneklerinin daha fazla olması bu duruma neden olabilir. Yani kadın işgörenlerin iletişim halinde olmaları tatmini düzeylerini istenilen düzeyde olduğunu hissetmelerine sebep olduğu düşünülmektedir.

Medeni durum değişkeni açısından bakıldığında, bekar olan işgörenlerin evli olan işgörelere göre örgütsel sinizm algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu durum bekar işgörenlerin, evli işgörelere göre sorumluluk bilincinden uzak ve zorluklara karşı dayanım güçlerinin oldukça az olduğunu ve bu durumun sonucu olarak örgütsel sinizmi daha yoğun yaşadıkları şeklinde açıklanabilir.

Eğitim değişkeni açısından incelendiğinde, eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin, eğitim seviyesi düşük olan işgörelere göre örgütsel sinizm algılarının daha yüksek oldukları ve iş tatmini algılarının daha düşük oldukları tespit edilmiştir. Çünkü işgörenlerin, eğitim seviyelerindeki her artışında işgörenin bakış açısını ve yorumlama kabiliyetlerini etkilediği görölmektedir. Buradan hareketle işgörenlerin eğitim seviyelerindeki artışın örgütsel sinizmi ve iş tatmini algılayış biçimlerinde farklılıkların oluştuğu görölmektedir.

Bu sonuçlar çerçevesinde aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür;

Dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve iş tatmini ile ulaşılan sonuçlar ve her üç olgunun işletmeler açısından taşıdığı önem göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin yaşamlarını devam ettirip sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için hayata geçirecekleri stratejilerle işletmelerde dönüştürücü liderlik anlayışının ve işgörenlerinin örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeylerinin istenilen seviyelere getirilmesi gerekmektedir.

İşletmeler yönetim anlayışlarını değişim ve rekabet odaklı yapmalı ve bu süreçte ayakta kalabilmek için gerekli olan kariyer gelişimine gerekli olan önemin verilmesi gerekmektedir. Yani işletmelerin taklit edilemeyen insan kaynağının gerek bireysel gelişimine gerekse kariyer gelişimi açısından gerekli önemin verilmesi gerekmektedir.

Örgüt içerisinde, şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemek şartıyla işgörenlerin sosyal ihtiyaçları üzerinde durularak, uygun performans değerlendirme yöntemleri kullanılarak, açık iletişim sistemi teşvik edilerek, işgörenler güçlendirilerek, bilgi paylaşımının önemi vurgulanarak, otonomi sağlanarak, belirli gruplardan ziyade işletmeye olan önemi sağlayacak stratejiler oluşturularak işgörenlerin etkinliği artırılabilir. Ayrıca çalışma ortamını etkin ve verimli hale getirmek adına yapılması gereken çalışmaların başında işgörenlerinde fikirlerinin alınması gerekmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları ve gelecekteki çalışmalar için öneriler;

Bu araştırmanın bulguları, çalışma hayatında yönetim anlayışının dönüştürücü liderlikle birleştirildiğinde oluşacak sonuçların başarı odaklı olduğunu ve işgörenlerin örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeylerinin örgütlerin geleceğini belirleyebilmek açısından incelenmeye değer olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada, tüm veriler bir anket formu yardımıyla toplanmış, analiz edilmiş ve yorumlanmış olup nicel araştırma yöntemi kullanılarak, nicel anlamda sınırlı bir örneğe ve bir ölçeğe bağlı kalınmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda daha büyük ve farklılıklar içeren bir örnek üzerinde nitel araştırma gibi farklı ölçüm yöntemleri kullanılarak araştırma yapılması önerilebilir.

Bu çalışma sınırlılıklarına rağmen dönüştürücü liderliği örgütsel sinizm ve iş tatmininin örgütler açısından taşıdığı önem ve birbiri ile ilişkili olan bu üç değişkeni örgütte hâkim kılmamanın sağladığı yararlar konusunda ipuçları sunarak örgütlere ışık

tutmaktadır. Ulaşılan sonuçlardan örgütler; strateji, politika, özellikle de insan kaynakları uygulamalarını oluştururken yararlanabilirler.



