



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

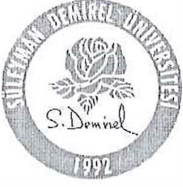
**TÜKENMİŞLİK VE SİNİZM İLİŞKİSİNDE LİDERLİK
TARZLARININ ROLÜ
HASTANE ÇALIŞANLARINDA BİR UYGULAMA**

**Buse ERCAN
1430225009**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Ömer TURUNÇ**

ISPARTA, 2016



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	BUSE ERCAN	
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	
Tez Başlığı	Teşermislik ve Sınızm İlişkisinde Liderlik Tutarmın Rolü- Hastane Çalıstarmada Bir Uygulama	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değışmesi önerildi ise)		
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz <u>28.08.2016</u> tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU²</p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.</p>		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Doc.Dr. Ömer TUKUN	
Jüri Üyesi	Prof.Dr. Umut AUCI	
Jüri Üyesi	Doc.Dr. Mustafa ÖRTÜK	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Tükenmişlik ve Sinizm İlişkisinde Liderlik Tarzlarının Rolü: Hastane Çalışanlarında Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar geçen bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Buse ERCAN
28.06.2016

(ERCAN, Buse, *Tükenmişlik ve Sinizm İlişkisinde Liderlik Tarzlarının Rolü: Hastane Çalışanlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2016)

ÖZET

Çalışma hayatında teknolojinin gelişmesi ile birlikte tüm dünyada etkileri daha fazla hissedilmeye başlayan, çalışanları psikolojik ve fiziksel yönden olumsuz etkileyen tükenmişlik ve sinizm çalışma hayatının en önemli problemlerinden biri haline gelmiştir. Sinizm, çalışanların örgütleri ile ilgili olumsuz tutumlarını kapsamakta ve çalışanların iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Kurumlar hedeflerini, isteği ve iş doyumunu yüksek çalışanlar sayesinde gerçekleştirir. Bu yüzden liderler kurumun ana kaynağı olan iş görenlerin psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılayarak, çalışanların yaşadıkları tükenmişliği ve işten ayrılmaları azaltıcı bir etki gösterecektir. Dolayısıyla, liderlerin örgüt içi gösterdikleri davranışlar bu bağlamda önemli bir yere sahiptir.

Son zamanlarda kültürel, sosyal, ekonomik yapıdaki değişimler iş görenlerin ihtiyaç, istek ve beklentilerde farklılıkların meydana gelmesine neden olmuştur. Çalışan bireylerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamında görevlerini gerektiği gibi yerine getirmesi kurumdaki lidere bağlıdır. Çağımızda yönetim yaklaşımlarında bireysel çıkarlarını düşünüp kendisine hizmet edilmesini bekleyen liderlik anlayışı yerine takipçilerine yol gösteren, çalışanlarıyla ekip halinde hizmet etme düşüncesiyle hareket eden liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada tükenmişlik ile sinizm arasında ki ilişkide liderlik tarzlarının aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla Salihli ilçesinde faaliyet gösteren hastanelerde 225 çalışanından anket tekniği ile veri toplanmıştır. Analiz sonucunda tükenmişliğin bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla tükenmişlik, sinizm, dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir. Sonucunda tükenmişliğin sinizme etkisinde dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Sinizm, Liderlik Tarzları, Sağlık Sektörü

(ERCAN, Buse, The Role of Leadership Styles In The Relationship Between Burnout And Cynicism: An Application Into Hospital Staff, Master Thesis, Isparta, 2016)

ABSTRACT

Burnout and cynicism which affect workers psychologically and physically in a negative way and have lifted worldwide effect with the development of technology at work life, have become one the most important problems of the work life. Cynicism includes the negative attitudes of workers towards their organization, and influences the workers' job satisfaction and organizational commitment negatively. The foundations can achieve their goals thanks to the workers with high levels of enthusiasm and job satisfaction. Therefore, leaders play a crucial role to reduce the rates of workers' burnout and cease of employment by satisfying the psychological and physical needs of workers, who are the main sources of the foundations. For this reason, the behaviors of leaders in the organizations have an important place for the workers and organizations.

The recent changes in the cultural, social and economic structures have led to variations in the needs, claims and expectations of the workers. Meeting the claims and needs of the individuals in the organizations, and workers' fulfilling their duties in a peaceful and pleasing working environment depend on the leader. In today's management approaches, leaders who guide their followers and act with the idea of serving as a team with their workers are needed instead of those who look after their own interests and wait to be served.

The current study investigated the role of leadership styles in the relationship between burnout and cynicism. With this aim, data were collected from 225 hospital workers in Salihli district by using the survey technique. The data analysis shows that burnout has a positive and significant effect on cognitive, affective and behavioral cynicism. For the purpose of identifying intermediary roles of transformational and conditional rewarding leaderships, hierarchical regression analysis was used to determine the relationships among burnout, cynicism, transformational leadership and conditional rewarding leadership. It was found out that transformational leadership and conditional rewarding leadership had the partial intermediary role in the effects of burnout into cynicism.

Key Words: Burnout, Cynicism, Leadership Styles, Healty Sector

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
ÖN SÖZ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK VE SİNİZM KAVRAMLARI

1.1. Tükenmişlik Kavramı.....	5
1.1.1. Tükenmişlik Kavramının Boyutları	6
1.1.1.1. Duygusal Tükenme	6
1.1.1.2. Duyarsızlaşma	7
1.1.1.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi.....	7
1.1.2. Tükenmişliğin Belirtileri	8
1.1.2.1. Ruhsal Belirtiler	8
1.1.2.2. Fiziksel Belirtiler.....	9
1.1.2.3. Davranışsal Belirtiler	9
1.1.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler	10
1.1.3.1. Bireysel Faktörler.....	10
1.1.3.2. Örgütsel Faktörler	12
1.1.3.3. Tükenmişliğin Sonuçları	15
1.2. Sinizm.....	18
1.2.1. Sinizm Kavramı	18
1.2.2. Sinizmin Özellikleri.....	21

1.2.3. Sinizmin Boyutları.....	22
1.2.4. Sinizmin Kuramları	23
1.2.4.1. Beklenti Kuramı.....	23
1.2.4.2. Atfetme Kuramı	24
1.2.4.3. Tutum Kuramı.....	24
1.2.4.4. Sosyal Değişim Kuramı	25
1.2.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı	25
1.2.4.6. Sosyal GÜdülenme Kuramı	25
1.2.5. Sinizm Türleri.....	26
1.2.5.1. Kişilik Sinizmi	26
1.2.5.2. Toplumsal Sinizm	27
1.2.5.3. İş gören / Çalışan Sinizmi	27
1.2.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	27
1.2.5.5. Mesleki Sinizm	28
1.2.6. Sinizmi Etkileyebilecek Temel Faktörler	29
1.2.6.1. Sinizme Neden Olabilecek Kişisel Faktörler	29
1.2.6.2. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek Örgütsel Faktörler.....	32
1.2.7. Sinizmin Sonuçları.....	35
1.2.7.1. Sinizmin Bireysel Açısından Sonuçları	35
1.2.7.2. Sinizmin Örgütsel Sonuçları	36

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER

2.1. Liderlik Kavramı	39
2.2. Liderin Güç Kaynakları.....	40
2.3. Liderlik Yaklaşımları	43
2.3.1. Bireysel Özellikler Yaklaşımı.....	44
2.3.2. Beceriler Yaklaşımı	45
2.3.3. Davranışsal Yaklaşım	46
2.3.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	47
2.4. Liderlik Davranış Tarzları	49
2.4.1. Otokratik Liderlik Davranışı.....	49

2.4.2. Demokratik Liderlik Davranışı	50
2.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	51
2.5. Modern Liderlik Tarzları	51
2.5.1. Eğitimsel Liderlik	52
2.5.2. Etik Liderlik	52
2.5.3. Karizmatik Liderlik	53
2.5.4. Dönüşümcü Liderlik	53
2.5.5. Etkileşimci Liderlik	55
2.5.6. Otantik Liderlik	57
2.5.7. Vizyoner Liderlik	57
2.6. Tükenmişlik-Sinizm İlişkisi	58
2.7. Tükenmişlik-Liderlik Tarzları İlişkisi	61
2.8. Örgütsel Sinizm-Liderlik Tarzları İlişkisi	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK-SİNİZM İLİŞKİSİNDE LİDERLİK TARZLARININ ROLÜ

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önem	68
3.1.1. Araştırmanın Konusu	68
3.1.2. Araştırmanın Amacı	68
3.1.3. Araştırmanın Önemi	68
3.2. Araştırma Soruları	68
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	69
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	72
3.5. Araştırmanın Yöntemi	72
3.5.1. Evren ve Örneklem	72
3.5.2. Veri Toplama Araçları	76
3.5.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği	85
3.6. Araştırmanın Bulguları	85
3.6.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular	85
3.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler	86
3.6.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar	87
3.7. Örgütsel Sinizmi Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları	93

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	98
KAYNAKÇA	102
EKLER.....	113
ÖZGEÇMİŞ.....	115



KISALTMALAR DİZİNİ

Akt. : Aktaran

AMOS : Analysis of Moment Structures- Moment Yapıların Analizi

DL : Dönüşümcü Liderlik

S : Sinizm

SPSS : Statistical Package for The Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi

ŞÖL : Şartlı Ödüllendirici Liderlik

T : Tükenmişlik

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Liderlik Yaklaşımları	44
Tablo 3.1. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları	72
Tablo 3.2. Betimleyici İstatistikler	76
Tablo 3.3. Döndürülmüş Faktör Matrisi	77
Tablo 3.4. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	78
Tablo 3.5. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri	78
Tablo 3.6. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri	79
Tablo 3.7. ŞÖL Faktör Matrisi	80
Tablo 3.8. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu (ŞÖL)	80
Tablo 3.9. DL Faktör Matrisi	80
Tablo 3.10. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu (DL)	80
Tablo 3.11. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri.....	81
Tablo 3.12. Döndürülmüş Faktör Matrisi	83
Tablo 3.13. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	83
Tablo 3.14. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri.....	83
Tablo 3.15. Değişken ve Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	86
Tablo 3.16. Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri	86
Tablo 3.17. T Testi Bulguları.....	87
Tablo 3.18. T Testi Bulguları.....	87
Tablo 3.19. T Testi Bulguları.....	88
Tablo 3.20. T Testi Bulguları.....	88
Tablo 3.21. ANOVA Testi Bulguları.....	89
Tablo 3.22. ANOVA Testi Bulguları.....	89
Tablo 3.23. ANOVA Testi Bulguları.....	89
Tablo 3.24. ANOVA Testi Bulguları.....	90
Tablo 3.25. ANOVA Testi Bulguları.....	90
Tablo 3.26. ANOVA Testi Bulguları.....	91
Tablo 3.27. ANOVA Testi Bulguları.....	91

Tablo 3.28. ANOVA Testi Bulguları.....	91
Tablo 3.29. ANOVA Testi Bulguları.....	92
Tablo 3.30. ANOVA Testi Bulguları.....	92
Tablo 3.31. ANOVA Testi Bulguları.....	92
Tablo 3.32. ANOVA Testi Bulguları.....	93
Tablo 3.33. Basit Regresyon Analizleri	93
Tablo 3.34. Basit Regresyon Analizleri	93
Tablo 3.35. Basit Regresyon Analizleri	94
Tablo 3.36. Aracılık Testi Sonuçları	95
Tablo 3.37. Aracılık Testi Sonuçları	96
Tablo 3.38. Hipotez Testi Sonuçları	97



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler	48
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	69
Şekil 3.2. Eğitim Durumu	73
Şekil 3.3. Cinsiyet	73
Şekil 3.4. Medeni Hal.....	74
Şekil 3.5. Çalışılan Kurum	74
Şekil 3.6. Branş	75
Şekil 3.7. Meslek.....	75
Şekil 3.8. Gelir Durumu	76
Şekil 3.9. Tükenmişlik Ölçeği DFA sonuçları	79
Şekil 3.10. ŞÖL Ölçeği DFA Sonuçları	81
Şekil 3.11. DL Ölçeği DFA Sonuçları	81
Şekil 3.12. Sinizm Ölçeği DFA Sonuçları	84
Şekil 3.13. Modifiye Edilmiş Araştırma Modeli.....	85
Şekil 3.14. Hipotez Testi Bulguları.....	96

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim ve çalışma sürecimin her aşamasında, değerli bilgi ve deneyimini esirgemeyip bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ömer TURUNÇ'a teşekkür ederim.

Üniversite eğitimim boyunca yetişmemde emeği geçen değerli hocalarıma teşekkür ederim.

Uzun ve yoğun çalışmalarım esnasında bana her açıdan destek olan, inanan, başarılarımdan mutluluk duyan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak beni bugünlere getirip hayatımın her alanında bana destek olan, her zaman ve çalışmamın tamamlanması esnasında hayatımı kolaylaştırarak büyük fedakârlıklarda bulunan, karşılıksız sevgisini sunan sevgili annem Vesile ERCAN, babam Fevzi ERCAN ile kardeşlerim Ayşenur ERCAN ve Yiğit ERCAN'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Buse ERCAN
Isparta, 2016

GİRİŞ

İş dünyasında, rekabetin artması teknolojiadaki gelişimi mecbur kılarken, örgütlerin insan üzerine odaklanmasını sağlamıştır. İnsan kaynağının verimli kullanılması, hızlı gelişen ekonomide işletmelerin devamlılığının sağlanması, rekabet gücünü ve pazar payını korumak için gereken önemli hususlardan biridir. Çeşitli amaçlar için kurulan örgütler çalışanların faaliyetleri doğrultusunda hedeflerine ulaşabilirler. Bu nedenle çalışanların örgütlerine olan tutum ve davranışların belirlenmesi, bu davranışların sebeplerinin araştırılması önemli bir konu olmaya başlamıştır. Örgütler sürekliliğini sağlayabilmek için alanında uzmanlaşmış, takım çalışmasına yatkın ve örgütün amacına hizmet edebilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin bu ihtiyacı, örgütsel bağlılığa sahip iş görenlerin istihdamı ile sağlanmaktadır.

İş hayatımızın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İşi seyerek yapmanın çalışanların hem fiziksel hem de ruh sağlığı açısından olumlu etkileri vardır. İş tatmini sağlanmış iş görenlerin motivasyonları, işe bağlılıkları, performansları ve verimlilikleri yüksektir. Örgütün etkinlik ve verimliliği için çaba sarf eden çalışan bu çabalarının karşılığı olarak örgütten bazı beklentiler içerisine girmektedir. İş görenlerin örgütten beklentileri yerine getirilmediğinde, performansı azalmakta, örgüt de iş görenden olumsuz sonuçlar almaya başlamaktadır. Bunun nedeni kişinin stres altında istenilen performansı gösterememesi ve ilişki içinde olduğu çevresini olumsuz yönde etkilemesidir. Kişilerin yaşadıkları bedensel, zihinsel yorgunluk, duygusal açıdan umutsuzluk yaşama, kişinin işine, hizmet verdiği müşterilere, çevresindeki bireylere karşı olumsuz tavırlar sergileme gibi davranışları tükenmişlik sendromunun belirtilerini oluşturmaktadır. Tükenmişlik, iş görenlerin verimlerinin düşmesine ve tükenmişlik ile baş edilememesi durumunda işi bırakma/değiştirme eğilimine neden olur. Tükenmişlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde, çeşitli bireysel ya da örgütsel etkenlerin bu olguya katkısının incelenmiş olduğu görülmekle birlikte, karşılanmamış beklentiler ve şüpheli tutumlar üzerinde yeteri kadar durulmadığı görülmüştür. Bu sebeple, tükenmişliği ve sinizmi etkileyebileceği düşünülen liderlik tarzları kavramları üzerinde çalışılmaya karar verilmiştir. Araştırma sonuçlarının örgütlerde karşılaşılan tükenmişlik

sendromu ve sinizme dair yeni bir bakış açısı kazandıracığına ve bu bağlamda yazına katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Diğer yandan, sinizm ve liderlik tarzları ile ilgili sınırlı sayıda çalışmanın bulunması, zamanla hayatımızda önemli bir yer kapsayacağına inanılan bu konular üzerine yeni araştırmalara ihtiyaç olduğunu düşündürmektedir.

Çalışma konularından biri de iş görenlerin örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları sinizm düzeyleridir. Sinizm, yeni bir kavram olmasına rağmen kurumları önemli derecede etkileyen bir hal oluşturduğu için gün geçtikçe daha çok önem arz etmeye başlamıştır. Sinizm, kişinin kurumu hakkındaki negatif düşüncelerini ifade etmektedir. Kişilerin örgütleriyle ilgili; kızgınlık, öfke, ümitsizlik, hayal kırıklığı, gibi olumsuz hislere sahip olması biçiminde ifade edilebilen sinizm, kişiler ve kurumlar açısından pek çok sorunu beraberinde getirmektedir. Sinizm bireyin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları içeren olumsuz bir tutumu belirtmektedir. Sinizm düzeyi fazla olan iş görenlerin çalışma ortamındaki motivasyonları, verimlilikleri, iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır.

Örgütlerin ayakta kalması, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği örgüt üyelerinin isteklerine ve günün koşullarına yanıt verecek bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Liderlik, yönetim ve davranış bilimleri alanında önemli bir kavramdır. Bireyler grup halinde yaşayan varlıklardır. İnsanlar bu ekipleri yöneten ve ekibin hedeflerine ulaşmasını sağlayan liderlere de ihtiyaç duyarlar. Bu aşamada söylenebilir ki yönetim unsuru, başlangıçtan bu yana insanoğlunun en önemli faaliyetlerinden birisi olmuştur. Liderler, sahip oldukları özellikleri, yönetme ve yönlendirme becerileri ile çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilecek kişilerdir. Günümüzde çalışanları örgütün bir parçası haline getirecek ve örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirecek liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için klasik liderlik yaklaşımlarının yanı sıra çağdaş liderlik yaklaşımlarının da benimsenmesi gerekir. Özellikle son yirmi yılda üzerinde en çok durulan liderlik modelleri “etkileşimci” ve “dönüştürücü” liderliktir. Bu yeni liderlik modelleri değişim toplumunda işletmelerin belki de en çok ihtiyaç duydukları liderlik tipleridir. Bu iki tip liderin işletmelere getirisi olabileceği ortadadır. Lider ve iş görenlerin ilişkisindeki güçlü iletişim çalışanların işlerinden daha çok zevk almasına ve yaptıkları işten tatmin olmasına aracı olur. Lider

ile iş gören arasında bu kadar yakın bir ilişkiyi yoğun bir etkileşim sağlayıp, örgütün hedeflerine ulaşmada iş göreni güdüleyen liderlik çeşidi ise özellikle dönüştürücü liderliktir. Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların sinizm düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalıştıkları pozisyona, kuruma, iş türüne, eğitim düzeylerine ve gelirlerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile sinizm düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile algılanan liderlik tarzları arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile sinizm düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile sinizm düzeyleri arasındaki ilişkide liderlik tarzlarının aracılık rolü var mıdır?

Yukarıda ifade edilen sorular çerçevesinde, araştırmanın amacı, çalışanları yıpratıcı bir olgu olan tükenmişlik ve sinizm ilişkisini ortaya koymak ve bu ilişkide liderlik tarzlarının rolünü incelemektir. Bu amaçla;

Çalışmanın birinci bölümünde tükenmişlik ve sinizm kavramları hakkında bilgi verilip tanımları yapılmıştır.

İkinci bölümde liderlik ve liderlik tarzlarında bahsedilip çalışmada kullanılan değişkenler (tükenmişlik, sinizm, dönüştürücü ve şartlı ödüllendirici liderlik) arası ilişkiler incelenmiş ve hipotezler kurulmuştur.

Üçüncü bölümde çalışmayla ilgili bulgular sunulmuş ve analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda tükenmişliğin bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla tükenmişlik, sinizm, dönüştürücü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir. Sonucunda tükenmişliğin sinizme

etkisinde dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Son bölümde sonuç kısmına yer verilmiş olup, bu çalışma hangi amaçla yapıldı, yapılan analiz sonucunda hangi bulgular elde edildi, elde edilen bulguların yapılan diğer çalışmalarla uyumlu olup olmadığı ve araştırmanın kısıtlarından bahsedilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK VE SİNİZM KAVRAMLARI

1.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, kişiler arası ilişkilerinin fazla yaşandığı çalışma bölümlerinde kendini göstermektedir. Bireyler, çalışma hayatının her bölümünde zorlamalarla dolu bir iş yaşamıyla karşı karşıyadır. Zorlamalar, kişinin psikolojisini bozarak, bir yandan hayatın devamı için gereksinim olan enerjiyi meydana getirirken, bir yandan da tüm enerjisini tüketen bir çıkmazla, insanı zayıf ve çaresiz bırakabilmektedir. Ne var ki, bugünün iş yaşamını zorlayıcı yapan, teknolojik gelişmeler, hız ve kaliteye ulaşmanın neden olduğu stres, bireyi iş gününün sonunda tükenmişliğe sürüklemektedir (Çavuş vd., 2007: 98). Tükenmişlik, kişilere hizmet veren işlerde çalışanların yaşadıkları; duygusal, fiziksel ve zihinsel yorgunluğa neden olan bir durumdur. Birey çalışma ortamında yoğun olarak beklentilerle karşılaştığından bir süre sonra hizmet verdiği kişilere karşı negatif duygular gelişebilmektedir.

Çalışanların psikolojik, fizyolojik ve sosyal açıdan sağlığını negatif yönde etkileyerek bireyleri işten ayrılmaya kadar götüren stres sebepli önemli sorunlardan biri olan tükenmişlik, çalışan ve örgüt bakımından ciddi sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi, önemsinmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir (Avşaroğlu vd., 2005: 116). Tükenmişlik; ne kadar çalışılırsa çalışılsın, ne yapılırsa yapılsın mevcut olan durumda bir değişiklik yapılamayacağı duygusunun sonucunda gelişen bir teslim oluş olarak tanımlanır. Kişilerle yüz yüze ilişki gerektiren işlerde daha çok görülmektedir (Baron ve West, 2007: 2161).

Cherniss tükenmişliği; talepler ile kaynaklar arasındaki dengesizliğin sebep olduğu bir süreç olarak tanımlamaktadır. Cherniss ilave olarak tükenmişliği, çalışanın işindeki tatminsizlik ve aşırı strese karşı işinden uzaklaşması şeklinde sergilediği bir tepki olarak görmektedir (Izgar, 2001: 2).

Tükenmişlik, ilk olarak 1970'li yılların ortalarında, kişilerle ilişkileri yoğun olan işlere özgü bir sendromu tanımlamak üzere kullanılmıştır (Çavuş vd., 2007: 98). Daha sonra birçok araştırmacı tarafından farklı farklı tanımları yapılmıştır.

Tükenmişlik kavramının ilk defa Freudenberger (1974), tarafından daha sonra ise Maslach ve Jackson (1981), tarafından tanımlandığı görülmektedir. Freudenberger (1974: 159), tükenmişliği “kaynaklar, güç ve enerji üzerindeki aşırı istekler, isteklerden dolayı tükenmeye başlamak” olarak tanımını yaparken, Maslach ve Jackson (1981: 99), ise “işlerinin gereği kişilerle fazla ilişki içinde olanlarda görülen, değişik boyutlarda meydana gelen belirtileri içeren, bu çalışanların karşılaştıkları kişilere karşı duyarsızlaşmaları, duygusal olarak kendisini tükenmiş hissetmeleri, başarı ve yeterlilik hislerinin eksilmesi” şeklinde tanımlamışlardır.

Başka bir tanımda ise tükenmişlik; “çalışma yaşamında strese karşılık olarak geliştirilen duygusal açıdan tükenme, bireylerin duyarsızlaşması ile hizmet verdiği kişilere ve örgütün yöneticilerine karşı kişisel başarıda düşüş duygularını içeren bir stres sendromudur” (Siegall ve McDonald, 2004: 291).

Tükenme, özellikle 1980'li yılların başından itibaren özel iş gruplarını etkilediği için son yirmi yılda oldukça popüler olan bir kavram haline gelmiştir (Işıkhan vd., 2007: 71).

1.1.1. Tükenmişlik Kavramının Boyutları

Maslach araştırmaları sonucunda üç boyutlu Maslach Tükenmişlik Envanteri olarak bilinen tükenmişlik ölçeği geliştirmiştir (Francisco vd., 2005: 932). Bunlar duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme hissiyatı olmak üzere üç boyuttur (Sweeney ve Summers, 2002: 224; Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

1.1.1.1. Duygusal Tükenme

Tükenmenin birinci boyutu duygusal tükenmedir. Özellikle kişilerle ilişkilerin fazla görüldüğü çalışma alanlarında görülen duygusal tükenme, stres ile beraber baş gösterir. Bu yönden duygusal tükenme; tükenmişliğin kişisel stres boyutunu belirtmekte

ve “bireyin fiziksel ve duygusal kaynaklarındaki düşmeyi” ifade etmektedir. (Maslach vd., 2001: 402; Wright ve Douglas, 1997: 492).

Duygusal tükenmişlik; aynı zamanda kişiye yerine getirdiği iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilme hisleri olarak tanımlanmaktadır (Dolunay, 2002: 52). Duygusal tükenme, desteksiz, güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde gerilim ve tartışma artışı, kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygularda artış, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygularda azalma içermektedir (Ersoy vd., 2001: 2).

1.1.1.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma tükenmişlik sendromunun ikinci boyutudur. Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte (Maslach ve Goldberg, 1998: 64) ve müşterilere yönelik katı ve olumsuz tutumları işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Wright ve Douglas, 1997: 492). Bu tür tükenmişliği yaşayan bireyin davranışları aşağılayıcı ve kaba olabilir. Çalışanlar hizmet verdikleri bireylere nesne gibi davranır, onlara aşağılayıcı sözler sarf edebilir, alaycı ve umursamaz tavırlar sergileyebilir. Bu olumsuz davranışlar sergilemek, bireyin etkin çalışma kapasitesini yok edici sonuçlar doğurabilmektedir.

1.1.1.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Tükenmişlik sendromunun üçüncü boyutu ise düşük kişisel başarı hissidir. Kişilerin; diğer insanlar için geliştirdiği negatif düşünce şekli, kendisi içinde negatif düşünmesine neden olmaktadır. Birey, bu yanlış tutumları, davranışları, düşünceleri davranışları nedeniyle kendisini suçlu hisseder. Kendisi için başarılı olmadığını düşünür. Bu durumda, tükenmişliğin son boyutu olan düşük kişisel başarı hissi meydana gelmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 16-17).

Aynı zamanda düşük kişisel başarı hissi; bireyin kendisini işinde başarısız hissetmesini ve gelen istekleri karşılamak için sarf ettiği tüm gayretlerin eksik, yetersiz olduğunu düşünmesini ifade etmektedir (Çalgan vd., 2009: 63). Düşük kişisel başarı hissi boyutunda bireyin kendisini değerlendirmesinin sonucu olumsuz olması, bireyde işiyle ilgili durumlarda kendini yetersiz hissetme ve işyerindeki bireylerle olan ilişkilerinde olumsuzluk hissi kendini gösterebilir. Bu şekilde bireyin sarf ettiği gayretin

boşa gittiği ve suçlanma hissi, iş motivasyonunu düşürerek başarılı olması için yapması gereken tutumları engelleyebilmektedir.

1.1.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik daha çok stres süreci ve strese karşı geliştirilen çeşitli tepkilerin birleşimi ile oluşan bir sendrom olarak ele alınabilir. Tükenmişlik sendromu, çok sayıda ve karmaşık bozukluk belirtilerini içermektedir. Tükenmişliğin belirtileri ruhsal belirtiler, fiziksel belirtiler ve davranışsal belirtiler olmak üzere 3 grupta toplanır. (Basım ve Çelik, 2007: 259)

1.1.2.1. Ruhsal Belirtiler

Ruhsal belirtileri şöyle sıralayabiliriz; sinirlilik hali, alınganlık, huzursuzluk, sabırsızlık, güçsüzlük, tatminsizlik, hayata karşı olumsuz tutumlar, belirsizlik, paranoya, depresyon ve çaresizlik, intihar düşüncesi, suçluluk, rol çatışması, hevesin kırılması, hayal kırıklığı, psikolojik hastalıklar, yabancılaşma, iş doyumsuzluğu, başarısızlık hissi, düşüncede katılık, unutkanlık, baskı hissi, hayatında büyük değişiklik gerektiğine inanma, dikkat dağınıklığı, hızlı öfkelenme, acelecilik, kararsızlık, yetersizlik, boşluk hissi, ümitsizlik, her şeyden daha az zevk almak, bireyler tarafından kolay kızdırılabilme olarak sıralayabiliriz (Demir, 2009: 195; Polatçı ve Ardic, 2008: 73).

Iwanicki (1983: 28) ise tükenmişlik belirtilerini kişilerin üzerinde yaptığı etkiye göre gruplandırmıştır. Farklı derecelerde ele alınan tükenmişliğin her derecede farklı davranışlarla görülebileceğini açıklamaktadır. Iwanicki'ye göre tükenme, hafif, orta ve şiddetli olarak üç sınıfta incelenebilmektedir. Ortaya çıkan sonuçları ise şu şekilde açıklamak mümkündür:

- *Birinci derecede tükenmişlik* (Hafif): Bitkinlik, alınganlık, kısa süren sinirlilik, endişe ve sonucu olmayan gayretlerde bulunma.
- *İkinci derecede tükenmişlik* (Orta): Birinci derecede tükenme gösterenler ile aynı belirtiler vardır fakat bu belirtiler iki haftada bir veya daha sık tekrarlanır.
- *Üçüncü derecede tükenmişlik* (Şiddetli): Ülser, kronik ağrılar, fiziksel rahatsızlıklar ve migren gibi sorunları bildirirler.

1.1.2.2. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtileri şöyle sıralanabilir; bitkinlik, uykusuzluk hali, yemek yeme bozuklukları, kronik gerginlik, solunum güçlüğü, kas krampları, mide hastalıkları, baş ağrıları, kalp rahatsızlıkları, kolay hastalanma, kendini zayıf hissetme, sırt ağrıları. Bu belirtiler dikkate alınıp önlem alınmadığı takdirde daha sonraki süreçte, kilo kayıpları veya şişmanlık, mide hastalıkları, tansiyon, kolesterol, kalp hastalıkları, cilt sorunları, vücut direncinin azalması, solunun sorunları oluşabilmektedir. Bu tür belirtilere maruz kalan birey, bunu göz ardı etmemelidir çünkü bu belirtiler tükenmişliğin başlangıcının habercisi olabilmektedir (Polatçı ve Ardıç, 2008: 73; Akbolat vd., 2010: 42).

1.1.2.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri, bireyin içinde biriktirdiği olumsuz duygu ve düşüncelerin dışa yansması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu belirtiler diğer belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilir niteliktedir. Davranışsal belirtileri şöyle sıralayabiliriz; ani sinirlenmeler, konsantrasyon eksikliği, gözyaşlarını tutamama, işi sürüncemede bırakma, işe gitmek istememe, olayları endişe ile karşılama, özgüvende azalma, hevesin kırılması, örgüte yönelik ilgi kaybı, çalışmaya yönelmede direniş, evlilik çatışmaları veya boşanma, aile çatışmaları, içe kapanma, kişilerarası problemler, sıkıntı, unutkanlık, uyuşukluk, başkalarına güvenmeme, değişime direnç, yalnızlık hissi, mesleğine karşı olumsuz tutum, işine devamsızlıklarda artış, bireyin hayata karşı olumsuz bir tutum takınması, ukala ve soğuk davranışlar, alaycı ve negatif tutum sergilemektir (Demir, 2009: 195; Polatçı ve Ardıç, 2008: 74; Izgar, 2003: 7-8).

Tükenmişliğin davranışsal belirtilerine sahip bireyin davranışları olumsuz olabilir. İnsanlara karşı ilgisiz, alaycı tutum ve davranışlar sergileyebilir. İnsanlarla ilişkilerinde mesafelidir. Sürekli olarak işinden, çalışma yaşamından şikâyet eder. İnsanları ve kendisini olumsuz olarak değerlendirir ve kendisine olan saygısı ve güveni azalır.

1.1.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Tükenmişliğin oluşmasında, örgütsel ve bireysel birçok faktör etkili olmaktadır. Tükenmişlik için yapılan araştırmaların sonucunda tükenmişliği etkileyen bu faktörler, tükenmişliğin daha net tanınması ve tükenmişlik ile başa çıkılmasını sağlaması açısından önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23).

