



**İŞLETME ANA BİLİM DALI
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI İLE ÖRGÜTSEL
SİNİZM VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ: BİR
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hazırlayan
MUSA ALAGÖZ
TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. ERDOĞAN KAYGIN
KARS - 2019**



T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI İLE
ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME
İLİŞKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
MUSA ALAGÖZ

DANIŞMAN VE JÜRİ ÜYELERİ
Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN
Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Selman KOBANOĞLU

KARS – 2019

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Musa ALAGÖZ tarafından hazırlanan “**Dönüştürücü Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışma, **18/01/2019** tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda **oy birliğiyle başarılı bulunarak** jürimiz tarafından **İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi** olarak **kabul** edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Ünvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan: Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN

İmza.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN

İmza.....

Üye Dr.Öğr. Üyesi Mehmet Selman KOBANOĞLU

İmza.....

ONAY

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../2019 tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yaşar KOP

Enstitüsü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

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

ScientificEthic Statement

I declare that I complied with the rules of academic and scientific ethics from the proposal stage to the process of completion of the study titled “**The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Cynicism and Organizational Identification: A Research**” as a Master Thesis I prepared, that I obtained all information in term Project with the framework of scientific ethics and traditions, that I showed sources to the eachquotation I made directly or indirectly in this study. I prepared as a term Project in accordance with the writing rules and Works which I used have been shown in the bibliography.

...../...../.....



Musa ALAGÖZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iv
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1
I.Çalışmanın Konusu ve Önemi	1
II. Çalışmanın Amacı, Kapsamı, Planı.....	2

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI

1.1. Liderlik Kavramı, Tanımı ve Özellikleri	3
1.2.Liderlik Yaklaşımları	8
1.2.1. Özellikler Teorisi	9
1.2.2. Davranışsal Teoriler	9
1.2.3. Durumsal Teoriler	10
1.2.4. Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar.....	10
1.3.Dönüştürücü Liderlik	11
1.3.1.Dönüştürücü Liderlik Özellikleri	12
1.3.1.1. Bir Vizyon Sahibi Olma.....	13
1.3.1.2. Etkili İletişim Becerisi	13
1.3.1.3. Destekleyici Örgüt Kültürü Geliştirme	14
1.3.1.4. Güçlendirme	14
1.3.1.5.Değişimin Temsilcileri Olma	15
1.3.1.6.Cesur ve Dirençli Olma.....	15
1.3.1.7.Kendine Olan Tam Güven	16
1.3.2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	16
1.3.2.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki).....	18
1.3.2.2. İlham Kaynağı Olma	18
1.3.2.3.Entelektüel Uyarım	19
1.3.2.4.Bireysel İlgi (Bireysel Destek Olma).....	19

1.4. Dönüştürücü Liderlik Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar	20
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1.Sinizm	24
2.2.Örgütsel Sinizm.....	25
2.3.Örgütsel Sinizmin Özellikleri-Avantajları- Etkileri.....	28
2.4.Örgütsel Sinizmin Boyutları	30
2.4.1.Bilişsel Boyut	31
2.4.2.Duyuşsal Boyut	32
2.4.3.Davranışsal Boyut	32
2.5.Örgütsel Sinizm Türleri.....	34
2.5.1.Genel (Kişilik) Sinizm	35
2.5.2.Çalışan Sinizmi	36
2.5.3.İş (Meslek) Sinizmi	36
2.5.4.Toplumsal/ Kurumsal Sinizm	37
2.5.5.Örgütsel Değişim Sinizmi	37
2.6. Örgütsel Sinizm Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar.....	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1.Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Teoriler.....	41
3.1.1.Sosyal Kimlik Yaklaşımı	41
3.1.2.Sosyal Sınıflandırma Kuramı	42
3.2. Örgütsel Özdeşleşme.....	43
3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi.....	46
3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları	47
3.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Belirleyicileri	48
3.5.1.Bireysel Özelliklere İlişkin Belirleyiciler	48
3.5.2.Lider Özelliklerine İlişkin Belirleyiciler	48
3.5.3. Örgütsel Özelliklere ilişkin Belirleyiciler	49
3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları	49

3.7. Örgütsel Özdeşleşme Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar.....	50
---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı	54
4.2.Araştırma Modeli ve Hipotezleri	54
4.3.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	59
4.4.Araştırmanın Yöntemi.....	60
4.5.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	60
4.6.Veri Toplama Araçları	60
4.7.Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	67
4.8.Anketin Niteliği.....	67
4.9.Bulgular.....	68
4.9.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	68
4.9.2 Araştırmaya Katılanların Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	70
4.9.3 Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki Düzeyleri için Yapılan Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular	72
4.9.4 Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Farklılıklara İlişkin Yapılan T Testi Bulguları.....	77
4.9.5 Dönüştürücü Liderlik, alt boyutları, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme için Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizlerine İlişkin Bulgular	80
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	88
KAYNAKÇA	97
EKLER.....	113
ÖZGEÇMİŞ.....	117

ÖNSÖZ

“Dönüştürücü Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Bir Araştırma” adlı bu çalışma, günümüz zorlu çalışma koşullarında işletmenin mevcut çalışanlarının işletmeye bağlılıklarının artırılması gerekliliği, işletme yöneticilerinin kendilerini yenileme gereksinimlerinin ortaya çıkması ve işletmelerde pasif durumda olan çalışanların işletmelere tekrar kazandırılması nedeniyle üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Tanıdığım andan itibaren ve bu çalışma konusunun belirlenmesinden bitirilmesine kadar benden yardım ve desteğini esirgemeyen çok değerli hocam **Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN**'a, yüksek lisans eğitimime başlamama vesile olan ve Kars'taki yaşantım boyunca bana destek olan arkadaşım, dostum ve kardeşim **İbrahim Göktuğ ÇİÇEK**'e, eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan tüm hocalarıma ve çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan değerli eşim **Burcu ALAGÖZ'e** ve oğlum **Ömer Agah ALAGÖZ'e** teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Bu günlere gelmem konusunda sevgi ve emeklerini esirgemeyen Anne ve Babama şükranlarımı sunarım.

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI İLE ÖRGÜTSEL SINİZM VE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ: BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
MUSA ALAGÖZ
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN
2019-XI-113

ÖZET

Değişimlerle ifade edilen ve nitelendirilen günümüz, değişim odaklı bir liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebilir. Başarılı olmak için işletmeleri ve yöneticileri ilgilendiren diğer bir konu ise örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm işletmeler için başarısızlığa neden olan bir kavramı ifade etmektedir. İşletmeleriyle ilgili çalışanların olumsuz düşüncelerini ifade eden bu kavram, yöneticiler tarafından ortadan kaldırılması ve olumlu bir duruma çevrilmesi gereken hususlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ise başarılı olma yolunda işletmelerin çalışanlarda bir takım olumlu faaliyetlerin yapıldığını göstermekte ve çalışanlar işletmenin bir parçası olarak kendilerini ifade etmektedirler.

Bu araştırmanın amacı; dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşmeyle ilişkisini ortaya koymaktır. Ayrıca çalışmada demografik değişkenler açısından farklılıkların bulunup bulunmadığını belirlemek de araştırmanın amaçları arasındadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderliğin tanımı, liderlik yaklaşımları, dönüştürücü liderlik, dönüştürücü liderliğin özellikleri, dönüştürücü liderliğin boyutları ve dönüştürücü liderlik konusunda literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde sinizm kavramı, örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizmin türleri ve örgütsel sinizm konusunda literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşmenin dayandığı temel teoriler, örgütsel özdeşleşme tanımı, örgütsel özdeşleşmenin önemi, örgütsel özdeşleşmenin boyutları, örgütsel özdeşleşmenin belirleyicileri, örgütsel özdeşleşmenin sonuçları ve örgütsel özdeşleşme konusunda literatürde yar alan çalışmalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşmeyle ilişkisi ve demografik değişkenler açısından farklılıkların bulunup bulunmadığını belirlenmesi amacıyla ampirik bir araştırma yapılmış, bu araştırmayla ilgili bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Sinizm, Örgütsel Sinizm, Özdeşleşme, Örgütsel Özdeşleşme.

Kafkas University
Institute of Social Sciences
Business Administration Department
The Relationship Between Convertor Leadership And Organizational Synthesis
And Organizational Improvement: A Research
Master's Thesis
By Musa ALAGÖZ
Ass. Prof. Erdoğan KAYGIN
2019 – XI + 113

ABSTRACT

The present day, expressed and described by changes, can be realized with the understanding of transformative leadership, which is a change-oriented leadership approach. Another issue that concerns businesses and managers to succeed is organizational cynicism. Organizational cynicism refers to a concept that causes failure for businesses. This concept, which expresses the negative thoughts of employees about their businesses, is one of the issues that should be eliminated by the managers and turned into a positive situation. Organizational identification shows that there are some positive activities for the employees in terms of being successful and the employees express themselves as a part of the enterprise.

The aim of this research is; The aim of this study is to reveal the relationship between transformative leadership and organizational cynicism and organizational identification. In addition, demographic variables determine whether differences are present.

The study consists of four parts. In the first part, the studies on the definition of leadership, leadership approaches, transformative leadership, characteristics of transformative leadership, dimensions of transformative leadership and transformative leadership are included in the literature.

In the second chapter, the concept of cynicism, the concept of organizational cynicism, the dimensions of organizational cynicism, the types of organizational cynicism and organizational cynicism are included in the literature.

In the third chapter, the basic theories on which organizational identification is based, the definition of organizational identification, the importance of

organizational identification, the dimensions of organizational identification, the determinants of organizational identification, the results of organizational identification and organizational identification are included in the literature.

In the fourth chapter, an empirical research has been conducted in order to determine whether there is any difference in terms of demographic variables and organizational cynicism with organizational cynicism and organizational identification, and the findings and comments related to this research are included.

Key Words: Leadership, Transformational Leadership, Cynicism, Organizational Cynicism, Identification, Organizational Identification.



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Liderlik Tanımları	4
Tablo 1. 2. Özellikler Teorisinin Merkezinde Bulunan Özellikler.....	9
Tablo 2. 1. Örgütsel Sinizm Tanımları.....	26
Tablo 2. 2. Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	34
Tablo 2. 3. Örgütsel Sinizm Türleri	35
Tablo 3. 1. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları.....	45
Tablo 4. 1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi	62
Tablo 4. 2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Yük Değerler	63
Tablo 4. 3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirliği.....	64
Tablo 4. 4. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi.....	64
Tablo 4. 5. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Yük Değerleri.....	65
Tablo 4. 6. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirliği	65
Tablo 4. 7. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi.....	66
Tablo 4. 8. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Yük Değerleri.....	66
Tablo 4. 9. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirliği	66
Tablo 4. 10. Cinsiyetlere Göre Dağılım	68
Tablo 4. 11. Yaşına Göre Dağılım.....	69
Tablo 4. 12. Öğrenim Seviyesine Göre Dağılım	69
Tablo 4. 13. Medeni Duruma Göre Dağılım	69
Tablo 4. 14. Firmada Çalışma Süresine Göre Dağılım	70
Tablo 4. 15. Firmada Yöneticilik Görevine Göre Dağılım	70
Tablo 4. 16. Araştırmaya Katılanların Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	71
Tablo 4. 17. Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler	72
Tablo 4. 18. Korelasyon analizi bulguları	73
Tablo 4. 19. Cinsiyetlere Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	77
Tablo 4. 20. Medeni Durumlara Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	78
Tablo 4. 21. Firmada Yöneticilik Olma Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi	80
Tablo 4. 22. Yaş Gruplarına Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	82

Tablo 4. 23. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi	84
Tablo 4. 24. Firmada Çalışma Sürelerine Göre Farklılıkları İncelenmesi	86



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. 1. Liderlik Teorileri	8
Şekil 1. 2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	17
Şekil 2. 1. Örgütsel Sinizmin Boyutları	30
Şekil 4. 1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	57



GİRİŞ

I.Çalışmanın Konusu ve Önemi

Günümüz değişimler ile ifade edilmektedir. Değişimler bir kural olarak her şeyi belirlemektedir. Bu değişime uyum sağlayan işletmeler, kurumlar ve toplumlar faaliyetlerini sürdürmek imkânı elde ederken; değişime uyum sağlayamayan kurumlar, işletmeler ve toplumlar ise başarısız olmaya ve bazen de yok olmaya mahkûm olmaktadır. Değişimlerin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için dönüştürücü liderlik anlayışı önem arz etmektedir. Değişim ve dönüşüm odaklı olan bu liderlik anlayışı, son zamanlarda araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çekmektedir. Çalışanlarına vizyon sağlamak ve uygun bir rol model olmak, çalışanların amaçları gerçekleştirme sürecinde bu amaçları kabul etmelerini sağlamak, onların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde tutarak bireysel ilgilerini çekmek, yeniliklere uyum sağlamak ve entelektüel teşvikte bulunmak gibi özelliklere sahip olan dönüştürücü liderlik anlayışı günümüzde üzerinde en çok çalışılan liderlik modelleri arasında yerini almıştır.

Başarıda diğer bir önemli konu olan örgütsel sinizm ise işletme açısından olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Çünkü bir çalışanın işletmesi ile alakalı olumsuz düşüncelere sahip olmasını ifade eden bu kavram, yöneticilerin özellikle üzerinde durması gereken hususlar arasında yer almaktadır. Çalışanın işletmesi ile alakalı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine neden olan örgütsel sinizm sonucunda çalışanların işletmelerine katkıları az olacak, etkinlik ve verimlilik düzeyleri düşük olacaktır. Performansı düşük olan bir çalışan ise kendinden beklenen katkıyı işletmeye sağlayamayacaktır. Bununla birlikte düşük motivasyona sahip olan çalışan, işten ayrılma niyetine sahip olacak, örgütsel yabancılaşma durumu ortaya çıkabilecek ve işletmenin başarı ve başarısızlığı çalışana çok ilgilendirmeyecektir.