KAYNAKÇA

- Ablak, K. (2019) Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatminine Etkisi: Akredite Sağlık Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma. Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269.
- Acar, F.T. (2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Ağan, F. (2002) Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akat, İ. Budak, G. (1999). İşletme Yönetimi. İZMİR: Barış Yayınları.
- Akbaba, A., Erenler, E. (2008). “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 21-36.
- Akca, B. (2012). Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi sosyal bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana*.
- Akyüz, S. (2015) İş - Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel Ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Alagöz, M. (2019) Dönüştürücü Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Bir Araştırma. Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kars.
- Alamir, Iyad (2010). “Testing The Impact of Transformational and Transactional Leadership On Job Satisfaction and Organizational Commitment In Private

- Syrian Organizations”. International Journal of Arts and Sciences, 3(12):405-415.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin güç tipleri ile iş’e yabancılaşma ve iş doyumu arasındaki ilişkiler.
- Aliyeva, A. (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara*.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). “Cynicism In The Workplace: Some Causes And Effects”. Journal Of Organizational Behavior, 18(5):449-469.
- Arıkan, S., (2001), “Liderlik, Yönetim ve Organizasyon”. Salih Güney (Ed). Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara.
- Arslan, M. (2010) Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arslan, S. (2011). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması. *Unpublished Master Thesis*). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya*.
- Aslan, M. (2017) Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Bir Kargo Şirketinde Uygulama. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aslan, M. (2017). *Yönetici liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişki: Bir kargo şirketinde uygulama*. Beykent üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- ASLAN, Ş. (2009). Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atmaca, T. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki

- İlişki. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014
- Avcı, A. (2017) Şirketlerde Nepotizm Uygulamasının Çalışanların İş Tatmini Ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 16: 1-20.
- Avcu, G. (2017) Kriz Yönetimi Ve İşletme Performansı İlişkisi: Volkswagen Örneği. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). “Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity”. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. & Luthans, K.W. (2008). “Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity”. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2):110-126.
- Aydın, M. (1986). Çağdaş eğitim denetim. Ankara: "İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Aydoğmuş, C, (2011) Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Balcı, O. (2016) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) Ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.

- Balekoğlu, F. (1992). “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (36).
- Balıkçıoğlu S. (2013). Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1996). “Is There Universality in the full range model of Leadership ?”. *International Journal of Public Administration*, 19(6).
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership”. *Journal of Applied Psychology*, 88(2):207.
- Bass, M, Bernard, Riggio, E,Ronald. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*, Lawrence Erlbaum Associates,Publishers Mahwah,New Jersey, London.
- Başaran, İ. E. (2000) *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 3.Baskı, Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başok, Y. N., Çoşkun, G. (2008) *Teoriden Pratiğe Halkla İlişkiler Projeleri Ödüllü Örnek Uygulamalar*. İstanbul: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Bateh, J., & Heyliger, W. (2014). “Academic administrator leadership styles and the impact on faculty job satisfaction”. *Journal of Leadership Education*, 13(3): 34-49.
- Baur, T.,- Erdogan, B., (2012). “An Introduction to Organizational Behavior”. 1(1); <https://2012books.lardbucket.org/>, 12.03.2016.
- Bayar, T. H. (2016) *İş Tatmininin Ve İş Stresinin Araştırma Görevlileri Üzerinde İncelenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