1.1.3.1. Bireysel Faktörler

Bireylerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan faktörler tükenmişliğe sebep olmaktadır. Bu faktörler, kişiden kişiye değişmektedir. Bu durumun nedeni; kişilerde stresin olmasına sebep olan durumların farklılaşması ve bu durumlar karşısında kişilerin stresle baş edebilme becerileridir. Bütün bireyler tükenmişlik için birer adaydır, fakat bazı kişisel özelliklere sahip olan kişilerin tükenmişlik yaşama olasılıkları diğer bireylere kıyasla daha fazladır. Bu kişisel özellikler; A tipi kişilik yapısında olma, öz yeterlilik duygusundan yoksun olma, dış kontrol odaklı olma, empati yeteneğinin olmaması, beklentilerin yüksek olması ve demografik özelliklerin tükenmişliğe neden olabilecek nitelikte olması şeklinde sayılabilmektedir (Polatçı, 2007: 90).

Kişilik Özellikleri

Tükenmişliği etkileyen en önemli faktörün insanın kişiliği olduğu belirtilmektedir. Kişilik A ve B tipi olarak iki grupta ele alınmaktadır. A tipi davranış şekline sahip kişiler sabırsız, aceleci çok çalışmaya meyilli ve mücadele edici bir yapıya sahiptirler. Bu tipteki kişilerin yaptığı her iş hızlıdır. Zamana karşı yarışırlar. Randevularına erken giderler, gecikmeye tahammülleri yoktur. Sabırsızdırlar, örnek verecek olursak; kuyruklara ve karşılarındaki kişilerin konuşmalarını tamamlamalarına tahammül edemezler (Özarlan, 2011: 46).

B tipi davranış şekline sahip kişi ise, kendisini işine daha az veren, daha az rekabetçi ve zamana karşı duyarlılığı daha azdır. Bu tarz kişiler zaman içinde hayata karşı rahat ve dengeli bir tutum içerisindedirler. Kararlı şekilde çalışır ve kendini güven içinde hisseder. A tipi kişinin B tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenemez (Durna, 2005: 277-278). A ve B tipi kişilik modeli olarak ele alan bir

araştırmada, A tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerin tükenmişlik seviyeleri daha fazla bulunmuştur (Akçamete vd., 2001: 10-11).

Gelişmiş ülkelerin, bazı testler uygulayarak uygun işe uygun çalışan alımı yaptıkları bilinmektedir. Bu testler sonucunda stresi yüksek olan işlerde B tipi kişilik yapısında olanları çalıştırmak, stres düzeyi az olan işlerde A tipi kişilik yapısında olanları çalıştırmanın uygun olacağı düşünülmektedir.

Yaş

Yapılan çalışmalarda, tükenmişliğin ortaya çıkması ile yaş arasında kesin bir ilişki olduğu görülmektedir. Tükenmişliği etkileyen faktörlerden olan yaş değerlendirildiğinde; tecrübesiz ve ge olanlarda tükenmişliğin daha fazla görüldüğü; bu durumun da işe yeni başlayanların işin gerektirdiği sorumluluklardan dolayı daha çok enerji harcamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yaş ilerledikçe tükenmişlik düzeyi azalmakta, ge yaşta olanlarda ve işe yeni başlayanlarda tükenmişlik daha fazla olmaktadır (Ardıç ve Polatcı, 2009: 24).

Cinsiyet

Yapılan araştırmalarda; erkek ve kadınların değerik boyutlarda tükenmişlik yaşadıkları belirtilmekte ve kadınların erkeklere oranla daha çok tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir (Buick ve Thomas, 2001:307; Budak ve Sürgevil, 2005:103; Sağlam vd., 2008: 137).

Erkek ve kadınlar arasında cinsiyet açısından tek anlamlı fark tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutudur. Erkeklerde duyarsızlaşma, kadınlara oranla daha fazla düzeyde görülmektedir. Bu veriler cinsiyet- rol stereotipi ile ilişkili olabileceği gibi, bazı mesleklerde cinsiyet egemenliğine bağlı olarak meydana gelmiş de (polisler erkek, hemşireler kadın) olabilir (Maslach vd., 2001: 410).

Medeni Durum

Tükenmişliği etkileyen diğer bir kişisel faktör de kişilerin özel yaşamıdır. alışmalar, evli veya bekar olma, ocuk sahibi olmamanın veya olmanın ve ocuk sayısının tükenmişliğe etki ettiğini ortaya çıkarmıştır. Yapılan araştırmalarda bekrların

evlilere, çocuk sahibi olmayanların olanlara kıyasla daha çok tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır (Polatçı, 2007: 60). Bu durumun sebebi; evli olan bireylerin daha dengeli ve düzenli hayat yaşamaları, daha olgun hale gelmeleri ve ailenin çalışan aile bireye destek olması ve onlarla zaman geçirmesinin duygusal açıdan tükenmişliği engellediği düşünülmektedir. Evli olan çalışanların ailesini geçindirmek ve onların ihtiyaçlarını karşılamak durumunda oldukları için, çalışma hayatında daha özverili ve daha dikkatli olmaları tükenmişlik yaşama düzeylerini düşürdüğü düşünülmektedir.

Eğitim Durumu

Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörlerden biride kişilerin almış oldukları eğitim durumudur. Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasındaki ilişki net değildir. Eğitim durumu ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda çelişkili sonuçlara ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin yaşamdan istekleri, beklentileri yüksektir. Fazla idealist davranabilirler ve kendilerine oldukça büyük hedefler koyabilirler. Fakat işteki pozisyonları için yeterli hazırlanmamışlarsa, istekleri, idealleri, beklentileri ile bu gerçekliğin uyumsuzluğu tükenmişlik ve hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır. Eğitim durumu daha düşük olan bireylerin ise aşırı beklentileri yoktur ve bu sebeple amaçları ile başarıları arasındaki fark daha azdır. Dağlı ve Gündüz (2008), öğretmen ve yöneticiler üstünde gerçekleştirdikleri araştırmalarında eğitim durumuna göre, yöneticilerin “duygusal tükenme” ve “kişisel başarı” boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark olduğu, fakat “duyarsızlaşma” boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Eğitim durumuna ve içinde buldukları kademeye göre, öğretmenlerin, bütün boyutlara ilişkin algıları arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bazı araştırmalarda da eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olmadığı ortaya konulmuştur (Dolunay, 2002: 51-62, Türkçarpar, 2011: 135-146).

1.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Bireyin vaktinin büyük bir kısmını geçirdiği çalışma ortamının özellikleri ve örgütün politikası kişilerde tükenmişliğe neden olabilmektedir.

İş Yüğü

“İş yüğü, zamanın belirli bir diliminde, belirli standartlarda tamamlanması amaçlanan iş miktarıdır” (Esmeray ve Yoğun, 2007: 3). Aşırı iş yüğü, yeni bir şey değildir, ancak çağımız teknolojisi ve çalışma hayatı temposu işe gittikçe artan bir yoğunluk katmaktadır. İletişim teknolojilerinin sunduğu büyük imkânlar, iş kontaklarının her zaman her yerde hemen kurulması imkânını ortaya çıkarırken, bu durum kişisel zamanın da savunulmasını gerektirmektedir. Yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin artan beklentileri, iş dünyasında bilgi teknolojilerinin etkin bir biçimde kullanılması sayesinde sağlanan verimliliği geride bırakmaya başlamakta, devamlı olarak daha fazlasını yapmak norm haline gelmektedir (Leiter ve Maslach, 2001: 49).

Aidiyet

Aidiyet kavramı, “bazı kişi sınıflarına ait ve birlik olmanın düşünülmesi ya da kişinin belli bir gruba duygusal açıdan katılımı veya kişinin çalıştığı kurumla özdeşleşmesinin algılanması” olarak tanımlanmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013–1014). Bireylerin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olması onların tükenmişliğe yakalanma riskini azaltır. Tükenme yaşayan bireylerde ise çalışma arkadaşlarından alacağı destekle tükenmeyle mücadele etme başarısının artacağını söyleyebiliriz. Çalışma ortamında yaşanan uyuşmazlıklar ve çatışmalar bireyin tükenmesine neden olabilmektedir.

Maslach ve arkadaşlarına göre çalışma yaşamı için en olumsuz vaziyet, çalışanlar arasındaki kronikleşmiş ve çözülemeyen anlaşmazlıklardır. Çalışma arkadaşları ve işe karşı geliştirilen olumsuz düşünceler, kişinin işi ile arasında aidiyet açısından uyumsuzluk hissi yaşamasına sebep olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 28).

Adalet

Bir kurumda adalet yönünden hissedilen olumsuzluk; tükenmişlik sendromunda iki şekilde etkili olur. İlk olarak, adaleti olmayan bir kurum algısı, duygusal bakımdan üzen ve tüketen bir etki yaratır; ikinci olarak da kuruma karşı duyarsızlaşmayı artırır (Sürgevil, 2006: 77-78).

Kontrol Eksikliği

Kontrol; kişinin işinde sahip olduğu sorun çözme, kara verme, seçim yapma ve sorumluluklarını yapma durumudur (Budak ve Sürgevil 2005: 97).

İş temposunun yoğun olması, kişiler ve kuruluşlar arasındaki kontrol dengesini bozmaya başlamaktadır. Bir yandan, yöneticilerin şirket işlemleri ve mali durumuyla alakalı bilgilere çok hızlı bir şekilde ulaşabilme imkânları, onların yaptıkları işin kalitesini arttırmak için plan geliştirme, uygulama ve süreci takip etme kapasitesini arttırmaktadır. Ama diğer yandan, teknoloji işyerindeki insanlar arasında oluşan karşılıklı bağımlılığı da arttırmaktadır. İnsanlar arasında daha sıkı bir koordinasyon kurulması ihtiyacı, özerkliği bireyden grup çalışmasına doğru kaydırmaktadır (Leiter ve Maslach, 2001: 49-50).

Çalışanlar kendisine verilen görevi yapmak için işte herhangi bir kontrole sahip değilse ya da üstlenmesi gerekenden daha çok kontrole sahipse birey ile işi arasında uyumsuzluk meydana gelmektedir. Birey ile işi arasında kontrol bakımından uyum, bireyin işinde sahip olduğu kontrolün yeni işinde sahip olduğu sorumlulukla örtüşmesi halinde meydana gelmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 27).

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması, bir kişiden, birbiriyle uyum olmayan veya çatışan iki veya daha çok rolü yapmasının istenmesi ve kaynakların eksik olması halinde meydana gelen bir vaziyet olarak ifade edilmektedir (Jones, 1993: 13).

Rol belirsizliği ise kişinin sorumluluk ile görevlerinin net belirlenmemiş olması ve kişiden yapması istenen görev ile ilgili davranışların net olmaması; kişinin, işin amacının ne olduğunu tam olarak bilmemesi; yerine getirdiği işin bütün içinde ne anlamı olduğundan bilgisinin olmaması şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 35). Yetki ve sorumlulukları açık olarak ifade etmeyen çatışmalar yaşanabilir. Çatışmaların yoğun olarak yaşandığı örgütlerde çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşayabilir. Bunların sonucunda işi bırakma ve işe gelmeme davranışları sergileyebilirler.

Ödüllendirme

Ödül, bireyin olağandışı başarı ve katkılarının karşılığı olarak ve düzensiz şekilde sağlanan maddi olan veya olmayan yararları ifade etmektedir (Atay ve Acar, 2008: 409). Bireyin örgüte yaptığı katkıların fark edilmesi, bireyin kendisini tatmin olmuş, takdir edilmiş hissetmesini sağlayabilir. Örgütleri tarafından fark edildiğini anlayan çalışanlar, bundan olumlu etkilenerek daha mutlu ve başarılı olabilirler Bireyin başarıları karşılığında eksik ödüllendirilmesi ya da ödüllendirilmemesi de tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir.

1.1.3.3. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, örgütsel ve bireysel düzeyde ciddi sorunlara neden olmaktadır. Yapılan çalışmalarla birlikte tükenmişliğin tek başına onu yaşayan bireyi olumsuz etkilemediği bireyin etkileşim içinde olduğu bütün sosyal alanları olumsuz etkilediği anlaşılmıştır.

Tükenmenin sonuçlarına bakıldığında, işi bırakma eğiliminde artış, hizmetin niteliğinin düşmesi, işi savsaklama, işe izinsiz gelmeme, işte ve iş dışında bireylerle olan diyaloglarında yıpranma ve uyumsuzluk, eş ve aile fertlerinden uzaklaşma ve iş kazalarında artış gibi negatif sonuçlar gözlenmektedir (Izgar, 2001: 21; Tuğrul ve Çelik, 2002: 2). Tükenen bireyin hayatında, küçük dertler huzursuzluk, mutsuzluk kaynağı oluşturmaktadır. Bu yüzden bireyin asıl çözmesi gereken bu küçük dertlerdir. Bu dertleri kesinlikle çözüme ulaştırmalı, her bir olay için gayret göstermelidir (Aydemir, 2011: 48).

Duygusal tükenmişlik, uyku sorunu, fiziksel yorgunluk, bıkkınlık, depresyon, karar verememe, dikkat dağınıklığı, unutkanlık gibi durumları beraberinde getirir. Sağlık sorunları ve düzensiz beslenme, zararlı alışkanlıklarda artış gözlenmektedir. Tükenmişlik sendromuna yakalanmış bireylerin çevresi de durumlardan olumsuz etkilenmektedir. Tükenmişliğin iş yaşamına en önemli etkisi iş performansında düşüş, motivasyonun düşmesi, çevresindeki bireylere önemsiz davranış biçiminin gelişmesi, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteğidir (Özgen, 2007: 119).

Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Sonuçları

Tükenmişlik yaşayan bireylerde yorgunluk ve bitkinlik, sık sık meydana gelen baş ağrısı, solunum zorluğu, genel ağrılar gibi fizyolojik hastalıklar olduğu görülmektedir. Ayrıca, değersizlik hissi, öz güvende azalma, motivasyon eksikliği, kaygı, aşırı şüphe duyma, huzursuzluk, kendini soyutlanmış hissetme, tatminsizlik, çabuk öfkelenme, çaresizlik, konsantrasyon bozuklukları, zihin karışıklığı ve düzensizlik, kızgınlık, alınganlık ve kolay ağlama, kırgınlık, gerginlik gibi psikolojik belirtiler de görülmektedir (Kaçmaz, 2005: 3; Lambie, 2007: 8).

Bireyin, tükenmişlik sendromu nedeniyle yaşamış olduğu durumlar, fiziksel anlamda bireyin yıpranmasına neden olmaktadır. Bireyin yıpranmasının nedeni işinde yaşadığı gerginliktir. İşinde sürekli maruz kaldığı bu gerginlik kişinin kötü rüyalar görmesine, uykusuzluk sebebiyle halsiz kalmasına, yaşamının sürekli ters gideceği hissine düşmesine sebep olmaktadır (Polatçı ve Ardiç, 2009: 82).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde genellikle yanlış beslenme alışkanlığından ötürü sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır. Bu kişiler, yemek öğünlerini atlayabilmekte ya da yemek yemeleri gereken vakitleri işlerini bitirmeye çalışarak geçirebilmektedirler. Tükenmişlik içinde olan kişiler, ilaç kullanmaya başlayabilirler. Tükenmişliği, yanlış bir şekilde alkol ve uyuşturucu madde kullanımı ile bağı bulunmuştur. Yapılan çalışmalar, bu tür çözümlerin sıkıntıları daha fazla şiddetlendirdiğini göstermektedir (Angerer, 2003: 102).

Tükenmişlik yaşayan kişi, savunma sistemini çalıştırarak herkese ve her şeye meydan okumaya çalışmakta, her şeye gücünün yetebileceğine inanmaktadır. “Bunu kimse yapamaz, sadece ben yaparım” şeklinde bir düşünce yapısı, bireyin riskli işlere girmesine neden olabilmektedir. Kişi, bu riskli işleri kendisinin işe yaradığını göstermek için fırsat olarak görebilmektedir. Bahsedilen bu etkiler kişinin hayatının niteliğini olumsuz etkilemektedir ve bireyin mutsuz olmasına neden olmaktadır (Polatçı, 2007: 84).

Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişliğin etkisinin fazla olduğu durum kişinin iş yaşamındaki başarısında düşüş olmasıdır. Bu düşüş işin kalite ve niteliğinde meydana gelir. Kişinin motivasyonu düşer, sınırları artar. Mantıklı kararlar veremezler. Tükenmiş kişiler kendilerini yenileme gereksinimi duymazlar, yeniliklere açık değildirler. Bu vaziyet hizmet veren kişileri psikolojik açıdan çekingenliğe ve insan ilişkilerinin azalmasına neden olur. Çalışan etrafında başka kişiler yokmuş gibi davranışlar sergiler. İnsanlarla göz teması kurmaz, soruları isteksiz ve sessiz bir şekilde cevaplar. Bazen de kişilerle direkt iletişimde olmayan görevleri seçer (Aydın, 2007: 31).

Tükenmenin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlarından biride bireyin işten ayrılmayı istemesi fakat bunu gerçekleştirmek için özgüveni ve enerjisi olmadığı için işte kalmaya devam etmesidir. İşine mecburi olarak devam eden bireyde ortaya çıkan devamsızlık, savurganlık, iş kazaları, örgütün maliyetlerini arttırmaktadır. Bu durumda oluşabilecek iş tatminsizliği ve işe karşı duyarsızlık örgütsel başarı, etkinlik ve verimliliği olumsuz olarak etkileyecektir (Polatçı, 2007: 86).

Tükenmenin örgütsel sonuçları oldukça önemlidir. Tükenme yaşayan bireyler maddi ve manevi kayıplar yaşamakta örgütün geleceği için risk oluşturmaktadırlar. Tükenen bireyin göstermiş olduğu performans örgütün verimliliğini düşürmektedir. Bu durum hem örgüt, hem tükenen bireyler hem de örgütün diğer çalışanları için oldukça önemli bir sorundur.

Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Sonuçları

Bireyin çalışma hayatında yaşadığı tükenmişlik aile hayatına da taşınabilir ve aile içinde huzursuzluklara sebep olur. Bazen de aile içindeki sorunlar, iş hayatında tükenmede hızlandırıcı etki üstlenir.

Maslach'a (1982: 81-84), göre tükenmişlik, bireyin çalışma yaşamına olumsuz etkilerinin olmasının yanında aile yaşamında da negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Kişiyi işten kaynaklanan sebepler duygusal açıdan tükenmeye götürse de, bunun etkileri diğer aile fertlerini de etkileyecek şekilde devam edebilir. Kendisinin tükendiğini düşünen kişi, evine gergin, sınırlı, mutsuz ve ruhsal açıdan yorgun gelecektir. İşin

kendine yüklediği bütün sıkıntıları yanında evine getiren çalışanın, aile fertleriyle keyifli vakit geçirecek enerji ve isteği kalmayacaktır. Kişi tüm gün boyunca yoğun bir şekilde çalışmıştır. Gün içinde pek çok kişinin sorunuyla uğraşmıştır. Bu sebeple yaşamındaki en kıymetli, en önemli, en değerli kişiler olan ailesinin sıkıntılarını kaldıracak vaziyette değildir. Bu sebepten dolayı aile fertleri incinebilirler ve bir şeyler paylaşamaz hale gelebilirler. Bireylerin ailesiyle sorunlar yaşamalarının bir diğer nedeni de çalışanın kişisel yaşamında uygunsuz vakitlerde telefonla aranması ve iş gitmek durumunda kalmasıdır. Bu ve buna benzer sebeplerden kaynaklanan eşler arasındaki tartışmalar, ayrılığa kadar giden bir yola girebilir (Akt: Karaman, 2009: 50-51).

1.2. Sinizm

1.2.1. Sinizm Kavramı

Son zamanlarda örgütsel davranış alanında önemli konulardan biri örgütsel sinizm kavramıdır. Ülkemizde özellikle son zamanlarda örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Sinizm kavramının temeli M.Ö. 500 yıllarda meydana gelen Antik Yunan felsefesi düşüncesi “sinik” sözcüğünden almaktadır. Sinizm kavramına ilişkin iki görüş vardır:

İlk düşünceye göre; Yunancası köpek anlamı olan “kyon” sözcüğünden türediği ileri sürülmektedir. Sinik kişiler doğal olan hayatı yeğlerler, toplumun kurallarına uymazlar, kılık kıyafetlerine dikkat etmeden pasaklı bir şekilde gezinirler. Bu fikirlerini beyan ettikleri ve olağan dışı davranışlar gösterdikleri için “kyon” (köpek) metaforu siniklerin simgesi haline gelmiştir. İkinci düşünceye göre; Atina’ya yakın yerdeki Sinik kişilerin okulunun bulunduğu “Kynosarges” sözcüğünden ortaya çıkmış olduğu öne sürülmüştür. Kinik felsefesine göre kişiler, sosyal kuralları, ahlaki değerleri reddederler ve doğanın kaidelerine göre yaşamaktadırlar. Kinik felsefesinin esas ilkesi, erdemli olmaktır. Bu durumda kişi, iç bağımsızlığı, özgürlüğüyle hayatını devam ettirmektedir. Kendi kendine yetme siniklerin temel felsefesidir. Kişinin kendine dayanabilmesi önemli görülüp, bu doğrultuda kişinin, kendi kendine yetebilen ve erdemli bir şahıs olabileceği düşünülmektedir (Gökberk, 2000: 48; Hançerlioğlu, 1999: 6).

Geçmişten bugüne kadar siniklerin vaziyetleri incelendiğinde; siniklerin günümüzde 2500 sene öncesindeki gibi olmadıkları gözlenmiştir. Eski sinik bireyler acımasız eleştirilenler olarak bilinirken, günümüzdeki nosyonu yerini güvensizlik ve kötülük kavramına bırakmıştır (Mantere ve Martinsuo, 2001:5). Sinik bireylere göre din ve devlet gibi kurumlar gereksizdir ve bireylerin doğasına uygun değildir. Sinik bireyler bu kurumları küçümser ve insanları kendi görüşlerini savundukları toplantılara çekmek için müstehcen ve çarpıcı gösteriler yapardı. Sinik bireylerin en güçlü silahı ise mizahtır. Sinikler gelenek ve göreneklerin insan doğasına aykırı olduğunu ve iyi bir yaşam sürmek için insanların bunlardan kaçınması gerektiğini söylerdi. Sinik bireyler toplumsal kuralları da reddederdi. Kaba kıyafetler giyer, bir kaba ihtiyaçları olmadan elleriyle su içerlerdi. Hatta Diogenes'in ev yerine bir fıçıda yaşadığı söylenir. Sinik bireyler toplumsal kurumları küçük görüp, bunu sözleri ve davranışlarıyla gösterirlerdi (Dean vd., 1998: 342).

Sinizm çok kapsamlı bir terim olup, din, felsefe, sosyoloji, psikoloji, yönetim politik bilimler gibi farklı disiplinlerin konusu olmuştur. Sinizm bir “hayat felsefesi” olarak dünyalık işlerden elini eteğini çekme veya dünya nimetlerinden uzaklaşmak; “gündelik hayat felsefesi” şeklinde konuşmada “dobra dobralık” ile “cüretkârlık’tan, fiilde “sakinmazlık” ve “ayıp tanımazlık”tan yana olma anlamlarında kullanılmıştır (Ulaş, 2002: 827).

Türkiye’de Sakallı Celal sinik olarak gösterilen ünlü düşünürler arasındadır. Sakallı Celal cana yakın, sevecen, saygılı ancak gerektiğinde ödün vermez, isyancı kişiliği ve iğneli sözleri ile Diogenes’i andırmaktadır. Vedat Nedim Tör’e göre; düşüncelerini dobra dobra söyleyen, inandığından şaşmayan, dünya nimetleri uğruna eğilip bükülmeyen, üstü başı devamlı perişan, pantolonu yamalı ve lekeli olan Sakallı Celal, düşünce bağımsızlığını, şahsi hürriyetini hiçbir şey uğruna feda etmemenin önemli bir örneği olmuştur (Karaveli, 2010: 18-29).

Sinizm için yapılmış bazı tanımlar şu şekildedir;

- Sinizm, “kurumlara ve otoriteye yönelik güven barındırmayan ve olumsuz tutumları yansıtır (Andersson ve Bateman, 1997: 449-469)

- Genel sinizm, birey davranışıyla alakalı çoğunlukla olumlu olmayan algıları yansıtan, kararlı ve yaradılıştan itibaren bir kişilik özelliğidir. Küçümseme ve zayıf kişilerarası bağlarla karakterize edilir. Evrenin sosyal etkileşimlerden memnun olma becerisi olmayan, kayıtsız, ilgisiz, bencil ve dürüst olmayan kişilerle dolu olduğu genellemesini esas alan diğer bireylere karşı kökleşmiş bir güvensizlik söz konusudur (Abraham, 2000: 269-292).

Sinizm, “kişilerin kurumlarının ahlaki değerlerden eksik olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük, samimiyet gibi prensiplerinin örgütsel menfaatler uğruna gözden çıkardığı yönündeki düşünceleri”dir (Bernierth vd., 2007: 311). Sinizm kavramında ana düşünce; samimiyet, içtenlik, doğruluk, dürüstlük ve adalet kavramlarından yoksun olmaktır. Örgütlerde liderler, kişisel menfaatleri için bu ilkelerden yoksun olmaktadır. Bunlarla beraber, örgütün içerisinde gizli olan saikler ve entrikalara dayanan hareketlere sebep olurlar (Abraham, 2000: 269). Başka bir tanıma göre sinizm, çalışan bireyin örgüte yönelik olan pozitif olmayan tutumları şeklinde tanımlanmakta ve kurumun dürüst olmadığına dair düşünce, kuruma yönelik olumlu olmayan duygu, eleştirel ve küçümseyici davranış biçimi olmak üzere üç kapsamının olduğu ifade edilmektedir (Dean vd., 1998: 345).

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün dürüst olmadığına yönelik inançtır. Bu açıdan örgütsel sinizm, faaliyetlerin ve düşüncelerin samimiyeti ve iyiliği ile ilgili inançsızlığa yönelik eğilimdir. Bu sebeple sinik bireyler; samimiyet, adalet, dürüstlük gibi prensiplerin eksikliği sebebiyle, örgütlerinin faaliyetlerinin kendilerine “ihnet” ettiklerini düşünmektedirler. Örgütsel sinizmin ikinci boyutu ise bir objeye yönelik gösterilen duygusal tepkilerden oluşmaktadır. Örgütsel Sinizm, inanç ve düşüncelerin yanında kuruma yönelen subjektif öfke ve beğenmeme gibi duygusal reaksiyonları içermektedir. Dahası örgütsel sinizm seviyeleri fazla kişilerin kurumlarını akıllarına getirdikleri vakit sıkıntı, utanç ve tiksinti hissedebilecekleri ifade edilmektedir. Olumsuz davranışlara yönelme eğilimi örgütsel sinizmin son boyutudur. Bu hareketlerin birçoğu, kurumun dürüstlük ile samimiyetten eksik olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut alaycı mizah, karamsar tahminleri ve güçlü eleştiriler gibi faktörleri de içine almaktadır (Özgener vd., 2008: 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010: 188).

Bu kötüleme ve eleştiriler, müşterilere yapılırsa örgütün itibarına zarar verecektir. Kötüleme ve eleştiri çalışma arkadaşlarına karşı yapılırsa eninde sonunda diğer çalışanlarında örgüt hakkında bu şekilde düşünmelerine neden olacaktır.

Örgütsel sinizm ile ilgili araştırmaların çoğunda örgütsel sinizmin örgütsel ve bireysel etkinlik üzerinde olumsuz yönlü, sürekli ve önemli etkisinin olduğu belirtilmektedir. Örneğin, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyonla ilişkilendirilmektedir (Rubin vd, 2009: 680).

- Sinizm, sahtekârlığın ve bencilliğin örgütün odağında olduğu düşüncesi içerisinde olan bir özelliktir (Kanter ve Mirvis, 1991: 45-68).
- Sinizm, bireye, gruba, topluluğa, örgüte, sosyal geleneğe veya ideolojiye karşı hüsrân, hayal kırıklığı, negatif hislerle şekillenen özel ve genel bir tutumdur (Andersson, 1996: 449- 469).
- Sinizm, kurumun bütün olmakta yetersiz kaldığı düşüncesine dayanan bir davranıştır. İşletmeye yönelik negatif düşünceler, eleştirel ya da küçük düşürücü davranışları kapsamaktadır (Dean vd., 1998: 341- 352).

1.2.2. Sinizmin Özellikleri

Sinizmin kişi ve örgütler açısından önemi, bu konuda araştırma yapanlar tarafından farklı şekillerde belirtilmiştir (Dean vd., 1998: 347). Yaptıkları araştırmada örgütsel sinizmle ilgili olarak şu hususlardan bahsetmişlerdir:

- Sinizm bir durum olarak görülmektedir özellik değildir.
- Sinizm belirli meslek ya da iş ile sınırlı değildir.
- Duygu, davranış ve inancı çevreleyen yapıyı kapsamaktadır.
- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır.

Çalışanlar örgütsel sinizm sonucu geliştirdikleri negatif tutumu tüm örgüte genellemeyebilir. Örneğin yönetimin yaptığı çalışmalardan memnun olmayan bir kişi, kendi ürettiği ürünle mutlu olabilir ve bir yere kadar iş memnuniyeti sağlayabilir ya da örgütsel sinizm yaşayan kişilerde sıklıkla görülen küçük görme tutumunu her ortamda değil, sadece belli durumlarda gösterebilir (Naus vd., 2007: 25).

Sinizmin oluşmasında örgütteki durumlar kadar bireylerin kişilik özellikleri de etkilidir. Çalışanların bazıları kişilik özellikleri bakımından sinizme yatkındır. Bazı çalışanlar örgütün kendi beklentilerini karşılamadığı durumlarda hayal kırıklığı yaşarken, dürüstlük ya da içtenlik gibi değerleri umursamayan ya da bu değerlerin olmadığı ortamlarla başa çıkmayı başaranlar ise örgüte karşı daha az sinik olmaktadır (Naus vd., 2007: 26-27).

1.2.3. Sinizmin Boyutları

Sinizmin 3 alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki şekildedir:

Bilişsel Boyut: Sinizmin ilk boyutu bilişsel boyut, bireylerin örgütün bütün olmaktan uzak olduğuna dair inançlarını kapsamaktadır. Sinikler örgütteki faaliyetlerin dürüstlük, samimiyet, adalet gibi faktörlerden yoksun olduğuna; bu özelliklerin menfaatler için ikinci plana atıldığına ve ahlaksız davranışların bir norm hale geldiğine inanırlar. Ayrıca sinik bireyler örgütlerde yapılan seçimlerin ve alınan kararların yönetimdeki kişilerin bireysel çıkarlarına hizmet ettiğine ve yöneticilerin davranışlarında güvensiz ve tutarsız olduğuna inanırlar. Sinikler, yapılan eylemlerin arkasında gizli gayelerin olduğunu düşünür ve bu yüzden samimiyetten çok, aldatmaca ya da hile ile karşılaşmayı beklerler (Abraham, 2000: 269; Dean vd., 1998: 346). Sinizm nosyonunu psikolojik yönden inceleyen araştırmalar, kişilerin insanlar için sahip oldukları düşüncelere odaklanmışlardır. Bu düşünceler insanların tembel, yalancı, güvenilmez, samimiyetsiz olduğunu göstermektedir (Cook ve Medley, 1954: 414).

Duyuşsal Boyut: Sinizmin diğer boyutu duyuşsal boyuttur. Sinizm, sinik düşüncelerle irtibatlı inançlardan kaynaklanan yoğun hisleri kapsamaktadır (Brandes ve Das, 2006: 237). Sinik kişilerin örgütleri hakkındaki duyguları olumsuz yöndedir. Sinizmin duyuşsal boyutu, öfke, saygısızlık, utanç ve sıkıntı gibi güçlü duygusal reaksiyonları kapsamaktadır (Abraham, 2000: 269). Ayrıca, sinizmde kendini beğenmişlik duygusu da yer almaktadır. Çünkü sinik kişiler, kendilerini daha bilgili oldukları ya da üst düzeyde kavrama ve anlama becerisine sahip olduklarını düşünmektedirler (Brandes ve Das, 2006: 237).

Davranışsal Boyut: Davranışsal boyuta göre, kurumlarında sinik davranışlar sergileyen çalışanlar, örgüt içinde gerçekleşecek olan durumlar hakkında olumsuz tahminler etme eğiliminde olabilirler. Olumlu olmayan ve pek çok zaman kişileri küçük düşürücü davranışlarda bulunabilirler (Dean vd., 1998: 346).

Bazı zamanlarda çalışan, örgütünü şikâyet etme, örgütle alay etme ve eleştirilerde bulunma gibi tutumlar sergileyebilirler. Örgütlerde, sözlü olmayan eylemler ile de sinik tutumlar gösterilebilir. Çalışanların kendi aralarında anlam içeren bakışları, küçümser şekilde gülümseyişleri ve sırtmaları sinik hareketleri örnek oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006: 240).

