



**İŞLETME ANABİLİM DALI
RUHSAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE
ÖRGÜTSEL SADAKATE ETKİSİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Dilek İNCE EMİNOĞLU
Danışman
Doç. Dr. Yunus ZENGİN
KARS-2022**



T.C.

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

**RUHSAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE
ÖRGÜTSEL SADAKATE ETKİSİ**

**Hazırlayan
Dilek İNCE EMİNOĞLU**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman ve Jüri Üyeleri
Doç. Dr. Yunus ZENGİN
Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN
Doç. Dr. Alırıza AĞ**

Kars-2022

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dilek İNCE EMİNOĞLU tarafından hazırlanan “**Ruhsal Liderliğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sadakate Etkisi**” başlıklı bu çalışma,/..... tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda **Başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul** edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan	:	İmza:
Üye	:	İmza:
Üye	:	İmza:

ONAY

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yaşar KOP

Enstitü Müdür

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “**Ruhsal Liderliğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sadakate Etkisi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Scientific Ethic Statement

I declare that I complied with the rules of academic and scientific ethics from the proposal stage to the process of completion of the study titled “**The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Cynicism and Organizational Loyalty**” as a Master Thesis I prepared, that I obtained all information in term Project with the framework of scientific ethics and traditions, that I showed sources to the each quotation I made directly or indirectly in this study I prepared as a term Project in accordance with the writing rules and works which I used have been shown in the bibliography.

....../....../2022

Dilek İNCE EMİNOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. Liderlik Ne Değildir	6
1.2. Liderin Özellikleri	7
1.3. Liderliğin Güç Kaynakları	8
1.3.1. Yasal Güç	8
1.3.2. Zorlayıcı Güç	9
1.3.3. Karizmatik Güç	9
1.3.4. Uzmanlık Gücü	9
1.3.5. Ödüllendirme Gücü	10
1.4. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	10
1.5. Liderlik Türleri.....	11
1.6. Ruhsal (Spiritüel) Liderlik	12
1.6.1. Ruh	12
1.6.2. Ruhsallık Kavramı	13
1.6.3. Ruhsallık ve Din.....	15
1.6.4. Ruhsal Liderlik.....	17
1.6.5. İşyeri Ruhsallığı	20
1.6.6. Ruhsal Liderlik Modelleri	22
1.6.6.1. Fairholm'un Ruhsal Liderlik Kuramı	22
1.6.6.2. Benefiel'in Ruhsal Liderlik Modeli	24
1.6.6.3. Fry'ın Ruhsal Liderlik Teorisi	24
1.6.6.3.1. Fry'ın Ruhsal Liderlik Boyutları.....	26
1.6.6.3.1.1. Vizyon	26
1.6.6.3.1.2. Adanmışlık	27
1.6.6.3.1.3. Umut ve İnanç	27

1.6.6.3.1.4. Üyelik.....	28
1.6.6.3.1.5. Özgecılık (Diğergâmlık)	28
1.7. Bölüm ile İlgili Yapılan Literatür Çalışmaları	29

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. Sinizm	32
2.2. Örgütsel Sinizm.....	35
2.2.1. Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temelleri	36
2.2.1.1. Beklenti Kuramı	37
2.2.1.2. Atfetme (Atıf) Kuramı	38
2.2.1.3. Tutum Kuramı.....	39
2.2.1.4. Sosyal Değişim Kuramı	40
2.2.1.5. Duygusal Olaylar Kuramı	41
2.2.1.6. Sosyal Güdüleme Kuramı	42
2.2.2 Örgütsel Sinizmin Boyutları	43
2.2.2.1 Bilişsel (İnanç) Boyut	44
2.2.2.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut	44
2.2.2.3. Davranışsal Boyut	45
2.2.3. Örgütsel Sinizmin Türleri	46
2.2.3.1. Kişilik Sinizmi	46
2.2.3.2. Toplumsal Sinizm	47
2.2.3.3. İş gören Sinizmi	47
2.2.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	48
2.2.3.5. Mesleki Sinizm	49
2.2.4. Sinizmin Nedenleri	49
2.2.4.1. Bireysel Nedenler.....	50
2.2.4.1.1. Yaş	50
2.2.4.1.2. Cinsiyet	50
2.2.4.1.3. Medeni Durum	51
2.2.4.1.4. Eğitim Düzeyi	51
2.2.4.1.5. Gelir Düzeyi	51
2.2.4.1.6. Hizmet Süresi	51

2.2.4.2. Örgütsel Nedenler	52
2.2.4.2.1. Örgütsel Adalet	52
2.2.4.2.2. Örgütsel Politika.....	52
2.2.4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	53
2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	53
2.2.5.1. Bireysel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları	53
2.2.5.2. Örgütsel Sinizmin Tutumsal Sonuçları	53
2.1.5.3. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları	54
2.2.5.4. Örgütsel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları	54
2.2.5.4.1. İş Tatmini	54
2.2.5.4.2. Örgütsel Bağlılık	55
2.2.5.4.3. Örgütsel Güven	55
2.2.5.4.4. Yabancılaşma	55
2.3 Bölüm ile İlgili Yapılan Literatür Çalışmaları	56

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL SADAKAT

3.1. Sadakat	60
3.2 Örgütsel Sadakat	60
3.3 Örgütsel Sadakat Kavramının Önemi	62
3.4. Örgütsel Sadakat Kavramını Etkileyen Faktörler	64
3.4.1. Kazanç.....	64
3.4.2. Değer Uyumu	64
3.4.3. İş Çevresi.....	65
3.4.4. Kişi-İş Uyumu	65
3.4.5. Güçlendirme.....	66
3.4.6. Liderlik.....	66
3.5. Örgütsel Sadakatin Yapısı.....	67
3.5.1. Yöneticiye Sadakat	68
3.6. Örgütsel Sadakatin Sonuçları	69
3.7. Bölüm ile İlgili Yapılan Literatür Çalışmaları	70

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	72
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	72
4.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırları	77
4.4. Örneklem Seçimi ve Araştırma Verilerinin Toplanması	78
4.5. Analiz Bulguları	79
4.5.1. Normallik Testi	80
4.5.2. Ruhsal Liderlik Ölçeğine Ait Bulgular	81
4.5.2.1. Güvenilirlik Analizi	81
4.5.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	83
4.5.3. Örgütsel sadakat ölçeğine ait bulgular	88
4.5.3.1. Güvenilirlik analizi.....	88
4.5.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	89
4.5.4. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Bulgular	92
4.5.4.1. Güvenilirlik Analizi	92
4.5.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	93
4.5.5.Hipotezlerin Test Edilmesi.....	96
4.5.5.1. Korelasyon Analizi.....	96
4.5.5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Fark Bulguları.....	100
4.5.5.3. Cinsiyet Değişkeni Açısından Fark Bulguları.....	101
4.5.5.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Fark Bulguları	102
4.5.5.5. Yaş Değişkeni Açısından Fark Bulguları.....	103
4.5.5.6. Eğitim Durumuna Göre Fark Bulguları	105
4.5.5.7. Çalışma Süresine Göre Fark Bulguları	106
4.5.5.8. Çalıştığı Pozisyona Göre Fark Bulguları	108
4.5.5.9. Gelir Düzeyine Göre Fark Bulguları.....	111
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	114
KAYNAKÇA	122
EKLER.....	143

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
RUHSAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SADAKATE ETKİSİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Dilek İNCE EMİNOĞLU
Doç. Dr. Yunus ZENGİN
2022 – VII + 148

ÖZET

Yaşanan rekabet süreci ile birlikte önem arz eden insan kaynağının verimlilikteki etkisinin ön plana çıkması liderlik kavramını daha önemli bir hale getirmiştir. Bu nedenle yönetim alanında birçok yönden ele alınan emek faktörü günümüzde manevi ve ahlaki değerler açısından da ele alınarak akademik çalışmalarda sıkça yer alan konular haline gelmiştir. Ancak günümüze değin uygulanan liderlik yaklaşımlarında genel olarak çalışanların manevi yani ruhsal yönünün eksik bırakıldığı görülmektedir. Kişinin kendisini ve diğerlerini içten güdülemesi için gerekli olan değerler, tutumlar ve davranışlar olarak ifade edilen ruhsal liderlik, örgütlerde çalışan işgörenlerin bu anlamdaki eksikliklerini gidererek ruhsal ve psikolojik yönden ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Zamanlarının büyük çoğunluğunu işyerlerinde geçirmekte olan işgörenlerin diğer ihtiyaçlarının yanında bu duygularını ele alınarak yönetilmesi ve yönlendirilmesi personelin kurumlarına karşı olan düşüncelerini de etkilemektedir. Yönetimsel anlayış ve örgütsel politikaların bir eseri olan örgütsel kültür, çalışanların örgüt ve yöneticilerine karşı olan tutum ve davranışlarına yansımakta, olumsuzluk durumunda iş arkadaşları ve yöneticilerine karşı sinik bir düşüncenin yanında aynı zamanda güvensizliğin oluşmasına neden olmaktadır. Buna karşın yöneticilerdeki olumlu davranışlar ise çalışanları sinik davranışlardan ziyade etkin ve verimli çalışan sadık çalışanlar haline dönüştürmektedir.

Bu amaçtan hareketle ele alınan çalışmada değişkenler arasında herhangi bir etkinin olup olmadığını belirlemek için Kars İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı faaliyet gösteren özel sektöre ait okullardaki çalışanlar örneklem alınarak çalışma yürütülmüştür. Kolayda örneklem yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiş, amaca ulaşmaya yönelik oluşturulan hipotezler,

korelasyon ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş, sonuçlar bu doğrultuda yorumlanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgularda, ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif bir etki söz konusu olurken, ruhsal liderlik ile örgütsel sadakat arasında pozitif yönlü bir etkinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Ruhsal Liderlik, Örgütsel Sadakat, Örgütsel Sinizm



Kafkas University
Institute of Social Sciences
Business of Department
The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Cynicism and Organizational
Loyalty
Master's Thesis
Dilek İNCE EMİNOĞLU
Assoc. Prof. Dr. Yunus ZENGİN
2022 – VII + 148

ABSTRACT

The fact that the impact of human resources on productivity, which is important with the competitive process, has come to the fore, has made the concept of leadership more important. For this reason, the labor factor, which is discussed in many ways in the field of management, has become a frequent subject in academic studies by considering it in terms of moral and moral values. However, in the leadership approaches applied to date, Spiritual leadership, which is expressed as the values, attitudes and behaviors necessary for the inner motivation of the individual and others, aims to meet the spiritual and psychological needs of the employees working in organizations.

The management and direction of the employees, who spend most of their time in their workplaces, also affects the thoughts of the personnel towards their institutions by considering these feelings as well as their other needs. Organizational culture, which is a product of managerial understanding and organizational policies, is reflected in the attitudes and behaviors of employees towards the organization and their managers, and in case of negativity, it causes a cynical thought towards their colleagues and managers, as well as causing distrust. Besides that, positive behaviors of managers turn employees into loyal employees who work effectively and efficiently rather than cynical behaviors. For this purpose, the study was carried out by taking the sample of the employees in the private sector schools operating under the Kars Provincial Directorate of National Education in order to determine whether there is any effect between the variables in the study. In the study in which the convenience sampling method was used, the data were obtained by using the survey technique. The data obtained were analyzed using SPSS and AMOS programs, the hypotheses created to reach the goal were tested with correlation and structural

equation modeling, and the results were interpreted accordingly. In the findings obtained as a result of the analysis, it was seen that there was a negative effect between spiritual leadership and organizational cynicism, while there was a positive effect between spiritual leadership and organizational obedience

Keywords: spiritual leadership, organizational loyalty, organizational cynicism



ÖNSÖZ

“Ruhsal liderliğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sadakate etkisi” adlı çalışma Kars ilinde bulunan özel okullardaki çalışanlar üzerinde ruhsal liderlik kavramının örgütsel sinizm ve örgütsel sadakat kavramına olan etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır.

Tezimin her aşamasında emeği geçen tez danışmanım Doç. Dr. Yunus ZENGİN’e, yaşamım boyunca desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen annem Fatma İNCE’ye, babam Ahmet İNCE’ye, abim Murat İNCE’ye, desteklerini sürekli hissettiren eşim Ömer EMİNOĞLU’na sevgili oğlum Mustafa Efe EMİNOĞLU’na, yaşantımın her anında yanımda sevgili arkadaşlarım Seda Akgün ve Didem Anık’e sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Yönetici ile Lider arasındaki Fark	11
Tablo 4.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular	79
Tablo 4.2. Normallik Testi Sonuçları.....	81
Tablo 4.3. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	82
Tablo 4.4. Ruhsal Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi.....	84
Tablo 4.5. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Standart Uyum İndeks Değerleri.....	86
Tablo 4.6. Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	86
Tablo 4.7. Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	87
Tablo 4.8. Örgütsel Sadakat Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	88
Tablo 4.9. Madde Silindiğinde Örgütsel Sadakat Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	89
Tablo 4.10. Örgütsel Sadakat Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi	90
Tablo 4.11. Örgütsel Sadakat Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	91
Tablo 4.12. Örgütsel Sadakat Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	92
Tablo 4.13. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	93
Tablo 4.14. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi.....	94
Tablo 4.15. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	95
Tablo 4.16. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	96
Tablo 4.17. Değişkenler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Analiz Tablosu	98
Tablo 4.18. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	100
Tablo 4.19. Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi	101
Tablo 4.20. Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T-Testi	102
Tablo 4.21. Yaş'a Göre Fark Analizi: Tek Yönlü Varyans Analizi.....	103
Tablo 4.22. Yaş'a Değişkenine Göre Tukey Testi	104
Tablo 4.23. Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi: Tek Yönlü Varyans Analizi	106
Tablo 4.24. Çalışma Süresine Göre Fark Analizi: Tek Yönlü Varyans Analizi	107
Tablo 4.25. Çalışma Pozisyona Göre Fark Analizi: Tek Yönlü Varyans Analizi	109
Tablo 4.26. Çalıştığı Pozisyon Değişkenine Göre Tukey Testi	110
Tablo 4.27. Çalışma Süresine Göre Fark Analizi: Tek Yönlü Varyans Analizi	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Fry Ruhsal Liderlik Modeli	25
Şekil 2.1. Beklenti Kuramında Temel İlişkiler	38
Şekil 2.2. Atfetme Süreci Modeli.....	38
Şekil 2.3. Duygusal Olaylar Kuramı.....	42
.....	42
Şekil 2.4. Weiner'in (1985) Örgütsel Sinizmi İçeren Sosyal Güdüleme Modeli	43
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	77
Şekil 4.2. Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	85
Şekil 4.3. Modifikasyon Sonrası Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	87
Şekil 4.4. Örgütsel Sadakat Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	90
Şekil 4.5. Modifikasyon Sonrası Örgütsel Sadakat Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	91
Şekil 4.6. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	94
Şekil 4.7. Modifikasyon Sonrası Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	95
Şekil 4.8. Araştırmaya Ait Yapısal Model.....	99

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insanı mutlu etmek ve daha verimli çalışabilmesini sağlayabilmek her dönemde karşılaşılan sorunlar arasında yer almakta ve çözüm arayışları için farklı yaklaşımlar ve düşünceler ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda ortaya atılan motivasyon ve liderlik yaklaşımları kişisel çıkarlara odaklanan yaklaşımlar olduğundan dolayı ilgili dönemin koşullarına uygun çözümler sunabilirken, bu yaklaşımlar bilgi ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte yeni düzenin ihtiyaçlarına çözümler üretmede yetersiz kalarak yeni arayışları da beraberinde getirmektedir. Bilgi ve teknolojinin sınır tanımadığı günümüz ekonomik yapısında, homojen nitelikli ürün ve hizmetin yanında sektördeki işletme sayısındaki artış karşısında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları sahip oldukları maddi ve manevi varlıkları etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Nitekim içerisinde bulunduğumuz mevcut durum klasik üretim faktörlerine sahip olmak ile sürdürülebilir bir avantajın elde edilmesine olanak sağlayamamakta durumsallık yaklaşımı çerçevesinde hareket etmeyi gerektirmektedir. Sanayi devrimi ile başlayan Endüstri 4.0 ile devam eden ve en son Toplum 5.0'in sürece entegre edildiği günümüzde sistemin gerektirdiği tüm koşullara uygun hareket tarzlarının benimsenmesi işletmelere bu bağlamda avantaj sağlayacaktır. Bu aşamada her ne kadar teknolojik gelişmeler yaşansa ve üst seviyede seyretse de beşerî sermayenin yerine yapay zekâ ile donatılmış makineler kullanılsa da işletmelerde halen en değerli ve rekabet avantajı sağlayacak üretim faktörünün işgücü olduğu kabul edilmektedir.

İşletmelerde verimliliğin temel etkenlerinden biri olduğunun fark edilmesi ile araştırmaların temel kaynağını oluşturan işgücü ile ilgili ilk çalışmaların Hawthorne araştırmaları ile başladığı ifade edilmektedir. Elton Mayo'nun 1920'li yıllarda büyük durgunluk olarak ifade ettiği dönemde birçok çalışmasına temel kaynak oluşturan, çalışanların performans ve iş tatmininde yaşamış olduğu sorunların giderilmesine yönelik çalışmalar bu araştırmaların içeriğini oluşturmuş ve günümüzün de en önemli konuları arasındaki yerini almıştır. Bu özelliğin farkında olan işletme yöneticileri üretim sürecinin en değerli varlığı olan işgücü ile ilgili olumlu sonuçlar yansıtabilecek faaliyetler ile bu süreçte etkili olabilecek liderlik anlayışlarını

inceleyerek yönetsel eylemlerine entegre etmeye başlamışlardır. Rekabet sürecinde en etkili üretim faktörü işgücü olarak ifade edilmektedir. Ancak mevcut işgücünün etkili bir rekabet aracı olabilmesindeki temel aktör, bu işgücünün doğru bir şekilde yönlendirilmesine bağlıdır. Örgütlerde bunu sağlayacak olanlar ise liderlerdir. Liderler örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına örgütsel kaynakları doğru zamanda doğru bir şekilde kullanabilen ve takipçileri üzerinde olumlu etkiler yaratan vizyoner kişilerdir. Kavramın bu denli önemli olmasının anlaşılması bu alanda çalışma yapan bilim insanlarının dikkatinin bu yöne evrilmesine neden olmuş ve günümüze değin örgüte katkı sağlayacak birçok liderlik teorisi ile anlayışlarının ortaya atılmasına neden olmuştur.

Lider kişiler, bir işyerindeki örgütsel ve bireysel çıktıları etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle örgütsel verimlilik, performans ve işyeri ilişkileri gibi birçok örgütsel değişken liderin kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Ancak günümüze değin uygulanan liderlik yaklaşımlarında genel olarak çalışanların manevi yani ruhsal yönünün eksik bırakıldığı görülmektedir. Kişinin kendisini ve diğerlerini içten güdülemesi için gerekli olan değerler, tutumlar ve davranışlar olarak ifade edilen ruhsal liderlik, örgütlerde çalışan işgörenlerin bu anlamdaki eksikliklerini gidererek ruhsal ve psikolojik yönden ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Ruhsal liderlik dürüstlük, etik değerler, bağımsızlık ve adalet gibi üstün değerlere sahip olup, amaç olarak ideal bir vizyon yaratıp, çalışanların üretkenliğini ve örgüte bağlılığını sağlayarak öğrenen örgüte doğru bir dönüşüm ivmesi oluşturmaktır. Ruhsal liderlikte lider, bireyin aidiyet duygusunu tetikleyerek, yaşamının daha anlamlı ve özellikli olduğuna dair bir inanç uyandırır. Bu inanç çalışanın hayatında huzur yaratarak kişinin örgüt ile olan bağlantısını arttırır, çalışmada verimlilik ve performans artışına yol açar. Huzur ve güvenin olduğu bir örgütte ve bunu bu şekilde algılayan bireylerin örgütleri ile bir bağ kurmaları daha kolay olacaktır. Kendisini örgüte ait hissedenden birey örgüte sadık olacaktır.

Başarıda önemli bir kavram olan örgütsel sadakat kavramı, örgüt içerisindeki hizmet sağlayan bireylerin kurumlarına karşı bağlılığını anlatırken, örgütünde bireyleri dış etkenlere karşı korumasını ifade etmektedir. Sadakat kavramı güçlü aidiyet duygusu sonucunda ortaya çıkmakta ve bireyin içinde bulunduğu çalışma ortamının

ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları gibi görerek içinde bulunulan beklentilerine öncelik sunmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalıştığı iş yerinde iş arkadaşları ile kaliteli ilişkilere sahip ve örgütsel olanaklardan en iyi şekilde yararlanan çalışanlarda pozitif örgütsel davranışların st düzeyde memnuniyete neden olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, örgüt içinde lider yada yöneticinin gösterdiği liderlik davranışları işyerindeki ilişki düzeyinin belirleyicisi ve aynı zamanda etkileyicisi konumundadır. Dolayısıyla bu etki olumlu olduğunda sadakat olumsuz olduğunda sinizm düşüncesi ortaya çıkacaktır.

Örgütsel sinizm, bireylerde örgüte ve örgüt elemanlarına karşı ortaya çıkan güvensizlik, şüphecilik, inançsızlık, kötümserlik gibi anlamlara sahip olmasının yanı sıra, günümüzde kusur arayan, beğenmeyen ve eleştiri yapan gibi anlamlara da sahiptir. Çalışanın işletmesi ile alakalı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine neden olan örgütsel sinizm sonucunda çalışanların işletmelerine katkıları az olacaktır. Performansı düşük olan bir çalışan ise kendinden beklenen katkıyı işletmeye sağlayamayacaktır. Bununla birlikte düşük motivasyona sahip olan çalışan, işten ayrılma niyetine sahip olacak, örgütsel yabancılaşma durumu ortaya çıkabilecek ve işletmenin başarı ve başarısızlığında çalışanın katkı düzeyi düşük olacaktır.

Nihayetinde bir işletmenin örgütsel sinizm düzeyinin düşük buna karşın örgütsel sadakat düzeyi yüksek olan çalışanlara sahip olması, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde ve ortalamanın üzerinde gelir sağlamasında önemli bir husustur. Tez kapsamında ele alınan bu konular ile ilgili ruhsal liderliğin örgütsel sinizm ve örgütsel sadakate etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada, alışanların ruhsal liderlik anlayışının örgütsel sinizm ve örgütsel sadakate etkisinin olup olmadığının belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde ruhsal liderlik kavramı ele alınmıştır. Bölümde liderlik, ruh, ruhsallık, ruhsal liderlik, ruhsal liderliğin din ile ilişkisi ve alt boyutları ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sinizm konusu ele alınarak sinizm, örgütsel sinizm, örgütsel sinizmin önemi, örgütsel sinizmin boyutları ile ilgili kavramsal bir ereve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın nc bölümünde örgütsel sadakat konusu ele alınmıştır. Sadakat kavramının tanımı, örgütsel sadakatin önemi, kavramı etkileyen faktörler, örgütsel sadakatin yapısı 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 değerlendirilerek sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.



BÖLÜM 1

LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Lider kavramını bugün her alanda sıkça kullanmakla birlikte, kavrama yönelik tanımlamada bazen sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Liderler, insanları etkileyen, onları yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak dikkat çekmektedirler. Örgütlerde çalışanları yönlendirecek ve onları amaçlara ulaşma noktasında bir araya getirecek liderlere duyulan gereksinim günden güne artmaktadır (Özalp, 2019: 05).

Bugüne kadar liderlik üzerine birçok akademik çalışma yapılmış ve bu çalışmalarda ortaya konulan her tanımlamada genellikle yönetici ile lider arasındaki farklar üzerinde durulmuş ve ‘nasıl iyi bir lider olunur’ veya ‘her yönetici bir lider ya da her lider bir yönetici midir’ sorularına cevap aranmıştır. Burns tarafından (1978) yayınlanan "liderlik" kitabında liderliğin en çok araştırılan ama en az anlaşılan kavramlardan biri olduğu belirtilmektedir.

Liderlik kelimesi literatürde uzun dönemlerdir yer almaktadır. Kelimenin kökü İngilizce dilindeki “lead” kelimesinin eski karşılığı olarak ileriye götürmek anlamındaki ‘leadan’dan türetilmiştir. Dolayısıyla “liderlik” kelimesi ileriye götürmek, öncülük etmek anlamına gelmektedir (Özalp, 2019: 06).

Dülker (2019) tarafından yapılan çalışmada “Lider, bir grup topluluğu bir araya getirerek, onları bir amaç çerçevesinde gerektiği takdirde kendinden fedakârlık yaparak belirlenen hedefe doğru ilerlemelerinde çalışma arkadaşlarına destek olan yön gösterici” olarak tanımlanmıştır.

Lider kavramı, insanların bir arada yaşaması sonucunda toplumda bulunan grupların yönlendirilmesi ihtiyacından dolayı ortaya çıkan bir kavramdır. Lider takipçilerini ortak hedeflere yöneltten bu hedefleri benimseten, takipçileri arasında köprü kurabilen dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir (Cinnioğlu, 2018: 03).

Lider insanlara ilham veren, insanlar üzerinde güven duygusu yaratan, insani ilişkileri kurabilen kişidir (Kahraman, 2018: 07).

Lider, bir hedef çerçevesinde takipçilerini yönlendiren ve onları çalışmaya teşvik eden, etkileyen kişidir. Diğer bir ifadeyle lider, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatları doğrultusunda davranış sergiledikleri kişidir (Kahraman, 2018: 07).

1.1. Liderlik Ne Değildir

Herhangi bir örgütün yönetici ekibi, atama ya da görevlendirme gibi yöntemlerle görev başına gelebilmektedir. Bu atama ve görevlendirme gibi yöntemlerle göreve gelen kişi / kişilerin herhangi bir liderlik vasfı olamayabileceği gibi yapabilecekleri de sadece örgütün işleyişinin sorunsuz bir şekilde devam etmesini sağlamaktır. Ancak liderlik vasfı olan bir yönetici bu iş ve işlemleri rahatlıkla yapabilecektir (Kurtar, 2009: 15).

Yöneticilik ve liderlik, aslında birbirleri ile ilişkili gözüktse de aslında tamamen birbirlerinden farklı kavramlardır. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının çok ortak yönü olmasa da hem liderin hem de yöneticinin yönetim duygusuna ihtiyaç duyması, yönlendirme duygusunun olması ve her ikisinin de başkalarını yönetme duygusu olması gibi belirli ortak özellikleri bulunmaktadır (Diker, 2014: 04).

İfade edilen bu farklılıklara ilaveten liderliğin ne olmadığı ile ilgili şu açıklamaları yapabiliriz (Toktaş, 2019: 06);

Lider ayrıcalıklı bir pozisyon değildir: Örgütsel yönetimde pozisyonlara herhangi bir kişi atanabilir, terfi edebilir ya da seçilebilir. Bu pozisyonlar onların lider olmasını sağlamaz. Liderler pozisyonlarından kaynaklı üstünlük veya ayrıcalık talep edemezler. Lider çevresinden farklı olan bu farklılığı çevresi için değerlendirebilen kişidir (İşcan, 2010: 04).

Liderlik bir süreçtir, bir yer değildir: Liderlik yalnızca birkaç kişiye verilmiş bir olgu olarak nitelendirilmektedir. Oysa liderlik öğrenilebilir bir olgudur (Köksal, 2011: 6).

Liderlik kişilere hükmetmek değildir: Liderin görevi grubu etkileyerek harekete geçirmektir. Lider gücünü bağlı olduğu gruptan alır ve izleyenlerinin izin verdiği çerçevede etkileme gücüne sahiptir. Bu noktada John Maxwell'in "kendini lider zannedenin takip edeni yoksa, o kişi sadece yürüyüşe çıkmıştır." ifadesi anlam kazanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 05).

1.2. Liderin Özellikleri

İnsanı birlikte yaşadığı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik hiç kuşkusuz sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanlar bir arada bulunup ve birbirine yardım ederek hayatlarını devam ettirirler. Birbirine yardım etme özelliği yüksek olan kimseler ise bir organizasyon içine girdikleri takdirde inandırma ve etkileme yetenekleri sayesinde lider düzeyine çıkarlar (Hakan, 2009: 08). Liderler takipçilerini öncelikle kişilik özellikleri ile etkilemektedirler. Kişisel özellikleri insanların çevrelerinde bulunan diğer insanlarla olan ilişkisini etkileyen önemli bir faktördür. İnsanlarla ilişkileri yüksek olan kimseler herhangi bir topluluğa girdiklerinde takipçilerin etkileme ve inandırma güçleri sayesinde lider vasfına erişirler (Gürsoy, 2005: 12):

Yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilere göre liderin sahip olduğu bazı genel özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler;

Lider kültürel alışkanlıklar oluşturur: Lider kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmeyi amaçlar bu kişiler lidere destek olurken lider kendi benimsediği değerleri onlara işlemekte ve onları da bu değerleri doğrudan ya da dolaylı olarak alıştırmaktadır. Lider çalışanlar için örgütte bir rol model olduğundan her hareketi ile çalışanlara örnek olmaktadırlar (Güçlü, 2001: 05).

Lider vizyon aktarmada başarılıdır: Lider önce örgütün vizyonunu çalışanların değerlerine uyumlu bir şekilde, onların değerleriyle çelişmeyecek şekilde ifade etmeli ve vizyonu hayata geçirirken çalışanlarla paylaşmaya ve fikir alışverişi yapmaya özen göstermektedir (Uslu, 2005: 420).

Lider mevcut duruma göre hedef belirler: Lider içinde bulunduğu ortama, çalışanların durumuna ve işleyişe göre hedef belirleyerek ilerlemelidir. Çalışanlardan mevcut koşullardan daha fazla emek sarf etmesi beklenmeden onların motivasyonunu kırmadan daha çok başarıyı hedeflemektedir (Yeşil, 2016: 176).

Lider tutkulu ve fedakârdır: Lider hem amaçlarının hem de çalışanlarının durumunun farkında olmalıdır. Hem örgütsel bariyerleri aşarak ana amaçlara ulaşmalı hem de çalışanların bireysel yetersizliğini gidermeye dönük özverili davranışlar sergilemelidir (Cinnioğlu, 2018: 15).

Lider inançlı, kararlı ve tutarlıdır: Lider öncelikle örgüt içerisinde kendi kararları ve hedefleri doğrultusunda kendisine olan inancını yüksek tutmalı ki belirlemiş olduğu

hedefler doğrultusunda çalışanlarına göstereceği kararlarında ne kadar kararlı ve tutarlı olduğunu yansıtabilsin (Tengilimoğlu, 2005: 14).

Lider ilham verendir: Lider örgüt içerisinde örnek alınan ana karakter olduğundan dolayı yapacağı her işte öncelikli olarak takipçilerini düşünerek hareket etmek zorundadır. Hiçbir takipçi kendisinin motivasyonunu düşüren bir liderle çalışmak istemez. Lider emir veren değil ilham veren olmalıdır (Eroğlu, 2016: 19).

Lider güvenilirdir: Güvenirlik bir kişinin değerleri arasında tutarlılığı ve dürüstlüğü ifade eder. Eğer bir lider çalışanlarına güven duygusunu verebiliyor ise saygı ve sevgi çerçevesinde işini en iyi şekilde yapıyor demektir (Çelik, 2009: 130).

Liderin adalet duygusu vardır: Lider takipçilerinin güvenini kazandıktan sonra çalışanlar arasında adaleti sağlayacak kişidir. Çalışanlar arasında yapılacak olan adaletsizlik örgütün düzenini etkileyebilmektedir (Narcıkara, 2016: 55).

Lider insanlara karşı duyarlıdır: Lider her konuda çalışanlarına karşı duyarlı olmalıdır. Örgüt içerisinde tek bir çalışanın moralinin bozuk olması veya örgüt içi ya da örgüt dışı yaşadığı sorunlar örgütü derinden etkileyebilmektedir. Bu konuda lider her bir takipçisinin sorunlarına karşı duyarlı olabilir ise sorunların örgütü etkilemesini önleyebilir (Bayhan, 2005: 12).

Lider bilgi sahibi olandır: Lider örgütü etkileyebilecek her alanda bilgi sahibi olmalıdır. Oluşacak en ufak sorunu dahi önceden anlayabilmeli ve örgüte karşı oluşacak krizlere karşı müdahale edebilmeli ve becerisini gösterebilmelidir (Aykanat vd, 2019: 36).

1.3. Liderliğin Güç Kaynakları

Kendi alanında uzman sayılan bir yöneticinin lider sayılabilmesi ve takipçilerini etkilemesi için sahip olması gereken belirli güç kaynakları olmalıdır. French ve Raven (1968), yaptıkları çalışmalarında bu kaynakları 5 grupta toplamışlardır (Raven, 1992: 15).

1.3.1. Yasal Güç

Yöneticinin görevde olduğu örgütte sahip olmuş olduğu makamsal gücün yöneticiler tarafından kullanılması yasal güç olarak tanımlanmaktadır. Yönetici sahip olduğu

makamdan (ünvandan) dolayı takipçilerini etkiyebilmektedir (Hodge, vd. 2003: 8). Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Bu güç türü, grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ve otorite tarafından gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleriyle ilgilidir (Büyükbeşe, 2010: 76).

1.3.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Yatkın, 2007: 5). Ceza liderin otoritesini ifade eder. İş görenler bazen liderlerin baskısı olmadan iş yapmazlar, dolayısıyla bu güç kaynağı sayesinde korku ile iş yapmaya başlarlar. Gücün özünde zorlama değil sadece belirli hususlarda ceza bulunmaktadır (Nartgün, 2016: 25).

1.3.3. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, çalışanların kendilerini liderleriyle özdeşleştirerek onları örnek almasıdır. Karizmatik güce göre lider, çalışanlar gözünde sevgi saygı ve güven kazanmayı bilmelidir (Demircioğlu, 2015: 8). Karizmatik güç liderin sahip olduğu bilgi, donanım ve kişisel özelliklerinden gelmektedir. Takipçilerini belirli bir amaç etrafında toplayan ve kendisinin örnek alınmasını sağlayan bir lider karizmatik gücünü kullanmaktadır. Bu kaynağın temeli liderin çalışanlarına ilham vermesinde yatmaktadır (Eryılmaz, 2018: 77).

1.3.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, bir çalışanın liderinin bilgi aktarması ve tecrübeli olmasıyla ya da bilgi aktarabilmesiyle ilgilidir. Bu algının temelinde, bireylerin, liderlerin kendilerinden daha bilgili ve tecrübeli oldukları varsayımı bulunmaktadır (Uludağ, 2017: 6). Lider, bu gücü algılayan çalışan için planlama, yöneltme, eşgüdümleme gibi konularda gerekli yeterliliğe sahiptir. Liderin bir konuda uzmanlaştığı bilgi, beceri ve tecrübelerin geliştiği güçtür (Meydan, 2010: 128).

Uzmanlık gücü liderin becerisini edindiği tecrübeden kaynaklanmaktadır. Bilginin azlığının bulunduğu bir ortamda kişiler bu bilgiye az ulaşabiliyorsa uzmanlık gücü

fazladır. Bacon'un “bilgi güçtür.” sözü ile bu madde daha anlamlı kılınmaktadır (Akyüz, 2015: 78).

1.3.5. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, takipçiyi emekleri karşısında ödüllendirmek ya da kendi başarıları doğrultusunda ödül almak olarak tanımlanmaktadır. Bir takipçinin kendisine verilen tüm görevleri yerine getirdiğinde lideri tarafından ödüllendirileceğine inanmasıdır. Lider ödüllendirme gücünü bir aracı olarak kullanabilir (Polat, 2012: 35).

Lider ödüllendirme gücüne sahip ise bu sahip olduğu gücü kendi çalışanlarına sunmalıdır. Çalışan sunmuş olduğu emek karşılığında ödül kazanır ise kendisini daha fazla işe yarar hissedecek, motivasyonunu artırarak çalıştığı kuruma karşı daha özverili çalışacaktır (Özcan, 2013: 137).

1.4. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları; çalışanlarının belirli amaçlara ulaşabilmesi için yönetilmesi, yönlendirme ve etkileme yapılması halinde her ikisinde de güç kullanılmak zorunda kalması, örgütsel hedefleri etkin bir biçimde gerçekleştirme ve başkalarını yönetme çabası bulunması lider ile yöneticinin ortak yönleridir (Geçikli, 2012:12).

Bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklarda bulunmaktadır. Her yönetici lider olamayacağı gibi, her lider de yöneticilik görevini etkili şekilde gerçekleştirememektedir. Buna karşın iyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olabilir. Ancak ideal olanı yöneticilerin aynı zamanda iyi birer lider olmalarıdır (İbin, 2015: 11). Bu durumda üzerinde durulması gereken husus, yönetim ve yöneticilik kavramlarının işaret ettiği uygulamaların, liderlik ve lider kavramlarının da işaret ettiği uygulamaları kapsadığı hususudur (Akkaş, 2013:23). Konuya yönelik bilgileri toparlayacak olursak liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar şöyle sıralanabilir.

Tablo 1.1. Yönetici ile Lider arasındaki Fark

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa bakış acısına sahiptir	Uzun bakış acısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için sorularına önem verir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut dununu kabul etme eğilimi	Mevcut dununu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

Kaynak: Arıkan v.d., (2001).

Yönetici ve lider arasındaki farklar Tablo 1.1 de görüldüğü gibidir. Farklardan yola çıkılacak olursa, yöneticilerin liderlere göre her zaman daha bürokratik davranış sergiledikleri görülmektedir. Her lider yönetici olabilirken, her yönetici lider olamamaktadır (Keklik, 2012: 5).

1.5. Liderlik Türleri

Liderler karar verme ve yönlendirme görevlerini yerine getirirken çok çeşitli şekillerde karar alabilmekte ve bu kararları uygulayabilmektedir. Bu davranış tarzları liderlerin içinde yer aldıkları işletmenin karakteristiğine, işin niteliğine, çevredeki tüm belirsiz koşullara, umutlara ve liderin özelliklerine göre farklılaşır ve liderin örgüt içerisindeki başarısında önemli rol oynar (Doğan, 2001: 255). Bazıları geleneksel bazıları ise modern liderliğe sahip olan liderlik türleri arasında etik liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkar liderlik, kültürel liderlik, otantik liderlik, ruhsal liderlik, dijital liderlik, toksit liderlik, siyasal liderlik, yıkıcı liderlik, karanlık liderlik, sürdürülebilir liderlik, paternalist liderlik, kuantum liderlik, holistik liderlik, saldırgan liderlik, babacan liderlik sayılabilir.

Son dönemlerde yaşanan gelişmeler ve bunların toplumsal ve örgütsel yansımaları çalışanlarda yalnızlık, stres, maneviyat eksikliği, inanç ve toplumdan uzaklaşma gibi sorunlara neden olmuştur. Örgütsel verimlilik üzerinde etkili olan bu sorunlar ruhsal liderliğin ortaya çıkmasına zemin oluşturmuştur. Çalışmanın devamında tezimizin de

ana değişkenini oluşturan liderlik türlerinden olan ruhsal liderlik üzerinde durulacaktır (Yılmaz,2006: 45).

1.6. Ruhsal (Spiritüel) Liderlik

Ruhsal liderlik kavramını açıklamadan önce konuya yönelik bazı kavramları açıklamak yarar sağlayacaktır.

1.6.1. Ruh

Ruh, yaşamın devamlılığı için gerekli olan ‘Spiritus’ kelimesinden gelmektedir ve ruh, tüm canlılara yaşam vermektedir. Ruhun günümüze yansıyan hali bedendir ve eğer ruh bedenden çıkarırsa yaşam son bulmaktadır. Ruh ilk yaradılıştan beri vardır ve bedenlerde can bulmaktadır (Zinn, 1997: 279). Ruh içsel bir güçtür. Bazı kaynaklar ruhu insanlara canlılık veren gizli g   olarak tanımlamaktadır. Ruh insanların kişiliğini güçlendirir ve şekillenmesinde destek olur. Ruh maddi bir yön değildir, insanların manevi boyutlarını ele alarak ölümden sonraki hayatı ifade etmektedir. Ruh insanlara verilen değeri ifade etmekte, kişilerin özlerini anlatmakta ve kişilerin kendisini tanımasına yardımcı olmaktadır (Akduman, 2019: 108).