- Bayrak, N., & Bayrak, C. (2002). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özellikleri.
- Baysal, A. E. (2013) İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leadership: The strategies for taking charge. New York, NY: Harper & Row.
- Berber, A. (2000). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü”. İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı: 36.
- Berman, E. M. (1997). “Dealing with cynical citizens”. *Public Administration Review*, 105-112.
- Bernerth, Jeremy, B., Armenakis, Achilles, A., Field, Hubert, S., Walker, H. (2007). “Justice, cynicism, and commitment a study of important organizational change variables”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 302-32
- Beta Basım.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). “Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bommer, W.H., Rich, G.A., & Rubin, R.S. (2005). “Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change”. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(5):733-753.
- Bommer, W.H., Rubin, R.S., & Baldwin, T.T. (2004). “Setting The Stage for Effective Leadership: Antecedents of Transformational Leadership Behavior”. *The Leadership Quarterly*, 15(2):195-210.
- Bozkır, H. S. (2014). Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Brandes, P. (1997). Organizational Cynism: Its Nature, Antecedents, And Consequences. Unpublished Doctoral Dissertation, Division Of Research And Advanced Studies Of The University Of Cincinnati, USA.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. *Employee health, coping and methodologies*, 233-266.
- Brestrich, E.T. (1999) Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Bromiley, P., & Harris, J. (2006). "Trust, transaction cost economics, and mechanisms. *Handbook of trust research*". 8(1):124-143.
- Brown M, Cregan C. (2000). "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*". 2008; 47(4): 667–686. Budak S. Psikoloji Sözlüğü. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Bryman, Alan (1992) Charisma & Leadership. Sage Publications: London.
- Buluc, B. (2009). "The relationship between bureaucratic school structure and leadership styles of school principals in primary schools". *Egitim ve Bilim*, 34(152), 71.
- 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.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper&Row.
- Bülbül, S. (2016) Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulanması. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Can H., - Güney, S., (2007). Genel İşletme, Arıkan Yayınevi.
- Can, H. vd., (2006). Örgütsel Davranış, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.,
- Can, H.(1992). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.

- Carless, S., Wearing, A. ve Mann, L. (2000). "A short measure of transformational leadership" [Dönüştürücü Liderliğin Kısa Şekilde Ölçülmesi]. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). "The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism". *Human resource management review*, 16(2), 199-208.
- Caz, Ç. (2018) Açık Liderlik İle Örgütsel Sinizm İlişkisi Ve İşgören Performansına Etkisi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumları Üzerine Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cinnioğlu, H. (2018) Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Çanakkale.
- Cinnioğlu, H. (2018). "Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Ruhsal Liderlik Algılarının İş Tatmin". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 113: 131.
- Clark, A.vd., (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 57-81.
- Collins, J. (2004). İyiden Mükemmel Şirkete. (İngilizceden Çeviren: Levent Cinemre). İstanbul: Boyner Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (1994). İnsan ve davranışı (7. Baskı). *İstanbul: Remzi*.
- Çakınberk, A., Demirel, E. T. (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24):103-118.
- Çakır Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çalışkan, K. (2016) Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm Algıları İle Örgütsel Bağlılıklarının

Araştırılması. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Çalışkan, S. C. ve Erim, A. (6-7 Kasım 2015). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD' nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Tokat, 658- 670. http://www.odkgop.org/uploads/static_files/3-orgutsel-davranis-kongresibildiri-kitabi.pdf. (01.01.2016)

Çelik, M. (2013) Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar Ve Bakırköy İlçeleri Örneği). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Çelik, S., Eryılmaz, F., (2006). “Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri”. Politeknik Dergisi, 9(4).

Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. İkinci Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, s.11.

Çıtak, Z (2010). Motivasyon ve iş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Çiftiyıldız, K. (2015) İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara Iso 500 Firma Örneği. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.

Dağdeviren G. E. (2007). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. *Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*

Dangaç, G. (2008). “Liderlik ve Yöneticilik”. BİYMED Makaleler, http://www.biymed.com/makaleler/Gönül_Dangaç, (Erişim Tarihi: 13.02.2015)

Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). “Organizational Cynicism”. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Delken, M. (2004). Organizational cynicism: A study among call centers. *Unpublished master thesis, University of Maastricht*.
- Demir, H., & Okan, T. (2008). “ETKİLESİMSEL ve DÖNÜSÜMSEL LİDERLİK: BİR ÖLÇEK GELİSTİRME DENEMESİ”. 19 (61): 75.
- Demir, S. (2018) İş Tatmininin Örgütsel Verimliliğe Etkisinde Bireysel Yeteneğin Rolü Ve Bir Uygulama. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Demiraslan, E. (2018) Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Erdemli Örneği. Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Demirçelik, E., & Korkmaz, M. (2017). “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(12):33-53.
- Demirel, R. (2017). Yaş, cinsiyet ve mesleki deneyimin üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin iş tatminine etkisi.
- Demirkesen, H. (2013) İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Yeterliklerinin Değerlendirilmesi(Uşak İli Örneği). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Uşak.
- Derin, R. (2016) Demokratik Liderlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Dertlioğlu, S. (2016) Eğitim Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dikili, A. (2012) Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- Dikmen, B., (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik

- Uygulamalı Bir Araştırma. Aydın Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Doğan, Ç. (2009). Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Doğanbaş, E. Z. (2017) Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık. Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Doğar, N., (2016). “Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(4):1237-1247.
- Dönmez, S. (2014). Developing A Likert-Type Measure to Assess Transformational and Transactional Leadership Styles in Turkey. Ortadoğu Teknik Üniversitesi SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ANKARA.
- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi, Balıkesir.
- Dülker, P. A. (2019) Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Dümen, G. (2008). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. York University.
- Eğinli, A. T. (2009). “Çatışmalarda iş doyumu: kamu ve özel sektör”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3).

- Ekinci, S. (2015) İlk Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri (Bolu İli Örneği) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Ekinci, S. (2015). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri: Bolu ili örneği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Bolu.*
- Emre, R. (2018) Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Politika Ve Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). “Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye’deki bir firmada test edilmesi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 514-524.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergül, H. F. (2005). “Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri”. Dicle Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,4(14): 67-79.
- Ergül, O. (2015) Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eroğlu, F., (1996), Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta yayınları.
- Eryılmaz, F. (2006). Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara.

- Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2010). "The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance". *Human Performance*, 24(1), 79-97.
- Feldman, D. ve Arnold, H., (1983), *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Auckland: Mc Graw Hill International Book Company.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and Cynicism in the Workplace*. The Claremont Graduate University.
- Freudenberger, Herbert J.; (1974) "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, 30 (1):159-165.
- Genç, F.N. (2016) *Belediyelerdeki Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güven İle İlişkisi Ve Bir Araştırma: İstanbul Belediyeleri Örneği*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Göğercin, T. (2017) *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi(İstanbul Başakşehir İlçesi Örneği)*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gök, G. (2015). "ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE GÖREV YAPAN İTFAİYE ÇALIŞANLARININ İŞ TUTUMLARI İLE İŞ DOYUMLARININ ANALİZİ". *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi (MSG)*, 7(25).
- Gökkaya, Ö. (2005). "Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi". *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze*.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki -Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Güçlü, N., Kalkan, F., & Dağlı, E. (2017). "Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki". *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1):177-192.

- Güçlü, Nezahat (2001). “Stres Yönetimi”. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1): 91-109.
- Gül H, Şahin K. (2011). “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25: 239.
- Gül, H. ve İnce, M. (2011). “An Empirical Research from Turkey to Determine the Relations Between Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior”. European Journal of Scientific Research, 52(4): 528-552.
- Gülner, B., (2007), Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul, Literatürk Academia.
- Gündoğan, T. (2010) Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gür, D. (2006). *Özelleştirmenin iş tatmini üzerine etkisi kütahya şeker fabrikası AŞ uygulaması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, kütahya.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). “Job satisfaction and job performance: A metaanalysis”. Psychological Bulletin, 97, 251-273.
- Heider, F. (1958). Kişilerarası ilişkiler psikolojisi. New York: John Wiley.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi”. International Periodical for the Languages. *Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1477.
- Horner, M. (1997). “Leadership Theory: Past, Present and Future. Team Performance Management”. 3(4): 270-287.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hyz, A. (2010). Yunan bankacılık personelinin iş memnuniyeti ve çalışan performansı: ampirik bir soruşturma.

- Ijaz, M., & Khan, A. (2015). "The relationship of big five personality traits with job satisfaction among banking employees (a case study of Askari bank in district Peshawar". *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(5), 129-138.
- İnce, F. (2012) Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- İnceoğlu, M. (2010). Tutum, algı ve iletişim. *İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları*.
- John, Nicholls (2008). "The Paradox of Managerial Leadership", *Journal of General Management*, 18(4): 19-94.
- Kalağan G.(2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Kantar, H. (2010). İşletmede Motivasyon. (2. Baskı!), Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Kantarcıoğlu, J. (2016) Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ermeni Azınlık Okulları. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaplan, İ. (2011) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Kara, M. A. (2008) 21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karaca, F. Ö. (2017) Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter Ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. İstanbul Medipol Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2012). "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri

- Organize Sanayi Bölgesi Örneği”. *Business & Economics Research Journal*, 3(3).
- Karahan, A. (2008). “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkinin İncelenmesi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1): 145-162.
- Karakoç. N. (1988). Yönetimde Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları. Ankara Üniversitesi, S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı 16, 443–465.
- Katz, D., & Kahn , R.L., (1996). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, Michingan.
- Kaya, Nilay. (2013) Tatminini ve örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Bir Uygulama. Marmara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, istanbul.
- Kaya, Ş. (2010) Kurumsal İmajın İş Tatminine Etkisi Ve Bir Örnek Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Kaya, Ş. (2010) Kurumsal İmajın İş Tatminine Etkisi Ve Bir Örnek Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Kaygın, E., & Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Ke, W. ve Wei, K. K. (2007). “Organizational culture and leadership in ERP implementation”. *Decision Support Systems*, 1-11.
- Kearney, E. (2008). “Age Differences Between Leader And Followers As A Moderator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Team Performance”. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 81:803-811.
- Keçecioğlu, T. (2003). Lider ve Liderlik. *Okumuş Adam Yayını*.

- Keleş, Ö.G. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Kırkpınar, s. (2017). Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri. Atatürk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, yüksek lisans tezi, Erzurum.
- Kim, S. (2002). "Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership". *Public administration review*, 62(2), 231-241.
- Kiriş, B. (2016) Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişki. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- Koç, M. (2017) Hacettepe Üniversitesi'nde Çalışan Araştırma Görevlilerinin Psikolojik İyi Oluş Düzeylerinin Yordanması. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Koçel, T. (1982). *İşletme yöneticiliği: yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. İstanbul Üniversitesi.
- KOÇEL, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Göz. Geç. 8.b., İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- KOHN, M., L. (1976). "Occupational Structure and Alienation". *The American Journal of Sociology*, 82(1):111-130.
- Korucu, G. (2016) Pozitif Psikolojik Sermaye Bağlamında Hizmet Sektörlerinde Kadın İşgücünün İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Çanakkale İli Örneği. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Kök, S. B. (2006). "İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1):291-317.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.

- Köse, H. A. (2013) Hal Yönetiminde Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Ve İş Tatminlerinin Hizmet Üretimine Etkisi Ve Mekânsal Yansımaları: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kutaniş, R., Ö. Çetinel, E. (2009). “Adaletsizlik algısı sinisizmi tetikler mi?: Bir örnek olay”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(26):186-195.
- Lambert, S. J. (1991). “The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers”. *Journal of Organizational Behavior*, 341-363.
- Lawler, E. Edwardll (1973) Motivation In Work Organizations, Monterey Brooks/Co1e Publishing Co., Califomia.
- Lee., C., (2016). Employee Job Satisfaction And Engagement Revitalizing A Changing Workforce, Usa, Society For Human Resource Management (Shrm).
- Leech, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. (2005). SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”. *Research in occupational stress and well being*, 3(1), 91-134.
- Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R. (1999). Changing leadership for changing times. London: Open University Press.
- Levitan, S. A. ve Johnston, W. B., (1973), Work is Here to Stay, Alas. Salt Lake City: Olympus Publications Company.
- Lobnika, B. (2004). The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia (From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice),(Edt. Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek), The Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia, 103-111.

- Locke, E. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunette M.D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976, s. 389.
- Lunenburg, F. C. (2011). "Goal-Setting Theory of Motivation". International Journal of Management, Business, and Administration, 15(1), 1–6.
- Maeroff, G. (1988). The empowerment of teachers. New York: Teachers College Press.
- Maio, G. R., G. Haddock. (2010). Psychology Of Attitudes And Attitudes Change. London: SAGE.
- Maktalan, F. K. (1997). İş tatminini etkileyen faktörler ve plastik profil işletmelerinde uygulama. Marmara Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- MAMMADOVA, İ. (2013). İş Tatmini. İstanbul: Sokak Kitapları Yayıncılık.
- Marangoz, M., Biber, L.(2007). "İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma". Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(2), 202-217.
- Maslow, A.H. (1970). Motivation and Personality. 2nd ed. New York: Harper and Row.
- Mayo, E. (1933). (1957). The social problems of an industrial civilization. Cambridge(Mass.), Harvard University Press.
- Mert, G., Dördüncü, H., & İncaz, S. (2019). "Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Vakıf Üniversitesi Örneği". Journal Of International Social Research, 12(65).
- Mills, D. Q. (2005). Leadership, Harutolead, Homtolive.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Miner, John B. (1992). Industrial Organizational Psychology. New York: Mcgraw-Hill International Editions.

- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). "Beyond demography: A psychographic profile of the workforce". *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Morrison, EW ve Robinson, SL (1997). "Çalışanlar ihanete uğradığında: Psikolojik sözleşme ihlalinin nasıl geliştiğine dair bir model". *Yönetim Akademisi Dergisi* , 22(1): 226-256.
- Nafei, W. A. (2013). "Examining the relationship between organizational cynicism and organizational change: A study from Egyptian context". *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 1.
- Nafei, W. A. (2013). "The effects of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals in Egypt". *International Business Research*, 6(7), 52.
- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). "The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt". *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- Naktiyok, S. (2012) Örgütsel Öğrenme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Naktiyok, S. (2015) Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Nguni, S., Slegers, P. ve Denesen, E. (2006). "Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian Case". Taylor & Francis, 17(2):145-177.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). "Organizational commitment among public transit employees: An assessment study". In *Journal of the Transportation Research Forum* (Vol. 57, No. 2).
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers' behavior. *Employee Relations*. 22 (1), 88-106.

- Öndeş, T. (2017) Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Ören, S. A. (2006). Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.*
- Özalp İ., Öcal, H. (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4): 207-226.
- Özalp, İ. (2000). İşletme Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özalp, İ., & Hülya, Ö. C. A. L. (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- ÖZCAN, E. D., (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. İstanbul.
- Özdamar, K. (2004) .Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi. Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (5. Baskı) Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel iklimin iş tatmini düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma. Çukurova Üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel vatandaşlık davranışları ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (20):117-135.
- Özkalp, E., - Kırel, Ç., (2010), Örgütsel Davranış, 4. Baskı, Bursa: Ekin yayınevi.
- Özkan, Y. (2014) Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Okulların Etkililik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve devrimsel örgütsel değişim*. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Parker, C., & Mathews, B. P. (2001). Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Patchen, M. 1960, Absence and Employee Feelings about Fair Treatment, *Personnel Psychology*,13(3):349-360.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. Ankara:TODAİE yayınları.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). Mobbing ve Örgütsel Sinizm. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Penava, S., & Šehić, D. (2014). "The Relevance of Transformational Leadership in Shaping Employee Attitudes Towards Organisational Change". *Economic Annals*, 59(200):131-162.
- Polatcan, M. (2012). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki: Karabük İli Örneği. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Purtul, N. (2018) Örgütsel Sinizmin Çalışan Performansına Etkisi (Bir Belediye Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Rabie, N., Karimi, F., & Sadigh, A. (2016). The effect of transformational leadership style and organizational culture on the formation of organizational cynicism in the Agricultural Bank of Tehran. *Management Science Letters*, 6(6), 443-454.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management perspectives*, 11(1), 48-59.
- Riaz, A., Haider, M. H. (2010). "Role of Transformational and Transactional Leadership On Job Satisfaction and Career Satisfaction". *Business and Economic Horizons*,1(1):29-38.
- Robbins S.P, Judge T. (2008). *Organization Behavior*. 13. Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Rubin, R.S., Dierdorff, E.C., Bommer, W.H., & Baldwin, T.T. (2009). "Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Cynicism About Organizational Change". *The Leadership Quarterly*, 20(5):680-688.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa.
- Sağır, T., & Oğuz, E. (2012). "Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi". *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1094-1106.
- Sancar, A. (2012). *Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kurulusunda Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sayar, F. (2019) *Beş Faktör Kişilik Özelliklerine Göre Kamu Çalışanlarının İş Tatmini: Afyonkarahisar Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- SAYLI, H., & TÜFEKÇİ, A. (2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. CA: Jossey-Bass.
- Serinkan, C., & İpekçi, İ. (2005). "Yönetici Hemşirelerde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1):281-294.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). "Organizational trust: What it means, why it matters". *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Somoncuoğlu, A. B. (2013) *Psikolojik Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İSATNBUL.
- Sorenson, g. (2001). "An intellectual of history leadership studies: the role James mcgregor burns". University of Maryland , the James macgregor burns Academy of leadership.