Özetle, bireyler önce örgütlerinin bütünlükten yoksun olduğuna inanır, daha sonra bu durumu hisseder ve son olarak da tutum ve davranışlarına yansıtır. Araştırmalar üç boyutun birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiğini, bu boyutların iç içe geçmiş bir halde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bireylerin sinikler ve sinik olmayanlar olarak ikiye ayrılmadığı, bireylerin sinizmi yaşama dereceleri ile birbirinden ayrıldığı söylenebilir (Dean vd., 1998: 346).

1.2.4. Sinizmin Kuramları

Sinizmin kuramsal yapı taşlarını atfetme kuramı, duygusal olaylar kuramı, beklenti kuramı, tutum kuramı, sosyal güdülenme ve sosyal değişim kuramı oluşturmaktadır.

1.2.4.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı iş görenlerin bireysel ummaları ile ilgilidir ve bireysel menfaatlere dayanmaktadır. Örgütsel sinizmin içinde yer alan bencillik ile ilgili olduğu söylenebilmektedir (Kalağan, 2009: 50). Beklenti kuramında üç ana değişken vardır (Robbins, 2000: 53):

- **Çekicilik:** İş gören, işinde sergilediği başarı neticesinde mükafatlar beklemekte ve edindiği mükafatlar birey açısından önem teşkil etmektedir. Önemin fazla olması çalışan bireyin işinde daha çok gayret göstermesine sebep olmaktadır.

- Performans-ödül ilişkisi: İş gören, yaptığı işinde sergilediği gayretleri neticesinde bazı ödüller kazanacağını düşünmektedir.
- Performans-çaba ilişkisi: Çalışan görevini yerine getirirken sergilediği gayret, performansını etkilemektedir.

İş görenlerin işinde başarı göstermesi sonucunda ödül beklentisine girmesi, ödüllendirileceğine inanması ve çabası bireyin performansını gösterir. Bireyler sergiledikleri performansın karşılığını göremediklerinde, beklentileri karşılanmamakta ve beklentileri karşılanmayan çalışan hayal kırıklığı yaşayabilmektedir. Beklentileri karşılanmamış olan bireyler örgüte yönelik sinik tutum gösterebilmektedirler.

1.2.4.2. Atfetme Kuramı

Atfetme, birey davranışlarının altındaki sebepleri anlama sürecidir (Can vd.,2006: 17). Sinizm ile atfetme kuramı arasındaki ilişki Weiner'in sosyal güdülenme kuramıyla açıklanmıştır. Weiner'a göre; bireyler olumlu olmayan durumdan sonra, durumun algılamasına yönelik atıflarda bulunarak sorumluluk, sempati, öfke gibi kararları almakta ve ümit gibi duygulara sebebiyet veren beklentilerde bulunarak durumu neticelendirmektedir. Sinizm ile atfetme kuramının durumsal yönleri vurgulanmaya çalışılmaktadır. Atfetme kuramı; örgütlerde çalışan bireyin değerlemesini anlayabilmek için örgütsel sinizmle ilişkilendirilmiştir (Akt: Kalağan, 2009: 51).

1.2.4.3. Tutum Kuramı

Olson ve Zanna'a göre, sinizmin özellikleri tutum kuramı ile tutumlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Birçok kuramcıya göre tutumların en önemli bölümünü değerlendirme, oluşturmada; tutumlar zihinde temsil edilir duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları ayırt edilmektedir. Tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkileri, örgütsel sinizmle ilgili araştırmalarda etkili olmuştur. Bu konuda Dean ve diğerlerinin yaptığı örgütsel sinizm öne çıkmaktadır. Böylelikle bu kuramın, örgütsel sinizmi anlamakta kuramsal çerçeve oluşturmaya yardımcı olduğundan dolayı önemli olduğu düşünülmektedir (James, 2005: 12). Sonuç olarak tutum kuramı üç boyuttan (duyuşsal, bilişsel, davranışsal) sinizm ile ilişki kurmaktadır.

1.2.4.4. Sosyal Değişim Kuramı

Bu kuramın ana varsayımı iş görenlerin arkadaşlık, onur, saygı görme gibi mükafatlandırılma beklentisi içerisinde sosyal ilişkiler kurması ve bu durumun sürekli hale getirebilmesidir. Sosyal değişim kuramı, çalışanların yapması gereken görevleri doğru biçimde yapmak için başka kişilere güvenmesi gerekliliğini belirtmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 329). Gouldner (1960)'a göre; çalışan kurum içinde kendisine hoşgörülü biçimde davranıldığını hissederse, kendinde de kuruma iyi davranmak, zarar veren eylemlerden uzak durmakla sorumlu olduğunu düşünür (Mimaroglu, 2008: 36).

Johnson ve O'Leary-Kelly, sosyal değişim kuramının örgütsel sinizmin kavramsal yapıları olarak incelenmesi gerekliliğini desteklemektedir ve yaptığı araştırmasında örgütsel sinizmi görevlendirmeye alakalı sosyal değişim ihlallerine bir tepki olarak incelemiştir. Çalışan bireylere verilmiş olan sözlerin, beklentilerin ihlal edilmesinin neticesinde sinizm yaşanmaktadır. İş görenler arasındaki sosyal değişim bireylerin beklentilerine yönelik sağlama alınmış, iş görenlerin vatandaşlık davranışlarını ve bağlılığını açıklamaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 641-643).

1.2.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Bireylerin örgüt içi yaşamlarındaki eylemlerinin altında bireysel niteliklerinin ve örgütün niteliklerinin yanında yaşamış olduğu duygusal yönlü durumlarda bulunmaktadır. Bireyin yaşadığı duygusal durumlar çalışan bireylerin tutum ve eylemlerini etkilemektedir.

Sinizmin nasıl geliştiğine ilişkin diğer bir kuramsal yaklaşım olan bu kuram, iş yerinde yaşanan durumların, iş tutumları üzerinde özellikle duygusal haller (hüsran, hayal kırıklığı vb.) üzerinde etkisinin olduğunu öne sürmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 669).

1.2.4.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdülenme kuramı, örgütsel sinizme yol açan örgütsel durumları açıklamaktan çok durumların iş görenler açısından ne şekilde yorumlandığı ve

yorumların örgütsel sinizm üstündeki etkisini açıklamaktadır. Bu kurama göre ilk olarak durumun neticesi araştırılıp daha sonra olayın nedeni araştırılarak değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirme neticesinde durum hakkında sorumluluk kararları verilerek gelecekte aynı durumla karşılaşılması halinde çözücü beklentiler geliştirilmektedir. Meydana gelen beklenti ve sorumluluklar, sonraki bir eylemi etkileyebilecek olan sempati, öfke gibi hislere sebep olmaktadır. Bunların doğrultusunda sebepsel yorumlar yapılarak olayların tekrar etmesi halinde ne şekilde plan yapılması gerekliliği belirlenmektedir (Eaton, 2000: 13).

Kuramda üç ana faktör vardır (Eaton, 2000: 13-14):

- Konum: Durumların sebeplerinin içsel ya da dışsal etkenler olup olmasının idrak edilmesidir. İçsel konumda, örgütün içerisinde verilen kararlar ön plana çıkarken dışsal konumda örgütün dışından, olumsuz ekonomik sebeplerden meydana gelen olaylar oluşmaktadır.
- Kontrol Edilebilirlik: Durumun, bireyin kontrolü ve iradesi tarafından idrak edilip edilmediği halidir.
- İstikrar: Belirli bir durumun gelecek zamanda tekerrür etme ihtimalidir.

1.2.5. Sinizm Türleri

Sinizm kavramını beş farklı ünvan altında Dean vd. (1998: 342) tarafından açıklanmıştır. Bunlar; kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizm, örgütsel değişim ve mesleki sinizmdir.

1.2.5.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, doğuştan ve sıklıkla kişilerin eylemlerini negatif olarak algılayan bir sinizm çeşididir. Bu sinizm türüne göre insan, bireyleri küçümseyip bireylere tepeden bakar. İnsanlara saygısızca davranır ve böylelikle kişiler ile arasında güçlü olmayan bağlar oluşur. Kişilik sinizminde temel düşünce; evrende, sosyal etkileşiminden memnuniyetsiz, suçu görmezden gelen, dürüst olmayan, başka bireyleri önemsiz gören ve bencil kişilerin fazla olduğu inancıdır. Bu sebeple, bu sinizmi özümsemiş kişilerde güven duymama hissi vardır. Güven duymama neticesinde, kişiler his ve eylemlerini kızgınlık göstererek, öfkelenerek, hile yaparak ve üzüterek

sergilemektedirler. Kişilik sinizmi, kişiliğin özelliğidir. Bu özellik, bireyin eylemleriyle ilgili negatif düşünceleri yansıtmaktadır. (Abraham, 2000: 270–271).

Örgütsel sinizm ile kişilik sinizmi yapı bakımından birbirinden ayrılmıştır. Örgütsel sinizm, kişide sinik tutumlara sebep olurken, kişilik sinizmi kişinin kişiliğinden kaynaklanır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

1.2.5.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal veya kurumsal sinizm bireylerin kurumlarına ve ülkelerine karşı güven hissetmemesidir. Toplumsal sinizm; birey ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda meydana gelmektedir (Kanter ve Mirvis, 1991: 59). Toplumsal sinizm, çalışan bireylerin örgütlerine daha bağlı ve mutlu olmalarına neden olmaktadır. Toplumsal sinizm içindeki kişilerin, çalışma ortamındaki vaziyetine ilişkin beklentileri daha gerçekçidir. Öncelikle, yüksek düzeyde beklentileri olmadığından çalışma hayatında sebebi stres olan hayal kırıklığı daha az olumsuzluğa yol açmaktadır (Abraham, 2000: 287).

1.2.5.3. İş gören / Çalışan Sinizmi

İş gören sinizmi, iş yoğunluğu, uzun çalışma saatleri, yönetim ve etkili olmayan liderlik, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması, örgütlerin küçülmesi, örgütteki yeni görevler ile işte karar verici ve işi yapan arasındaki basamakların olabildiği kadar yok edilmesi neticesinde meydana gelen iş gören-yönetici arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

İş gören sinizmi, işveren ve iş gören arasında eşitlik, güven ve inanca dayanan sözleşmenin bozulması olarak açıklanmaktadır. İşveren ve birey arasındaki psikolojik sözleşmenin; yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi veya kurumun performansında düşüş durumunda ihlali söz konusudur. Kurumun adil olmayan prosedür izlemesi sözleşmenin bozulmasıyla oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272).

1.2.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi; kurumların başarı elde etmek için yaptıkları değişim neticesinde gösterdikleri çabalara ve verdikleri emeklere yönelik karamsar bir bakış

açısı şeklinde tanımlanmaktadır (Wanous vd., 2000: 132). Diğer bir tanıma göre; örgütsel değişim sinizmi, değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması durumunda meydana gelen bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi geleceğe yönelik değişim için oluşan karamsar bakış açısından, değişim temsilcilerinin başarılı olamayacağı düşüncesinden oluşmaktadır. Bireylerin çalışma yaşamında karşılaştıkları olaylar üzerinde kontrol yetersizliğinden ve kurumlarındaki işleyiş eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Abraham, 2000: 272-276).

Örgütsel değişimde ilk değişim yöneticide başlayarak yönetime özgü bazı durumlarda değişiklikler gözlemlenir. Yönetimdeki kişi, iş görenlerine örgütsel değişim için sunulan değişimleri açıklar ve değişikliklerden beklenen olumsuz ve olumlu sonuçlar hakkında bilgilendirir. Yöneticinin verdiği sözlerin ve yaptığı açıklamaların zamanla yalan olduğu ve gerçekleşmediği meydana gelirse; çalışanların bazıları kuruma, değişiklik yapan yöneticilere ve örgütsel değişim amacıyla yapılanlara yönelik negatif tutumlar takınabilir. Değişim amacıyla yapılan faaliyetler olumsuz sonuçlandığında, iş görenler kendilerini kandırılmış ve hayal kırıklığına içinde hissederler. Bu sebeple, örgütsel değişim sinizmi iş görenlerin örgütsel değişim gayretleri için umutsuzluk ve karamsarlık tutumu şeklinde açıklanmaktadır. Değişim başarısızlıkla sonuçlandığında veya ortaya çıkma sürecinde sekteye uğradığı zaman bireyler kötümser düşünmekte ve geleceğe dair ümitsiz olmaktadır (Turan, 2011: 104).

Sinik bireyler, değişiklik durumunda yönetime karşı güvensizlik, kurumdaki görevleri, ilişkileri kötü olarak nitelendirme, negatif eleştirilerle kurumun değişime ayak uydurması sürecinde direnç faktörü oluştururlar. Bu durum örgüt gelişim ve değişim uygulamalarını da negatif yönde etkileyebilir. Bu yüzden örgütsel değişim sinizmini yönetmek önemlidir.

1.2.5.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, bireyin mesleğine karşı güvensiz ve olumsuz tutumlarıdır. Mesleki sinizmde, yapılan işin bunaltan yönde olduğu, ödüllendirici özelliği bulunmadığı ve sarf edilen gayrete, emeğe değmediğine yönelik bir tutum hakimdir. Bireyde mesleğine yönelik vurdumduymazlık, umursamazlık, duygusuzluk ve yaptığı

iş i özensiz yapma tarzında davranışlar vardır. Araştırmacılar, mesleki özelliklerin iş gören sinizmi üzerine etkileriyle ilgilenmektedir. Birtakım hizmet sektörlerinde üçüncü kişilerle olan stresli iletişimler iş görenleri duygusal yönde tükenmiş ve fiziksel açıdan da yorgun hissettirmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte müşterilerin beklentilerinin artması, bireyin müşterilerin memnun olmasını sağlamak için sergilediği gayrete karşılık, müşterilerden gelen negatif davranışlar vaziyeti zorlaştırmaktadır. Örneğin; yardım hizmeti sunan mesleklerde iş gören ve üçüncü kişi arasındaki iletişim sorunlar üstüne kuruludur. Müşterilerin geri bildirimlerinin birçoğunun olumlu olmadığı, başarısız durumların abartıldığı ve şikayetçi olan müşterilerin, durumların çözülmesi için dayanışma içinde olmadıkları açıklanmaktadır. Bunların neticesinde çalışan bireyde tükenmişlik görülebilmektedir. Tükenmişlik, rol belirsizliği, kişi-rol çatışması gibi faktörler mesleki sinizme yol açmaktadır (Abraham, 2000: 273).

Mesleki sinizmde iş gören, ilk olarak kurum içinde ki diğer şahıslara karşı daha sonra ise topluma yönelik negatif tutumlar sergilemektedir. Çalışan bireyler, kendi eksiklerini dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel açıdan genişlemektedir (Naus, 2007: 13).

1.2.6. Sinizmi Etkileyebilecek Temel Faktörler

Sinizmi dolaylı ve dolaysız olarak etkileyen, meydana getiren birtakım unsurlar söz konusudur. Bazı yazarlar sinizmin sebeplerini kişilik özellikleri açısından ele alırken; bazıları ise, örgütsel ve demografik özelliklere göre yorum yapmaktadırlar. Kişilik özellikleri olarak, iş görenlerin yetersizlik ya da tembellik gibi olumlu olmayan özelliklerine vurgu yapılmıştır. Örgütsel özellikler açısından, politik davranış, adaletsizlik, psikolojik sözleşme ihlali gibi unsurlar söz konusu olup, bunların yol açtığı sinik tutumlar, örgütlerin bir parçası haline gelmiş; örgütleri, bireyleri ve iş hayatını etkileyen göz ardı edilemeyecek bir güce dönüşmüştür (James, 2005: 25).

1.2.6.1. Sinizme Neden Olabilecek Kişisel Faktörler

Yapılan çalışmalarda, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir düzeyi, hizmet süresi ve hiyerarşi değişkenleri çalışanların sinizm tutumlarını etkileyen özellikler olarak belirtilmektedir.

Yaş

Kişilerin yaş dönemleri, yaptıkları işlere ilişkin tutumlarını, algılarını, beklenti ve isteklerini etkileyebilmektedir. İş hayatının başlangıç dönemindeki kişi, ilk defa iş aramanın ve işe başlamanın sorunlarını yaşayıp, özelliklerine ve eğitimine uyumlu işte çalışma isteği fazla olmaktadır. Bu sebeple gençler için, bireysel beceri ve kapasitelerini kullanabilecekleri; kişilerarası ilişkilerin olumlu olduğu iş ve çalışma çevresine sahip olmanın önemli olacağı söylenebilir (Çakır, 2001: 107). Küçük yaştaki bireylerin iş yaşamlarının ilk zamanlarında beklediklerinin gerçekleşmemesi, çalışanların kurumları için hayal kırıklığı, kötü tutum sergilemelerine ve örgütsel sinizme neden olmaktadır (Kalağan, 2009: 17).

Cinsiyet

Erkek ve kadının, işlerine yönelik benzer nitelikte tepkiler verdiğine dikkat çeken çalışmalar olmakla birlikte, çoğunlukla değişik iş tutumları sergiledikleri görüşü de vardır (Çakır, 2001: 108). Rol- cinsiyet farklılıkları sebebiyle, kadın ve erkek çalışanlar çalışma şartlarını farklı değerlendirebilir ve çalışma yaşamından farklı beklemeyle sahip olabilirler. Kadınların iş hayatı ve işlerine bakış açıları daha çok ilişki odaklı iken, erkeklerin bakış açıları başarı odaklıdır.

Eğitim Durumu

Eğitim düzeyi, bireylerin iş hayatına bakış açılarını, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam ve çalışma yaşamından beklentiler çeşitlenmektedir. Sosyal ve ekonomik şartların yettiği ölçüde eğitimini devam ettirmiş ve yüksek eğitim görmüş bireylerin bakış açıları, eğitim seviyesi az bireylere kıyasla çok farklıdır. İş yaşamına girmektense, daha fazla eğitim görmenin maliyetine katlanarak gelir sağlamaktan bir süre fedakarlık gösterenler, eğitimleri neticesinde nitelikli çalışan şeklinde iş hayatında yer almaktadırlar. Bu bireylerde eğitim için yapmış oldukları yatırım ve geçirdikleri vakitlerin karşılığı olarak çalışma şartlarına yönelik talepler ve ücret de artmaktadır. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek bireyler için iş yaşamı, yalnızca para kazanma aracı

değil, sosyal ilişkileri geliştirme, saygın bir iş sahibi olma ve toplumda yüksek bir statü elde etmek gibi olanaklar sağlayan bir araç şeklinde görülmektedir (Çakır, 2001: 111).

Medeni Durum

Çalışan bireylerin bekâr ya da evli olmaları, örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınmaktadır. Örgütsel sinizm ile medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde, bekâr olan iş görenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Delken, 2004: 51).

Evli iş görenler, ailelerine karşı maddi anlamda sorumlulukları olduğundan dolayı işsiz kalmayı göze almak ve yatırımlarını kaybetmek istememektedirler. Yapılmış olan çalışmalarda, bekar olmayan ya da evlilik sonrası ayrılmış bireylerin, özellikle kadınların örgütü bırakmayı bekâr kişilere oranla daha maliyetli gördüklerini; evliliğin, erkeklerin hayatını düzene koyarken, kadınların sorumluluklarını ve iş yükünü artırdığı saptanmıştır. Bekar bireylerin evlilere kıyasla alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken olmaları söz konusu olmaktadır. Çünkü evli kişilerin bakmakla yükümlü olduğu kişilere ve kendilerine karşı bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sebeple risk alma konusunda daha çekingen davranmaları mümkündür (Cohen, 1992: 539-554).

Gelir Düzeyi

Çalışan bireylerin gelir düzeyi, sosyal hayatta ve örgütte kişinin statüsünü belirleyen bir faktördür. Maaş, örgüt tarafından sağlanan önemli bir faktör olurken işin çekiciliğini yükseltmekte ve iş görene ödene daha yüksek ücret, çoğunlukla daha üst seviyede örgütsel bağlılıkla neticelenmektedir (Balay, 2000:68). Yapılmış bir araştırmada gelir seviyesinin işi bırakmada en önemli faktörlerden biri olduğu öne sürülmüştür. Ücretlerin düşük olması, iş görenleri daha iyi parasal fırsatlar aramaya itmektedir. Böylelikle iş gören, işte geçici olarak çalışması gerektiğini düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genel anlamda yüksek olmaktadır (Eren, 1993: 271).

Hizmet Süresi

Hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu gözlenmekte öte yandan bu ilişkinin seviyesi düşük bulunmuştur (James, 2005: 62). O'Connel vd.'nin 1986 senesinde yaptıkları çalışmalarının neticesinde; örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında bir ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır. Sonuçlardan yola çıkarak; 9 yıldan kısa ya da 15 yıldan uzun hizmet süresinde olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının az olduğu saptanmıştır (O'Connel vd., akt: Brandes, 1997: 6).

Bireyler çalışma süreleri yükseldikçe örgütten sağlayacakları kazançlarının da yükseleceğini düşünürler. Hizmet süresi, kişinin kendisine ve örgüte yapmış olduğu bir yatırım şeklinde düşünüldüğünde; örgütü bırakma halinde iş gören, yapılmış yatırımla yeni örgütteki alternatifin muhasebesini yapacaktır. O halde çalışan bireyin, yatırımlarının neticelerini kaybetmemek için örgütüne daha fazla bağlanması beklenmektedir. Kıdem ve yaşın bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacı kişiler, değişik hizmet süresi ve yaşa sahip iş görenleri karşılaştırmışlar ve bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımlar ile yaş arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır. Ayrıca yatırım ve kıdem arasında kuvvetli bir ilişki bulmuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 67).

Hiyerarşi

Örgütsel sinizmi etkileyen diğer bir faktörün örgütlerdeki hiyerarşi olduğu belirtilmiştir. Kanter ve Mirvis (1989: 330), kurum içerisinde hiyerarşik anlamda üst seviyedeki bireyin, hiyerarşik anlamda alt seviyede olan bireye kıyasla az örgütsel sinizm hissettiğini belirtmişlerdir. Bu durumun sebebi, fazla seviyede sorumlulukların fazla seviyede memnuniyetle ilişkili olduğudur. Bu sebepten dolayı, sorumlulukları çok olan bireyler örgütsel sinizmi az yaşamaktadırlar (Delken, 2004: 23). Genel olarak söylenebilir ki sinizm hiyerarşik olarak alt kademelerde daha fazla rastlanılan bir olgudur.

1.2.6.2. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek Örgütsel Faktörler

Örgütlerde adaletsiz davranışların artması, bireysel çıkarların ön planda tutulması, psikolojik sözleşme ihlalinin olması, çalışma saatlerinin uzaması ve liderlerin etkin davranışlar gösterememesi gibi çeşitli faktörler, örgütsel sinizm tutumunun

oluşmasında, önemli etkiye sahip değişkenlerdir (Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Eaton, 2000: 8; James, 2005: 37).

Örgütsel Adalet

Örgütsel sinizmde etkisi olan önemli unsurlardan biri örgütsel adalettir. Çalışan bireylerin kurumlarına karşı adalet duyguları azalma gösterdikçe, örgütsel sinizm düzeyleri daha çok yükselir. Örgütsel adalet, etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet şeklinde üç şekilde gruplandırılmaktadır. Dağıtımsal adaletin kuramsal temellerini, Adams'ın eşitlik kuramı oluşturmaktadır. Buna göre, çalışanların işleri için sergiledikleri kazanç ve katkılar (performans, eğitim, deneyimler, işin güçlüğü vb.) bunların neticesinde elde ettikleri sonuçlar ile (terfi kararları ve maaş vb.) karşılaştırılmaktadır. Eğer girdiler ile çıktılar arasında bir eşitsizlik durumu düşünülürse, çalışanlar kazandıkları ödülün adaletli olmadığını düşünürler. Bu hal bireyi gurursuzluk, mutsuzluk, suçluluk, ya da kızgınlık gibi hislere yönlendirebilmektedir. Dağıtımsal adalet algısı çalışan bireyi duygusal yönde etkilemektedir. Örgütsel sinizm ve dağıtımsal adalet duyusal boyutu arasında ilişkinin olduğu söylenebilir. İşlemsel adalette, kurumlarda karar verilmeden çalışana söz hakkı tanınması, bireylerin görüş ile fikirlerinin alınmasını içine alan uygulamaların ve yöntemlerin yapısal özelliklerinin karar alıcılar tarafından uygulanma şekli vurgulanmaktadır (Söyük, 2007: 9-11).

Örgüt içinde çalışan bireylerin işlemsel adalet algıları, örgütsel sinizm gibi pek çok örgütsel faktörü etkilemektedir. İşlemsel adaletin güvence altına alınmadığı otoriteye ve örgüte karşı negatif tutum ve davranışlar çoğalacaktır (Karaeminoğulları, 2006: 18–19). Örgütlerinde sinizm yaşayan çalışanlar ve örgütün personel sistemlerinin işlemsel açıdan adaletsiz olduğunu düşünen bireyler, çalıştıkları kurumların birimlerinin tutarsız ve rastgele olduğuna, şüphe duyulduğuna inanabilirler. Kişiler, sinizmle ilgili hissi iğrenme, acıma ya da yabancılaşma olarak yaşayabilirler. Davranışsal şekilde, personel sistemleri faaliyetlerini havada gören çalışanlar örgütten çekilebilir veya ödülleri paylaştırmada kullanılmış olan işlemlerin sözlü eleştirmenleri olabilirler (Brandes, 1997: 67).

Bireyler, liderlerinin kendilerine diğer çalışanlar ile aynı doğrultuda iletişim sağlaması beklentisi içerisinde. Sağlanan bu iletişimde de adalet aramaktadır. Örgüt yöneticilerinden etkileşim adaletsizliği hisseden çalışan birey, yönetime karşı tepki gösterme eğiliminde olurlar (Özdevecioğlu, 2003: 79). Bireylerin tepkileri adalet düşüncelerini etkiler. Böylelikle kuruma ilişkin uygun sinik tavırlar gelişmektedir (James, 2005: 37).

Örgütsel Politikalar

Örgütsel politikalar, çalışan bireylerin karar ve davranışlara yönelik tutumlarıdır. Örgütsel politika endişe, güven eksikliği, olumsuz duygular, çıkarıcılık vb. nosyonlardan etkilenmektedir. Bu nedenle örgütsel sinizm ile örgütsel politika arasında ilişki meydana gelmektedir. Örgütsel sinizm ve örgütsel politika, yapısal olarak, dürüstlükten yoksun olma ve bireysel çıkar kavramlarının temeline dayanmaktadır. Örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar, örgütsel politika algısı içindeki çalışanlarda olduğu gibi örgütlerindeki diğer kişilerin isteklerini sorgulamaktadırlar. Örgütsel sinizm, kişisel çıkarlara dayalı davranışları diğer çalışanlara ve yöneticilere dayandırmaktadır. Kurumları, belirli çıkarların altında uygulama göstermesi düşüncesi ile tanımlamaktadır. Bu kişisel çıkarıcı davranışlar basit bir şekilde değişmemektedir. Örgütsel politika düşüncesi, kurum içi zayıf dayanışma ve azalan güven oranlarıyla ilişkilidir. Çoğunlukla politik davranışları yöneten kötü niyetli davranışlar ve idare etme, küçük düşürücü olduğu ve kurumlardaki güven duygusunu engellediği belirtilmektedir. Araştırmalar, örgütsel politika düşüncesinin kişiler arasındaki güven duygusunu etkilediği ve kurumdaki bireysel yatırımları riski yüksek duruma getirdiği iddiasını doğrulamıştır. Genellikle, politik algılayışın dürüstlük algılayışını etkilediğine ve aşağılama, acı gibi negatif düşüncelere sebep verdiği düşünülmektedir. Bu düşünce ve duygular sinizm davranışlarıyla yakından ilişkilidir (James, 2005: 10-36).

Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, çalışan ve kurum arasındaki ilişkiye dayanan, yazılı olmayan ve dinamik birtakım beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Morrison ve Robinson (2000) ve Robinson ve Rousseau (1994) a göre; bu etkenlerin eksik olması durumunda psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi söz konusudur. Psikolojik sözleşme

ihlali, kişilerin psikolojik sözleşmelerindeki sorumlulukların kurum tarafından yapılmaması hali olup; daha çok çalışan bireylerin kurum tarafından verilmiş olan sözlerin tutulmadığı ücret, terfi, gelişim, eğitim ve gelişme konularında meydana gelmektedir (Mimaroglu, 2008: 38-66).

Psikolojik sözleşme ihlaliyle çalışan birey hayal kırıklığına uğrayıp, çalıştığı kuruma öfke ve güvensizlik duyabilir. Bu durum bireyin sinik tutumlar geliştirmesine neden olur ve bazen telafisi zor durumları meydana getirebilir.

Kişi-Rol Çatışması

Rol; örgütte, belirli durumda kişiden beklenen davranış şeklidir. Kişi- rol çatışması; bir rolün gerekleri kişinin temel değer, inanç ve tutumlarına ters düştüğünde yaşanmaktadır. Çalışan bireyler bu sebeple gerçek hislerinden uzaklaşabilir ve gerçek hislerinden daha başka davranabilirler. Bastırılması gerekli gerçek duygularla, modelleştirilmiş duygular arasındaki ayrımı devam ettirme sürecinde çalışan bireyde işine, örgütüne, iş yerindeki diğer bireylere karşı nefret duygusu gelişir (Abraham, 2000: 273-274). Bir kurumdaki yönetici astına, işi dışındaki kişisel işlerini yaptırıyor ise çalışanda kişi- rol çatışması yaşayarak, yaptığı iş umduğundan farklı olduğu için hayal kırıklığına uğrayıp, umutsuzluğa kapılır ve sinizm yaşayabilir.

1.2.7. Sinizmin Sonuçları

Örgütsel yaşamda sinizmin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki bölümde incelemek mümkündür.

1.2.7.1. Sinizmin Bireysel Açısından Sonuçları

Sinizm çalışanların hem bedensel hem de ruhsal sağlığına olumsuz yönde etki etmektedir. Sinizmin, duyuşsal bozukluklara neden olduğu; uyku problemi, bunalım, hayal kırıklığı ve duygusal çöküntü gibi rahatsızlıklara yol açtığı belirtilmektedir (Kalağan, 2009: 18-88). Bir başka çalışmada ise sinik kişilerin küskünlük, kırgınlık, acımasızlık, kendini savunmaya yönelik davranışlara meyilli oldukları görülmüştür (Brandes, 1997: 41).

Sinizmin Davranışsal Sonuçları

Çalışan bireylerde örgütsel sinizm ile birlikte meydana gelecek işten tatminsizlik halinde; performans düşüklüğü, verimsizlik, işi bırakmalar vb. durumlar görülmektedir. İş görenlerin örgütte sinik tavırlar göstermesi ve işi bırakma isteği içinde olması olumlu olmayan iş tutumu şeklinde değerlendirilmektedir (Çağ, 2011: 79). Çağ'ın 2009 senesinde yapmış olduğu araştırmasında örgütsel sinizm ile bireylerin işlerini bırakma niyetleri arasında orta seviyede, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Duyarsızlaşma; çalışan bireyin hizmet verdiği şahıslara karşı onların birer fert olduklarına dikkat etmeksizin, duygusuz davranışlar ve tutum göstermesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda iş gören insanlıktan uzaklaşan, kayıtsız, küçümseyen, alaycı, katı, duygusuz tavır içine girmektedir (Kaçmaz, 2005: 29). Örgütsel sinizm içinde ki bireyler hizmet verdikleri insanlara ve çalışmakta oldukları örgüte karşı umursamaz, kinayeli ve mesafeli tutumlar gösterebilirler.

Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları

İşletmelerde çalışan bireylerin beklentilerinin karşılanamaması halinde bireylerde örgütsel sinizm meydana gelmekte, bu vaziyet çeşitli psikolojik durumlar oluşturmaktadır. Araştırmalar örgütsel sinizmin duygusal ve sinirsel bozukluklara neden olan; uykusuzluk, depresyon, hayal kırıklığı, duygusal çöküntü gibi rahatsızlıklara sebep olduğu belirtilmektedir. Houston ve Vavak (1999) ve Greenglass ve Julkunen (1989)'a göre, sinizm neticesinde, insanlar zulüm, dargınlık, öfke gibi duygulara ve savunmacı davranışlara daha yatkındırlar (Brandes, 1997: 41). Örgütsel sinizm yaşayan bireyler sinirlilik, endişe, gerilim gibi duygusal tepkileri de yaşamaktadırlar.