Ruh insan ürünü değildir, soyut bir kavramdır. İnsanların temel doğası olarak tanımlanmaktadır. Kavram birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Mitroff ve Dentona (1999) göre ruh, insanın tüm dünya ile olan bağlantısıdır. Yapılan her eylemin ve bu dünyada var olmuş her şeyin bir amacı olduğunu belirtmektedir. Mevl na ise, zıtlarıyla anlatmayı hedeflemektedir (Kaya, 2014: 91-92). Mevlana’ya göre bir olayın, kavramın veya duygunun anlatılması zıtlarıyla gerçekleştirilmektedir. Ruhu da bedenle karşılaştırmayı uygun görmektedir (Chittick, 1984’ten akt.,  imen, 2018: 27).Platon’a göre beden ölürse ruh  lmez,   nk  Platon ölümsüzlüğü savunmaktadır. Aristoteles ise, ruhla bedenin ayrı d ş n lmeyeceğini ikisinin bir bütün olduğunu savunmaktadır. Chittick (1984) ruhun anlaşılır olması için bazı örneklerle açıklamalar yapmaktadır (Korkut, 2012: 69):

- Bedenin harekete geçmesi için ruh aracılık etmek durumundadır; bedenin hareketlerinden ruhu anlayabileceksiniz.
- Vücudumuz ruh hareket etmeden hareket edemeyecektir; at hareket edinceye kadar, eyerin durduğu yer değişmez.

- Ruh şahine benzer; beden ise onun ayağındaki prangaya.
- Ruh bir okyanustur; beden ise onun yüzeyinde bulunan köpüklerdir.

İnsan ruhuna baktığımızda ruh, cisimlerle benzer bir kuvvet veya varlık değildir. Ruh ilahi kökenli olduğundan bedenden bağımsızdır (Moxley, 2000: 60). Örgüt ruhunda ise, sadece maddiyat değil maneviyatta önemlidir. Araştırmalar insanların doğal yapılarına inilmesi gerektiğini onların, manevi yönlerine daha fazla değer vermeyi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu aşamada ruh kavramı devreye girmektedir. Ruh insanların sadece maddi değil manevi tüm görüşlerine saygı ve hoşgörü gösterilmesi gerektiğini savunarak, insanların varoluş biçimlerine kadar inmektedirler (Cinnioğlu, 2018: 31).

1.6.2. Ruhsallık Kavramı

Türkçe sözlüklerde, ruhsallık kelimesi ‘ruh’ kavramından tüerken bu kavramın Latince ’de karşılığı yaşamı sürdürebilmek için alınan nefes, cesurluk, güç gibi anlamlara gelen ‘spiritus’ kelimesidir. Fairholm’a göre ruh, çalışanları önemsemektedir ve çoğu insanları harekete geçirmede etkili olan gücü ve kişiliğin kendisini anlatmaktadır (Narcıkara, 2017: 44). Ruh bireylerin kendi dünyalarında kurdukları ilişkileri ve kendilerine özgü doğalarında oluşan değişiklikler ve gelişmeleri fark etmelerini sağlar. Ruh tüm davranış biçimlerine yön verebilmektedir. Bu kavram felsefi ve din alanında benimsenen bir kavramdır. Her grubun bu kavrama yüklediği anlam aynı değildir değişiklikler gösterebilir ve insanların özüne inildiğinde açıklanabilir (Kurtar, 2009: 09).

Ruhsallık kavramını tanımlamak zordur, bu zorluğun nedeni ruhsallığın evrensel olmasının yanı sıra, kavramın kişinin özüyle alakalı olmasındandır. Bu kavramda tek tanıma ulaşmak zordur ancak ruhsallık kavramı çok yönlü bir kavramdır. Ruhsallığa dair birkaç tanımlamaya bakacak olursak (Kurtar, 2009: 10):

- Ruhsallık insan hayatına yön vermektedir: Ruh insanın benliğidir, doğduğumuz andan itibaren hayatımıza yön vermektedir.
- Ruhsallık içsel bir yolculuktur: İnsanların kendilerini tanımaları sürecidir.
- Ruhsallık insan yaşamının amacını anlamlandırır: İnsanlar kendilerini tanıdıklarında yaşadıkları hayatın anlamını ve amacını daha iyi anlamaktadır.

- Ruhsallık bir ruhsal kuvvettir: Manevi güç demektir. Maneviyatı yüksek olan insan daha güçlü olacaktır.
- Ruhsallık insanı manevi yönden etkileyen bir güçtür: Maneviyat ve inanç çok önemlidir yol göstericidir.
- Ruhsallık insanların cesaretlenmesidir: İnsanlar inançları yönünde hareket edeceklerinden dolayı cesaretli olmaktadır.

Ruh insanların iç dünyasının gerçek dünyaya yansımaya yardımcı olmaktadır: İç dünyada yaşanan inanç ve maneviyyatın gerçek dünyada insanların işlerine, hareketlerine yansımastır. Burada kişinin kendisi için belirlediği ve dokunulmaz olduğu doğruları vardır. Bunlardan kaynaklı ruhsallık farklılaşan bir kavramdır. Ruhsallık kavramını dört temel dünya görüşü ile açıklayabiliriz (Süle, 2019: 09). Bunlar;

Modern Dünya Görüşü: Ruhsallık her türlü ölçülebilen algıların benzerliğine dair bir tanımdır. Ruhsallık kelimesini insanların yapması gereken veya sorumlu oldukları işlerde insanları harekete geçiren bir duygu olarak belirleyen bir görüştür.

Post- Modern Dünya Görüşü: Bu görüş için ruhsallık kavramı içsel bir yolculuktur yani insanın kendisini fark etmesidir

Mistik Dünya Görüşü: Bu görüş farklı fikirlerdeki ruhların birleşmesini ifade etmektedir.

Teist Dünya Görüşü: Kesin ve net bilgilerin yer aldığı görüştür.

Ruhsallık kavramının ilk insanlık tarihine kadar dayandığını savunulmaktadır. İlk insanlar doğa olayları ile yaşam mücadelesi verebilmek için güçlerini birleştirerek bir araya gelmekteydiler ve burada kader ve güç birliği yapmaları ruhsallık kavramına dayanmaktadır (Narcıkara, 2018: 92). Bu aşamada ruhsallık medeniyetlerin gelişmesi ve değişmesiyle zamanla şekil alan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Uyar,2019:20).

Düalistler'e göre, insanı oluşturan bileşenler sadece et ve kemik değildir. Bir insanın oluşumunda insanın ruhu da önemlidir. Spiritüalistlere görede, insan bedeni önemsenmeyerek sadece ruh yükseltilmiştir. Ruh çok önemlidir kişinin asıl varlık sebebinin ruh olduğu düşünülmektedir. Ruh bedenden ayrılır ise hayatın son bulacağı

düşünülmektedir (Kaya, 2014: 91-92). Platon ruhun aslında ezelden beri olduğunu yalnız bir bedene girinceye kadar kendi oluşumunu anlatmaya çalıştığını ve maddi alemde bedende birleştiğini savunmaktadır. İnsanların bedenlerini ruh aktif kılar. Ruhsallık yaşanılan topluma göre şekil almasından kaynaklı yaşamak için gerekli kavramdır. Eğer ruhsallığı öne çekersek üst seviyelerde daha uyumlu bir şekilde yaşamımızı sürdürebiliriz (Kılıç, 2018: 10).

Ruhsallık insanlığın bir parçasıdır. Kişilerin inanışları, samimiyetleri ve merhametleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Ruhsallık insanları birleştiren bir yola benzetilmektedir (Mitroff ve Denton, 1999: 85). Buradan yola çıkıldığında hedefler hep yüksek tutulur ve insanlar sürekli uyum ve mutluluk içerisinde olmayı hedeflemektedir. Manevi boyutta doyuma ulaşan insanlar kendilerini güçlü ve mutlu hissetmektedirler (Çimen, 2018: 29). Bireyler varoluşlarını düşündükçe anlamlı bilgilere ulaşmışlardır. Ruhsallık, insanlarda birlik olmaktır yaşanılan deneyimler ve yaşama inancıdır ve insanın kendi benliğinde bir yolculuk olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin hedefleri karşısında, gidecekleri ruhsal yolculuk olarak tanımlanabilmektedir (Aptekin, 2018: 30). Ruhsallık insanlara pozitif duygular işleyerek ve insanlara mutluluk katarak kişilerin kendilerini mutlu hissetmesini sağlamalıdır (Gürer, 2019: 105).

1.6.3. Ruhsallık ve Din

Din, aynı inançları, gelenekleri, ibadetleri, yasaları ve sembolik hareketleri paylaşan bireyleri bir araya getiren sosyal bir kurum olarak kabul edilir. Din kelimesinin kaynağı Latincedeki “religio” kelimesidir. Bu kelime “bağlantı” veya “tanrısal varlık” ya da “tanrı” ile ilişkilendirilmesi anlamındaki “tie up: bağlantı, rabıta” kelimesi ile açıklanır (Gulsan, 2019: 01). Dini kaynaklardaki temel kavramlar ve kurallarla ilişkili davranış ve normları geçerli kılmada, soyut güce ilişkin, bireylerin ve grupların endişelerinin giderilmesinde; sembol, efsane ve ayinlerle insanları bağlayan ve organize eden karşılıklı etkileşimdeki sistemlerdir (Gündüz, 2014: 19). İnsanın manevi dayanaklarının başına gelen din olgusu, kültürden kültüre değişen gelenek ve ritüelleriyle, insanı rahatlatır, günlük yaşama bir anlam katar. Kendimizi bir yere ait hissetme ihtiyacımız ile belli noktalardaki sosyalleşme ihtiyacımızı karşılar. Ruhsal gereksinimler, aynen ayinler, dualar ve ibadet etmek gibi geleneksel dini kurallarla bir arada değerlendirilebilir (Bozbayındır, 2013: 75).

Ruhsal liderlik ve ruhsallık ile ilgili yapılan araştırmalarda ruh ve din kavramının araştırılıyor olması din açısından çok hoş karşılanmayarak eleştirilere neden olmuştur, çünkü mahrem konuların olması din hassasiyeti açısından sakıncalıdır. Bu liderlik türünde din ve ruh karşılaştırmasında çoğu kaynaklar ikisi arasında benzerlik bulurken diğer bazı kaynaklar ise iki kavramı birbirinden tamamen ayırmıştır. Ruhsal liderlik konusu ele alınırken, çalışanları zorda bırakacak konular üzerinde olmasından kaynaklı araştırmacıların bu konuda hassas davranmaları istenmektedir (Hill vd., 2000'den akt., Narcıkara, 2017: 48). Din ve ruh arasındaki fark araştırılırken dikkat edilmesi gereken konulardan birçoğu insan için ruhsal konular, dini konular olabileceği için dini değerlerde anlatılırken de hassas davranılması gerekmektedir. Bu konulara istinaden araştırılan konularda dikkat edilmesi gereken üç sınır vardır. Bunlar; yasal, etik ve kültürel sınırlardır. Din bir sosyal olgudur ve uyulması zorunlu olduğu kuralları vardır. Ruhsallık ise bireylerin iç dünyasına hitap etmektedir (Klenke, 2003: 59). Ruhsallık bireylerin içyapısında kendisini çok farklı göstermektedir. Bu yüzden ruhsallığa din diyemeyiz. Din kendi içinde ilke ve inançlardan oluşmaktadır. Oysa ruhsallık daha kapsamlıdır. Ruhsallık bireylerin ruhsal kurtuluşlarının kaynağıdır. Ruhsallığın amacı hayatı daha anlamlı kılarak, dış hayatla bağlantı kurabilmektedir. Zimbauer vd (1999), ruhsallık ve din arasındaki farklılıkları açıklarken din ve ruhsallığın farklı kavramlar olduğunu, dini otoriter bir kavram olarak tanımlarken, ruhsallığın gizemle alakalı olduğunu (Gulsan, 2019: 05), din ve ruhsallığı farklı kavram olarak tanımlasalar da ikisinin ayrı düşünülmeceğini, dinin kuralları olduğunu ruhsallığın kişiye özel ve kapsamının geniş olduğunu savunmaktadırlar.

Din ile ruhsallık anlatılırken, aradaki ince çizgileri iyi kavramak gerekmektedir. Din konusu anlatılırken insanlara belirli kuralları kabul ettirmek gibi bir zorunluluk yoktur. İş yerindeki çalışanların değer verdikleri inanç ve değerlerinin birbirleri üzerinde üstünlük sağlamadığını anlatabilmek için ruhsallıkla liderlik arasındaki ayrımın iyi yapılması gerekmektedir. Din; ahlaki inancı ve dine bağımlılığı, ruhsallık ise; iç huzura erişmeyi, öze inmeyi ve uyum içerisinde yaşamayı anlatmaktadır (Bolman ve Deal, 1995'ten akt., Akar, 2010: 70). Howard'a göre din, bireyin inançlarını anlatmak için yaptıklarını anlatırken, ruhsallık hayatın kendisini anlatmak için ve kendisinin kim olduğunu anlatmaya çalışmıştır. Din bir düzeni anlatırken, ruhsallık bireysel yenilikleri anlatmaktadır (Süle, 2019: 11).

1.6.4. Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderlik, son dönemlerde büyük ilgi uyandıran liderlik türlerinden biri olmuştur. Kavram liderin çalışanlarına her zaman ideal olanı anlatıp onların yapmış oldukları işlere anlam kazandırmayı amaçlamaktadır (Polat, 2011: 33).

Ruhsal liderlik kavramı, diğer liderlik kuramları tarafından unutulmuş insanların mutluluğu için ruha hitap eden bir kavramdır. Kavram, insanı tanımlarken ruhsal yönlerin geride bırakıldığını, aslında ruhsal yönlerinde diğer özellikler gibi önemli olduğunu hatta diğer özelliklerin farkına varılabilmesi için önce ruhsallığın keşfedilmesi gerektiğini ve keşfedilen ruhsallık özelliğinin, diğer özellikleri de canlandırmada etkili olduğunu savunmaktadır (Gulsan, 2019: 10). Ruhsal liderlik, çalışma ortamındaki motivasyonun kaynağının insanların emek verdikleri işleri olduğunu savunmaktadır. Lider ruha hitap eden davranışlar sergiler ise çalışanlarını mutlu edebilir. Çalışanlarına sağladığı motive ile aynı zamanda iş ortamında kendisini de mutlu ve motive edecek bireyler yetiştirmektedir. Kendisini motive edebilen bireylerin iş ortamlarında da performansları oldukça iyi olacaktır. Ruhsal liderlik çalışanın verdiği emeği anlamlı kılmaktadır ve iş görenleri ortak bir hedef etrafında toplamaktadır (Özgan vd. 2013: 73).

Ruhsal liderliğin ortaya çıkmasında bazı faktörler yer almaktadır. Son dönemlerde çalışma ortamlarında kendini göstermekte olan aşırı sıkıntılar, insan gücü yerine geçen makineler, hızla artan tüketim isteği, bilgilere ulaşma hızı, bireylerin yalnızlaşması ve iş ortamlarından soyutlama liderliğin ortaya çıkmasındaki nedenler arasında yer almaktadır (Süle, 2019: 13). Ruhsallığı bireyin öze inmesi sonucunda bir anlama ulaşması olarak tanımlamıştık. Ruhsal liderliği ise; bireylerin birlik olma ihtiyacı, yaşama dair güç ve içsel bir yolculuk olarak tanımlanabilir. Ayrıca kavrama yönelik olarak alinyazında yer alan diğer bazı tanımlamalar ise şu şekildedir:

- Ruhsal liderlik, çalışana görev ve aidiyet duygusu kazandıran, onun kendisi ve diğerlerini içten motive etmesini sağlayan değer, tutum ve davranışları bir araya getirmeyi içeren bir süreci ifade etmektedir (Kurtar, 2009: 21).
- Ruhsal liderlik, İşyerinde ruhsallığın bulunması, işyerini hem zihni hem de ruhu olan insanlarla dolu bir yer olarak görmek demektir.

- Ruhsal liderlik; çalışana bir varoluş felsefesi aşlamakta, ona görevsel çağrı ve aidiyet duygusu kazandırarak onun kendisi ve diğerlerini motive etmek için gereksediği inanç, değer, tutum ve davranışları bir araya getirmeyi içermektedir (Baloğlu, 2009:166).
- Ruhsal liderlik, insan mutluluğunun ve örgütsel performansın en üst düzeye çıkarılabileceği yapıların geliştirilmesine ve örgütsel dönüşümün sağlanmasına rehberlik edebilecek potansiyele sahip yeni bir paradigmadır.
- Ruhsal liderlik, saygı, aidiyet, destek, gelişim, yenilik, esneklik ve motivasyon gibi değerleri bir araya getiren bir liderlik tarzıdır ve bağlılık, yaratıcılık, iş birliği ve örgütsel gelişme gibi kavramların üzerinde durur (Çimen, 2016: 11).
- Ruhsal liderlik, 'bireyin kalbinin derinliklerinden gelen çağrıya yanıt vermektir.' Bireyin insani yönüne doğru yaklaşmak ve insan doğasının temel değerlerini keşfetmek, liderin kişisel, toplumsal ve profesyonel öğeleri bir araya getirmesini sağlar (Doohan, 2007:17).

Küreselleşme insanların iletişimlerinin kolaylaşmasında çok etkili olmuştur. Toplumda meydana gelen değişimler, liderlere olan beklentileri arttırmaktadır ve bu beklentilerde farklılıklar görebiliriz. İletişim teknolojinin gelişmesiyle artık anlık sağlanabilmektedir. Bu gibi durumlardan sonra bireylerin liderden beklentileri değişmekte ve bilgilere hızlı erişmelerini ve karar vermelerini isterler (Çelikten, 2003: 4). Örgütler toplumdaki hızlı değişimlerden etkilenmektedir. Bu değişimler, hızlar, aniden bilgiye ulaşma hazzı iş görenler arasında büyük bir strese ve baskıya neden olmuştur. Örgütte lider ve çalışan arasındaki bağın güçlenmesi ruhsallık boyutlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Doğan ve Şahin, 2009: 71). Liderin ruhsallığa değer vermesinin diğer nedeni, çalışanların hedeflerini gerçekleştireceği ortam kurmaktır. Lider kendisinin de ruhsal taraflarını tanımalıdır. Ruhsallık insanın özünü açıklamaktadır ve kişiler arasındaki tüm ilişkileri düzene sokmaktadır (Kılıç, 2018: 27).

Geçmiş dönemde hayatını sürdürmüş olan liderlerden beklentiler ile günümüzdeki liderlerden beklentiler arasında önemli farklar bulunmaktadır. Günümüz liderlerinden beklentiler daha fazladır. Toplumun beklentisi ve son dönemlerdeki kuruluşlarda etik

olmayan davranışların sergilenmesi, topluma karşı olan sorumsuzlukların artması, örgütlerdeki lideri başarısız konuma getirmiştir (Rezach, 2002: 93). Her toplumda olduğu gibi Türkiye’de de başarı, umut, inanç, mutluluk olabilmesi için toplumların yükümlü olduğu sorumluluklar yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunların hepsinin gelişmesinde lidere birden fazla görev düşebilmektedir.

İnsanlar kendilerini mutsuz eden eylemlere anlam veremediklerinde, huzurla yaşamak yerine sürekli huzursuz olmaktadırlar. Kişilerin hayatlarında sürekli gerilim olmasının nedenini ruhsal boşluk olarak düşünmektedirler. Ruhsal liderliğin temeli insanların mutluluğudur. Ruhsal liderlik için insan mutluluğuna katkıda bulunmak çok önemlidir (Wharff, 2004’ten akt., Çimen, 2018: 44).

Günümüzde insanlar, çalıştıkları ortamlarda özgür yaşamak istemektedirler. Sahip oldukları benliklerini inandıkları inançlarını ve değerlerini gizlice yaşamak yerine tüm bu değerlerle iç içe olmak isterler (Ashmos ve Duchon, 2000: 9). Bu duygulardan sonra örgütler, artık çalışanlarının değerlerini yok saymak yerine onları sistemin getirdiği kurallara yoğunlaştırmayarak, örgütün çalışanlara karşı daha duyarlı olmalarını savunmaya başlamışlardır. Bireyler çalıştıkları ortamlarda günlerinin büyük çoğunluğunu birlikte geçirmektedir. Bu nedenden kaynaklı bulundukları iş ortamında mutlu olmayı ve işten kaynaklı oluşan streslerden uzak durmayı isterler (Demirdağ ve Gündüz, 2021: 15).

Ruhsal bir lidere sahip bireyler, ortak ve net kararları ile daha iyi bir performansa sahiptirler. Ruhsal liderlik, çalışanlarına uzun vadede bir gelecek sunar. Bu süreçte lider çalışanlarına verdiği sözleri ve vadettiği hedefleri gerçekleştirirse, çalışanlarını tatmin eder ve onların yaptıkları işi daha mutlu ve keyifli yapmalarını sağlar (Ashforth vd., 2008). Böylelikle çalışanlar artık basit işler yapmak yerine, daha zor işler tercih ederek performanslarını arttıracaklardır. İnançları ve ruhen özgür olmalarından dolayı her işin üstesinden geleceklerine inanmaktadırlar. Bireyler kendilerine hitap edebilecek ve mutlu olabilecekleri iş ortamları ararlar ve kendi yeteneklerini özgürce sergilemek isterler. Yaptıkları işlerin iş dışındaki rolleriyle uyumlu olmalarını isteyerek daha mutlu olabilmektedirler. Mutluluk duygusu arttıkça bireyin üretkenliği de artacaktır ve birey işine daha sadık olacaktır (Fairholm, 1997).

Yaşadığımız dönemin her sürecinde örgüt her zaman çok hızlı ve karışık faaliyetler göstermektedir. Örgüt iş ortamındaki bu hızdan ve yoğunluktan etkilenebilmektedir.

Bu yüzden ortaya çıkan hızlı değişiklikler, artan rekabet ortamı, iş görenlere düşen iş yükü hem çalışanları hem de yönetenleri aşırı strese sokmaktadır. Lider ile çalışanlar arasındaki ihtiyaçların artması örgütü ruhsal düşünceye yöneltmiştir. Fairholm'a göre lider, yapılan işlerin takip edilmesi, kullanılan sisteme hakimiyet yapılan işlerin süreci ile ilgili her şeye karşı bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bununla beraber iş görenlerini hem ruhen hem de manevi olarak tanımak zorundadır. Ruhsallık insanın iç dünyasına hitap etmesinden kaynaklı, insanlar arasındaki ilişkiyi düzenleyecektir (Yıldız, 2021: 20).

Ruhsal liderliğin görevleri farklılaşmaya açık toplum veya örgütler meydana getirmeye çalışmaktır. Kişilere çağrışında bulunmak, onlara bulundukları toplumun bir bireyi olduklarını hissettirmek ve övgü yöntemleriyle çalışanların verimliliğini arttırmayı sağlamaktadır (Kurtar, 2009: 24).

1.6.5. İşyeri Ruhsallığı

Ruhsallık çalışmalarına bakıldığında, ruhsallık düşüncesinin hâkim olduğu iş yerlerinin daha verimli olduğu gözükmemektedir. Bunun nedenine baktığımızda iş yerinde baskının ve korkunun az olmasından kaynaklandığını görebiliriz.

İşyeri ruhsallığı kişinin kendi içyapısındaki yeteneklerini keşfederek bununla bütünleşmesi, inançları ile birlikte bu yetenekleri birleştirerek kendi iş ortamına ve toplumuna yararlı birey olabilmesidir. İşyeri ruhsallığı insanın kendi öz değerinin örgüt amaçları ile bütünleşmesidir (Korkut, 2012: 82).

Giacolone ve Jurkiewicz işyeri ruhsallığının çalışanları iş serüveninde, iş deneyimleri ile birlikte iç içe neşe ile birlik olma düşüncesini kolaylaştıran ve örgütsel değerleri bir araya getiren kavram olduğunu savunmuşlardır (Göçen ve Özgan, 2018: 112). Ashmos ve Duchon (2000) yaptıkları çalışmalarının sonucunda iş yeri ruhsallığını, çalışanların yaptıkları işler ile kendilerini göstermesine, yapılan işlerin desteklenmesine ilişkin yaşadıkları iç dünyada kabul edilme olarak tanımlamıştır. Ruhsallık çoğu iş yeri için yeni bir kavram olarak gözükse de aslında deneyimli örgütlerde yeni kavram olmadığı görülmektedir. İş yeri ruhsallığı çalışanların yaptıkları işlerde bir anlam yakalayabilmeleri ve yaptıkları işlerin önemli ve gerekli olduğunu anlatmaya yarayan bir kavramdır. İş yeri ruhsallığı birbirine bağlı yedi

kavramdan oluşmaktadır. Bunlar yaratıcılık, iletişim, saygı, vizyon, ortaklık, esneklik ve pozitif enerji olarak sıralanabilir (Kılıç, 2018: 35).

Pfeffer (2003), iş yeri ruhsallığı ve yönetim uygulamaları ile ilgili çalışmasında, insanların 4 temel boyutta hayat arayışları olduğunu bildirmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Kurtar, 2009: 25):

- İnsanların yeterli ve ustalıkla yapmak istedikleri işlerin insanlarda öğrenme duygusunu geliştirdiğini savunmaktadır.
- İnsanların amaçlarına uygun bir iş yeri olmalıdır
- Beraber iş yapmış oldukları takım arkadaşlarıyla, pozitif sosyal ilişkileri olmalıdır.
- Birlikte iç içe bir yaşam sürebilme yetenekleri olması gerekmektedir.

Bu dört anlayışın hâkim olduğu bir ortamdaki insan, hem insanlık olarak, hem de doğası gereği hayatında kendisine yüklenen tüm rolleriyle uyum içerisinde olmaktadır.

Pfeffer (2003), iş yeri ruhsallığı için birkaç öneride bulunmuştur. Önerileri şöyle sıralayabiliriz (Dağlı ve Ardıç, 2014: 58):

- Bireylerin sahip olduğu değerlerin ve misyonların yönetimin elde ettiği kardan daha önemli olduğu savunulmaktadır.
- Bireylerin bir örgütteki kararlılığı ve bu kararlarla aldığı sorumlulukları desteklenmelidir.
- Kendinden sorumlu, kendilerini yönetebilen gruplar kurulması gerekmektedir.
- Ödül sistemi olmalıdır ve bireyler kendilerini tatmin edebilmelidir.
- İnsanlara özü gibi davranmaları için ortam yaratılmalı, kişilerin beceri ve yetenekleri desteklenmelidir.
- Bireylerin sahip oldukları zorunlulukların yerine getirilmesi için yöntemler geliştirilmelidir.
- İş yerleri dışında yaşanan korkular ve işverenlerin müdahalesi azaltılmalıdır.

Çalışanlar genellikle kendilerini daha iyi ifade edebilecekleri inançlarını yaşayabilecekleri ve motivasyonlarının yüksek olduğu bir yerde çalışmak isterler. Yaptıkları işleri sadece zorunluluk için değil dış dünyaları ile uyumlu olsun isterler. Bu uyum ile birlikte motivasyonları daha yüksek verimlilikleri daha fazla olacaktır (Anderson, 2000'den akt., Baloğlu ve Karadağ, 2009: 174).

İş ortamları insanların ana merkezleri haline gelmiştir. Bireyler iş ortamlarından memnun olmasa dahi, toplumsal değerlerin ortaya çıkmasında ve hayatlardaki yararlı sosyal bir destek olduğu bildirilmektedir (Fairholm, 1996: 11). İnsan yaşamı ruhla yakın ilişkilidir, insanlar kendilerini ortaya koyan ruhla toplumda önem taşırlar. Sahip oldukları ruh insanları bulundukları her alanda etkilemektedir. İş yeri ruhsallığına ilişkin yapılan araştırmalar sonucunda, iş dünyasının değişim paradigmasının önemli unsuru olarak iş yeri ruhsallığı gösterilmektedir (İqbal, 2015: 25). İş yeri ruhsallığının hâkim olduğu iş yerlerinde çalışanların daha mutlu olmalarından kaynaklı üstlerindeki stres azalmakta ve iş yerlerine karşı daha sadık olabilmektedirler. İş yeri ruhsallığı çalışanlara olumlu ve tutumlu davranışlar kazandırmaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000: 137).

İş yeri ruhsallığına yöneltilen eleştiriler ne olursa olsun burada işverene büyük sorumluluk düşmektedir. İş yeri yöneticisinin örgütünü savunabilmesi için öncelikle kendisinin iş yeri ruhsallığı kavramına hâkim olması gerekir ki ardından çalışanlarını da bu yönde savunabilsin. Sonuç olarak, insanın hâkim olduğu bir iş ortamında, iş yeri ruhsallığı kendiliğinden baş göstermektedir (Fry, 2005'ten akt., Baloğlu ve Karadağ, 2009: 174). Bu sonuçta bize ruhsal gelişimin, zihinsel gelişim kadar önemli bir kavram olduğunu vurgulamaktadır.

1.6.6. Ruhsal Liderlik Modelleri

Bu bölümde ruhsal liderlik kavramı için önemli olan teorilere değinilmiştir. Bu teoriler; Fairholm'un ruhsal liderlik kuramı, Benefiel'in ruhsal liderlik kuramı ve Fry'in ruhsal liderlik kuramıdır.

1.6.6.1. Fairholm'un Ruhsal Liderlik Kuramı

Fairholm'un ruhsal liderlik kuramı, Greenleaf'in ruhsal liderlik hakkındaki fikirlerini temel alan, bugüne kadar ki en gelişmiş ruhsal liderlik modeli olma özelliğine

sahiptir. Kuram bütünsel bir liderin tüm kapasitesini, potansiyel ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate alan bir yaklaşımdır (Wharff, 2004'ten akt., Çimen, 2018: 44). Ruhsal lider, çalışanların beden, zihin, kalp ve ruhlarının gelişmesiyle ilgili kararlar alarak seçimler yapar. İlham verici gelişmeler iş birliği, güven, karşılıklı dayanışma gibi kavramlar ruhsal liderliğin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Fairholm, 1998: 133). Kavram iş görenler tarafından kabul edilebilmek için dört alanda etkin olmaktadır: Güvenilirlik, öğretme, ilham ve güven. Fairholm, modelini tam gelişmiş bir teori olarak adlandırmaktan kaçınarak şunu belirtmektedir: Bu modelin parametreleri belirsizdir. Ruhsal liderliğin görev ve süreçlerinin akışında aradıkları asıl amaç, sürekli gelişmekte ve değişmekte olan organizasyonun ve özgürleştirilen insanların, içlerindeki en iyi olanı ortaya çıkarmaktır. Fairholm'un savunduğu liderlik kuramı hem dini hem de etik değerlerin bulunduğu bir kavramdır. Çalışanlar temel değerlerinin peşinden gitmek isterken, liderler temel değerlere değinerek ve iş görenlerini ruhsallığa yöneltmek dürüstlük, yardımseverlik ve alçak gönüllülüğün olduğu bir örgüte sahip olmayı istemektedirler (Fry, 2013: 710). Fairholm'a göre ruhsal liderliğin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Patterson, 2003):

- İçselleştirilmiş bir örgüt felsefesi ve vizyon oluşturmaktadırlar.
- Bireylere kendi alanlarını genişletmek ve geliştirmek için onların bir bütün halinde gelişmelerine önem verirler.
- Bireylerin kendilerini hizmete adanmasını sağlarlar.
- Tek yönlü ilişkilerin olmadığını, karşılıklı güven içerisinde yaşanılması gerektiğini belirtirler.
- Birlik beraberlik içinde ekip ruhuna hâkim olunması gerektiğini belirtirler.
- Karşılıklı tüm ilişkilerde saygıya çok önem verildiğinden saygının olması gerektiğini savunmaktadırlar.
- Sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olunması gerektiğini belirtmektedirler.

Fairholm'un ruhsal liderlik modeli, insanları ayrı ayrı değil de bir bütün olarak değerlendiren bir kavramdır. Bu teoride çalışanlar edinmiş oldukları deneyimleri ve sahip olduğu düşüncelerini kendi isteklerinde değil örgütün belirlediği zamanda

çalışma ortamına girerek kullandıklarını belirtmektedirler. Ruhsal liderlik pasif değildir dinamiktir ve bu teorideki her unsur birbiri ile ilişki içerisinde.

1.6.6.2. Benefiel'in Ruhsal Liderlik Modeli

Benefiel (2005) ruhsal liderliği bireysel ve örgütsel olarak iki aşamada incelemektedir. Bu teoride ruhsallığın gerçekleştiği fayda ilk aşamada olurken, ruhsallığın kişisel dönüşüme etkisi ve kişisel dönüşümler ile alakalı olduğu kanısı ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Benefiel'e (2005) göre ruhsal dönüşüm beş aşamada gerçekleşmektedir: Uyanış, dönüşüm, iyileşme, karanlık ve gün doğumudur. Uyanış aşamasına baktığımızda, bireyler ve örgütler çalışma ortamlarında ruhsallık duygusunun olmamasından kaynaklı şikâyetlerini bildirmektedirler. Dönüşüm aşamasında; bireyler veya örgütler ruhsallığın sunduğu ödüllere memnun kalmamaktadır. Ruhsallığın izlediği yolun doğru olup olmadığını sorgulamaktadırlar ve bunlarda istenilen cevaba ulaşamadıklarında hayal kırıklığına uğramaktadırlar (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 176).

Üçüncü aşama olan iyileşme aşamasında da, ikinci aşamada yaşanan bireylerin ve örgütlerin hayal kırıklığının ve mutsuzluğunun nasıl giderilebileceği ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır. Dördüncü aşama olan karanlık gece aşamasında da, bireyler veya örgütler bekledikleri sonuçları bulamazlar ise, kendilerini yalnız hissederler ve izinde gittikleri ruhsal yola karşı umutlarını yitirirler. Aşamaların son maddesi olan gün doğumunda ise; artık bireyler ve örgütler ruhsallığı tamamen kabul etmişlerdir ve uyum sağlamışlardır (Süle, 2019: 23).

1.6.6.3. Fry'ın Ruhsal Liderlik Teorisi

Örgütler yönetimin sürekli gelişme içerisinde olduğunun farkında olmasından kaynaklı hep daha iyi bir lider yetiştirme peşindedir. Değişen ve gelişen toplumda örgüt artık lider tercihi yaparken, ruhsallığı ön planda tutmaktadır. Çünkü ruhun hâkim olduğu örgütte insanlara, onların duygu ve düşüncelerine önem verilmektedir. Gelecek dönemde liderlik yapabilmek için, çalışanlara kendilerini iyi hissettirmek gerekir. Birey tüm hareketlerini liderden örnek alarak yapmaktadır (Fry, 2016:20)

Kurama göre ruhsal liderler ve iş görenler, kendi yaşanmışlıklarına ve geçmiş döneme saygı duyarak insanlar ile saygılı ve iyi ilişkiler kurmalıdırlar. İnsanlar

hayatta bir amaçları olduklarının farkına varır ve içinde bulunduğu dünyanın şartlarında kendini idare edebilecek, ruhsal inançları takip edilecek ve kişiler artık kendilerini tanımalarından kaynaklı sürekli geliştirmeye çalışacaktır. Bu durumdan sonra ruhsallığın etkin olduğu örgütte hem liderler hem de çalışanlar daha mutlu olacaktır. Örgütte mutluluk hâkim olursa, performansı da yüksek olacaktır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 177).

Fry' e göre ruhsal liderlik, varoluşa istek ve ait olma ile kurtuluşa erişmek için ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu teoride ruhsal liderler saygı çerçevesinde başkaları ile iyi anlaşabilirler. Böylelikle hayatın bir amacı ve anlamı olduğunu bilerek zorluklarla daha kolay başa çıkarak refah seviyesine daha kolay ulaşabilirler (Kurtar, 2009: 37). Ayrıca Fry diğer liderlikleri anlatırken insanların, fiziki özelliklerine, duygusal yönlerine ve zihinsel yönlerine önem verilmiştir. Yalnız bu duyguların yanı sıra ruhsallığı ihmal etmişlerdir. Liderler artık değerleri, tutumları ve inançları sergilerken artık bireylerin ruhsal inançlarına yönelik sergileyeceklerdir (Fry, 2016: 25). Fry Ruhsal liderlik teorisini öğrenen organizasyon ve içsel bir motivasyon oluşturmak için gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte teoride, vizyon, adanmışlık, umut ve inanç, üyelik ve özgecilik teorileri ile bir bütün olarak ele alınmaktadır.

Şekil 1.1. Fry Ruhsal Liderlik Modeli



Kaynak (Ankaralıoğlu, 2020)

Fry, House ve Mitchell'in yol ve amaç teorisinden esinlenerek bu teoriyi geliştirmiştir. Fry başarıyı hedefleyen lider de takipçilerinin vizyonlarını ödül ve motivasyonlar ile destekleyip açığa çıkarabileceğini düşünmekte ve içsel motivasyona da aşırı önem vermektedir. Yüksek motivasyonu sağlamanın en önemli

yolunu hedefleri belirlemek olduğunu savunur. Böylelikle yüksek motivasyonlu çalışan kendini işine odaklayarak hedeflerine daha çok ağırlık verip hatta hedefleri yüksek tutarak daha başarılı olacaktır. Lider çalışanlarına vizyonun ulaşılabilir olduğunu aşılacak durumundadır. Birey kendini daha değerli görerek yanındaki insana da saygı gösterip saygı çerçevelerinde değerleri yaşayacaktır. Her insan takdir edilmek ister, lider takdir ve motive edici söylemleri ile çalışanlarının mutlu etmek durumundadır (Iqbal,2015: 25).

1.6.6.3.1. Fry’ın Ruhsal Liderlik Boyutları

Fry tarafından ruhsal liderlik için öne sürülen boyutlar şunlardır.

1.6.6.3.1.1. Vizyon

Kişi ve kurumların gelecekte gerçekleşmesi planlanan hedefleri vizyon olarak adlandırılmaktadır. Vizyon olması istenilen anlamına gelmektedir. Gelecekteki düşünceleri ifade eden kavramda kişi öncelikli olarak kendini tanıdıktan sonra hayatın amacını aramalıdır. Çalışanlar kendilerini mutlu ya da mutsuz edebilecek bir vizyonu kendileri belirler. Mutsuz ve mecburi bir vizyon kişiyi performans anlamında her zaman dibe götürecektir (Gürer, 2019: 114).

Vizyon geleceğe dönük bir köprü görevi görmektedir. İnsanların, örgütlerin hedefleri oluşmaya başladığında bu hedeflere erişilmeye çalışılmaktadır (Erçetin, 2000: 15). Vizyon anlamlıdır, her çalışanın güvenini kazanarak geleceğe doğru yöneltmektedir. İnsanlar gelecekleri hakkında düşünmek isterler ve kendilerine bir yön çizerek hedeflerini geleceğe taşırlar. Vizyon geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayarak, gelecekleri hakkında kesin karar alacaklardır. Vizyon örgütün elde etmek istediği hedefleri anlatır. Örgüt geleceğe dair kurduğu planlarla bir yola çıkmak ister ve vizyon bu yola neden çıkıldığına dair nedenleri araştırmaya başlar. Vizyon; insanların kendi hayallerindeki geleceğin, yorumlanmasını ve resmedilmesini istemektedirler yani örgütün gelecekte kendisinin nerede olması gerektiğini göstermektedir. Vizyonun en önemli özelliği; değişmeyi ve gelişmeyi tüm yönleriyle ortaya koymasıdır. Fry vizyonu üç özellikte anlatmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 178):

- Dünyayı ve kişinin kendini tanıması

- Kişinin dünyadaki amacının bulunması
- Kişi kim olduğunu, niçin var olduğunu ve ne yapması gerektiğini anlatmaktadır.

Vizyon önceliklerin planlanması ve amaçlanması ilk adım geleceğin belirleyicisi olduğundan ve şirketlerin uzun dönemdeki başarıları için oldukça önemlidir. Bu nedenle vizyon geleceğe bakmalı ve işletmeler için sağlam bir temel oluşturarak yol gösterici nitelikte olmalıdır (Muslu, 2014: 157).