- Soysal, A.(2009). İş Yaşamında Stres. Çimento İşveren Dergisi, 23(3): 17-40.
- Sönmez, A. (2010). “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi. İstanbul,2010
- Spector, P. E., (1997), Job Satisfaction, New York: Sage Publications.
- Subulan, E. (2015). Örgütlerde Yaşanan Kişilerarası Çatışmaların Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İZMİR.
- Sudak, M.K., Zehir, C. (2013). “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma” Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22):141-165.
- Sur, Ö. (2010) Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sur, Ö. (2010). Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şahin, N. (2007). Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*
- Şeker, M., Kutanis, Ö. (2015). “Hayvan Çiftliği Romanındaki Koca Reis Dönüştürü Lider midir?” 3.Örgütsel Davranış Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Tokat.
- Tabak, A., Eroğlu A., Sıgı, Ü., Hazır, K. (2009). “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2).
- Tanrıverdi, H., Paşaoğlu, S. (2014). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri

Üzerinde Bir Araştırma”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 13(50):274-293.

Taymur, İ., Türkçapar, M.H., (2012). “Kişilik: tanımı, sınıflaması ve değerlendirmesi” Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 4:154-177.

Telman, N., Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, İSTANBUL: Epsilon Yayıncılık,

Temel, E. (2016) Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans, Tezi, İstanbul.

Terekli, G. (2010). Örgütsel Güven Boyutları Ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, ESKİŞEHİR.

Terzi, C. (2018) Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hekimlere Yönelik Bir Araştırma. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tınaz, P. (2013). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Yayınları.

Tokgöz, N., & YILMAZ, H. (2008). “Örgütsel Sinizim: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 8(2).

Tolan, B. (1981). Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma, İtia. Yayın, No:166, Ankara.

Torun, Y. (2016) Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Marmara Üniveristesi.

Torun, Y. (2016) Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

- Torun, Y. (2106) Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Turan, Ş. (2011). Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman ili kamu kurumlarında bir çalışma., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Tutar, H. (2014). Örgütsel Psikoloji. Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- TUTKUN, Ö. F., & Koç, M. (2008). Stereotypes Towards Occupations in Turkey. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 41(1), 255-273.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş., & Güzel, B. (2009). “Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma”. 17. Osmangazi Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Eskişehir: 688-692.
- Tüz, M. V. (2004). *Kriz yönetimi: işletmelerde uygulama için temel adımlar*. Alfa.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). “Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uzun, D. (2016) Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Üreten, K. Z. (2016) Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi İle Özel Hastane Karşılaştırması. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Vexliard, A. (1962). “Antik Dünyada Siniklerin Gizli Roller”. (Çeviren O. Sencer). *Sosyoloji Dergisi*, 2(17-18): 85-98.

Web: <http://Dergipark.Ulakbim.Gov.Tr/İusosyoloji/Article/Viewfile/5000045615/5000042973> Adresinden 25 Aralık 2016'da Alınmıştır.

- Wang, X.-H. F. ve Howell, J. M. (2010). "Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers". *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1134-1144.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994, August). "Organizational cynicism: An initial study". In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1994, No. 1, pp. 269-273). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G.W, Lofquist, L. H.. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, University of Minnesota, Minneapolis.
- WRIGHT, J.D. ve HAMILTON R.F. (1978). "Work satisfaction and age: Some evidence for the job change hypothesis" *Social Forces*, 56: 1140-1158.
- Wright, B. E., (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11:559–586.
- Wu, C., Neubert, M.J., & Yi, X. (2007). "Transformational Leadership Cohesion Perceptions and Employee Cynicism about Organizational Change: The Mediating Role of Justice Perceptions". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3): 327-351.
- Yakın,B. (2017) Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yalçın, S. (2016) Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Yavuz, N. (2015) Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Amprik Bir Çalışma. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Yeşilçimen, C. K. (2015) Hemşirelikte Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Güven İlişkisi. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yıldırım, G. (2015) Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yıldırım, I. B. (2014) Çalışanların Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Alanya'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Antalya.
- Yılmaz, L. (2010) Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YUKL, G. (2002). Leadership In Organizations, Prentice, Hall.
- Yüksel, H. (2015) Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Dokuz Eylül Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Zel, U. (2006). Kişilik ve liderlik. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, işgörenlerin dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine olan etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler tamamen akademik çalışmalar için kullanılacak olup, işletmenizde çalışanlar da dâhil olmak üzere herhangi bir kişiyle ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Bu anketin tarafınızdan itinayla doldurulması araştırmacı açısından oldukça önemlidir.