1.2.7.2. Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Örgütler bakımından örgütsel sinizmin birçok olumlu olmayan etkisi olduğu gözlenmektedir. Örgütlerde sinizmin verimliliği ile etkinliğini azaltan, önemli manevi ve maddi zayıflara sebep olan tesirleri vardır. Bu negatif tesirler; iş doyumsuzluğu, örgütsel bağlılığın azalması, işe yabancılaşmanın, işten çıkarılmanın, işi bırakma oranlarının çoğalması, dolandırıcılık ve hırsızlığın olması, liderler tarafından beklenen etik olmayan isteklere uymak, itaatsizlik, kurallara uymamak, örgüte güvensizlikte, işe

devamsızlıklarda, örgüte şüphe duymada, duygusal tükenmişlikte, olumsuz tutumlarda ve örgüte hakarete artma, örgütsel performansın düşmesi, kendinde bilgisizlik düşüncesi, örgütsel değişim için sarf edilen gayrette isteksizlik, iş görenlerin özgüveninde, motivasyon ve moralde azalış, örgütte yöneticiye olan güvenin azalması, liderde ki saygı ve iletişim noksanlığıdır (Kalağan, 2009: 81-82).

Sinizm ve İş Tatmini

İşten sağlanan maddi menfaatler ile çalışan bireyin çalışma arkadaşları ve ürün elde etmenin vermiş olduğu mutluluk iş tatminini oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişki iş tatminsizliği ile meydana gelmektedir. İş tatmini ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılmış olan araştırmaların neticesinde aralarında olumlu olmayan bir ilişki olduğu bulunmuştur. İş görenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin fazla olması iş tatminsizliğine sebep olduğu saptanmıştır (Abraham, 2000: 282).

Genel (kişilik) sinizmine sahip olan çalışan bireyler; iş arkadaşlarına, örgütlerine, yöneticilerine yönelik negatif düşünmekte ve işleri ile ilgili iş tatminsizliklerini birlikte getirmektedir. Toplumsal sinizmi olan bireyler, toplumun çoğunda hayal kırıklığı sebebiyle işleri konusunda da olumsuz hislere sürüklenmektedirler. Örgütsel değişim sinizmi, çalışan sinizmi ve mesleki sinizmde de iş görenin beklentilerini karşılamayan durumlar olduğu için iş tatminsizliği meydana gelmektedir (Helvacı, 2010: 390).

Sinizm ve Tükenmişlik

Örgütsel sinizm ve tükenmişlik de ortak olan özellikler; insanları küçümseme, aşağılama ve hayal kırıklığıdır. Tükenmişlikte olumsuz duygular çalışan bireyin çevresindeki kişilere ve bireyin kendisine yönelikken, örgütsel sinizmde olumsuz tutumlar iş görenin çalıştığı kuruma ilişkin olur. Tükenmişlik ve örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde aralarında olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin nedenleri ile sonuçları tükenmişlik durumunun birtakım neticelerini oluşturmaktadır. Tükenmişlik durumun sonuçları; motivasyon eksikliği, eleştirilere karşı fazla duyarlı olma, inkar etme, suçlama, sinirlilik, uyku

bozuklukları, enerji kaybı, kronik yorgunluktur. Görülmüş olduğu gibi bütün neticeler iş görenin örgütsel sinizm hissetme sebeplerindedir (Brandes ve Das, 2006: 245; Kalağan, 2009: 18-88).



İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER

2.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları için, oluşturmuş oldukları grupları hedeflerine ulaştıracak ve yönetecek kişilere ihtiyaç duymuşlardır (Eren, 2010: 435). Bu durumun neticesinde de liderlik kavramı meydana gelmiştir. Liderlik kavramı için kabul görmüş olan tanımların birçoğu yönetmek olgusu içerisinde kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetmek nedir? Her açıdan yönetim olayına bakılmış ve ona göre tanımlama yapılmıştır. Yönetim ile ilgili kavramların çoğu tam bir açıklığa kavuşmadığı için farklı bilim dallarında çalışan yazarlar farklı tanımlar kullanmaktadır. Yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı “yönetim; başka şahıslar aracılığıyla iş görmektir”. Böylece, yönetimin ancak birden çok kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönüyle ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti olduğu genel olarak kabul görmüştür (Koçel, 2010: 58-59). Bireylerin toplumsal, siyasal, ekonomik ve örgütsel hayatında önemli yeri olan liderlik, üzerinde fazlaca tartışılan ve çalışılan bir konu olmasına rağmen yazarlar ve araştırmacılarca, değişik bilim dallarında, farklı açılardan yapılan birçok tanımlamaları bulunmakla beraber, üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Bakan, 2009: 140).

Liderlik, grupları belirli amaçlar çevresinde toplayabilme ve bu gayeleri gerçekleştirmek için bireyleri etkileyebilme, harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2011: 110). Liderlik, örgüt için değişim sürecine uyum gösterecek ve yeniliği sağlayabilecek bir vizyonun oluşturulması, bu vizyonun örgütün tüm çalışanlarınca benimsenmesinin sağlanması ve vizyona ulaşmaya yönelik değişimlerin örgütselleştirilmesi sürecidir (Ünal, 2012: 70).

George ve Jones (2008) liderliği şu şekilde tanımlamıştır; örgütsel hedeflere ulaşmak için ekipteki kişilerin birbirlerini etkilemesidir (George ve Jones, 2008: 391). Webster’ın Yeni Dünya Sözlüğünde ise liderlik, belirli hedefler doğrultusunda ekipteki

kişilere rehberlik edip, onlara yol gösteren şahıs şeklinde tanımlanmaktadır (Bertocci, 2009: 6). Yukl'a göre (2010:3) liderlik, ekipteki kişilerden birinin ekip faaliyetlerini örgütsel hedeflerin uygulanması amacıyla yönlendirmesi veya koordine etme sürecidir.

Martin ve Fellenz'e göre (2010:196) liderlik; bir organizasyondaki kişilere yaptırmak istediğimiz faaliyetleri yaptırma amacıyla diğer kişileri etkileme sürecidir. Genel olarak liderlik tanımları incelendiğinde içinde bulunulan durum ve davranışlar, kişisel özellikler, insanları etkileme kabiliyeti, insanlarla rol ilişkileri ve iletişimi, yönetsel pozisyonuyla ilgili yetki, görev ve gücün diğerlerinin algıları gibi hususların üzerinde durularak liderlik tanımlamaları yapıldığı görülmektedir (Kolamaz, 2007: 17).

Liderlik tanımlarının odak noktasında, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışan bireylerin desteklenmesi ve yönlendirilmesi, bunun gerçekleşmesine neden olacak örgütsel sistemin oluşturulması yer almaktadır. Liderlik bir süreç olarak düşünüldüğünde, ekipteki bireyleri hedefler etrafında toplama, belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmeleri ve etkilemeleri için çalışan bireyleri harekete geçirme sürecidir (Paksoy, 2002: 166).

2.2. Liderin Güç Kaynakları

Örgütlerin amaçlarını yerine getirmek için var olan liderler, bunu gerçekleştirirken kişiler ve topluluklar üzerinde güç uygulamaktadırlar. Örgütün genel özelliği, doğrudan ya da dolaylı şekilde gücün kullanımınıdır. Güç, birinin amaçlarının ve değerlerinin diğerleri üzerindeki baskınlığını güvenceye alma kapasitesi ve böylece itaat elde etme kapasitesidir (Armstrong, 2009: 146).

Jeffrey (1992) gücü, basit manada potansiyel bir kuvvet olarak, genel manada ise olayların akışında değişiklik yaratma, direnişlerle baş etme, davranışları etkileme ve bireylerin bu yönde davranmalarına neden olarak bireyleri kazanmada potansiyel beceri şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak gücün tipik tanımlamalarını görebiliriz (Özkalp ve Kırel, 2010: 546);

- Güç, sosyal bir terimdir. Kişi, insanlar üstünde bir güce, bir grup diğer gruplar üstünde güce sahiptir. Güç bireyler arası etkileşimi karakterize eden bir terimdir.
- Güç, değiştirilemez ve kesin değildir. Güç ilişkileri kişilere ve içinde bulunulan zamana göre farklılık göstermektedir. Örneğin; üstün bir yanlışı fark eden iş gören, zaman içerisinde üstün gücünü reddedebilir.
- Güç ve otorite terimleri ilişkili görünmekle beraber aynı şeyler değildir. Gücün yasal hali otoritedir. Otoriteye örnek olarak ast-üst ilişkileri verilmektedir. Ast üstü tarafından verilen emri olduğu gibi kabul eder ve emri gerçekleştirir. Ancak otoritenin alanı güce kıyasla sınırlı şekildedir. Örgütlerde kişilerin davranışlarının küçük bir kısmına uygulanmaktadır.

Güç kaynaklarını inceleme konusunda öncü araştırmacılardan John R. P. French ve Bertram H. Raven (1968) beş güç kaynağından söz etmektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 208-210):

Ödül gücü: Ödülleri elinde tutma veya ödül verme gücüdür. Takipçilerin tanınma, gruplandırma, ödül alma ve kazanç elde etme beklentisi ile liderin isteklerine uymalarını ifade etmektedir. Bir lider çalışanları ödüllendirebilme varlığını elinde bulunduruyorsa takipçilerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Ünal, 2012: 74).

Tanımından da anlaşıldığı üzere ödül gücü olumludur. Fakat birey üzerindeki faktörü, kişinin onu hangi algıda görmüş olduğuna bağlıdır. Bazı durumlarda prim veya terfi, teşekkür yazısından daha çok olumlu güç ifade etmektedir. Bunun yanı sıra yönetimin çalışan bireyine yapmış olduğu tebrik, hediye, şirket arabası, para veya ek izin gibi faktörlerde ödüller içerisinde değerlendirilebilmektedir. Sunulan ödüller gerçek ve uygun ise ilişki bağlarını kuvvetlendirir ve üretkenliği artırır. Sunulan ödüller anlamsız ve ayırım yapılmaksızın verilmiş ise ödül gücünün etkinliğini azaltmaktadır (Barutçugil, 2014: 57).

Baskı gücü: Liderlerin çalışan bireyleri istenmeyen davranışlar sebebi ile cezalandırarak etki altına alma yetkisidir. Baskı gücü, ceza gerektiren durumun önlenabilir olup olmamasına ve cezaların çeşidine dayanmaktadır. Ceza çeşitli

şekillerde olabilir: resmi, sözlü azar, sıkı denetimler, inatçı tatbikler, istenmeyen iş görevleri, zam artışlarının göz ardı edilmesi. Baskı gücünün temelinde ceza faktörü bulunmaktadır. Lider, iş görenlere karşı uygulaması söz konusu olan cezalar sayesinde bireylerde bir korku faktörü meydana getirerek güç gösterir (Kreitner vd. 2002: 424). Korku, kişileri motive eden bir faktördür. İş görenin kendisine yöneltilmiş olan emirlere karşı çıkması neticesinde ortaya çıkacak negatif durumlardan korkması sebebiyle gücü kabul eder. Bu cezalar işten çıkarma, düşük sicil, maaş kesintisi gibi faktörleri kapsamaktadır. Cezalandırma gerektiği gibi kullanılmadığı zaman etkin olmayacaktır. Tutarsız ve katı kullanılan cezalar beklenmeyen ve istenmeyen durumlara sebep olabilir. Baskı gücü örgütlerdeki en önemli güç kaynağıdır diyebiliriz (Özkalp ve Kirel, 2010: 548).

Yasal güç: Liderlerin çalışan bireylerin davranışlarını sadece resmi konumundan yetki elde ederek etkilemesidir. Diğer çalışanlar ve astlar liderlerinin direktif verme yetkisinin olduğunu ve kendilerinin de direktiflere uyma zorunluluğu olduğunu bilmektedir. Yasal güç çalışan bireylerin uyma zorunluluğu olması ve resmi nitelikte olmasından ötürü engellenmesi mümkün olmayan bir özelliktir. İş görenlerin yerine getirdikleri işin bir gereği de yasal güce uyumdur. Bu güç türüne uyum, bireyin sahip olduğu sosyal kültüre bağlı olduğu gibi örgütün kendi kültüründen de kaynaklanabilmektedir (Barutçugil, 2014: 60).

Referans gücü: Karizmatik güç veya benzeşim gücü olarak da bilinmektedir. Liderlerin iş görenlerin davranışını isteyerek ve kendini onunla özdeşleştirerek etkileyebilme yeteneğidir. Referans gücü olan birey kendisine gıpta edilen, beğenilen, saygı duyulan, model alınan kişidir. Gücün kaynağı bireyin iletişim kabiliyetine ve olağan dışı kişiliğine dayanır. Pek çok lider, saygı ve hayranlık besledikleri güçlü ve başarılı yöneticilerin görüş ve fikirlerini izlerler, onların talimatlarını büyük bir şevkle yerine getirirler. Bu etkileme referans gücüdür ve kaynaklanma nedeni bireysel özellikleridir. Öncelikle değişim dönemlerinde işe yarayan bu güç, belirsizlikler ve risk içermektedir. Değişim korkusuyla baş edebilmek için bireyler referans gücü olan liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Barutçugil, 2014: 60).

Uzman gücü: Başka kimsede olmayan özel bir kabiliyete deneyime, bilgiye dayalı güçtür (Can vd., 2006: 272). Bu güç türü, yönetimdeki kişinin sahip olduğu bilgi

ve kabiliyetlerine dayanmaktadır. İş görenler, liderin işlerine yardımcı olduğu ve işleriyle ilgili birikim ve deneyime sahip olduğunu bilir. Fakat kendileri bu güce sahip değildir.

Williams (2006: 58) da liderin güç kaynaklarını beş başlık altında toplamıştır. Williams, John R. P. French ve Bertram H. Raven'in baskı gücü, ödül gücü ve yasal güç şeklinde tanımladığı güç kaynaklarını pozisyon gücü olarak, referans gücü ve uzman gücünü ise kişisel güç olarak tanımlamıştır. Williams ek olarak manevi (ahlaki) güç, referans gücü ve dönüştürülmüş örgüt gücü şeklinde üç çeşit güç kaynağından söz etmiştir. Williams lideri referans gücü olarak, düzenli şekilde beraber çalışılabilecek ve direkt ulaşılabilecek şahıs şeklinde tanımlamıştır. Dönüştürülmüş örgüt gücünü, örgütü tekrardan organize eden, tekrardan yapılandıran liderin oluşturduğu güç ve örgüt içerisinde sorumlu olma, sorumluluk yaratma yetki aktarma, yetki verme gücü şeklinde tanımlamıştır. Manevi güç ise lider kişinin bireysel ve profesyonel dürüstlük ve gerçeklik gücüdür.

2.3. Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten günümüze yapılmış olan liderlik çalışmaları, liderlik kavramını açıklamak için, liderlerin davranışsal, bireysel özellikleri ve liderlik tarzında etkisi olan durumsal faktörler, lider ve takipçileri arasındaki iletişim süreci gibi konular üzerinde odaklanmıştır. 1930-1940 seneleri arasında liderin özellikleri kuramı üzerinde yoğunlaşan çalışmalar; çeşitli bireysel özellikleri olan liderlerin belli olaylarda farklı davranışlar göstererek başarıya ulaştıklarının ortaya konulmasıyla, liderliği tanımlamakta yeterli olamamışlardır. Bu durumun neticesinde 1940'dan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışları üstünde yoğunlaşan çalışmalar yapılmış, 1960-1980 senelerinde liderliği durumsal etkenleri de dikkate alarak araştıran görüşler ortaya çıkmıştır. Liderlik kavramını belirleyen etkenlerin neler olduğu, ne tür koşullarda hangi liderlik yönelimlerinin uygun olduğu, lider seçilmiş bireylerin hangi özellikleri taşımaları gerektiği tarzında sorulara cevap verebilmek için liderlikle ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler liderliği ele alış tarzlarına göre farklılık göstermektedir. Bazı çalışmalar liderliği, liderin özelliği ile ele almakta, bazı çalışmalar liderliği koşullara bağlı olarak ele almakta, bazı çalışmalar ise liderliği izleyicilerinden

yola çıkararak ele almaktadır (Özalp vd., 2012: 55). Tüm teoriler incelendiğinde görülür ki ne yönden ele alınırsa alınsın sonucu etkileyen en önemli faktör liderin yönetim tarzıdır. Çünkü liderin belirlemiş olduğu yönetim tarzı liderin bireysel özelliklerin zamana ve amaçlarına bağımlı olacaktır. Bu durumun neticesinde de liderlik tarzı meydana gelecektir. Liderlik tarzı, ekipteki kişilere veya izleyenlere etki eden en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Taşdemir, 2009: 156-157).

Etkili liderlerle ilgili evrensel özellikler belirlenmeye çalışılarak, özellikler teorisi meydana getirilmiştir. Liderlere ait özelliklerin yanı sıra liderlere ait kabiliyetlerinde liderlikte önemli olduğuna dair araştırmalar ile beceriler yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Liderlere ait kişisel özelliklerden ziyade, etkili liderlerin gösterdikleri davranışların neler olduğuna dair araştırmalar, davranışsal teorileri meydana getirmiştir. Bu gruptaki araştırmalarda da “her koşulda en iyi yolun” bulunmasına çalışılmıştır. Araştırmacıların her koşulda etkili olabilecek lider davranışları ve özellikleri olmasının imkansız olacağını fark etmeleri ile birlikte liderlikteki çalışmalar evrensellik geçerliliğinden durumsallığa doğru yön değiştirmiştir ve böylece durumsal teoriler ortaya çıkmıştır (Ergeneli, 2006: 216).

Tablo 2.1. Liderlik Yaklaşımları

YAKLAŞIMLAR			
Odak Noktası	Geçerlilik	Teoriler	Yapılan Çalışmalar
Liderin Özellikleri	Evrensel	Özellik Teorisi	Stodgill (1974)
Liderin Sahip Olduğu Beceriler	Evrensel	Beceriler Teorisi	Katz (1955)
Liderin Davranışları	Evrensel	Davranışsal Teoriler	Iowa Üniversitesi Çalışmaları Ohio State Üniversitesi Çalışmaları Michigan Üniversitesi Çalışmaları Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetimsel Diyagramı McGregor'un X-Y Teorisi Rennis Likert'in Sistem-4 Modeli
Durumsal Faktörler	Durumsal	Durumsal Teoriler	House'un Yol-Amaç Modeli Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli Hersey ve Blanchard'ın Liderğin Yasam Eğrisi Modeli Fiedler'in Durumsallık Modeli

Kaynak: Ergeneli, 2006: 216'dan uyarlanmıştır.

2.3.1. Bireysel Özellikler Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili ilk sistemli araştırmalar 1900'lerin başından yüzyılın ortalarına kadar liderin bireysel özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik ile ilgili araştırmalar yalnızca günümüz dünyasında yapılmamış, Antik çağlara ait kayıtlarda da bazı

kahramanların başarılarına ve liderlerin özelliklerine rastlanılmaktadır (Şahin, 2012: 141).

Bireysel özellikler yaklaşımına göre liderin özellikleri, liderliğin etkinliğini belirleyen en önemli unsur olarak görülmektedir. Büyük adam teorisi şeklinde de isimlendirilmiş olan özellikler yaklaşımı başarılı ve başarısız pek çok liderin karakteristik özelliklerinin belirlenmesini içermektedir (Aksel, 2008: 34).

Bireysel özellikler yaklaşımın hassas noktası, bütün liderleri içeren ortak bireysel özelliklerinin net bir biçimde ortaya konulamamış olmasıdır. Bu durumun sebebi, kişileri nitelendirmekte kullanılacak sınırı olmayan özelliklerin var olması, bazı durumlarda bireysel özelliklerden çok durumsal etkenlerin önem arz etmesi ve incelenmiş olan lider kişilerin farklı özellikler bulundurmasıdır (Zel, 2006: 124). 1980'den sonra tekrar özellikler teorisi incelenmiş ve neticelere göre, daha önceki inceleme verilerinin yanlış analiz edildiği üzerinde durmuşlardır. Yine de elde edilen verilere göre daha öncesinde belirlenmiş olan özelliklerin liderlerin davranışlarının ana yönlendiricileri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu önermeler özellikleri teker teker incelenmemiş olduğundan dolayı eleştirilmiştir. Son yapılan çalışmalarda özellikle vurgulanan özelliklerden biri cinsiyet olmuştur. Kadınların liderliği üzerine yoğun araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Güney, 2012: 370).

Liderlik kavramını, yalnızca “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu yaklaşım eleştirilere maruz kalmıştır. Yapılmış olan bazı çalışmalarda etkin liderlerin benzer özelliklere sahip olmadıkları saptanmış, bazen gruptaki kişiler arasında liderlerin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasını bulunduranların olması halinde bu kişilerin lider sıfatıyla ortaya çıkmadıkları görülmüştür. Bireysel özellikler yaklaşımı ile ilgili çalışmalarda ortaya çıkan en önemli zorluklardan biri de, liderin özelliklerinin ölçülebilecek şekilde tanımlamanın zorluğu ve belirli bir özelliğin çeşitli biçimlerde anlaşılması olmuştur (Koçel, 2010: 577).

2.3.2. Beceriler Yaklaşımı

Lider merkezli, liderlik yaklaşımlarından biri de beceriler yaklaşımıdır. Robert L. Katz'ın 1955 senesinde Harvard Business Review'de yayınlanan “Etkili Bir

Yöneticinin Becerileri” adlı makalesi ile doğrudan ivme kazanan yaklaşımda liderler kendilerinden istenen özellikler ile donatılmış bireyler şeklinde ifade edilmektedir. Liderin karar verme yeteneği, insanlar tarafından saygı görme yeteneği, iyi ve adil bir yargılama becerisi gibi yetenekler yerine liderleri benzerlerinden ayıracak bireye ve işe yönelik çeşitli özellikleri ile ortaya çıkmakta olduğunu savunmaktadır (Katz, 1955: 33-42).

Katz (1955) lideri; (a) bireylerin diğer bireylerin faaliyetlerini düzenleyen (b) sözü edilen faaliyetler doğrultusunda istenen amaçlara ulaşma sorumluluğunu yüklenen ve gerçekleştiren şahıs olarak tanımlamaktadır. Etkili yöneticinin ise söz konusu faaliyetleri yerine getirmek amacıyla sahip olması gereken kimi özelliklerinin bulunduğunu savunmaktadır. Katz (1955), etkin liderlerin fonksiyonlarını gerçekleştirmek için üç özelliği bulunduğunu öne sürmektedir. Bunlar; (a) Teknik Beceri, (b) İnsani Beceri, (c) Kavramsal Beceri şeklinde ifade etmektedir. Katz (1955), liderliği yönetsel açıdan ele almış ve yönetim kademelerine bölmüş, söz konusu sınıflandırmayı üç grupta incelemiştir. Bunlar; üst yönetici, orta yönetici ve denetleyici yönetici biçimindedir. Beceriler yaklaşımı, liderin neyi başaracağını savunurken, özellikler yaklaşımı liderin kim olduğunu savunur. Liderlik becerileri, kişinin bilgilerini kullanma kabiliyeti ile amaç ve hedefleri başarma yeterliği şeklinde tanımlanır. Liderlik becerileri kazanılabilir ve liderler becerilerini geliştirebilir.

2.3.3. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderin davranışları üzerinde odaklanır. Davranışsal yaklaşım, liderin bireysel özellikleri üzerinde duran özellik yaklaşımı ve liderin kapasitesi üzerinde odaklanan beceriler yaklaşımından farklıdır. Davranışsal yaklaşım liderin nasıl davrandığı ve ne yaptığı üzerinde durmaktadır. Davranışsal kuramlar, bireysel özellikler yaklaşımının zamanla liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması üzerine, liderin özelliklerinden çok liderin gruptaki kişilere karşı gösterdiği davranışlara odaklanmıştır. Davranışsal yaklaşımda liderin izleyenlerine karşı gösterdiği davranışlara önem verilmektedir (Koçel, 2001: 428).

Davranışsal yaklaşımın gereği olarak lider, örgütsel hedefleri gerçekleştirmenin yanında, gruptaki bireylerin gayretlerini desteklemelidir. Bu yaklaşım lider ile bireylerin

karşılıklı davranışları üzerinde durmak suretiyle bireyler arası ilişkilerin gelişmesine ve bireylerin sosyalleşmeye katkıları sağlamaktadır. Ayrıca lideri karakterize edebilecek etkili davranışların belirlenmesi, eğitim yoluyla lider yetiştirilmesinin de kolaylaşması anlamına gelmektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 283). Bu açıdan yaklaşım, liderin sahip olunan özellikler aracılığı ile bulunması gerektiği düşüncesini savunan özellikler yaklaşımından ayrılmakta ve lidere yetiştirmek suretiyle de ulaşılabileceğini belirtmektedir. Liderlik konusunda yapılmış olan araştırmalara göre, davranışsal yaklaşımın özellikler yaklaşımına göre üç faydası vardır. Bu faydalar aşağıda açıklanmıştır (Zel, 2006: 124; Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5):

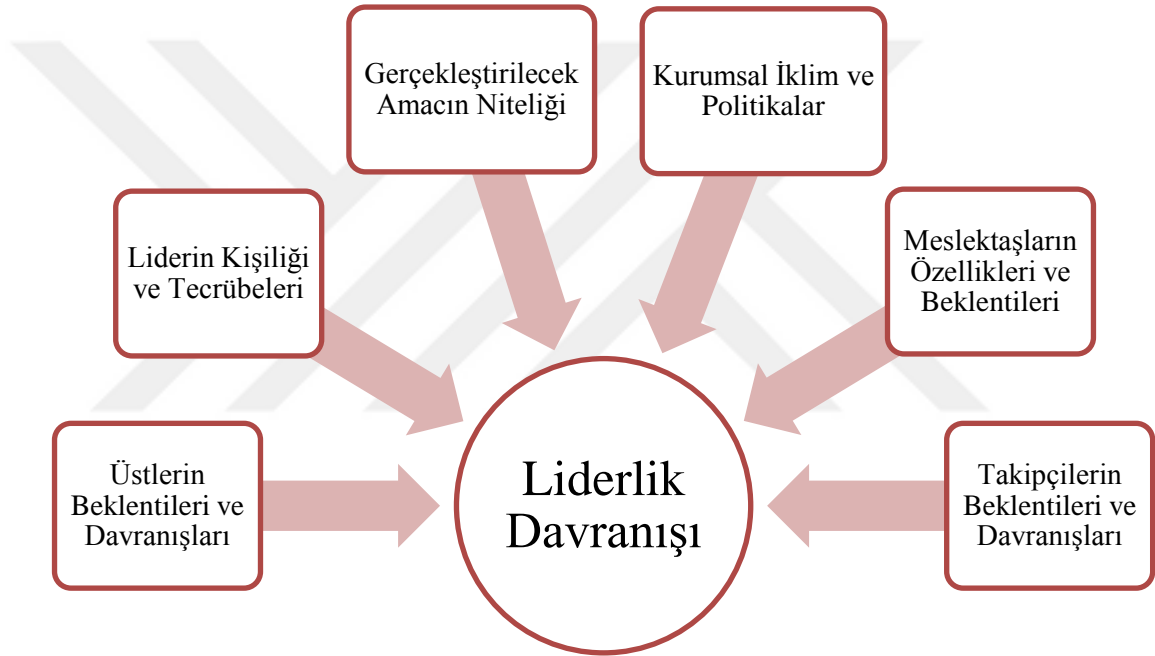
- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış şekilleri ortaya çıkarılırsa, eğitim vasıtasıyla liderlik davranışları bireylere kazandırılabilir.
- Liderlerin kişisel özelliklerini araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderler ile biçimsel olmayan liderleri ortaya çıkarır.
- Liderin davranış tarzlarına karşılık grubun diğer üyelerinin yani izleyenlerinin davranışları, lider ile bireylerin davranış ilişkilerini yakından inceleme imkanı yaratır.

Davranışsal yaklaşımlar çerçevesinde çalışan araştırmacılar liderliğin iki genel davranış tipinden oluştuğunu belirlemişlerdir. Bunlar; ilişki davranışları ve görev davranışlarıdır. Görev davranışları hedefin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Gruptaki kişilere amaçlarına ulaşmakta yardımcı olur. İlişki davranışları ise astların kendileriyle, birbirleriyle ve kendilerini buldukları olaylarda rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Asıl olan söz konusu yaklaşımlardaki amaç liderin bir hedefe ulaşmada emek harcayan astlarını etkilemekte bu iki davranış tipini nasıl birleştirdiğini açıklamaktır (Northouse, 2007: 69).

2.3.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Bireysel özellikler yaklaşımlarının ve davranış yaklaşımlarının liderlik kavramını tanımlamakta yeterli olmaması nedeniyle, araştırmacılar diğer liderlik yaklaşımlarının karmasından meydana gelen ve durumsal etkenler ile işin niteliklerini de önemseyen durumsal yaklaşımlar üzerine yoğunlaşmışlardır (Zel, 2006: 139).

Durumsal yaklaşımlar, genel anlamda, en etkin liderliğin durumlara göre değişeceğini öne sürmektedir. 1960'lardan 1980'lere uzanan durumsallık yaklaşımlarına göre liderlik zamana ve yere göre değişiklik gösteren yönetsel bir rol davranışıdır. Liderlik; liderin bireysel özellikleri, amaçlar, izleyiciler ve ortamın bir bütün halinde düşünülmesiyle meydana gelir. Durumsal yaklaşımlara göre, bireylerin bekleme ve yetenekleri, gerçekleşmesi beklenen hedefin niteliği, izleyicilerin geçmiş deneyimleri ve örgütün özellikleri liderin etkinliğini belirleyen faktörler şeklinde belirtilmektedir. Durumsal yaklaşıma göre liderliği etkileyen faktörler Şekil 1.1'deki gibidir (Koçel, 2001: 429).



Şekil 2.1. Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler

Kaynak: Koçel, Tamer, (2001: 597). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları: İstanbul.

Durumsal yaklaşımda, liderler iş görenlerin algı ve isteklerine uyumlu olan liderlik tarzını kullanır ve neticesinde daha fazla performans ve iş tatmini seviyesine ulaşırlar (Chen ve Silverthorne, 2005: 281). Durumsal yaklaşımlar aşağıdaki gibi gruplandırılabilir;

- House'un Yol-Amaç Modeli
- Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli
- Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yasam Eğrisi
- Fiedler'in Durumsallık Modeli

2.4. Liderlik Davranış Tarzları

Liderlik davranışı liderin bireyleri etkilemekte kullandığı ve liderin özellikleri, izleyici grubunun özellikleri, örgütün özellikleri gibi faktörlerden beslenen davranış tarzlarıdır (Bono vd. 2012: 134). Bu davranışlar liderlerin örgütlerde bireyleri ne şekilde güdüleyeceği, işleri organize ederken nasıl davranacağı, istenen neticelere ulaşmada hangi yöntem ve yolları izleyeceğinin göstergesidir (Colbert vd. 2012: 671).

Liderlik davranışları örgütteki ortamı ve bireyler arasındaki ilişkileri değiştirir, iş görenlerin performansını ve motivasyonunu etkiler. Örgütün karlılığı, büyümesi, yaratıcılığı, kalıcılığı ve üretkenliği liderlik davranış tarzından etkilenir. Liderlik davranış tarzları ile ilgili çalışmalarda genellikle iki önemli sonuca varılmaktadır (Barutçugil, 2014: 79-80);

- Diğer tüm şartlar aynı kaldığında pozitif duygusal etkiler yaratan tarzlar benimsemiş olan liderler bu tarzları kullanmayan liderlerden kesinlikle daha iyi neticeler elde etmektedirler.
- En iyi neticeleri alan liderler tek bir tarzla yetinmemektedirler. Belirli bir günde ya da haftada çeşitli tarzlardan birkaçını bireylerin ve işin durumuna bağlı olarak uygun ölçülerde değiştirerek veya bir araya getirerek kullanmaktadırlar.

Buradan da anlaşıldığı üzere liderlik davranış tarzları şartlara göre farklılık göstermektedir ve her koşulda uygulanacak farklı tarz liderlik davranışı bulunmaktadır. Bazı koşullarda sadece bir tarzın değil birden çok tarzın bir arada kullanılması etkin olmaktadır. Liderlik davranış tarzları, davranışsal kurama da atıfta bulunarak basite indirgenmiş şekilde üç başlık şeklinde incelenebilmektedir. Bunlar; (a) otokratik liderlik tarzı; (b) demokratik- katılımcı liderlik tarzı ve (c) tam serbesti tanıyan liderlik tarzı şeklindedir (Koçel, 2010: 583).

2.4.1. Otokratik Liderlik Davranışı

Diğer bir adı geleneksel yaklaşım olan otokratik liderlik davranışı, liderin bütün faaliyetleri kendi kontrolü altında yürüttüğü davranış tarzıdır. Bu yaklaşımda lider tüm mevkii ve yasal gücünü kendinde toplayarak tek otorite şeklinde kendisini ifade

etmektedir. Otokratik liderlik davranışında iletişim tek yönlü olarak işlemektedir. Otokratik liderlik davranışında lider amaçları ortaya koyar ve yürütme talimatlar şeklinde iş görenlere aktarılır (Vugt vd. 2004: 2-3).