1.6.6.3.1.2. Adanmışlık

Adanmışlık, işle alâkalı tatmin sağlayan ve pozitif, aynı zamanda yoğunlaşma, kendini adama ve dinçlik ile karakterize edilebilecek yaygın, kalıcı bir zihinsel ve duygusal durumu ifade etmektedir (Eroğlu, 2016: 03). İş görenlerin tam anlamıyla kendilerini yapmış oldukları işe adanmaları anlamına gelmektedir. İşe adanmışlık, ilgiyi, bağlılığı, tutkuyu, hevesi, yoğunlaşmayı, çabaya odaklanmayı ve enerjiyi ifade etmektedir (Tokmak, 2018: 275).

Adanmışlık kavramında bireyler kendilerini yapmış oldukları işe adanmalarından dolayı, bireylerin örgüte karşı bağlılığı arttırmaktadır. Çalışanlar liderleri tarafından takdir edilen, kendisini anlayan ve kendisine aitlik duygusunu hissettiren bir ortamda bulunmak ister. Bu kavramın bireye sunduğu sonuçlar hep huzurdur. Böyle olduğunda iş ortamlarındaki stres azalmaktadır ve bu yönde bireyin performansı artmaktadır. Adanmışlık kavramında, huzur ve sessizlik çok önemlidir.

1.6.6.3.1.3. Umut ve İnanç

Bütün sistemleri ile kendilerini gerçekleştirmiş örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri için hedef ve amaçlarının isabetli tayin edilmesi gerekmektedir. Umut/inanç amacın misyon ve vizyonun uygulanacağına dair temel kaynak olarak ifade edilmektedir (Gürer, 2019: 114). İnanç gözle görülmeyen fiziki olarak varlığı ispat edilemeyen ama var olduğuna inanılan düşüncedir. Umut ise, zaman içerisinde gerçekleşmesinin mümkün olduğuna inanılan beklentidir. İnanç insanın umudunu artırır ona kesinlik kazandırır. Örgütlerin amaç hedef ve vizyonlarına ulaşmasını sağlayan temel iki dinamik umut ve inançtır. Çalışanların doğru belirlenen vizyona inanıp güvenmeleri umut için gereklidir. Umudu diri tutmak ve aşılamayacak gibi

görünen birçok işin üstesinden gelebilmek için motive olmanın temel kaynağı inançtır. (İmamoğlu, 2011: 220).

İnanç, fiziksel olarak varlığı ispatlanmayan bir şeyin varoluşuna inanmaktır. Umut, gerçekleşmesi istenilen bir istektir. Eğer kişide inanç var ise umudu bu inanca kesinlik kazandırmaktadır. Vizyona ulaşmada asıl kaynak umut ve inançtır. İnsanın umudunun dinç kalabilmesi için, bu umuda inanmak çok önemlidir. Çalışanın amaçları için vizyon inanç ortamı yaratmaktadır. Vizyon ve inanç çalışanın performansının artırılmasında önemlidir (Kılıç, 2018: 56).

1.6.6.3.1.4. Üyelik

Üyelik alt boyutunda birey örgütünde anlaşıldığını ve takdir edildiğini bilmektedir. Bireyler aidiyet duygusunun temelini oluşturmasından dolayı kendileri ile beraber bağlanma ve bütün olma duygularını da kuruma getirmektedirler. Fry (2005) ‘de üyelik fikrini ifade ederken: örgütlerin çalışanları anlaması, bireyleri değerli hissettirmeleri ve fikirlerine saygı duyulması gerektiğini bildirmektedir (Özgan vd, 2013: 73).

1.6.6.3.1.5. Özgecilik (Diğergâmlık)

Bireylerin bir çıkar gözetmeden, ödül beklemeden diğer bireyler veya toplumun iyiliği adına fedakârlıkta bulunmayı prensip edinen bir tutumdur. Kavram başkasının yararına olan bir durumu kendi yararına gibi görmeyi, bencil olmamayı, çıkar gözetmeksizin insanlara yararlı olmayı anlatmaktadır (Çimen, 2016: 11).

Bir bireyin başkalarının istek ve ihtiyaçlarını gidermeye dönük eylemlerinin bütünü özgecilik biçiminde ifade edilebilir. Özgeci davranış sergileyen birey bu davranışından ötürü herhangi bir yarar sağlamaz hatta kendisine sorumluluk yüklenmiş olur. Özgecilik bireyin gönüllü olarak yaptığı, karşılığında herhangi bir beklenti içine girmediği yalnızca başkalarının faydasını gözettiği bir davranış biçimidir. Özgeci birey başka birinin faydasına yönelik olarak enerjisini, maddi imkanlarını ve zamanını harcar ve başkalarına faydalı olabildiği için huzur duyar. Yaptığı iyi niyetli eylemden ötürü kendisinde olumlu duygular oluşması, yaptığı davranışı özgecilik sınırlarının dışına çıkarmaz. Bu olumlu duyguların özgecilik açısından bir sakıncası yoktur. Bunun dışında başka bir çıkarı yoktur. Gönüllülüğe

dayanmayan ve çıkar gözetilen eylemler özgeci bir davranışa örnek teşkil etmezler (Akbaş, 2021: 31).

1.7. Bölüm ile İlgili Yapılan Literatür Çalışmaları

Ruhsal liderlik ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar şu şekildedir: 1997 yılında fairholm tarafından gerçekleştiren çalışmada, liderlerin sahip oldukları ruhsal özelliklerle takipçilerini ve örgütü etkileme düzeylerini araştırmış ve çalışmanın sonucunda katılımcıların % 85'i liderlerin sahip oldukları ruhsal yönlerin örgütü etkilemek için önemli olduğunu vurgulamıştır.

Fry, Vitucci ve Cedillo (2005), ruhsal liderliğin savunma hizmetlerinde uygulanması gereği üzerinde durarak, kurumsal dönüşüm üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada ruhsal liderlik vasfı taşıyan işgörenlerin kurumsal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ve çalışma birimlerini daha üretken olarak tanımladıklarını ortaya koymuştur.

Karadağ (2009), çalışmasında okul müdürü ve öğretmenler tarafından algılanmış olan ruhsal liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya göre, okul müdürü ortamdaki huzuru arttırmaya çalışırsa, öğretmenlerin davranışlarında da olumlu sonuçlar artmaya başlayacaktır. Olumlu sonuçlar performanslarda da artış meydana getirecektir. Lider olumlu olduğu takdirde çalışanlarda olumlu ve mutlu olacaktır.

Aydın ve Ceylan (2009), yayınladıkları çalışmaya göre ruhsallık ve öğrenme arasında düşük bir ilişkiye rastlanmıştır. Polat (2011), çalışmasında eğitim fakültesi öğrencileri ve öğretim üyeleri arasında ruhsal liderlik ile ilgili araştırma yapmıştır. Çalışmaya göre eğitim fakültesinde hizmet veren öğretim üyelerinin ruhsal liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Fry, Hanna, Noel ve Walumba (2011) ise ruhsal liderlik ile ruhsal sağlık arasındaki ilişkiyi ve askeri liderlerden oluşan örnekleme ruhsal liderliğin örgütsel sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaları işgörenlerin refahı, örgütsel sosyal sorumluluk ve işgörenler arasındaki dengeyi vurgulayan işyeri ruhsallığı, ruhsal liderlik ve iş modelleri kavramlarını bir araya getirmiş, anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Chen ve Yang (2011), finans ve pazarlama sektöründe faaliyet gösteren işgörenler ile yaptıkları çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarına ruhsal liderliğin

etkisinin pozitif yönlü korelasyon içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Akgüney (2012), çalışmada ruhsal liderlik ve örgütsel çıktılarının alt boyutlarında olumlu ve anlamlı ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Çalışma sonucuna göre, ruhsal liderler bireylerin örgütsel bağlılığını etkiledikleri gibi bireylerin ve örgütlerinde verimliliğini etkilemektedir.

Polat ve Tülübaş (2013), Üniversite hazırlık sınıfı öğrencilerine göre öğretim elemanlarının ruhsal liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. İsimli çalışmalarında öğretim elemanları tarafından sergilenen ruhsal liderlik davranışlarını, üniversite öğrencileri ile görüşerek değerlendirmişlerdir. Yapılan araştırma sonucuna göre, öğretim elemanlarında ruhsal liderlik algısının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Özgan vd. (2013), çalışmada ruhsal liderlik ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda ruhsal liderlik kavramının öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği gözükmektedir. Gündüz (2014), çalışmada inşaat, bilim, gıda ve sigortacılık sektörlerinde, ruhsal liderliğin sinizm üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ruhsal liderliğin sinizm üzerinde azaltıcı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Aslan ve Korkut (2015), çalışmalarında ruhsal liderlik kavramının ilkökul öğretmenleri üzerinde olumlu sonuçlarının olduğunu bildirmiştir. Öğretmenler işlerini önemsedikleri için hayattan umutludurlar ve ruhsal sağlığa dikkat etmektedirler. Tan (2015), çalıştığı araştırmada ruhsal liderin çalışanların işlerine karşı olan tutkularını desteklediğini savunmuştur.

Gotsis ve Grimany (2017), ruhsal refahın bileşenleri olarak çağrının ve üyeliğin, işgörenlerin hem adanmışlık hem de aidiyet konusundaki deneyimlerini güçlendireceğini, böylece katılım algılarını etkileyerek çok seviyeli faydalı sonuçlara yol açacağını savunurlar.

Ali ve Zaky (2018), ruhani değerlerin ve ruhsal uygulamaların liderlik etkinliği üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışma bulgularında, ruhsal değerlerin ve manevi uygulamaların liderlik etkinliği üzerinde olumlu etkileri olduğunu görmüşlerdir.

Kılıç (2018), çalışmasında ruhsal liderliğin okul kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri incelemiş, ruhsal liderliğin, örgütsel sessizlik ve okul kültürünün

başarısını arttırdığını belirtmiştir. Yılmaz (2020), çalışmada İstanbul’da bulunan otel işletmelerinde ruhsal liderliğin örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğunu bildirmiştir. Çalışma sonucunda ruhsal liderliğin stres ve tükenmişliği düşürdüğü sonucuna varılmıştır.

Yıldız (2021), çalışmasında 736 kişiye anket çalışması yapmıştır. Ruhsal liderliğin boyutlarının cinsiyete göre değişmediğini, anlam boyutunda farklılık olduğunu bildirmiştir. Anlam boyutunun erkek ve kadın öğretmenler arasında farklılık gösterdiğini dile getirmiştir. Kadın öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğunu ve bundan dolayı da okul müdürlerinin ruhsal liderlik boyutlarının kadın öğretmenler açısından daha önemli olduğunu dile getirmiştir. Güzel (2021), Ruhsal liderlik bağlamında ‘Gandi’ filminin doküman analizi adlı çalışmasında ruhsal liderlerin çalışanlarına karşı merhametli ve saygılı davranışlar sergilediğini bildirmiştir. Ruhsal liderlerin çalışanlarını umut ve inançla motive ettiğini bildirmektedir. Liderlin örgüt çalışanlarının yaptıkları işlemleri anlamlı kıldığını bildirmektedir. Demirdağ ve Gündüz (2021), çalışmalarına göre iş yerlerinin vizyonlarını geliştirebilmeleri için örgütlerin motivasyon kaynağını ruhsal liderlik olarak görmüşlerdir. Ruhsal liderlerin iş tatminini arttırdığını bildirmektedirler.

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. Sinizm

Sinizmin kökeni Antik Yunan dönemine dayanmaktadır. Sinizmin kelime anlamı insanların hiçbir değere bağlı olmadan, bütün gereksinimleri yok sayarak mutluluğa kendi çabaları ile ulaşabileceklerini ifade etmesidir. Etimolojik olarak da ‘Zinismus ve Kynismus’ kelimelerinden türediği görülmektedir (Hançerlioğlu, 1995: 73).

Sinizm bir felsefi akımdır ve M.Ö 500’lü yıllarda ortaya çıkmıştır. Akımın ilk temsilcisi Antisthenes olarak bilinmektedir. Sinizm kavramını iki farklı bakış açısı ile açıklanabilir: İlk bakış açısı, insanların yırtıcı ve daha önce hiç rastlanmamış davranışlarından dolayı Yunancada köpek anlamına gelmekte olan ‘kyon’ kelimesinden çıktığı görülmektedir (Mantere ve Martinsuo 2001, Akt. Kalağan ve Güzeller 2010). İnsanlar doğal yaşam tarzını tercih etmişlerdir. Bunun yanı sıra, toplum kurallarına uymayarak ve giyimlerine de önem vermeyerek uygarlığı küçümsemelerinden dolayı, ‘kyon’ siniklerin simgesi olmuştur (Reichers vd., 1997).

Diğer bir bakış açısı ise, sinik felsefesinin temelini erdeme dayandığını belirtmektedir. Felsefeye göre, ahlaki kurallar ve sosyal kurallar reddedilerek doğanın kurallarına göre hareket etmek gerekmektedir. Sinikler kendi kendine yetinebilecekleri düşüncesi ile bireyselliği savunmuşlardır. Bu doğrultuda, bireylerin erdemli ve kendi kendilerine yetebileceğini bildirmişlerdir (Akçakaya, 2021: 41).

Sinik (Kinik) okulun kurucusu olan Antisthenes’in yaşam tarzına bakıldığında erdemlik ilkesi üzerine kurulduğu görülmektedir. Antisthenes, töresel amaca yönelik olmayan bilimlere küçümseyerek, erdemin bilgi ile elde edilebileceğini savunmaktadır. Kendisine göre, yaşamın amacındaki mutluluk erdemlikte bulunmaktadır. Bu teorilerinden dolayı Antisthenes ve diğer Kinikler, erdem dışında insanların değer verdikleri hiçbir düşünceye saygı duymamışlardır (Erkara, 2019: 39).

Sinikler, toplumun standartlarını reddederek, kıyafet giyinmeyerek ve içecekleri elleri ile bir bardağa dahi ihtiyaç duymadan içebileceklerini göstermişlerdir. Önemli temsilcilerinden olan Diyojen bir evde yaşamayarak klasikleri aşp bir fıçı içerisinde

yaşamıştır. Örnek verecek olur isek; Büyük İskender'in bir gün Diyojen'i ziyaretin de ona bir iyilik teklif etmek ister. Ancak Diyojen'in yanıtı 'gölge etme yeter ' olmuştur. Bu yanıtı baktığımızda siniklerin dünya materyalizmine ait her şeyi reddettiklerini ve sade bir hayat benimsediklerini görebiliriz (Torun,2016: 09).

Sinizmde felsefe kadar önemli bir yaşam tarzı haline gelmiştir. Sinizme göre, insanlar uzlaşmamalıdır. İyi bir yaşamın simgesinin kendine güven ve bağımsızlık olduğunu savunurlar. En baştan itibaren sinizm bir düşünce okulu değil bir yaşam tarzı olmuştur (Tan ve Tan, 2007).

Sinizmin felsefi yönü çok eskilere dayanmaktadır. Fakat dünyada örgütsel bakış açısından 90'lı yılların başlarına doğru yaygınlaştığı görülmektedir. Türkiye'de ise, son yirmi yıllık süreçte inceleme konusu olmuştur (James, 2005:24). Sinizm konusuna yönelik felsefe, yönetim, din, siyaset, insan kaynakları, yönetim ve yönetim psikolojisi gibi farklı alanlarda çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmaların ilkinin Kanter ve Mirvisin yapmıştır. Çalışmada, sinizminin örgütte yayılması ve verebileceği zararlar anlatılmaktadır. Araştırmalar sonucunda Amerikalı çalışanların %43'ünün sinik olduğu görülmektedir. Sonrasında şirket yöneticileri, politikacılar ve medya sinizmin etkilerine yoğunlaşmışlar ve bu sayede sinizme ilişkin akademik çalışmalarda artış sağlanmıştır (Ük, 2020: 10).

Sinizm, düzeni eleştirerek kişiyi ön plana çıkarmayı hedeflemiştir ve gerçeği anlatmıştır ancak günümüzde kavrama farklı anlamlar yüklenmiştir. Sinizm, örgütte gerçekleşen başarıları etkilemesinden kaynaklı son yıllarda büyük önem taşıyan bir kavram haline gelmiştir. İşletmelerin yönetilmesinde meydana gelen güçlükler araştırılırken, aynı zamanda çalışanlarında örgüte yönelik geliştirdikleri olumsuz tutum ve davranışları, sinizm adı altında incelemeye başlamışlardır (Ögel, 2021: 42).

Sinizm kavramı; bireylerdeki iyiliğe karşı inançsızdır. Sinizm, bireylerin olaylar karşısında alaycı olmalarını ve bu alaycı tavırlarının mimik ve davranışlara yansımaları alışkanlık edinerek; sürekli hata arama dürtüsü olarak tanımlanabilir. Brandes (1997), sinizmi; bireyin sorumlu olduğu örgüte karşı duygusal ve davranışsal boyutlarda geliştirmiş olduğu negatif davranışlar olarak tanımlamaktadır (Kılıçaslan, 2017: 14).

Sinizm, çok zor beğenen, yapılan hiçbir işlemde memnun olmayan, hep bir eleştirel kişilikte olan ve menfaatçiliğin yüksek olduğu bireylere tanımlanan bir düşünce

akımıdır. Sinizme psikolojik açıdan baktığımızda ise; bireylerde, yalan, sahte ve bencilce davranışlar görülmektedir. Bu açıdan bireyler, belirli ideolojiye, toplum düzenine veya kurumlara yönelik olumsuz davranışlar sergilemektedir (Torlak, 2000: 27).

Sinizm, başkalarına güven duymama ve onların yapmış oldukları her olaylardan hoşlanmama, memnun olmama olarak tanımlanabilir. Brandes (1997) ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmalara baktığımızda sinizme ait genel özellikleri görebiliriz. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

- Sinik bireyler insanların, temel özelliklerinin yalan, sahtelik ve başkalarına ait olan hakları kullanma, ellerinden alma olduğunu bildirmişlerdir.
- Sinikler, kişilere sunulan seçenekler arasında seçim yapmaları gerektiğinde onların bencil olduklarını, aynı zamanda hiçbir davranışlarının tutarlı olmadığını ve güven vermediklerini dile getirmektedirler.
- Sinikler, her yaşanan olayın altında gizli bir niyet olduğunu düşünmektedirler.
- Sinik bireyler, topluluk, örgüt, toplum gibi unsurlarla ilgili bir şey düşündüklerinde sıkıntı ve utanç duygusuna kapılmaktadırlar. Onların samimiyetten uzak olduklarını düşünmektedirler (Kuş, 2021: 14).

Sinizm kavramı, bu düşünceyi savunanların değişime kapalı olmasından dolayı insanların yaşamış olduğu olumsuz davranış ve duyguların bir sonucu olarak nitelendirilmektedir. Sürekli ben merkezli olarak bencilce davranışlar (Çam, vd, 2011: 8) Sinikler, kendi çıkarlarına yaşamlarında önem vermelerinden dolayı, işverenlerin kendi çıkarlarını, menfaatlerini ve ekonomik refah düzeylerini çalışanlardan üstün tuttuklarına inanmaktadırlar (Çetinkaya, 2012: 8).

Sinikler, din ve hükümet gibi kurumların gereksiz olduklarını ve bu kurumların küçümsenmeye ve dışlanmaya değer olduklarını savunmaktadır. Sinizm için mizah, dalga geçmek çok önemli bir silahtır. Sinizm, yalnızca bir felsefe değildir, aynı zamanda bir yaşam biçimidir (Kızılsavaş, 2021: 33).

Sinizm, birçok birimi hedef alabilmektedir. Sinizm, bir tutumla ortaya çıkabildiği gibi, birden çok tutumlara karşıda ortaya çıkabilmektedir. Örnek verilecek olursa bir

işletme yönetimine karşı olan sinizm, diğer işletme yönetimlerine de karşı gelebilmektedir. Bundan dolayı sinizm genel ve özel tutumlarla nitelendirilmektedir (Torun, 2016: 32).

Graham sinizm kavramını tanımlarken kişilik özelliklerine vurgu yapmıştır. Ve bu özelliklere sahip kişilerde şu davranışların görüldüğünü savunmuştur.

- Bireylerin kendilerini düşündüklerini, doğru söylemediklerini ve yaptıkları işlere karşı ilgisiz kaldıklarını

Başkalarına ait güdülerini sorgulama

İnsanlar ile olan ilişkilerde temkinli olma onlara karşı güven duymama

Baskın olma

Başkalarının kendilerinden isteklerine karşı alınma

Yardımsever olmamak.

Sinizm kavramının, kişilerin, örgütlerin ve diğer kurumların dürüst olmadıklarını, hedeflerini gerçekleştirmek için diğer insanları kandırdıklarını ve hep ben merkezli olarak insanların inanç ve davranışlarını saygı duymayarak insanları kötü etkilediğini savunmaktadırlar (Smith, 2018: 89).

2.2. Örgütsel Sinizm

İnsanlar arasında olduğu gibi örgütlerde de sinik davranışlar sergileyen bireyler vardır. Bu davranışlar, örgüt yöneticilerinin iletişimsizliği ve ikiyüzlülüğü, çalışanların çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri ve kişisel değerlerin yok sayılması gibi davranış biçimleridir. Örgütleri oluşturan bireylerin sinik tavırlar sergilemesi, sinizmin örgütsel boyutta ele alınmasını sağlamıştır (Dean vd., 1998: 345-346). Örgütsel sinizm kavramından, ilk kez 1990'lı yıllarda söz edilmeye başlanmıştır ve ilk olarak da Kanter ve Mirvis'in (1989) yabancı çalışanlar üzerine kaleme aldıkları "Örgütsel sinizmin yayılma nedenleri" adlı kitaplarına konu olmuştur. Örgütsel sinizm, bireylerde örgüte ve örgüt elemanlarına karşı ortaya çıkan güvensizlik, şüphecilik, inançsızlık, kötümserlik gibi anlamlara sahip olmasının yanı sıra, günümüzde kusur arayan, beğenmeyen ve eleştiri yapan gibi farklı anlamlara da sahiptir (Mustafa, 2011: 9). Örgütsel sinizm, bireylerin örgüte karşı sergiledikleri

olumsuz davranışlar bütünü olarak açıklanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel sinizm, bireylerin örgütlere, düşüncelere geleneklere ve kişilere karşı hissettikleri olumsuz duygular veya bireylerde, örgütlere ve kişilere karşı oluşan güvensizlik olarak da tanımlanabilir (Sezgin, 2016: 12).

Örgüt elemanlarının, örgütün temel yapısında dürüstlüğün olmadığına, yöneticiler tarafından örgüt elemanları arasında adalet ve ahlak kurallarının ihlal edildiğine kendilerini inandırdıkları zaman örgütlerde sinizm ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle örgütsel sinizm, kişilerin, üyesi oldukları örgütler hakkında, ahlaki çerçevenin olmadığı, dürüstlük ve samimiyet gibi değerlerin, örgütün çıkarları doğrultusunda yok sayıldığı yönündeki düşünceleridir. Ayrıca örgütsel sinizm, örgüt üyelerinin örgütü küçük görmesi ve örgüt içinde alınan kararları ciddiyetsiz bulması anlamına da gelir. Örgütsel sinizm kavramı iki şekilde ele alınmıştır. Birincisi, kişisel hataların olumsuz davranışları artıracak düşüncesidir (Çelik, 2019:87). Örgüt içindeki bireylerin, örgüt kurallarına aykırı tutumları ve örgütün faaliyet alanı dışındaki bireysel davranışları, örgütün diğer elemanlarının olumsuz davranışlar sergilemelerine ve örgütün temel yapısının bozulmasına sebep olabilir. İkincisi ise düşük ihtimal de olsa, örgüt içinde sinizmin düzeyini kontrol altına alarak, örgütün pozitif bir ilerleme kaydedeceğine olan inançtır. Günümüzde örgütsel yapının öneminin artmasıyla birlikte, örgütlere düzenli ve fedakârca hizmet eden bireylerin aksine, örgütsel faaliyetlere zarar veren, örgütün yapısını tenkit eden ve örgüt ortamını bozucu tavırlar sergileyen kişilerin olduğu da görülmektedir. Sinik bireylerin örgüt yapısının bozulmasında ve örgütsel problemlerin ortaya çıkmasında büyük payları vardır. Yöneticiler tarafından kontrol edilemeyen sinizm, örgüt içi problemlerin ortaya çıkmasına, güvensizlik ortamının oluşmasına ve örgütsel oluşumun yok olmasına sebep olabilir (Dereli, 2021: 07).

2.2.1. Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temelleri

Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temellerini altı ayrı başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar: Beklenti kuramı, Atfetme kuramı, Tutum kuramı, Sosyal değişim kuramı, Duygusal olaylar kuramı ve Sosyal güdüleme kuramıdır.

2.2.1.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, bireyin sergilediği tutum ve davranışların sadece bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda olmadığını, bu davranışlardan bir beklenti içerisinde olduğunu belirtmektedir. Beklenti kuramının örgüt içerisindeki, kişisel beklenti ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz (Yıldırım ve Ceyhan, 2020: 1176).

Beklenti kuramı, 1964 yılında Vroom tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, kişiler performanslarının pozitif bir değerlendirme ile sonuçlanacağına inandıkları zaman işleri için en yüksek çabayı gösterecekleridir. Çalışanların bu performansları değerlendirilirken, ücretlerde artış, prim veya terfi gibi ödüller sunulması, çalışanların bireysel hedeflerini tatmin etmelerine destek olmakla birlikte performanslarını da arttıracaktır (James, 2005: 48).

Beklenti kuramının temeli, bencillik ve kişisel çıkarıya dayanmaktadır. Böylelikle örgütsel sinizmde kapsayan bencillik kavramı ile bağlantısı ifade edilir. Sinizmle aralarındaki diğer ilişki, örgütte değişim için verilen çabaların boşa olduğu yönündedir. Örgüt üzerinde çalışanların sarf etmiş oldukları çabaların gereksiz olduğunu düşünmeleri sinizmde bu kuramın etkisinin rolünü belirtmektedir (James, 2005: 66).

Beklenti kuramı üç temel ilişkide ele alınmaktadır (Gün, 2015: 18);

Çaba-Performans ilişkisi: Bu ilişkide, çalışanların göstermiş olduğu gayretler oranında başarı elde edilebileceği savunulmaktadır.

Başarı-Ödül ilişkisi: Bu ilişkide çalışanlar, gösterdikleri başarı oranında hak ettiklerini düşündükleri ödülün beklentisi içerisinde olduklarıdır.

Ödül-Bireysel gaye ilişkisi: Bu ilişkide, çalışanların ihtiyaçlarına odaklanmalıdırlar. Çalışanlar ihtiyaçlarına hitap eden ödül için daha fazla performans sergileyeceklerdir.

Beklenti kuramında temel ilişkiler aşağıdaki gibidir.

Şekil 2.1. Beklenti Kuramında Temel İlişkiler

1	2	3	4
Bireysel çaba	Bireysel performans	Örgütsel ödülleri	Bireysel amaçlar

Vroom'un beklenti kuramı, değer, araçsallık ve beklenti şeklinde üç boyut bileşenden oluşmaktadır. Birey, kendisinin verdiği çabalar ile bir yerlere gelebileceğine inanıyorsa, verilen işleri başarabiliyorsa ve ödül alacağına inanıyorsa motive olacaktır.

Yalnız örgütteki ödüller yetersiz veya adaletsiz olur ise, örgütte istenmeyen davranışlar meydana gelebilir (Demir, 2021: 26).

2.2.1.2. Atfetme (Atıf) Kuramı

Atfetme kuramını ilk olarak, 1958 yılında Heider'in yapmış olduğu çalışmalarda görebiliriz. Çalışanlar yaşamda bulunan olayları hep kendi değer yargıları ve tutumlarıyla yorumlamakta ve kişilerin davranışlarıyla beraber onların sergilediği tutumları da anlamaya çalışmaktadırlar. Atfetme kuramında çalışanların duyguları, düşünceleri ve olaylara nasıl tepkiler verdikleri çok önemlidir. Atfetme sürecine ait modeli aşağıdaki şekilde görebiliriz (Kızılsavaş, 2021: 43);

Şekil 2.2. Atfetme Süreci Modeli

Bilgi İnanç Güdüleri	Davranışın algılanan nedenleri	Davranış Duygular Beklentiler
----------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

Önkoşullar

Yükleme

Sonuç

Uzun zamandır eğitim bilimleri ve yönetim bilimlerinde temel unsur olan atfetme kuramı, insanların kendi davranışlarını ya da diğer bireylerin davranışlarını, anlamada önemli rol oynamıştır. Atfetme kuramında, birey hem kendi davranışlarını anlamlandırır hem de bireyin anlamlandığı düşünceleri yorumlama açısından büyük önem taşır (Kızgın ve Dalgın, 2012: 63).

Sosyal psikolojide, insan davranışlarının nedenlerinin araştırılması atfetme kuramı adı altında ele alınmaktadır. Atfetme kuramını;

- Belirginlik
- Tutarlılık
- Fikir birliği

şeklinde üç temel ölçüde ele alabiliriz. Bu üç ölçüyü kısaca açıklayacak olursak

Belirginlik özelliği: Bir olayın nedeninin diğer nedenlerden farklı ve ayırıcı olmasıdır.

Tutarlılık özelliği: Olayın nedeni ile yapılan davranış arasındaki ilişkinin tutarlılığının çok uzun bir süre devam etmesi gerekmektedir.

Fikir birliği özelliği: Olaya dâhil olan kişilerin, aynı neden ve sonuç doğrultusunda hareket etmesi anlamına gelmektedir.

Atfetme kuramı, çalışanların değerlerini anlayabilmek amacı ile sinizmle bağlantılı olmuştur. Bu değerlendirmede liderlik statüsü önemlidir. Örgütte meydana gelen değişiklikte lider, çalışanların durumlarına, tutumlarına ve davranışlarına hâkim olmasından dolayı önemlidir. Aksi takdirde örgütte bir karar veren olmadığı düşünüldüğünde, çalışanlar yapılan çabaların boş olduğunu düşünerek sinizme ait olan tutumları sergileyebilirler (Thompson, 2017: 45).

Atfetme kuramı, beklenti kuramının üzerine inşa edilen bir kuram olarak görülmektedir. Örgütsel değişimdeki sinizm çalışmalarının çoğu atfetme teorisine dayanmaktadır (Uslu, 2021: 63).

2.2.1.3. Tutum Kuramı

Pratkanis ve Greenwald tarafından geliştirilmiştir. Onlara göre, tutumlar problemleri çözmek için basit yöntemler sağlar. Tutum kuramı, nesneler, bireyler ve olaylar ile ilgili olumlu veya olumsuz eğilimleridir. Bireyin bir olay ve konu hakkında nasıl hissettiğini yansıtmaktadırlar. Tutum kuramı, davranışların nasıl oluştuğunu algılamaya çalışır ve sergilenen tutumların temsil edilen yönlerini sergileme çabasıdadır. Tutumların üç bileşenleri bulunmaktadır: Bilişsel, duyuşsal ve

davranışsal. Olumlu veya olumsuz algılar ve inançlar bilişsel boyutlardan duygulara yansır ve gözlemlenebilir hale gelir (Çiflik, 2020: 53).

Tutum kavramı, sosyal psikoloji alanında en çok ses getiren konulardan biri olmuştur. Tutum bir olayı iyi veya kötü olarak değerlendiren bir eğilimdir. Allport; tutumun tecrübe ile düzenlendiğini, bağlı oldukları durum ve objelerin varlıklarında harekete geçtiğini, olumlu veya olumsuz konularda hazır olduklarını belirtmektedir (Sarı, 2016: 8).

Tutumlar, duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Bu eğilimlerde, diğer bireylerin fikirleri, davranışları ve nesneleri konu edilmektedir. Tutumlar uzun sürelidir, geçici olarak bireylerin sergilediği eğilimler tutum değildir (Torun, 2016: 29).

Tutum, netlik ve tutarlılıkta netlik sağlaması bakımından insan hayatında önemli bir yere sahiptir. Yaşanılan olaylar sonucunda tutumlar oluşmaktadır. Bu tutumlar bireyler ile olan ilişkileri ve çevreyi değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Bireyin geçmiş davranışlarından yola çıkarak ilerdeki davranışları tahmin edilerek, bireyin tutarlılığı düşünülür.

Eğer davranışlar tutarsız olursa, bireyin güvensiz olduğu beyan edilir. Güvenilmez bireylere, olumlu tutumlar sergilenmez ve böylece bireyler sinik bireylere dönüşür. Tutumlar duyguları yansıtır. Örneğin, iyiliğe karşı kötülük yapılırsa iyi bir birey sinik bir bireye dönüşebilir. Bu bağlamda, örgütsel sinizm çalışanların bireylere olan tutumlarıyla bağlantılı olup kişisel deneyimler ile ilgili bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Aydın, 2017: 17).

Olson ve Zanna'ya (1993) göre, tutum kuramıyla örgütsel sinizmin temel özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel sinizmde ön plana çıkan duyusal, bilişsel ve davranışsal konularda tutumlar çok etkili olmuştur. Bundan kaynaklı tutum kuramı, örgütsel sinizmi anlatmak için önemli bir unsur olmuştur (Çifçi, 2013: 31).

2.2.1.4. Sosyal Değişim Kuramı

Çalışma ortamındaki davranışların anlaşılmasında önemli bir faktör olan sosyal değişim kuramının temeli 1920'lere dayanmaktadır. Sosyal değişim kuramı, kişisel çıkar odaklı kişilerin, kendi imkânlarıyla ulaşamayacakları amaçlara ulaşmak için diğer bireylerle olan etkileşimleridir (Kurnaz, 2020: 22). Blau'ya (1964) göre, sosyal

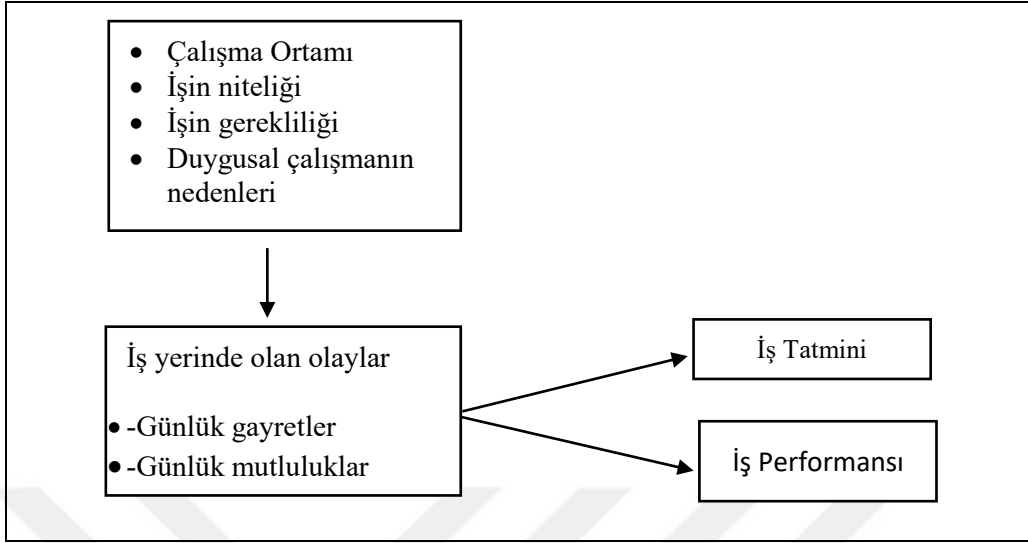
değişim kuramı çalışanların gönüllü olarak sergilediği davranışlardan olumlu sonuç elde edeceklerini düşünerek motive olmasıdır. Bu kuramda, taraflar birbirlerine iyilik yaparken bunu ileriye yönelik bir teminat karşılığında yapmaktadırlar. Kuramda, taraflar kendilerine verilen sorumlulukları karşılıklı yerine getirmektedirler. Böylelikle, hesap vermeyi önlemek için iyilikler yaparlar ve değişimlerde uzun vade sağlarlar. Tarafların beklentileri karşılıklı olduğu takdirde, ilişkiler uzun süre devam eder. Taraflar birbirlerine karşı olan ilişkilerin sonunda ödül olduğunu bildikleri için bu karşılıklı ilişkiyi süreç boyunca korumaktadırlar (Bahar, 2019: 29).

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek ve sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılamak için, başkaları ile etkileşim ve iletişim içerisinde olmak durumundadırlar. Çalışanlar bulundukları ortamlarda iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden iyi muamele görmek ister. Çalışanın göreceği iyi muamele kendisini motive ederek daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Ancak çalışanların bu istekleri karşılanmaz ise, olumsuz sonuçlara yol açarak onların zamanla sinik davranışlara yönelmelerine neden olacaktır (Jafarguliyeva, 2020: 41).

2.2.1.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylar kuramı, Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilmiştir, duygu ve psikolojilerin bireylerin hareket ve davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Duygusal olaylar kuramı bireylerde, örgütlerin dışında gelişen olaylarında, günlük yaşam ve iş koşullarını etkilediğini söylemektedir. Araştırmacılara deneyim ve durumları incelemeleri gerektiği bildirilmektedir. Ayrıca yaşanan olayların geçmişte olması değil, günümüzde olması bile iş hayatını etkileyeceğini beyan etmektedir. Bu aşamada kişinin sinik yaklaşımı bireylerin yaşamış olduğu olayların sonuçlarıdır (Süle, 2019: 23). Şekil 2.3.'te duygusal olaylar kuramının nedenleri görselleştirilmiştir.

Şekil 2.3. Duygusal Olaylar Kuramı.



Kaynak: Kurnaz (2020)

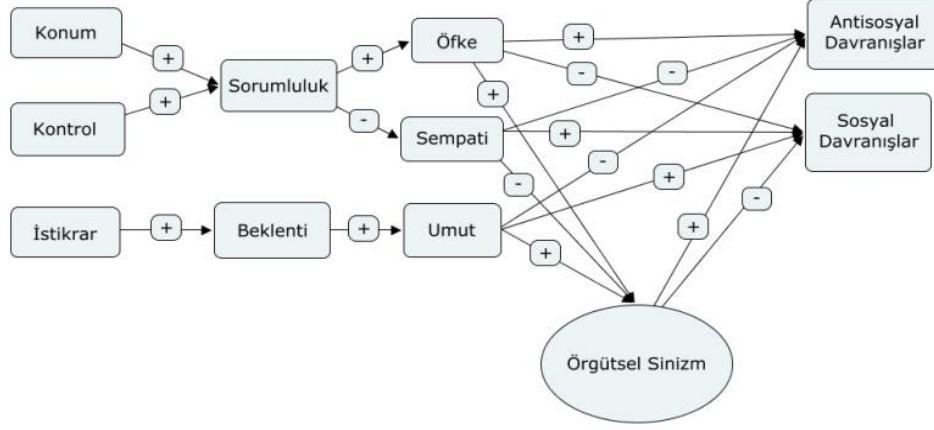
Çalışanların iş hayatındaki davranışların nedeni, kendi iç dünyalarındaki yaşamış olduğu duygusal nitelikli olaylarda yer almaktadır. Bireylerin, geçmişte yaşamış oldukları tecrübeler bugün ki iş hayatlarına etki edebilir. Duygusal olaylar kuramını, çalışma ortamı, iş yerinde olan olaylar, duygusal tepkiler ve kişisel eğilimler etkilemektedir (Kurnaz, 2020: 25).

2.2.1.6. Sosyal Güdüleme Kuramı

Sosyal güdüleme kuramı, 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilen bir kuramdır. Kuram çalışanların neden sinik davranışlar sergilediğini ve hangi olayların sinizme neden olduğundan ziyade, iş görenlerin bu olayı nasıl yorumladığını ve bu yorumlar sonucunda çalışanların sinizmden nasıl etkilendiğini araştırmaktadırlar (Kayış, 2020: 27).

Sosyal güdüleme kuramında özellikle olaylar takibe alınarak, olayların nedenleri ve sonuçları araştırılmaktadır. Weiner bu teoride, bazı temel etmenler olduğunu belirtmektedir. Bu etmenler konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar etmenleridir (Samat, 2020: 39)

Şekil 2.4. Weiner'in (1985) Örgütsel Sinizmi İçeren Sosyal Güdöleme Modeli



Kaynak: (Samat, 2020)

Konum: Olayların nedenlerinin iç ve dış faktörlere dayandığını belirtmektedir.