İşletmeleri ilgilendiren diğer önemli bir husus ise örgütsel özdeşleşmedir. Çalışanların kendilerini işletmelerinin bir parçası olarak değerlendirdikleri bu kavram, örgütsel sinizmin aksine çalışanların işletmelerine daha çok katkı sağlamak istediklerini ve motivasyon düzeyinin yüksekliğini ortaya koymaktadır. Örgütleri ile özdeşleşen çalışanlar, kendi amaçlarını işletmenin amaçları ile birleştirerek bir bütün

halinde gayretlerini, bilgilerini ve tecrübelerini işletmeye aktarmaya çalışırlar. Bu noktada yöneticilerin, işletmeleri ile özdeşleşen çalışanlarını ödüllendirmeleri, terfi ettirmeleri ve çeşitli yollarla kendilerini daha da çok geliştirmelerini sağlaması gerekmektedir.

Nihayetinde bir işletmenin örgütsel sinizm düzeyi düşük olan ve örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlara sahip olması, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi ve ortalamanın üzerinde bir getirinin sağlanmasında göz önünde bulundurulması gerekli bir hususu ifade etmektedir. Tez kapsamında ele alınan bu konular ile dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

II. Çalışmanın Amacı, Kapsamı, Planı

Bu çalışmada, çalışanların dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşmeyle ilişkisinin olup olmadığının belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

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

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI

1.1. Liderlik Kavramı, Tanımı ve Özellikleri

İnsanlar her ne kadar dünyaya tek başlarına gelseler de doğumla başlayan bu dünya hayatında yaşamlarını idame ettirebilmeleri tek başlarına mümkün olmamaktadır. İlk adımdan son adıma kadar sürekli birtakım ihtiyaçların baş gösterdiği bu hayatta kişi gereksinimlerini karşılamada bir başına yetersiz kalmaktadır. Bazen bir topluluğa bazen bir gruba bazen de bir organizasyona ihtiyaç duymaktadır. Bu süreç sadece günümüz insanı için geçerli olan bir süreç değil insanlığın ilk tarihinden beri var olagelmiş bir süreçtir. Kısacası insanlığın ilk zamanlarından beri bireyler var olabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için gerekli koşulları ve ortamı oluşturmada yetersizliklerini diğer bireylerle bir araya gelerek gidermekte ve zorunlu da olsa bir topluluğa ihtiyaç duymaktadır (Akdur, 2003:1; Bayrak, 1995:34; Sarıkamış, 2006:12).

Bu topluluk bazen bir örgüt bazen bir grup ve bazen de bir organizasyon adını alsa da hep bir amaç doğrultusunda oluşturulmuştur. Bireylerin belirli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturdukları bu gruplar da beraberinde birtakım gereksinimleri doğurmuştur. İşte bu baş gösteren gereksinimlerden bir tanesi, belki de en önemlisi; bireyleri bir arada tutacak ve bu bireylerden oluşan topluluğun hedeflenen amaca yürümesini ve bu amacı gerçekleştirmesini sağlayacak “liderlik” pozisyonudur (Eren, 2009:501; Zel, 2001:91).

Bugüne kadar birçok bilim insanı liderlik alanında farklı çalışmalar yapmış liderlik konusunu farklı bakış açıları ile inceleyip araştırmıştır. Yapılan bu çalışmalar neticesinde her araştırmacının emek süzgecinden özgün tanımlamalar oluşturulmuştur.

Şule Erçetin liderlik tanımlarından bazılarını periyodik olarak şöyle sıralamıştır: (Erçetin,2000:4; Keser, 2013):

Tablo 1.1 Liderlik Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Cooley	1902	Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
Mumford	1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
Blackmar	1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
Munson	1921	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliğiyle insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
Chapin	1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.
Bernard	1927	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek enerjilerini bu gereksinim ve isteklerini karşılamaya yöneltmektir.
Bundel	1930	Liderlik, insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
Kilbourne	1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Kopeland	1942	Liderlik, insanları fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden etkileyebilme sanatıdır.
Stogdill	1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
Donnell	1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.

Lipham	1964	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
Dubim	1968	Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir.
Katz	1978	Liderlik, örgüt üyelerini, örgütün bütün yönelimlerini mekanik bir uyum sağlamasının ötesinde performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Krausz	1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
Norris	1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi kullanarak yaratıcı olmaktır.
Clement	1991	Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
Pagonis	1992	Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
Reitzig	1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
Ogawa ve Bossert	1995	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı kalarak anlamlı kılıp şekillendirmektir.
Gallagher vd.	1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Kaynak: Erçetin, 2000:4; Keser, 2013

Liderlik alanında yapılan her bir çalışma liderlik konusu için bir kilometre taşı sayılabilir. Bunun içindir ki liderlik zemininde yapılan her çalışma liderliğe yeni bir bakış açısı yeni bir ufuk kazandırmaktadır. Bundan hareketle bu alanın ilerlemesi,

gelişmesi ve daha iyi anlamlandırılabilmesi için konulan bu kilometre taşlarından ortaya çıkan liderlik tanımlarından bazıları aşağıdaki gibidir (Işkın, 2015:9):

Liderlik, herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir (Koçel, 2003:583).

Liderlik, görevle ilgili gereksinimler ile insanlarla ilgili talepleri ve beklentileri dengelemektir (Williams, 2006:90).

Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Ataman, 2002:455).

Yoğun emeğin ürünü olan araştırmalardan meydana gelen tanımlar bizlere göstermektedir ki kişiler sahip oldukları birtakım özelliklerle diğer grup üyelerinden daha fazla ön plana çıkmakta ve bulunduğu grupta sevilmektedir. Kişinin sahip oldukları bu özellikler lideri ortaya çıkarmaktadır. O halde liderleri ön plana çıkartan onların grup içinde sevilmesini sağlayan bu özellikler nelerdir?

Liderlik özellikleri başlıca aşağıdaki gibi sıralanabilir (Işkın, 2015:11-12):

- Lider sorumlu olduğu grup ve bireylerin gereksinimlerini ve özelliklerini bilmeli ve onların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.
- Grup kaynaklarının bilinmesini, kullanılmasını sağlar ve ekipleri ve grupları destekler.
- Liderler mevcut duruma karşı koyarak sürekli fırsat peşindedir.
- Planlamaya önem vermeli bugünü ve yarını planlayabilmelidir.
- Değerlendirme kabiliyeti gelişmiş olmalıdır.
- Takipçilerine ve çalışma arkadaşlarına örnek olmalıdır.
- Gerektiğinde liderliği paylaşabilmelidir.
- Danışmanlık becerisi ileri seviyede olmalıdır.

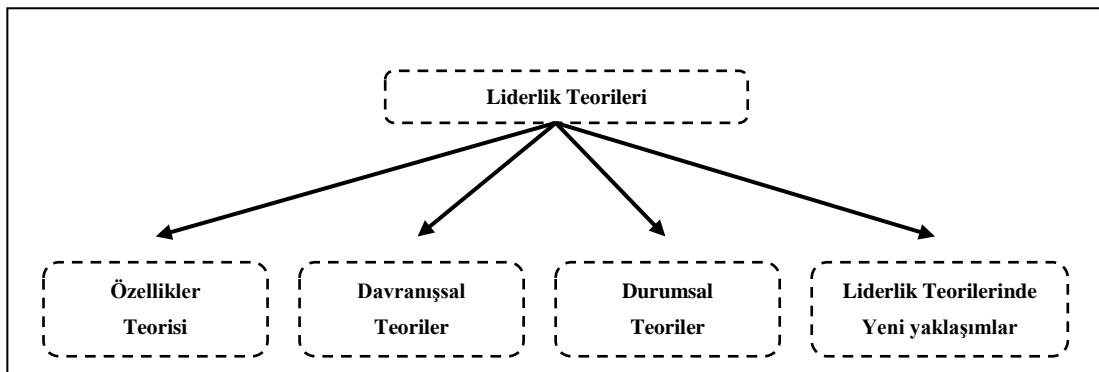
- Grubu temsil edebilmeli ve etkili öğretim yeteneğine sahip olmalıdır.
- Taktik, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi olmalıdır.
- Gerek mesai arkadaşları arasında gerekse takipçileri arasında adaletli davranmalı ve onların arasında adaletli kararlar verebilmelidir.
- Liderler demokratik ilkeleri sadece bilmek değil uygulamak da zorundadırlar.
- Liderler özgüven duygusu gelişmiş olan ve takip edenlerine özgüven veren bir kişilik yapısına sahiptir.
- Liderler durumsal etkenleri doğru çözümleyerek etkili ve hızlı kararlar alan ve kararlarını sağlanabilecek en geniş ittifakla uygulamaya koyabilen insanlardır.
- Liderler, kararlılık, sorumluluk ve sosyal uyum yetenekleri gelişmiş insanlardır.
- Liderler, kendilerini kontrol, bağlılık, ileri görüşlülük, sezgi ve cesaret gibi özellikleri kişiliğinde harmanlamış insanlardır.
- Liderler, takipçileri ile çok yönlü iletişim kuran, olay ve olguları gözleyen, neden ve sonuçlar arasında ilişkiler kuran, işbirliğine yakın ve teknik kavrayışı yüksek insanlardır.
- Liderler, yaratıcı, girişken, zeki ve idealist insanlardır.
- Lider, iyi bir organize edici, bilgili ve becerikli bir yönetici, akıllı bir denetleyici ve aktif bir yürütücüdür.
- Liderler, dengeli ve tutarlı bir kişilik yapısına, duygu ve coşkuları kontrol edebilme yeteneğine sahip insanlardır.
- Liderler, organizasyonda birlik duygusu yaratma yeteneğine, olaylar ve insanlara karşı duyarlılığa sahip bireylerdir.

- Liderler, ön yargılardan uzak, eleştiriye ve karşıt düşüncelere açıktır.
- Liderler, iyi birer konuşmacı ve dinleyicilerdir.
- Liderler, iş başarma duygusu ve motivasyonu güçlü insanlardır.
- Liderler çok boyutlu ve soyut düşünme kapasiteleri gelişmiş insanlardır.
- Liderler maceracı eğilimlidirler.
- Liderler beklenmedik olaylara göğüs gererek soğukkanlılıklarını korurlar, hızlı ve doğru muhakeme yeteneğine sahiptirler.

1.2.Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları yaratılışla bir arada yaşama içgüdüsüne sahip insanın bir nevi lider pozisyonunda kendi elleriyle oluşturduğu bir gerçektir. Bu sebeple insanoğlu var oldukça liderler de var olacaktır. Sadece geçmişten günümüze liderlerden beklentiler, talepler değişecek ve bu taleplere yönelik liderlerin davranışları nitelikleri ve uygulamaları değişecektir. Bu durumda farklı liderlik türleri ve teorileri geliştirilecektir. Günümüze kadar geliştirilen bazı liderlik teorileri Şekil 1.1 de sunulmuştur.

Şekil 1. 1. Liderlik Teorileri



Kaynak: Işkın, 2015:17

1.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi ile ilgili çalışmalar özellikle 19. yüzyılın ilk yarısında daha fazla yoğunlaşmıştır. Yapılan bu çalışmalarda bilim insanları lideri meydana getiren niteliklerin bulunmuş olduğu grupta kendini diğer üyelere ayırıp liderin ön plana çıkmasını sağlayan özellikler olduğu görüşünü ileri sürmüşler ve bu görüş etrafında çalışmalarını sürdürmüşlerdir (Genç, 2012:256; Ergeneli, 1992:14).

Büyük adam kuralı olarak da isimlendirilen özellikler teorisinde liderlik ve liderlik özellikleri bir insanda sonradan var olmaz. Bunlar kişilerde doğuştan vardır. Doğuştan bu yeteneklere sahip insanlar lider olabilirler (Bingöl,1990:12). Özellikler teorisinin merkezinde bulunan özellikler Tablo 1.2 de verilmiştir.

Tablo 1. 2. Özellikler Teorisinin Merkezinde Bulunan Özellikler

1	Fiziksel Özellikler: Genç veya orta yaşlı, uzun, ince enerjik, mükemmel görünüşlü
2	Sosyal Özellikler: İyi eğitim almış, göze çarpan, sosyal açıdan önemli, yükselme gösteren
3	Kişilik Özellikleri: Uyumlu, şartlara uyan, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişken

Kaynak: Genç, s. 256; Ataman, 2004:456

1.2.2. Davranışsal Teoriler

Liderlik teorilerinden bir diğeri de liderlerin davranışlarına odaklanan davranışsal teoridir. Yukarıda da ifade edildiği gibi davranışsal teorilerde liderlerin doğuştan gelen özellikleri bilgi beceri ve kabiliyetlerine değil liderin nasıl davrandığına dikkat kesilir. Bu noktada liderlerin davranışlarında da farklılıklar gözükabilir. Örneğin bazı liderler sonuç odaklı olurlar bazı liderler ise örgütü sonuca götürenlere odaklanırlar. Bu liderlik davranışlarından hangisinin daha etkili olduğu örgütün yapısına çalışanların algısına ve benzeri faktörlere göre farklılık göstermektedir. Örneğin duygusal bağların güçlü olmadığı örgütlerde sonuç odaklı liderler daha başarılı olurken diğer yandan daha duygusal personel ile lider arasındaki ilişkinin daha

kuvvetli olduğu örgütlerde örgütü sonuca götürenlere odaklanan liderler daha başarılı olmaktadır (Northouse: 2010: 69-72)

1.2.3. Durumsal Teoriler

Durumsallık teorisi hiçbir şeyin aynı kalmadığı dünyamızda her şeyin bir devinim ve dönüşüm geçirdiği hatta bazı şeylerin yetersiz kaldığı bir gerçektir. Liderlik yaklaşımlarında ilk olarak liderin özelliklerinin ön plana çıkarıldığı özellikler teorisi daha sonra liderin nasıl davrandığı noktasına odaklanan davranışsal teori liderlik literatürüne büyük katkı sağlamıştır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki bir tane en iyi yol yoktur yani lideri başarıya götüren ne tek başına onun sahip olduğu özelliklerdir ne de onun izleyicilerine karşı insancıl, duygusal ve adil davranışlarıdır. Lideri sonuca ulaştıran temel faktör hem liderlik özellikleri hem de liderin davranışlarının duruma göre uyarlanabilmesidir. Lider ne zaman ki bu etmenleri zamana, şartlara ve meydana göre uygun doz ve ölçüde kullanırsa işte o zaman liderin etkililiği artacaktır. Örneğin alt ve üst kademedeki liderler organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yoğunlaştıklarında etkili olurlarken diğer yandan orta kademedeki liderler takipçileriyle olan ilişkilerine önem verdiklerinde daha etkili olabilmektedir (Güney, 2004:88; Zel, 2013:113; Baş,1996:31).