Değerli katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederim.

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ: HÜSEYİN ÇELİK

1- Cinsiyetiniz:

() Kadın

() Erkek

2- Yaş Aralığınız:

() 20 ve aşağısı

() 21-30

() 31-40

() 41+

3- Eğitim Durumunuz:

() İlkokul

() Ortaokul

() Lise

() Ön lisans

() Lisans

4- Medeni Durumunuz:

() Bekâr

() Evli

5- Kaç Yıldır Bu İşyerinde Çalışmaktasınız:

() 1-5

() 6-10

() 11-15

() 16-20

1. KISIM DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim işgörenler arasında güven ortamı kurarak, bağlılığı ve işbirliğini teşvik eder.					
2	Yöneticimin değerleri açıktır ve söz verdiği şeyleri yapar.					
3	Yöneticim onurlu davranıp, başkalarına saygılı olmayı telkin eder, yeterliliğiyle bana ilham verir.					
4	Yöneticim, işgörenlerine karşı açıktır ve vizyonu onlarla paylaşır.					
5	Yöneticim işgörenlerine, sorunlara yeni bakış açıları ile ele alıp sorgulamaları için cesaret verir.					
6	Yöneticim, işgörenlerin gelişimini destekler ve işgörenlerine birer birey olarak davranır.					
7	Yöneticim işgörenleri cesaretlendirir ve onları takdir eder.					
LUTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ						
						
2. KISIM ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGISI						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenin başka, yapılanın başka olduğuna inanıyorum.					
2	Çalıştığım kurumun, yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					

3	Çalıştığım kurum, bir şey yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.					
5	Çalıştığım kurum, işgörenlerden belirli bir davranış bekler, ama başka davranışı ödüllendirir. İşgörenlerine hak ettiği ödülü vermez.					
6	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe hissedirim.					
7	Çalıştığım kurumu düşündüğümde gerilim yaşarım.					
8	Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğimi fark ettim.					
9	Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.					
10	Çalıştığım kurum beni kızdırır.					
11	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.					
12	Çalıştığım kurumda işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer işgörenler ile konuşurum.					
13	Diğer işgörenlerle, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.					
14	Kurum gündeme geldiğinde, diğer işgörenler ile anlamlı bakışmalar yaşanır.					

3. KISIM İŞ TATMİNİ ALGISI						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalıştığım kurumun beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Çalıştığım kurumda bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Çalıştığım kurumun toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
4	Çalıştığım kurumun bana vicdani bir sorumluluk taşıma imkânı vermesi bakımından					
5	Çalıştığım kurumun bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından					
6	Çalıştığım kurumda başkaları için bir şeyler yapabilme bakımından					
7	Çalıştığım kurumun bana kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme imkânı sunması bakımından					
8	Çalıştığım kurumda sorumluluklarıma karşılık aldığım ücret bakımında					
9	Çalıştığım kurumda terfi olma imkânının olması bakımından					
10	Çalıştığım kurumda çalışma koşullarının yeterli olması bakımından					
11	Çalıştığım kurumda emeğim karşılığında takdir edilme imkânının olması bakımından					

12	Çalıştığım kurumda sorumluluklarımı yerine getirmem sonucunda duyduğum başarı hissi bakımından					
13	Çalıştığım kurumda mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme bakımından					



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad ve Soyad	Hüseyin ÇELİK
Doğum Yeri	Salihli
Doğum Tarihi	11.12.1994

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
Fakülte	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER
Bölüm	İŞLETME

İLETİŞİM BİLGİLERİ

E-Mail	celikhuseyin051@gmail.com
--------	---------------------------