Kontrol edilebilirlik: Bir olayın kişilerin istekleri doğrultusunda olup olmasına yöneliktir. Kişileri kendi iradeleri ile olayları çözüp çözemedikleri araştırılmaktadır.

İstikrar: Geçmişte yaşanan olayların ileride tekrar gündeme gelebileceğini beyan etmektedir.

2.2.2 Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm kavramı, birçok kişi tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Tanımlamalara göre örgütsel sinizm, inanılan bir ögenin temelinde ortaya çıkar ve olumsuz sonuçlar doğurur. Bu sonuçlar örgütün temelini etkiler ve örgütte verimliliğin azalmasına ve çalışanların negatif davranış sergilemesine neden olur. Dean'a (1998) göre örgütsel sinizm, bireyin sorumlu olduğu örgüte yönelik üç negatif olgu içermektedir:

- Örgütün ve bireylerin dürüst olmadıklarına inanılmıştır
- Örgüte karşı olumsuz duygular besleme
- Örgüte aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar sergileme eğilimidir.

Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutta kavramsallaştırmışlardır (Özdemir, 2013: 39). Boyutlara yönelik açıklamalar aşağıdaki gibidir.

2.2.2.1 Bilişsel (İnanç) Boyut

Sinizmin bu boyutunda, örgütte meydana gelen uygulamaların adaletsizliklerine, dürüstlükten yoksun olmalarına ve içten olmayan özelliklerine yer verilmiştir. Siniklere göre insanlar davranışlarında tutarsızdırlar ve güven vermemektedirler. Sinikler her zaman gerçekleşen eylemlerin, hep gizli bir süreçlerinin olduğuna inanırlar ve göz önünde gerçekleşen eylemlerden ziyade hep arka planda olanları görmeyi beklerler. Brandes (1997) bilişsel boyutun, insan davranışlarına karşı duyulan güvensizliğin ve inançsızlığın sonucunda oluştuğunu savunmaktadır. Siniklere göre insanlar dürüst olmadıkları için sürekli olarak kendilerine ihanet edildiğini savunurlar. Kalağan (2009) da siniklerin bu boyutta, hizmet sağladıkları örgütte yer alan eylemlerin örgütsel prensiplerden uzak olduğunu, örgütte meydana gelen resmi tüm işlemlerin çalışanlar tarafından dikkate alınmadığını, işlemlerin çıkar doğrultusunda olduğunu, çalışanların güvensiz ve tutarsız olduklarını savunmaktadır (Bölükbaşı, 2013: 36).

Bilişsel boyutla örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, sinik bireylerin inançları aşağıdaki gibidir (Kılıç, 2013: 21):

- Örgütte yerine getirilmesi gereken örgüt kurallarından uzaktırlar.
- Örgütlerin hazırlamış olduğu resmiyette geçerli olan kurallar dikkate alınmaz.
- Örgütte hizmet sağlayanların davranışları güvenilmezdir.
- Örgütte hizmet sağlayanlar sürekli yalan, dolan davranışlar sergilemektedir.
- Örgütte kişisel çıkar söz konusudur.

Ayrıca bu boyutta; kızgınlık, beğenmemek, ayıplama gibi olumsuzluklar ile meydana gelen ve örgütün gerçekçi olmadığını savunan bir düşünce hakimdir.

2.2.2.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan duyuşsal boyutta, bilişsel boyutta anlatılan tüm tepkilere karşı çıkmıştır. Duyuşsal boyut kişiler tarafından negatif ve pozitif duygu

olarak tanımlanmıştır. Duyuşsal boyutta örgüte yönelik objektif bir yargı yoktur, hoş görme ve öfke gibi duygusal tepkiler yer almaktadır. Sinik tutumların duygusal boyutlarını kavramsallaştırdığımızda dokuz temel duygu karşımıza çıkmaktadır. Bu dokuz duyguyu; ilgi-heyecan, korku-dehşet, zevk-neşe, kırgınlık-öfke, utanç-aşağılama, acı-ıstırap, tiksınme-nefret, hor görme-küçümseme, sürpriz-şaşkınlık olarak ele alabiliriz. Sinizm düzeyi yüksek olan bireyler bu duygulardan birkaçını yaşayabilirler. Sinizm olumuz duygular içermektedir. Sinikler çalıştıkları ortamda kendilerine karşı yapılan yanlış bir durumda yöneticilerine öfkelenerek kurumları için yanlış davranışlar sergileyebilirler (Balıkçıoğlu, 2013: 24).

Sinik bireyler, sadece bağlı oldukları örgütlerin inançlarına bağlı değildirler, aynı zamanda bağlı oldukları örgütle duygusal bağda kuran kişilerdir. Örgütsel sinizmin bu boyutunda kabalaşma, sinir, üzüntü ve çekinme gibi duygular yer almaktadır. Sinizmin duyuşsal boyutunda kendini üstün görme özelliği de yer almaktadır. Çünkü sinikler, kendilerini daha bilgili görmektedirler. Hep doğruları kendilerinin bildiklerini ve bir olayı kavramada üstün yeteneğe sahip olduklarını bildirmektedirler (Durrah, 2019: 28).

2.2.2.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu davranışsal boyuttur. Bu boyutta bireyler örgütü beğenmez, örgütten memnun kalmaz ve örgüte karşı ağır eleştiri yöneltirler. Davranışsal boyut, sinik bireylerin bilişsel boyutta yer alan olumsuz inançlarının işleme geçmiş halidir. Sürekli eleştirme ve küçümseme duyguları bu boyutun temelini oluşturmaktadır ve bireylerin sinik hareketleri artık gözle görülebilmektedir. Bundan ötürü, sinizm artık çok kolay ayırt edilebilecek seviyededir. Boyutta sinizmin örgütlere karşı tepkileri alaycı söylemlerle kendini belli etmektedir (Demir, 2019: 26).

Davranışsal boyutta çalışanlar, bulundukları ortamdan kaygı duymaktadırlar ve buda olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Gökgöz, 2013: 8). Davranışsal boyuta göre, sinik özelliklere sahip çalışanlar oluşabilecek her olaya karşı olumlu duygu beslemezler ve olumlu duygu beslemedikleri için çok fazla küçük görme ve alaycı tavırlar sergilerler. Sinik çalışanlar kendilerini bu boyutta sergiledikleri tavırlarla tamamen tanınır hale getirmişlerdir (Abaslı, 2018)

2.2.3. Örgütsel Sinizmin Türleri

Örgütsel sinizmi tanımlarken birçok farklı düşünceye yer verildiğini incelemiştik. Aynı zamanda örgütsel sinizmin yaklaşımlarını da açıklarken birçok farklı düşünceye yer verildiğini görebiliriz. Bu bölümde örgütsel sinizmin türleri açıklamaya çalışılmıştır. Araştırmaları gözlemleyecek olursak örgütsel sinizm farklı türlerde sıralanmaktadır. Bunlar, kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, iş gören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmdir.

2.2.3.1. Kişilik Sinizmi

Kararlılığı devam eden, hiçbir değişime uğramayan insanların doğumundan gelen özellikleri kişisel sinizm olarak tanımlanmaktadır. Sinizmin bu türünde insanların davranışlarında meydana gelen negatif olayların sebeplerinin kişisel özellikleri yer almaktadır. Kişilik sinizmi, insanların inanılır olmadığını, bencil olduklarını, adaletsiz davrandıklarını, aralarındaki sosyal ilişkinin kötü olduğuna inanmaktadır. Bir noktaya odaklanmak yerine, bireyin farklı yönleri ele alınarak ilişki kurulduğunda bu sinizm türünden söz edilebilir (İnce ve Turan 2011: 104).

Kişilik sinizmi, insanların kendilerini tamamlamayadıklarını ve sürekli çevrelerini hor gördüklerini belirtmektedir. Eisinger'e (2000) göre, sinik yapıya sahip bir kişi kendisine karşı bir tavır sergilenirse, karşıdaki kişinin kendisinden bir çıkarı olduğu düşüncesine kapılmaktadır (Karabaş, 2019: 18).

Kişilik sinizm kavramının temelinde kişileri hor görme ve beğenmeme duyguları yer almaktadır. Kişinin doğuştan gelen özelliklerinin yanı sıra yaşamını devam ettirdiği çevrenin büyük etkisi vardır ve bu etkiler çerçevesinde kişinin karakteri şekillenmektedir. Sinik bireyler bulundukları ortamlara karşı hep ters tepki gösterirler. Özgürlüklerini sergilemiş oldukları bu algıya göre şekillendirmektedirler. Sinik bireyler karşılarındaki kişilere göstermeleri gereken saygıyı göstermezler ve onları sürekli hor görürler. Bundan dolayı da karşıdaki insanlarla hep bir iletişim sorunları vardır (Pelit ve Pelit, 2014: 77).

2.2.3.2. Toplumsal Sinizm

Kanter ve Mirvis (1989) toplumsal sinizm kavramını, bir ülke vatandaşlarının yaşamış olduğu toplumda hizmet sağlayan devlet ve devlet kuruluşlarına güvenmemesi sonucunda ortaya çıktığını savunmuşlardır. Sinikler, karşılarına çıkan her olumsuz durumdan bağlı oldukları devleti suçlamaktadırlar ve bu suçlamalardan sonra onlardan uzaklaşmaktadırlar. Toplumsal sinizmi yaşayan bireyler gelecekte umut görmezler, kendileri sürekli çıkar peşinde koştuklarından iş hayatında hayal ettikleri istekleri yönünde olmadığında hayal kırıklığına uğrarlar (Sanders, 2007: 20).

Toplumsal sinizmin etkisi aslında net değildir. Bireyleri hizmet sağladıkları örgüte karşı soğutabilirken aynı zamanda, iş görenleri hizmet sağladıkları örgüte bağlı da kılabilir. Bireyler hizmet sağladıkları örgütten çok bir beklentileri olmadığı için, iş hayatında yaşanan olumsuzluklardan meydana gelen hayal kırıklıkları çalışanları çok etkilememektedir. Toplumsal siniklerin örgütlerine karşı tepkileri daha gerçekçi olduğundan örgütten çok büyük bir beklenti içerisinde değildir. Buna örnek verecek olursak; iş görenin örgütünde yaşadığı olumlu bir olay motivasyonunu arttırmaktadır. Toplumsal sinizmde iş görenin çok bir beklentisi olmadığı için kendisini mutlu edecek küçük bir olay onun iş hayatında daha başarılı olmasına destek olabilmektedir (Oruç, 2019: 19).

2.2.3.3. İş gören Sinizmi

Umut ederek beklenen bir olayın olmaması sonucu hayal kırıklığı, kısıtlandığını düşünülen bir davranış, bununla beraber bir örgüte, topluma olumsuz duygu düşünce besleyerek onlara güven duymama olarak tanımlanabilir. Bu sinizm türünde çalışanlar işverenlerine, çalışma arkadaşlarına güven duymadığı için örgüte karşı sürekli negatif duygular beslerler (Karacaoğlu, 2015: 8).

Sinizmin bu türünde işverenle, iş gören arasında adaletsizlik olmasından kaynaklı aralarında yapılan sözleşmeye güven duyulmamaktadır. Sözleşmeye göre, eğer iş görenin maaşı düşüşe geçerken yöneticinin maaşı artarsa iletişim kopukluğu yaşanır ve yöneticilerinde baskısı neticesinde çalışanlarda sinik hareketler görülmeye başlar. İş gören sinizmi, yönetici ve liderlik anlayışlarındaki yetersizlik, çalışma saatlerinin uzaması, çalışana kendi sorumlulukları dışında sorumluluklar yüklenmesi, örgütün

küçülmesi ve kararlara katılmada çalışanların azalması, ast-üst ilişkilerindeki sorunlar nedeniyle oluşan bir türdür (Karacaoğlu, 2015: 67).

İş gören sinizmi, iş görenlerin negatif tutumlarına ve davranışlarına dair sonuçlarını ifade eder. Örgütsel sinizmin diğer boyutlarında olduğu gibi, iş gören sinizminin de örgüt içerisindeki süreç ve örgütün verimliliği üzerinde olumsuz etkileri mevcuttur. Örnek verecek olursak, çalışan işini yapmadığı takdirde bu hareketi kendisinin iş çıkışına neden olabilir. Psikolojik sözleşme, işverenle iş gören arasında bir alışveriş niteliğindedir. Bu sözleşme aralarında yapılan anlaşmanın bozulmasıyla, iş görenin sorumluluklarını yerine getirmemesiyle ihlal edilmektedir. Bu ihlal sonucu iş görenin örgütüne olan güveni sarsılır ve bu durumda iş gören sinik tavırlar sergilemeye başlar (Samat, 2020: 29).

2.2.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Modern çalışma hayatı, yeni süreçlere girme, toplam kalite yönetimi ve takım çalışmaları değişikliklerine yönelmiştir. Bu sinizm türü örgütteki değişikliklere karşıdır. Yapılan bu değişimlerle başarılı olunmayacağını, yetersiz olacaklarını ileri sürülmektedir. Bu başarısızlıklardan sonra artık çalışanlar hayal kırıklığına uğradığı için kendilerine yanlış yapıldığını düşünmektedirler. Örgütsel değişim sinizmi, girişimcilerin geleceğe yönelik başarılarına dair karamsar bir tutum olması ile birlikte, hayal kırıklığına uğratan bir savunma mekanizması olarak görülmektedir (Mumcu, 2018: 62).

Sürekli değişmekte olan çevreye ayak uydurmak, çalışanlar tarafından hoş karşılanmayabilir. Örgütlerde devamlılık için yapılan ve gösterilen tüm çabaları çalışanlar, karamsarlıkla yaklaşıp oluşan direnci kırabilir ve sinik hareketleri göstermeye başlayabilirler. Sinik iş görenler, örgütteki beklenen başarının sinik düşünce biçimiyle olabileceğini savunmaktadırlar. Değişim kelimesi sinik özelliklerden çok farklıdır (Kartal, 2018: 79).

Değişim bir paradokstur. Değişikliği kabul etmeyen bir örgüt devamlılığı sürdürmede zorlanmaktadır. Değişim mevcut olan sistemin yıkılmasına ve yeni bir sistem değişimine ulaşmada zorluk yaratabilir ve buda sistemde dengesizlik meydana getirmektedir. Bu sinizm türü başarısızlık sonrası ortaya çıkar. Bu başarısızlıklar köklü değişimler getirmektedir ve yine çalışanlar örgütten beklediklerine

ulaşamadığında hayal kırıklığına uğrayarak sinik hareketler sergilerler (Oklu, 2018: 51).

2.2.3.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, sorumlu oldukları işe ve kendileri üzerinde kurulmaya çalışan otoriteye karşı güven duymama olarak tanımlanabilir. Mesleki sinizm türünde sorumlu olunan işin çok can sıkıcı olduğu düşünülmektedir. Ödüllendirmeye layık görülmemekle birlikte gösterilen emeğe gerek olmadığını savunmaktadırlar. Çalışanlar işlerini önemsemezler, çalışanların önce çalışmakta oldukları müşterilere ardından halka büyük tepkileri vardır. İş görenler kendi yetersizliklerinden örgütü sorumlu tuttukları için sinizm yüksek bir artış gösterir. Mesleki sinizmde, alt seviyedeki çalışanların saygınlık görmedikleri belirtilmektedir ve bu durumdan sonra sinizm artış göstermektedir (Andersson, 1996: 1397).

Müşterilerin çalıştığı işlerde stres hâkim ise mesleklerde duygusal ve fiziksel bitkinlikler etkili olmaktadır. Bu gibi durumlar iş görenin mesleğine karşı isteksizlikler uyandırmaktadır (Erdoğan vd, 2009: 450).

2.2.4. Sinizmin Nedenleri

Örgüt içerisinde sinizme neden olan birden fazla faktör yer almaktadır. Yapılmak istenilen değişimlerin yanlış yönetilmesi, yoğun stres ve yüklenen roller, kıyaslamaya gidilerek yeterli olmayan terfi, karşılıklı amaçların birbirleriyle çatışması, sözleşme ihlali, işe son verme gibi faktörler sinizmin nedenleri arasında yer almaktadır. Ayrıca sinizm de liderlik çok düşük bir potansiyeldedir. Bu durum aşırı şüpheciliğe, fazla miktarda endişeye sebebiyet vermesinden dolayı, sinizmin ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır (Altınöz vd. 2010: 291).

Örgütsel sinizmin gelişimindeki ilk süreç, işverenin ve iş görenlerin fikirlerine göre örgüt, güven ve doğruluktan uzaklaşmıştır. Bu inandıkları inanç duygusu, ifşa etme, sinirlenme ve zan altında bırakma gibi negatif duyguları gün yüzüne çıkarabilmektedir. Aslında bu inanılan duyguların altında duygusal etkiler bulunur. Bu aşamalardan sonra sinikler artık negatif duygular beslemeye başlarlar (Demir, 2019: 31).

Örgütsel sinizme neden olan etmenleri bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olmak üzere iki ana başlıkta toplamak mümkündür (Dereli, 2021: 24).

2.1.4.1. Bireysel Nedenler

Bireysel nedenlerin örgütsel sinizm üzerinde direk etkisi bulunmaktadır. Örgütsel sinizme neden olan demografik unsurlar; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşiden oluşmaktadır.

2.2.4.1.1. Yaş

Kişilerin yaşlarına göre beklentileri değişiklik gösterebilir. Her yaştaki insanın olaylara, kişilere yaklaşımları farklıdır. Bu yüzden örgütsel sinizmin oluşmasında kişilerin yaşlarına göre sinizm miktarı değişebilir. İş hayatına yeni atılan bir kişi ile tecrübeye sahip diğer kişinin çalışma şekilleri arasında büyük bir fark bulunur. İş hayatında yaş arttıkça yapılan işin daha iyi olduğu düşünülmektedir. Yaşı genç olan çalışanlar ise kendilerini almış oldukları eğitim ve yetenekleri ile ön plana çıkarmak isterler. Ancak beklediği iş ortamını bulamayan genç çalışanlar sinik davranışlar sergilemeye daha meyillidirler (Karacaoğlu, 2015: 71).

2.2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet kadın ve erkeğe yüklenen değer ve roller olarak açıklanmaktadır. Cinsiyet kavramı kişilere sosyal hayatlarında olduğu gibi iş hayatında da farklı görevler yükleyebilmektedir. Kişilerin olaylara karşı olan tavır ve davranışlarının cinsiyete göre değiştiği öne sürülmüştür. Bu öngöründen sonra örgütte de cinsiyet farklılaştırması yaygınlaşmıştır (Dereli, 2021: 25).

Cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmacılar cinsiyete göre sinizmin miktarının değiştiğini bildirmekte ve erkeklerin kadınlara göre daha çok sinizm yaşattıklarını tespit etmişlerdir. Bu durum kadın ve erkeğe yüklenen rollerden ve bunların beklentilerinin farklılığından kaynaklanabilir (Çelik, 2019: 91).

2.2.4.1.3. Medeni Durum

Örgütsel sinizme etkisi olan değişkenlerden bir tanesi de medeni durumdur. Örgütsel sinizmle medeni durum arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında, boşanmış kişilerin evli ve bekâr kişilere oranla sinizm düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmle medeni durum arasında anlamlı olgulara çok rastlanmamıştır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79).

2.2.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim, bir kişinin; duygusal, bedensel ve zihinsel olarak sahip olunan yeteneklerin bir amaç doğrultusunda geliştirilmesidir. Örgütsel sinizmin oluşmasında, bir örgütte çalışanların eğitim seviyelerinin etkili olduğunu görebiliriz. Kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça daha fazla sorgulama ve araştırma ihtiyacı duymalarından dolayı örgütsel sinizm oluşma ihtimalinin arttığını söylenebilir. Eğitim seviyesi, insanların örgütten ve yaşamdan beklentilerini değiştirmektedir (Küçük, 2020: 3).

2.2.4.1.5. Gelir Düzeyi

Yapılan araştırmalardan yola çıkıldığında, gelir düzeyinin örgütsel sinizme etki ettiği görülmektedir. Örgütsel sinizmle çalışanların gelir düzeyleri arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Gelir düzeyleri azaldıkça, sinik davranışların arttığı gözükmemektedir. Daha uzun süreli ve sabit ücretle çalışanlarda örgüte karşı sadakat olmasından dolayı sinik davranışlar çok gözükmemektedir (Dereli, 2021: 45).

2.2.4.1.6. Hizmet Süresi

Bir örgütte çalışılan süreye kıdem-hizmet süresi denilmektedir. Aynı iş yerine verilen hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm davranışlarının daha az olduğu görülmektedir. İş deneyimleri artınca, örgütlerde olumlu sonuçlar doğmaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında yeni işe başlayan deneyimsiz çalışanlarda sinik davranışların deneyimli çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir (Kalağan, 2009: 19).

2.2.4.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenler, örgütsel adalet, örgütsel politika ve sözleşme ihlali olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir.

2.2.4.2.1. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı, bir davranışın veya hareketin adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğü ifade etmek için kullanılmaktadır. Örgütsel adalet kavramı ise; örgütteki yöneticilerin adil ve dürüst olması olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde adalet kavramı, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceği ve dağıtıcılığına dair kurallar ve normlardır (Yıldırım, 2007: 256). Daha belirgin bir ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Örgütsel adalet “gelir paylaşılmasında adil olmanın yanında, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olması” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt içerisindeki adaletin sağlanması çalışanın huzurunu ve mutluluğunu sağlar. Buda güven ortamı yaratır. Çalışan zaten mutlu olursa sinizme sürüklenmez (Uyar, 2019: 32).

2.2.4.2.2. Örgütsel Politika

Örgütsel politikayı örgütün çıkar ilişkisi ve örgütlerin onaylamadığı tutumlar belirlemektedir. Örgütün hedefleri düzgün ve doğru bir şekilde değerlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örgütsel politika, örgütteki kişilerin almış olduğu kararlarla belirlenmektedir. Örgütteki yasak hareketlere örgütsel politika karar vermektedir. Örgütsel politika her türlü duygudan etkilenmektedir. Bu aşamada örgütsel politika ile sinizm arasındaki ilişki doğmaktadır. Bu kavramların hem ortak yönleri hem de farklılıkları mevcuttur. İkisi arasındaki en benzer özellik iki durumunda negatif durumları mevcuttur. İki durumda da çıkar ilişkisi ve dürüstlükten uzak olma durumu söz konusudur. Örgütsel politikada, insanları küçümseme gibi durumlarda yer aldığı için böyle durumlarda sinizmle bağlantılıdır (Demirel, 2015: 68).

2.2.4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, iş gören ve iş veren arasındaki algıyı, beklentiyi, inancı, yer eden tüm duyguları yazılı veya yazılı olmadan göstermeye çalışan sözleşmedir. Psikolojik sözleşme, iş verenle iş gören arasında sürekli iş birliği olması gerektiğini savunmaktadır. Bu sözleşme örgütte tüm sorumlulukların yerine getirileceğine inanmakta, örgütün içerisinde çalışanların ve iş verenlerin karşılıklı saygılı olduklarını, birbirlerine karşı sorumlu olduklarını, başarı ve başarısızlıkların sonuçlarının ne olacağını yazılı ifade etmektedir. Bu sözleşmede, örgütün çalışanlardan nasıl davranışlar beklediği ifade edilmektedir. Bu yüzden sözleşme iki taraf içinde belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Riskler göze alınarak denge kurmaya çalışılmaktadır. Örgütsel sinizmde eğer sözleşme ihlal edilirse sinik hareketler ortaya çıkmaktadır. Tek bir sözleşme kuralının dahi yerine getirilmediğinin düşünülmesi örgütü sinik hareketlere yöneltmektedir (Bal, 2019: 58).

2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm olumsuz durumlardan kaynaklı büyük tehlike arz etmektedir. Bu tehlikeler iş görenle örgüt açısından negatif birçok duruma neden olmaktadır. Örgütsel sinizm incelediğinde sinik iş görenler, psikolojik açıdan büyük sorunlarla karşı karşıyadır ve bireylerde her türlü depresyon, mutsuzluk, hayal kırıklığına neden olduğu görülmektedir. Ayrıca sinizmin bedensel rahatsızlıklara neden olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel sinizmin yarattığı sonuçlar bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Yıldırım, 2019: 167):

2.2.5.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizmin bireysel açıdan sonuçları, tutumsal ve davranışsal olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.2.5.2. Örgütsel Sinizmin Tutumsal Sonuçları

Örgütsel sinizmin etkin olduğu kurum çalışanlarında duygusal sorunlar yaşanabilmektedir ve bireylerde meydana gelen, öfke, sinir, mutsuzluk, örgütü derinden etkileyebilmektedir. Örgütsel sinizmde meydana gelen tüm sinirsel davranışlar, hiddetlenme ve gerilimler gibi psikolojik sonuçlar doğurmaktadır.

Sinizm sadece psikolojik sonuçlar doğurmakla kalmayarak örgütte fizyolojik problemlere de neden olmaktadır. Örgütte sinik düşmanlık olarak ifade edilen fizyolojik problemler çalışanlarda kalp ve damar hastalıkları gibi hastalıklara neden olarak çalışanların yaşam sürelerine etki edebilmektedir (Bal, 2019: 62).

2.1.5.3. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları

Sinik davranış gösteren çalışanlar, örgüt içinde gerçekleşen olaylara yönelik karamsar tahminlerde bulunur ve etraflarındakileri küçük düşüren davranışlar, örgüt ile ilgili şikâyetlerde bulunma, eleştirme, dalga geçme gibi davranışlar veya birbirleriyle anlamlı şekilde bakışmalar, küçümser tavırlar sergileyebilirler. Çalıştıkları kurumun amaçları ile alay edebilir, görev ifadelerini yeniden yazabilirler (Todd ve Kent, 2006: 253).

2.2.5.4. Örgütsel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizm örgütlere zarar verebilmektedir. Bu alandaki çalışmalara bakıldığında örgütsel sinizm büyük mutsuzluklara, örgüte karşı sadakatin azalmasına ve örgütteki çalışma azminin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca iş yeri tatminsizliğinin artması, iş fesihleri, hırsızlık, dolandırıcılık, örgüte karşı güvensizlik, örgütte çalışanların iş azminin düşmesi, devamsızlıkların artması ve motivasyonların azalması gibi nedenlere yol açabilmektedir (Kocabaş, 2014: 29).

2.2.5.4.1. İş Tatmini

Çalışanın sağlamış olduğu emeğin karşılığı ile deneyimlerin değerlendirilmesinden memnun olma durumu olarak tanımlanmaktadır. İş doyumunu bireyin kazançlarının duygusal karşılığı olup işleri için geliştirdikleri duygusal tepkilerdir. (Ük, 2020: 35).

İş doyumunu tamamen duygusal tepkidir. Sinizmin her boyutu iş doyumuna engel olabilmektedir. Burada sosyal iletişimden bireyler yoksundur çünkü çalışanlar bir alt kademedeki iş arkadaşlarına karşı kötü niyetli olabilmektedirler. Sinizm çalışanların yaşamış oldukları tüm etkilere istianeden çalışanların örgütten soğumasına neden olabilmektedir. Kişi artık sinizmin etkisiyle hizmet sağladığı örgüte karşı mutsuz ve isteksiz olacaktır. Çünkü artık hizmet sağladığı işe karşı tamamen motivesi

düşmüştür ve işlerini sadece sorumlu oldukları için yapmaktadırlar (Başaran, 2020: 35).

2.2.5.4.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramını bir şeyleri ya da verilen sözleri, görevleri yerine getirmek için verilen sözler olarak tanımlayabiliriz. Örgütteki iş gören eğer örgütüne ait bağlılığını göstermek isterse bağlılık kavramını anlatan tanımları sağlaması gerekmektedir. Örgütünün tüm amaç ve hedeflerine saygı göstermesi gerekmektedir. Örgüte güveni olan iş görenlerin örgüte güveni olmayan iş görenlere göre sayısının az olması örgütü olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanlar örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görmek durumundadırlar. Yalnız eğer örgütte sinik tutum etkili olursa işletmeleri derinden etkileyebilir (Örgev, 2018: 87).

2.2.5.4.3. Örgütsel Güven

Güven duygusu insanların doğumundan beri devam eden insanların doğasında olan bir histir. Tüm sosyal ilişkilerde bu kavram çok önemlidir. Önemli bir konu olmasından kaynaklı hayatımızda her yerde karşımıza çıkabilmekte, bir örgütün, iş hayatının, özel hayatın ve iş arkadaşlıklarının temelini oluşturabilmektedir. Güven duygusu her türlü ihtiyaçların temel taşıdır çünkü insanlar kendilerini güvende hissettikleri her ortamda işlerini daha sağlıklı yapabilirler ve bulundukları ortama daha çabuk adaptasyon sağlayarak verilen tüm görevleri mutlu ve tatmin olmuş bir şekilde sonuçlandırabilirler. Ancak bulunulan ortama karşı güvensizlik duygusu hissedilirse, sinik davranışlar etkili olmaya başlayacak ve çalışanı mutsuz edecektir. İş görenin mutsuzluğu da örgütün performansını yakından etkilemektedir (Sağır, 2010: 23).

2.2.5.4.4. Yabancılaşma

Yabancılaşma; kişinin “çevreden uzaklaşmasını, toplum içerisindeki diğer insanlara ve özellikle kendisine yabancılık hissetmesi”ni ifade etmektedir. Yabancılaşma psikolojik bir süreçtir ve kişilik parçalanmasının neden olduğu kimlik kaybı ile kendini göstermektedir. Kavramın sanayileşmenin bir ürünü olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Özellikle makineleşmenin etkisiyle sanayi toplumlarında sıklıkla

görülmeye başlayan yabancılaşma olgusu bireyin kendisiyle, çevresiyle ve hatta dünyayla olan ilişkilerini olumsuz etkilemektedir (Kızılcılık ve Erjem, 1994: 451).

Blauner; yabancılaşmayı 3 başlıkta incelemektedir; bunlarda ilki güçsüzlüktür, çalışanın yapmış olduğu tüm faaliyetler ile uzaklaştırıldıkları beyan edilmektedir. İkincisi anlamsızlıktır, burada çalışan kendisinin sorumlu olduğu faaliyetler ile örgütün sorumlu olduğu faaliyetler arasında bağ kuramamaktadır. Üçüncüsü kendini tanıma boyutudur, çalışan kendini var ettiği düşündüğü değerlerden sıyrılarak artık kendini tanımasıdır (Ük, 2020: 38).

2.3 Bölüm ile İlgili Yapılan Literatür Çalışmaları

Değişkene yönelik ulusal ve uluslararası yapılan çalışmalar aşağıdaki gibidir.

Mirvis ve Kanter (1991)'in yapmış oldukları çalışmalarında katılımcılar ABD'den seçilmiş ve çalışmaya katılanların %48' inin sinizm yaşadığı, Sinizm yaşamayan katılımcıların ise iyimser ya da temkinli olduğu görülmüştür. İlgili çalışmada katılımcıların demografik özelliklerindeki sinizm üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Dean, vd (1998) yayınlamış oldukları makalelerinde, örgütsel sinizmin kavramsallaşmasını ele alarak araştırmacıların sinizmin sebepleri, sinizmin sonuçları ve sinizmin kuramlarıyla ilgili araştırmalar yapmaları gelecekteki birçok araştırmaya öncülük etmelerini sağlamışlardır.

Abraham (2000), çalışmasında sinik bireylerin hiçbir şeyden memnun olmadığını bildirmektedir. Sinik özellik taşıyan bireyler her şeyi küçük görmektedirler. Sürekli olarak bir şeylerden şikâyet ettikleri için tüm çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadırlar.

Abraham (2000), çalışmasında ABD'de bulunan çağrı merkezinde 69 müşteri temsilcisine anket uygulamıştır. Yapılan çalışma sonucunda, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemediğini bildirmektedir

Uludağ (2008), çalışmasında sinik özellikler taşıyan insanların bir başkasının yararına olan davranışların kendilerine fayda sağlamayacak ise, davranışın yapılmayacağını bildirmektedirler. Sinik bireyler kurumlarına karşı güvensiz olduklarından dolayı, yöneticilerinin çıkarları olmadan faydalarının olacağına inanmamaktadırlar.

Tokgöz ve Yılmaz (2008) çalışmalarında, genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramını birbirinden ayırmışlardır. Genel sinizm kavramının bireylerin kişiliğini, örgütsel sinizm kavramının ise; kişilerde sinik tutuma neden olan örgüt unsurları olduğunu ifade etmektedir.

Judy A. Eaton (2000) çalışmasında, örgütsel sinizmde sosyal motivasyon yaklaşımını incelemiştir. Katılımcıları okula giden ama yarı zamanlı işlerde çalışan 124 öğrencidir. James'in tezinde iki amaç vardır; örgütsel sinizmi işleyişe geçirmek ve Weiner'in (1985) Sosyal Motivasyon Yaklaşımına dayalı bir örgütsel sinizm modelini test etmektir. Çalışma sonucunda yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre daha az alaycı tutumlar sergiledikleri tespit edilmiştir

Johnson M. O'Leary-Kelly (2003) çalışmalarında, ABD yer alan 103 banka çalışanın katılımcı olduğu çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizmin etkilerini araştırmış ve ilgili çalışmanın sonucunda sinizmin kişiyi etkileyen önemli bir boyut olduğunu tespit etmişlerdir

Menno Delken (2004) çalışmasında çağrı merkezlerinde çalışan kişiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada diğer çalışmaların aksine demografik değişkenlerin örgütsel sinizmi etkilemediği görülmüştür.

Matrecia S. L. James (2005) yayınlamış olduğu çalışmasında örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları üzerine değerlendirmeler yaparak, örgütsel sinizmin iş ortamındaki yaratılan algılardan etkilendiğini tespit etmiştir. Çalışmanın sonucuna göre çalışma ortamındaki unsurların çalışanı etkileyerek alaycı tutumlar sergilemesine neden olabileceğini ve bu tutumların işleri veya iş ortamını etkileyeceğini iddia etmiştir.

Özler vd. (2010), çalışmalarında kişilerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiklerini, herkesi çıkarıcı olarak kabul ettiklerini bildirmektedirler.

Yetim ve Ceylan (2011), çalışmalarını İzmir Bornova'da bulunan öğretmenler üzerinde yapmışlardır. Çalışmada örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara istinaden aralarında negatif yönlü ilişki olduğunu bildirmiştir.

Karacaoğlu ve İnce (2013), çalışmalarında, örgütsel davranışlar ile sinizm arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre olumlu davranışlar arttığında sinizm kavramının azaldığını bildirmektedir.

Erdoğan ve Bedük (2013), yaptıkları çalışmada, sağlık sektöründe örgütsel sinizmi ele almışlardır. Çalışma 259 sağlık personeli üzerinde uygulanmıştır. Çalışmaya göre vatandaş davranışları ve örgütsel sinizm arasında olumsuz ilişki olduğu görülmektedir.

Tınaztepe (2012), yayınlamış çalışmasında, farklı alanlarda hizmet veren 121 tane personel üzerinde çalışma yapmıştır. Sektörde hizmet veren personellerin davranışsal sinizm algılarında kıdemlerine göre farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir.

Fındık ve Eryeşil (2012), çalışmalarında örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Yaş, eğitim ve kıdem gibi faktörler arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin arttığını bildirmektedir.

Görmen (2012), çalışmasında örgütsel sinizmin olumsuz durumlarını dile getirmiştir örgütsel sinizmin etken olduğu örgütte bağlılık duygusunun olmadığını, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmediklerini belirtmektedir çalışmaya göre örgütsel sinizm davranışının azalması için bağlılık duygusunun artması gerekmektedir.

Tayfun ve Çatır (2014), çalışmalarında Ankara’da devlet hastanelerinde hizmet veren 391 hemşireye anket çalışması yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda elde edilen verilere göre, hizmet süresi ile eğitim düzeylerine göre farklılıklar olduğu dile getirilmiştir. Hemşirelerde örgütsel sinizm düzeyi orta düzeyde çıkmaktadır.

Akyüz ve Yurtseven (2016), çalışmalarında bir kamu hastanesinde 300 çalışan üzerinde anket uygulaması yapmışlardır. Uygulama sonucuna göre, cinsiyet açısından değerlendirildiğinde kadınların erkek çalışanlara göre daha fazla çaba gösterdiklerini belirtmektedirler. Sahip oldukları konumlar açısından bakıldığında ise, destek personellerinin diğer çalışanlara göre daha çok sinik hareket sergilediklerini bildirmektedirler.

Pelit ve Ayana (2016), tarafından ele alınan çalışmaya göre, sektörde örgütsel sinizm algısının medeni durum, çalışma süreleri ve işletme içindeki çalışma sürelerine göre

değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Otel çalışanları üzerinde örgütsel sinizm algısının az olduğu görülmektedir.

Kılıç ve Toker (2020), çalışmalarında örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelediklerinde araştırma sonucuna göre aralarında negatif bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir.



BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL SADAKAT

Bu bölümde sadakat kavramı ve bu kavramın örgüte olan etkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1. Sadakat

Sadakat kavramı hakkında yapılan çalışmalar 1960 yılından başlayarak günümüze kadar gelmektedir. Sadakat kavramı sadık kavramında türetilmiş olup vefa ve bağlılık gibi anlamlara gelmektedir. Arapçada sadık ve doğru sözlü anlamına da gelirken İbranicede hak bilir anlamına gelmektedir. Sadakat bir bireyin bir olaya, kuruma, bir nesneye bağlanma duygusudur. Kavramı tanımlanırken, kişilerin güvenilir olması, yaptıkları işleri benimsemesi, örgütlerine bağlı olmaları ve her türlü konulara hâkim ve ilgili olmaları gibi özelliklerine değinebiliriz. Sadakat kavramı, gönülden bağlılık, samimi dostluk, sağlam duygu ve hissiyat, ihanet etmeme anlamlarına gelen bir kavramdır. Kavramın disiplin alanında ortaya çıktığı düşünülmektedir bu yüzden psikoloji ve yönetim alanında gelişerek duyurulmaya başlamıştır (Uygur vd., 2010: 10).

Bir örgütün uzun süreli varlığını devam ettirebilmesi için çalışanların elde tutulması önemli rol oynamaktadır. Örgüt çalışanın aidiyet hissini arttırmak için, yaptıkları faaliyetleri uzun vadede ve sadakati arttırmak için yapması gerekmektedir. Kâr amacı güden ve kar amacı gütmeyen tüm örgütlerin temel amaçları çalışanlarla olan ilişkilerini güçlü kılmak ve bu ilişkiler neticesinde amaçlarına ulaşmaktır (Çınaroğlu vd. 2015: 27).

3.2 Örgütsel Sadakat

Çalışan sadakati son yıllarda çok fazla dikkat çeken konu olmuştur. Kavramın içeriğine baktığımız zaman çalışanlar örgütlerine karşı çok sadıktırlar, bireyler çok fazla çalışmaktadırlar, işlerine ve yöneticilerine oldukça bağlıdırlar. Bütün bunların neticesinde işletmeler istedikleri performansa ulaşabilmektedirler. Çalışan sadakati, kurumların bireylerin bir birlik içerisinde olmasıdır. İşletmelerde sadakat duygusunun oluşumu uzun ve güçlü bir süreçtir. Bir çalışanın hizmet verdiği

işletmeye karşı hissettiği aitlik duygusunun son aşaması sadakattir. Bir çalışanın iş yerine sadık olabilmesi için o iş yerinde bir gelecek görmesi gerekmektedir, kendisine gelecek görmediği bir ortamda performansını sergilemez ve kendini güvende hissetmez. İşveren alışanda sağladığı güvenle işyerini daha iyi yerlere getirebilmektedir (Göksal, 2020: 84).

Sadakat kavramı ile ilgili ilk çalışmalar örgüte ya da çalışma gruplarına yönelik olurken, ilerleyen çalışmalarda ise yöneticilere yönelik olduğu görülmektedir (Allen ve Mayer, 1990: 540). Örgütsel sadakat, iş görenler arasındaki duygusal adanmışlık olarak ele alınmaktadır. Duygusal adanmışlık, iş görenlerin örgüt ile ilişkilerini sürdürme isteği olarak tanımlanmıştır (Hakan, 2009: 8).