1.2.4. Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar

Gelişim ve yenilikleri takip etmekte zorlandığımız günümüzde liderlik literatüründe de bir takım gelişim ve yenilikler meydana gelmektedir. Esasen meydana gelen bu gelişmelerin temelinde mevcut şartların ve imkânların insanoğlunun ihtiyaçlarını karşılayamaması ve bu nedenle insanoğlunun da yeni arayışlara girmesi yatmaktadır. Son dönemlerde geliştirilerek liderlik literatürüne kazandırılan bazı liderlik tarzları şunlardır:

Otantik Liderlik: Lider; etik bakış açısını kendine yönelterek, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına yoğun çaba harcayarak, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa dikkat ederek, organizasyon içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturur. Liderin oluşturmuş olduğu bu olumlu atmosferi örgütün hedeflerine ulaşma noktasında kullandığı sürece ise otantik liderlik denir (Işkın, 2015:26).

Karizmatik Liderlik: Takipçilerin hayatlarını anlamlandırıp onların kabuklarını kırmasını ve büyük amaçlar peşinde koşmasını sağlayarak yapılan işte takipçilerini tatmin eden fedakârca davranışlarıyla takipçilerinin motivasyonlarını, bağlılıklarını, performanslarını yükselten ve kendilerini riske atma kabiliyetlerini geliştiren kişidir (Conger vd., 2000:751).

Stratejik Liderlik: Organizasyon çalışanları genelde kendi beklentilerini gerçekleştirmek için kendilerine verilen görevleri yaparlar. Verilen görevi yapan organizasyon çalışanı hem görevini yaparak organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olur hem de kendi amaçlarını gerçekleştirir. Liderler çalışanların ve organizasyonun amaçları arasında bir bağlılık ve ilişki kurarak çalışanların çabalarını artırmalarını sağlarlar. Kısacası stratejik liderler organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesi için gerekli organizasyonu kuran, çalışanları bu amaçlar doğrultusunda motive edip yönlendiren kişidir (Ülgen ve Mirze, 2007:376-377).

1.3.Dönüştürücü Liderlik

Zamanın kendisini tükettiği değişimin dahi değiştiği günümüzde toplumun en küçük yapı taşı olan bireylerin alışkanlıklarının, davranışlarının ve daha birçok yönlerin de değiştiği inkar edilemez bir gerçektir. Toplum meydana getiren bireylerin değiştiği bir ortamda doğal olarak toplumda değişecektir. Dolayısıyla bireylerin ve toplumların değişimine paralel olarak toplumun bir üyesi olan lider de, liderlik kavramı da değişmektedir bu sebeple günümüz şartlarına ayak uydurmak için liderler de kendilerini geliştirmektedir. İşte yaşanan bu süreçte farklı özellikte liderlere ihtiyaç duyulmakta ve farklı liderlik anlayışları ortaya çıkmaktadır. İnsanlığın ilk zamanlarında liderlere temel misyonlar yüklenirken dünyamızın gelişen ve değişen şartları ile birlikte liderlere daha farklı ve kıtalar ötesi misyonlar yüklenmiştir. Böylesine büyük görev ve sorumluluklara, farklı niteliklere sahip olması gereken liderler bilim insanlarının da dikkatini çekmiş ve birçok bilim adamınca çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırılan ve üzerinde durulan liderlik türlerinden biri de dönüştürücü liderliktir.

Dönüştürücü liderlik yaklaşımının temeli Downton tarafından 1973 yılında kaleme alınan “İsyan Liderliği” isimli kitap ile olmuştur (Downton, 1973: 41). Bu temelin üstüne Burns 1978 yılında kaleme aldığı “Liderlik” isimli kitabında siyasi liderler üzerine araştırma yapmış ve bu kavramın gelişmesine katkıda bulunmuştur (Burns, 1978: 16).

1990'lı yıllarda önem kazanan ve daha fazla ön plana çıkan dönüştürücü liderlik, başta karizmatik liderlerin özelliklerini kapsamakla birlikte diğer etkili liderlerin özelliklerini de kişiliklerin de barındırır (DuBrin, 2010:48).

Dönüştürücü liderlik liderlerin güvenilirliğini ve çekiciliğini kullanarak izleyenlere belli bir vizyon oluşturarak izleyenlerin kabiliyetlerini ve potansiyellerini olandan daha üst seviyeye çıkararak izleyenlerden maksimum sonuç almayı hedefleyen liderlik tarzıdır (Bottery, 2001:200).

Dönüştürücü liderlik organizasyonlarının içinde bulunmuş olduğu değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmelerini, izleyenlerin değer yargılarını, inançlarını organizasyonun amaçlarına bağlılık oluşturacak ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde dönüştürüp çalışanların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak onlardan daha fazla çıktı almayı hedefleyen ve çalışanların performansını üstün bir performans seviyesine ulaştırmayı hedefleyen etkin bir liderlik sürecidir (Nielsen ve Cleal, 2011:344; Işkın, 2015:23).

1.3.1.Dönüştürücü Liderlik Özellikleri

Liderlik literatürünü ve yapılan araştırmaları incelediğimizde organizasyonun amaçlarına ulaşması ve gelişmesi için izleyenlerin yanında yer alan, organizasyonla birlikte izleyenlerin de gelişmesine yardımcı olan dönüştürücü liderlerin birtakım özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Dönüştürücü liderliğin en temel özelliği iş görenler üzerinde etki sağlayıp onların kendilerine güven duymasını sağlamaktır. Bu etki dolayısıyla iş görenler lidere güven duymakta, sadakat duygusu ve hayranlık duygusu beslemekte bunun sonucunda iş görenler kendilerinden beklenen performanstan daha fazla performans gösterme eğilimine girmektedirler (Boas, 1999:285–306).

Dönüştürücü liderlerin genel özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Bir Vizyon Sahibi Olma
- Etkili İletişim Becerisi
- Destekleyici Örgüt Kültürü Geliştirme
- Güçlendirme
- Değişimin Temsilcileri Olma
- Cesur ve Dirençli Olma
- Kendine Olan Tam Güven

1.3.1.1. Bir Vizyon Sahibi Olma

Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya organizasyonlarının gelecekte olmasını arzu ettikleri durumdur. Gelecek ise belirsizlik teşkil etmektedir. Bu nedenle liderlerin geleceği görmesi veya gelecekte emin olması söz konusu olamaz. Fakat liderlerin organizasyonlarını gelecekte nerede görmek istediklerini, organizasyonu için kurduğu gerçekleştirilebilir hayallerini sözcüklerle ifade etmesinde hiçbir beis yoktur. Tam aksine liderlerin, organizasyonu için arzu ettiği geleceği realiteden uzaklaşmadan şekillendirmesi ve bunu çevresindekilere iyice anlatabilmesi organizasyonu rakiplerinden daha ötelere taşıyabilecek bir sıçrama tahtası fonksiyonu görmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 376-377; Senge, 1999:165).

1.3.1.2. Etkili İletişim Becerisi

Dönüştürücü liderler uzak ve yakın çevrelerindeki her düzeydeki asları ve çalışanlarıyla içten ve samimi bir ilişki kurarlar. Dönüştürücü liderler izleyenleri ile iletişimlerinde izleyenlerin inançlarına ve değerlerine saygılıdır. Söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılık gösterirler. Kişiyi ön plana çıkaran düşünceden çok grubu ön plana çıkaran düşünceyi savunurlar. Yapıcı ve olumlu eleştiriler yaparak izleyenlerin gelişimini sağlarlar (Coşkun, 2005:90).

Dönüştürücü liderler izleyenlerin gereksinimlerinden haberdardır. İzleyenlere yaklaşımlarında ve onlarla iletişime geçtiklerinde izleyenlerin gereksinimlerinin bu ilişkide kilit rol oynadığı bilerek hareket etmektedirler (Lievens vd., 1997:917).

İzleyenlerine bu perspektiften yaklaşan dönüştürücü liderler hem izleyenlerine iletmek istedikleri mesajları çok daha rahat ve anlaşılır bir şekilde iletirler hem de kendilerini bu şekilde değer verilerek iletilen mesajları alan izleyenler daha iyi motive olurlar (Maxwell, 1999:29).

1.3.1.3. Destekleyici Örgüt Kültürü Geliştirme

Örgüt kültürünü, organizasyonların paylaşılan değerleri olarak da ifade etmek mümkündür. Organizasyon yöneticilerinin ve çalışanlarının, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken onlara yol gösteren ışık tutan ve tüm organizasyon mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi; o organizasyonda örgüt kültürü (kurum kültürünü, paylaşılan değerler) olarak kabul edilir (Ülgen ve Mirze, 2007:380).

Örgüt kültürü bir organizasyonun kimliğidir. Şimdiye kadar neleri yapabildiği ve bundan sonra organizasyonun neleri yapabileceğini gösterir. Organizasyonun hüviyeti konumunda olan örgüt kültürünü, bir nevi organizasyonu diğer organizasyonlardan farklı kılan kısımdır şeklinde tanımlamak mümkündür.

Dönüştürücü liderler organizasyondaki paylaşılan değerlerin altını çizerek izleyenlerin inançlarına, değerlerine ve düşüncelerine saygı göstererek güçlü bir örgüt kültürü oluşturmayı amaçlar. Oluşturulan bu güçlü örgüt kültürü izleyenlere de yansıtılır. İzleyenlerin de bu paylaşılan değerleri (örgütsel kültürü) kabullenmesi ile organizasyon, diğer organizasyonlara kıyasla avantajlı konuma getirilmiş olur (Serinkan, 2008:79, Serinkan, 2003:51).

1.3.1.4. Güçlendirme

Güçlendirme, rekabetin limitleri zorladığı günümüzde organizasyonların çalışanları ile birlikte her türlü değişime ve gelişime karşı kendisini hazırlaması ve buna ayak uydurarak yani kendilerini geliştirerek bu değişim ve gelişimleri yanıtlayabilmesidir.

Dönüştürücü liderler, yaşanan bu süreçte ve her zaman izleyenleri belirli bir seviyede ve kabiliyetteki kişiler olarak görürler. İzleyenlerini çok iyi tanıyan bu liderler onlara nasıl yaklaşacaklarını ve onların bu koşullara karşı cevap vermede ne gibi ihtiyaçları

olduğunu gayet iyi bilmektedirler. İşte bu ve benzeri yollarla izleyenlerine yaklaşan dönüştürücü liderler, izleyenlerini güçlendirerek onların her konuda kendilerini geliştirmelerini sağlar ve izleyenlerin kendilerini geliştirmelerine imkan verirler (Ülgen ve Mirze, 2007:378).

1.3.1.5.Değişimin Temsilcileri Olma

Dönüştürücü liderler tıpkı bir çocuk gibi var olanı sorgulayıp var olmayan veyahut da şimdiye kadar dönüştürülmüş olan üzerinde kafa yorar. Bunların arasında bugüne dek kurulmayan bağlar üzerine düşünür. Bu bağlamda dönüştürücü liderler, yeni fikirlerle ortaya çıkar. Yenilikler ortaya koyup çalışır. Yani aynı zamanda değişimde öncüleridir. Burada dönüştürücü liderlere şöyle bir görev düşmektedir: Potansiyellerini ve ihtiyaçlarını çok iyi bildiği izleyenleri ve organizasyonu kendisinin sahip olduğu değişimin öncüsü olma özelliği ile harmanlayarak, izleyenlerin ve organizasyonun performansını yukarıya çekerek organizasyona yeni alanlar yeni fırsatlar sunmaktadır (Bolt, 2000:222).

1.3.1.6.Cesur ve Dirençli Olma

Değişimin öncülüğünü üstlenen dönüştürücü liderler aslında bu özelliklerin bir gereği olarak mevcut yapıya, işleyişe ve sisteme bir başkaldırı bir karşı koyuş özelliğini de yani devrimcilik özelliğini de bünyelerinde barındırmaktadırlar. Mevcut düzene ve bu düzeni savunanlara karşı çıkma; karşı koyan kişi de belli düzeyde cesareti de beraberinde getirir. Kişiliğinde bulunan bu cesaretle karşı çıktığı sisteme karşı getirdiği yeniliklerin ve değişikliklerin benimsenmesi ve uygulanması hususunda ise üzerinde oluşabilecek her türlü baskıya karşı dönüştürücü liderler dirençli olmalıdırlar. Örneğin dönüştürücü liderler organizasyon içindeki sorunlara farklı çözümler üreterek, izleyenlerinden negatif düşünce yapısını terk edip yerine pozitif düşünce yapısını yerleştirmelerini isteyerek izleyenlerin motivasyonlarını yükseltecektir. Bu gibi uygulamalara devrimci, hür, cesaretli ve dirençli dönüştürücü liderler zemin hazırlayabilir (Hershey vd., 2000:10).