Otokratik liderlik davranışının tabi olduğu örgütlerde, örgütsel yapılar hiyerarşik biçimde oluşturulmuştur. Önemli olan yapılacak iş ve işten elde edilen neticelerdir. Örgütteki insan kaynağı sadece çalışan bireyler olarak görülmektedir. Klasik örgüt yapısında olduğu gibi çatışmadan uzak durulur, iş ilişkilerinin konusu işlerdir ve bunun dışına çıkmamaktadır. Yasal yetki kullanılır ve pozisyon gücü ağırlıklıdır (Einarse vd. 2011: 177). Otokratik lider davranışında yetki, merkezde olduğundan dolayı karar verme süresi oldukça hızlıdır. Diğer bir deyişle, otokratik liderler sorumluluklarını ve otoritelerini devretmeden tüm kararları kendileri verirler ve çalışanların karar alma süresine katılmalarına izin vermezler.

2.4.2. Demokratik Liderlik Davranışı

Otokratik liderlik davranışının aksine, demokratik liderlik davranışının en önemli özelliği kararların örgütün üyeleri tarafından alınmasıdır. Demokratik olan lider kendi başına karar almaz. Tüm örgütteki kişilerin katılımıyla ve tartışma havası içerisinde kararlar alınır. Gruptaki her kişinin karar sürecindeki söz hakkı liderin söz hakkına eşittir (Güney, 2012: 377). Demokratik liderlik davranışında lider, örgütteki bireylere danışarak onların fikirlerini alarak planlama, örgütlenme ve karar verme sürecine katılmalarını sağlar. Lider çalışan bireyleri karar alma faaliyetinin bir parçası olmaları konusunda cesaretlendirir. Ayrıca, bireyler yapmakta oldukları işleri etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilir, görüş ve fikirlerini belirterek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilir.

Demokratik liderlik davranışını benimsemiş olan liderler, örgüt üyelerini etkilemek için kontrol edici taktikler yerine ilgi gücünü ve uzmanlığı kullanmayı tercih etmektedirler. Bireylerin iç faktörler ile motive olduğunu düşündüklerinden başarı gösterenleri takdir etme, bireye değer verme, katılımı sağlama davranışlarını sergilerler. Demokratik liderler, ortak düşünceye varacak biçimde meydana gelen sorunları örgütteki diğer kişilere danışarak, üyelerin fikir ve düşüncelerini alarak böylelikle o kişileri de sürece katarak çözümlenmektedirler. Demokratik liderlik davranışının bir

diğer özelliği ise gerektiği zaman uygulamaların lider olmadan da gerekleŖebilmesidir. Fakat karar vermelerde liderin varlığı gereklidir. Bu liderlik davranıŖının faydaları; örgütteki kiŖilerin de karar sürecine katılımları ile daha sağlıklı ve verimli karar alınması, dūŖüncelerine önem verilen iŖ görenlerin yaptıkları iŖten tatmin olmaları ve böylelikle daha etkili bir alıŖan ekip elde edilmesidir (Sabuncuođlu ve Tüz, 2005: 211-212).

2.4.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

En güncel olan liderlik davranıŖıdır. Tam serbesti taniyan liderlik davranıŖı lider üye etkileŖimi ve örgütsel yapı bakımından sınırlamaların olmadığı lider davranıŖıdır. Bu liderlik davranıŖında iletiŖim tüm yönlere hareket etmektedir. Karar alım sürecinde ilk faktör alıŖan bireylerdir. Kararları almada liderin görüşleri yalnızca fikir Ŗeklinde olup bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Tam serbesti taniyan liderlik davranıŖında lider, örgütteki kiŖilerin kendi hedeflerini kendilerinin belirlemesini ve bireyin kendisine verilen kaynaklar kapsamında hedef, plan ve programlarını yapmalarına imkân sağlamakta ve bireylerin kararlarını kendilerinin almasını esas almaktadır. Tam serbesti taniyan liderlik davranıŖındaki liderler, örgütteki kiŖileri kendi hallerine bırakır, hedef, plan ve programları kendilerinin yapmalarına olanak sağlar. Lider, kendi rolünü diğer grup üyelerinkiyle eŖit görür. Gerek gördüğünde, isteyen istediği kiŖilerle ekip oluŖturarak yeni dūŖünceleri test etmekte, problemleri çözmekte ve böylelikle en doğru kararları vermektedir. Liderin asıl görevi malzeme ve kaynak sağlamaktır. Lider, kendisine herhangi bir konuda dūŖüncesi sorulduğunda fikrini beyan eder, ama beyan ettiği fikir örgütteki kiŖilerin uygulamalarını bağlayıcı nitelikte değildir. Meslekte uzmanlık durumlarında ve bilim insanların araştırma ve geliŖtirme departmanlarında alıŖan yüksek bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahip elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliŖtirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (Eren, 2010: 459).

2.5. Modern Liderlik Tarzları

1978 yılından itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass yaptıkları alıŖmalarda liderlik tarzları konusunda yeni bir ayırım yapılması gerektiğini belirtmiŖlerdir. Bu ayırım gemiŖe ve geleneklere daha bağlı EtkileŖimci (Transaksiyonel) Liderlik ile geleceğe,

değişime, yeniliğe ve reforma dönük Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik tarzlarıdır. Bu ayırım Kurt Lewin'in klasik otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik ayırımına karşı geliştirilmiştir (Eren, 1998: 368).

Bu bölümde liderlik ile ilgili popülerliği olan yeni yaklaşımlar ortaya konulacaktır. Çağdaş liderlik tarzları arasından ise günümüzde özellikle; karizmatik liderlik tarzı, transaksiyonel (etkileşimci) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzlarının daha fazla dikkat çektiği görülmektedir.

2.5.1. Eğitimsel Liderlik

Eğitimsel liderlik bilgi toplumunda farklı bir ivme kazanmıştır. Okulun öğrenme hızından çevresel değişim hızının fazla olduğu evrende, eğitimsel liderlik olarak okul yöneticileri, sorumluluk ve yeni liderlik rollerini yüklenmek durumundadır. Liderleri kuramsallaştırma, paylaşılan vizyonun meydana getirilmesi, güçlü okul kültürü geliştirme ve öğrenen bir lider olma, geleceğin okul yöneticisinden beklenen önemli liderlik rolleri olacaktır (Çelik, 2003: 1).

Lider, kendine sunulan kaynakları uygun biçimde kullanarak uygun neticeleri oluşturan şahıstır. Örgütte yönetici, kaynakların etkili kullanımını sağlamak, sorumluluğu üstlenilen birimin gerektiği yeteneklere ulaşmak, etkili ve çağdaş yönetim anlayışı mecburiyetindedir. Mesleğin faaliyetlerini ve önemini anlamak ve geliştirmek çağdaş ve etkili yönetimin ön şartı kabul edilecek ve uygulanacaktır” (Türkmen, 2011: 45). Lider kendi pozisyonuna bakmadan toplumda sosyal değişmeye hizmette bulunur. Bu anlamda öğretim görevlisi, öğrenci, memur veya okul müdürü liderdir ve toplumsal değişime hizmet veren bireydir. Bu anlamda okul müdürlerinin sorumluluğu, sadece kendilerinin liderlik faktörlerine sahip olmaları ile kalmıyor, toplumsal yenilenmeye katkı sağlayacak geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi için gerekli olan eğitim ortamının oluşturulmasını da mecbur kılıyor” (Arslan, 2002: 84).

2.5.2. Etik Liderlik

Etik, bireylerin davranışında neyin doğru, neyin yanlış olmasıyla ve davranışların kontrolü ile ilişkilidir. Bireyin veya davranışının iyi, kötü doğru veya yanlış olmasına karar vermenin neye göre algılandığıyla ilgili sorulara cevap

aramaktadır (Turunç ve Akyıldız, 2013: 233). Etik liderin davranışları, çalışanların da etik davranmasına katkıda bulunacaktır. Zaman içerisinde meydana gelen etik kodlar örgütün yapısını etkileyecek ve kurumsal manada güven ortamı meydana gelmesinde önemli rol oynayacaktır. Bir diğer değişle etik lider, olağan fiiller durumunda doğru karar alma ve proaktif davranabilme becerisidir. Bu sebeple, liderlerin başarılı olmaları için etik açıdan olgun olmaları gerekir (Yaman, 2010: 10).

2.5.3. Karizmatik Liderlik

Lider ve liderlik kavramları ile birlikte düşünülen karizma terimi pek çok çalışmada çeşitli yaklaşımlarla ifade edilmeye çalışılmıştır. Karizma, bireyin diğer bireyler üstünde bireysel etkileme gücü ile ilgi, şevk ve etki yaratma gücü şeklinde tanımlanmıştır (Maxwell, 2008: 13). Karizma, sosyoloji ve siyaset bilimlerinde “bireysel yeteneklerinin gücü ve etkisiyle takipçileri üzerinde olağandışı ve derin etki yaratan “ bireyler şeklinde liderlerin tanımlanmasında genellikle kullanılmıştır. Takipçiler bu kabiliyetleri olan karizmatik liderlerin verdikleri emirleri koşulsuz biçimde kabul ederek verdiği görevleri yerine getirirler. Bu tür liderler takipçilerinin gözünde insanüstü niteliklere sahip kişilerdir (Conger ve Kanungo, 1987: 637).

Karizmatik liderlik tarzı beraberinde liderler üzerinde pek çok özelliği getirmektedir. Bu özelliklerden öncelikli olarak karizmatik liderler duyarlıdır denilebilir. Lider bakımından duyarlılık takipçilerine ve çevreye duyarlılık olarak gruplandırabilir. Karizmatik lider temsil ettiği ekibin çıkarları doğrultusunda çevre koşullarına duyarlıdır. Dolayısıyla karizmatik liderler astlarının ihtiyaç ve isteklerini değişen çevre şartlarına uyumlaştırmak konusunda da duyarlı ve isteklidir. Strateji ve vizyon sahibi bireylerdir. Bu özellikleri astlarının faydasına kullanabilirler. Karizmatik liderler duruş ve davranışlarıyla güven verir ve risk almaktan kaçınmazlar (Rowold ve Heinitz, 2007: 123).

2.5.4. Dönüşümcü Liderlik

Yöneticilik özelliği bulunan liderler iş görenlerin başarılarını statü, ödül gibi faktörler ile pekiştirmeyi tercih ederler. Buna nazaran dönüşümcü liderler, çalışan bireylerine vizyon kazandırıp vizyona katılmaları için ek görevler tanımlarlar (Simola,

vd., 2010: 182). Dönüşümcü liderler takipçilerine kazandırdıkları vizyon ve vizyona katılmaları adına tanımladıkları görevler ile izleyenlerinin organizasyonlarının yanında mevcut potansiyelleri doğrultusunda gerçekleştirecekleri konusunda inanarak ortak değerlere inancı güçlendirir. Bu, dönüşümcü liderlerin emir ve direktiflerine güven sağlayarak itaat etme hissine sebep olur (Hur vd., 2011: 592-593).

Bu liderlik tarzına sahip liderler, değişimi sağlarken izleyenleri için güçlü bir rol haline gelirler. Ahlaki değerleri güçlü ve öz belirleyici kimlik duygusu meydana getirirler. Düşüncelerini ve ideallerini açıklayan, yetenekli ve kendine güvenen kişilerdir. Karşıt görüşlere tolerans gösterirler. Bireyler ve liderler arasında beraberlik ruhu vardır. İş görenler, dönüşümcü liderler için ellerinden gelenden daha fazlasını yapmak isterler çünkü liderin ideallerine inanırlar ona güvenirler (Northouse, 2007: 189).

Dönüşümcü liderlerde dönüşümden bahsetmek için belirli durumların gerçekleşmesi gerekmektedir. Dönüşümcü liderler; (a) izleyenlerin idealleştirilmiş ve özelleştirilmiş hedeflerin önemi ve değeri hakkındaki bilinç düzeylerini yükseltmek, (b) bireylerin, ekibin ya da örgütün hedeflerine kendi öz ilgileriyle ulaşabilmesini sağlamak, (c) daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlar için bireyleri motive etmek tarzındaki faaliyetleri uygulamaları halinde dönüşümü karşılayabileceklerdir (Bass ve Bass, 2008: 93). Dönüşümcü liderler, iş görenlere değişim düşüncesini kabullendirerek dönüşüm konusunda bilinçlenmesine katkıda bulunurlar ve ortak hedefleri gerçekleştirmek için beklenti ve ilgilerini aşmalarını sağlarlar. Bu yolla dönüşüm sürecine adaptesi sağlanan bireylerin üzerlerinde kendi kararlılıkları sayesinde doğal bir güç faktörü oluştururlar böylelikle onları değişime sürüklerler (Nemanich ve Keller, 2007: 51-52). Dönüşümün ve değişimin yoğun olduğu yerlerde uygulamalarda bulunan işletmelerde dönüşümcü liderlik önemlidir. Bu anlamda örgütlerin dönüşüm sürecine adaptasyonu bireylerin ikna edilmesi ve dönüşümün gerçekleşmesi için önemlidir.

Dönüşümcü liderlik özellikleri Bass ve Avolio tarafından yapılan araştırmalar neticesinde 4 temel boyut etrafında toplanmıştır (Bass, 1990: 3-21).

İdealleştirilmiş Etki ve Karizma; liderin takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanarak onların faaliyetlerini etkilemeyi ve böylece örgüt amaçlarına ulaşılmasını

sağlamayı kapsamaktadır. Moral ve etik değerlere önem verirler ve bireysel ihtiyaçlarından ziyade çalışanların ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar (Kırel, 2004: 145-164).

İlham Verici Motivasyon; lider amaçlara ulaşmak için çalışan bireylerin motivasyonunu sağlarken işlerini sahiplenmelerini gerçekleştirmeleridir. Lider çalışan bireylere dostça davranır, iş görenlere tavsiyelerde bulunur, onları destekler ve başarılı olmaları için onlara cesaret verir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 231-232).

Bireysel Düzeyde İlgi; lider iş görenlerin hepsini tanır, ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya gayret eder. Lider, iş görenlerin eksik yönlerini bilir ve bireysel gelişimlerine katkıda bulunur. Bu sayede iş görenin örgüt için kıymetli olduğunu gösterir ve çalışan bireylerin iş başarımlarının artmasını bu sayede örgüt performansının artmasını sağlamaktadır (Tichy ve Devanna,1986: 30-32).

Entellektüel Uyarım; dönüşümcü lider, yenilikçi fikirlere destek sağlar ve değişimi özümser. Dönüşümcü lider için yenilikçilik örgütü devamlı geliştiren, iş gören başarımını yükselten önemli bir faktördür. Belki de senelerce meydana çıkmamış düşüncelerin meydana çıkarılmasını destekler ve iş görenleri bu konuda motive eder (Mitchell ve Boyle, 2009: 455-474).

2.5.5. Etkileşimci Liderlik

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarının ortak noktası, iki liderlik tarzında da liderlerin takipçilerini geleceğe ulaştırmak için vizyon sahibi olmaları bunun yanı sıra statik liderlik yerine dinamik liderlik davranışları olmasıdır. Her iki liderlik tarzında da dönüşüm ve değişim önemli olan terimlerdir ve tüm faaliyetler bunun sınırlarında sergilenir. Bunların aksine etkileşimci liderlik değişim ya da dönüşümün yerine mevcut durumun korunmasına odaklanan bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik yönetsel liderlik olarak da bilinir. Bu liderlik tarzında liderin bireylerin, grupların ve örgütün performanslarını verilen veya öngörülen görevlere uyumlu duruma getirmeye odaklıdır (Taylor, 2009: 42-43).

Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin aksine etkileşimci liderlik geleceği yönetme veya biçimlendirmenin yerine geçmişteki uygulamaların bugünkü uygulamaları

gerçekleştirebilmek için iyileştirilmesi ile olan durumu korumaya yönelik faaliyetleri içerir. Etkileşimci liderlik davranışları çalışan bireylerin üstlendikleri görevleri yerine getirmelerini sağlamaktır (James ve Ogbonna, 2013: 358). Etkileşimci liderliğin iki ana bileşeni; (a) ödül ve (b) istisnalarla yönetimdir. Bu bileşenler ile anlatılmak istenen temel unsurlar etkileşimci liderlik tarzının temelinde ceza ve ödül faktörleri ile faaliyet göstermesidir (Antonakis ve House, 2014: 749). Etkileşimci liderler çalışanlar ile örgütsel beklentilerin bütünleşmesi için iş görenlerin performanslarının örgütsel ummaları karşılması durumunda ödül düzeneğini harekete geçirirler. Ödül düzeneğinin olması çalışan bireyleri motive ettiği gibi istenen neticelere ulaşmak için de yol göstericidir (Judge ve Piccolo, 2004: 755-756).

Liderler, iş görenlerin yanlış yapmaları veya istenen dışında davranmaları durumunda ise düzelten uygulamaları gerçekleştirirler. Bu duruma istisnalarla yönetim denilmektedir. Bu düzeltici uygulamalardan en bilindiği ise ceza sistemidir. Çalışan bireyler ceza sisteminin var olduğunu bilmeleriyle yanlış yapmaktan kaçınırlar. Bu ise yine istenen neticelere ulaşmakta bir diğer yoldur (Kreitner vd., 2002: 463).

Bass modelinde etkileşimsel liderlik, üç boyutla ölçülmektedir. Bu boyutlar koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olup aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Bass, 1990: 3-21):

Şartlı Ödüllendirme: Yapıcı işlem, dönüşümcü liderliğin diğer bireylerin gelişim ve performansı motive edici boyutları kadar olmasa da çoğunlukla etkili olduğu kabul edilmektedir. Bu yöntemle lider, yapılması gerekeni ortaya koyar ve yapılması istenen durumun gerçekleşmesi dahilinde karşılığında ödül sözü verir.

İstisnalarla Yönetim: Bu işlem koşullu ödüllendirme veya dönüşümcü liderliğe göre daha az etkilidir. Düzeltici işlem pasif ve aktif olabilmektedir. Aktif istisnalarla yönetimde lider, izleyenlerin faaliyetlerindeki sapmaları, yanlışları aktif biçimde izleyecek düzenlemeleri yapar ve gerek duyulduğunda düzeltici işlem yapar. Pasif istisnalarla yönetimde lider, yanlış ve sapmaların ortaya çıkmasını pasif biçimde bekler ve daha sonra düzeltici işlem yapar.

Serbest Bırakıcı Liderlik: Liderlik tarzlarındaki çalışmalara göre, tanımsal açıdan en az etkili ve en az aktif olan veya liderliğin ihmal edildiği liderliktir. Etkileşimsel liderlik tarzının aksine, bu liderlikte işlem yapılmaz. Gereken kararlar verilmez, uygulamalar ertelenir, liderlik sorumlulukları göz ardı edilir ve otorite kullanılmaz.

2.5.6. Otantik Liderlik

Otantik liderlik tarzına sahip lider, neye inandığını, kim olduğunun bilincindedir ve inanç ile değerler doğrultusunda faaliyette bulunurlar. İzleyenleri liderlerini etik bireyler olarak görürler. Bu sebeple otantik liderliğin esas neticesi güven duygusudur. Otantik liderler açık iletişimi teşvik eder, bilgi paylaşır ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdırlar (Robbins ve Judge, 2012: 394).

2.5.7. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, bireyleri tümüyle etkisine alıp faaliyete geçirme ve geleceğe yönelik somut, ulaşılabilecek hedefler belirleme niteliklerini içinde bulunduran liderlik tarzıdır (Erdoğan, 2002: 48). Örgütlerde ortaya çıkan hızlı değişiklik örgütlerin geleceğe dair kararlarını etkilemektedir. Sözü edilen değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe götüren ve etrafını daha net algılamalarına neden olan vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Çelik, 2003: 19).

Vizyoner liderler, örgütü başarıya ulaştıracak yolda geleceği çalışanlarla birlikte belirleyen, iş görenlerde motivasyonu yükselterek başarımlarını en iyi düzeye çıkaran, örgüt kültürünü güçlü duruma getirerek bunu örgüte yayan, bütün bunları uygularken gelişim ve değişim gereğinin bilincine sahip bireylerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

Örgüt vizyonunun sınırları dışına çıkmamak koşuluyla yenilikçi düşünce ve faaliyetlerin desteklendiği değişim odaklı örgütsel kültür, vizyoner liderlerce desteklenmektedir.

Bu tez çalışmasının ele aldığı Tükenmişlik, Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü Liderlik ile Şartlı Ödüllendirici Liderlik kavramlarının üçünün bir arada ele alındığı bir

çalışmaya literatür taramasında rastlanmamıştır. Bu bölümde kavramlar arasında ki ikili ilişkiler ele alınmış olup, yapılan çalışmalar ve kurulan hipotezler gösterilmiştir.

2.6. Tükenmişlik-Sinizm İlişkisi

Bu bölümde tükenmişlik-sinizm ilişkisine dair araştırmalara yer verilmektedir. Yapılmış olan çalışmalar ve bu araştırmada kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Literatür incelendiğinde, tükenmişlik ile örgütsel sinizm kavramları arasında benzerlik ve farklılıkların olduğu araştırmalar gözlenmektedir. Bazı çalışmalarda tükenmişlik kavramının duyarsızlaşma boyutunun sinizm kavramı ile benzer olarak ele alındığı belirlenmiştir. Örneğin, Maslach ve Jackson (1981: 99), kişilerin sahip olduğu sinik düşüncelerin ve negatif tutumun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutuna işaret ettiğini dikkatle vurgulamışlar ve duyarsızlaşma yerine sinizm kavramını kullanmışlardır.

Kaynaklarda sinizm ve tükenmişliğe ilişkin genellikle aynı öncüllerin ve neticelerin ortaya koyulduğu anlaşılmaktadır. Rol çatışması, aşırı stres, karşılanmayan bireysel ve örgütsel beklentiler, kişinin yeterlilik düzeyini aşan terfiler, yeterli olmayan sosyal destek, kesinti ve işten çıkarma gibi tüm unsurlar tükenmişliğin (Mirvis ve Kanter, 1991: 59) ve dolayısıyla sinizmin sebepleri olarak ifade edilmiştir. Diğer yandan, sinizm ve tükenmişliğin ileri sürülen sonuçları performans düşüklüğü ve moral, devamsızlık gibi etmenleri kapsamaktadır (Andersson, 1996: 1402; Cordes ve Dougherty, 1993: 630).

Farklı çalışmalarda, tükenmişlik ve sinizm arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Örneğin; tükenmişlikle ilgili olarak iş görenin örgütüne ve müşterisine yönelik olumlu olmayan tutumu dile getirilirken; sinizmde iş görenin yalnızca örgütüne yönelik negatif tutumu üzerinde durulmaktadır. Hislere bakıldığında, hem sinizm hem de tükenmişlik açısından hüsrana ve hayal kırıklığı gibi olumlu olmayan duyguların ele alındığı görülmektedir. Tükenmişlik durumunda, negatif duygular çalışma arkadaşlarına ve kişinin kendisine yönelik iken; sinizm durumunda daha çok örgüte veya yöneticilere karşıdır. Davranışsal olarak, tükenmişlik genellikle iş görenlerin örgüt yaşamından kendini geri çekme davranışı şeklinde ifade edilmektedir. Sinik kişi ise, daha çok

savunmacı bir tutum eğilimindedir. Bunu, alaycı davranışlarda bulunarak ya da sözlü şekilde gösterebilir. Tükenmişlik ve sinizmde insanları küçümseme ve aşağılama durumları vardır. Tükenmişlik durumunun neticeleri sağlıklı olumsuz etkilerken, sinizmin neticeleri bazen olumlu etkiler de meydana getirebilir (Brandes ve Das, 2006: 245; Kalağan, 2009: 84).

Çalışan bireylerin sinik davranışları benimsemeleriyle etik olmayan davranışlar göstermeleri arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ve sinik iş görenlerin daha programlı ve planlı çalışma yaşamı yürüttükleri için kaygı, sıkıntı ve telaş seviyelerinin alt seviyede olabileceğini ortaya koyan çalışma bulguları vardır (Andersson ve Bateman, 1997:464).

Literatürde tükenmişlik ve sinizm kavramlarının ilişkilerini inceleyen araştırmalara bakıldığında; Johnson ve O'Leary- Kelly'nin (2003: 643), tükenmişlik ve sinizm arasında kuvvetli ilişki olduğunu ortaya çıkardıklarını görmekteyiz. Bu araştırmada psikolojik sözleşme ihlali yaşayan bireylerde sinik davranışların meydana geldiği ve davranışların neticesinde de bireylerde duygusal tükenmenin yaşandığı belirtilmiştir.

Sağlık sektöründe faaliyette bulunan bireylerin sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir çalışmada ise; tükenmişlik ile sinizm arasında pozitif ilişkinin olduğu saptanmıştır (Özler ve Atalay, 2011: 34).

Bir diğer çalışmada ise; iş görenlerde işletmeye karşı sinik durumlar oluştuğunda, yaptıkları işe karşı çaba ve zamanın azaldığı, çalışma yaşamında kademe ilerlemesi yaşamadıkları görülmüştür. Bu durumda çalışan kişilerin bireysel başarı grafiklerinde ve performanslarında bir azalış görülmüş bu da tükenmişliğin bireysel başarı boyutu ile ilişkilendirilmiştir (Stanley, 2005:434). Üçok ve Torun (2014) sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algılarının tükenmişlik üzerindeki etkisini inceledikleri ve 183 kamu ve özel sektör çalışanına uygulamasını yaptıkları çalışmalarında Maslach ve Jackson'ın (1981) geliştirmiş olduğu ve Ergin'in (1992) Türkçe 'ye uyarladığı tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın neticelerine göre, sinik tutumların duygusal ve bilişsel boyutunun tükenmişliğin tüm alt boyutları üzerinde etkisinin

olduğu, sinizmin davranışsal boyutunun ise tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutları üstünde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Simha, Elloy ve Huang (2014), Tayvan'daki 169 hemşire ile yaptıkları araştırmada tükenmişliğin iki boyutu olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiş, bu ilişkiye rol çatışması, iş aile çatışması, algılanan adalet, güven kavramlarının aracı rolü olup olmadığını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma neticesinde, güven duygusunun örgütsel sinizm ile duygusal tükenmişlik arasında negatif yönde bir aracılık etkisine sahip olduğu, örgütsel sinizm ile duyarsızlaşma arasında ise aracı role sahip olmadığı görülmüştür. Buna göre çalışandaki güven duygusunun yüksek olması örgütsel sinizmin oluşmasını olumsuz yönde etkilemektedir (Gün, 2015: 52-53).

Bu bakış açılarından hareketle çalışma kapsamında tükenmişlik- sinizm ilişkisini test etmek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi örgütsel sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1a:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi bilişsel sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1b:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi duyusal sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1c:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi davranışsal sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2a:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi bilişsel tepki düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2b:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi duyusal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2c:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi davranışsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3a:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi bilişsel tepki düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3b:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi duyuşsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3c:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi davranışsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4a:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi bilişsel tepki düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4b:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi duyuşsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4c:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi davranışsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

2.7. Tükenmişlik-Liderlik Tarzları İlişkisi

Bu bölümde tükenmişlik-liderlik tarzları arasındaki ilişkiye dair yapılmış olan araştırmalara ve bu çalışmada kurulan hipotezlere yer verilmektedir. Literatürde liderlik tarzları ve tükenmişlik konularında yapılan çalışmalar şu şekildedir;

Kanada’da Gill ve arkadaşları (2006) tarafından konaklama hizmeti verilen otellerde, stres ve tükenmişlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek adına yapılmış olan çalışmada, iş görenler tarafından liderin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu düşünüldüğünde, iş görenlerin tükenmişlik ve stresin daha

düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır (Gill vd., 2006: 469). Zopiatis ve Constanti (2009) tarafından Kıbrıs'ta bulunan ağırlama işletmelerinde yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik ile dönüşümcü liderlik arasında negatif ilişkiler tespit edilmiştir (Zopiatis ve Constanti, 2010: 300).

Kuşadası bölgesinde yapılmış olan çalışmada ise kişisel başarı ile dönüşümcü liderlik arasında negatif ilişki olduğu belirtilmiştir. Hem Kuşadası bölgesinde hem de Kıbrıs'ta yapılan çalışmada liderlerin beklentilerle yönetim (pasif) davranışlarının iş görenlerin tükenmişliklerinin artmasına sebep olduğu belirtilmiştir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285).

Meksika Halk Sağlığı Hastanesi'nde çalışan hemşire ve doktorlar arasında yapılmış olan araştırmada çalışanların tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma) ile hastane yöneticilerinin liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiş, liderlik tarzlarından serbest bırakıcı liderlik dışında diğer liderlik tarzları ve tükenmişlik düzeyleri arasında zıt yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (García-Rivera vd., 2012: 447).

Hetland, Sandal, Johnsen tarafından 2007 yılında Norveç Bilişim Teknoloji firmasının 289 çalışanı ile yapılan çalışmanın neticeleri şu şekildedir;

Duygusal tükenme ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yüksek düzeyli bir ilişki görülmüştür. Ama bu ilişki çok açık değildir. Birçok alt çalışan liderlik türlerinden etkilenmektedir ayrıca çalışma, duygusal tükenmenin iş gerekliliklerinin nicel ve niteliksel faktörlerinden de etkilenmekte olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ile çalışan verimi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu yine bu araştırma ile tespit edilmiştir (Hetland vd. 2007: 68-69). Az sayıda yapılmış olan çalışmalarda okul yöneticilerinin liderlik faaliyetlerini uygularken öğretmenler üstünde stres yaratıp tükenmişlik duygusuna neden olduğu görülmüştür (Cemaloğlu, 2011: 496).

Korkmaz (2005: 413), dönüşümcü liderlik tarzının personel için motive eden olumlu davranışlara neden olduğunu, iyimserlik duygularının ortaya çıkıp gelişmesine etki ettiğini ve bunların öğretmenin performansını artırıcı bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Kanste, Kyngas, Nikkila tarafından 2007 yılında 601 hemşire ve hemşire yöneticisi üzerinde araştırılan ve liderlik tükenmişlik ilişkisinin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı çalışmada, liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki kompleks olarak nitelendirilmiştir. Buna göre liderliğin durumsal faktörleri, tükenmişliğin durumsal faktörlerinden etkilenmektedir. Tükenmişlik ve liderlik ilişkisi çok karışıktır ve liderlik durumsal faktörleri ile tükenmişlik derecesine göre etkilenmektedir. Hemşire yöneticilerinin koşullandırılmış liderlik tarzının hemşirelerin tükenmişliği üzerinde etkili olduğu gözükmemektedir (Kanste vd., 2007: 731-738).

Bu bakış açısından hareketle çalışma kapsamında tükenmişlik- dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik ilişkisini test etmek amacıyla kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H5:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi algılanan dönüşümcü liderlik düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H5a:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi algılanan dönüşümcü liderlik düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H5b:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H5c:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H6:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi algılanan şartlı ödüllendirici liderlik düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H6a:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi algılanan şartlı ödüllendirici liderlik düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H6b:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi algılanan şartlı ödüllendirici liderlik düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H6c:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi algılanan şartlı ödüllendirici liderlik düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle, sağlık yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının görülmesi arttıkça sağlık çalışanlarının duyarsızlaşma, duygusal tükenme, kişisel başarı düzeylerinde bir azalma gözlenir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişkinin olması beklentilerle uyumludur. Çünkü dönüşümcü liderler pozitif ve sürekli teşvik edicidirler (Yıldırım, 2006: 54). Çalışan bireylerin işlerine anlam kazandırarak onlarda bir takım ruhu oluştururlar (Celep, 2005: 78).

Etkileşimci liderliğin koşullu (şartlı) ödül alt boyutu ile tükenmişliğin alt boyutlarının arasındaki ilişkinin, dönüşümcü liderliğin tükenmişlikle olan ilişkisine benzemesi dikkat çekicidir. Sosyal ve maddi ödüller, adaletin ve birlik duygusunun varlığı gibi konularda örgüt ile birey arasında çıkan anlaşmazlıklar tükenmişliğe sebep olabilir (Budak vd., 2005: 97), bu sebeple iyi performansı ödüllendirip başarıları takdir eden etkileşimci liderler şartlı ödülle, sağlık çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyinde tükenmişlik yaşama riskini azaltmaktadır.

Cemaloğlu (2007: 123-155) yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlerin ve etkileşimci liderlerin şartlı ödül ile öğretmenlerin etkililik, doyum ve ekstra çaba elde etmesini sağladığını saptamıştır. Dilek (2005: 133), koşullu ödüllendirmenin normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular araştırmayı destekler niteliktedir.