Bireyler, rgtsel faaliyetlerin sürdürülmesinde vazgeçilmez bir kaynak olarak önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla oynanan bu roller bireyin örgütüne olan aidiyet duygusunun derecesi ile güçlenecektir. Bireylerin rgtne olan aidiyet duygusunun durumunu ve etkisini belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar örgütte aidiyet duygusunu oluşturan örgütsel bağlılığa ilişkin bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesi, bağlılık ve tatmin, motivasyon, güçlendirme, liderlik vb, kavramlarla ilişkisinin belirlenmesi konularına yöneliktir. Ancak rgtsel bağlılık ve sadakat kavramlarına ilişkin çalışmalara rastlanmamaktadır. Dolayısıyla rgtsel sadakat, ileri düzeyde bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıktığı için, bağlılık kavramına ilişkin açıklamaların yapılması yerinde olacaktır. Örgütsel sadakat kavramı, örgüt içerisindeki hizmet sağlayan bireylerin kurumlarına karşı bağlılığı anlatırken, örgütünde bireyleri dış etkenlere karşı korumasını ifade etmektedir (Göksal, 2020: 80). Sadakat kavramı güçlü aidiyet duygusu sonucunda ortaya çıkmakta ve bireyin içinde bulunduğu çalışma ortamının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları gibi görerek öncelik sunmaktadır. Bağlılık ve sadakat kavramı arasındaki ortak nokta aitlik duygusu olup sadakat bağlılığa göre daha güçlüdür. Sadakat bağlılık beklememektedir. Bağlılık çıkar güderken, sadakat çıkar gütmemektedir. Örgütsel sadakatda çalışanlar işten ayrılmayı düşünmezler. Bu yüzden sadakat bağlılıktan daha güçlüdür (Gümüşsu, 2019: 31).

Örgütsel sadakat kavramını 1970 yılında Albert Hirschman'ın devlerin, kuruluşların, firmaların sistemlerindeki kş nedenlerini anlatmak için önerdiği ihmal (EVLN)

teorisi ile inceleyecek olursak çalışanlar elbette ki hep mutlu olmamaktadırlar. Yalnız memnun olmasalar dahi kurumlarına karşı yapıcı davranırlar. Modelde çalışanlar yaşanan sorunlara tepki göstermek yerine yaşadıkları sorunları dile getirmeyi tercih ederler. Böylece örgüt sorunlardan haberdar olarak çözüm üretir ve çalışanlar işlerine karşı daha bağımlı ve mutlu olurlar. Bir çalışan kendisine değer verildiğini hissederse, örgüte karşı olan güven ve sadakati artacaktır. Kendisine sadık çalışanları olan bir örgütün performans olarak başarılı olma olasılığı yüksek olacaktır (Aydın, 2019: 17).

Lawrence (1958) çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Lawrence göre eğer çalışanlar yönetimle uyumlu hareket ederse o örgütte sadakat kavramının olabileceğini ifade etmekte ve sadakat kavramının duygusal bir yanı olduğunu bildirmektedir. Yine örgüte sadakat duygusuyla bağlı olan çalışanlar örgütün her anında yanındadır, zor zamanlarda dahi örgütte yönetimle omuz omuza çalışmakta ve örgütü hiçbir zaman yalnız bırakmamaktadırlar. Çalışanda güven duygusunu uyandıran örgütte, iş görenlerin örgüt yapısını güçlendirmek adına bazen kendi istek ve arzularından da fedakârlık ederler (Demir ve Yirci, 2018).

Örgütsel sadakat kavramında her şekilde örgüte bağlı kalınmaktadır. Dış çevreye karşı, örgüt içerisinde sadakat kavramının hâkim olduğu personel örgütüne aitlik hissedeceğinden hiçbir koşulda emek verdiği örgütüne ihanet etmemektedir. Sadakat kavramında bireysel çıkardan ziyade örgütün çıkarları önemlidir denebilir.

Bir örgütte örgütsel sadakat kavramı sağlandığı zaman o örgütteki bireylerin çalışmada daha fazla çaba sarf ettiğini ve koordinasyon sağlarken daha istekli olduğu görülmektedir. Örgütsel sadakat kavramı bir örgütte etkin olduğunda o personellerin olağan üstü hallerde dahi örgüte sonsuz bağlılıkla kaldığını görebiliyoruz. Mark Thomas (2001) göre, başarının ön planda olduğu bir örgüt kurabilmek için en önemli kural, yetenekli ve donanımlı çalışanları örgüte dâhil ederek sonraki süreçte bu elemanları o örgütte tutabilmeyi başarabilmektir (Ünlü, 2017: 150).

3.3 Örgütsel Sadakat Kavramının Önemi

Örgütsel sadakat kavramı çalışma ortamında hizmet sağlayan personellerin davranışlarına etki eden ve yol gösteren bir kavramdır. Araştırmacılara göre,

kavramın hâkim olduğu bir örgütteki çalışanların o kurumun amaçlarını, değerlerini, vizyonlarını kendi değer ve amaçları gibi gördüğünü ve dış çevrede de bu davranışlarını sergiledikleri ifade edilmektedir. Sadakat kavramının hâkim olduğu bir personel, uzmanlık alanını sergilemekten kaçınmaz, sorunları çözüme kavuşturmayı hedefleyerek moral artırır. Örgütte hazırda bulunan kaynakları koruma altına alıp, kurumun gelişmesine katkı sağlamaktadır (Preko, vd, 2013: 07).

Örgütlerde sadakat kavramının hâkim olmasında yönetici ve çalışan ilişkisi önemli bir etkindir. Bir çalışan tarafından kabul gören yönetici, çalışma grupları oluştururken daha üretken gruplar oluşturabilir. Hizmet sektöründe yapılan araştırmalarda Blau ve Scott'a (1962) göre, çalışanların üretken olmalarında en büyük etkenin sadakat olduğu ifade edilmiştir. Örgütüne sadık çalışanların, iş arkadaşlarına karşı olumlu tutumlar içerisinde oldukları görülmektedir. Sadık çalışan, örgütünü her koşulda desteklemekte, örgütün hedefleriyle bütünleşmeye çalışmaktadır, maddi değeri yüksek iş tekliflerini kabul etmemekte ve örgütünün hizmet kalitesini arttırmaya yönelik işler gerçekleştirmektedir. Bir çalışan kendisini işine adanması, duygusal yönden örgütü ile bütünleşerek bağlılığının sürekliliğini sağlaması performanslara oldukça etki etmektedir. Dolayısıyla çalışan sadakatindeki bir birimlik artış bile örgütün en iyi olmasında büyük rol oynamaktadır. Örgütsel sadakat kavramında akıl söz konusu iken, sadakat kavramında mantıksal çıkarımlar gerçekleşmemektedir. Bireyin sadakat duyguları hâkim olduğunda bulunduğu iş yerine inanç ve güveni sağlam olmasından kaynaklı aidiyet duygusu oluşacaktır. Kavram hem bireylere hem de örgüte karşı oluşan bir bağdır ve örgüte karşı aidiyet ve güven duygularını içermektedir (Guillon, 2014: 8).

Personeller kendilerine özgü yapılara sahiptir. Sadakat kavramının artması için herkesin farklı seviyelerden ve farklı varsayımlardan etkilendikleri ileri sürülmüştür. Personellerin sadakat kavramını canlı tutacak unsurlara baktığımızda; iletişim, ilişki, öğrenme, tanınma, saygı ve ödöl gibi faktörler sıralanabilir. Çalışan bireylerde nezaket, övgü, saygı gibi kavramların etkin olması sadakat kavramını pozitif yönde etkilemektedir. Örgütte oluşan güven duygusunun örgütsel sadakati olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanlar uzun süre örgütte kaldıklarında yöneticilerine olan sadakatleri artmaktadır. İşverene karşı güven eksikliği performansları düşürdüğü gibi örgütü olumsuz etkilemektedir (Ünlü, 2017: 150).

Bir personel sadakatının sağlanması için o personele bulunduğu örgütte söz hakkı verilmesi gerekmektedir. Personellerin çalıştıkları kurumların bir parçaları olduklarını hissettirerek ve takdir edilerek motivasyonları artırılabilir. Maddi amaçlar güden ödüllerde personellerin motivasyonuna büyük katkı sağlamaktadır. Eğer bir çalışanda sadakat kavramı daha etkin ve ön planda olursa örgütte oluşacak her türlü olumsuzluklara karşı, diğer personellerden gelebilecek eleştirileri engelleyerek örgütün konumu kurtarabilir. Sadakat belirli düzeyi geçtikten sonra artık personel mantıkla hareket etmeyi bırakarak duygularıyla hareket edecektir, buda belirli zamandan sonra hem kendisine hem de örgüte tehlike uyandırabilir (Preko vd., 2013: 09).

3.4. Örgütsel Sadakat Kavramını Etkileyen Faktörler

Çalışanların kurumlara yönelik sadakatlerini etki altına alan farklı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; kazanç, değer uyumu, iş çevresi, kişi-iş uyumu, güçlendirme, liderlik olarak sınıflandırılabilir.

3.4.1. Kazanç

Kazanç kelimesini, personellerin emekleri karşılığında kazandıkları maddi ödeme olarak tanımlayabiliriz. Her kurumun ödeme sistemi farklıdır. Genellikle personelleri kendilerine çekme, motivasyonlarını artırma, örgüte bağlama, personel devamlılığı sağlama gibi hedefleri bulunmaktadır. Bundan dolayıdır ki personellere yüksek ücret sunulması onları örgüte çekmede büyük önem taşımaktadır. Beyan edilen bu ödemelerin hepsi hakkaniyetli olmak durumundadır. Hakkaniyetli olmayan ödeme personeli kuruma çekmekten ziyade uzaklaştırabilir. Yeterli miktarda teklif edilen yüksek kazanç, personellerin motivasyonunu arttırdığı ve kurumuna bağlılığını sağladığı için personel farklı iş arayışına girmeyecektir. Sadık çalışanlar sadece örgüt çıkarını düşünecektir (Preko vd., 2013: 23).

3.4.2. Değer Uyumu

Değer uyumu, kişilerin örgütlerle uyumlu olması veya kişilerin sahip oldukları inançlar ve değerlerin örgütle örtüşmesi olarak düşünülebilir. Bireyin istekleri ile örgüt ihtiyaçları benzer olması gerekmektedir. Aksi durumda örgütte bireyin

ihtiyaçları karşılanmaz ise, birey pasifleşir ve örgütün başarısını etkileyecek sonuçlar doğar. Değer uyumu örgütsel çalışmalar ile ilgili sürekli vurgulanan bir kavram olmuştur. Birey kendisini mutlu olduğu ve kendi değerlerine ve ihtiyaçlarına önem verildiği ortamda görmek ister. Değer uyumu kişi- kültür uyumunun simgesidir (Aktaş, 2011: 26).

Kristof’a (1996) göre bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum iki ayırım ile karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi bütünleyici uyum ve tamamlayıcı uyum, ikincisi ise gereksinim-arz uyumu ve talep–beceri uyumu ayırımıdır. Bireylerin belirleyici özellikleri ve örgütlerin belirleyici özellikleri arasında benzerlik arttıkça aralarındaki uyum oranı da yükselecektir (Kılıç, 2010: 22).

3.4.3. İş evresi

lgen ve Mirze (2004) iş çevresini, işletmenin mal ve hizmetlerini sunduğu, içerisinde faaliyetlerini yürüttüğü, birbiriyle ilişki ve etkileşim içinde olan çeşitli unsurlardan meydana gelen bir st sistem olarak değerlendirmektedir İş evresi kavramı personelin çalışma koşullarıdır. Bir iş yerinde personelin davranış biçimlerini, fiziki ortamlarını iş ortamı ve koşulları belirlemektedir. Eğer koşulları iyi olmaz ise, yorgun, dikkatsiz ve sürekli devamsızlık yapan çalışanlar ortaya çıkacaktır. Eğer sağlıklı bir iş ortamı sağlanır ise, çalışanlar kendilerini daha rahat ve güçlü hissederek ortamlarına daha yararlı olabilecektir (Eren ve Gündüz, 2002:67).

3.4.4. Kişi-İş Uyum

Kişi – iş uyumu, kişinin yetenek ve becerileri ile işin gerektirdikleri veya kişinin ihtiyaç/beklentileri ile işin kişiye sağladıkları arasındaki keşişme olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle kişi- iş uyumunu, çalışanların ihtiyaçları ile işlerinin onlara sağladıkları ve kabiliyetleri ile işin gerektirdiklerinin birbiriyle örtüşmesi, olarak tanımlayabiliriz (Polatçı vd. 2020: 15).

Kişinin yapmış olduğu işin özellikleri kişinin kendi özellikleri ile uyuyor ise iş gören işine tüm enerjisi ile hâkim olacak ve örgüte fayda sağlayacaktır. Eğer kişi bu uyumu sağlayamaz ise çalışmış olduğu ortama uyum sağlayamayacağı için çok stresli ve mutsuz olacaktır. Yaşadığı bu mutsuzluğu istemese dahi tüm çevresine yansıtacaktır ve bu durumda diğer iş arkadaşları da bu durumdan etkilenecektir.

Kendi kendilerine yaptıkları işlerden birlikte iş yapma, birlikte çalışma sürecini öğrenen insanlar sonraki dönemlerde bu birliktelik kavramını kullanarak iş yaşamlarına dahil etmiş ve geliştirmişleridir (Örs, 2010: 51).

3.4.5. Güçlendirme

Güçlendirme, personellerin kendi sorunlarını çözebilmeleri, yetki ve sorumluluklarını bilmeleri, iş ile ilgili kararlar alırken kimseye bağlı kalmamasına yönelik gücü anlatmaktadır. Güçlendirme rekabet stratejisi olarak kullanılabilir. Güçlendirme 1980'lerde ortaya çıkmış ve örgütlerdeki bürokrasinin azalması, hiyerarşi ve merkezi yönetimin sonlandırılması gibi gelişmelerle günümüze kadar gelmiştir. Kavramda güç direkt çalışana verilmemekte, çalışanın işle ilgili bilgisinin ve motivasyonunun güçlendirilmesi ile gücün ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Personel güçlendirme, personelin bulunduğu ortam ve örgütte özgür olmasını sağlar ve bu özgür duruş, çalışanlarda özgüven oluşturarak kişinin motive olmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttıracığından yeteneklerini tam olarak kullanmalarını sağlamaktadır (Bal, 2019: 03).

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirme kavramını öz yeterlilik olarak açıklamışlardır. Örgütte bulunan çalışanları daha güçlü ve özgün kılabilmek adına üst yönetim tarafından verilen faaliyetler olduğunu bildirmektedirler. Güçsüzlüğün belirlendiği tüm şartlar ortadan kalkar ise öz yeterlilik yani örgüt içi yeterlilik daha kolay sağlanabilecektir. Yönetimsel uygulamalar güçlendirmenin sadece bir parçasıdır. Çünkü yönetimsel uygulamalarla çalışanlar sadece biraz güçlenebilir personelin tam güçlendirmeye hâkim olması için yeterli değildir (Koç, 2008: 03).

3.4.6. Liderlik

İnsanların bir arada yaşaması sonucunda toplumda bulunan grupların yönlendirilmesi ihtiyacından dolayı ortaya çıkan bir kavramdır. Lider bireyleri ortak hedeflere yöneltten bu hedefleri benimseten, bireyler arasındaki köprüyü kurabilen dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir (Cinnioğlu, 2018: 03).

Örgütler, vizyon, hedef ve stratejilerde beklenen etkiyi gösterebilmesi tüm çalışanların geleceğe yönelik net bir anlayışa sahip olması gerekmektedir. Yönetim çalışanlar ile bu anlayışı oluşturabilmek için zorluklar yaşayabilir. Ancak

karşılaşılabileceği önemli zorluklardan biri çalışanların bu anlayışı kavramaları ve amaç uğrunda çaba göstermeleri için motive edilmelerinin zorluğudur (Emli, 2016: 04).

Greenberg (1994) de çalışmalarında benzer şekilde, çalışanlarına örgütün hedefleri hakkında yeterli bilgi ve açıklama yaptıklarında, çalışan sadakatine olumlu etki yaptığını belirtmektedir. Ayrıca, örgütte iletişim kanallarının açık olması ve yönetime doğrudan erişim sağlanabilmesi çalışanlar arasında güven ve bağlılığı oluşturmaktadır. İyi bir lider hem çalışanlara hem de çalışma gruplarına destek sağlar ve verimli bir çalışma ortamı için teşvik eder. Çalışmada liderin; rol model olması, çalışanların katılım ve sadakatini oluşturmaya ve örgütü canlı tutmak için karizmatik olması gibi özelliklere sahip olması beklenmektedir.

3.5. Örgütsel Sadakatin Yapısı

Sadakat kavramı aslında insanların varoluşun günümüze kadar gelen, insanların bulundukları örgütlere ait olma hissini uyandıran ve bu aitlik duygusuyla beraber duyguların ve davranışların belirlenmesinde önemli bir etken olmuştur. Bireyler kendilerini ait hissettikleri bir toplum veya örgütte hep yararlı işler yapmak için uğraşırlar. Durum böyle olduğunda sadakat kavramı bir örgütün varoluş sebepleri arasında yer almaktadır (Koç, 2009: 05).

Sadakat, samimiyet anlamına gelmektedir. Sadakat kavramının hâkim olduğu ortamlarda ihanet duygusu olmayacağı için içten bağlılık ve aitlik hissi olacaktır. Örgütsel sadakat kavramında kişisel çıkar ön planda olmamaktadır, örgüt çıkarları söz konusudur. Örgütsel sadakat kavramı aitlik duygusudur kendisini kurumuna ait hisseden bir iş gören daha başarılı olacaktır. Örgütsel sadakat kavramında örgüt sadece kendi içlerinde değil, dışarıda da övülmektedir. Örgütsel sadakatin hâkim olduğu bir örgütte personel örgütü için daha fazla çaba sarf ederek, örgüt içerisindeki takım ruhunu güçlendirmek isteyecektir. Örgüte sadık olan çalışanlar örgüt içerisindeki diğer personellerinde tutumlarını değiştirerek onların da örgüte karşı sadık olmalarını sağlayacaklardır. Örgütsel sadakat güçlü bir bağdır. Sadakatin olduğu toplumda bireysel ihtiyaçlar olmamaktadır, örgütsel ihtiyaçlara yer verilmektedir (Uygur ve Koç, 2010: 81).

Çalışan sadakati kavramı aktif ya da pasif olarak görülmesi açısından irdelenmiştir. Bazı araştırmacılara göre örgütsel sadakat, örgütün zor zamanların da sorunların giderilmesi için iyimserlik beklenilmesi gibi pasif bir eylem olduğunu belirtmektedirler. Withey ve Cooper (1989) örgütsel sadakat kavramının pasif ve yakıcı bir davranış olmadığını aktif ve yapıcı olduğunu bildirmektedir. Biliş, duygu ve davranış özellikleri örgütsel sadakat kavramının gelişim sürecinde bir sorun olmaktadır. Bazı etik ilkeler personellere hangi koşulda kime sadakat ile bağlanmaları gerektiğini bildirmektedir. Sadakat kavramının arkasında sorumluluk, yükümlülük, adalet, saygı ve refah gibi kelimelerde bulunmaktadır. Sadakat kavramı aslında duygusal özellikleri anlatan bir kavramdır. Withey ve Cooper'e (1989) göre aktif davranış sergileyen personeller daha sadıktır. Davranış özellikleri çalışanın sadakatinden ayrılmaz. Sadakatin davranışa yansımaları için personelin kurumundan fedakârlık ve övgü görmesi gerekmektedir.

3.5.1. Yöneticiye Sadakat

Örgütsel sadakat kavramının unsurlarından biri olan yöneticiye sadakat kavramı iş görenlerin sergiledikleri performanslarda önemli rol oynamaktadır. Yönetici, örgütün bir temsilcisi olmasından kaynaklı sadakat kavramının en yakın odak noktasıdır (Ceylan ve Doğanyılmaz, 2007: 32).

Sadakat kavramı beş boyutta incelenmektedir (Preko vd.,: 2013);

- Çalışan kendi çıkarlarını düşünmek yerine, yöneticisinin çıkarlarını düşünmektedir. Birey kendini tam anlamıyla yöneticisine adanmak ister.
- Çalışan yöneticisinin önemseydiği değer ve inançları önemseyerek yöneticisi için daha fazla gayret göstermektedir.
- Çalışan yöneticisi ile bağını koparmak istemez. Yöneticisi nereye giderse onunla gitmek ister.
- İş gören yöneticisini takip eder onu özümser ve örnek alarak taklit eder.
- Çalışan ve yönetici arasında değer benzeşmesi olmaktadır. Buda içselleşmeyi meydana getirmektedir.

Bir çalışanın sadakat duygusu ancak çalışanların memnun kalması ile olmaktadır. Yöneticisinin çalışanına önem verdiği bir örgütte, ihtiyaçlarına destek olduğu

takdirde çalışan mutlu bir ortamda sadık bir şekilde çalışmaktadır. Çalışanların üretken olması sadakat kavramıyla ilişkilidir. Yöneticiye karşı olan sadakat sosyal destek kaynağıdır. Çalışan sadakati yöneticiden geçtiği için çalışanın performansını da etkilemektedir. Bulunduğu ortamından memnun olan kişi kurumunda kalmak isteyecektir. Yöneticiye karşı duyulan sadakat, yöneticinin tarafsızlık duygusunu güdüleyerek, yöneticinin daha da üst yöneticilerden beklenti içine girebileceği sosyal destek gereksinimini eksilteceğini varsaymışlardır (Preko vd.,: 2013).

3.6. Örgütsel Sadakatin Sonuçları

Sadakat hem çalışanlarda hem de örgütte olumlu sonuçlar doğuran bir kavramdır. Herhangi bir örgütte çalışan sadakati hâkim olduğu sürece örgütte tutum ve davranışlarda da olumlu değişiklikler olmaktadır. Çalışan çalışma ortamında mutlu ve huzurlu olduğu takdirde örgütüne karşı sadık ve çıkar gütmekten çalışacaktır. Örgütsel sadakat kavramında, bireysel ve örgütsel çıktılar ayrı ayrı olarak değil bir bütün halinde ele alınmaktan ziyade sadakat kavramının en önemli sonuçlarından biri personelin kendi çıkarlarının peşinden koşmaması, personel aksine örgütün çıkarını ön planda tutmasıdır (Preko, vd, 2013: 45). Örgüt çalışanlarında eğer sadakat kavramı etken olursa, çalışanlar örgütün değer ve inançlarına saygı duymakta, örgütün başarısını kendi başarısı olarak görmektedir. Örgütsel sadakat kavramı bir verimlilik güvencesidir. Kavramın diğer bir özelliği de çalışanlar arasında iş birliği sağlaması ve bu iş birliği kavramının giderek artmasıdır. Kavramın etkili olduğu alanlarda kurallara uygun bir şekilde hareket edilmekte ve koordinasyon konusunda daha istekli olmaktadır (Demir ve Yirci, 2018).

Örgütler bir çalışanın performans değerini arttırmak için iş tatmini sağlayarak, personelin bağlılık ve sadakatini arttırmak için çalışmalar yapmalıdır. Örgütsel sadakat kavramı, örgütler için önemli bir konu olmuştur. Bu yüzden bir örgütün çalışan sadakatini arttıracak faaliyetler yapması çok önemlidir. Çünkü sadakati artan bir çalışan örgütü için çok fazla gayret gösterir ve bu gösterdiği gayret ve çaba örgütün performansına da yansımaktadır. Bir örgütte bulunan sadık bir çalışan aynı zamanda o örgütün rekabet durumunu da arttıracaktır. Çünkü diğer çalışanlar tarafından taklit edilmesi zor olacaktır. Sadık bir çalışan, örgütü için fazla çalışır ve bununla birlikte müşterilere ulaşmada da fazla çaba sarf ederse kendi örgütünde diğer

alışan arkadaşlarına örnek olur ve onlarıda teşvik etmiş olacaktır (Gümüşsu, 2019: 36).

Örgütsel sadakat çalışanlar arasındaki iş birliğinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Clague'a (1993) göre, örgütsel sadakatin yüksek olması çalışanların örgütlerdeki yazılı ve sözlü kurallara uyum sağlaması eğilimini arttırmaktadır. Böylelikle örgütlerin amaçlarına ulaşması konusunda önemli ölçüde ilerleme olacaktır. Örgütsel sadakat kavramının olumlu sonuçlarından biri işten ayrılma niyetinin çok düşük olarak karşımıza çıkmasıdır. Örgütsel sadakat ile işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Açıklamalara bakıldığında örgütsel sadakatin olumlu sonuçları çalışanlar üzerinde kendisini göstermektedir. Çalışanların bu olumlu tutumları zamanla örgüte yansıyacaktır. Böylelikle, rgtsel sadakatin bireysel yönde olumlu etkileri olması örgütsel düzeyde de olumlu gelişimleri ve değişimleri beraberinde getirmektedir (Demir ve Yirci, 2018).

3.7. Bölüm ile İlgili Yapılan Literatür alışmaları

Bölüm ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar aşağıdaki gibidir.

Sweetman (2001), yayınında sadık çalışanların kurumları için çok fazla gayret gösterdiklerini, müşteri memnuniyeti sağlamak için çok fazla çalıştıklarını bildirmektedir.

Koç (2009), sadakat kavramının sürekli bağlılık sonucu olduğunu bildirmektedir. Örgütlerde bağlılık kavramının hâkim olabilmesi için n koşulun sadakat olduğunu bildirmektedir. Yee vd. (2010), yapmış oldukları çalışmada örgütsel sadakatin etkin olduğu bir iş yerinde sadık çalışanların sadakatlerini çok çalışarak ve müşterilerine kaliteli hizmetler sunarak kanıtladıklarını bildirmektedir. Antancic (2011), çalışmalarında sadık çalışanların kurumlarının imajlarını önemsediklerini ve her zaman dış çevrede kurumlarını temsil ettiklerini bildirmektedir.

Suharti ve Suliyanto (2012)'nin otel sektöründe faaliyet göstermekte olan 102 katılımcı bireyin görüşü ile kurum kültürü ve yöneticilik stilinin çalışan personel ile bütünleşmesi üstünde çalışan personel sadakatini irdeledikleri gözlemlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, kurum kültürü ve yöneticilik stilinin çalışan personel ile bütünlük sağlaması üzerinde anlam içeren bir etki meydana getirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, personel bütünleşmesinin kurumsal sadakat üzerinde

önceden tahmin yeteneğine sahip olduğu belirtilmiştir. Aityan ve Gupta (2012) çalışanların sadakat sorunlarını incelemiş ve çalışmaya katılan 150 katılımcı üzerinden oluşturulan çalışmada, çalışanların genellikle yöneticilerine sadakat duygusu hissetmediği, kurumun çalışanlarının çıkarlarını göz ardı ederek ve yöneticilerine saygı veya güven duyulmadığını belirtmiştir.

Özdemir (2013) de yayınlamış olduğu çalışmasında, örgütsel sadakat kavramının etkin olduğu bir alanda çalışan-yönetici arasındaki ilişkinin desteklenmesi gerektiğini, amaç birliği olması gerektiğini ve tüm iletişim kanallarının açık olması gerektiğini anlatmaktadır. Ineson vd. (2013)'nin araştırmasında ise konaklama sektörü çalışanlarının çalışma tatmini ve kurumsal sadakat algıları üzerinde etkisini incelemiş ve çalışmaya katılan 600 çalışanın ve idarecilerinin çalışanlarına karşı gösterdiği olumlu davranışların ve çalışana verilen maddi manevi desteğin çalışan sadakatını artırdığı görülmüştür. Jauhari ve Singh (2013) de yapmış oldukları çalışmada bilişim sektöründen 229 katılımcının katılmasını sağlamış, kurumsal destek ve personelinin kurumsal sadakati arasındaki beraberliği incelemiştir. İlgili çalışmada, kurumsal destek ve kurumdaki farklılık alanının çalışan sadakati ile anlam içeren beraberlikler gösterdiğini söylemiştir.

Kayıkçı ve Özdemir (2016) da yayınladıkları yazınlarında örgütsel sadakat kavramında, çalışanın hiyerarşi içindeki konumlarının, yüklenilen sorumluluklarının, ödenilen ücretlerinin, sosyal ve iş güvencelerinin, sosyo-ekonomik avantajlarının ve personel haklarının önemli olduğunu anlatmaktadırlar. Dede (2018) de yapmış olduğu çalışmasında, kurumlarda personel güçlendirme ve çalışan inavasyonunun örgütsel sadakat üzerinde olumlu bir etki oluşturduğunu bildirmiştir. Gümüßsu ve Sazkaya (2021) yayınladıkları yazınlarında, örgütsel sadakat kavramında rekabet üstünlüğünün önemini anlatmışlardır. Emeğin taklit edilmesinin daha zor olacağını dile getirmişlerdir. Sazkaya'nın (2021) yaptığı çalışmada örgütlerde çalışan sadakatının artması için çalışanlara örgütsel destek verilmesi ve olumlu kurum imajı oluşturulması gerektiğini bildirmektedir.

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada ulaşılmak istenilen temel amaç ruhsal liderliğin örgütsel sinizm ve örgütsel sadakate etkisinin olup olmadığını, eğer bir etki söz konusu ise bu etkinin yönünü ve düzeyini belirlemektir. Belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü örgütsel verimlilik sayesinde gerçekleşmektedir. Günümüze değin yapılan çalışmalarda bu verimliliği üst düzeye çıkarabilmek için liderlerin birçok yöntem ve davranışsal modeller sergilediği görülmektedir. Kullanılan bu modellerde psikolojik ve içsel motivasyon faktörlerinden hareketle iş görenlerin motive edildiği ve bunlarda da başarılı olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. Ancak sosyal ve düşünsel varlık olan insanların farklı ihtiyaçlarının olması ve her geçen gün bunların emarelerinin ortaya çıkması liderleri bu ihtiyaçları karşılamaya itmektedir. Bu çalışmada da çalışanların ruhsal durumları, inançları ve umutlarının ele alındığı motivasyon sürecinden yararlanan liderlerin, bu unsurları çalışanlar ile olan ilişkilerinde kullanılmasında ortaya çıkacak sonuçları belirlemek, aynı zamanda bu yeni durumun hem çalışanların kendi arasındaki ilişki düzeylerini hem de kendilerine mentörlük eden kişilerle olan ilişkilerine yansıma durumlarını ortaya koymak çalışmayı önemli kılan bir diğer neden olacağı düşünülmektedir. Ayrıca ruhsal liderliğin örgütsel sadakat ve örgütsel sinizm üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada kullanılan değişkenlere yönelik literatürde çok fazla çalışmanın olmaması ve özellikle bu değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini ortaya koyan çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmaların aynı zamanda özgün olmasını da sağlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma Ruhsal Liderliğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sadakate etkisini belirlemek amacıyla ele alınarak bu amaçların sonuçlarını ortaya koymak, belirlenecek modelin oluşturulması ve bu model dahilinde hipotezlerin test edilebilmesi için literatür taramasına yer verilmiştir.

Bölüm ile ilgili yapılan literatür çalışması

ÇALIŞMA NO	ÇALIŞMA BAŞLIĞI	ÖRNEKLEM	SONUÇ
1	Yıldız (2020), Dahili ve Cerrahi Bilimler Uzmanlık Öğrencilerinde Ruhsal Liderlik Ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	Çalışma 01.10.2020 ve 01.12.2020 tarihleri arasında Sağlık Bilimleri Üniversitesi Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan, çalışmamıza katılmaya gönüllü 206 uzmanlık öğrencisi dahil edilmiştir.	Çalışmada ruhsal liderlik ile tükenmişlik sendromu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmaya göre ruhsal liderlik düzeyinin artışı ile tükenmişlik sendromu düzeyini azaltmaktadır.
2	Süle (2019), Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile ruhsal liderlik düzeyleri arasındaki ilişki	2017-2018 eğitim öğretim yılında, Aydın ilindeki kamu ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma tabakalı ve tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 160 okul yöneticisi ile yürütülmüştür.	Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin; en yüksek sorumluluk, sonra sırası ile uyumluluk, gelişime açıklık, dışa dönüklük ve duygusal dengesizlik kişilik özellikleri gösterdikleri tespit edilmiştir.
3	Akıncı (2017), Lise Öğretmenlerin Yönetici Ruhsal Liderlik Algılarının Öğretmen Liderliği Ve Öz-Yeterliliklerine Etkisi	Araştırma 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasındaki öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir.	Yapısal eşitlik modeli analizi sonucuna göre ise, ruhsal liderlik algısının, öğretmen özyeterlilikindeki değişkenliğin % 8'ini ve öğretmen liderliği davranışlarını sergileme düzeylerindeki değişkenliğin ise % 24'ünü yordadığı tespit edilmiştir.
4	Duchon ve Plowman (2005) altı hastanede çalışanlara dönük "işyeri ruhsallığının performans üzerindeki etkisi ile işyeri ruhsallığı ile liderlik arasındaki ilişki"	Araştırmada sağlık personelinin iç yaşamları, yaptıkları işin anlamlılığı ve kuruma bağlılık seviyelerini belirlemeye çalışmışlardır	Ruhsallığı yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda performansı daha yüksek olan çalışanların ruhsallık seviyeleri, performansı düşük olan çalışanların ruhsallık seviyelerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.
5	Isaacson (2001), liderlerin uygulamalarında ruhsallığın yerini ve liderlerin ruhsal liderliği nasıl tanımlayıp uyguladıklarını ortaya çıkarmayı hedefleyen çalışma yapmıştır.	Araştırma komitesi tarafından seçilen 10 farklı liderle iki ayrı mülakat yapılmıştır. Katılımcılardan ruhsal liderliğe bakış açılarını tanımlamaları ve bu ruhsal liderlik felsefesi çerçevesinde nasıl yaşadıklarını ve çalıştıklarını anlatmaları istenmiştir. 93 Mülakatlar kayıt altına alınıp çözümlemeleri yapıldıktan sonra belli başlıklarda gruplandırılmıştır	Çalışma sonunda işyerinde ruhsallığın oluşması için dört aşamanın ortaya çıktığını belirtmiştir: Ruhsal uyanış, bireyin iç dünyasındaki kutsal özün farkına varması, bu iç dünyasını dünyaya açıklaması ve ilk üç aşamanın sonucu olarak bireysel ve ruhsal gelişim. Isaacson'a göre, eğitim ve iş dünyasındaki kuruluşlar kendilerini neyin motive edip hareket geçirdiğini keşfetmenin faydalarından istifade edebilirler.
6	Fry, Vitucci & Cedillo (2005) Teksas'ta bulunan hava filosunda çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada ruhsal liderlik özellikleri, ruhsal kurtuluş, kurumsal bağlılık ve	Araştırmanın ilk aşamasına 181, beş ay sonra yapılan ikinci uygulamasına 189 kişi katılmıştır.	Araştırmada incelenen filonun liderlerinin ruhsal liderlik davranışları sergileyemedikleri ve bunun sonucu olarak da işyeri ruhsallığının meydana getirdiği verimli iş ortamı oluşturamadıkları sonucuna varılmıştır.

	kurumsal verimlilik arasındaki ilişkiyi irdelenmiştir.		
7	Güneş (2020), The Relations Of Perceived Destructive Leadership And Self-Construals With Employees' Psychological Disharmony And Organizational Cynicism: The Roles Of Need Thwarting, Psychological Contract Breach And Task Significance	İstanbul ilinde özel ve kamu sektörlerinde çalışan 260 kişiden oluşan örneklem grubundan veri toplanmış ve bu veri Sosyal Bilimlerde Kullanılan İstatistik Paketi aracılığıyla çeşitli analizlere dahil edilmiştir	Çalışma bireylerin kişisel psikolojik uyumsuzluk ve örgütsel sinizm eğilimlerinin öncüllerinin neler olabileceği ele alınmış ve yıkıcı liderlik, psikolojik ihtiyaç engellenmesi ve psikolojik sözleşme ihlalinin öneminin altı çizilmiştir.
8	Ergen (2015) Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki	Araştırmanın örneklemini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Ankara İli Yenimahalle İlçe merkezinde görev yapan 406 öğretmen (120 ilkökul öğretmeni, 154 ortaokul öğretmeni, 132 lise öğretmeni) oluşturmaktadır.	Öğretmenler en fazla örgütsel sinizmi bilişsel boyutta yaşamaktadırlar. Sinizmi en az olarak duyuşsal boyutta yaşamaktadırlar. Öğretmenler, örgütsel bağlılığı en fazla "içselleştirme" boyutunda yaşarlarken ikinci olarak "özdeşleşme" boyutunda, en az olarak da "uyum" boyutunda yaşamaktadırlar. Sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif korelasyon vardır. Sinizm arttıkça bağlılık düşmektedir.
9	Yücel (2022), Cam tavan sendromunun örgütsel sinizm üzerine etkisi: İstanbul ilindeki seçili vakıf üniversitelerinde görevli kadın akademisyenler üzerine bir çalışma	Eylül 2021- Ekim 2021 tarihleri arasında İstanbul ilinde seçili 5 vakıf üniversitesinde görevli 317 kadın akademisyene anket uygulanmıştır	Seçili üniversitelerde görevli kadın akademisyenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı, pozitif ancak zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, cam tavan algısı engellerinin, örgütsel sinizmi ve örgütsel sinizmin alt boyutlarını etkilediği/yordadığı tespit edilmiştir
10	Bommer, Rich ve Rubin (2005) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki incelenmiştir	Çalışmada veriler 372 çalışandan toplanmıştır	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin çalışanları örgütsel değişim sırasında yaşadığı sinizmi daha doğru şekilde yönettiği ve bu yöneticilerin çalışanlarının sinizimden daha az etkilendiği ortaya çıkarılmıştır
11	Mısır (2019), Örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma ilişkisi: İstanbul'da hizmet sektörü çalışanları üzerinde bir uygulama	İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan 322 kişiye anket uygulanmıştır.	Örgütsel sinizm algısı ile işe yabancılaşma düzeyi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlere göre örgütsel sinizm algısı ile işe yabancılaşma düzeyinin farklılaştığı belirlenmiştir.

12	Wu, Neubert ve Yi (2007) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ve grup üyelerinin bağlılık algılarının örgütsel değişim sinizmine etkisini araştırmışlardır.	Çalışma Çin'de 469 çalışandan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir.	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişime bağlı sinizm arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki olduğu; çalışanların grup uyumu hakkındaki algılarının dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi etkilediği ve grup uyumu yüksek düzeyde olduğunda dönüştürücü liderliğin örgütsel değişim sinizmi üzerinde daha fazla etkili olduğu belirtilmiştir.
13	Rabie, Karimi ve Sadıgh (2016) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik stili ile örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerine etkileri incelenmiştir	Araştırmada Tahran'da 1022 banka çalışanından veriler toplanmıştır	Dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı, örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir.
14	Yanmaz (2022), Karizmatik liderlik ve örgütsel sadakat ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri	Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 405 kamu ortaokul öğretmenlerine anket uygulanmıştır.	Okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışları sergilemesi sonucunda öğretmenlerin sadakatinde genel olarak bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını sıklıkla sergiledikleri düşünüldükleri saptanmıştır. Neticesinde, müdürlerin karizmatik liderliğinin, öğretmenlerin sadakat algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
15	Serin (2021) Örgütsel sadakate ilişkin nitel bir çalışma	Ocak 2021-Şubat 2021 ayları içerisinde Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin örgütsel sadakate ilişkin görüşlerini ortaya koymak üzere anket uygulanmıştır.	Araştırma sonucunda, "sadakat, örgütsel sadakat, örgütsel sadakatin önemi, örgütsel sadakati etkileyen unsurlar, çalışılan örgütün birey açısından sadakate değer niteliği taşıyan etmenleri, başka eğitim kurumlarını düşününce kurumun birey açısından diğer eğitim kurumlarından farklılık yaratacak sadakat anlamındaki üstünlükleri, örgütsel sadakatte dikkat edilmesi gereken unsurlar, çalışılan örgütün sadakatini zayıflatan unsurlar" temalarına ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda katılımcıların "sadakat kavramına ilişkin adanmışlık, örgütsel sadakat kavramına ilişkin bulunulan ortamda sağlanan fayda ve amaç birliği, etik değerlerin tümü, örgütsel sadakatin önemine ilişkin çalışma alanında rahat bir ortamın oluşması, başka eğitim kurumlarını düşününce kurumun birey açısından diğer eğitim kurumlarından farklılık yaratacak sadakat anlamındaki üstünlüklerine ilişkin şeffaflık, ulaşılabilir olması ifadelerini kullandıkları görülmüştür.