1.3.1.7.Kendine Olan Tam Güven

İnsani bir değer olan güven kişinin toplum içerisindeki yaşamında olmazsa olmazlarından. Sosyal bir varlık olan insan toplu halde yaşarken mutlaka birilerine güvenme ihtiyacı hissedecek ve birilerine mutlaka güvenecektir. Böyle bir toplumda yaşayan dönüştürücü liderler, insanlara liderlerine güven duygusunu aşırsa onları liderlerine inandırabilir, liderlerinin değerlerini ve inançlarını kabul ettirebilirler. Sonuç olarak böyle bir güven duygusuyla dönüştürücü liderler izleyenlerini etkili bir şekilde yönlendirebilirler.

Güven duygusu liderleri izlenen takip edilen kişi yapar. Bir izleyen lideri ister sevsin ister sevmesin lider söylemleri ile eylemleri örtüşen bir kişi ise izleyen liderine inanır ve onu takip eder. Yani lider kendi ağzından çıkanları izleyenlerine, telkin ettiği hususları ve ilkeleri kendisi de uyguluyorsa izleyen liderine güvenecektir (Pielstick,1998:5).

Dönüştürücü liderlerin kendine güvenleri tamdır. Dönüştürücü liderler bu özgüveni çevrelerine de hissettirebilmektedir. Yukarıda zikredildiği gibi lider çevresindekilerin kendine güvenmesini istiyorsa öncelik özgüven sahibi olmalıdır. Yani kendi potansiyelinin ve kabiliyetlerinin farkında olmalıdır.

Dean (2000) dönüştürücü liderlikte özgüven özelliğini şöyle açıklamaktadır (Eraslan, 2006: 28-29):

“Dönüştürücü liderin en önemli özelliklerinden biri de kendine olan özgüvenidir. Bu lider yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce gereksinimleri vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, izleyenlerine yetki vermede kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok, enerji kaynağı olur.”

1.3.2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

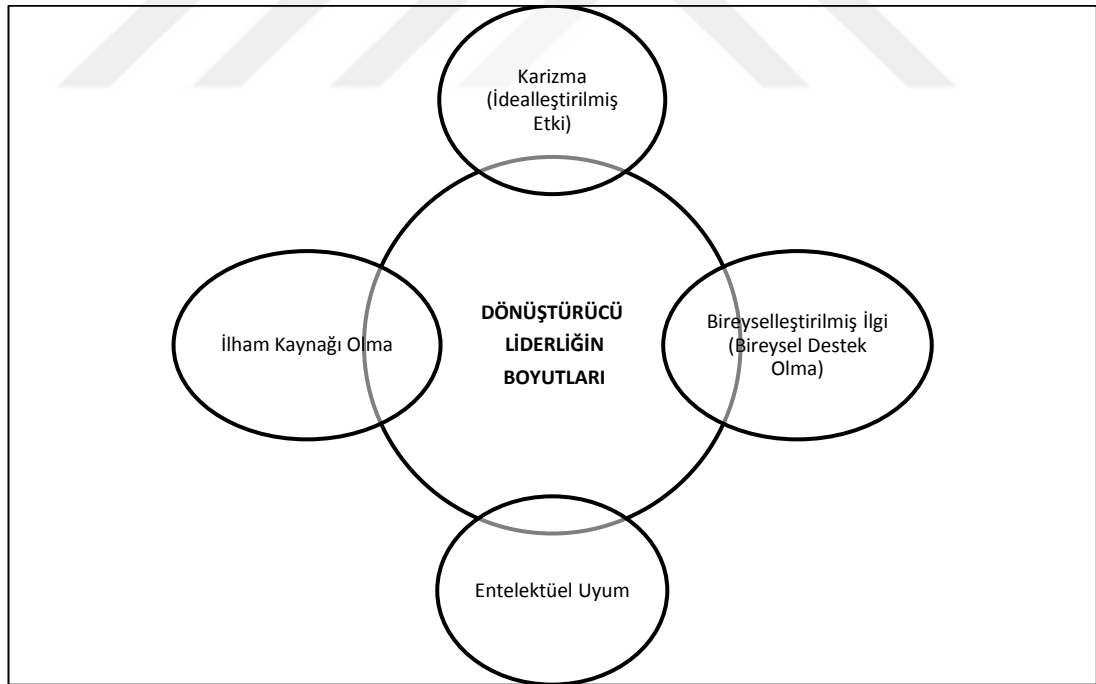
Dönüştürücü liderler sahip olduğu karizmayla izleyenlerini yeniliğe ve yeni fikirlere teşvik etmekle, izleyenlerin ihtiyaçlarını bilip onları karşılayıp izleyenlerini geliştirmekle, vizyon ve semboller kullanarak izleyenlerine rol model olmakla,

organizasyon çalışanlarını kuvvetli bir biçimde etkileyerek örgütsel amaçların çalışanlar nazarında daha fazla anlam kazanmalarını sağlayarak çalışanların örgütsel amaçları kendi kişisel beklentilerinin önüne koymasını gerçekleştirirler (Bass ve Riggio, 2006:583; Jung vd., 2008:583; Seaver 2010:25-26).

Yukarıdaki tanımdan ve günümüze kadar birçok araştırmacının yapmış olduğu çalışmalardan anlaşılmaktadır ki dönüştürücü liderlik denildiği zaman dönüştürücü liderliğin tek bir özelliğinden bahsedilmemektedir. Dönüştürücü liderliği meydana getiren farklı özelliklerinden bahsedilmektedir. İşte dönüştürücü liderliği meydana getiren bu özelliklere dönüştürücü liderliğin boyutları denilmektedir.

Bass dönüştürücü liderliğin karizma (idealleştirilmiş etki), ilham kaynağı olma, entelektüel uyum ve bireysel ilgi (bireysel destek olma) olmak üzere dört boyuttan meydana geldiğini ileri sürmüştür (Lievens, 2010: 30).

Şekil 1. 2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları



Kaynak: Lievens, F. Van Geit, P. ve Coetsier, P., "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases", 2010. s. 417

1.3.2.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki)

Karizma, lider ile izleyenler arasındaki ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve kişisel çekiciliği (cazibe) ifade etmektedir. Karizmanın kaynağı, liderin olumlu bireysel özellikleridir. Bu karizmatik özellikler vasıtasıyla lider izleyenlerin beğenisini ve saygınlığını kazanmakta (Ülgen, Mirze, 2007:378) ve onları bu sayede daha kolay etkileyebilmektedir.

Dönüştürücü liderler karizmatik olma özelliklerini kullanarak izleyenlerin başarıya giden yolda önüne çıkacak engellerin üstesinden gelebilmeleri için onların kendilerine güvenmesini ve var olan düzeni değiştirebilecek potansiyelin kendilerinde olduğu inancını izleyenlerine aşılar. Dönüştürücü liderler özü sözü bir olma, yaptıkları ve söyledikleri birbiriyle örtüşme, hem kendine güvenen hem de kendine güvenilen olma gibi kişisel çekiciliğe sahiptir. Bu özelliklerini kullanarak izleyenlerini kendine duygusal yönden bağlayarak her türlü durumda ortak hedefler doğrultusunda izleyenlerin gerekirse risk alarak özverili bir şekilde hareket etmesini sağlar (Chove ve Dansereau, 2010:411) ve çalışanlar başarı konusunda daha istekli ve gayretli olurlar.

Karizmatik özelliğe sahip liderler kendini rahatça ifade edip çevresindekileri çok kolaylıkla etkileyebilirler (Bass, 1990:22). Böylelikle daha büyük hedefler doğrultusunda bir araya gelerek ortak amaçlar oluşturma ve bu amaçlar için bir bütün halinde çalışma imkanı elde edilmiş olur.

1.3.2.2. İlham Kaynağı Olma

İlham, liderlerin izleyenlerin davranışlarını ve çalışmalarını düzenleyerek aynı amaca kanalize etmesi ve birtakım semboller kullanmak suretiyle izleyenlerine örnek olma çabalarının toplamıdır. Dönüştürücü liderlerin izleyenlerine ilham kaynağı olma yeteneğinin altında izleyenlerin liderlerine saygı ve hayranlık duymasını sağlayan karizma özelliği bulunduğu ileri sürülebilir. Dönüştürücü liderler sahip oldukları ilham kaynağı olma yeteneklerini kullanarak izleyenlerin hayal etmekte dahi zorlandıkları sonuçlara ulaşmalarını sağlarlar (Seaver, 2010:25).

Dönüştürücü liderler, organizasyonun misyon ve amaçlarının önemini bu misyon ve amaçlar gerçekleştiğinde ortaya çıkacak olumlu sonuçları izleyenlerine anlamlı bir şekilde aktarabilen onları etkileyebilen kişilerdir (Ülgen, Mirze, 2007:378).

Sonuç olarak dönüştürücü liderlerin ilham kaynağı olma yeteneğini kullanarak izleyenlerin de açığa çıkarılan bu motivasyon ve potansiyel organizasyon içerisinde izleyenlerden üst düzey performans olarak karşılık bulmaktadır (Coad ve Berry, 1998:166). Üst düzey performans sergileyen çalışanlar ise günümüz rekabet koşullarında işletmeyi amaçlarına ulaştırabilir.

1.3.2.3. Entelektüel Uyarım

Öncelikle dönüştürücü liderler izleyenlerini çok iyi tanımaktadırlar. İzleyenlerin sorunları algılama, tanımlama ve onlara karşı çözüm üretme kabiliyetlerini, tutumlarını, değer ve inançlarını iyi bilmektedir. Dönüştürücü liderlerin sahip olduğu bu bilgi aslında izleyenlerin potansiyelleridir. İşte dönüştürücü liderler mevcut durumu bir kez daha gözden geçirerek, yeni bir değerlendirme sürecine girerek, var olan sisteme farklı pencerelerden bakarak izleyenlerinin yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısı kazanmalarını teşvik etmektedir. Bir nevi dönüştürücü liderler, izleyenlerin zeka, mantık ve düşüncelerini uyararak onları canlandırıp harekete geçirir (Bass, ve Riggio, 2006:583; Avolio, 1994:444).

Entelektüel uyarım boyutunda dönüştürücü lider izleyenlerin problemlerine farklı bakış açıları ile bakmalarını sağlayarak izleyenlerin mantık, zeka ve dikkatli problem çözme kabiliyetlerini geliştirmelerini hedefler. Organizasyon içerisinde liderlerin bu şekilde davranmaları yenilikçi, değişime açık bir örgüt kültürü oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Jung vd.,2008:584). Yenilikçi bir kültüre sahip olmak müşterinin sesine kulak vermek ve değişimleri takip etmede işletmelerin değer yaratan faktörleri arasında değerlendirilebilir.

1.3.2.4. Bireysel İlgi (Bireysel Destek Olma)

İzleyenler her ne kadar bir organizasyon, bir üretim bandı içerisinde yer alsada izleyenler bir organizasyonun içerisindeki diğer faktörler ve girdilerden farklıdır. Çünkü diğer faktörler akılsız, duyguları olmayan cansız varlıklar iken izleyenler

akılları, zekaları, tutumları ve davranışları ile bir bütün olan bireylerdir. İşte dönüştürücü liderler izleyenlerine organizasyonun bir parçası olarak görmekten çok izleyenlerini kişiliği, bireysel gereksinimleri ve gelişimi olan yenilikçi ve değişimci süreçteki aktörler olarak görürler. Yine dönüştürücü liderler, izleyenlerin bu niteliklerini ve farklılıklarını dikkate alarak organizasyon içerisinde izleyenlerin kendilerini en iyi şekilde açığa çıkarabilecekleri ve geliştirecekleri pozisyonlara yerleşimini yaparlar. Bu uygulamalar sayesinde hem organizasyonların yapıtaş rolündeki izleyenlerine yenilikçi bir düşünce yapısı kazandırılırken hem de organizasyonlar açısından sağlam bir örgüt kültürü oluşturulmaktadır (Jung, 2007:48; Nielsen, ve Cleal, 2011:345).

1.4. Dönüştürücü Liderlik Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Felfe ve Schyns (2004) dönüştürücü liderlik ile fazla mesai, etkililik, liderden tatmin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, başarıya yönelim, stres ve sinirlilik arasındaki ilişkiyi incelemek için yöneticiler ve takipçileri üzerinde araştırma yapmışlardır. Beklenmedik bir şekilde, yazarlar takipçilerinin öznel iş anlamında yöneticilerinden daha yüksek puan almaları ve takipçilerinin yöneticilerinden duygusal olarak daha fazla yıpranmaları durumunda dönüştürücü liderlik ile takım hedefinin gerçekleştirilmesi arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır..

Rowold ve Heinitz (2007) ise; dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderlik tarzlarının yakınsak ve ıraksak boyutları ile bu liderlik tarzlarının fazla mesai, etkililik, iş tatmini ve kar arasındaki ilişkileri incelemek üzere araştırma yapmışlardır. Kavram geçerliliği ile ilgili olarak, öznel (örneğin, memnuniyet) ve objektif (kar) performans göstergeleri değerlendirilmiştir. Birincisi, sonuçlar hem karizmatik hem de dönüştürücü olmanın öznel performansta işlemselliğin etkisini artırdığını göstermiştir. Ayrıca, dönüştürücü liderlik hem işlemsel hem de karizmatik liderliğin kâr üzerindeki etkisini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) dönüştürücü liderliğin, öz yeterlik inançlarının ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisiyle iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemek için Ortabatı'daki 6 ABD bankacılık kuruluşunun istihdam ettiği 437 katılımcı üzerinde araştırma yapmışlardır. Sonuçlar birisinin çalışma birimi ile özdeşleşmesinin, öz yeterliliğin ve araçların verimliliğinin yönetici tarafından

derecelendirilen performansla ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Dönüştürücü liderliğin puanlanmış performans üzerindeki etkisine, tanımlamanın ve araçların etkinliğinin yanı sıra kısmen öz-yeterlilik ve araçların etkililiğinin etkileşimi de aracılık etmiştir.