2.8. Örgütsel Sinizm-Liderlik Tarzları İlişkisi

Bu bölümde sinizm- liderlik tarzları ilişkisine dair araştırmalara yer verilmektedir. Fakat sinizm- liderlik tarzları ilişkisine dair çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Yapılmış olan çalışmalar ve bu araştırmada kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Sürdürülebilir örgütsel başarı olabilmesi için önemli olan değişim ve dönüşüm süreçlerini etkileyen iki önemli unsur olan liderlik yaklaşımları ve örgütsel sinizm, birbirlerinden etkilenen iki faktördür. Liderlerle iş görenler arasındaki ilişkinin örgütsel

sinizm düzeyini belirleyebildiği veya örgütsel sinizmin liderlik faaliyetleri üzerinde etkili olabildiği anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlerle veya diğer liderlik tipleri ile karşılaştırıldığında, iş görenlerin işlerinden daha çok tatmin olabilmelerini ve işlerinde daha fazla motive olabildiklerini söylemek mümkündür. Ayrıca dönüştürücü liderlerin örgütsel bağlılığı artırabildikleri ve böylece performans düzeyinin istenilen seviyeye ulaşabilmesini sağladıkları da bilinmektedir (Keegan ve Hartog, 2004: 610).

Liderlik ve örgütsel sinizm arasında bağlantı kuran araştırmalardan ilki Davis ve Gardner (2004)'a aittir. Çalışmalarında liderlik bakımından lider-üye ilişkisi içinde atfetme süreçlerinin nasıl oluştuğunu ve atfetmelerin örgütsel sinizmi nasıl etkilediğini bulmuşlardır. Yapılmış olan bir diğer çalışma ise dönüştürücü liderliğin örgütsel değişime bağlı iş gören sinizmi ile negatif ilişkili olduğunu; ekip uyumu hakkında iş gören düşüncesinin, dönüştürücü liderlik ile örgütsel değişime bağlı çalışan sinizmi arasındaki ilişkiyi düzenlediğini; ekip uyumu hakkında yüksek algının, örgütsel değişime bağlı çalışan sinizmi üzerinde dönüştürücü liderliğin etkisini daha fazla güçlendirdiği ortaya koyulmuştur (Wu vd., 2007: 351).

David Hughes, dönüştürücü liderliği “bir vizyon oluşturma, bu vizyondan hareketle örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin devamlılığını sağlamak için kültürel, teknik ve politik sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda Hughes, dönüştürücü liderleri “değişim ajanları” olarak nitelendirmiştir (Balekoğlu, 1992: 103).

Dönüştürücü liderler, etkileşimci liderlerle veya diğer liderlik tarzları ile karşılaştırıldığında iş görenlere daha fazla, bağlılık, motivasyon, tatmin ve yüksek performans sergilemelerini sağladıkları ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderlere sahip olan örgütlerde iş görenlerin lidere karşı daha çok güven duygusu geliştirdikleri tespit edilmiştir (Keegan ve Hartog, 2004: 610).

Makalelerine Frankly'nin (1984) “İnsanoğlunun anlam arayışı yaşamındaki en önemli motivasyondur.” sözüyle bağlayan Cartwright ve Holmes (2005) çalışma yaşamını anlamlandırmanın ve iş yerinde anlam bulmanın sinizmi azaltan etkisi üzerinde durmuşlardır. Onlara göre yetenekli bireyler kendilerini meşgul eden ve tatmin

edici anlamlı işlerde bulunmazlarsa kolay bir şekilde işi bırakırlar. Etkin olmayan liderlik neticesinde ortaya çıktığını söyledikleri sinizm, sadece lidere duyulan güvenle ortadan kalkabilir (Cartwright, Holmes, 2006: 199-208).

Bommer, Rich ve Rubin (2005) çalışmalarında, değişimi uygulayanlar tarafından kullanılan stratejileri, dönüşümcü liderlik davranışı olarak tanımlayarak, dönüşümcü liderliğin örgütsel değişime bağlı sinizm üzerindeki etkilerine yönelik bir hipotez geliştirdiler. Hipotezin kuramsal temeli olarak sosyal öğrenme kuramı ve iletişim araştırmasının birleşimini kullandılar. Neticede, dönüşümcü lider davranışının çoğunlukla düşük seviyede örgütsel değişime bağlı sinizm ile ilişkili olduğunu ve dönüşümcü liderliğin örgütsel değişime bağlı sinizmi azalttığını buldular. Sinizme, iş görenlerin liderlik becerilerinin geliştirilmesi açısından bakan Scharmer (2007), öne sürdüğü yeni liderlik teknolojisinde en önemli araç olarak bireyin kendisine işaret etmekte ve geliştirmiş olduğu kuramı “Theory U” olarak isimlendirmektedir. Bu kurama göre sinizm iş görenlerin idrak etme yeteneklerinin geliştirilmesinin önündeki üç engelden biri olarak görülmektedir. Diğer ikisi “korku” ve “diğerlerini sürekli eleştirme” dir (Akt. Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 293).

Dönüştürücü liderlik ile ruhsal liderlik arasındaki analogiden faydalanarak Bommer ve diğerlerinin dönüştürücü liderliğin sinizmi azalttığı yönündeki çalışması da örnekler arasında gösterilebilir (Bommer vd., 2011: 748).

ABD'de orta batıdaki bir eyaletteki 16 polis departmanını temsilen 205 polis memuru üzerinde bir çalışma yapılmış ve çalışmanın neticelerine göre; yaş, rütbe, destekleyici liderlik davranışları, toplumun tutumu ve iş tatmininin sinizm ile negatif olarak ilişkili olduğu, negatif duygusallığın ise sinizm ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sancak, 2014: 49).

Bu bakış açısından hareketle çalışma kapsamında Sinizm-Liderlik Tarzları arasında kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H7:Çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyi sinizm düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H8:Çalışanların algıladıkları şartlı ödüllendirici liderlik düzeyi sinizm düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Son olarak, Sinik tutum sergileme ve tükenmişlik durumu bireyin örgüt ortamında gösterebileceği iki olumsuz tutum şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Tükenmişlik- sinizm ilişkisinde dönüştürücü ve şartlı ödüllendirici liderlik tarzının rolü konusunda yapılmış bir çalışmaya alan yazında rastlanmamıştır. Ancak yapılan değerlendirmede bireylerin tükenmişlik ile sinizm arasındaki ilişkiye dönüştürücü ve şartlı ödüllendirici liderliğin aracılık edebileceği değerlendirilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın son hipotezi aşağıdaki gibidir:

H9:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi- sinizm ilişkisinde dönüştürücü liderliğin aracılık rolü vardır.

H10:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi- sinizm ilişkisinde ŞÖL'ün aracılık rolü vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK-SİNİZM İLİŞKİSİNDE LİDERLİK TARZLARININ ROLÜ

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önem

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, sağlık sektöründe algılanan tükenmişliğin sinizme etkisini ve bu etkide liderlik tarzlarının rolünü belirlemektir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Salihli ilçe merkezindeki hastanelerde görev yapmakta olan hastane çalışanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide liderlik tarzlarının rolünün incelenmesidir.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma Salihli ilçesindeki hastanelerde örgütsel sinizm ve tükenmişlik algılarının ne düzeyde olduğunun ortaya konulması bakımından önemlidir. Ayrıca hastanelerin hizmet kalitesini yükseltmek, kurumsal başarıyı arttırmak, sağlık bir örgüt iklimi oluşturma bilmek için sağlık çalışanlarının ilgi ihtiyaç ve beklentilerine karşılık verilmesinin yanında örgütün verimini ve etkinliğini etkileyebilecek her türlü olumsuz durumun tespit edilmesi bakımından da ayrı bir önem taşımaktadır.

3.2. Araştırma Soruları

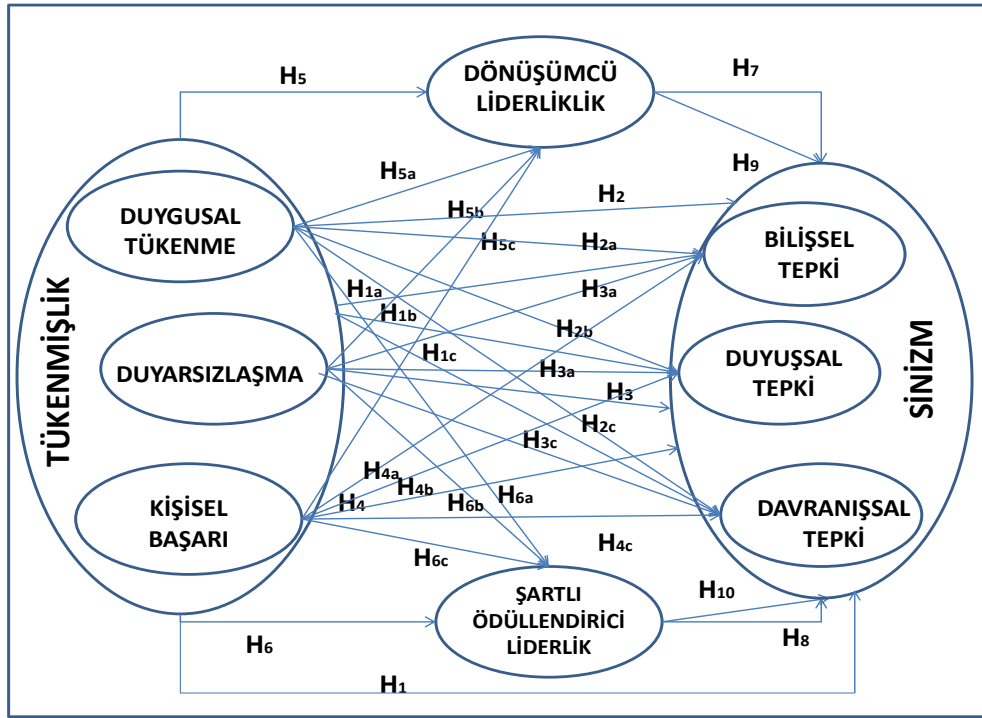
Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların sinizm düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalıştıkları pozisyona, kuruma, iş türüne, eğitim düzeylerine ve gelirlerine göre bir farklılık göstermekte midir?

- Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile sinizm düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile algılanan liderlik tarzları arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile sinizm düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile sinizm düzeyleri arasındaki ilişkide liderlik tarzlarının aracılık rolü var mıdır?

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 28 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi örgütsel sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1a:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi bilişsel sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1b:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi duyuşsal sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1c:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi davranışsal sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2a:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi bilişsel tepki düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2b:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi duyuşsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2c:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi davranışsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3a:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi bilişsel tepki düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3b:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi duyuşsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3c:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi davranışsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4a:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi bilişsel tepki düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4b:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi duyuşsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4c:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi davranışsal tepki düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H5:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi algılanan dönüşümcü liderlik düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H5a:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi algılanan dönüşümcü liderlik düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H5b:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H5c:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H6:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi algılanan şartlı ödüllendirici liderlik (ŞÖL) düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H6a:Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi algılanan ŞÖL düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H6b:Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi algılanan ŞÖL düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H6c:Çalışanların algıladıkları kişisel başarısızlık algısı düzeyi algılanan ŞÖL düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H7:Çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyi sinizm düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H8:Çalışanların algıladıkları ŞÖL düzeyi sinizm düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H9:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi- sinizm ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.

H10:Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi- sinizm ilişkisinde ŞÖL'in aracılık rolü vardır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma kapsamına alınan 2016 yılında Salihli ilçe merkezinde bulunan hastanelerde görev yapan hastane çalışanlarıyla, söz konusu hastanelerden alınan veriler, anketle tespit edilen sonuçlar, bilgi formu ve kullanılan ölçekler bireylerin görüşleri ile sınırlıdır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

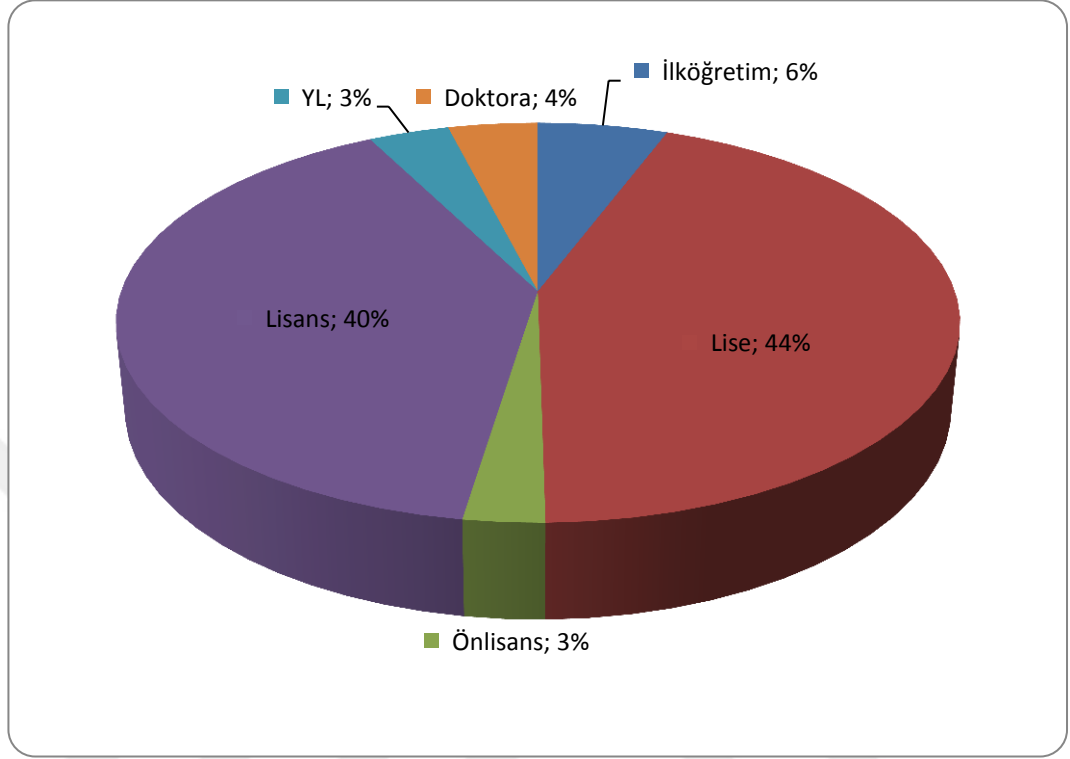
3.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Salihli ilçesindeki sağlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini hastane çalışanlarının arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 500 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 217 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 350 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 255'i geri dönmüş ve 235 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 10 veri seti çıkartılmış ve 225 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

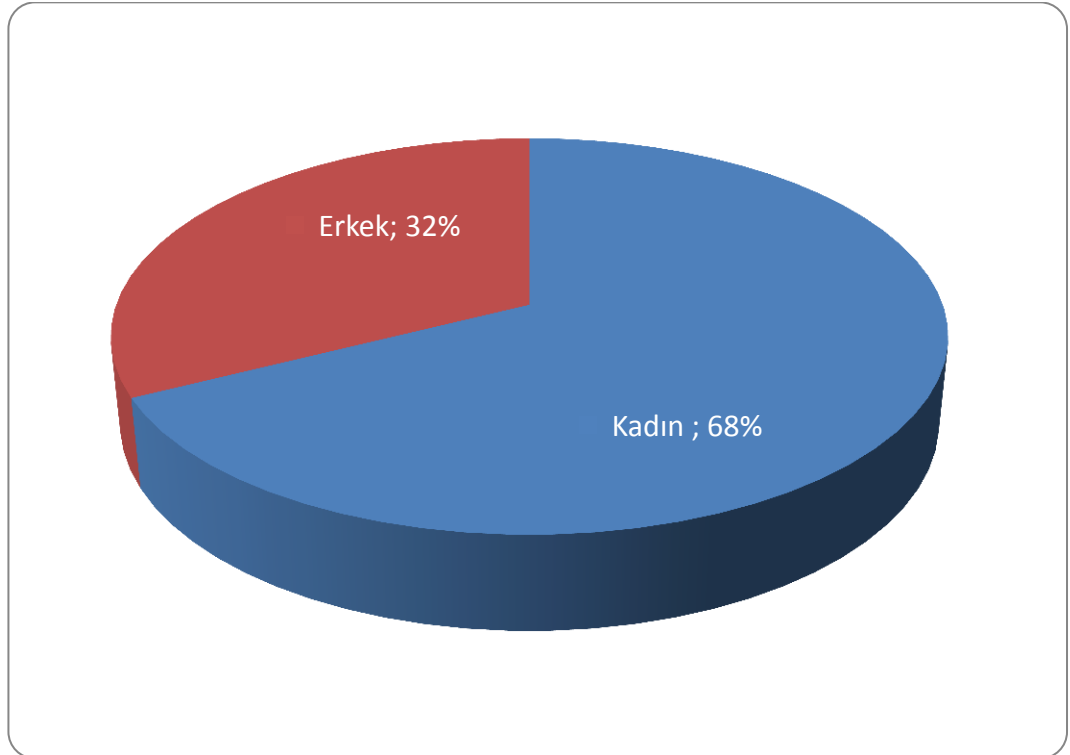
Tablo 3.1. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları (Sekaran, 1992: 253).

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1000	1400	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	278	302	357	384

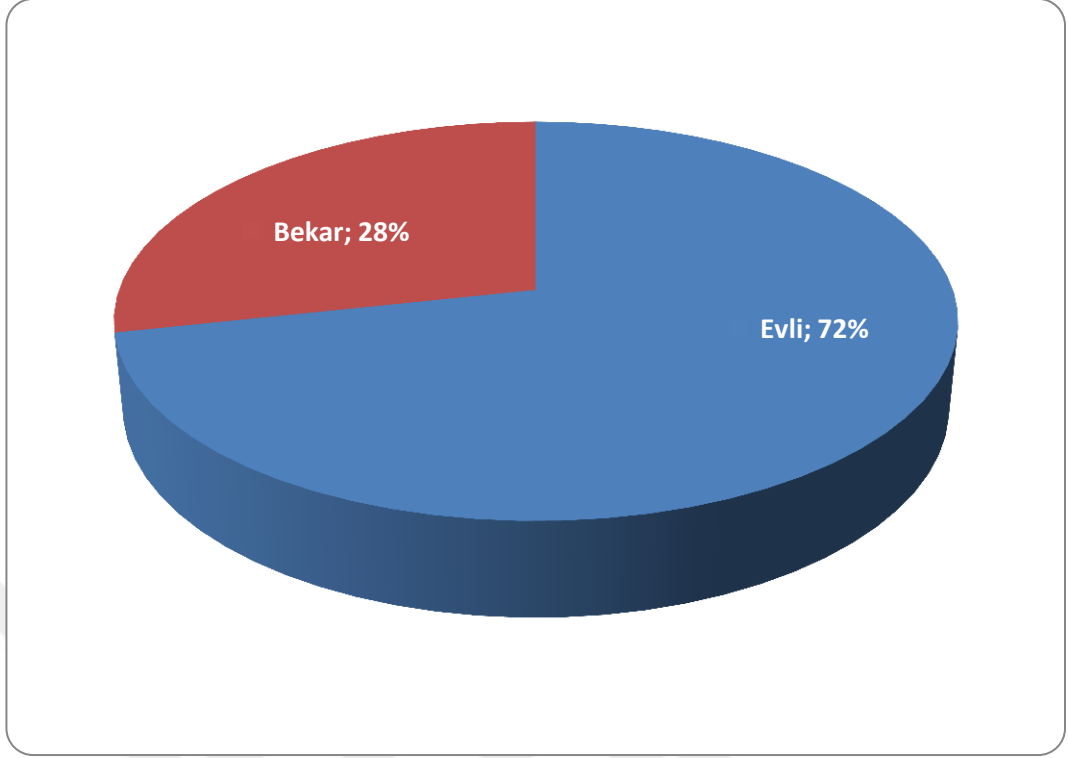
Demografik özelliklere ait bilgiler Şekil 3.2 – Şekil 3.8 ve Tablo 3.2’de sunulmuştur.



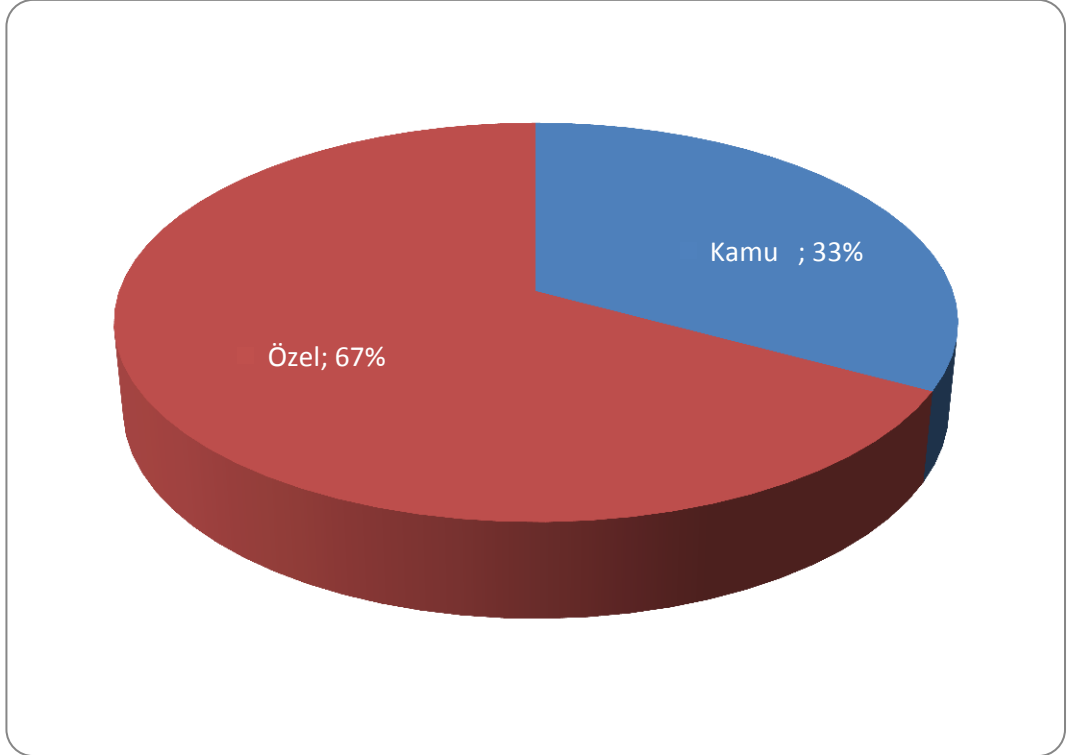
Şekil 3.2. Eğitim Durumu



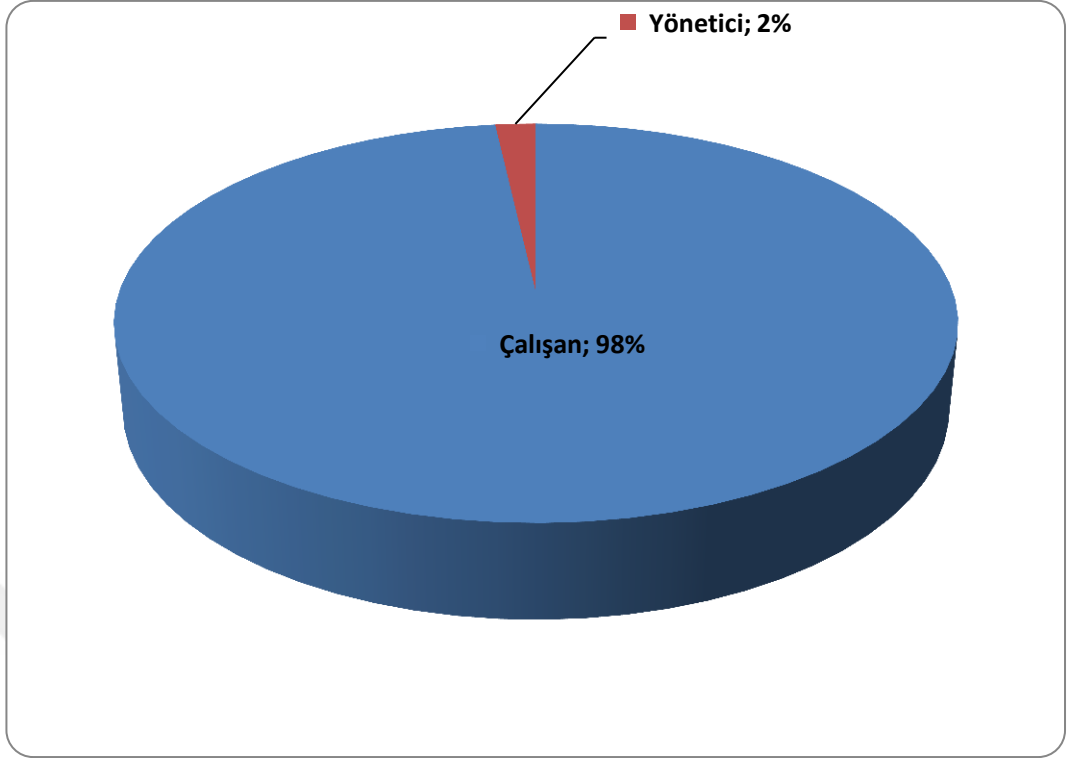
Şekil 3.3. Cinsiyet



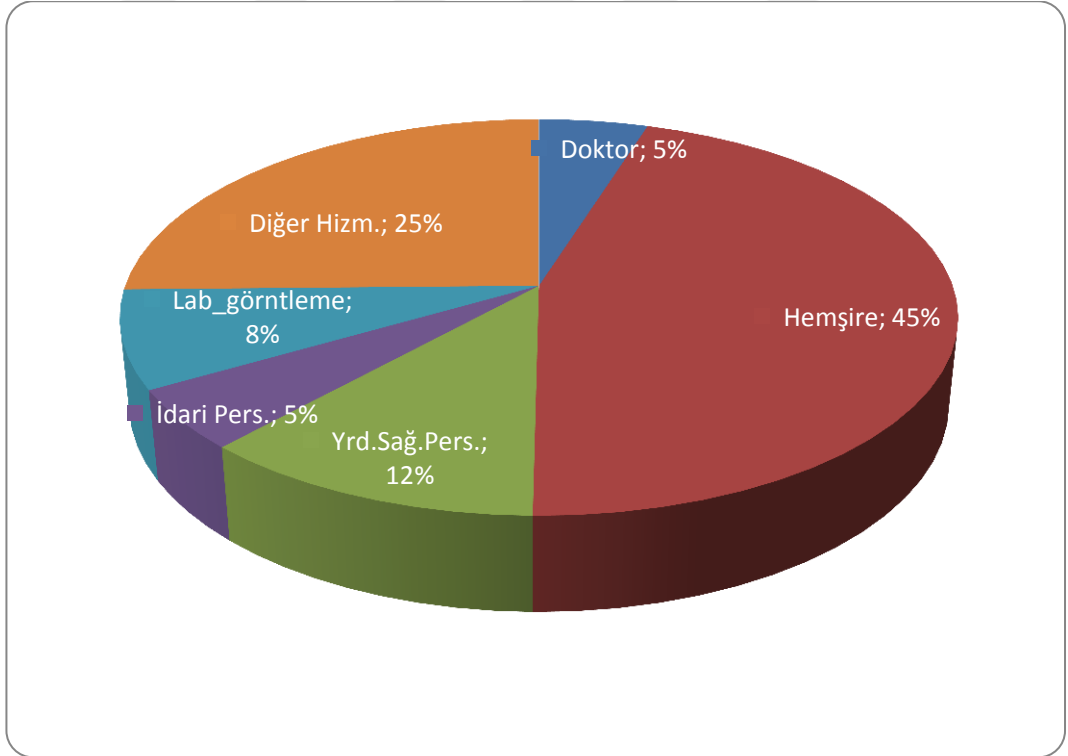
Şekil 3.4. Medeni Hal



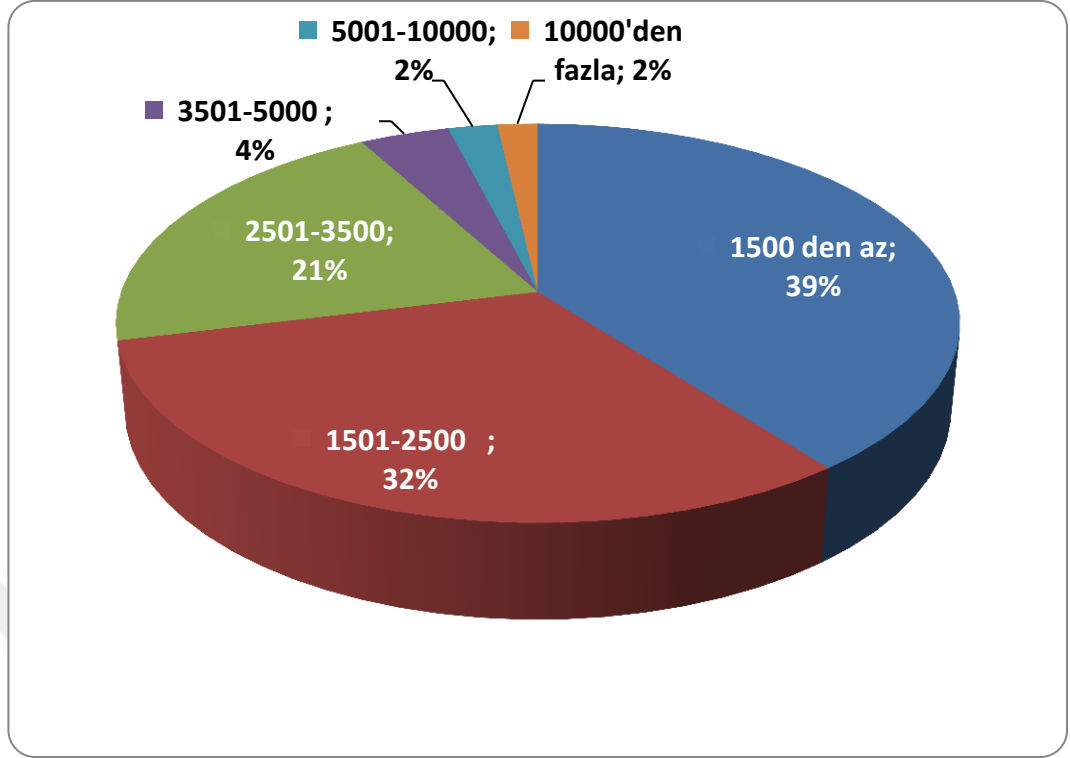
Şekil 3.5. Çalışılan Kurum



Şekil 3.6. Branş



Şekil 3.7. Meslek



Şekil 3.8. Gelir Durumu

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 33, ortalama çalışma süresi ise 9 yıldır.

Tablo 3.2. Betimleyici istatistikler

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	33	9
St. Sapma	8,6	7,6
Minimum	18	1
Maksimum	56	32

3.5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, hastane çalışanlarından oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 55 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 10 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise 22 sorudan oluşan tükenmişlik (3 boyut 22 madde), liderlik tarzları (2 tarz,9 md), sinizm (3 boyut 14 md) ölçekleri bulunmaktadır.

Tükenmişlik Ölçeği(T)

Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve 3 boyuttan oluşan 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanterinin birinci alt ölçeği 9 maddeden oluşan “Duygusal Tükenme (DT), ikincisi 5 maddeden oluşan “Duyarsızlaşma (YT)” ve üçüncüsü de 8 maddeden oluşan “Kişisel Başarı (KT) alt ölçeğidir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ergin (1993) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .83, .65 ve .72 olarak tespit edilmiştir.

Tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağlamadığı belirlenmiştir. Bu nedenle tek boyutta ele alınan analizde ise .35 den düşük faktör yüküne sahip olan 9 madde ölçekten çıkarılmıştır(T4,T5, T7,T9,T12, T17,T18,T19,T21) Ölçeğin KMO analiz sonucu .81 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar Tablo 3.3 ve 3.4’de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.5’de sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Tablo 3.6 da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.3. Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Bileşenler
T3	0,80
T8	0,78
T1	0,73
T16	0,73
T2	0,72
T10	0,69
T6	0,65
T13	0,62
T11	0,57
T20	0,46
T22	0,43
T14	0,42
T15	0,35

Tablo 3.4. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Rotasyon Özeti		
	Toplam	% Varyans	B. Toplam%	Toplam	% Varyans	B. Toplam %
1	5,59	25,40	25,40	5,59	25,40	25,40
2	2,72	12,37	37,77			
3	1,74	7,92	45,68			
4	1,28	5,81	51,49			
5	1,18	5,34	56,84			
6	1,01	4,58	61,42			
7	0,93	4,21	65,63			
8	0,89	4,05	69,68			
9	0,79	3,58	73,26			
10	0,73	3,31	76,57			
11	0,68	3,09	79,67			
12	0,65	2,95	82,62			
13	0,55	2,52	85,13			
14	0,53	2,42	87,55			
15	0,50	2,29	89,84			
16	0,48	2,16	92,00			
17	0,44	2,00	94,00			
18	0,36	1,63	95,63			
19	0,31	1,41	97,04			

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizini gösterir Şekil 3.9'da sunulmuştur. Tablo 3.5 ve Tablo 3.6'da görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

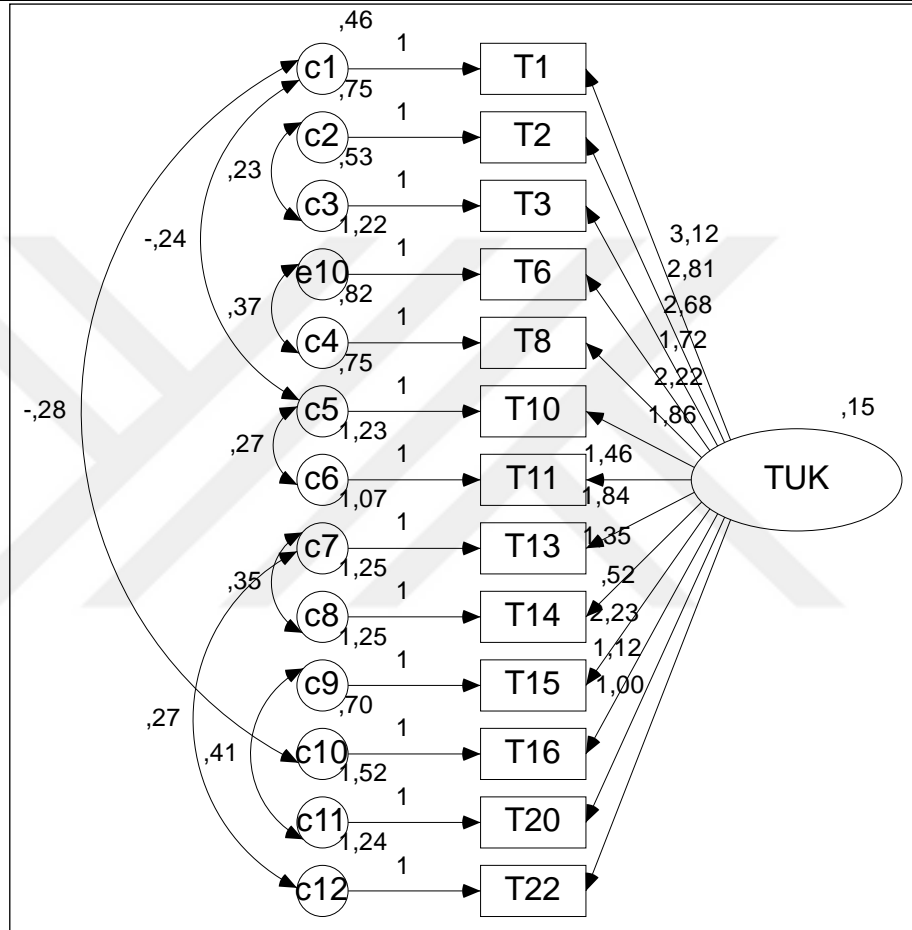
Tablo 3.5. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X ²	Df	CMI					RMSE A	
			N/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI		TLI
Tükenmişlik(2.düzye)	150.8	57	2.6	0.90	0.84	0.92	0.90	0.91	0.08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 3.6. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90



Şekil 3.9. Tükenmişlik Ölçeği DFA sonuçları

Liderlik Tarzları Ölçeği

Sağlık işletmelerindeki dönüşümcü liderlik(DL) ve şartlı ödüllendirici liderlik(ŞÖL) tarzlarını belirlemek üzere Podsakoff arkadaşları (1990; 1996) tarafından geliştirilen sırasıyla 5 ve 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır Bu çalışmada Bettencourt (2004) çalışmasında kullanılan ölçek kullanılmıştır. Bettencourt (2004) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .93 ve .95 olarak bulunmuştur

Dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik tarzları ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeklerin tek faktörlü yapılarına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeklerin KMO analiz sonuçları sırasıyla .89 ve .81 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Tablo 3.7, 3.8, 3.9 ve 3.10'da sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.11'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeklerin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayıları sırasıyla .91 ve .90 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.7. ŞÖL Faktör Matrisi

	Bileşenler
L2	0,94
L3	0,91
L1	0,85
L4	0,82

Tablo 3.8. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu (ŞÖL)

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Rotasyon özeti		
	Toplam	% Varyans	B.Toplam %	Toplam	% Varyans	B.Toplam %
1	3,12	78,03	78,03	3,12	78,03	78,03
2	0,43	10,71	88,73			
3	0,32	7,94	96,68			
4	0,13	3,32	100,00			

Tablo 3.9. DL Faktör Matrisi

	Bileşenler
D2	0,89
D3	0,89
D1	0,88
D4	0,87
D5	0,87

Tablo 3.10. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu (DL)

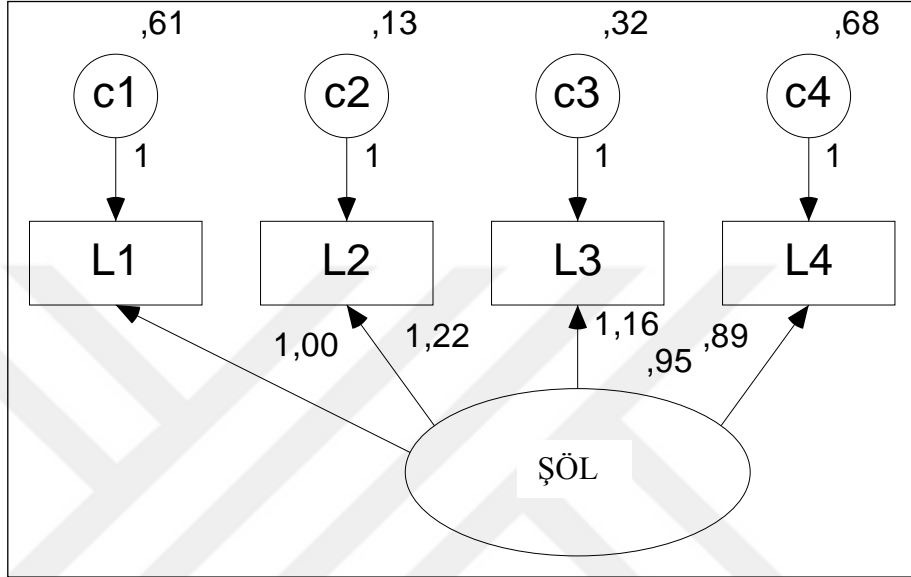
Bileşenler	İlk Özdeğerler			Rotasyon özeti		
	Toplam	% Varyans	B.Toplam %	Toplam	% Varyans	B.Toplam %
1	3,86	77,12	77,12	3,86	77,12	77,12
2	0,37	7,39	84,51			
3	0,31	6,22	90,73			
4	0,24	4,81	95,54			
5	0,22	4,46	100,00			

Ölçeklerin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeklerin I. Düzey model uyum analizine ilişkin şekil 3.10 ve 3.11'de sunulmaktadır.

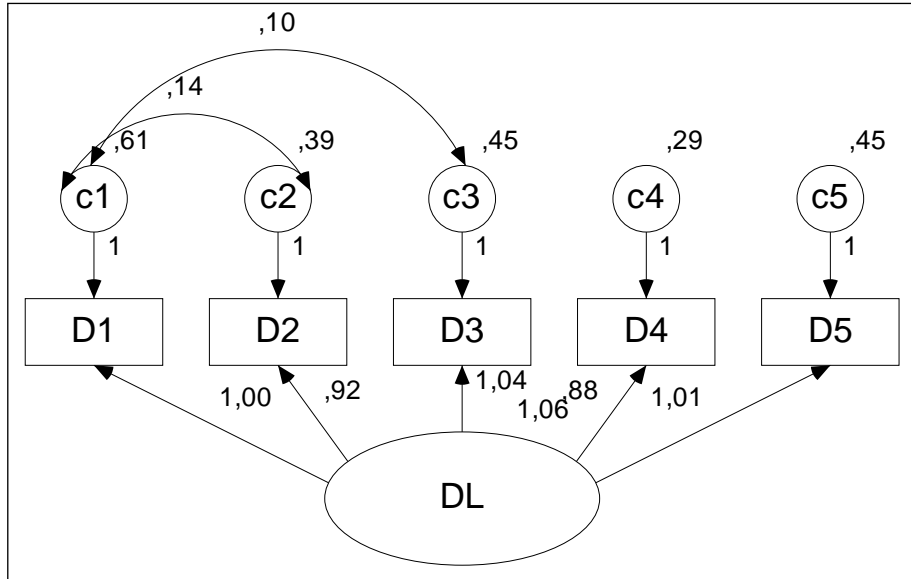
Tablo 3.11. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
1. DL	4.02	3	2,2	0,99	0,96	0,99	0,99	0,99	0,03
2. ŞÖL	1,2	2	0,6	0,99	0,98	1,00	0,99	1,00	0,00

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 3.10. ŞÖL Ölçeği DFA Sonuçları



Şekil 3.11. DL Ölçeği DFA Sonuçları

Sinizm Ölçeği(ÖS)

Örgütsel sinizm Brandes (1997) tarafından geliştirilen ve Erdost ve arkadaşları (2007) tarafından kullanılan örgütsel sinizm ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçek 14 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar Bilişsel sinizm(tepki), Duyuşsal sinizm(tepki) ve davranışsal sinizm(tepki) olarak isimlendirilmiştir. Boyutlar sırasıyla 5,6,3 madde olmak üzere sinizm 14 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Erdost ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla .91 ve toplam güvenilirlik .71 olarak tespit edilmiştir.

Sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiş ancak 2 madde düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır (S6,S7) tir. Tek boyutta ele alınan analizde ise ölçek tek boyuta tüm maddeleriyle uyum sağlamıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar Tablo 3.12 ve 3.13'de sunulmuştur. Üç boyutlu ölçekte açıklanan toplam varyans % 71,6 dır. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.14'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sinizm (SNZ), Bilişsel sinizm (BS), Duyuşsal sinizm (DS) ve Davranışsal sinizm (DVS) için sırasıyla .91, .84, .86 ve .77, olarak bulunmuştur.

Tablo 3.12. Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Bileşenler		
	1	2	3
S3	0,811641		
S2	0,773262		
S4	0,75858		
S1	0,713374		
S5	0,646997		
S8		0,816383	
S11		0,814229	
S9		0,785184	
S10		0,648008	
S12			0,831463
S13			0,738566
S14			0,703464

Tablo 3.13. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

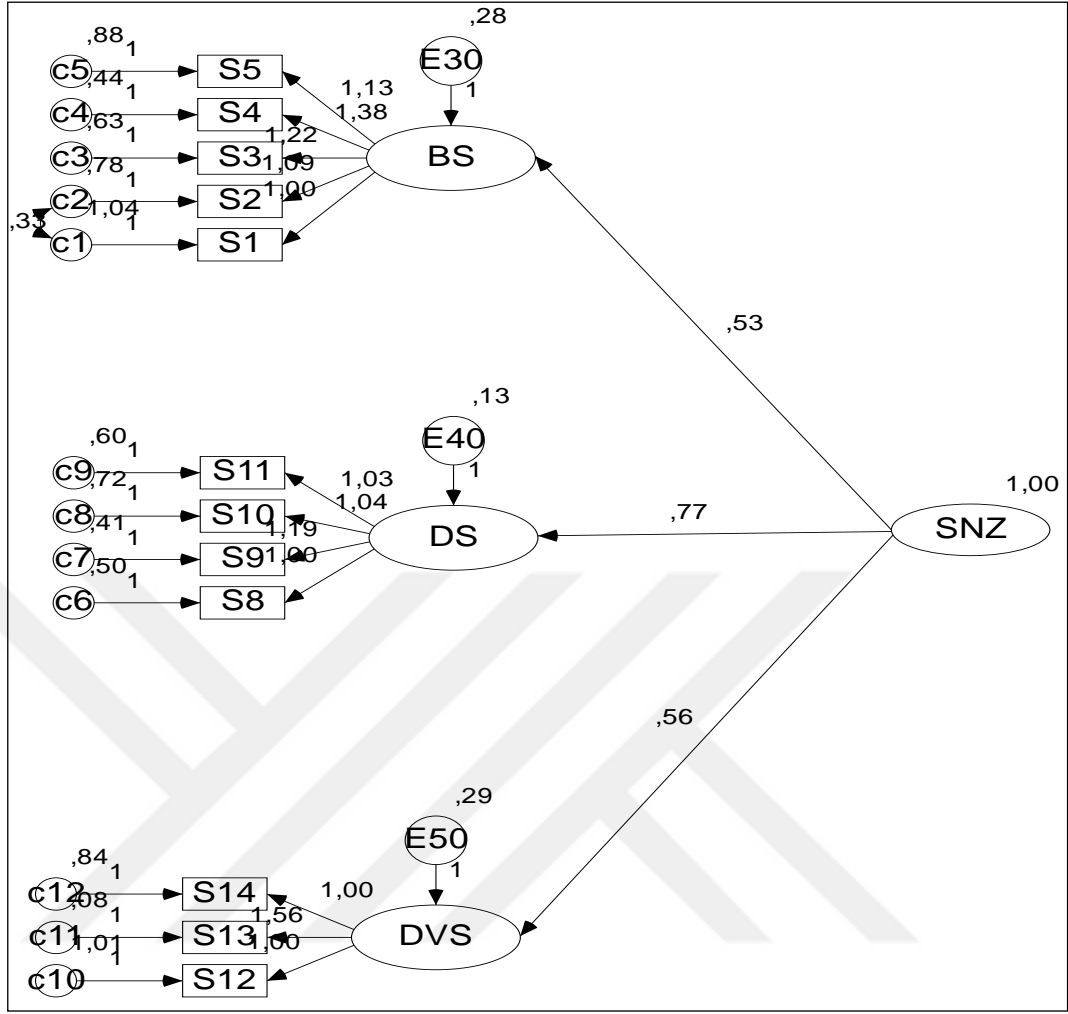
Bileşenler	İlk özdeğerler			Rotasyon özeti ve kıkare yüklenmeleri		
	Toplam	% Varyans	B.Toplam %	Total	% of Varyans	B.Toplam %
1	5,46	45,50	45,50	3,15	26,28	26,28
2	1,57	13,06	58,56	2,83	23,57	49,85
3	1,17	9,74	68,30	2,21	18,45	68,30
4	0,75	6,29	74,59			
5	0,62	5,13	79,72			
6	0,55	4,55	84,28			
7	0,41	3,41	87,69			
8	0,38	3,17	90,86			
9	0,33	2,75	93,61			
10	0,29	2,44	96,05			
11	0,24	2,03	98,08			
12	0,23	1,92	100,00			

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizini gösterir Şekil 3.12’de sunulmuştur. Tablo 3.14 ve Şekil 3.12’de görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

Tablo 3.14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

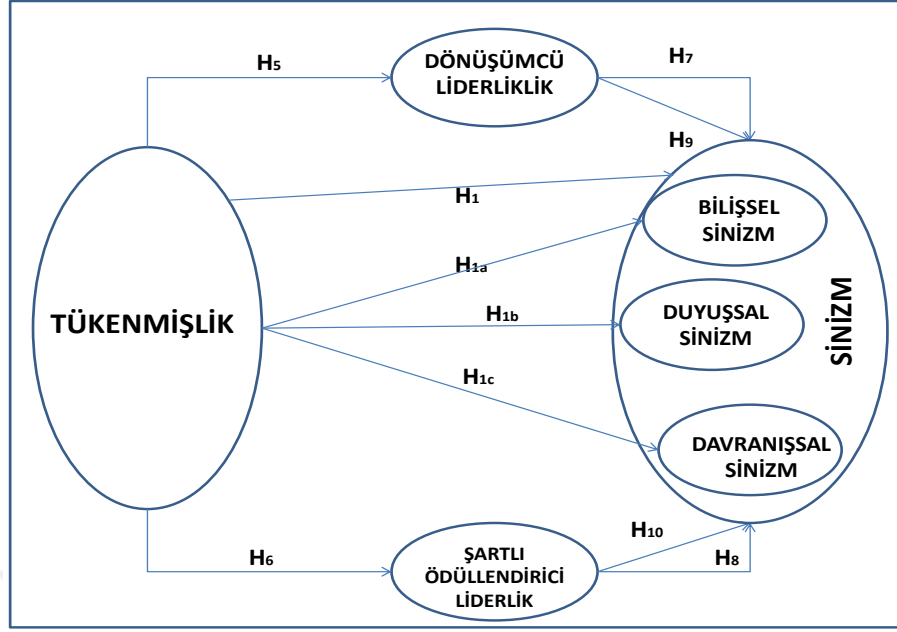
Değişkenler	X ²	df	CMI N/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları *“kabul edilebilir”* standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 3.12. Sinizm Ölçeği DFA Sonuçları

Ölçüm araçlarının yapı geçerlemeleri ve doğrulanma süreçleri, sonucunda tükenmişlik ölçeğinin 3 boyutta veriye uyum sağlamaması ve ancak tek boyutlu olarak yapı geçerliliğinin sağlanmış olması nedeniyle araştırma modeli modifiye edilerek Şekil 3.13'de gösterilmiştir.



Şekil 3.13. Modifiye Edilmiş Araştırma Modeli

3.5.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve tükenmişlik, sinizm ve iki liderlik tarzı değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken sinizm ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

3.6.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 225 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Tablo 3.15’de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan algılanan tükenmişlik ölçeğinde yer alan toplam 22 madde tümleşik tek boyut olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken 2 boyut liderlik tarzları faktör analizi sonucu belirlenen 5 ve 4 maddenin ayrı ayrı aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan sinizm ise toplam 14 md. faktör analizi sonucu belirlenen 3 boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Tablo 3.15 de de görüldüğü üzere ortalamalar değişkenler için de 2.22-3.35 arasındadır.

Tablo 3.15. Değişken ve Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma
SİNİZM	225	2,54	0,84
BİLİŞSEL TEPKİ	225	2,70	0,97
DUYUŞSAL TEPKİ	225	2,22	0,99
DAVRANIŞSAL TEPKİ	225	2,78	1,03
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	225	3,35	1,06
ŞÖL	225	3,10	1,09
TÜKENMİŞLİK	225	2,54	0,78

3.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 3.16). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; örgütsel sinizm ve boyutlarının dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.16. Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri

DĞŞK.	1	2	3	4	5	6	7
SİNİZM	(.91)						
BİLİŞSEL SİNİZM	.86***	(.84)					
DUYUŞSAL SİNİZM	.83***	.54***	(.86)				
DAVRANIŞSAL SİNİZM	.72***	.44***	.54***	(.77)			
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	-.67***	-.65***	-.50***	-.44***	(.91)		
ŞÖL	-.60***	-.58***	-.44***	-.38***	.80***	(.90)	
TÜKENMİŞLİK	.64***	.57***	.56***	.44***	-.41***	-.36***	(.87)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

*** $p < .001$,

3.6.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken örgütsel sinizm ve boyutlarının cinsiyete, medeni duruma, kurum ve iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna, iş türüne ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Örgütsel sinizm ve boyutlarının cinsiyete, medeni duruma, kurum ve iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.17) çalışanların sinizm algılarının cinsiyete, medeni duruma, kurum ve iş pozisyonuna göre farklılaştığı görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre kadınlarda sinizm algılarının yüksek olduğu, medeni duruma göre evli olanların sinizm algılarının yüksek olduğu, çalışılan kuruma göre kamuda çalışanların sinizm algılarının yüksek olduğu, iş pozisyonuna göre çalışanların sinizm algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.17. T Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Sinizm	Kadın	152	2,66	,80	,002
	Erkek	73	2,28	,86	
	Evli	161	2,63	,88	,005
	Bekar	64	2,31	,67	
	Çalışan	221	2,55	,83	,03
	Yönetici	4	1,67	,29	
	Kamu	74	3,19	,78	,00
	Özel	150	2,21	,65	

Yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.18) çalışanların bilişsel sinizm algılarının cinsiyete ve kuruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre kadınlarda bilişsel sinizm algılarının yüksek olduğu, çalışılan kuruma göre kamuda çalışanların bilişsel sinizm algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.18. T Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Bilişsel Sinizm (Tepki)	Kadın	152	2,85	,95	,001
	Erkek	73	2,38	,93	
	Evli	161	2,77	,98	,07
	Bekar	64	2,51	,92	
	Çalışan	221	2,70	,97	,30
	Yönetici	4	2,20	,58	
	Kamu	74	3,35	,93	,000
	Özel	150	2,36	,81	

Yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.19) çalışanların duyuşsal sinizm algılarının cinsiyete, medeni duruma, kurum ve iş pozisyonuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre kadın çalışanların, medeni duruma göre evli olanların, çalışılan kuruma göre kamuda çalışanların, iş pozisyonuna göre çalışanların duyuşsal sinizm algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.19. T Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Duyuşsal Sinizm (Tepki)	Kadın	152	2,31	,97	,04
	Erkek	73	2,03	,98	
	Evli	161	2,36	1,02	,000
	Bekar	64	1,87	,78	
	Çalışan	221	2,24	,98	,000
	Yönetici	4	1,00	,00	
	Kamu	74	2,80	,98	,000
	Özel	150	1,92	,84	

* $p < .05$

Yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.20) çalışanların davranışsal sinizm algılarının cinsiyete, kurum ve iş pozisyonuna farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre kadınların, çalışılan kuruma göre kamuda çalışanların, iş pozisyonuna göre çalışanların davranışsal sinizm algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.20. T Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Davranışsal Sinizm (Tepki)	Kadın	152	2,85	,99	,09
	Erkek	73	2,61	1,08	
	Evli	161	2,82	1,04	,28
	Bekar	64	2,66	,98	
	Çalışan	221	2,79	1,02	,04
	Yönetici	4	1,75	,87	
	Kamu	74	3,41	,79	,000
	Özel	150	2,46	,98	

* $p < .05$

Çalışanların sinizm algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Sinizm algısının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.21’de sunulmuştur.

Tablo 3.21’de de görüldüğü üzere çalışanların örgütsel sinizm algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ($F=10,7$; $p \leq 0,05$). Tukey testi sonuçlarına

göre; ilköğretim mezunları ile lise ve lisans ile doktora mezunu olanların sinizm algıları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.21. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Sinizm	İlköğretim	13	1,97	,44	10,7***
	Lise	99	2,28	,67	
	Lisans	90	2,93	,85	
	Önlisans	6	2,86	,83	
	Y.Lisans	8	1,77	1,03	
	Doktora	9	2,86	,94	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere çalışanların bilişsel sinizm algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ($F=8,1$; $p \leq 0,05$). Tukey testi sonuçlarına göre; ilköğretim mezunları ile lisans; lise ile lisans; lisans ile YL ve doktora; önlisans ile YL mezunu olanların sinizm algıları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.22. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Bilişsel Sinizm	İlköğretim	13	2,26	,85	8,1***
	Lise	99	2,41	,84	
	Lisans	90	3,10	,96	
	Önlisans	6	3,33	1,09	
	Y.Lisans	8	2,82	,83	
	Doktora	9	1,93	,88	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tablo 3.23’de görüldüğü üzere çalışanların duyuşsal sinizm algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ($F=5,06$; $p \leq 0,05$). Tukey testi sonuçlarına göre; ilköğretim mezunları ile lisans; lise ile lisans mezunu olanların sinizm algıları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.23. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Duyuşsal Sinizm	İlköğretim	13	1,61	,51	5,06***
	Lise	99	2,02	,87	
	Lisans	90	2,55	1,01	
	Önlisans	6	2,25	1,04	
	Y.Lisans	8	2,56	1,16	
	Doktora	9	1,66	1,15	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tablo 3.24’de görüldüğü üzere çalışanların davranışsal sinizm algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ($F=8,1$; $p \leq 0,05$). Tukey testi sonuçlarına göre;

ilkokul mezunları ile lisans; lise ile lisans; lisans ile doktora; YL ile doktora mezunu olanların sinizm algıları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.24. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Davranışsal Sinizm	İlköğretim	13	2,10	,95	8,1***
	Lise	99	2,53	,89	
	Lisans	90	3,19	,98	
	Önlisans	6	3,00	1,05	
	Y.Lisans	8	3,29	,89	
	Doktora	9	1,70	1,11	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Bağımlı değişken sinizmin iş türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.25’de sunulmuştur.

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere çalışanların sinizm algıları iş türüne göre farklılık göstermektedir ($F=7,8$; $p \leq 0,01$). Tukey testi sonuçlarına göre; doktor-hemşire ve idari personel; hemşire ve diğer hizmetler; lab-gör ile diğer hizmetler gruplarından olanların sinizm algıları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.25. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Sinizm	Doktor	11	1,88	,97	7,8***
	Hemşire	102	2,81	,78	
	Yrd.Sğ.Pers.	26	2,57	,70	
	İdari Pers.	11	2,34	,93	
	Lab-Gör.	18	2,82	,95	
	Diğ.Hizm.	57	2,12	,69	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tablo 3.26’da görüldüğü üzere çalışanların bilişsel sinizm algıları iş türüne göre farklılık göstermektedir ($F=7,2$; $p \leq 0,01$). Tukey testi sonuçlarına göre; doktor-hemşire; hemşire ve diğer hizmetler; Yrd. sağlık personeli ile diğer hizmetler; Lab-gör ile diğer hizmetler gruplarından olanların bilişsel sinizm algıları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.26. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Bilişsel Sinizm	Doktor	11	2,09	,90	7,2***
	Hemşire	102	2,93	,92	
	Yrd.Sğ.Pers.	26	2,81	,80	
	İdari Pers.	11	2,67	,88	
	Lab-Gör.	18	3,21	1,22	
	Diğ.Hizm.	57	2,18	,81	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tablo 3.27’de görüldüğü üzere çalışanların duyuşsal sinizm algıları iş türüne göre farklılık göstermektedir ($F=3,08$; $p \leq 0,05$). Tukey testi sonuçlarına göre; hemşire ve diğer hizmetler gruplarından olanların duyuşsal sinizm algıları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.27. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Duyuşsal Sinizm	Doktor	11	1,7	1,10	3,08*
	Hemşire	102	2,47	,95	
	Yrd.Sğ.Pers.	26	2,19	,88	
	İdari Pers.	11	2,02	1,02	
	Lab-Gör.	18	2,19	1,16	
	Diğ.Hizm.	57	1,94	,90	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tablo 3.28’de görüldüğü üzere çalışanların davranışsal sinizm algıları iş türüne göre farklılık göstermektedir ($F=7,2$; $p \leq 0,01$). Tukey testi sonuçlarına göre; doktor-hemşire; hemşire ve diğer hizmetler gruplarından olanların davranışsal sinizm algıları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.28. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Davranışsal Sinizm	Doktor	11	1,87	1,06	7,2***
	Hemşire	102	3,13	,76	
	Yrd.Sğ.Pers.	26	2,60	1,13	
	İdari Pers.	11	2,27	1,38	
	Lab-Gör.	18	2,88	1,07	
	Diğ.Hizm.	57	2,45	1,06	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Bağılı değişken örgütsel sinizm gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.29’da sunulmuştur.

Tablo 3.29’da görüldüğü üzere sinizm gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir (F=10,4; $p \leq 0,01$). Tukey testi sonuçlarına göre.1-2,3,-;2-3;3-5;4-1,5 gruplarında olanların sinizm algıları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo 3.29. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Sinizm	(1) 1500’den az	89	2,31	,66	10,4***
	(2) 1501-2500	71	2,47	,77	
	(3) 2501-3000	47	3,10	,83	
	(4) 3001-5000	9	3,22	,77	
	(5) 5000-10000	5	1,47	,29	
	(6)10000’den fazla	4	2,05	1,53	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tablo 3.30’da görüldüğü üzere bilişsel sinizm gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir (F=8,1; $p \leq 0,01$). Tukey testi sonuçlarına göre.1-3,4;2-3;3-5;4-5;3-4 gruplarının sinizm algıları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo 3.30. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Bilişsel Sinizm	(1) 1500’den az	89	2,46	,86	8,10***
	(2) 1501-2500	71	2,60	,88	
	(3) 2501-3000	47	3,28	1,02	
	(4) 3001-5000	9	3,51	,69	
	(5) 5000-10000	5	1,76	,26	
	(6)10000’den fazla	4	2,15	1,37	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tablo 3.31’de görüldüğü üzere duyuşsal sinizm gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir (F=4,7; $p \leq 0,01$). Tukey testi sonuçlarına göre.1-3;2-3;3-5;4-5;5-6 gruplarının duyuşsal sinizm algıları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo 3.31. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Duyuşsal Sinizm	(1) 1500’den az	89	2,10	,84	4,7***
	(2) 1501-2500	71	2,09	,97	
	(3) 2501-3000	47	2,68	1,04	
	(4) 3001-5000	9	2,75	1,08	
	(5) 5000-10000	5	1,10	,22	
	(6)10000’den fazla	4	2,06	1,66	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tablo 3.32’de görüldüğü üzere davranışsal sinizm gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir (F=8,1; $p \leq 0,01$). Tukey testi sonuçlarına göre.1-2,3,4;2-5;3-5;4-5 gruplarının davranışsal sinizm algıları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo 3.32. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Davranışsal Sinizm	(1) 1500'den az	89	2,40	1,02	8,1***
	(2) 1501-2500	71	2,91	,89	
	(3) 2501-3000	47	3,32	,82	
	(4) 3001-5000	9	3,48	,68	
	(5) 5000-10000	5	1,60	,82	
	(6)10000'den fazla	4	2,00	1,58	

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

3.7. Örgütsel Sinizmi Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde örgütsel sinizm ve boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmış, tükenmişlik ile dönüşümcü ve şartlı ödüllendirici liderlik tarzları bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 3.33'de görüldüğü tükenmişliğin bilişsel sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda **Hipotez 1a desteklenmiş olmaktadır.**

Tablo 3.33. Basit Regresyon Analizleri

Bilişsel Sinizm				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	β
Tükenmişlik	.32	.32	108,2***	.57***

*** $p < 0.001$

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 3.34'de görüldüğü tükenmişliğin duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda **Hipotez 1b desteklenmiş olmaktadır.**

Tablo 3.34. Basit Regresyon Analizleri

Duyuşsal Sinizm				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	β
Tükenmişlik	.31	.30	101.1***	.56***

*** $p < 0.001$

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 3.35'de görüldüğü tükenmişliğin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda **Hipotez 1c desteklenmiş olmaktadır.**

Tablo 3.35. Basit Regresyon Analizleri

Davranışsal Sinizm				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	β
Tükenmişlik	.19	.19	54,9***	.44***

*** $p < 0.001$

Tükenmişliğin(T), sinizm(S) üzerine etkisini ve bu etkide liderlik tarzlarının (DL ve ŞÖL) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (S) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların DL ve ŞÖL düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, T, S, DL ve ŞÖL arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3.36’da verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken tükenmişliğin (T) sinizm (S) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.37). Bu aşamanın ilk adımında T’nin S’yi ($\beta = .64$, $p \leq .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda T’nin aracılığı araştırılan DL’e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda T’nin DL’yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = -.41$, $p \leq .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine de bakılmıştır ve DL nin S’yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = -.67$, $p \leq .001$) tespit edilmiştir. Analizin son safhasında son adımında ise T ve aracılığı araştırılan DL birlikte analize sokulmuş ve S üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda T’in DL ile birlikte analize sokulmasıyla T’nin S üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .44$, $p \leq .001$), DL’nin S üzerindeki etkisi sürmüştür ($\beta = -.49$, $p \leq .001$). Bu durum aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek maksadıyla sobel testi uygulanmış ve z anlamlı bulunmuştur($z=4,1$) Bu bulgu T nin S’ye etkisinde DL’nün **kısmi aracılık rolü üstlendiğini** göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H5, H7’nin ve aracılık hipotezi olan H9’un desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.36. Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		DL	S
Tükenmişlik	Test 1(H1)		
	Tükenmişlik		.64***
	R^2		.42
	F		161,5***
	Test 2 (H5)		DL→S(H7)
	Tükenmişlik	-.41.***	-.67***
	R^2	.16	.46
	F	45,1***	190,8***
	Test 3(H9)		
	Tükenmişlik		.44***
	Dönüşümcü Liderlik		-.49***
	R^2		.62
F		185,4***	
$Sobel(z)$		4.1***	

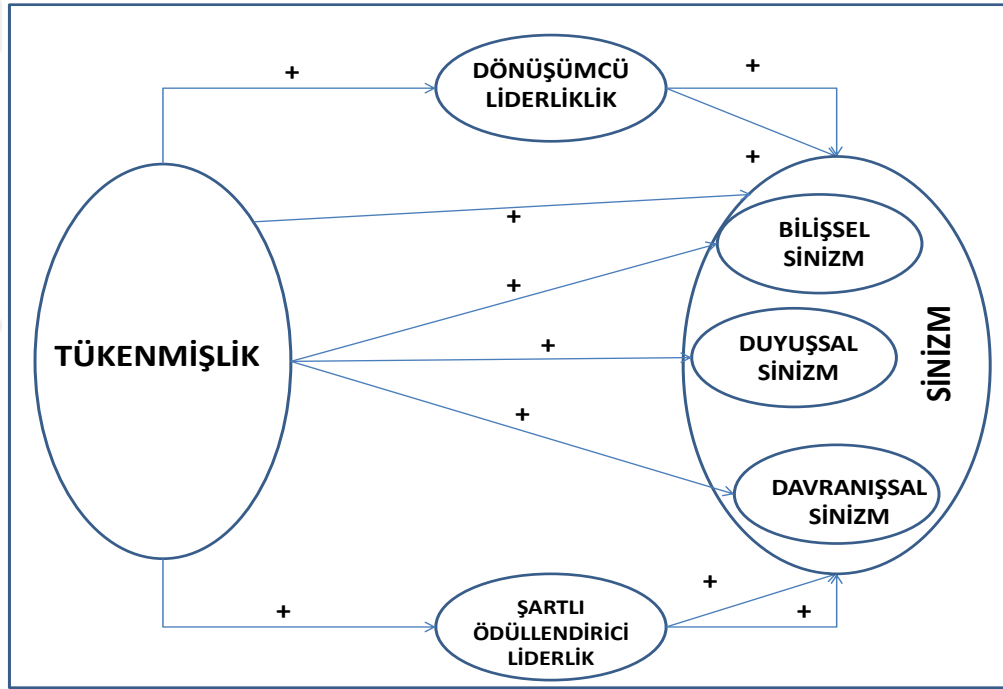
* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$

Diğer aracılık testi kapsamında ilk aşamada yine bağımsız değişken tükenmişliğin (T) sinizm (S) arsındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.37). Bu aşamanın ilk adımında T'nin S'yi ($\beta = .64$, $p \leq .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda T'nin aracılığı araştırılan ŞÖL'e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda T'nin ŞÖL'i anlamlı olarak etkilediği ($\beta = -.36$, $p \leq .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine de bakılmıştır ve ŞÖL nin S'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = -.60$, $p \leq .001$) tespit edilmiştir. Analizin son safhasında son adımında ise T ve aracılığı araştırılan ŞÖL birlikte analize sokulmuş ve S üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda T'in ŞÖL ile birlikte analize sokulmasıyla T'nin S üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .49$, $p \leq .001$), DL'nin S üzerindeki etkisi sürmüştür ($\beta = -.42$, $p \leq .001$). Bu durum aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu bulguyu teyit etmek amacıyla sobel testi uygulanmış ve z anlamlı bulunmuştur ($z=3,7$). Bu bulgu T nin S'ye etkisinde ŞÖL'ün **kısmi aracılık rolü üstlendiğini** göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H6, H8 ve aracılık hipotezi olan H10'un desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.37. Aracılık Testi Sonuçları

	β	
	ŞÖL	S
Tükenmişlik	Test 1(H1)	
	Tükenmişlik	.64***
	R^2	.42
	F	161,5***
	Test 2 (H6)	
	Tükenmişlik	ŞÖL→S(H8)
		-.36***
	R^2	.13
	F	34,4***
Test 3(H10)		
Tükenmişlik	.49***	
ŞÖL	-.42***	
R^2	.57	
F	149***	
$Sobel(z)$	3,7**	

*p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001



Şekil 3.14. Hipotez Testi Bulguları

Araştırma sürecinde ileri sürülen hipotezler ve sonuçları Şekil 3.14 ve Tablo 3.38'de toplu halde sunulmuştur.