16	Sincer (2021), Öğretmen performansı, örgütsel sadakat ve karizmatik liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi	Araştırmada nitel ve nicel araştırma desenlerinin birlikte kullanıldığı karma yöntem araştırma desenlerinden keşfedici sıralı desen benimsenmiştir. Çalışmanın nitel bölümünde durum çalışması, nicel bölümünde ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Nitel aşamanın çalışma grubunu 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan 16 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel aşamanın evreni Ankara'daki Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle ilçelerinde yer alan resmi ilkokullarda çalışan 13513 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme belirlenirken tabakalı örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Bu doğrultuda, örneklem 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında yukarıda sıralanan ilçelerdeki resmi ilkokullarda çalışan 514 öğretmenden oluşmaktadır.	Araştırmanın nitel aşamasında toplanan veri içerik analiziyle çözümlenmiştir. Analizler sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik davranışları sergilemesi neticesinde öğretmenlerin olumlu duygularında ve performanslarında genel olarak bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada toplanan nicel verilerin analizinde betimsel istatistikler, Pearson korelasyon, regresyon ve yol analizi kullanılmıştır. Analizler sonucunda, öğretmenlerin müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını sıklıkla sergilediklerini düşündükleri saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sadakat ve iş performansına ilişkin görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, öğretmen performansının karizmatik liderlik ve örgütsel sadakat tarafından yordandığı, örgütsel sadakatin ise karizmatik liderlik tarafından yordandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, karizmatik liderliğin aracı değişken olan örgütsel sadakatin etkisiyle dolaylı olarak öğretmen performansını etkilediği tespit edilmiştir.
17	Yee ve diğerleri (2010), araştırmalarında çalışan sadakati, hizmet kalitesi ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir model yayınlamışlardır.	Araştırma verileri 210 farklı mağazadan elde edilmiştir	Çalışan sadakatının hizmet kalitesi ile anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, sadakatin, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerinden örgütün verimliliğini de olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.
18	Jun ve diğerleri (2006), çalışan memnuniyetini ve sadakatini etkileyen unsurları incelemiştir.	407 katılımcının katkısıyla anket uygulanmıştır	Çalışmada, toplam kalite yönetiminin boyutları olan çalışan güçlendirme, takım çalışması ve kazancın, çalışan memnuniyetinin anlamlı yordayıcıları oldukları saptanmıştır. Ayrıca, çalışan memnuniyetinin çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etki gösterdiği de görülmüştür.
19	Ineson, Benke ve Laszlo'nun (2013) otel çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel sadakat algıları araştırılmıştır	600 otel çalışanı katılmıştır	Yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği olumlu tutum ve sosyal katılımın yansımalarının maddi ödüllere göre çalışan sadakati üzerinde daha büyük etki gösterdiği tespit edilmiştir.

Düzenlenen teorik çerçeve ve yapılan literatür taramalarından yola çıkarak çalışmaya yön verecek hipotezler şu şekildedir.

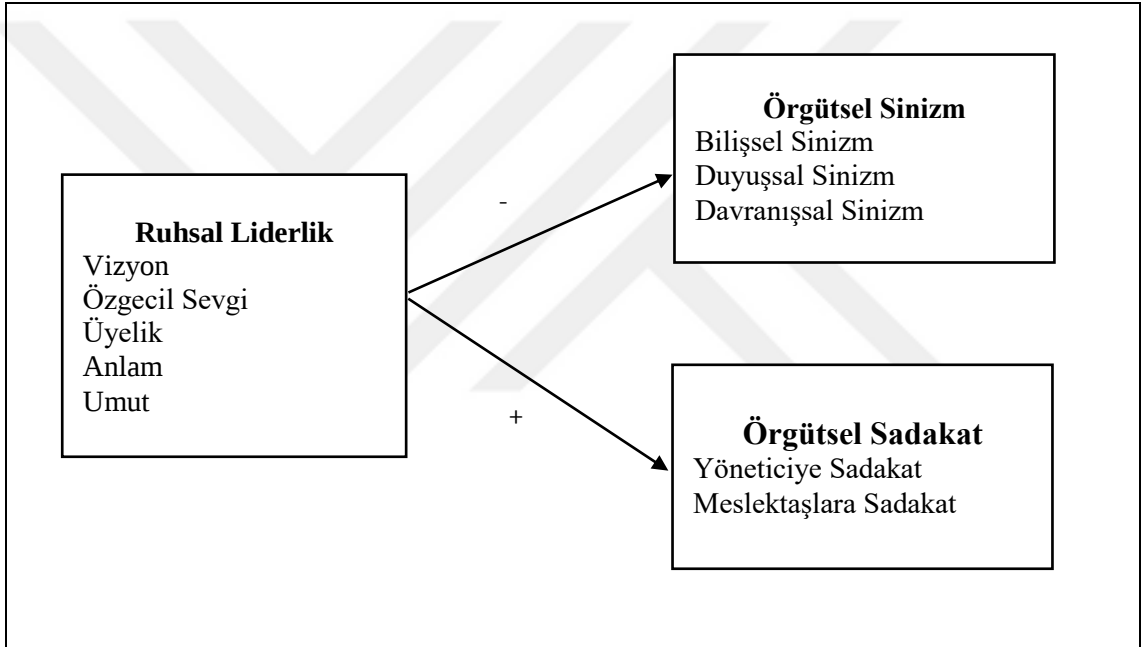
H₁: Ruhsal Liderlik örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Ruhsal liderlik örgütsel sadakat üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: Demografik değişkenler ile ruhsal liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sadakat arasında kavramsal farklılıklar vardır.

Belirlenen hipotezler ışığında çalışmaya ait model Şekil 4.1’ deki gibidir

Şekil 4.1. Araştırma Modeli



4.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırları

Araştırmaya katkıda bulunan işletmelerdeki çalışanlara anket soruları yöneltilmeden önce örnek anket formunda yer alan sorularda kişisel bilgilerin (isim/soy isim gibi) sorulmayacağı vurgulanmış ve sorulara verilen cevapların sadece istatistiksel analizlerde kullanılacağı bilgisi verilmiştir. Ayrıca çalışanlardan alınan cevaplarda herhangi bir değişiklik yapılmadan analize dâhil edileceği ifade edilmiştir. Böylelikle çalışanların kaygılarının giderildiği, anketlerde yer alan sorulara doğru ve güvenilir bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırma, Kars ilinde faaliyet gösteren özel okul çalışanlarından elde edilen veriler ile bu verilerin toplanmasında anket tekniğinin kullanılması çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

4.4. Örneklem Seçimi ve Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın ana kütlesi, Kars ilinde faaliyet gösteren özel okul çalışanlarından ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Kurum yöneticilerinden alınan bilgilere göre çalışan kişi sayısı olan 276 kişidir. Araştırma evreninden % 95’lik güvenilirlik sınırları dâhilinde % 5’lik hata payı tahmin edilerek belirlenen örneklem hattı sayısı 161 olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmıştır (Oktay vd., 2015: 25; Yamane, 1967: 250).

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2}$$
$$n = \frac{276(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(276-1)(0,05)^2 + (0,5)(0,5)(1,96)^2} \cong 161$$

N=Evrendeki kişi sayısı

t= 1,96 (0.05 anlamlılık düzeyinde “t” istatistik değeri)

p=0,5

q=0,5

d(duyarlılık)=0.05

Formülde değerler yerine konulduğunda n=161 kişi olarak hesaplanmıştır.

Bu örneklem doğrultusunda bütün çalışanlardan gönüllük esasına dayanarak anketleri doldurulması istenmiştir. Araştırmaya katkıda bulunan kurumlara 200 anket gönderilmiş, bunların 170’i geri dönüş yapmıştır. Bu nedenle araştırmada 170 çalışan tarafından doldurulan anketler değerlendirmeye alınmıştır.

Bu çalışmada kullanılan anket formu toplam 4 (dört) bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, kişilere ait demografik bilgilerden, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, kurumda bulunulan pozisyon, kurumda çalışma süresi, aylık gelir düzeyi gibi sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde, Fry tarafından geliştirilen Şafak Gündüz tarafından doktora tezinde kullanılan, 21 maddelik Ruhsal liderlik ölçeğine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, Brandes vd. (1999), tarafından geliştirilmiş, Ahmet Uslu tarafından doktora tezinde kullanılan 13

maddelik Örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise, Ali Faruk Yaylacı tarafından geliştirilen Yener Akman tarafından doktora tezinde kullandığı 11 maddelik örgütsel sadakat ölçeğinden yararlanılmıştır.

4.5. Analiz Bulguları

Çalışmada yer alan katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulguları için betimsel istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Katılımcılara ait frekans ve yüzde dağılımları tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	96	56,5
	Erkek	74	43,5
Medeni Durum	Bekar	57	33,5
	Evli	113	66,5
Yaş	23-27	44	25,9
	28-32	54	31,8
	33-37	34	20
	38-42	20	11,8
	43 ve Üzeri	18	10,6
Eğitim Durumu	Orta öğretim	17	10
	Lise	14	8,2
	Ön lisans	21	12,4
	Lisans	108	63,5
	Lisans Üstü	10	5,9
Çalışma Süresi	1 yıldan az	34	20
	1-3 yıl	51	30
	4-6 yıl	48	28,2
	7-9 yıl	21	12,4
	10 yıl ve üzeri	16	9,4
Çalıştığı Pozisyon	Okul Müdürü	4	2,4
	Müdür Yardımcısı	8	4,7
	Öğretmen	112	65,9
	Büro personeli	21	12,4
	Destek Personeli	25	14,7
Gelir	0-3000	41	24,1
	3001-5000	78	45,9
	5001-7000	30	17,6
	7001-10000	21	12,4

Katılımcılara yönelik demografik özelliklerin gösterildiği Tablo 4.1 incelendiğinde katılımcıların; %56,5'i kadın, %43,5'i erkek ve %66,5'i evli, %33,5'inin ise bekar olduğu görülmüştür. Eğitim durumlarına bakıldığında %10'u ortaöğretim, %8,4'ü lise, %12,4'ü ön lisans, %63,5'i lisans ve %5,9'u yüksek lisans eğitim seviyesindedirler. Yaş aralıkları bakımından katılımcıların %25,9'u 23-27 yaş arası, %31,8'i 28-32 yaş arası, %20'si 38-42 yaş arası, geriye kalan %10,6'sı 43 yaş üstü grubu oluşturmaktadır. Çalışanların %20'si bir yıldan az süre çalışma süresine sahipken, %30'u 1-3 yıl, %28,2'si 4-6 yıl, %12,4'ü 7-9 yıl ve %9,4'ü 10 yıl üzerinde çalışma süresine sahiptirler. Çalıştığı pozisyon itibarıyla değerlendirilme yapıldığında, 12 kişinin idari görevinin olduğu (%7,1), %65,9'unun (112 kişi) öğretmen geri kalanlarında büro ve destek personeli olduğu görülmektedir.

4.5.1. Normallik Testi

Yapılan herhangi bir araştırmada veriler analiz edilirken çeşitli istatistiksel tekniklerden yararlanılmaktadır. Araştırmada belirlenen sorunun ve bu soruyu cevaplamak için hazırlanan hipotezlerinin test edilebilmesi için parametrik ve non-parametrik testler uygulanmaktadır. Hipotezlerin test edilmesinde parametrik testlerin kullanılabilmesi için şu koşulların sağlanması gerekmektedir (Shukla, 2015: 1)

- Örneklem rastgele seçilmelidir

Birbiriyle karşılaştırılacak tüm grupların farkları arasında homojenlik olmalıdır

Veriler normal dağılım sağlamalıdır. Normal dağılım, verilerin simetrik olmasını ifade eder.

Bu çalışmada da hem verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını hem de hangi analiz yöntemlerinin kullanılacağını belirlemek için öncelikle normallik testi uygulanacaktır. Bunun için literatürde sık kullanılan yöntemlerden birisi çarpıklık ve basıklık testidir. Çarpıklık ve basıklık değeri -3 ile +3 arasında yer alırsa dağılım normal olarak kabul edilmektedir (Başar ve Oktay, 2014: 126). Elde edilen veri seti eğer belirlenen aralıklar arasında ise yani normal dağılım gösteriyor ise parametrik testler, normal dağılım sergilemiyor ise non-parametrik testler uygulanacaktır. Veri setinin normal dağılım gösterip göstermediği ile ilgili sonuçlar Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık
Ruhsal Liderlik	-,797	-,262
Özgecil Sevgi	-,836	-,116
Vizyon	-,629	-,379
Umut	-,671	-,432
Üyelik	-,717	-,047
Anlam	-,914	,152
Örgütsel sinizm	,585	-,710
Bilişsel	,593	-,565
Duyuşsal	1,162	,122
Davranışsal	,645	-,663
Örgütsel Sadakat	-,247	-1,047
Yöneticiye Sadakat	-,558	-,564
Meslektaş Sadakat	2,001	1,562
Çalışana Sadakat	-,180	-1,412

Tablo 4.2 incelendiğinde verilerin belirlenen aralıklar dahilinde olduğu ve normal dağılım sergilediği görülmektedir. Normallik testi sonucunda verilerin boyutlar düzeyinde normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

4.5.2. Ruhsal Liderlik Ölçeğine Ait Bulgular

4.5.2.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ruhsal liderlik ölçeği 21 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık yöntemi ile hesaplanmış “Cronbach Alpha” katsayısına bakılmıştır. Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değer alabilmekte ve 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Morgan vd. 2004). Cronbach Alpha değerlerini incelerken ilk aşamada madde analizi yapılmış ve madde toplam korelasyonu ve herhangi bir maddenin silinmesi durumunda Cronbach Alpha değerlerindeki değişime bakılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde yer alan maddelerin faktör yükünün belirli bir değerin altında çıkması, o maddenin mevcut faktöre yeterli düzeyde açıklık getiremediğini gösterir. Bu değer için belirleyici unsur ise çalışmanın yapıldığı örneklem ile alakalıdır. Literatürde bir maddenin faktör yükünün en az 0,30 olarak alınması için örneklem büyüklüğü 350, faktör yükünün 0,40 olarak alınması için de örneklem büyüklüğünün 200 olması gerektiği yönünde görüşler vardır (Çokluk v.d., 2018). Bu çalışmada ölçeğe ait güvenilirliği artırmak amacıyla

açımlayıcı faktör analizinde faktör yükü alt değeri 0,40 olarak belirlenmiş ve bu değerin altında olan maddeler faktör analizinden çıkarılmıştır.

Güvenirliliğe yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 4.3'te gösterilmiştir. Ruhsal liderlik ölçeğinde yer alan maddeler “RL” şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 4.3. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
RL1	76,9471	272,524	,647	,947
RL2	76,6824	278,822	,592	,948
RL3	77,1059	272,521	,629	,948
RL4	76,9588	265,152	,794	,945
RL5	76,9941	265,710	,801	,945
RL6	76,9647	263,904	,823	,945
RL7	77,0294	266,041	,772	,945
RL8	76,6588	276,972	,589	,948
RL9	76,6941	274,782	,590	,948
RL10	76,7765	275,559	,600	,948
RL11	76,6353	276,825	,574	,948
RL12	76,8706	270,019	,690	,947
RL13	76,9941	276,456	,566	,948
RL14	77,1235	269,789	,670	,947
RL15	76,8529	270,351	,731	,946
RL16	77,0882	267,797	,723	,946
RL17	77,4706	274,073	,517	,950
RL18	77,1706	267,787	,701	,947
RL19	77,0529	268,263	,722	,946
RL20	76,9882	267,692	,715	,946
RL21	77,0588	271,381	,603	,948

Araştırmada kullanılan ruhsal liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde tüm maddelerin faktör yük değerlerinin ,400'ün üzerinde olduğu ve herhangi bir maddenin analizlerden çıkarılmasına gerek olmadığı görülmüştür. Ayrıca ölçeğe ait güvenirlik katsayılarına bakıldığında ruhsal liderliğe ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0,971; ruhsal liderliğin özgecil sevgi boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,947; vizyon boyutunun 0,977; umut boyutunun 0,938; üyelik boyutunun 0,911ve anlam

boyutunun ise 0,920 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu katsayılara bakarak ruhsal liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

4.5.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Ruhsal liderlik ölçeğinin yapı geçerlilik düzeyini desteklemek amacıyla ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan DFA'da faktör yük değerlerine bakılmış ve değerlerin 0.50'den yüksek olduğu görülmüştür. Ölçekteki değerlerin analizinin yapılabilmesi ve uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), bunun yanında değişkenlerin kendi aralarında ilişkilerinin anlamlılığını belirlemek için de Barlett küresellik testi sonuçlarını değerlendirmek gerekir. KMO katsayısı 0 ile 1 arasında yer alan bir değerdir ve incelenen korelasyon katsayısı ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir. KMO katsayısı değerleri ölçeğin faktör analizine göre uygunluğunun seviyesini yorumlamamızı sağlar buna göre,

$0,00 < KMO < 0,50$ arasında ise kabul edilmez,

$0,50 < KMO < 0,60$ arasında ise zayıf,

$0,60 < KMO < 0,70$ arasında ise orta,

$0,70 < KMO < 0,80$ arasında ise iyi,

$0,80 < KMO < 0,90$ arasında ise çok iyi,

$0,90 < KMO < 1,00$ arasında ise mükemmel bir şekilde faktör analizine uygunluğu kabul edilmektedir (Kalaycı, 2005: 322).

Madde faktör değerlerine ait sonuçlar Tablo 4.4'teki gibidir.

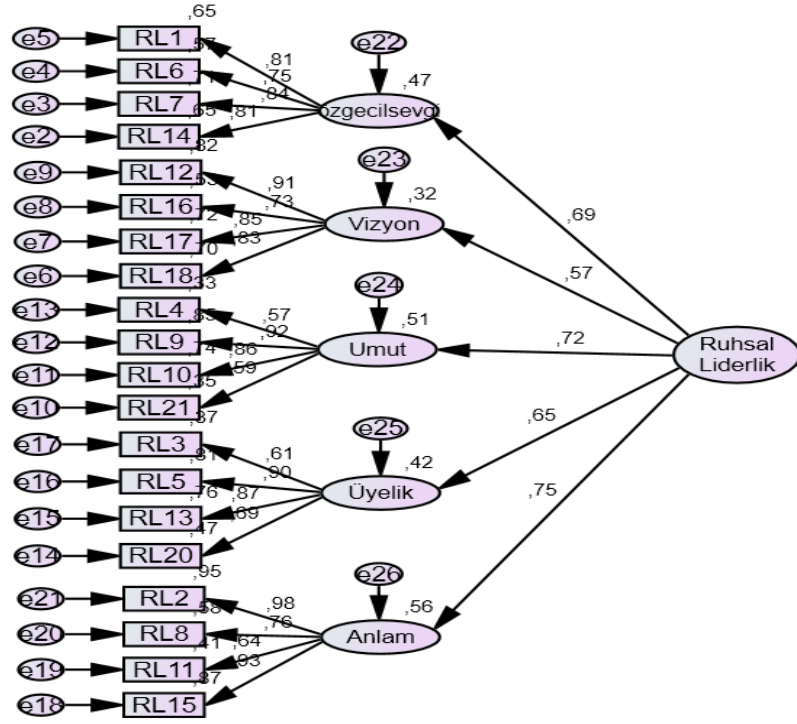
Tablo 4.4. Ruhsal Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Vizyon	Özgecil Sevgi	Üyelik	Anlam	Umut
RL12	,844				
RL18	,835				
RL16	,828				
RL17	,789				
RL6		,877			
RL1		,869			
RL7		,763			
RL14		,716			
RL3			,821		
RL20			,764		
RL13			,735		
RL5			,729		
RL8				,751	
RL11				,738	
RL15				,714	
RL2				,525	
RL4					,776
RL10					,697
RL9					,647
RL21					,619
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,944; df:210 ;			Barlett Küresellik Testi: 4468,9 p< 0,00		

Ölçeğe yönelik yapılan DFA’da ruhsal liderlik ölçeğinin yapı orijinaline uygun olarak beş boyut altında toplandığı görülmektedir. Ancak RL 19’ nolu ifade birden fazla faktöre binişik durumda olduğundan analizden çıkarılmıştır.

Ruhsal liderlik ölçeğinde yer alan beş boyut ve 20 ifadeye yönelik yapılan DFA modeli Şekil 4.2.’de yer almaktadır.

Şekil 4.2. Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 4.2.'de görüldüğü üzere maddelerin standardize edilmiş faktör yük değerleri 0.50'nin üzerinde ve referans değerlerini karşılamaktadır. Daha sonra modelin istatistiksel analiz için uygunluğunu belirlemek için uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Çalışmada doğrulayıcı faktör analizine ait standart uyum indeks değer aralıkları aşağıdaki Tablo 4.5'te verilmiş olup sonuçlar bu aralıklar dahilinde ele alınarak yorumlanmıştır.

Tablo 4.5. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Standart Uyum İndeks Değerleri

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

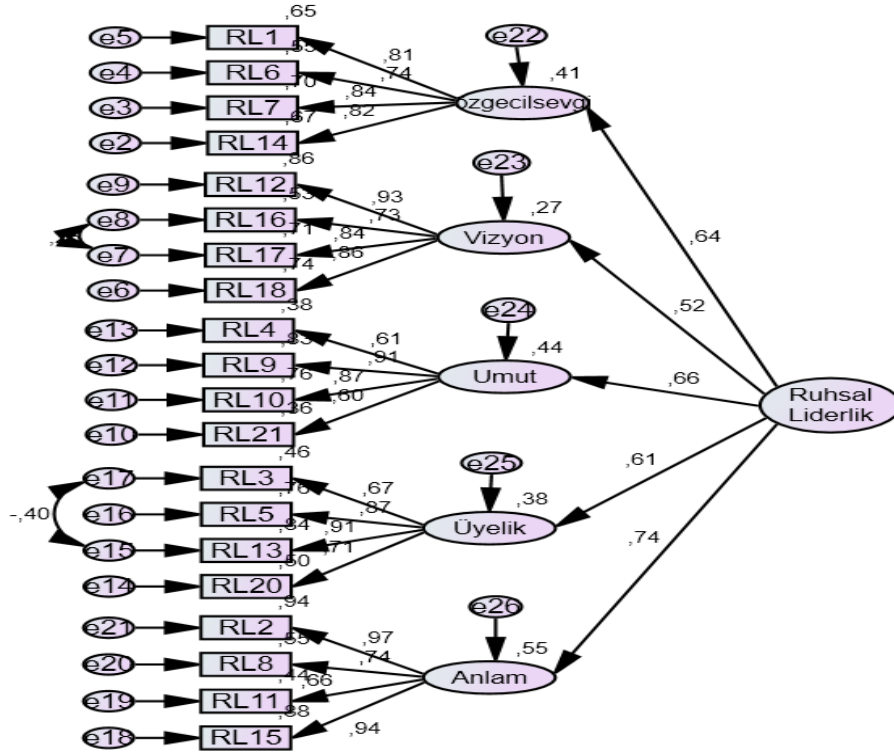
Modele ait uyum indeks değerleri Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Anlamı	Referans Değeri	Model Değeri
CMIN/DF	Ki kare/Serbestlik Derecesi	$0 < x^2/sd \leq 5$	2,85
RMR	Artık temelli uyum indeksi	$\leq ,1$	0,11
CFI	Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi	$\geq ,90$	0,87
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	$\geq ,90$	0,89
IFI	Artıklı uyum indeksi	$\geq ,90$	0,88
RMSEA	Hataların yaklaşık ortalama karekökü	$,05 < X \leq ,08$	0,092

Tablo 4.6’daki model uyum iyiliği değerlerine bakıldığında bazı uyum indeksi değerlerinin referans ölçütlerinin altında kaldığı ve koşulları sağlamadığı görülmektedir. Uyum indeksi değerlerinin uyum iyiliğini sağlaması için modifikasyon yapılmıştır. Yapılan modifikasyon Şekil 4.3.’de gösterilmiştir.

Şekil 4.3. Modifikasyon Sonrası Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Analiz sonucunda RL3 ile RL15 ve RL16 ile RL17 maddeleri arasında modifikasyon yapılmış ve modifikasyon sonucunda uyum iyilik değerleri yükselmiştir. Modifikasyon sonucu elde edilen uyum indeksi sonuçları Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Anlamı	Referans Değeri	Model Değeri
CMIN/DF	Ki kare/Serbestlik Derecesi	$0 < x^2/sd \leq 5$	1,54
RMR	Artık temelli uyum indeksi	$\leq ,1$	0,89
CFI	Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi	$\geq ,90$	0,96
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	$\geq ,90$	0,95
IFI	Artıklı uyum indeksi	$\geq ,90$	0,96
RMSEA	Hataların yaklaşık ortalama karekökü	$,05 < X \leq ,08$	0,054

Tablo incelendiğinde örgütsel sinizm ölçeğine ait uyum indeks değerlerinin referans değerlerini karşıladığı ve yapı geçerliliğini sağladığı görülmüştür.

4.5.3. Örgütsel sadakat ölçeğine ait bulgular

4.5.3.1. Güvenilirlik analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeği 11 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik düzeyleri içsel tutarlılık yöntemi ile hesaplanmış “Cronbach Alpha” katsayısına bakılmıştır. Cronbach Alpha değerlerini incelerken ilk aşamada madde analizi yapılmış ve madde toplam korelasyonu ve herhangi bir maddenin silinmesi durumunda Cronbach Alpha değerlerindeki değişime bakılmıştır. Güvenirliliğe yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 4.8’de gösterilmiştir. Örgütsel sadakat ölçeğinde yer alan maddeler “ÖSA” şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 4.8. Örgütsel Sadakat Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
ÖSA1	33,9353	112,404	,517	,867
ÖSA2	33,2824	114,476	,564	,865
ÖSA3	33,1294	115,533	,572	,865
ÖSA4	33,5353	111,469	,671	,859
ÖSA5	33,5529	108,793	,690	,857
ÖSA6	33,9176	110,230	,646	,859
ÖSA7	34,0294	102,810	,361	,901
ÖSA8	34,2824	107,316	,653	,858
ÖSA9	33,8588	104,998	,702	,854
ÖSA10	34,0000	102,414	,729	,852
ÖSA11	34,1235	104,854	,688	,855

Araştırmada kullanılan örgütsel sadakat ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde ÖSA7 nolu maddenin dışındaki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin ,400’ün üzerinde olduğu görülmektedir. ÖSA7 nolu madde analizden çıkarıldığında güvenirlik düzeyinin daha da yükseleceği önerildiğinden, ilgili madde analizden çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir.

Tablo 4.9. Madde Silindiğinde Örgütsel Sadakat Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
ÖSA1	30,8000	86,350	,552	,898
ÖSA2	30,1471	87,558	,640	,893
ÖSA3	29,9941	89,509	,600	,895
ÖSA4	30,4000	86,088	,689	,890
ÖSA5	30,4176	83,996	,694	,889
ÖSA6	30,7824	85,556	,636	,892
ÖSA8	31,1471	83,901	,607	,894
ÖSA9	30,7235	80,710	,703	,888
ÖSA10	30,8647	77,774	,755	,884
ÖSA11	30,9882	80,473	,693	,889

Madde silinmesi sonucunda ölçeğe ait güvenilirlik katsayılarına bakıldığında örgütsel sadakat ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0,874; örgütsel sadakat ölçeğinin yöneticiye sadakat boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,822; meslektaşlara sadakat boyutunun 0,817; arkadaşlara sadakat boyutunun 0,893 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu katsayılar bakarak ruhsal liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

4.5.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

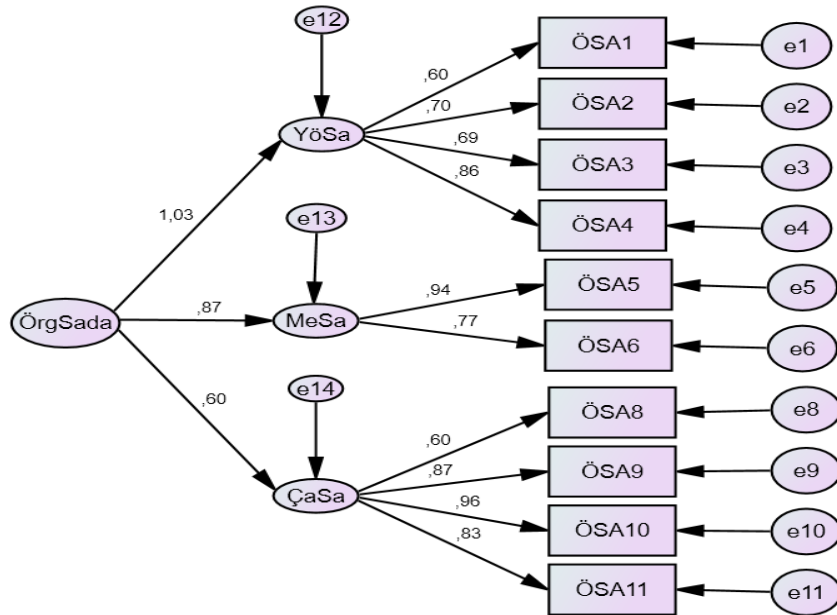
Örgütsel sadakat ölçeğinin yapı geçerlilik düzeyini desteklemek amacıyla ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan DFA’da faktör yük değerlerine bakılmış ve değerlerin 0.50’den yüksek olduğu görülmüştür. Madde faktör değerlerine ait sonuçlar Tablo 4.10’daki gibidir.

Tablo 4.10. Örgütsel Sadakat Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Yöneticiye Sadakat	Meslektaşlara Sadakat	Çalışanlara Sadakat
ÖSA2	,875		
ÖSA3	,750		
ÖSA1	,672		
ÖSA4	,626		
ÖSA9		,854	
ÖSA10		,843	
ÖSA11		,825	
ÖSA8		,679	
ÖSA6			,722
ÖSA5			,710
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,781; Barlett Küresellik Testi: 1263,3 df: 55 ; p< 0,00			

Ölçeğe yönelik yapılan DFA’da örgütsel sadakat ölçeğinin yapısal olarak orijinaline uygun üç boyut altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel sadakat ölçeğinde yer alan üç boyut ve 10 ifadeye yönelik yapılan DFA modeli Şekil 4.4.’de yer almaktadır.

Şekil 4.4. Örgütsel Sadakat Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

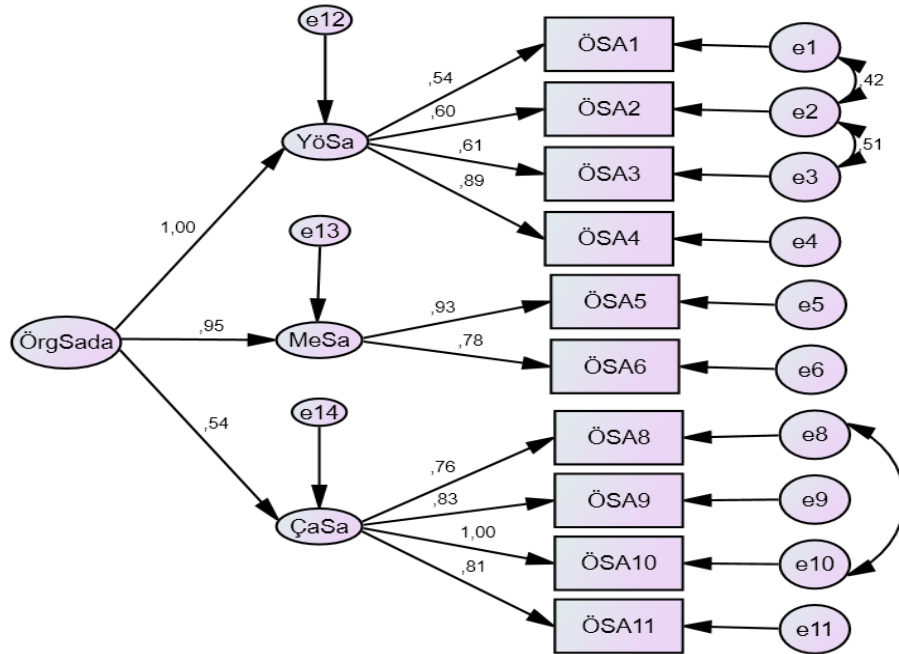


Tablo 4.11. Örgütsel Sadakat Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Anlamı	Referans Değeri	Model Değeri
CMIN/DF	Ki kare/Serbestlik Derecesi	$0 < x^2/sd \leq 5$	7,20
RMR	Artık temelli uyum indeksi	$\leq ,1$	0,138
CFI	Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi	$\geq ,90$	0,83
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	$\geq ,90$	0,76
IFI	Artıklı uyum indeksi	$\geq ,90$	0,83
RMSEA	Hataların yaklaşık ortalama karekökü	$,05 < X \leq ,08$	0,192

Tablo 4.11'deki model uyum iyiliği değerlerine bakıldığında bazı uyum indeksi değerlerinin referans ölçütlerinin altında kaldığı ve koşulları sağlamadığı görülmektedir. Uyum indeksi değerlerinin uyum iyiliğini sağlaması için modifikasyon yapılmıştır. Yapılan modifikasyon Şekil 4.5.'de gösterilmiştir.

Şekil 4.5. Modifikasyon Sonrası Örgütsel Sadakat Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi



Analiz sonucunda ÖSA1 ile ÖSA2, ÖSA2 ile ÖSA3 ve ÖSA 8 ile ÖSA 10 maddeleri arasında modifikasyon yapılmış ve modifikasyon sonucunda uyum iyilik

değerlerinin yükseldiği ve kabul edilebilir düzeye geldiği görülmüştür. Modifikasyon sonucu elde edilen uyum indeksi sonuçları Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Örgütsel Sadakat Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Anlamı	Referans Değeri	Model Değeri
CMIN/DF	Ki kare/Serbestlik Derecesi	$0 < x^2/sd \leq 5$	1,83
RMR	Artık temelli uyum indeksi	$\leq ,1$	0,97
CFI	Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi	$\geq ,90$	0,98
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	$\geq ,90$	0,96
IFI	Artıklı uyum indeksi	$\geq ,90$	0,98
RMSEA	Hataların yaklaşık ortalama karekökü	$,05 < X \leq ,08$	0,70

Tablo incelendiğinde örgütsel sinizm ölçeğine ait uyum indeks değerlerinin referans değerlerini karşıladığı ve yapı geçerliliğini sağladığı görülmüştür.

4.5.4. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Bulgular

4.5.4.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeği 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlilik düzeyleri içsel tutarlılık yöntemi ile hesaplanmış “Cronbach Alpha” katsayısına bakılmıştır. Cronbach Alpha değerlerini incelerken ilk aşamada madde analizi yapılmış ve madde toplam korelasyonu ve herhangi bir maddenin silinmesi durumunda Cronbach Alpha değerlerindeki değişime bakılmıştır. Güvenirliliğe yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 4.13’te gösterilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan maddeler “ÖS” şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 4.13. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Maddeler	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
ÖS1	26,4412	128,319	,651	,898
ÖS2	26,4882	127,115	,708	,896
ÖS3	26,4588	124,226	,732	,895
ÖS4	26,3588	124,255	,746	,894
ÖS5	26,5353	125,635	,770	,894
ÖS6	26,7529	124,140	,673	,897
ÖS7	26,8118	123,858	,742	,894
ÖS8	26,8235	123,507	,777	,893
ÖS9	26,8412	124,513	,739	,894
ÖS10	26,7412	130,856	,470	,906
ÖS11	26,5941	134,172	,469	,905
ÖS12	26,4294	136,104	,429	,904
ÖS13	26,6059	132,501	,449	,907

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde tüm maddelerin faktör yük değerlerinin ,400'ün üzerinde olduğu ve herhangi bir maddenin analizlerden çıkarılmasına gerek olmadığı görülmüştür. Ayrıca ölçeğe ait güvenilirlik katsayılarına bakıldığında örgütsel sinizm ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0,907; örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,933; duyuşsal boyutunun 0,928; davranışsal boyutunun 0,774 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu katsayılara bakarak örgütsel sinizm ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

4.5.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

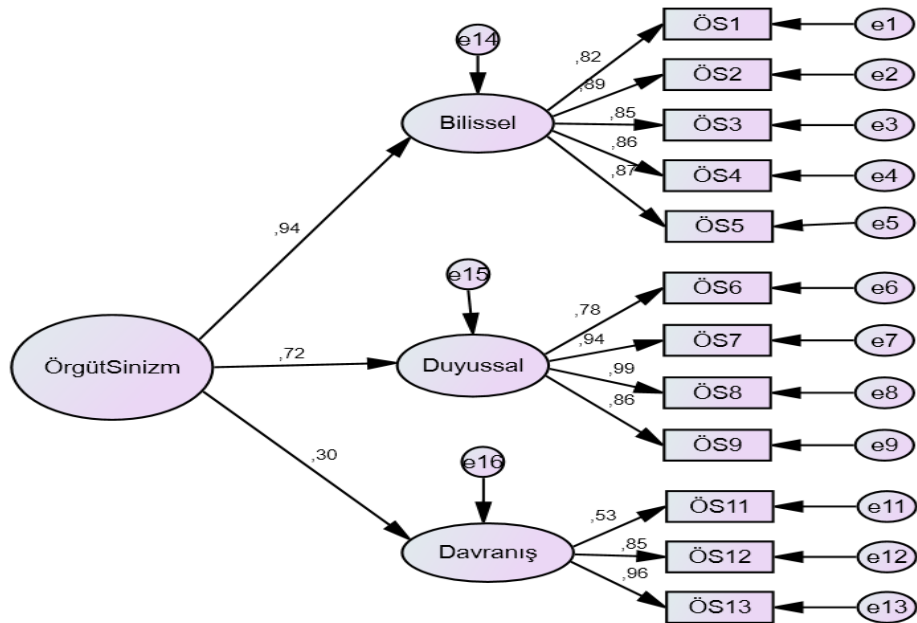
Örgütsel sinizm ölçeğinin yapı geçerlilik düzeyini desteklemek amacıyla ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan DFA'da faktör yük değerlerine bakılmış ÖS10 nolu madde hem faktör yük değerinin düşük hem de binişik olmasından dolayı analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan maddelerin faktör değerlerin 0.50'den yüksek olduğu görülmüştür. Madde faktör değerlerine ait sonuçlar Tablo 4.14'teki gibidir.

Tablo 4.14. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
ÖS2	,887		
ÖS1	,846		
ÖS4	,822		
ÖS3	,798		
ÖS5	,790		
ÖS8		,884	
ÖS7		,867	
ÖS9		,838	
ÖS6		,725	
ÖS12			,895
ÖS13			,886
ÖS11			,719
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,876; df: 78 ;			
Barlett Küresellik Testi: 1884,01 p< 0,00			

Ölçeğe yönelik yapılan DFA’da örgütsel sinizm ölçeğinin yapısal olarak orijinaline uygun olarak üç boyut altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan üç boyut ve 12 ifadeye yönelik yapılan DFA modeli Şekil 4.6 de yer almaktadır.