Kaygın (2011) “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı” isimli çalışmasında Kocaeli ilinde Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 336 çalışana anket uygulamıştır. Yapılan anket sonucunda alınan cevaplar incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, dönüştürücü liderlik ile girişimciliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile girişimcilik ve girişimciliğin alt boyutları arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Esin (2012) çalışmasında örgütsel değişimde dönüştürücü liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinin değişime olumlu yada olumsuz etkisinin olup olmadığını belirlemek için araştırma yapmıştır. Çalışma Tarım Kredi Kooperatifi Kütahya Bölge birliğinde 101 çalışana uygulanmış ve alınan veriler incelendiğinde dönüştürücü liderin iş akışını başlatma, devam ettirme ve sonuçlandırma boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve araştırmanın bütüne bakıldığında %55,9 olumlu cevapla çalışanlara göre üst yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel değişimi gerçekleştirmede başarılı olduğunu göstermiştir.

Vural (2013) çalışmasında otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkisini belirlemeye yönelik Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 364 kişiye anket uygulamıştır. Alınan cevaplar incelendiğinde çalışanların dönüştürücü liderlik davranış algıları ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Bu bağlamda termal otel işletmelerinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının iş sağlığı üzerinde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir. Örgüt sağlığı algılarının cinsiyet ayrımına göre farklılık olmadığı iletişim alt boyutuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Çalışanların örgüt sağlığı algıları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Genç yaş grubundaki çalışanların işletmeye bağlılıklarının az olduğu, maddi unsurları daha ön planda tuttukları, orta ve ileri yaştaki çalışanların uzun yıllar hizmet etmeleri sonucu örgütsel bağlılıklarının arttığı,

örgütü sahiplendiği ve bunun sonucunda da örgüt sağlığına katkı sağladığı söylenebilir.

Ersançmış (2015) Dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek için Kars ve Erzurum da faaliyet gösteren bankalarda çalışan toplam 177 kişiye anket uygulamıştır. Uygulanan anketin sonucunda alınan veriler değerlendirildiğinde ankete katılanların çoğunluğunu erkek çalışanların oluşturduğu, büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü eğitim seviyesindeki mezunlardan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeği ile örgütsel sessizlik ölçeği arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Yekeler (2015) “Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü” isimli çalışmasını Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığında çalışan 230 kişiye anket uygulamıştır. Yapılan anket sonucunda alınan veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Naktiyok (2015) “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi; Örgütsel Güven Algısının Aracılık Rolü” isimli çalışmasını Erzurum Turizm İl Müdürlüğüne bağlı üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 250 kişiye uygulamıştır. Yapılan anket sonucunda alınan veriler değerlendirildiğinde örgütsel destek ile örgütsel güven, dönüştürücü liderlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu veriler genel anlamda örgütsel desteğin örgütsel güveni artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kıvılcım (2016) “Girişimcilik Ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmasını Erzurum ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde çalışan 350 kişiye anket uygulamıştır. Yapılan anket sonucunda alınan veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca girişimciliğin alt boyutları ile dönüştürücü liderliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2016) “Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş ve Bazı Değişkenlere Yordlanması” isimli çalışmasını İstanbul ilinde 2014-2015 eğitim öğretim döneminde devlet okullarındaki 355 yöneticiye anket uygulaması yapmıştır. Yapılan anket sonucunda alınan veriler değerlendirildiğinde psikolojik iyi oluş değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, psikolojik iyi oluş düzeyi düşük olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucu bulunmuştur.

Görker (2017) “Dönüştürücü Liderlik Tarzı İle Girişim ve Öğrenme Odaklılığının Örgütsel İnovasyon Performansına Etkisi” isimli çalışmasını İstanbul ve Eskişehir ilinde Üniversite ve sanayi alanında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli 120 işletmede çalışan 239 yönetici ve çalışana uygulamıştır. Yapılan anket sonucunda alınan veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütün inovasyon performansını, öğrenme ve girişim odaklılık aracılığıyla pozitif yönde dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Organizasyonda girişimci ve öğrenme aşamalarının geliştirilmesinde, Üst yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarına etkili olduğu söylenebilir.

İnce (2018) Türkiye’de yerel yönetimlerde Dönüştürücü liderlik algısı üzerine Kars Belediyesinde çalışan 140 kişiye anket uygulaması yapmıştır. Yapılan anket sonucunda alınan veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik ve örgütsel liderlik alt boyutları bakımından vizyon-ilham sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisi ve sahip olma alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SINİZM

Örgütsel sinizmi açıklayabilmek amacıyla öncelikle sinizm kavramı ele alınmış daha sonra örgütsel sinizm kavramı açıklanmıştır.

2.1.Sinizm

Sinizm kavramının kökeni M.Ö. IV. yüzyıla kadar uzanmakta ve bir Antik Yunan felsefi ve yaşam tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Özgener, vd., 2008:53). Bir görüşe göre sinizm kelimesinin kökeni, Atina yakınlarında yaşamış olan siniklerin okullarının bulunduğu Kynosarges kasabasından geldiği ifade edilmektedir (Hançerlioğlu, 1993:83). Sinizm kelimesinin ortaya çıkışı ile ilgili başka bir görüş ise, Yunanca da köpek anlamına gelen “kyon” kelimesinden türemiş olduğunu belirtmektedir (Ağaoğulları, 1989:125).

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden (James, 2005 aktaran Erdost ve diğerleri, 2007:514), bu özelliklerle birlikte bireylere karşı olumsuz düşünceler besleyen bir kişi de sinik” bir birey olarak belirtilmekte; bunu açıklamaya çalışan düşünceye sinizm adı verilmektedir. Sinik bireyler; eleştirel, zor beğenen, kusur bulan olarak ifade edilmektedir (Özler vd, 2010: 48-49). Bu bireyler toplum üyeleri tarafından bazen fark edilme konusunda zorlanmakta ve dışlanabilmektedirler.

Sinizm çok geniş boyutlu bir kavramdır. Aynı zamanda felsefe, din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi pek çok sosyal bilimlerin araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sinizm kavramı bir “yaşam felsefesi” olarak dünya işlerinden elini eteğini çekme ya da dünya nimetlerinden uzak durma (çilecilik); bir “gündelik yaşam felsefesi” olarak da konuşmada “dobra dobralık” ile “cüretkârlık’tan, eylemde “sakınmazlık” ile “ayıp tanımazlık’tan yana olma anlamında kullanılmıştır (Ulaş, 2002:827).

Sinizm insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu ve kendi çıkarlarını korumak

veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak ifade edilmektedir (Tokgözve Yılmaz, 2008: 285). Brandes ve meslektaşları (1999) sinik olarak nitelendirilen kişilerin bir takım özelliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler şu şekilde ifade edilebilir (Özgener vd.,2008: 54) :

- Sinikler yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu varsayarlar.
- Başkalarını yalancı, bencil ve ilgisiz olarak görürler.
- Düşmanca ve baskıcı bir şekilde davranırlar.
- Arkadaşça ve yardımsever değildirler.
- Sinikler, insanların alternatifler arasında seçim yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.
- Sinikler, sık sık eylemlerin gerisinde gizli niyetler olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ile ilgili bir şey düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti hatta utanç bile hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net ifadeler içeren eleştiride bulunabilirler.
- Sinikler, psikolojik obje ile ilgili bizzat deneyim yaşadıklarında olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.

2.2.Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, beklenti, atfetme, tutum ve sosyal değişim kuramlarının temeline dayanmaktadır. “Örgütün bütünlükten yoksun olması düşüncesi” ve “bireyin istihdam edildiği kuruma ilişkin olumsuz tutumu” olarak ifade edilmektedir. Örgüte ilişkin “olumsuz duygu”, yine örgüte ilişkin “küçük düşürücü” ve “eleştirici” davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve duyguları kapsamaktadır (Dean vd., 1998: 345). Diğer bir ifadeyle örgütsel sinizm, örgüte yönelik olumsuz inançlar ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum olarak ifade edilmektedir (Özler vd, 2010:48-49). Çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal açıdan, işyerlerine karşı hissetmiş oldukları olumsuz durumları açıklamak için kullanılan (Fettahlıoğlu, 2015: 181) bu kavram, yöneticilerin bir takım tedbirler aldıkları ve işletmenin işleyişinde önemli gördükleri bir kavramdır.

Örgütsel sinizm bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inancı olarak belirtilmekte ve bu inancın, güçlü bir negatif duygusal tepkiyle birleştiğinde itibar sarsıcı ve kritik davranışlara yol açtığı ifade edilmektedir (Abraham, 2000: 269). Örgütlerde ortaya çıkan sinizm; işletmelere, yöneticilere ya da iş ortamındaki diğer nesnelere yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş bir tutum olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sinizmin özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Anderson 1996: 1397-1398):

- Yönetime kişisel çıkarı hizmet eden davranışların atfedilmesi,
- Örgütsel süreçlerin açık kişisel çıkarlar doğrultusunda işlediğine dair bir varsayımın olması,
- Bu iki durumun değişmeyeceğine dair bir inançtır.

Örgütsel sinizme ilişkin yapılan çeşitli araştırmalarda kullanılan örgütsel sinizm tanımları Tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2. 1. Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti & Ference	1977	Sinizm, örgütün faaliyetlerinde, aldıkları kararlarında ve yöntemlerindeki iyiliğin ya da samimiyetin reddedilmesidir.
Kanter & Mirvis	1989 1991	Sinizm, bencillik ve sahtekârlık durumlarının insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir
Bateman, Sakano, Fujita	1992	Sinizm, otoriteye ve işletmeye karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumu ifade etmektedir.
Wanous & Reichers & Austin	1994	Sinizm, gelecekte gerçekleştirilecek örgütsel değişikliklerin başarıya ulaşamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ve/veya tembel olduğu inancını içermektedir.
Andersson	1996	Sinizm, bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da işletmeye karşı hüsrân, hayal kırıklığı, güvensizlik ve olumsuz duygularla şekillenen genel ve özel bir tutumdur.
Reichers & Wanous & Austin	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, lideri tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.
Dean & Brandes Dharwadkar	1998.	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancına dayanan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duyguları ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları içermektedir.

Abraham	2000	Dünyanın sosyal etkileşimlerden memnuniyet duyma yeteneği bulunmayan, bencil, kayıtsız, ilgisiz ve dürüst olmayan insanlarla dolu olduğu genellemesini temel alan, diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizlik sinizmi ifade etmektedir.
Turner&Valentine	2001	Sinizm, ahlaki karar verme noktasında güçlü bir güvensizlik, düşmanca bir şekilde kuşku duyma ve başka insanların dürtülerini karalama biçiminde bir eğilimle ortaya koyulan hem genel hem de özel bir boyuttur.
Johnson&O'Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, iş görenlerin işletmelerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.
O'Leary-Kelly	2003	Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikâyesidir. Sinizm ile ilgili hikâyelerde, yönetimin uygulamalarına karşı derin hayal kırıklığı mevcuttur.
O'Brien&Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan &Postmes	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanmaktadır.
Stanley&Meyer	2005	Sinizm, bir karar ya da faaliyet konusunda başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de işletmenin olumlu ifadelerinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine&Elias	2005	Sinizm, işletmelerin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.
Cole, Bruch&Vogel	2006	Sinizm, işletme değerlerinin, faaliyetlerinin ve güdülerinin eleştirel bir yaklaşımdan kaynaklanan bir tutumdur.
Naus, Iterson&Roe	2007	İş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmaları anlamını taşır.

Kaynak:Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational cynicism on thena ture, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Maastricht University, Maastricht.

Özgener, Öğüt ve Kaplan'a (2008:53-72) göre iş görende sinizmi meydana getiren dört önemli faktör şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Yüksek Beklentiler:** İş görenin kendisine veya çalıştıkları işletmeye karşı olan üst düzey beklentilerini belirtmektedir. İş gören gerek bireysel, gerekse örgütsel olsun sahip olduğu yüksek beklentilerden ne derece uzak olur ise o derecede sinik bir birey olmaya başlar.
- **Hayal Kırıklığı Deneyimi:** İş görenin daha önceki tecrübelerine dayanarak, çalıştıkları örgütlerde yaşadıkları olumsuzluklar onların herhangi bir sorumluluk almalarına engel olur ve oluşan yenilgi duygusu ile birey hayal kırıklığına uğrar ve sinik bir iş gören haline gelir.

- **Küçük Görülme:** İş görenin örgüt tarafından yeterli düzeyde bulunmadığını ifade eden inançları ifade eder. Birey işletmesi tarafından dikkate alınmadığını, düşüncelerinin önemsenmediğini düşündüğü zaman işletmeye karşı hayal kırıklığı yaşamakta bu da onun sinik bir çalışan haline gelmesine neden olmaktadır.
- **Kuşkululuk:** Bu duygu, çalışanın örgütüne karşı beslediği şüpheleri belirtmektedir. Zaman içerisinde işletmesinin doğruluğuna inanmayan, ona güvenmeyen iş gören örgüte karşı sinik duygular beslemeye başlar.

2.3.Örgütsel Sinizmin Özellikleri-Avantajları- Etkileri

Yapılan çalışmalarda örgütsel sinizmin bir takım özelliklerinin olduğu ve olumsuzluğu ifade etmesine rağmen bir takım avantajlarının olduğu ve bazı olumsuz etkilere sahip olduğu ifade edilmiştir. Örgütsel sinizmin temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Erdoğan, 2015:64):

- İşletmelerde değişim çabaları, sinik bireyler tarafından başarısızlık olarak değerlendirilmektedir.
- Genellikle, bir grup veya örgüte yönelik sinizm diğer nesnelere de genellenebilmektedir. Örneğin bir kurumun liderine yönelik sinizmin diğer kurumların liderlerine yönelik sinizm olarak genelleştirilmesi mümkündür.
- Örgütsel sinizm belirli bir iş kolundaki işletmelerle sınırlı değildir. Birçok sektörde faaliyetini sürdüren işletmede görülebilir.
- Sinik bireyler, bireysel çıkarlara ve hileye karşı temkinli tutum ve davranış sergilediklerinden, başka bireyler tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik bireylerin örgütsel problemlerin temelindeki nedenleri belirlemede önemli rolleri bulunmaktadır. Bu bireyler örgütsel değişim için gerçekleşen çabalara büyük katkıda bulunurlar çünkü sinik çalışanlar işletmeleriyle derinden ilgilenmekte ve örgütsel problemlere yönelik öneriler ve dikkat edilmesi gereken hususlar geliştirmektedirler.
- Genel sinizm, insan davranışıyla ilgili genellikle negatif algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik vasfı anlamını taşımaktayken; örgütsel sinizm örgüt bütünlüğünün yoksun olduğu inancından kaynaklanan,

davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutları kapsayan olumsuz bir tutum olarak kabul görmektedir.