Tablo 3.38. Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi örgütsel sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H1a: Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi bilişsel sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H1b: Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi duyuşsal sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H1c: Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi davranışsal sinizm düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H5: Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi algılanan dönüşümcü liderlik düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H6: Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi algılanan şartlı ödüllendirici liderlik (ŞÖL) düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H7: Çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyi sinizm düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H8: Çalışanların algıladıkları ŞÖL düzeyi sinizm düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H9: Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi- sinizm ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H10: Çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi- sinizm ilişkisinde ŞÖL'in aracılık rolü vardır.	Desteklendi

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, tükenmişlik- sinizm ilişkisi ve bu ilişkide dönüşümcü liderlik ile şartlı ödüllendirici liderliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla, Salihli ilçesinde faaliyet gösteren hastanelerde istihdam edilen çalışanlardan veri toplanarak uygulamalı bir çalışma yürütülmüştür. Yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzlarının iş gören davranışları üzerindeki etkilerini ölçümlemeye yönelik birçok çalışma olduğu görülmektedir. Lider davranışlarının iş tatmini, motivasyon, çalışan performansı, çalışan bağlılığı vb. birçok değişken üzerindeki etkisi çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Bu çalışmada ise son zamanlarda hem çalışanlar hem de örgütler için oldukça olumsuz durumlara neden olan tükenmişlik duygusunun hastane çalışanlarında ne düzeyde olduğunun tespit edilmesi ve hastane yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzının çalışanların tükenmişlik ve sinizm düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığı araştırma konusu olarak seçilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulguların sağlık sektöründe araştırma yapmak isteyen akademisyenlere ve ulaşılan sonuçların işletme yöneticilerine yol göstereceği düşünülmektedir.

Bu araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 350 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. 225 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 33, ortalama çalışma süresi ise 8 yıldır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve tükenmişlik, sinizm ve iki liderlik tarzı değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek bir veri toplama formu oluşturulmuştur. Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken sinizm ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır. Tükenmişliğin, sinizm üzerine etkisini ve bu etkide liderlik tarzlarının (Dönüşümcü Liderlik ve Şartlı Ödüllendirici Liderlik) aracılık rolünü

açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analizlerin sonucunda ilk adımda tükenmişliğin sinizmi anlamlı olarak etkilediği, tükenmişliğin dönüşümcü liderliği anlamlı olarak etkilediği ve dönüşümcü liderliğin sinizmi anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu analiz sonucunda tükenmişlik-sinizm ilişkisinde dönüşümcü liderlik şartlı ödüllendirici liderliğin aracılık rolü olduğu da belirlenmiştir.

Araştırmanın analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi sinizm düzeyini beklediği şekilde pozitif ve anlamlı, çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik düzeyi sinizm ve tükenmişlik düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak ise çalışanların algıladıkları tükenmişlik düzeyi-sinizm ilişkisinde dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderliğin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular benzer çalışmalarla uyumludur. Tükenmişliğin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulguda benzer araştırmalar ile uyumludur (O'Leary- Kelly, 2003: 643; Özler ve Atalay, 2011: 34; Gün, 2015: 52-53).Tükenmişlik düzeyinin dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu da benzer araştırmalar ile uyumludur (Kanste vd. 2007: 731-738; Cemaloğlu, 2007: 123-155). Dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderliğin sinizm düzeyi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Bommer vd., 2011: 748; Keegan ve Hartog, 2004: 610; Sancak, 2014: 49).

Günümüzde örgütlerdeki liderlik tarzlarının çalışan bireyler üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Teknoloji ve zaman ilerledikçe örgütlerde sadece yönetici odaklı değil, aynı zamanda çalışanlara önderlik edecek liderlere ihtiyaç vardır. Dolayısıyla araştırma bulgularına da bakıldığında, liderin sahip olduğu davranış tarzı çalışan kişilerin işindeki etkinlik ve verimliliğini etkilemektedir. Çalışan bireyleri önemsemeyen, işe odaklı bir liderlik tarzında iş görenlerin moral ve motivasyonları, iş doyumunu, iş tatmini gibi etkenlerin düşük düzeyde olması iş görenlerin yöneticiye ve örgüte karşı olumsuz yargıya düşmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda çalışan bireyin işine ve çevresine karşı geliştirdiği olumsuz düşünceler kişinin, bıkkınlık ve yorgunluk, işe karşı aşırı derecede isteksizlik, stres, meslek hastalıkları gibi sorunların yaşanmasına ve işinden

soğumasına neden olacaktır. İşinde baskı ve aşırı stres yaşayan çalışanın bu durumu bir süre sonra tükenmişlikle sonuçlanacaktır. Özellikle liderlerin davranışlarına bağlı olarak, iş görenin tükenmişliğine sebep olan unsurların belirlenip bunları düzetici önlemler alınabilir. Dolayısıyla hem örgütün yapı taşı olan iş görenlerin etkin ve verimli olarak çalışmasına ve bu sayede örgütün verimlilik ve karlılığının artmasına hem de iş görenlerin örgütte kalmaları sağlanarak, kendilerini örgütün önemli bir parçası olduğuna inanmaları ve böylece örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır.

Küreselleşmenin etkisiyle hızlı biçimde gelişen şartlar ve örgütlerde karlılık ve verimliliğin sağlanmasında örgütlerin sahip oldukları kıt kaynakları verimli ve etkin kullanmaları gereksinimine neden olmuştur. Bu anlamda içinde bulunduğumuz bilgi çağında kurumların kıt kaynaklarını yönetecek güçlü liderlik yeteneklerine sahip yöneticilerin önemi gittikçe artmaktadır. Özellikle örgüt başarısı üzerinde etkili olma, çeşitli stratejik kararların verilmesinde ve kurumların hedeflerini gerçekleştirme konusunda sahip oldukları sorumluluklar örgütlerde farklı liderlik tarzlarını gündeme getirmiştir. Örgütlerin hızlı bir şekilde değişen şartlara göre, değişimci ve yenilikçi örgüt yapısının oluşturulmasında ve örgüt uygulamalarının yönetilmesinde liderler belirleyici konumdadır.

Bu çalışma, sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılmasına ve 225 çalışandan veri toplanarak uygulanmasına rağmen bazı kısıtlarının olduğunu da belirtmek gerekir. Bu çerçevede, araştırmanın tek sektörün çalışanları üzerinde yapılmış olması önemli kısıtlardan birisidir ve farklı sektörlerde yapılacak çalışmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Araştırmanın diğer bir kısıtı ise, çalışmanın boylamsal olmamasıdır. Bu bağlamda, uzun dönem boyunca tekrar edilecek bulguların ortaya konulmasının daha açıklayıcı ve derin sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Günümüz dünyası, kültürel ve sosyal değişimlerin hızlı yaşandığı, rekabetin yoğun biçimde algılandığı, örgütsel ve toplumsal yaşamın bireyler açısından zorlayıcı özellikler taşıdığı bir niteliktedir. Böyle bir ortamda iş görenlerin tükenmişlik içerisine girmesi ve sinik tutumlar sergilemesi şaşırtıcı olmayan fakat yöneticileri kaygılandırması beklenen bir sonuçtur. Yöneticiler, beklenen sonuçların engellenmesi için adımlar atarak yönetim süreçlerini gözden geçirebilirler. Çalışanlar kendileri, hizmete buldukları kişiler ve kurumları ile ilgili olumlu değerlendirmeler

geliştirebilmeleri için açık iletişime, katılımcılığa ve gerçekçi beklentilerin oluşturulmasına dayanan yönetim uygulamaları önerilebilir. Hesap verebilen ve şeffaf olan bir yönetim anlayışı, açık iş tanımları, özel ve iş yaşamı dengesini gözeten örgütsel destek programları tükenmişlik ve sinizmin azaltılmasında etkin birer araç olarak rol oynayabilir.

Liderler belirlenen hedef ve değerler konusunda iş görenlerini yeterince bilgilendirmelidirler. Çünkü belirsizlik sinizm olgusunu tetikleyen önemli faktörlerden biridir. Ayrıca liderler, çalışanların başarı arzusunu, gayretini ve çalışma isteklerini attırmalı, kişisel gelişim ve kariyer beklentilerinin karşılama da çalışanlara destek vermeli ve olumlu girişimleri özendirilmelidir. Bununla birlikte çalışanların fazladan rol performansı göstermeleri için gerekli olan unsurlar ödüllendirme mekanizmasına dâhil edilmeli, hatta bu tür davranışlar diğerlerinden daha fazla ödüllendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Generic, Social, And General", *Psychology Monographs*, 126:3, 269-292.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Karadağ, M. (2010). "Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4 (2): 41-64.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksel, İbrahim, (2008), *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Editör: Celalettin Serinkan, Nobel Basımevi: Ankara.
- Akyıldız, H. ve Turunç, Ö., (2013). *Çalışma Psikolojisi*. Isparta, Alter Yayıncılık.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: an Examination Using a Contract Violation Framework", *Human Relations*, Vol. 49 No. 11: 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). "Cynicism In The Workplace: Causes ve Consequences", *Journal of Organizational Behavior*, 18: 449- 469.
- Angerer, J.M. (2003). "Job Burnout". *Journal of Employment Counselling*, 40 (3): 98-107.
- Antonakis, John ve House, Robert J. (2014), "Instrumental Leadership: Measurement And Extension of Transformational-Transactional Leadership Theory", *The Leadership Quarterly*, 25: 746-771.
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2009). "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32): 21-46
- Ardıç, K., Polatçı, S., (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama (Goü Örneği)", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (10): 69-96.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management And Leadership-A Guide To Managing For Results* (Second Edition)". London And Philadelphia: Kogan Page.
- Arslan, H. (2002). "Okul Müdürlüğünü Geliştirme Programları" 21. Yüzyıl Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (Ed. Elma, Cevap, Çingir Şakir) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Atay, İ. D., Acar, A. C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Ücret Yönetimi*, 3.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Avcı, Umut ve Topaloğlu, Cafer (2009). "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Karamanoğulları Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (16): 1-20.

- Avşaroğlu, S., M.E. Deniz ve Kahraman, A. (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14:115-129.
- Aydemir, Ö. (2011). “Çooooook Yorgunum Beni Bekleme Patron”, *Psikeart Dergisi*, 15: 44-49.
- Aydın, S. (2007). “İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İsmail (2009). “Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”. *Ankara: Tisk Akademi*, 4 (7): 138-172.
- Balay, R. (2000). “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Ankara: Nobel Yayın.
- Balekoğlu, F. (1992). “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkisi”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baron, D. N., & Weste. (2007). “The Emotional Costs of Caring Incurred By Men and Women in The British Labour Market”. *Social Science & Medicine*, 65 (10): 2160 – 2171.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). “The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Barutçugil, İsmet (2014). *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Basım, N.H., Çelik, A. (2007). *İş Yaşamında Mesleki Tükenmişlik içinde Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 2.baskı, ed. M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik ve Ayten Akatay, Gazi Kitabevi, Ankara, 259-276.
- Basım, N.H., Şeşen, H. (2006). “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış*, 6 (2), 15-23.
- Bass, B. M. (1990). “*Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications (Third Edition)*”. New York: The Free Press, 3-21.
- Bass, Bernard M. and Bass, Ruth (2008). “*The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications*”, Free Press, Newyork, Usa.
- Bedelan, Arthur G., (1989), “*Organizational Behaviour*”, The Dryden Pres: Orlando.
- Bernerth Jeremy B. & Armenakis Achilles A. & Feild Hubert S. & Walker H. Jack. (2007). “Justice, Cynicism, and Commitment a Study of Important Organizational Change Variables”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, September, 43(3): 303-326.
- Bertocci, David, I. (2009). “*Leadership In Organizations: There Is a Difference Between Leaders and Managers*”. Lanham, Md. University Press of America.
- Bettencourt, L. A. (2004). “Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating Influence of Goal Orientation”, *Journal of Retailing*, 80: 165–180.

- Bommer, William H., A. Rich Gregory ve Robert S. Rubin. (2011). "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change", *Journal of Organizational Behavior*. J-Stor Veritabanı. 26: 7.
- Bono, Joyce E.; Hooper, Amy C. ve Yoon, David J. (2012), "Impact of Rater Personality on Transformational and Transactional Leadership Ratings", *The Leadership Quarterly*, 23: 132-145.
- Brandes P.M., (1997). "*Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences (Dissertation of Doctor of Philosophy)*", The University of Cincinnati, 1997, 3-131.
- Brandes, P. and Das, D. (2006). "Locating Behaviour Cynicism At Work: Construct Issues and Performance Implications", *Employee Health, Coping and Methodologies (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster)*, Jai Press, New York, 233-266.
- Brown, M. and Cregan, C., (2008). "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", *Human Resource Management*, 47(4): 667–686.
- Budak, G., Sürgevil, O. (2005). "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2): 95-108.
- Buick, I.,& Thomas, M. (2001). "Why Do Middle Managers In Hotels Burn Out" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6):304–309.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayın.
- Cartwright, S. ve Holmes, N., (2006). "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", *Human Resource Management Review*, 16 (2): 199–208.
- Celep, C. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007) (B). "Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi İle Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki". *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2): 123-155.
- Chen, Jui C. ve Silverthorne, Colin., (2005), "Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness", *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (4): 280-288.
- Cohen, A. (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 13: 539-554.
- Colbert, Amy, E. Judge, Timothy A.; Choi, Daejeong ve Wang, Gang (2012) "Assessing The Trait Theory of Leadership Using Self and Observer Ratings of Personality: The Mediating Role of Contributions To Group Success" *The Leadership Quarterly*, 23: 670–685.

- Conger, Jay A. ve Kanungo, Rabindra N. (1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *The Academy of Management Review*, 12 (4): 637-647.
- Cook, W.W. and Medley, D.M., (1954). "Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scale For The Mmpi", *Journal of Applied Psychology*, 38(6): 414-418.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). "A Review and Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, 18 (4): 621- 656.
- Çağ, A.: (2011). "*Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi.
- Çakır, Ö.: (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 107-166.
- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S., & Aslan, D. (2009). "Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik". *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29 (1): 61-74.
- Çavuş, M. F., Gök, T., & Kurtay, F. (2007). "Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2): 97-108.
- Çelik, Vehbi., (2003). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık: Ankara.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P. and Dharwadkar, R., (1998). "Organizational Cynicism", *The Academy of Management Review*, 23 (2): 341- 352.
- Delken, M.. (2004). "*Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*", Unpublished Master's Thesis, University of Maastricht.
- Demir, N. (2009). "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", *Öneri Dergisi*, 8 (32): 193- 202.
- Dilek, H. (2005). "*Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*". Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Dolunay, A.B., (2002). "Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması". *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55 (1): 51- 62.
- Durna, U. (2005). "A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1): 275-290.
- Eaton, A. J., (2000). "A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism," *Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Programme in Psychology*, York University, Toronto, 3-21.
- Efiliti, S., Gönen, Y.Ö., Ünal Öztürk, F., (2007). "*Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması*", 7. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Trabzon, 288-289.

- Einarse, Stale; Aasland, Schanke ve Skogstad, Anders, (2011), "Leadership Styles", *Academy of General Dentistry Journal*, 56(4): 176-177.
- Erdoğan, İrfan., (2002), *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Erdost H.E. Karacaoğlu K., Reyhanoğlu M., (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi". *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 514-524.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. (4. Bsk.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beşinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (10. Basım). İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversite Basımevi, Ankara.
- Ersoy, F., Yıldırım, C., & Edirne, T. (2001). "Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu", *Sted: Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 10 (2).
- Esmeray, A.,& Erçen, Y. (2007). "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Mersin İlinde Karşılaştırmalı Bir İnceleme". *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (34): 1- 8.
- Francisco, J. C.,& Diğerleri. (2005). "Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout". *Personality and Individual Differences*, 38 (4): 929-940.
- Freudenberger, H., (1974), "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, 30 (1):159-165.
- García-Rivera, B., Mendoza-Martínez, I. ve C. Lew (2012), "The Impact of Transformational Leadership in Burnout of Nurses and Doctors in A Public Hospital of Mexico", *Clute Institute International Conference*, Rome-Italy, 447-458.
- George, M. Jennifer and Jones, Gareth, R. (2008). "Understanding and Managing Organizational Behavior". *Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey*.
- Gill, A.S., Flaschner, A. B. ve M., Shachar (2006), "Mitigating Stress and Burnout By Implementing Transformational-Leadership", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6): 469 -481.
- Gökberk, M., (2000). *Felsefe Tarihi*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Güney, Salih (2012), *Liderlik*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güzel, T. ve Y., Akgündüz (2011), "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2): 279-296.
- Güzeller, C., Kalağan, G.: (2008). "Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi," 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, 48- 94.

- Hançerlioğlu, O., (1999). *Düşünce Tarihi*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Helvacı, M. A., Çetin, A.: (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)”, *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish Or Turkic*, 7 (3): 1475-1497.
- Helvacı, M.A. (2010). “*Örgütsel Sinizm*”. Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* Ankara:Pegem.
- Hetland, Hilde, Gro Mjeldheim Sandal ve Tom Backer Johnsen. (2007). “Burnout in The Information Technology Sector: Does Leadership Matter?”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 16(1): 58-75.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, (Çev. Editörü. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hur, Younhee; Berg, Van Den, Peter T. ve Wilderom, Celeste P.M. (2011), “Transformational Leadership As a Mediator Between Emotional Intelligence and Team Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 22: 591-603.
- Işıkhan, V., Körükçü, Ö., & Gökçearslan Çifçi, E. (2007). “*Sınıf Öğretmenlerinin İş Ortamında Yaşamış Olduğu Bazı Sorunlar ve Tükenmişlik*”. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 18 (1): 69-88.
- Iwanicki, E. F., (1983). “Toward Understanding and Alleviating Teacher Burnout” *Theoryinto Praticce*, 22(1): 27-32.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- James, Odumeru A. ve Ogbonna, Ifeanyi, George (2013), “Transformational Vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature”, *International Review of Management and Business Research*, 2 (2): 355-361.
- James, S. M., (2005). “*Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of Potantial Positive and Negative Effects on School Systems*”, Unpublished Doctoral Dissertation, College of Business, The Florida State University, Usa, 6-66.
- Johnson J. L., O'leary-K., Anne M.: (2003). “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal,” *Journal of Organizational Behavior*, , 629.
- Jones, M.L. (1993). “*Role Conflict: Cause of Burnout or Energizer Social Work*”, 38 (2): 136-141.
- Judge, Timothy A. ve Piccolo, Ronald F. (2004), “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5): 755-768.
- Kaçmaz, N. (2005). “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68 (1): 29-32.

- Kalağan, G.: (2009), “*Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*,” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 18-88.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). “*The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*”. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karaeminoğulları, A.,(2006). “*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, P., (2009). “*Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaveli, O. (2010). *Sakallı Celal: Bir Türk Filozofunun Yeniden Doğuşu*, (13. Bsk.). İstanbul: Doğan Kitap.
- Kaste, Outi, Helvi Kyngas ve Juhani Nikkila. (2007). “The Relationship Between Multidimensional Leadership and Burnout Among Nursing Staff”. *Journal of Nursing Management*. 15: 731-739.
- Katz, Robert L. (1955), “Skills of An Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, January-February, 33-42.
- Keegan, A.E. and Hartog, D.N.D. (2004). “Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers”. *Project Management*, 22: 609–617.
- Kırel, Ç. (2004). “*Liderlik ve Kuramlar*”. E. Özkalp (Ed). Örgütsel Davranış (Ss. 145-164) İçinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayımevi.
- Koçel, Tamer., (2001), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Kolamaz, Canan. (2007). “*Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği Bilim Dalı, Ankara.
- Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo ve Buelens (2002). “Organizational Behaviour”, *Second European Edition*, Mcgraw Hill Publishing Company, Berkshire, England.
- Kutunis, R.Ö. ve Çetinel, E., (2010). “*Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay*”, 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 185-193.
- Lambie, G.W. (2007). “The Contribution of Ego Development Level To Burnout in School Counselors: Implications For Professional School Counseling”. *Journal of Counseling and Development*, 85 (1): 82-88.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (2001). “Burnout and Quality an a Sped- Up World”, *The Journal For Quality & Participation*, 48-51.

- Lobnika, B., Pagon, M.: (2004). "The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia (From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice), (Edt. Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek)," *The Faculty of Criminal Justice*, University of Maribor, , : 105-110.
- Mantere, S. and Martinsuo, M., (2001). "Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism and Dissent", *Presented At 17th European Group For Organisation Studies Colloquium*, July 5-7, Lyon, France.
- Martin, John ve Fellenz, Martin (2010). "*Organizational Behavior and Management*". Cengage Learning Emea.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout". *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (2): 99–113.
- Maslach, C., Goldberg, J. (1998). "Prevention of Burnout: New Perspectives". *Applied and Preventive Psychology*, 7 (1): 63–74.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). "Job Burnout". *Annu. Rev. Psychol*, 52 (1): 397–422.
- Maxwell, John C. (2008), "Charismatic Leadership", *Leadership Excellence*, 25 (11): 13.
- Mimaroğlu, H., (2008). "*Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*" (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 38-55.
- Mirvis, P. ve Kanter, D. (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce", *Human Resource Management*, 30 (1): 45-68.
- Mitchell, R.J. and Boyle, B. (2009). "A Theoretical Model of Transformational Leadership" *Role in Diverse Teams. Leadership & Organization Development Journal*, 30 (5): 455-474.
- Naus, A.J.A.M., (2007). "*Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*", (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht, 13-24
- Nemanich, Louise A. ve Keller, Robert T. (2007), "Transformational Leadership in an Aquisition: A Filed Study of Employees", *The Leadership Quarterly*, 18: 49-68.
- Northouse, Peter G. (2007). *Leadership Theory and Practice*, Fourth Edition, Sage Publication, California, Usa.
- Özalp, İ., Ağlargoz, O., Paşaoğlu, D. ve Şakar, N., (2012), *Yönetim ve Organizasyon-I*, Birinci Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564, Eskişehir.
- Özarlan, M. (2011). "Vali Yardımcılarının Kişilik Tipi ve İş Tatminlerine İlişkin Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma". *İdarecinin Sesi Dergisi*, Ocak–Şubat, 46- 51.
- Özdevecioğlu, M., (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.

- Özgen, I. (2007). “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”. I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, Mayıs Antalya, 4-5: 116-12.
- Özgener, İ., Öğüt, A. ve Kaplan, M., (2008), “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular” (Edt. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Kaplan), G. Ü. V. İlke Yayınevi, Ankara, 53-72.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2010). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Özler, D. ve Atalay, C. (2011). “A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1): 249.
- Paksoy, Mahmut., (2002), “Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 282, İstanbul, 165-177.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B., & Bommer, William H. (1996). “Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors”. *Journal of Management*, 22: 259–298.
- Podsakoff, Philip, Mackenzie, M., Moorman, Scott B., & Fetter, Robert H. (1990). “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107–142.
- Polatçı, S. (2007). “Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler” (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Robbins, S., (2000). “*Essentials of Organizational Behaviour*”, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, Stephen ve Judge, Timothy (2012). *Örgütsel Davranış* (Organizational Behavior). (Çev. Edt.: Prof. Dr. İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Rowold, Jens ve Heinitz, Kahrin (2007), “Transformational and Charismatic Leadership: Assessing The Convergent, Divergent and Criterion Validity of The Mlq and The Cks”, *The Leadership Quarterly*, 18: 121-133.
- Sabuncuoğlu, T., (2008). “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1): 35-49.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Vergiliel, Melek (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sağlam Arı, G.,& Çına Bal, E. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1): 131-148.

- Sancak, Y. M., (2014). “*Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama*”. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 44.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Siegal, M.,& McDonald, T. (2004). “Person-Organisation Value Congruence, Burnout and Diversion of Resources”. *Personnel Review*, 33 (3): 291-301.
- Simola, Sheldene K.; Barling, Julian ve Turner, Nick (2010), “Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care”, *The Leadership Quarterly*, 21: 179-188.
- Söyük, S., (2007). “*Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*” (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stanley, D. J. (2005). “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change”, *Journal of Business and Psychology*, 19(4): 429-458.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sweeney, J.T.,& Summers, S.L. (2002). “The Effect of The Busy Season Workload on Public Accountants” Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1): 223-245.
- Şahin, Faruk., (2012), “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1): 141-163.
- Taşdemir, E. (2009), “Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler”, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kuram ve Araştırma Dergisi*, 29: 149-165.
- Taylor, Ruth (2009), “Leadership Theories and The Development of Nurses in Primary Health Care”, *Primary Health Care*, 19(9): 40-45.
- Tekin, Yasemin. ve Ehtiyar, Rüya., (2011), “*Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler*”, *Journal of Yaşar University*, 24(6): 4007- 4023.
- Tichy, N. M., ve Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H., (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 238-305.
- Tuğrul, B.,& Çelik, E. (2002). “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12): 1-11.
- Turan, Ş.: (2011). “*Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*,” Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 91-112.
- Türkçarpar, Ü. (2011). “*Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*”. *Tsa*, (3): 135-146.

- Türkmen, Ş. (2011). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tüzün, İ.K., ve Çağlar İ. (2008). “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”. *Journal of Yaşar University*, 9(2): 1011- 1027.
- Ulaş, S.E., *Felsefe Sözlüğü*, Bilim Sanat Yayınları, Ankara, 2002.
- Ünal, M. (2012), *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Vugt, Van, Mark; Jepson, Sarah F.; Hart, Claire M. ve Cremer, De, David (2004), “Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat To Group Stability”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 4: 1-3.
- Wanous, J.P., A.E. Reichers ve J.T. Austin (2000), “Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent And Correlates”, *Group and Organizational Management*, 25 (2): 132-153.
- Williams, M. (2006). *Mastering Leadership*. London: Thorogood.
- Wright, T. A.,& Douglas, G. B. (1997). “The Contribution of Burnout To Work Performance”. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5): 491-499.
- Yaman, A. (2010). *İç Denetçinin Yeni Rolü Etik Liderlik*, Kamu İç Denetçileri Derneği: Denetim.
- Yıldırım, C. (2006). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi” (Ankara İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2): 277-294.
- Yukl, Gary (2010). “*Leadership in Organizations*” (7th Edition). Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.
- Zel, U., (2011), *Kişilik ve Liderlik*, Üçüncü Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Zel, Uğur., (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları: Ankara.
- Zopiatis, A. ve P. Constantı (2010), “Leadership Styles and Burnout: Is There an Association?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3): 300–320.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamamız büyük önem taşımaktadır. Araştırmamızın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplarla bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olani” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarımızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

- 1. Eğitim Durumunuz** : İlköğretim Lise Lisans
 Yüksek Lisans Doktora (Uzman)
- 2. Yaşınız** :
- 3. Çalışma Süreniz (yıl)** : (Ne kadar süredir bu işte çalışıyorsunuz)
- 4. Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek
- 5. Medeni haliniz** : Evli Bekar
- 6. Çalıştığınız pozisyon** : Çalışan Yönetici
- 8. İş türünüz** : Doktor Hemşire Yrd. sağlık personeli
 İdari pers. Lab-görünt Diğer hizmetler
- 9. Kurumunuz:** : Kamu Özel
- 10. Gelir durumunuz** : 1500'den az 1501-2500 2501-3500
 3501-5000 5000-10000 10000'den fazla

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz.	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
1	Yöneticim paylaşılan misyon ve vizyon için düşüncelerini açık bir şekilde ifade eder ve bizde heyecan yaratır	1	2	3	4	5
2	Yöneticim organizasyonun geleceği için rekabetçi bir vizyon sunar	1	2	3	4	5
3	Yöneticim örnek olarak öncülük eder (yol gösterir)	1	2	3	4	5
4	Yöneticim beklenen değişimi tasarlar	1	2	3	4	5
5	Yöneticim organizasyonun iyiliği için beraber çalışma ortamı olanağı sunar	1	2	3	4	5
6	Yöneticim iyi performans gösterdiğimde olumlu geri besleme verir	1	2	3	4	5
7	Yöneticim işlerim iyi olduğunda beni özellikle takdir eder	1	2	3	4	5
8	Yöneticim üstün performans gösterdiğimde beni kişisel olarak över	1	2	3	4	5
9	Yöneticim işimi ortalamanın üzerinde yaptığımda beni takdir eder.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
11	Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa	1	2	3	4	5

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz.	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
	Maddeler					
	bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.					
13	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	1	2	3	4	5
14	Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.	1	2	3	4	5
20	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
22	Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	1	2	3	4	5
23	Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.	1	2	3	4	5
24	İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
25	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	1	2	3	4	5
26	Sabahları kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	1	2	3	4	5
27	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlayabilirim	1	2	3	4	5
28	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	1	2	3	4	5
29	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	1	2	3	4	5
30	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolları bulurum	1	2	3	4	5
31	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
32	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5
33	Bu meslekte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	1	2	3	4	5
34	Bu mesleğin beni duygusal olarak katılaştırmasından korkuyorum	1	2	3	4	5
35	Çok şeyler yapabilecek güçteyim	1	2	3	4	5
36	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
37	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
38	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil	1	2	3	4	5
39	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	1	2	3	4	5
40	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum	1	2	3	4	5
41	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum	1	2	3	4	5
42	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim	1	2	3	4	5
43	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	1	2	3	4	5
44	İşimde duygusal sorunlarla soğukkanlılıkla ilgilenirim	1	2	3	4	5
45	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerinin sanki benden kaynaklanmış gibi davrandıklarını hissediyorum	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL

EDİNİZ! TEŞEKKÜR EDERİZ...

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Buse ERCAN

Doğum Yeri ve Yılı : Manisa, 1992

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : SDÜ, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

1. İngilizce- Orta Seviye

İş Deneyimi :

1. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Staj 2013.