Şekil 4.6. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

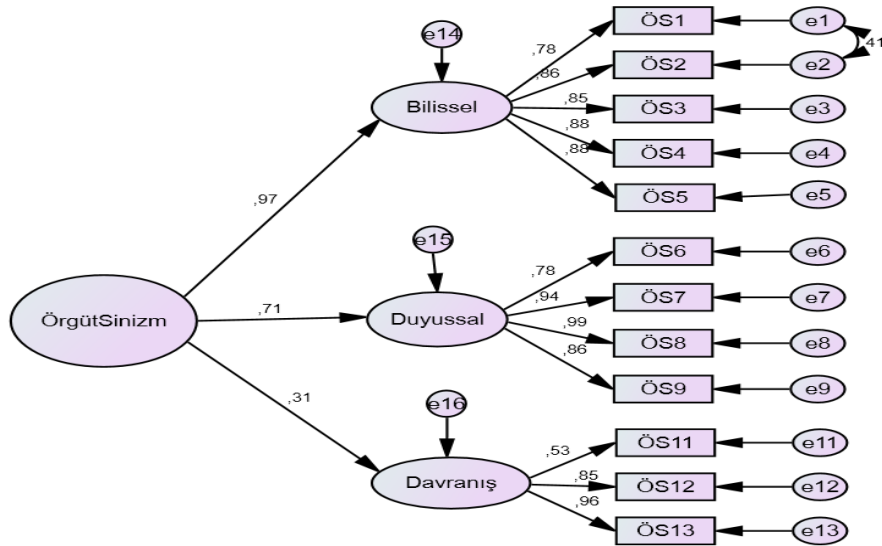


Tablo 4.15. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Anlamı	Referans Değeri	Model Değeri
CMIN/DF	Ki kare/Serbestlik Derecesi	$0 < x^2/sd \leq 5$	4,12
RMR	Artık temelli uyum indeksi	$\leq ,1$	0,13
CFI	Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi	$\geq ,90$	0,90
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	$\geq ,90$	0,91
IFI	Artıklı uyum indeksi	$\geq ,90$	0,89
RMSEA	Hataların yaklaşık ortalama karekökü	$,05 < X \leq ,08$	0,087

Tablo 4.15'deki model uyum iyiliği değerlerine bakıldığında bazı uyum indeksi değerlerinin referans ölçütlerinin altında kaldığı ve koşulları sağlamadığı görülmektedir. Uyum indeksi değerlerinin uyum iyiliğini sağlaması için modifikasyon yapılmıştır. Yapılan modifikasyon Şekil 4.7.'da gösterilmiştir.

Şekil 4.7. Modifikasyon Sonrası Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Analiz sonucunda ÖS1 ile ÖS2 maddeleri arasında modifikasyon yapılmış ve modifikasyon sonucunda uyum iyilik değerlerinin yükseldiği ve kabul edilebilir düzeye geldiği görülmüştür. Modifikasyon sonucu elde edilen uyum indeksi sonuçları Tablo 4.16'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Anlamı	Referans Değeri	Model Değeri
CMIN/DF	Ki kare/Serbestlik Derecesi	$0 < x^2/sd \leq 5$	1,99
RMR	Artık temelli uyum indeksi	$\leq ,1$	0,1
CFI	Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi	$\geq ,90$	0,97
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	$\geq ,90$	0,96
IFI	Artıklı uyum indeksi	$\geq ,90$	0,97
RMSEA	Hataların yaklaşık ortalama karekökü	$,05 < X \leq ,08$	0,077

Tablo incelendiğinde örgütsel sinizm ölçeğine ait uyum indeks değerlerinin referans değerlerini karşıladığı ve yapı geçerliliğini sağladığı görülmüştür.

4.5.5.Hipotezlerin Test Edilmesi

Ruhsal liderlik, örgütsel sadakat ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkilerin tespiti için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Çalışmada belirlenen hipotezlerin testi için ise yol analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yapılmıştır.

4.5.5.1. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişki düzeyini incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkiyi bulmak için kullanılan bir tekniktir. İki değişken için hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı (Büyüköztürk, 2002: 31-32);

“Kuvvet (düşük, orta, yüksek)

0,00-0,30 arasında ise düşük düzey

0,30-0,70 arasında ise orta düzey

0,70-1,00 arasında ise yüksek düzeyli bir ilişkiyi gösterir.

Yön (pozitif-negatif)

İstatistiksel anlamlılık: $p < 0,05$ ya da $p < 0,01$ ise anlamlı bir ilişki söz konusudur” şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmada yer alan veri seti normal dağılım gösterdiği için Pearson Korelasyon Analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar, Tablo 4.17’de gösterilmiştir.



Tablo 4.17. Değişkenler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Analiz Tablosu

	Ortala.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Ruhsal Liderlik	3,85	1												
2. Özgecilik	3,79	,917**	1											
3. Vizyon	3,66	,870**	,737**	1										
4. umut	3,93	,894**	,764**	,656**	1									
5. Üyelik	3,79	,923**	,864**	,754**	,785**	1								
6. Anlam	4,10	,869**	,740**	,676**	,842**	,724**	1							
7. Örgütsel Sinizm	2,22	-,603**	-,603**	-,525**	-,510**	-,550**	-,511**	1						
8. Bilişsel Sinizm	2,37	-,491**	-,535**	-,432**	-,384**	-,469**	-,356**	,868**	1					
9. Duyuşsal Sinizm	2,02	-,518**	-,500**	-,460**	-,421**	-,439**	-,500**	,852**	,678**	1				
10. Davranışsal Sinizm	2,28	-,396**	-,367**	-,317**	-,407**	-,377**	-,325**	,559**	,250**	,217**	1			
11. Örgütsel Sadakat	3,38	,595**	,521**	,515**	,554**	,507**	,576**	-,430**	-,282**	-,353**	-,379**	1		
12. Yöneticiye Sadakat	3,69	,586**	,491**	,463**	,584**	,554**	,558**	-,424**	-,305**	-,363**	-,342**	,798**	1	
13. Meslektaş Sadakat	3,33	,431**	,413**	,426**	,348**	,337**	,387**	-,283**	-,206**	-,212**	-,238**	,813**	,510**	1
14. Çalışana Sadakat	3,10	,481**	,410**	,408**	,462**	,396**	,495**	-,370**	-,208**	-,308**	-,357**	,875**	,546**	,548**

**, ve *, %1 ile %5 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir.

değerlerinin yükseldiği ve kabul edilebilir düzeye geldiği görülmüştür. Modifikasyon sonucu elde edilen uyum indeksi sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Modele yönelik sonuçları gösteren uyum indeksi sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Anlamı	Referans Değeri	Model Değeri
CMIN/DF	Ki kare/Serbestlik Derecesi	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,63
RMR	Artık temelli uyum indeksi	$\leq ,1$	0,09
CFI	Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi	$\geq ,90$	0,94
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	$\geq ,90$	0,97
IFI	Artıklı uyum indeksi	$\geq ,90$	0,96
RMSEA	Hataların yaklaşık ortalama karekökü	$,05 < X \leq ,08$	0,076

Araştırmada değişkenler arasındaki etki düzeyini incelemek amacıyla hazırlanan modele ait sonuçlar incelendiğinde ruhsal liderliğin ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü, 0,69 oranında, örgütsel sadakat ile pozitif yönlü, 0,67 oranında bir etki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda çalışmanın sorunsal kısmını test etmek amacıyla oluşturulan hipotezlerden **H₁** ve **H₂** hipotezlerinin **kabul** edildiği görülmektedir.

4.5.5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Fark Bulguları

Araştırmaya katılanların ruhsal liderlik, örgütsel sadakat ve örgütsel sinizm değişkenlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süreleri, çalıştığı pozisyon ve gelir durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış, veriler normal dağılım sergilediğinden bunların analizi için parametrik testler olan Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizleri yapılmıştır.

Bağımsız Örneklem T-Testinde iki bağımsız örneklem grubunun ortalamalarının karşılaştırılması yapılmakta ve iki grup ortalamaları arasında önemli derecede farklılık gösterip göstermediği araştırılmaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizinde ise bağımsız iki ya da daha çok örneklemin ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığı test edilmektedir. Eğer örneklemeler arasında bir

farklılık söz konusu ise farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testine başvurulmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 48-49). Araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süreleri, çalıştığı pozisyon ve gelir durumları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bu analizler kullanılarak test edilmiştir. Değişkenlere yönelik farklılık analiz bulguları aşağıda gösterilmiştir.

4.5.5.3. Cinsiyet Değişkeni Açısından Fark Bulguları

Cinsiyet değişkeni açısından farklılığın olup-olmadığı belirlemek için Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır.

Tablo 4.19. Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi

Cinsiyet		N	Ortalama	t	p
Ruhsal Liderlik	Kadın	96	3,894	,829	,408
	Erkek	74	3,788		
Özgecil Sevgi	Kadın	96	3,792	,029	,977
	Erkek	74	3,787		
Vizyon	Kadın	96	3,724	1,022	,308
	Erkek	74	3,568		
Umut	Kadın	96	4,023	1,485	,139
	Erkek	74	3,818		
Üyelik	Kadın	96	3,802	,275	,784
	Erkek	74	3,764		
Anlam	Kadın	96	4,148	,949	,344
	Erkek	74	4,034		
Örgütsel Sinizm	Kadın	96	2,201	-,254	,800
	Erkek	74	2,238		
Bilişsel sinizm	Kadın	96	2,319	-,620	,536
	Erkek	74	2,430		
Duyuşsal Sinizm	Kadın	96	1,971	-,519	,604
	Erkek	74	2,074		
Davranışsal Sinizm	Kadın	96	2,337	,698	,486
	Erkek	74	2,207		
Örgütsel Sadakat	Kadın	96	3,441	,898	,370
	Erkek	74	3,297		
Yöneticiye Sadakat	Kadın	96	3,727	,490	,625
	Erkek	74	3,652		
Meslektaş Sadakat	Kadın	96	3,469	1,448	,149
	Erkek	74	3,153		
Çalışana Sadakat	Kadın	96	3,135	,397	,692
	Erkek	74	3,051		

Bağımsız Örneklem T Testine göre ruhsal liderlik, örgütsel sadakat ve örgütsel sinizm değişkenleri açısından kadınların katılma düzeyi ortalamaları ile erkeklerin katılma düzeyi ortalaması arasında cinsiyet bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>0,05$). Analize yönelik bulgular Tablo 4.19’de gösterilmiştir

4.5.5.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Fark Bulguları

Medeni durum değişkeni açısından farklılığın olup-olmadığı belirlemek için Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır.

Tablo 4.20. Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T-Testi

Medeni Durum		N	Ortalama	t	p
Ruhsal Liderlik	Bekar	56	3,696	-1,650	,101
	Evli	113	3,916		
Özgecil Sevgi	Bekar	56	3,652	-1,232	,220
	Evli	113	3,852		
Vizyon	Bekar	56	3,478	-1,609	,110
	Evli	113	3,737		
Umut	Bekar	56	3,750	-1,833	,069
	Evli	113	4,018		
Üyelik	Bekar	56	3,652	-1,295	,197
	Evli	113	3,843		
Anlam	Bekar	56	3,964	-1,518	,131
	Evli	113	4,157		
Örgütsel Sinizm	Bekar	56	2,346	1,204	,230
	Evli	113	2,162		
Bilişsel Sinizm	Bekar	56	2,407	,281	,779
	Evli	113	2,354		
Duyuşsal Sinizm	Bekar	56	2,232	1,506	,134
	Evli	113	1,918		
Davranışsal Sinizm	Bekar	56	2,435	1,120	,264
	Evli	113	2,215		
Örgütsel Sadakat	Bekar	56	3,169	-1,806	,073
	Evli	113	3,472		
Yöneticiye Sadakat	Bekar	56	3,545	-1,328	,186
	Evli	113	3,757		
Meslektaşına Sadakat	Bekar	56	3,107	-1,440	,152
	Evli	113	3,440		
Çalışana Sadakat	Bekar	56	2,839	-1,670	,097
	Evli	113	3,212		

Bağımsız Örneklem T Testine göre ruhsal liderlik, örgütsel sadakat ve örgütsel sinizm değişkenleri açısından kadınların katılma düzeyi ortalamaları ile erkeklerin katılma düzeyi ortalaması arasında cinsiyet bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>0,05$). Analize yönelik bulgular Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

4.5.5.5. Yaş Değişkeni Açısından Fark Bulguları

Yaş değişkeni açısından farklılıkların olup olmadığı belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) testi yapılmıştır.

Tablo 4.21. Yaşa Göre Fark Analizi: Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Ruhsal Liderlik	Gruplar arasında	7,17	4	1,792	2,762	,029
	Grup içerisinde	107,07	165	,649		
	Toplam	114,24	169			
Özgecil Sevgi	Gruplar arasında	7,26	4	1,815	1,878	,117
	Grup içerisinde	159,53	165	,967		
	Toplam	166,79	169			
Vizyon	Gruplar arasında	7,17	4	1,792	1,869	,118
	Grup içerisinde	158,20	165	,959		
	Toplam	165,37	169			
Umut	Gruplar arasında	7,03	4	1,758	2,237	,067
	Grup içerisinde	129,66	165	,786		
	Toplam	136,69	169			
Üyelik	Gruplar arasında	9,70	4	2,424	3,105	,117
	Grup içerisinde	128,84	165	,781		
	Toplam	138,54	169			
Anlam	Gruplar arasında	6,20	4	1,550	2,641	,136
	Grup içerisinde	96,84	165	,587		
	Toplam	103,04	169			
Örgütsel sinizm	Gruplar arasında	15,26	4	3,815	4,720	,001
	Grup içerisinde	133,37	165	,808		
	Toplam	148,63	169			
Bilişsel Sinizm	Gruplar arasında	13,89	4	3,471	2,712	,132
	Grup içerisinde	211,21	165	1,280		
	Toplam	225,10	169			
Duyuşsal Sinizm	Gruplar arasında	27,05	4	6,762	4,470	,002
	Grup içerisinde	249,59	165	1,513		
	Toplam	276,64	169			
Davranışsal Sinizm	Gruplar arasında	10,18	4	2,546	1,805	,130
	Grup içerisinde	232,78	165	1,411		
	Toplam	242,97	169			
Örgütsel Sadakat	Gruplar arasında	9,70	4	2,424	2,330	,058
	Grup içerisinde	171,65	165	1,040		
	Toplam	181,35	169			
Yöneticiye Sadakat	Gruplar arasında	13,03	4	3,259	3,589	,008
	Grup içerisinde	149,81	165	,908		
	Toplam	162,84	169			
Meslektaş Sadakat	Gruplar arasında	4,98	4	1,246	,619	,650
	Grup içerisinde	332,46	165	2,015		
	Toplam	337,44	169			
Çalış Sadakat	Gruplar arasında	15,82	4	3,955	2,145	,077
	Grup içerisinde	304,22	165	1,844		
	Toplam	320,04	169			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz sonucunda yaş değişkeni açısından ruhsal liderlik, ruhsal liderlik alt boyutu olan üyelik, örgütsel sinizm, örgütsel sinizm alt boyutu olan duyuşsal sinizm ve yöneticiye sadakat değişkenlerinde farklılığın olduğu görülmüştür.

Tablo 4.22. Yaşa Değişkenine Göre Tukey Testi

Değişkenler	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p	Fark
Ruhsal Liderlik	23-27	28-32	-,03599	,16360	,999	5>1
		33-37	-,00866	,18394	1,000	
		38-42	-,31342	,21724	,601	
		43-yukarı	-,64622*	,22538	,037	
	28-32	23-27	,03599	,16360	,999	5>1
		33-37	,02734	,17636	1,000	
		38-42	-,27743	,21086	,682	
		43-yukarı	-,61023*	,21924	,047	
Örgütsel sinizm	23-27	28-32	-,14012	,18259	,940	1>5
		33-37	,08906	,20529	,993	
		38-42	,56643	,24246	,139	
		43-yukarı	,74165*	,25155	,030	
	28-32	23-27	,14012	,18259	,940	2>4 2>5
		33-37	,22918	,19683	,772	
		38-42	,70655*	,23534	,025	
		43-yukarı	,88177*	,24469	,004	
Duyuşsal Sinizm	28-32	23-27	,26873	,24978	,819	2>4 2>5
		33-37	,12936	,26926	,989	
		38-42	,89259*	,32194	,048	
		43-yukarı	1,18981*	,33474	,004	
	33-37	23-27	,13937	,28084	,988	3>5
		28-32	-,12936	,26926	,989	
		38-42	,76324	,34659	,184	
		43-yukarı	1,06046*	,35851	,029	
Yöneticiye Sadakat	28-32	23-27	-,47538	,19352	,106	4>2
		33-37	-,04657	,20861	,999	
		38-42	-,69583*	,24942	,046	
		43-yukarı	-,59722	,25933	,149	

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Ruhsal liderlikte 23-27 ile 43 ve yukarı yaş grubu, 28-32 yaş grubundakiler ile 43 ve yukarıdakiler arasındaki ortalama farklılığından kaynaklanmaktadır. 43 ve yukarı yaş grubunda olanların ruhsal liderlik algıları katılma düzeyleri ortalaması 23-27 ve 28-32 yaşında olanlara göre daha yüksektir. Ruhsal liderliğin alt boyutu olan üyelik değişkenindeki farklılık, 23-27 ile 43 ve yukarı yaş grubu, 28-32 yaş grubundakiler ile 43 ve yukarıdakiler arasındaki ortalama farklılığından kaynaklanmaktadır. 43 ve yukarı yaş grubunda olanların ruhsal liderlik algıları katılma düzeyleri ortalaması 23-27 ve 28-32 yaşında olanlara göre daha yüksektir.

Örgütsel sinizmde 23-27 ile 43 ve yukarı yaş grubu, 28-32 yaş grubundakiler ile 38-42 ve 43 ve yukarıdakiler arasındaki ortalama farklılığından kaynaklanmaktadır. 23-27 yaş grubunda olanların örgütsel sinizm algıları katılma düzeyleri ortalaması 43 ve yukarı yaştakilerden, 28-32 yaş grubundakilerin ise 38-42 ve 43 ve üstünde olanlara göre daha yüksektir.

Duyuşsal sinizm boyutunda 28-32 yaş grubundakiler ile 38-42 ve 43 ve yukarıdaki yaş grubu ve 33-37 ile 43 ve yukarı yaş grubu arasında yer alanların ortalama farklılığından kaynaklanmaktadır. 28-32 yaş grubunda olanların duyuşsal sinizm algıları katılma düzeyleri ortalaması 38-42 yaş grubundakiler ile 43 ve yukarı yaştakilerden, 33-37 yaş grubundakilerin ise 43 ve üstünde olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yöneticiye sadakat boyutundaki farklılığın nedeni 28-32 yaş grubu ile 38-42 yaş grubu arasındaki yaş gruplarından kaynaklanmaktadır. 38-42 yaş grubunda yer alan çalışanların yöneticiye sadakat algıları katılma düzeyleri ortalaması 28-22 yaş grubundakilerinden daha yüksektir.

4.5.5.6. Eğitim Durumuna Göre Fark Bulguları

Eğitim durumu değişkeni açısından farklılıkların olup olmadığı belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.23’ deki gibidir.

Tablo 4.23. Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi: Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Ruhsal Liderlik	Gruplar arasında	7,168	4	1,792	1,713	,129
	Grup içerisinde	107,069	165	,649		
	Toplam	114,237	169			
Özgecil Sevgi	Gruplar arasında	7,262	4	1,815	1,042	,395
	Grup içerisinde	159,533	165	,967		
	Toplam	166,794	169			
Vizyon	Gruplar arasında	7,168	4	1,792	1,869	,118
	Grup içerisinde	158,201	165	,959		
	Toplam	165,369	169			
Umut	Gruplar arasında	7,033	4	1,758	2,237	,067
	Grup içerisinde	129,660	165	,786		
	Toplam	136,693	169			
Üyelik	Gruplar arasında	9,698	4	2,424	1,878	,117
	Grup içerisinde	128,840	165	,781		
	Toplam	138,538	169			
Anlam	Gruplar arasında	6,199	4	1,550	1,662	,204
	Grup içerisinde	96,838	165	,587		
	Toplam	103,037	169			
Örgütsel Sinizm	Gruplar arasında	15,262	4	3,815	1,485	,197
	Grup içerisinde	133,370	165	,808		
	Toplam	148,631	169			
Bilişsel Sinizm	Gruplar arasında	13,885	4	3,471	1,476	,200
	Grup içerisinde	211,211	165	1,280		
	Toplam	225,096	169			
Duyuşsal Sinizm	Gruplar arasında	27,050	4	6,762	1,624	,156
	Grup içerisinde	249,593	165	1,513		
	Toplam	276,643	169			
Davranışsal Sinizm	Gruplar arasında	10,184	4	2,546	,757	,582
	Grup içerisinde	232,784	165	1,411		
	Toplam	242,968	169			
Örgütsel Sadakat	Gruplar arasında	9,696	4	2,424	,373	,867
	Grup içerisinde	171,655	165	1,040		
	Toplam	181,350	169			
Yöneticiye Sadakat	Gruplar arasında	13,034	4	3,259	1,215	,304
	Grup içerisinde	149,810	165	,908		
	Toplam	162,844	169			
Meslektaş Sadakat	Gruplar arasında	4,985	4	1,246	1,390	,231
	Grup içerisinde	332,459	165	2,015		
	Toplam	337,444	169			
Çalışana Sadakat	Gruplar arasında	15,822	4	3,955	2,145	,077
	Grup içerisinde	304,215	165	1,844		
	Toplam	320,037	169			

Analiz sonucunda eğitim durumu açısından ruhsal liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sadakat değişkenlerinde ve alt boyutlarında herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür

4.5.5.7. Çalışma Süresine Göre Fark Bulguları

Çalışma süresi değişkeni açısından farklılıkların olup olmadığı belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.24’ deki gibidir.

Tablo 4.24. Çalışma Süresine Göre Fark Analizi: Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Ruhsal Liderlik	Gruplar arasında	11,659	4	2,915	1,442	,222
	Grup içerisinde	333,502	165	2,021		
	Toplam	345,161	169			
Özgecil Sevgi	Gruplar arasında	3,137	4	,784	,721	,579
	Grup içerisinde	179,499	165	1,088		
	Toplam	182,636	169			
Vizyon	Gruplar arasında	2,948	4	,737	1,014	,402
	Grup içerisinde	119,890	165	,727		
	Toplam	122,838	169			
Umut	Gruplar arasında	1,727	4	,432	,422	,793
	Grup içerisinde	168,835	165	1,023		
	Toplam	170,562	169			
Üyelik	Gruplar arasında	4,046	4	1,012	,800	,527
	Grup içerisinde	208,712	165	1,265		
	Toplam	212,758	169			
Anlam	Gruplar arasında	5,923	4	1,481	1,464	,215
	Grup içerisinde	166,882	165	1,011		
	Toplam	172,805	169			
Örgütsel Sinizm	Gruplar arasında	8,212	4	2,053	1,797	,132
	Grup içerisinde	188,556	165	1,143		
	Toplam	196,769	169			
Bilişsel Sinizm	Gruplar arasında	19,529	4	4,882	2,618	,087
	Grup içerisinde	307,653	165	1,865		
	Toplam	327,182	169			
Duyuşsal Sinizm	Gruplar arasında	12,926	4	3,231	1,457	,218
	Grup içerisinde	365,879	165	2,217		
	Toplam	378,805	169			
Davranışsal Sinizm	Gruplar arasında	9,838	4	2,459	1,631	,169
	Grup içerisinde	248,835	165	1,508		
	Toplam	258,673	169			
Örgütsel Sadakat	Gruplar arasında	3,479	4	,870	,515	,724
	Grup içerisinde	278,449	165	1,688		
	Toplam	281,928	169			
Yöneticiye Sadakat	Gruplar arasında	6,469	4	1,617	1,092	,363
	Grup içerisinde	244,478	165	1,482		
	Toplam	250,947	169			
Meslektaş Sadakat	Gruplar arasında	15,962	4	3,990	1,680	,157
	Grup içerisinde	391,840	165	2,375		
	Toplam	407,801	169			
Çalışana Sadakat	Gruplar arasında	6,999	4	1,750	,861	,489
	Grup içerisinde	335,301	165	2,032		
	Toplam	342,300	169			

Analiz sonucunda eğitim durumu açısından ruhsal liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sadakat değişkenlerinde ve alt boyutlarında herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür

4.5.5.8. Çalıştığı Pozisyona Göre Fark Bulguları

Çalışanların çalıştığı pozisyon durumu açısından farklılıkların olup olmadığı belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) testi yapılmıştır. Analiz sonucunda çalıştığı pozisyon açısından ruhsal liderlik, ruhsal liderliğin alt boyutu olan umut ve anlam boyutlarında, örgütsel sadakat değişkeni alt boyutu olan yöneticiye sadakatte farklılığın olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 4.25’ deki gibidir.

Tablo 4.25. Çalışma Pozisyonu Göre Fark Analizi: Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Ruhsal Liderlik	Gruplar arasında	7,208	4	1,802	2,778	,029
	Grup içerisinde	107,029	165	,649		
	Toplam	114,237	169			
Özgecil Sevgi	Gruplar arasında	6,091	4	1,523	1,563	,186
	Grup içerisinde	160,704	165	,974		
	Toplam	166,794	169			
Vizyon	Gruplar arasında	7,312	4	1,828	1,908	,111
	Grup içerisinde	158,057	165	,958		
	Toplam	165,369	169			
Umut	Gruplar arasında	11,983	4	2,996	3,964	,004
	Grup içerisinde	124,710	165	,756		
	Toplam	136,693	169			
Üyelik	Gruplar arasında	8,367	4	2,092	1,651	,135
	Grup içerisinde	130,171	165	,789		
	Toplam	138,538	169			
Anlam	Gruplar arasında	10,577	4	2,644	4,719	,001
	Grup içerisinde	92,460	165	,560		
	Toplam	103,037	169			
Örgütsel Sinizm	Gruplar arasında	7,354	4	1,838	2,147	,077
	Grup içerisinde	141,278	165	,856		
	Toplam	148,631	169			
Bilişsel Sinizm	Gruplar arasında	11,154	4	2,788	2,151	,077
	Grup içerisinde	213,942	165	1,297		
	Toplam	225,096	169			
Duyuşsal Sinizm	Gruplar arasında	7,860	4	1,965	1,206	,310
	Grup içerisinde	268,783	165	1,629		
	Toplam	276,643	169			
Davranışsal Sinizm	Gruplar arasında	6,854	4	1,714	1,197	,314
	Grup içerisinde	236,114	165	1,431		
	Toplam	242,968	169			
Örgütsel Sadakat	Gruplar arasında	5,152	4	1,288	1,206	,310
	Grup içerisinde	176,198	165	1,068		
	Toplam	181,350	169			
Yöneticiye Sadakat	Gruplar arasında	12,088	4	3,022	3,308	,012
	Grup içerisinde	150,756	165	,914		
	Toplam	162,844	169			
Meslektaş Sadakat	Gruplar arasında	9,404	4	2,351	1,183	,320
	Grup içerisinde	328,040	165	1,988		
	Toplam	337,444	169			
Çalışana Sadakat	Gruplar arasında	6,062	4	1,515	,796	,529
	Grup içerisinde	313,975	165	1,903		
	Toplam	320,037	169			

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.26’de gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Çalıştığı Pozisyon Değişkenine Göre Tukey Testi

Değişkenler	(I) Çalıştığı pozisyon	(J) Çalıştığı pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p	Fark
Ruhsal Liderlik	Okul Müdürü	Müdür yardımcısı	,50595	,49320	,306	1>3 1>4 1>5
		Öğretmen	,81973*	,40983	,047	
		Büro personeli	1,10204*	,43938	,013	
		Destek Personeli	1,13143*	,43372	,010	
Umut	Okul Müdürü	Müdür yardımcısı	,46875	,53238	,380	1>4 1>5
		Öğretmen	,79464	,44238	,074	
		Büro personeli	1,39583*	,47428	,004	
		Destek Personeli	1,09250*	,46817	,021	
Anlam	Okul Müdürü	Müdür yardımcısı	,62500	,45841	,175	1>4 1>5
		Öğretmen	,51786	,38091	,176	
		Büro personeli	1,03571*	,40838	,012	
		Destek Personeli	1,04000*	,40312	,011	
	Öğretmen	Okul Müdürü	-,51786	,38091	,176	3>4 3>5
		Müdür yardımcısı	,10714	,27395	,696	
		Büro personeli	,51786*	,17801	,004	
		Destek Personeli	,52214*	,16558	,002	
Yöneticiye Sadakat	Okul Müdürü	Müdür yardımcısı	,62500	,58534	,287	1>4 1>5
		Öğretmen	,69643	,48639	,154	
		Büro personeli	1,38095*	,52147	,009	
		Destek Personeli	1,00000	,51475	,054	
	Öğretmen	Okul Müdürü	-,69643	,48639	,154	3>4
		Müdür yardımcısı	-,07143	,34981	,838	
		Büro personeli	,68452*	,22730	,003	
		Destek Personeli	,30357	,21143	,153	

Çalışanların çalışmış oldukları pozisyonlar bakımından farklılık düzeylerine bakıldığında, farklılığın ruhsal liderlik değişkenin de okul müdürü ile öğretmen, büro personeli ve destek hizmetleri personelleri arasındaki ortalama farklılığından kaynaklandığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul müdürünün ruhsal liderlik algıları katılma düzeyleri ortalaması büro ve destek personeline göre daha yüksektir. Ruhsal liderliğin alt boyutu olan umut değişkenindeki farklılık, okul müdürü ile büro personeli ve destek hizmetleri personelleri arasındaki ortalama farklılığından kaynaklandığı görülmektedir. Bu sonuçlar okul müdürü pozisyonunda bulunanların ruhsal liderlik algılama düzeylerinin ortalamasının büro ve destek personeline göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Anlam boyutundaki farklılık ise öğretmen kadrosunda bulunan personeller ile büro personeli ve destek hizmetleri personelleri

arasındaki ortalama farklılığından kaynaklandığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuç öğretmen pozisyonunda bulunanların ruhsal liderlik algılama düzeylerinin ortalamasının büro ve destek personeline göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yöneticiye sadakat boyutundaki farklılığın nedeni okul müdürü kadrosunda bulunanlar ile büro personeli ve destek hizmetleri kadrosunda bulunan personeller arasındaki ortalama farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Okul müdürü pozisyonunda bulunanların katılım algılama düzey ortalaması büro ve destek personeline göre daha yüksektir. Yöneticiye sadakat boyutunda diğer bir farklılık ise öğretmen kadrosunda bulunan personeller ile büro personeli arasındaki ortalama farklılığından kaynaklandığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuç öğretmen pozisyonunda bulunanların yöneticiye sadakat algılama düzeylerinin ortalamasının büro personeline göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

4.5.5.9. Gelir Düzeyine Göre Fark Bulguları

Gelir düzeyi değişkeni açısından farklılıkların olup olmadığı belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) testi yapılmıştır. Analiz sonucunda gelir düzeyi açısından ruhsal liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sadakat değişkenlerinde ve alt boyutlarında herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 4.27' deki gibidir.

Tablo 4.27. Çalışma Süresine Göre Fark Analizi: Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Ruhsal Liderlik	Gruplar arasında	3,766	3	1,255	1,887	,134
	Grup içerisinde	110,471	166	,665		
	Toplam	114,237	169			
Özgecil Sevgi	Gruplar arasında	3,435	3	1,145	1,164	,325
	Grup içerisinde	163,359	166	,984		
	Toplam	166,794	169			
Vizyon	Gruplar arasında	3,195	3	1,065	1,090	,355
	Grup içerisinde	162,174	166	,977		
	Toplam	165,369	169			
Umut	Gruplar arasında	5,957	3	1,986	2,521	,060
	Grup içerisinde	130,736	166	,788		
	Toplam	136,693	169			
Üyelik	Gruplar arasında	5,775	3	1,925	2,407	,069
	Grup içerisinde	132,763	166	,800		
	Toplam	138,538	169			
Anlam	Gruplar arasında	2,595	3	,865	1,430	,236
	Grup içerisinde	100,442	166	,605		
	Toplam	103,037	169			
Örgütsel Sinizm	Gruplar arasında	6,078	3	2,026	2,359	,073
	Grup içerisinde	142,553	166	,859		
	Toplam	148,631	169			
Bilişsel Sinizm	Gruplar arasında	8,825	3	2,942	2,258	,084
	Grup içerisinde	216,270	166	1,303		
	Toplam	225,096	169			
Duyuşsal Sinizm	Gruplar arasında	5,995	3	1,998	1,226	,302
	Grup içerisinde	270,648	166	1,630		
	Toplam	276,643	169			
Davranışsal Sinizm	Gruplar arasında	1,841	3	,614	,422	,737
	Grup içerisinde	241,127	166	1,453		
	Toplam	242,968	169			
Örgütsel Sadakat	Gruplar arasında	5,553	3	1,851	1,748	,159
	Grup içerisinde	175,797	166	1,059		
	Toplam	181,350	169			
Yöneticiye Sadakat	Gruplar arasında	5,811	3	1,937	2,048	,109
	Grup içerisinde	157,033	166	,946		
	Toplam	162,844	169			
Meslektaş Sadakat	Gruplar arasında	3,693	3	1,231	,612	,608
	Grup içerisinde	333,751	166	2,011		
	Toplam	337,444	169			
Çalışana Sadakat	Gruplar arasında	10,680	3	3,560	1,910	,130
	Grup içerisinde	309,358	166	1,864		
	Toplam	320,037	169			

Demografik değişkenler ile ruhsal liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sadakat arasındaki kavramsal farklılıklara ilişkin oluşturulan H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi en zor hususlardan birisi olarak karşımıza çıkmakta ve bu süreçte avantajı elde etme noktasında işletmeler farklı çıkış noktaları aramaktadırlar. Bu noktada işletmeler değişik tutum ve davranış özelliklerine sahip liderlik tarzları ile çalışanlarını motive etmeye ve onların etkin ve verimli bir performans sağlamalarını ortaya koymak için uğraş vermektedirler. Bu uğraşın çıkış noktalarından bir tanesi de ruhsal liderlik olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde yeni bir kavram olan ve akademik alanda araştırmalara konu olan ruhsal liderlik anlayışı günümüz şartlarına uyum sağlamada uygun bir anlayış olarak görülmekte ve bu süreçte önem arz etmektedir. Ruhsal liderlik, geçmişte çok karşımıza çıkmasa da günümüzde büyük ilgi uyandıran bir liderlik türü olmuştur. Ruhsal liderlik kavramı diğer liderlik türlerinde olduğu gibi çalışanlarına her zaman ideal olanı anlatmakta ve yapılan işlere anlam kazandırmaya çalışmaktadır. Kimliğimizin bir parçası ruhsaldır. Ruhsal liderlik hem ruhsal lideri hem de izleyicilerini birey, grup ve örgüt düzeylerinde olumlu sonuçların elde edilmesi doğrultusunda manevi bir ortamda içten güdüleyen bir süreçtir. Eğer liderler ruhsallık kavramını yönetim anlayışı olarak benimser ve bir ruhsal lider gibi hareket ederlerse, cesareti çöküşün, karşılıklı dayanışmayı bağımlılığın, iş birliğini rekabetin üzerinde tutacaklardır. Bu kavram insanların direk ruhlarına hitap etmektedir. Aslında ruhsallık diğer özellikler gibi, insanı anlatan önemli bir kavramdır ancak alan üzerine yapılan çalışmalarda insanların ruhsal yönlerinin geri planda bırakıldığı görülmektedir. Buna karşın araştırmacılar insanların karakteristik özelliklerinin keşfedilmesindeki ilk yolun, insanın ruhsal özelliklerinin bilinmesinden geçeceğini bildirmektedir. Liderler bu çekirdek unsur olan ruhu göze almayarak sadece kurumlarını sayısal veriler üzerinden yönetmeye kalktıklarında maddi ve manevi istenmeyen birçok sonuçlarla karşı karşıya kalabilecekleri gibi ağır bedeller ödemek zorunda da kalabilirler. Çünkü yapısal olarak iyi oluşturulmamış bir ruhsal yapının belirtileri arasında şiddet, uyuşukluk, yabancılaşıma, alkoliklik ve huzursuzluğun kol gezdiği bir aile yapısı gibi sorunlara rastlanılabilir. Dolayısıyla bu tür bir yapıda yer alan bireyler Bolman ve Deal'in (1995) de ifade ettiği gibi "Küçülmüş modern ruhlar, İngiliz fabrikalarına kısılp sabahtan akşama kadar çalışan bedenleri bükülmüş şansız çocuklar kadar

endüstrileşmenin kurbanı” olurlar. Modern yönetim anlayışının hüküm sürdüğü günümüz ekonomisinde çalışanların maddi yönlerinin yanında manevi yönlerinin ele alınması artık bilinen bir gerçektir. Bu nedenle işletmeler yönetsel politikalarını tasarlarken çalışanların örgütsel düşünce düzeylerini etkileyecek unsurları da göz önünde bulundurmaktadırlar. Çünkü liderlerin liderlik anlayışı personelin örgüte karşı olan düşüncelerini ve davranışlarını etkilemektedir.

Ruhsal liderliğin üzerinde etkili olduğu düşünülen konulardan biri de örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm başarı noktasında işletmeler için olumsuzluğu ifade etmektedir. Sinizm, örgüt içerisindeki başarıyı etkilemesinden kaynaklı, son dönemlerde önem taşıyan bir konu haline gelmiştir. Sinizm dendiği zaman akıllara hoşnutsuzluk, mutsuzluk, güvensizlik, alay etme ve küçük görme gibi kavramlar gelmektedir. Sinizm kavramı genel olarak örgüt çalışanlarını her anlamda etkilemektedir. Bir kurumun tüm çalışanları sinik özellikler taşımaz ancak sinik özellik taşıyan çalışanlar zamanla diğer kişileri de etki altına alabilirler. Bu nedenle sinik özellik taşıyan çalışanlar yönetim tarafından fark edilerek isteklerine, arzularına önem verilir ise zamanla kurum üzerinde sinik davranışlar azalır ve kişilerin düşüncelerine saygı duyularak örgütüne ve yöneticisine karşı güvenlerinde artış meydana gelir. Maddi ve manevi yönden desteklenen çalışanların içerisinde bulunduğu sinik düşünce yapılarında meydana gelen bu düzelmeler bireylerin örgüte bakış açılarına da yansiyarak kişileri sadık birer personel haline getirecektir. Sadakat bağlanma anlamına gelmektedir. Sadakat insanların bulunduğu ortamlara, duygularına, düşüncelerine ve eylemlerine yansımaktadır. Örgütsel sadakat kavramının temelinde çalışanların örgüte karşı sadık olması yer almaktadır. Örgütlerde bireyler birlik olmak durumundadırlar. Çalışanlar kendilerini ortamlarına ait hissettiği takdirde işine odaklanabilir ve işini sevebilir. Bir çalışanın işini sevmesi, kurumunda kendisine önem verildiğini hissetmesi işine karşı bağlılığını ve motivasyonunu arttıracaktır. Çalıştığı yerde mutlu olan bir iş görenin hem kendisine hem de çevresine faydası olacaktır. Sadakat kavramının etkin olduğu bir iş yerinin çalışanları kurumlarını yermeyerek daha da yücelteceklerdir ve kurumlarına karşı yapılan eleştirilere karşı çıkacaklardır. Dolayısıyla bu üç kavram önemli görülerek araştırma konusu yapılmış ve ruhsal liderliğin örgütsel sinizm ve örgütsel sadakate olan etkisini belirlemek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Kars ilinde bulunan

özel okullarda çalışan 170 kişinin katılımıyla anket çalışması gerçekleştirilmiş ve şu bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılım sağlayan personellerin demografik özellikleri incelendiğinde cinsiyet yönünden katılımcıların %56,5'in kadın olduğu, yaş dağılımı açısından 28-32 yaş aralığında olanların büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Eğitim seviyesine göre dağılıma bakıldığında önlisans/ lisans ve yüksek lisans mezunlarının %80 den daha fazla orana sahip olduğu görülmüştür. Çalışmanın yapıldığı örneklem grubunun öğretmenlerden oluşması ve bu mesleği icra etmek için belli bir eğitim düzeyine sahip olunma şartı bu sonucun ortaya çıkmasında önemli etkindir. Ancak gerek Bakanlığın ve gerekse İl /İlçe/ Okul idarecilerinin çalışanların kariyer platosu yaşamamaları için lisansüstü düzeyde eğitime yönlendirmede gerekli olanakları sağlamaları ve bu sürece doğru yönlendirmeleri daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında %66,5'nin evlilerden oluştuğu belirlenmiştir. Kurumda çalışma süreleri açısından değerlendirme yapıldığında 1-3 yıl aralığında olanların sayısının fazla olduğu, çalıştığı pozisyon itibarıyla %63,5'in öğretmenlerden oluştuğu, gelir düzeyleri açısından bakıldığında çalışanların %75,9' nun 3001-10.000 TL arasında gelir düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Mesleğe yeni başlamanın sağladığı heyecan ile görev yapacak adayların bu heyecanlarının devamlılığını sağlayacak ve onları motive edecek maddi ve manevi olanakların sunulması örgüte karşı olan olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz bulguları şu şekildedir: Ruhsal liderlik ile örgütsel sadakat arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Dolayısıyla ruhsal liderlik ile örgütsel sadakat arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Liderin diğer özelliklerinin yanında Ruhsal liderliğin hâkim olduğu örgütte lider tüm görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirdiği takdirde örgütte bulunan çalışanlar kendilerini mutlu ve güvende hissettikleri için örgütüne ve liderine karşı sadık olacaktır. Ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki düzeyine bakıldığında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel sadakat ve örgütsel sinizm arasında da negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Sonuçlar incelendiğinde ruhsal liderlik ve

alt boyutları ile örgütsel sadakat arasında pozitif, örgütsel sinizm ile negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar ve alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde Gündüz (2014), Altınöz, vd. (2011) ve Bozkuş (2016), Özgan, vd, (2013), Polat ve Tülübaş (2013), Yanmaz (2022), Uslu (2012), Uçak (2022) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler baz alınarak etki düzeyleri incelendiğinde, ruhsal liderliğin örgütsel sadakat üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü (0,67), örgütsel sinizm üzerinde ise anlamlı ve negatif yönlü (0,69) bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ulaşılan bu sonuçlar hem çalışmanın ana amacını oluşturan “çalışma sorusunun” cevabını, hem de ileri sürülen H_1 ve H_2 hipotezlerin kabul edildiğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar ve alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde Görgülü (2022), Gülay (2022), Ankaralıoğlu (2020), Akıncı (2017), Altınöz, vd. (2011) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Demografik değişkenler açısından farklılıkları ortaya koymak için T testi ve ANOVA testi yapılmış olup bulgular şu şekildedir:

Cinsiyet bakımından uygulanan Bağımsız Örneklem T testine göre ruhsal liderlik, örgütsel sadakat ve örgütsel sinizm değişkenleri açısından kadınların katılma düzeyi ortalamaları ile erkeklerin katılma düzeyi ortalaması arasında cinsiyet bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Medeni durum değişkeni açısından farklılığın olup olmadığı incelendiğinde ruhsal liderlik, örgütsel sadakat ve örgütsel sinizm değişkenleri açısından evlilerin katılma düzeyi ortalamaları ile bekarların katılma düzeyi ortalaması arasında medeni durum bakımından farklılığın olmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılık sadece örgütsel sinizmin alt boyutlarında olan ‘duyuşsal sinizm’ boyutunda ortaya çıkmıştır. Duyuşsal sinizm boyutuna evli olanların katılma düzeyi bekar olanların katılma düzeyine göre daha düşük çıkmıştır.