- Örgütsel sinizm kişilik-temelli bir yatkınlıktan ziyade, öğrenilmiş tepkiyi ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel sinizm “insanların işletmelere getirdikleri sadece basit negatif duyguları kapsamaz, tutumlar çalışma bağlamındaki deneyimler tarafından şekillendirilmiştir”.
- İşletmelerde örgütsel sinizm varsa, sinik bireyler çalışma ortamlarında örgütlerini hor görmeleri ile tanınırlar. Mizahı kişisel ve mesleki amaçlarına ulaşabilmek için kullanırlar.

Bu özelliklerden yola çıkarak sinik bireylerin sahip oldukları bir takım özellikler işletmenin avantaj elde edilmesi için kullanılabileceği söylenebilir.

Örgütsel sinizmin bir takım avantajlarından da bahsedilmektedir. Dean ve diğerleri (1998:347), yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin avantajlı yönlerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Sinizm bir özellik değildir, bir durum olarak değerlendirilmektedir.
- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir.
- İnanç, duygu ve davranışı içeren yapıyı çevrelemektedir.
- Örgütsel sinizm, nesnel olarak geçerliliği bulunabilir ya da doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da kanıtlanmamış da olabilir, fakat öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir. Burada, sinizmin bireyler ve işletmeler için işlevsel olabileceği belirtilmektedir.
- Sinik bireyler, başka kişiler tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Örgütsel sinizmin yaşanması, hem çalışanlar üzerinde hem de buna bağlı olarak işletmelerin faaliyetlerini devam ettirirken, yapı ve işleyişleri üzerinde çok çeşitli, olumsuz etkilerin doğmasına neden olmaktadır. Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri (Akdemir vd., 2016: 118) aşağıdaki gibidir:

- Psikolojik, fizyolojik ve davranışsal etkileri,
- İş tatmini üzerine etkileri,

- Örgütsel vatandaşlık üzerine etkileri,
- Örgütsel bağlılık üzerine etkileri,
- Örgütsel güven üzerine etkileri,
- Örgütsel yabancılaşma üzerine etkileri,
- İş performansı üzerine etkiler olarak bilinmektedir.

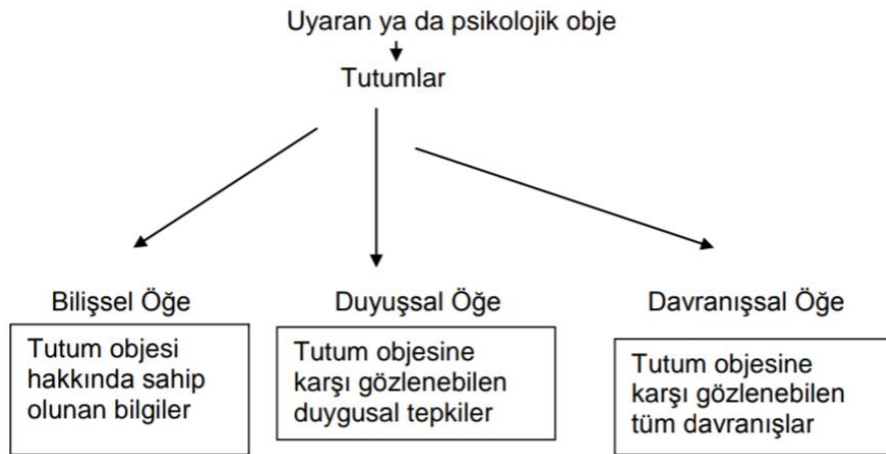
2.4.Örgütsel Sinizmin Boyutları

Sinizizm negatif bir tutum olarak açıklanmaktadır. Smith ve meslektaşlarına (1988) göre tutum, “bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim”dir (Kâğıtçıbaşı, 1999:102). Dean ve arkadaşlarına (1998) göre ise “örgütsel sinizm” kavramı çalışanın kendisini istihdam eden işletmeye karşı geliştirdiği negatif tutumlar olarak açıklanmaktadır. Bu negatif tutumun üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar (Dean vd., 1998; 345; Eryeşil ve Fındık, 2011; 102):

- İşletmenin bütünlükten yoksun olduğuna dair bir inanç,
- İşletmeye karşı negatif duygular,
- Bu inanç ve duyguları içeren aşağılayıcı ve eleştirici davranışlar.

İfade edilen bu boyutlar şekil 2.1 de gösterilmiştir.

Şekil 2. 1. Örgütsel Sinizmin Boyutları



Kaynak: Kâğıtçıbaşı, 1999:105.

2.4.1.Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu bilişsel boyuttur. Bilişsel sinizm, çalışanların işletme kararlarına karşı olan inançsızlığı, yöneticilerin niyetlerine güvenememe ve gerçek kişiliklerini yansıtmadıklarına dair olan inancı şeklinde ifade edilmektedir (Helvacı vd., 2012: 1477). Başka bir tanıma göre ise bilişsel boyut, kişilerin etrafındaki diğer kişiler, olaylar, nesnelere ve durumlara karşı sahip olunan bilgi, inanç, deneyim ve düşünceyi kapsamaktadır (İnceoğlu, 2004: 26). Bilişsel boyut tutumun inançlara ve bilgiye yönelik olan kısmını vurgulamaktadır (Köklü, 1995: 82). Yani kişilerin çoğunlukla çevresindeki uyarıcılara ilişkin kazandığı deneyimlerden yola çıkarak elde ettiği bilgi birikimidir (İnceoğlu, 2010: 26). Bu bilgi birikimi bireyin davranışlarına ve iş yapma şekline yansımaktadır.

Örgütsel sinizmin bilişsellik boyutuna göre, sinik tutuma sahip bireyler belli inançlara sahip bireylerdir. Buna göre işletmeler sağlam bir örgüt ilkeleri anlayışından yoksundur ve resmi kurallar çalışanlar tarafından göz ardı edilmektedir. Bu işletmelerde dürüstlük, samimiyet ve adalet gibi kriterler bulunmamakla birlikte ilişkiler bireysel çıkarlara bağlı olarak yürütülmekte ve işletmedeki diğer çalışanlara güven duyulmamaktadır (Balıkçioğlu, 2013: 23).

Genel olarak, örgütlerde sinik tutum sergileyen çalışanlar aşağıdaki inançlara sahiptir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79):

- İşletmelerdeki uygulamalar ilkelere bağlı gerçekleşmemektedir.
- İşletmelerin hazırladığı resmi bildirgeler iş görenler tarafından ciddiye alınmamaktadır.
- İşletmelerdeki insan davranışları istikrarsız ve güvenilmez bir niteliğe sahiptir.
- İşletmelerdeki bireyler; yalan dolan ve hile gibi davranışlar sergilemeleri muhtemeldir.
- İşletme içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Böylece iş görenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değerleri feda edebilecek; vicdana ve ahlaka uymayan davranışlar sergileyebileceklerdir.

İşletme içerisinde hile, haksızlık, kullanılma gibi durumların varlığına inanan iş gören, herkesin kendi çıkarları adına hareket ettiğini düşündüğü için kendisi de çıkarları adına hareket etmeye başlar. Bu boyut gözlem ve düşüncelerden yola çıkan bireyin sinizme doğru ilerleme boyutu olarak da adlandırılabilir. Birey sinizm içerisindeki bilişsel boyuttan sonra bir sonraki adım olan duyuşsal boyuta ilerlemeye başlar (Yücel ve Çetinkaya, 2015:249) ve sinizm düzeyi yükselmeye başlar.

2.4.2.Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu duyuşsal boyuttur. Saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Yüksel, 2015;:16). Örgütsel sinizmin boyutlarından olan duygusal unsur, olumlu ya da olumsuz hisleri ifade etmektedir (Köklü, 1995:81). Örgütsel sinizmin bu boyutu ilk boyuttaki inanç ve düşüncelerin dışında örgüte karşı duyulan subjektif yargılarla bezenmiş ve örgütlerine karşı kin, saygısızlık, hor görme, küçümseme gibi güçlü duygusal tepkileri de kapsamaktadır (Kutunis ve Dikili, 2010: 280). Dahası sinik bireyler çalıştığı işletmeye karşı kızgınlık ve öfke duyabilir ve örgütlerini küçük görebilirler (Ahmadı, 2014:25). Duyuşsal boyutta görülen, saygısızlık, karşısındakini küçümseme, nefret etme gibi duyguların özellikle hizmet sektöründe müşterilere daha fazla hissettirildiği de iddia edilmiştir (Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011: 291).

Duyuşsal boyut, kişiler tarafından olumlu ya da olumsuz olarak adlandırılan deneyimlerden oluşmaktadır. Bu duygular çalışanlarca hissedilmekte ve kısa süreli olmaktadır. Mesela bir çalışan zor bir görevi başarı ile yerine getirdiğinde onunla gurur duyulabilir ya da yapmak istemediği başka bir görev verilerek endişe duymasına sebep olunabilmektedir. Çalışanların içinde olduğu bu durum işleri hakkındaki düşüncelerini de etkileyebilmekte (Özkalp ve Kirel, 2004: 73) ve çalışan birey yaptığı işe ve çalıştığı işletmeye karşı istenmeyen davranışlar gösterme eğilimine girebilmektedir.

2.4.3.Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut örgütsel sinizmin son boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyutta, duyuşsal ve bilişsel sinizm sürecinden geçmiş olan çalışan olumsuz hislerini ve düşüncelerini davranışlara dönüştürmekte ve bu nedenle de olumsuz davranışlara

yönelmektedir. Davranışsal boyutta kişi çalıştığı işletmeyi eleştirebilir, küçük görebilir, aşağılayabilir, işletmeyi şikâyet edebilir veya dalga geçme davranışı ortaya koyabilir. Birey tüm bu tepkileri dile getirmeden sadece gülerken ya da bakışarak iletebilmekte ve bu şekilde değişime karşı negatif bir tutum sergileyebilmektedir (Özgener vd., 2008: 56). Bu tutum içerisinde olan bireyler işletmelerinin amaçlarından uzaklaşmalarına neden olabilirler.

Davranışsal boyutta kişiler belli bir uyarıcı grubundaki tutum nesnesine karşı gözlenebilen tüm davranış eğilimlerini sergileyebilirler. Bu eğilimler, kişilerin sözlerinden ya da hareketlerinden anlaşılabilir. Yapılan bu davranışları duygusal davranış tutumlarıyla birbirine karıştırmamak gerekmektedir. Buradaki sergilenen davranış normatif olarak doğru davranışın ne olduğu konusundaki inançlara dayalı davranışları meydana getirmektedir. Çalışanların bağlı oldukları işletmelerde bir davranış doğru olarak algılanıyorsa, genellikle herkes hoşuna gitmese bile bu davranışı sergilemektedir (İnceoğlu, 1993: 18).

Davranışsal sinizm sergileyen bireyler, örgüt içinde gelecekte ortaya çıkacak olayların işletmenin lehine gerçekleşmeyeceği şeklinde karamsar bir tablo çizebilirler. Bu bireyler, olumsuz davranışlarda ve çoğu zaman insanları küçük düşürmeye yönelik hareketlerde bulunabilirler (Kalağan, 2009: 48). Çalışanlar, sinik davranışları ifade edebilmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanırlar. Böylece bireyler sinik tutumlarıyla işletmelerinin amaçlarıyla alay edebilirler, görev tanımlarını yeniden yazabilirler ve küçümseyici yorumlarda bulunabilirler (İraz vd., 2012: 230; Bedük vd., 2015: 21).

Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar kapsamında sinizm yaklaşımlarının karşılaştırılmasını içeren tablo aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 2. 2. Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Referans	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal
Psikolojik Yaklaşımlar	Genellikle insanlara güvenilmez. İnsanlar tembel ve bencildirler.		
Polis Sinizmi	Çeşitli amaçlara yönelik olumsuz etkileri vardır.		
Goldner, Ritti ve Ference (1977)	Mevcut örgütsel yapıyı ve otoriter ilişkileri koruyarak oluşturulan bilgidir.		
Kanter ve Mirvis (1989)	Toplumun, örgütlerin, yöneticilerin ve geleceğin beklentilerini genelleyen bireyin ya da başkalarının gerçekçi olmayan yüksek beklentileri vardır.	Kendine ya da başkalarına karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve ihanet duygularını kapsamaktadır.	
Wanous, Reichers ve Austin (1994,1995)	Örgütsel değişim için çaba göstermekle sorumlu olan kişiler tembel ve yeteneksizdirler.		
Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	Koşullar daha iyi olabilir. Değişim ve gelişme çabaları muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanır. Değişim girişimlerinin başarısızlığı dışsaldır (Yöneticiler, meslektaşlar, teknoloji eksikliği, insan doğası).		
Andersson ve Bateman (1996)	Bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve işletmeye karşı güvensizlik inancı vardır.	Hüsrana ve hayal kırıklığı vardır.	

Kaynak: Görmen, 2012:93

2.5.Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin çeşitli türlerde sınıflandırılarak ele alındığı görülmektedir. Bunlar kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm (Kalağan ve Güzeller, 2010:84) şeklinde ifade edilebilmektedir.

Tablo 2. 3. Örgütsel Sinizm Türleri

SİNİZMİN ÇEŞİTLERİ	EYLEM	HEDEF	BAĞLAM	ZAMAN
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık, öfke	İnsan doğası	Kişilik sinizmi	Acımasızlık,öfke
İşgören Sinizmi	Acımasızlık	Hayal kırıklığı	Her şey olası, değişim ihtimali	Değişken
İş (Meslek Sinizmi)	Uzaklaşma	Kınama	Müşteriler, hizmet organizasyonları	Değişken
Toplumsal Sinizm	Yabancılaşma	Çaresizlik	Toplum değişken	Toplumsal Sinizm
Organizasyonel Değişim Sinizmi	Hayal kırıklığı karamsarlık	Değişim	Başarısız değişim	Değişken

Kaynak:Delken, 2004: 15

2.5.1.Genel (Kişilik) Sinizm

Kişilik sinizmi kavramı, yapılan bazı çalışmalarda genel sinizm olarak da ifade edildiği görülmektedir. Kişilik sinizmi kişilerin, kişilik özelliklerinden kaynaklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285-289). Kişilik sinizminde dünyanın dürüst olmayan, işbirlikçi, umursamaz, bencil ve sosyal ilişkilerinde başarılı olamayan insanlarla dolu olduğu genellemesi üzerine kurulu kökleşmiş bir güvensizlik sorunu bulunmaktadır. Bu tutum açıkça olmasa da öfke, yenilmişlik, gücenme ve hile yoluyla kendini göstermektedir ancak dışarıya vurulan saldırganlık gibi yansımaları bulunmamaktadır (Abraham, 2000: 271).

Kişilik sinizmi bireyin içsel durumu ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir. Çalışan, kendisi dışında bulunan kimselerin çıkarıcı, sahtekâr, bencil olduğunu ve sadece kendi çıkarlarını gözettikleri düşüncesini taşımaktadır (Çarıkçı, Bektaş ve Turak, 2012:130). Kişilik sinizmi insanın doğuştan sahip olduğu ve devamlı olarak kendini gösteren olumsuz algısını belirtmektedir. Dünyanın itimatsız, kendini düşünen, değer yargıları olmayan insanlardan oluştuğu düşüncesi, sinizm sahibi kişilerde bir güvensizlik durumunun oluşmasına sebep olmaktadır (Helvacı, 2010: 387). Kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm yapı olarak birbirinden farklıdır. Kişilik sinizmi, bireyin kişiliğinden kaynaklanırken; örgütsel sinizm, bireyde sinik tutumların oluşmasını sağlamaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285). Örgütsel sinizmin değişmeyen bir bireysel özellik olmadığı ve tam tersine öğrenilmiş bir tutum olduğu ifade edilmekte (Arslan, 2012: 14), yöneticilerin bu tutumu ortadan kaldırma

noktasında farklı çabalar içerisine girerek olumsuz durumu ortadan kaldırmaya çalıştıkları görülmektedir.

2.5.2.Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, çalışan ve işveren arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sözleşme ihlallerinin bozulması anlamı taşımaktadır (Helvacı, 2013: 391). Çalışan sinizminin ortaya çıkmasıyla her iki taraf da artık birbirlerine karşı kuşku ile bakmakta ve bu durum işlerine yansımaktadır.

Çalışan sinizmi, örgütlerde çalışanlar arasında çok sık görüldüğü halde bu kavramın oluşma süreci, sebepleri ve sonuçlarıyla alakalı olarak yapılan yapısal anlamda yeterli düzeyde çalışmaların olmadığı görülmektedir. Çalışan sinizminin en önemli sebeplerinden biri işverenle yapılan psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesidir. İşletme, çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getirmediğinde, çalışanlarına söz verdiği güveni ve eşitlik ortamını sağlamadığında, ortaya çıkan bu ihlaller çalışan sinizminin (Helvacı, 2010: 391) ortaya çıkmasına sebep olmakta ve işletme için olumsuzlukların meydana gelmesinde başlangıç noktasını oluşturabilmektedir.

2.5.3.İş (Meslek) Sinizmi

Mesleki sinizmde, iş gören, öncelikli olarak hizmet ettiği müşteriye karşı sonra da halka karşı olumsuz tutum ve davranış ortaya koyabilmektedir. Konuyla ilgili literatür araştırıldığında, mesleki sinizmin iş sinizmi olarak da adlandırıldığı görülebilmektedir. Mesleki sinizm ile örgütsel sinizm arasında belirgin bir fark bulunmaktadır; mesleki sinizm çalışmanın içeriğine, örgütsel sinizm ise çalışma koşullarına odaklanmıştır (Delken, 2004:16).

Mesleki sinizm, bireyin yaptığı işin içeriği ile ilgili kişinin negatif duygular beslemesi durumunu ifade etmektedir (Çarıkçı vd., 2012: 131). Mesleki sinizm, çalışma yaşamının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşük statüye sahip ve saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm artmaktadır (Özgener vd., 2008:60). Diğer bir söylemle, mesleki sinizm kavramı, iş hayatında beklenmeyen ve olması arzulanmayan sonuçları vurgulamaktadır. Mesleki

sinizmin genel olarak ve düşük statülü işlerde veya saygın mesleklerde artmasında (Özgener ve diğ., 2008:60) iki sebep bulunmaktadır. Bunlar (Balıkçioğlu, 2013: 18).

- Kişi-rol çatışması,
- Rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır.

2.5.4.Toplumsal/ Kurumsal Sinizm

Toplumsal ya da kurumsal sinizmin, birey ve toplum arasındaki sosyal sözleşme ihlalinin ürünü olduğu vurgulanmaktadır. Bir birey eğer beklentilerinin karşılanmadığını ya da onları elde edemediğini/edemeyeceğini düşünüyorsa, o kişi toplumsal/kurumsal sinizm yaşıyor/yaşamaya başlayacak demektir. Bu sinizm türünü yaşayan kişilerin beklentileri ilk başlarda daha gerçektir çünkü bu durum, bireylerin çalışma hayatının getirmiş olduğu stresi ve hayal kırıklığını daha az hissetmelerini sağlamaktadır (Abraham, 2000: 271). Dahası sinik bireyler içten içe çalıştığı kuruma zarar vermeyi düşünmekte, çalışma arkadaşlarını da kendilerine ortak etmeye çalışmaktadırlar (Çarıkçı, Bektaş ve Turak, 2012: 130). Bu bireyler için işletmenin/kurumun amaçları bir değer ifade etmemekte ve bireyler olumsuz davranışlar sergileyerek başka amaçlar için uğraş vermektedir.

2.5.5.Örgütsel Değişim Sinizmi

Sinik tutum sergileyen birey, işletmelerine karşı güvensiz duygular hissedebilmektedirler. Bu bireyler örgüt içi iletişimi ve talimatları kötüleyebilirler ve işverenleri eleştirebilirler. Örgütün değişime karşı ayak uydurmasına direnç gösterebilirler. Bu nedenle sinik tutuma sahip olan çalışan sadece kendi gelişimini engellemekle kalmaz aynı zamanda işletmenin gelişimini de olumsuz bir şekilde etkileyerek (Tokgöz ve diğ., 2008:284) işletmelerde istenmeyen, düşünülmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilirler.

Örgütsel değişim sinizminin kötmselik ve kötüleme boyutu olmak üzere iki boyutu söz konusudur (Özgener vd., 2008: 59):

- Ktmselik boyutu; çalışanların değişime karşı genelleştirilmiş tutumları olarak ifade edilebilmektedir. Gelecekte yapılacak olan işlerin başarısıyla ilgili bir karamsarlık ve şüphenin duyulması ve değişim

çabalarının başarısız olmasına yönelik bir tepki olarak oluşmaktadır. Değişim çabaları başarısızlıklarla sonuçlanması neticesinde iş görenler hayal kırıklığı yaşamakta ve aldatılmışlık hissine kapılmaktadırlar.

- Bir diğer boyut olan kötüleme boyutu ise; iş görenin daha iyi işler yapmakta, değişimle sorumlu olan çalışanların işlerini yeterince iyi yapmadıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Bu boyuttaki sinizmin, değişim çabalarından sorumlu olanların, yeteneksizlik veya tembellik gibi kişisel özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

2.6. Örgütsel Sinizm Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Hickman, Piquero ve Piquero (2004) örgütsel sinizm ile çalışanların kıdemleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik polis memurları üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırma neticesinde polis memurlarının örgütsel sinizm ile kıdemleri arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Güzeller ve Kalağan (2008), Wanceve meslektaşlarının (1997) geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlamasını yapmışlardır. Antalya il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 325 öğretmenin örgütsel sinizm tutumlarını incelemiş ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve branş gibi çeşitli demografik özellikler açısından örgütsel sinizm ile aralarındaki ilişkileri ele almışlardır. Araştırmanın bulgularına göre; örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe formunun geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri ile branşları, eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sinizm ile öğretmenlerin cinsiyet ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Tokgöz ve Yılmaz (2008) otel işletmesinde çalışanların genel ve örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmek için Eskişehir il merkezinde 8 otelde ve Alanya'da 9 otelde toplam olarak 346 çalışan üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda; genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve düşük ilişki olduğu, otel çalışanlarının genel ve örgütsel sinizm düzeyleri ile çalışanların cinsiyetleri ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Bunlara ek olarak; çalışanların eğitim düzeyi ile genel sinizm

düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı fakat çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Yapılan araştırma sonucu doğrultusunda; eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizmin de arttığı belirlenmiştir.

Kutunis ve Çetinel (2009) çalışmalarında, çalışanların örgüte yönelik örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda; örgütsel adaletle ilişkin olumsuz algının sinik tutuma sahip olmayı etkilediği, adaletsizlik algısının örgütsel sinizme neden olduğu bulunmuştur. Çalışma sonucuna ek olarak; statü ve sinizm ilişkisine bakıldığında yapılan araştırmadaki araştırma görevlilerinin daha fazla sinik tutuma sahip olduğu bulunmuştur.

Korkmaz, (2011) çalışmasında siniklik ve sinizm kavramları açıklamaya çalışmış, örgütsel sinizm değerlendirilerek, nedenleri ve boyutları üzerinde durmuştur. Öncelikle yapılan araştırmalar, tanımlama çabaları gözden geçirilerek örgütsel sinizmin diğer kavramlarla ilişkileri değerlendirilmiştir. İkinci olarak genel sinizm ve algılanan üst yönetim desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi incelenmiş, son olarak da yönetimin ve algılanan yönetim desteğinin örgütsel sinizmi azaltıcı rolü açıklanmaya çalışılmıştır.

Karacaoğlu ve İnce (2013) araştırmalarında pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde çalışan 300 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları, pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Pozitif örgütsel davranışın boyutları açısından bu bulgular değerlendirildiğinde ise özyeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserliğin örgütsel sinizmle negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, pozitif örgütsel davranışın boyutlarından olan; özyeterlik ve iyimserliğin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Altınöz vd. (2011) çalışmalarında, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki istatistiksel olarak incelenmiştir. Bu amaçla, Ankara'da faaliyet gösteren

konaklama işletmelerinden dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ölçeği uygulamıştır. Daha sonra elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının artması, sinik tutumu negatif yönde etkilemektedir. Buradan işletmelerin sinik davranış ile karşılaşmamaları için, işgörenlerin örgütsel bağlılığını artırıcı politikalar izlemesi gerekmektedir.

Yıldız (2013) araştırmasında; ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma evrenini, 2012- 2013 öğretim yılında Bolu ili merkez ilçe sınırlarında bulunan ilkokullarda görev yapan 219 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde negatif, örgütsel muhalefet algıları ile ise orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yavuz ve Bedük (2016) çalışmasında örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma bir kamu bankasının Konya şubelerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Çalışanların sinizm tutumları arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmakta, örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri azalmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1.Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Teoriler

Örgütsel özdeşleşmeyi daha iyi açıklayabilmek amacıyla öncelikle örgütsel özdeşleşmenin dayandığı temel teoriler olan sosyal kimlik kuramı ve sosyal sınıflandırma kuramı ele alınmış daha sonra örgütsel özdeşleşme kavramı açıklanmıştır.

3.1.1.Sosyal Kimlik Yaklaşımı

Kimlik, bir kişi veya grubun kendisini tanımlaması ve kendini diğer kişi veya gruplar tarafından konumlaması şeklinde açıklanmaktadır (Bilgin, 2007:11). Sosyal kimlik; grup üyeliğini, grup içi süreçleri ve gruplar arası ilişkileri inceleyen bir sosyal psikoloji kuramını ifade etmektedir. Kişiye özel farklı kimliklerin değil, belli bir gruba aidiyet hissedilen insanların psikolojileri üzerinde durulmaktadır. Burada önemli olan husus, grup üyeliği ve gruba üye olmanın getirdiği algısal ve bilişsel sonuçlardır (Utku, 2014: 1).

Sosyal kimlik kuramı azınlık grupların neden olduğu kolektif faaliyetleri ve gruplar arası ilişkileri inceleyen bir sosyal psikoloji teorisidir (Arkonaç, 2001:258). Sosyal Kimlik Kuramı motivasyonel temelli bir içerik boyutunun olduğunu vurgulamak gerekmektedir, bu ise benliği olumlu değerlendirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Buna göre grubun üyesi olan birey, grubunu, dolayısıyla kendisini olumlu değerlendirme ihtiyacı ile belli boyutlarda kendi grubunu daima diğer gruplar karşısında daha olumlu değerlendirme çabası (Arkonaç, 1997:393) içerisine girmektedir.

Sosyal kimlik teorisinin temel aldığı bazı varsayımlar söz konusudur. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Demirtaş, 2003: 129):

- Turner'a (1987) göre bireyler, kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlar, değerlendirirler ve kendilerini sınıflandırır. Bu

sınıflandırma sonucunda kendilerini koydukları, yerleştirdikleri grupla özdeşleşerek sosyal kimlikleri ortaya çıkar.