Yaş değişkeni açısından farklılıkların olup olmadığı belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analiz testi yapılmıştır. Analiz sonucunda yaş değişkeni açısından ruhsal liderlik, ruhsal liderlik alt boyutu olan üyelik, örgütsel sinizm, örgütsel sinizm alt boyutu olan duyuşsal sinizm ve yöneticiye sadakat değişkenlerinde farklılığın olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Bulgular şu şekildedir:

Ruhsal liderlikte 23-27 ve 28-32 yaş ile 43 ve yukarı yaş grubundakiler arasındaki ortalama farklılığından kaynaklanmaktadır. 43 ve yukarı yaş grubunda olanların ruhsal liderlik algıları katılma düzeyleri ortalaması 23-27 ve 28-32 yaşında olanlara göre daha yüksektir. Ruhsal liderliğin alt boyutu olan üyelik değişkenindeki farklılık, 23-27 ve 28-32 yaş ile 43 ve yukarı yaş grubu, arasındaki ortalama farklılığından kaynaklanmaktadır. 43 ve yukarı yaş grubunda olanların ruhsal liderlik algıları katılma düzeyleri ortalaması 23-27 ve 28-32 yaşında olanlara göre daha yüksektir. Örgütsel sinizmde 23-27 ve 28-32 yaş ile 43 ve yukarı yaş grubu arasındaki ortalama farklılığından kaynaklanmaktadır. 23-27 yaş grubunda olanların örgütsel sinizm algıları katılma düzeyleri ortalaması 43 ve yukarı yaştakilerden, 28-32 yaş grubundakilerin ise 38-42 ve 43 ve üstünde olanlara göre daha yüksektir. Duyuşsal sinizm boyutunda 28-32 yaş grubundakiler ile 38-42 ve 43 ve yukarıdaki yaş grubu ve 33-37 ile 43 ve yukarı yaş grubu arasında yer alanların ortalama farklılığından kaynaklanmaktadır. 28-32 yaş grubunda olanların duyuşsal sinizm algıları katılma düzeyleri ortalaması 38-42 yaş grubundakiler ile 43 ve yukarı yaştakilerden, 33-37 yaş grubundakilerin ise 43 ve üstünde olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticiye sadakat boyutundaki farklılığın nedeni 28-32 yaş grubu ile 38-42 yaş grubu arasındaki yaş gruplarından kaynaklanmaktadır. 38-42 yaş grubunda yer alan çalışanların yöneticiye sadakat algılarının katılma düzeylerinin ortalamasının 28-22 yaş grubundakilerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ruhsal liderlik ve örgütsel sadakat değerlerine bakıldığı zaman 38-43 yaş grubunda olan çalışanların liderlik ve sadakat algıları diğer yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazladır. Bu çalışanlar liderlin vizyonunu ve kurumun amacını daha çok benimsemişlerdir. Farklılığın kaynağı daha fazla başarı elde ederek bu başarıları ile anılmak istediklerinden dolayı olabilir. Duyuşsal sinizm boyutunda ortaya çıkan farklılığa göre 28-32 yaş grubundaki bireylerin duyuşsal sinizm boyutuna katılma düzeyleri diğer yaş aralığındakilere göre daha yüksektir. Araştırma eğitim ile ilgili olmasından dolayı memnuniyet duygusu diğer sektörlerde olduğu gibi önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bu yaş aralığında olan çalışanların iş baskını daha çok hissettikleri, memnuniyet sürecinden endişe duydukları ve stresi daha çok yaşadıkları söylenebilir. Bununla birlikte bu konuda daha çok gayret göstermek istedikleri için böyle bir sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Eğitim durumu ve çalışma süresi değişkeni açısından farklılıkların olup olmadığı belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz sonucunda ruhsal liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sadakat değişkenlerinde ve alt boyutlarında herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Çalışanların çalıştığı pozisyon durumu açısından farklılıkların olup olmadığı belirlemek için yapılan analizde, ruhsal liderlik, ruhsal liderliğin alt boyutu olan umut ve anlam boyutlarında, örgütsel sadakat değişkeni alt boyutu olan yöneticiye sadakatte farklılığın olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Test sonucuna göre, çalışanların çalışmış oldukları pozisyonlar bakımından farklılık düzeylerine bakıldığında, farklılığın ruhsal liderlik değişkeninin de okul müdürü ile öğretmen, büro personeli ve destek hizmetleri personelleri arasındaki ortalama farklılığından kaynaklandığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul müdürünün ruhsal liderlik algıları katılma düzeyleri ortalaması büro ve destek personeline göre daha yüksektir. Ruhsal liderliğin alt boyutu olan umut değişkenindeki farklılık, okul müdürü ile büro personeli ve destek hizmetleri personelleri arasındaki ortalama farklılığından kaynaklandığı görülmektedir. Bu sonuçlar okul müdürü pozisyonunda bulunanların ruhsal liderlik algılama düzeylerinin ortalamasının büro ve destek personeline göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Anlam boyutundaki farklılık ise öğretmen kadrosunda bulunan personeller ile büro personeli ve destek hizmetleri personelleri arasındaki ortalama farklılığından kaynaklandığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuç öğretmen pozisyonunda bulunanların ruhsal liderlik algılama düzeylerinin ortalamasının büro ve destek personeline göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yöneticiye sadakat boyutundaki farklılığın nedeni okul müdürü kadrosunda bulunanlar ile büro personeli ve destek hizmetleri kadrosunda bulunan personeller arasındaki ortalama farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Okul müdürü pozisyonunda bulunanların katılım algılama düzey ortalaması büro ve destek personeline göre daha yüksektir. Yöneticiye sadakat boyutunda diğer bir farklılık ise öğretmen kadrosunda bulunan personeller ile büro personeli arasındaki ortalama farklılığından kaynaklandığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuç öğretmen pozisyonunda bulunanların yöneticiye sadakat algılama düzeylerinin ortalamasının büro personeline göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Gelir düzeyi değişkeni

açısından farklılıkların olup olmadığı belirlemek için yapılan analizde ruhsal liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sadakat değişkenlerinde ve alt boyutlarında herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Liderler sahip oldukları yönetsel becerileri ve göstermiş oldukları davranışlarla örgütsel başarıda etkin rol oynayan kişilerdir. Verimlilik sürecinde insan faktörünün öneminin anlaşılması, dikkatlerinin bu faktöre yoğunlaşmasına ve daha verimli sonuçların alınabilmesi için yöneticilerin nasıl bir davranış modeli sergilemesi gerektiği merak konusu olmuştur. Şimdiye değin uygulanan liderlik modellerinde genel olarak çalışanların verim düzeyinin artırılabilmesi adına ortaya atılan birçok teoride çalışanların içsel ihtiyaçları ön plana çıkarılarak üst seviyedeki ihtiyaçlarına yeterli düzeyde odaklanmamaları bu liderlik tiplerinin artık çalışanların ihtiyaçlarına cevap verememesine neden olmuştur. Çünkü geleneksel, merkezci, standartlaşmış ve bürokratik anlayışa sahip bu liderlik tipleri insanı motive ederek rahatlatmasına olanak sağlayacak asıl önemli gücü yani “ruhu” göz ardı ederek insanı önemsiz bir varlık çerçevesinde değerlendirerek hiçe saymıştır. Oysaki ruhsallık değerleri ile etkili liderlik özellikleri arasında derin bağlantılar söz konusu olup, liderliğin başarısında ruhsal olgular olarak ifade edilen bütünlük, dürüstlük ve alçak gönüllülük gibi değerlerin oldukça etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle lider hem kendi etkililiğini hem de örgütün işlevsel durumunu arttırmak için insanı beden, akıl, kalp ve ruhun dengeli bir bileşimi olarak görmeli ve değerlendirmelidir. Ruhsal liderliğin temelinde, saygı, aidiyet, destek, gelişim, yenilik, esneklik ve motivasyon gibi değerler yer almaktadır. Bu değerlerden hareketle bağlılık, yaratıcılık, iş birliği ve örgütsel gelişme gibi kavramlar üzerinde durarak çalışanlara sadece eleştiriyle yaklaşma süreçlerini reddeder. Ayrıca insanlığa, etiğe, takdir etmeye, umuda, dürüstlüğe, huzura, hoşgörü ve vizyona önem veren bir anlayışa sahiptir.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan yola çıkarak yöneticilere şu önerilerde bulunulabilir.

Yöneticilerin ruhsal liderlik tutum ve davranışlarını daha fazla sergilemeleri hususuna dikkat etmeleri önem arz etmektedir. Ruhsal liderliği meydana getiren unsurlar düşünüldüğünde günümüz çalkantılı çevre koşullarında başarılı olmak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için bu unsurlar, vazgeçilmez hususlar arasındadır. En önemli değişkenin insan olduğu tartışmasız kabul edilen bir gerçektir.

Bu bağlamda çalışanların liderlik algılarının yüksek olması, kendilerine değer verildiğini hissetmesi, başarılı olmalarını ve böylelikle işletmelerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla yöneticiler çalışanlarını daha kolay motive edecek ve işlerine bağlayacak uygulamalar ve etkinlikler yapmış olacaklardır. Yöneticiler sergileyecekler davranışlar ile çalışanlarına örnek olmalı ve çalışanların değerlerine önem verdiklerini belli etmelidirler. Çalışanların hem maddi hem manevi ihtiyaçları göz önünde tutulmalı, onları kurumlarına bağlamak için belirli dönemlerde ödüllendirmeler olabilmelidir. Kurumlardaki başarılarda önemli bir yere sahip olan örgütsel sadakat kavramı hususunda yöneticiler çalışanlarının duygu düşünce ve görüşlerine önem vererek onlara huzurlu bir çalışma ortamları yaratmalıdır. Çalışan değerli hissettiği örgütüne karşı her zaman daha sadık ve bağlı olacaktır. Yöneticiler çalışanların kariyer planlamaları için iyi bir insan kaynakları politikaları uygulayabilir. Yönetim çoğunluğu genç ve eğitim düzeyi yüksek çalışanlara sahiptir. Dolayısıyla bu konuda genç çalışanlara destek olabilir, kendilerini geliştirmeleri için katkı sağlayabilir. Hem kendi örgütleri hem de toplum açısından önemli bir adımı oluşturabilir.

Bu araştırma bulgularından yola çıkarak gelecekte çalışma yapacak kişiler için bazı öneriler sunulabilir:

- Ruhsal liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sadakat kavramlarını etkileyen faktörler Türkiye’de hem toplum hem de kültür açısından değerlendirilebilir. Farklı toplumlar ile Türk toplumu arasındaki sinizm düzeyleri karşılaştırılabilir ve buna yönelik yapılacak yeni çalışmaların alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel sinizm ve örgütsel sadakat kavramları ele alınmıştır. Bunlara ek olarak örgütsel sessizlik, bağlılık, yabancılaşma, iş tatmini, iş yaşam kalitesi, performans gibi ruhsal liderlik ile örgüt verimliliğini etkileyen çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abaslı, K. (2018). *Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3): 269-292
- Aityan, S. K., & Gupta, T. P. K. (2012), "Challenges of Employee Loyalty In Corporate America". *Business and Economics Journal*, 3(55): 1-13.
- Akar, A. C. (2010). *Ruhsal Liderlik ve Ruhsal Liderliğin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği Hakkında Teorik Bir Çalışma*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akcaya, G., & Ozdemirb, E. (2021). "Hizmet Sektörüne Yönelik Tüketici Sinizmi: Demografik Özellikler Açısından Bir Araştırma". *Business and Economics Research Journal*, 12(4): 855-870.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B., & Zengin, Y. (2016). "Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 115-130.
- Akduman, G. (2019). "*Ruhsal Liderlik*". Dr. Alper Gürer (ed.). 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları (250-311). İstanbul: Hiper yayın.
- Akgüney, E. (2013). *Ruhsal Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bankacılık ve Faizsiz Finans*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aktaş, M. (2011). "Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt-Kişi İşuyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26): 13-21.
- Akyüz, B. (2015). "Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25): 71-90.

- Akyüz, İ. & Olgun, Y. N. (2016). “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”. *16. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 8(16): 61-76.
- Ali Z. & Zaky, M. (2018). “Spiritual Values and Spiritual Practices: Interactive Effects on Leadership Effectiveness”. *Etikonomi*, 17(1): 123 – 134
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21): 286-314.
- Andersson L.M. & Bateman T.S. (1997). “Cynicism In The Workplace: Some Causes and Effects”. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5): 449-469
- Antoncic, A. & Antoncic, S. B. (2011). “The Clute Institute 81 Employee Loyalty and Its Impact On Firm Growth Jasna”. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(1): 81-83.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). “Identification In Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions”. *Journal of Management*, 34(3): 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). “Spirituality At Work: A Conceptualization and Measure”. *Journal of Management Inquiry*, 9(2): 134-145.
- Aslan, M., & Korkut, A. (2015). “Spiritual Leadership İn Primary Schools İn Turkey”. *Journal of Educational and Social Research*, 5(2): 123-136.
- Aydın, B. & Ceylan A. (2009). “The Effect of Spiritual Leadership On Organizational Learning Capacity”. *African Journal of Business Management*, 3(5): 184-190
- Aydın, N. (2019). “Performansa Dayalı Ödeme ve Çalışanların Terketme, Konuşma, Sadakat ve İhmal Yanıtı”. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 3(1): 17-29
- Aykanat, Z., & Çalışkan, M. (2019). “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği”. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20): 829-857.

- Bahar, B. (2019). “Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinden Etik Liderlik”. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16): 237-242.
- Bal, T. (2019). *Kamu Sektöründe Örgütsel Sinizm ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışlarının İncelenmesi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 58(58), 165-190.
- Bayhan, P., & Arslan, M. (2005). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2): 99-119.
- 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 Behavior*, 26(7): 733-753.
- Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(2): 73-84.
- Ceylan, A., & Doğanılmaz, H. (2007). “Yöneticiye Sadakat ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*, 18(56): 31-34.
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2011). “The Impact of Spiritual Leadership On Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis”. *Journal of Business Ethics*, 105(1): 107-114.
- 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 Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, Çanakkale.

- Çam, O., & Çuhadar, D. (2011). “Ruhsal Hastalığa Sahip Bireylerde Damgalama Süreci ve İçselleştirilmiş Damgalama”. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 2(3): 136-140.
- Çelik, O. T. (2019). “Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Sinizmin Cinsiyet Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması”. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1): 87-105.
- Çelik, Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2): 122-155.
- Çelikten, M. (2003). “Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Roller”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4).
- Çetinkaya, Ö., & Korlu, R. K. (2012). “Yerel Demokrasinin Sağlanmasında Katılımcılık Süreci ve Kent Konseylerinin Rolü”. *Maliye Dergisi*, 163(2): 95-117.
- Çiflik, C. (2020). *The Role of Perceived Organizational Support On Organizational Cynicism With The Impact Of Job Burnout and Openness To Change: A Study In A Global Company In Retail Sector*. Yeditepe University Dissertation Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy In Department of Business Administration .
- Çimen, B. (2018). *Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Çimen, İ. (2016). “Öğretmenlerin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27): 9-19.
- Dağlı, A., & Ardic, T. (2014). “Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları”. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(5): 56-73.
- Dean J.W., Brandes, P., & Dharwakar R. (1998). “Organizational Cynicism”. *The Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
- Dede, Y. E., (2018). *The Mediating Role of Employee Loyalty Between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior*. A Study Form Teknopark.

Bahçeşehir Üniversitesi Institution of Social Science, Published Master Thesis. İstanbul.

Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Unpublished Master's Thesis. University of Maastricht.

Demir, C., & Yirci, R. (2018). “Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okulların Kurumsal İtibarına Etkisi”. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3): 234-256.

Demir, S. (2021). *Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Sinizme Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

Demircioğlu, E. C. (2015). “Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açından Değerlendirilmesi”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 52-69.

Demirdağ, A., & Gündüz, Ş. (2021). “Ruhsal Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Farklı Kuşaklar Üzerinden İnceleme”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1): 99-118.

Demirel, A. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.

Dereli, İ. O. (2021). *Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşılığı Davranış Oluşturmadaki Etkisi*, L T.C Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Eskişehir.

Doğan, D. & Şahin, F. (2009). “Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma”. *Isguc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(4): 67-88.

- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). "Nurturing The Spirit At Work: İmpact On Work Unit Performans". *The Leadership Quarterly*, 16(5): 807-833.
- Durrah O., & Chauhary, M., (2019). "Organizational Cynicism and Its Impact On Organizational Pride İn Industrial Organizations". *İnternational Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7): 1-16
- Dülker, A. P. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı. Balıkesir.
- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach İçinde Organizational Cynicism. Graduate Programme İçinde Psychology Yok University Toronto (Master of Arts). Ontario.
- Emli, İ. (2016, Kasım). "Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Anabilim Dalı. Liderlik Olgusu ve Katılımcı Liderlik Özellikleri Üzerine Nitel Araştırma: Bir Sivil Toplum Kuruluşunda Uygulama Örneği". *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 52(3): 97
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, P. & Bedük, A. (2013). "Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1(6): 17-36.
- Erdoğan, T., Ünsar, A. & Süt, N. (2009). "Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2):447-461
- Ergün, Y. E. (2015). "İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Üzerindeki Etkisi". *Hizmet Sektöründen Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26): 85-111.
- Erkara, C. (2019). *Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Göre Genel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisinin Değerlendirilmesi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

- Eroğlu, E. (2016). *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka*, Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eryılmaz, İ. (2018). “Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü”. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 25(1): 75-92.
- Fairholm, G. W. (1996). “Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs At Work”. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5): 11-17.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing The Heart of Leadership*. Westport, Conn: Praeger
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives On Leadership: From The Science of Management To Its Heart*. Westport, Ct: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Fry, L. W. (2013). Toward A Theory of Spiritual Leadership. L. W. Fry İçinde, *The Leadership Quarterly* 693-727.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). “Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing A Baseline”. *The Leadership Quarterly*, 16(5): 835-862.
- Fry, L., Hanna, S., Noel, M., & Walumba, F. (2011). “Impact of Spiritual Leadership On Unit Performance”. *The Leadership Quarterly*, 22(2): 259-270.
- Fry, W., (2016). “Spiritual Leadership”. *Global Encyclopedia of Public Administration (1-6 S.4), Public Policy and Governance*.
- Geçikli, F. (2012). “Liderlik ve Duygusal Zekâ Mustafa Kemal Atatürk Örneği”. *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 1(3): 19-38.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). “The Role of Spiritual Leadership İn Fostering Inclisuve Workplaces”. *Personal Review*, 46(5): 908-935.
- Göçen, A., & Özğan, H. (2018). “Okullarda İşyeri Ruhsallığı Gelişimi Üzerine Bir İnceleme”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(67): 1120-1146.
- Gökgöz, H. (2013). *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

- Göksal, N. (2020). *İşletmelerde Sosyal Medya Kullanımının İşe Adanmışlık, Çalışan Sadakati ve Bireysel Performansa Etkisi*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Kırıkkale.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki -Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Gulsan, N. (2019). Ruhsallık ve Din. Erişim Tarihi: 24.08.2022 <https://Evrenselkural.Blogspot.Com/>.
- Gümüşsu, F. Ö. (2019). *Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışan Sadakati Üzerindeki Etkisinde Kurum İmajının Aracılık Rolü: Ulaşım Sektöründe Bir Araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Gürer, A. (2019). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*. İstanbul: Hiperlik Yayınları.
- Güzel, Ş. (2021). “Ruhsal Liderlik Bağlamında Gandi2 Filminin Doküman Analizi”. *Turkish Studies- Social Sciences*, 16(3): 2667-5617
- Hakan, K. O. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 200-211.
- Hançerlioğlu, O. (1995). *Dört Bin Yıllık Düşünce, Sanat ve Bilim Tarihinin Klasik Yapıtları Üzerine Eleştirel İnceleme*. İstanbul: Remzi Kitapevi

- Hiçyılmaz, Y. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Organization Theory: A Strategic Approach*. Nj: Upper Saddle River, Pearson Education.
- Inesona, E. B., Benke, E., & Laszlo, J. (2013). “Employee Loyalty İn Hungarian Hotels”. *International Journal of Hospitality Management*, 32(2013): 31-39.
- Iqbal,A., & Lodhi, R., (2015). “Employee Loyalty and Organizational Commitment İn Pakıstanı Organizations”. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1): 1-11
- Işık, D. (2020). *Ortaöğretimde Çalışan Öğretmenlere Göre Okul İklimi İle Yöneticilerin Eğitimsel Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- İmamoğlu, A. (2011). “Üniversite Gençliğinde Dini İnanç ve Umutsuzluk İlişkisi”. *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, X₁₁₁ (23): 205-244.
- İnce, M. & Turan, S. (2011). “Organizational Cynicism As A Factor That Affects The Organizational Change İn The Process of Globalization and An Application İn Karaman’s Public İnstitutions”. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37(3): 104-121.
- İnce, M. (2014). *Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış:Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Kocaeli.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.

- Jafarguliyeva, N. (2020). Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Göre Sınıflandırılması ve Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerinde Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı. İstanbul.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism In Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects İçinde School Systems*. The Florida State University College of Business The Graduate School Electronic Theses. Florida.
- Jauhari, H., & Singh, S. (2013), “Perceived Diversity Climate ve Employees Organizational Loyalty, Equality, Diversity and Inclusion”. An International Journal, 32(3): 262-276.
- Johnson, J. L., & O'leary-Kelly, A. M. (2003). “The Effects Of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(5): 627-647
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). “Tqm Practice İn Maquiladora: Antecedents Of Employee Satisfaction and Loyalty”. *Journal Of Operations Management*, 24(6): 791-812.
- Kahraman, Z. Y. (2018). Toplum Liderleri Geliyor” Liderlik Eğitiminin Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimleri Üzerine Etkisi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Bolu.
- Kalağan G. & Güzeller, C. O. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27): 83-97.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Kanaz, E. A. (2019). A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University. Transformational and Transactional

Leadership Styles As Predictors Of Trust In Leader and Perceived Leadership Effectiveness: Moderating Role Of Affect Intensity.

- Karabaş, Ö. (2019). *Belediye Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Tutumunun İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: İstanbul İli Esenyurt Belediyesi Örneği*, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı, 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 and Economics Research Journal* , 3(3): 77-92.
- Karacaoğlu, K., & Küçükköylü, C. (2015). “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(3), 401-408.
- Karadağ, E. (2009). “Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3): 1357-1405.
- Kartal, Y. (2018). *Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Giresun
- Kaya, M. (2014). “Aristoteles’in Ruh Anlayışı”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18): 91-98.
- Kayıkçı, K. & Özdemir, İ. (2016). “The Assessment Of School Administrator’s Selection Policy İn Regard To Equality and Assurance Principles and Its Effect On Their Loyalty Assoc”. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7 (1): 98-115.
- Kayış, T. (2020). *Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sektörel Bir Araştırma*, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bandırma.

- Keklik, B. (2012). “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1): 73-93.
- Kılıç, B. (2018). *Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Kılıç, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Gaziantep.
- Kılıç, K. C. (2010). “Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1): 20-35
- Kılıçaslan, S. (2017). “Mobbingin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26):9-25.
- Kızılgın, Y., & Dalgın, T. (2012). “Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları”. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15): 62-78.
- Kızılcıkelik, Sezgin ve Yaşar Erjem (1994). Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü, Atilla Kitapevi, Ankara
- Kızılsavaş, H. (2021). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri. Marmara Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Psikoloji Bilim Dalı. İstanbul.
- Klenke, K. (2003). “The “S” Factor In Leadership Education, Practice, and Research”. *Journal Of Education For Business*, 79(1): 56-60.
- Kocabaş, D. A. (2014). *Hemşirelerde Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Isparta İl Merkezindeki Hastanelerde Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

- Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 200-211.
- Koç, H. (2010). “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4): 79-94.
- Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Koçoğlu Sazkaya, M., & Öztürk Gümüşsu, F. (2021). “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışan Sadakati Üzerindeki Etkisinde Kurum İmajının Aracılık Rolü: Karayolu Taşımacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40): 49-76.
- Korkut, A. (2012). *Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme*, T.C İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Köksal, O. (2011). “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 101-122.
- Kurnaz, K. (2020, Nisan). *Örgütsel Sinizm Algısının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Örneği*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kurtar, Ş. (2009). *Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Denetimi ve Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kuş, Ö. F. (2021, Ocak). *Aile Hekimlerinin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hamidiye Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

- Küçük, Ö. (2020). *Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Elâzığ.
- Küçüközkan, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 86-115.
- Mccormick, D. W. (1994), “Spirituality and Management”. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6): 5-8
- Meydan, C. H. (2010). “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65 (4): 123-140.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). “Commitment To Organizations and Occupations: Extension and Test Of A Three-Component Conceptualization”. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). “Beyond Demography: A Psychographic Profile Of The Workforce”. *Human Resource Management*, 30(1): 45-68
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and Spirit*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Mumcu, A. (2018). *Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Tokat.
- Muslu, Ş. (2014). “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* 3(5): 150-171.
- Mustafa, B. Ü. T. E. (2011). “Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2): 103-122.
- Narcıkara, E. (2016). *Spiritüel Liderlik Nedir . 3. Lisans Üstü Öğrenci Sempozyumu*, (26). İstanbul.
- Narcıkara, E. B. (2017). *Spiritüel Liderlik Davranışının Algılanan Performans Üzerine Etkisi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

- Narcıkara, E. B. (2018). “Spiritüelite (Ruhsallık) ve İş Ortamında Anlam Arayışı”. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 2(1): 11-25.
- Nartgün, Ş. S. (2016). “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”. *Hakemli E Dergi* 3(2): 1-26.
- Oklu, M. N. (2018). *Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Uşak İli Kamu Çalışanları Örneği*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Uşak.
- Oruç, S. (2019). Örgütselsinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ögel, S. (2021). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Şırnak İli Örneği*, Şırnak Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Şırnak.
- Örgev, C. & Sütü, E.S. (2018). “Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği”. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5 (1): 47-53
- Örs, N. (2010). *Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özalp, M. (2019). *Liderlik Kuramları Çerçevesinde Soğuk Savaş Sonrası BM’de Liderlik Sorunu: Kofi Annan Yılları, 1996-2007*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Özcan, K. (2013). “Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 9(1): 136 – 150.
- Özdemir, A., (2013). “Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 19(1): 99-117.

- Özdemir, H. (2013). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Ankara.
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, A., & Bozbayındır, F. (2013). “Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1): 70-83.
- Özler, E., Atalay, C. & Şahin, D. (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2 (2): 47-57.
- Öztop, M. (2021). *Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Konya/ Ilgın Örneği)*. Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Öztürk, Y. K. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)* . Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model, Servant Leadership Roundtable, Regent University School Of Leadership Studies. Erişim 30.04.2019, https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf.
- Pelit, E., & Ayana, Ç. (2016). “Duygusal Zekânın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2): 45-76.
- Pelit, N. & Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Baş Faktör Mobbing ve Örgütsel Sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polat, M. (2012). “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi siyasal bilimler fakültesi Dergisi* 65(4): 123 - 140 .

- Polat, S & Tülübaşı, T. (2013). “Üniversite Hazırlık Sınıfı Öğrencilerine Göre Öğretim Elemanlarının Ruhsal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri”. *Eğitim ve Bilim*, 38(170): 32-47.
- Polat, S. (2011). “The Level Of Faculty Members' Spiritual Leadership (Sl) Qualities Display According To Students İn Faculty Of Education”. *Procedia Social and Behavioral*, (15): 2033-2041.
- Polatçı, S., Sobacı, F., & Kaban, İ. (2020). “Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”. *Journal Of Organizational Behavior Review* , 2(1): 12-30.
- Preko, A., & Adjetey J., (2013). “A Study On The Concept Of Employee Loyalty and Engagement On The Performance Of Sales Executives Of Commercial Banks İn Ghana”. *International Journal Of Business Research and Management (Ijbrm)*, 4(2): 51-62.
- Rabie, N., Karimi, F., & Sadigh, A.N. (2016). “The Effect Of Transformational Leadership Style and Organizational Culture On The Formation Of Organizational Cynicism İn The Agricultural Bank Of Tehran”. *Management Science Letters*, 6(6): 443-454.
- Raven, B. H. (1992). “Power/Interaction Model Of İnterpersonal İnfluence”. French and Raven Thirty Years Later. *Journal Of Social Behavior & Personality*, 7(2): 217-244.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. & Austin, J.T. (1997). “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”. *Academy Of Management Executive*, 11(1): 48–59.
- Rezach, K. (2002). *Spiritual Leadership As A Model of Effective Leadership İn Independent Schools. Seton Hall University Dissertations and Theses (Etds)*, 1438.
- Sağır, A., & Öztürk, H. (2010). “Sosyal Sermaye Bağlamında Tarihsel Bir Perspektif Kurgusu: Tocqueville ve Amerika’da Demokrasi Üzerine”. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1): 13-35.

- Samat, L. (2020). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Uygulama*, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan.
- Sarı, Y., & Doğanekin, A. (2016). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3): 222-250.
- Sezgin, O., Tolay, E., & Sürgevil, O. (2016). “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”. *Öneri Dergisi*, 12(45): 411-438.
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H., (2018). “Spiritual Leadership: A Guide To A Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives”. *Journal Of Instructional Research*, (7): 81-89
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012), “The Effects Of Organizational Culture ve Leadership Style Toward Employee Engagement ve Their Impacts Toward Employee Loyalty”. *World Review Of Business Research*, 2(5): 128- 139.
- Süle, G. G. (2019). *Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Ruhsal Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Sweetman, K.J., (2001). “Employee Loyalty Around The Globe Mit Sloan Management Review”. *Business Premium Collection*. 42(2): 16.
- Tan, İ. H. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Ruhsal Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki*, Zirve Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gaziantep.
- Tan, S.J. & Tan, K.L. (2007). “Antecedents and Consequences Of Skepticism To Ward Health Claims An Empirical Investigation Of Singaporean Consumers”. *Journal Of Marketing Communications*, 13(1): 59-82.
- Taryaman, E., Handy, H., & Limakrisna, N. (2016). Determinants Of Job Satisfaction and Its Implications On Employee Loyalty: Empirical Study At Financial

- Management Apparatus Government West Java Province. First International Research Conference On Management and Management (Ircmb),
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2014). “Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 347-365.
- Tengilimoğlu, D. (2005). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1):23-45.
- Thompson, M., (2017). “The Need For Spiritual Leadership”. *Journal of Applied Christian Leadership*, 11(2): 78-82
- Tınaztepe, C. (2012). “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1):53-63.
- Todd, S. Y & Kent, A. (2006), “Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior”. *North American Journal of Psychology*, 8(2): 253-268.
- Tokgöz, N. & Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 283-305.
- Tokmak, M. (2018). “Algılanan Üst Yönetim Desteğinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi”. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 36: 273-290.
- Toktaş, S. (2019). *Liderlik ve Liderlik Tarzları*. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Topaloğlu, F. (2019, Ekim). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması. Muğla.
- Torlak, Ö. (2000). *Tüketim: Bireysel Eylemin Toplumsal Dönüşümü*. İnkılap Basım Yayım.
- 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 İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Uludağ, T. (2018). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uludağ, Y. (2017). *İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kırıkkale.

Uslu, A. (2021). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Trb 1 Bölgesi Örneği*. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Bingöl.

Uslu, Y. D. (2005). “Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22): 420-443.

Uyar, S., (2019). “Spiritual Leadership”. *Journal Of Healthcare Management and Leadership*, (1): 22-26

Uygur, A., & Koç, H. (2010). “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4): 79-94.

Ük, T. (2020). *Örgütsel Sinizm ve Sonuçları: Bir Meta Analizi Uygulaması*. Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

Ünlü, U. (2017). “Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Açısından Örgütsel Sadakatin Önemi”. *Sayıştay Dergisi*, (106): 147-162.

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.

Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*. New York: Prentice-Hall.

Yatkin, A. (2007). “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite”. *Isguc The Journal Of Industrial Relations and Human Resources*, 9(1): 126-147.

- Yee, R. W. Y., Andy C. L., Yeung T. C., & Cheng E. (2010). “An Empirical Study Of Employee Loyalty, Service Quality and Firm Performance İn The Service Industry”. *Int. J. Production Economics*. 124 (1): 109–120.
- Yeşil, A. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yetim, S. A., & Ceylan, Ö. Ö. (2011). “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma”. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 6(1): 682-695.
- Yıldırım, F. (2007). “İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62(1): 253- 278
- Yıldırım, M., & Ceyhan, S. (2020). Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1175-1184.
- Yıldırım, Y. (2019). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekâ ile Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü ve Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Yıldız, S. (2021). *Okul Müdürlerinin Ruhsal Liderlikleri ile Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zinn, L. M.(1997). “Spirituality İn Adult Education”. *Adult Learning*. 8(5-6): 26-30.

EKLER

EK 1 : anket

Değerli Katılımcı; Bu anket formu ‘Ruhsal Liderliğin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Sadakat a Etkisi’ „Kars İli Özel Eğitim Kurumları“ adlı Yüksek Lisans tez çalışması amacı ile veri toplama maksadıyla hazırlanmış olup, ankette belirtilen sorular bilimsel amaçlar haricinde kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu yüzden anketlerde isim soy isim gibi kimliğinizi belirtecek verilere ihtiyaç yoktur. Anket sorularına alacağımız yanıtların gerçek verileri gösterecek şekilde ve doğru olması yapılacak olan çalışmanın amacına varmasında önemli katkılar sağlayacaktır. Bu sebeple verilen bütün soruları eksiksiz ve doğru cevaplamanız önemlidir. Ankete verdiğiniz alaka, ayırdığınız zaman, destek ve katkılarınızdan dolayı yürekten teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Dilek İnce Eminoğlu

DEMOGRATİF BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz;
☐ Kadın ☐ Erkek
2. Medeni haliniz ;
☐ Bekâr ☐ Evli
3. Yaşınız;
☐ 18-22 ☐ 23-27 ☐ 28-32 ☐ 33-37 ☐ 38-42 ☐ 43-ve/veya yukarı
4. Eğitim düzeyiniz aşağıdakilerden hangisidir?
☐ İlköğretim ☐ Orta Öğretim (Lise) ☐ Ön Lisans Mezunu ☐ Lisans Mezunu ☐ Lisansüstü
5. Bulunduğunuz kurumda Kaç yıldır çalışıyorsunuz?
☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri
6. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunu;
☐ okul müdürü ☐ Müdür yardımcısı ☐ Öğretmen ☐ Büro görevlisi ☐ Destek personeli
7. Aylık Geliriniz ne kadardır?
☐ 1-3000 TL ☐ 3001-5000TL ☐ 5001-7000TL ☐ 7001-üstü

Ruhsal Liderlik Ölçüm Aracı						
Lütfen aşağıdaki maddelere en çok birlikte çalıştığınız kişileri göz önüne alarak cevap veriniz. (1'den 5'e kadar). Her bir maddeyi dikkatle okuyun ve size uygun gelen seçeneği daire içine alarak işaretleyiniz.						
	1 = Kesinlikle Katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.	1	2	3	4	5
3	İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.	1	2	3	4	5
4	İşyerime inanıyorum ve işyeriminin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım / istekliyim.	1	2	3	4	5
5	İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyar.	1	2	3	4	5
6	İşyerimdeki liderler dürüştür ve anlamsız bir gururları yoktur.	1	2	3	4	5
7	İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.	1	2	3	4	5
8	Yaptığım iş bana anlamlı gelir.	1	2	3	4	5
9	İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığım işlere inancım var.	1	2	3	4	5
10	İşyerime ve misyonuna olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen her şeyi yaparak gösteririm.	1	2	3	4	5
11	Yaptığım iş benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
12	İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.	1	2	3	4	5
13	İşimde değer verilen biri olduğumu hissedirim.	1	2	3	4	5
14	İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.	1	2	3	4	5
15	İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
16	İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.	1	2	3	4	5
17	İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır.	1	2	3	4	5
18	İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar.	1	2	3	4	5
19	İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve çalışanların bir sorunu olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.	1	2	3	4	5

20	Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.	1	2	3	4	5
21	İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.	1	2	3	4	5

Örgütsel sinizm

<i>bu ifadeleri okuyarak söz konusu ifadenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendiriniz. cevaplarınızı verirken; “hiçbir zaman” seçeneğinden “her zaman” seçeneğine doğru sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz..</i>		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum					
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5	çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde konuşuruz.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki					

Örgütsel Sadakat

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz?					
Görüşünüzü; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Çoğunlukla katılmıyorum, 3-Az katılıyorum, 4-Çoğunlukla katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Arkadaşıma ya da meslektaşlarıma yöneticimin yeteneklerinden bahsederim.	1	2	3	4	5
2. Yöneticimizin üzülmesini gerektirecek bir sorumluluklarımı özenle yerine getiririm.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimin tarafından bana verilen görevi başarmak için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim hakkında kötü konuşulduğunda, onu savunurum.	1	2	3	4	5
5. Meslektaşlarımdan eleştirildiği durumlara kayıtsız kalamam.	1	2	3	4	5
6. Meslektaşlarımdan eleştirilmesine karşı çıkarım.	1	2	3	4	5
7. Her koşulda meslektaşlarımdan kararlarını desteklerim.	1	2	3	4	5
8. Meslektaşlarımdan akademik başarısızlıklarını üstlenirim.	1	2	3	4	5
9. Bu kurumun çalışanlarını başkalarına karşı savunurum.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumun çalışanları benim için çok değerlidir.	1	2	3	4	5
11. Bu kurumun çalışanlarını karşılık görmezsem bile severim.	1	2	3	4	5

Ek 2: Etik Kurul Kararları