- Sosyal çevredeki diğer gruplar, bireye, kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir temel sağlar. Üyesi olunan grubun konumu, benzeri diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma (iç/dış grup) sonucu belirlenir. Bu kıyaslama, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkilidir.
- Bireyler, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu sosyal karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir tutum ortaya koyarlar. Bu süreç, iç grup kayırmacılığı şeklinde ifade edilmektedir. Bu durum, en küçük grup paradigması araştırmaları sonucunda elde edilen bulgularla ortaya çıkarılmıştır.
- Bireyin sosyal kimliğinin olumlu olup olmaması, bireyin üyesi olduğu grubun öznel konumu ile yapısına bağlı olmaktadır.

3.1.2.Sosyal Sınıflandırma Kuramı

Sınıflandırmayı genel olarak, grupların birbirlerinden ayrılan yönlerinden bir ya da birkaçı olarak tanımlamak mümkündür. Özdeşleşmenin en önemli koşulunu, sınıflandırma oluşturmaktadır. Bir insanın hiç tanımadığı veya sevmediği grupla özdeşleşmesi söz konusu olabilir. Önemli olan husus, bireyin kendisini o gruba ait hissetmesidir. Ancak sınıflandırmanın yapılabilmesi için mutlaka karşıt bir grubun olması gerekmektedir (Hortaçsu, 2007:34).

İfade edilen bu sınıflandırma sürecinin faydaları şu şekildedir (Demirtaş, 2004: 38):

1. Bu süreç yoluyla algılanması zor olan yararlı bilgiler elde edilerek, gereksiz bilgilerden de kaçınmak noktasında avantaj sağlanmaktadır.
2. Sınıflandırma, kendini değerlendirme yönünde olumlu katkıları olmaktadır.
3. Bu süreç, dünyayı daha net bir şekilde görebilmeyi sağlamaktadır.

Sosyal sınıflandırma, sosyal çevreyi anlama konusunda yardımcı olmaktadır. Bu sayede de insan davranışına, özellikle de gruplar arası davranışa rehberlik

edebilmektedir. Turner (1982)'a göre, sosyal sınıflandırma sürecinin iki temel sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Fındık, 2011: 48):

- **Abartma Etkisi:** Sosyal sınıflandırma bireylerin kendi grupları içindeki benzerlikleri ve kendi gruplarıyla diğer gruplar arasındaki farklılıkları olduğundan daha fazlaymış gibi algılamalarına, yani abartmalarına yol açabilmektedir.
- **İç Grup Kayırmacılığı:** Sosyal sınıflandırma süreci sonucunda, olumlu bir kimlik arayışı içinde olan bireyler, kendi gruplarıyla diğer gruplar arasında bir sosyal karşılaştırma yaparlar. Bu karşılaştırmada, kendilerine olumlu bir pay çıkarmak isteyebilirler. Bunun için de, bu karşılaştırmayı gerçekleştirirken kendi gruplarını kayırıp, diğer grupları küçümseme eğilimi gösterebilirler.

3.2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin örgütlerde ele alınmasıyla ortaya atılmış bir kavramdır. Dolayısıyla, öncelikle sosyal özdeşleşmenin açıklanması yararlı olabilir. Sosyal özdeşleşme, bir gruba ait olma algısı olarak ifade edilmektedir. Birey kendisini grubun gerçek veya sembolik bir üyesi olarak algılamakta ve ‘ben kimim’ sorusuna kısmen cevap verebilmektedir. Sosyal özdeşleşme tanımından yola çıkıldığında, örgütsel özdeşleşme “bir örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı” olarak ifade etmek mümkündür (Karabey ve İşcan, 2007:232). Diğer bir ifadeyle özdeşleşme, bir objeye karşı duygusal olarak yakınlığın ilk şekli olarak tanımlanmaktadır. Özdeşleşme kişinin başkaları ile aralarında ortaklık algısının oluşmasıyla, “yaşantı birliği” niteliğinin kazanması anlamına gelmektedir (Freud, 2006:57).

Örgütlerin uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanların üyesi olduğu örgütten gurur duyması ve kendini tanımlarken örgütün ana özelliklerini kullanması gerekmektedir ve bu durum bireyin örgütle özdeşleşmesiyle gerçekleşir (Aliyev, 2014: 33). Özdeşleşen birey, bağlı olduğu işletmenin başarılarını ve sorunlarını kendi başarı ve sorunlarıymış gibi yakından ilgilenir. Bu bakımdan kendini o grubun değerlerine çok yakından bağlanmış olan kişi, özdeşleştiği grubun hayal kırıklığı

yaratması sonucu kendisine olan saygısını da kolayca (Gençtaş, 1192:194) yitirip, çabalarının bir işe yaramadığı ve kuruma katkı sağlama noktasında etkili olamadığını düşünmeye başlar.

Literatür incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ile ilgili bir çok tanım bulmak mümkündür. Örgütsel özdeşleşmeyi tanımlama noktasında göz önünde bulundurulmuş hususlar aşağıda verilmiştir (Çınar, 2018: 11-12):

- Foote-1951; örgüt içindeki bireylere etkili olarak bağlanma süreci,
- Brown-1969; bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumu, örgütün çekiciliği, örgüt üyeliğinin benlik referansı,
- Hall, Schneider ve Nygren-1970; sosyal özdeşleşme ya da benlik sınıflandırması, örgütün hedef ve değerleri ile kimliğin bütünleşmesi ve örgütsel hedeflerin ve değerlerin kabul edilmesi,
- Dutton ve diğerleri-1994; benlik kavramı ile algılanan örgütsel kimlik arasındaki bilişsel bağlantı,
- Bhattacharya, Rao ve Glynn-1995; aitlik algısı,
- Rousseau-1998; bireyin kendini büyük bir bütünün parçası olarak algılaması,
- Van Dick-2001; bir nesnenin başka bir nesne ile sınıflandırılması,
- Cramer-2001; bireyin diğerlerinin davranış, değer ya da hedeflerini içselleştirmesi,
- Reade-2001; birey ve örgüt arasında var olan ortak değer ve hedefler,
- Evans ve Davis-2014; örgütün bireyin kimliğinin bir parçası haline gelmesidir.

Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin yapılan çeşitli araştırmalarda kullanılan örgütsel özdeşleşme tanımları Tablo 3.1’de özetlenmiştir.

Tablo 3. 1.Örgütsel Özdeşleşme Tanımları

Yazar	Tanım	Ana Kavram
Laswell (1935)	Diğer insanlarla oluşan duygusal bağın eşlik ettiği ve benzer olma algısının oluştuğu süreçtir.	Duygusal bağ-benzer olma
Tolman (1943)	Bireyin kendini bir grubun parçası hissetmesi ve o gruba bağlı olmasıdır.	Bağlılık
Foote (1951)	Bir örgütün üyesi olarak kendini tanımlama ve özgün bir örgüt kimliğine bağlanmasıdır.	Bağlılık
Simon (1957)	Bireyin ve örgütün amaçlarının bütünleştiği ve benzediği süreçtir.	Amaç birliği
March ve Simon (1958)	Bireyler önceden amaçları belli olan örgütlere dâhil olduklarında bu yapıya dayanarak karar almaya devam ettiklerinde örgütleriyle özdeşleşirler.	Amaç birliği
Hallv.d. (1970)	Bireyin amaçları ile örgütün amaçları birleştiğinde birey ve örgüt arasında kurulacak bağlıdır.	Amaç birliği-bağlılık
Lee (1971)	Özdeşleşme; ait olma, sadakat ve paylaşılan özellikleri içermektedir.	Sadakat-bağlılık-paylaşılan özellikler
Patchen (1970)	Özdeşleşmenin üç ana bileşeni bulunmaktadır. 1. Benzerlik ya da ortak özellikleri algılama 2. Üyelik ya da birlik duygusu 3. Sadakat ya da organizasyonu destekleme.	Benzerlik-sadakat- birlik duygusu
rown (1969)	Birey ile örgüt arasındaki belirli bir ilişkiden kaynaklanan bireyin kendini tanımlama biçimidir.	Örgüte göre kendini tanımlama
Cheney (1983)	Çalışanların örgütlerinin çıkarlarına göre karar vermeleri bireyin örgütle özdeşleşmesi sağlar.	Amaç birliği
Ashforth ve Mael (1989)	Örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir.	Amaç birliği
Duttonv.d. (1994)	Bireyin benliğinin algılanan örgütsel kimlikle aynı nitelikleri içermesidir.	Uyum
Rousseau (1998)	Bireyin kendisini bir bütünün parçası olarak gördüğü psikolojik durumdur.	Uyum
Edwards (2005)	Bireyin örgütü ile ilişkisini yansıtan anahtar psikolojik kavramdır.	Bağlılık
Reade (2001)	Bireyin örgütü ile duygusal bağlıdır.	Duygusal bağlılık
Scott, Corman ve Cheney (1998)	Özdeşleşme, bireyin kendini üyesi olduğu örgüte göre tanımlaması ve bireyin grubu ile birlik ve aitlik duygusu içinde olmasıdır.	Örgüt kimliği ve ait olma duygusu
Pratt (1998)	Örgütsel özdeşleşme, birey örgütü kendisi için referans niteliğinde olması ve örgütün kimliği ile bireyin kimliğinin bütünleşmesi sonucu ortaya çıkar.	Uyum
Van Dick (2005)	Çalışanların ve örgütlerin gelecekle ilgili algılamalarını paylaşmalarıdır.	Amaç birliği

Kaynak: Özgür, 2015: 13-14.

3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Örgütsel özdeşleşme, özellikle günümüz çağdaş işletmeleri için pek çok yönden önem taşıyan bir kavramdır. Makro açıdan bakıldığında, çevrenin daha dinamik ve karmaşık hale gelmesi karşısında, işletmelerde değişime uyum sağlamak için daha fazla organik ve dinamik yapılara dönüşmektedirler. Hiyerarşik düzeyler azalmakta, takım çalışması ve güçlendirme artmakta, işletmenin temel yeteneği dışında kalan faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanma yöntemleri yaygınlık kazanmaktadır. Böylece yukarıdan aşağıya emir yapıları ve kontrol sistemlerinin yerini yatay iletişim ve takım çalışması almakta (Çırakoğlu, 2010:12) ve bu uygulamalar sayesinde başarılı olunmaya çalışılmaktadır.

Çalışan ve işletme arasındaki ilişkinin algılanması için çalışan ve işletmelerinin algılamalarındaki benzerlik ve farklılıkları bilmek gerekmektedir, çünkü bireyin örgütsel hedeflere yönelik tutum ve davranışlarını tahmin edebilmenin bir yolu bu iki husus arasındaki ilişkinin doğasının anlaşılmasında yatmaktadır. Bu nedenle organizasyonların uzun dönemli başarılar elde etmelerinde kritik başarı faktörlerinden birisi olan işletmenin iç müşterilerinin örgütsel amaçları benimsemeleri sağlanmalıdır. Böylece çalışanların örgüte aidiyet duygusu geliştirilir, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri daha da artırılarak daha az kaynakla daha uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmak (Polat, 2009: 17-18) bu sayede mümkün olabilir. Bunun sonucunda işletmesiyle özdeşleşen bireyler kendilerinden beklenen performanstan daha fazlasını sergilemek için daha istekli davranır.

Örgütüyle özdeşleşen birey kendini işletmenin bir parçası olarak algıladığı için işletmesi adına daha çok gayret gösterir. İşletme yöneticileri, özdeşleşmenin çalışanların performansı üzerinde etkili olduğuna inandıkları için çalışanların özdeşleşme hissini güçlendirme konusuna önem vermektedirler. Örgütsel özdeşleşme, birey ve işletme arasındaki değişim ilişkisini anlamak için faydalı bir husustur. Çünkü kişilerin örgütleriyle özdeşleşmeleri arttıkça, örgütsel perspektiften hareket etme (Tüzün ve Çağlar, 2008:1022), işletmeyi daha fazla düşünme ve amaçları daha fazla sahiplenme söz konusudur.

Çalıştıkları örgütte paylaşılan ortak inançları, tutumları, değerleri ve amaçları tam anlamıyla benimseyerek kendilerini özdeşleştiren, yani örgütsel özdeşleşmeleri yüksek olan çalışanların, örgüte gönüllü olarak her türlü desteği verip çeşitli platformlarda savunacağı ve amaçlarına ulaşması için elinden gelen çabayı göstereceği düşünülmektedir. Tüm bu davranışlar da dolaylı olarak üretkenliğin ve verimliliğin artmasını, maliyetlerin düşmesini, üst seviyede koordinasyon ve işbirliği sağlanmasını, örgütün çevresel değişmelere daha kolay adapte olmasını, yani örgütün performansının hemen her alanda yükselmesini sağlayacak (Ertürk, 2003:1) ve işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmasında ve lider işletmelerden birisi olmasında itici güç olacaktır.

3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

March ve Simon'a (1975) göre, "bireyin bir grupla özdeşleşmesi ne kadar kuvvetliyse, amaçlarının, grup normlarını algılayış biçimiyle uygunluk içinde bulunması o kadar mümkündür" şeklinde ifade etmişlerdir. Özdeşleşmenin yöneldiği başlıca dört temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Polat, 2009: 21):

1. Örgütün dışında kalan örgütler (örgüt dışı unsurlarla özdeşleşme),
2. İçinde bulunulan örgüt (Örgütsel özdeşleşme),
3. Görevi sırasında gerçekleştirilen faaliyetler (Görevle özdeşleşme),
4. Örgütteki alt gruplar (Alt gruplarla özdeşleşme).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatür incelendiğinde; örgütsel özdeşleşme hususunun grup içi ve örgütle olmak üzere iki alt boyutta ele alındığı da görülmüştür (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63- 64):

- **Grup içi özdeşleşme;** Grup içi özdeşleşme, kişinin kendini o gruba ait hissetmesi ve kendisini o grubun parçası olarak görmesi şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir tanıma göre grup içi özdeşleşme, işgörenlerin grubun elde etmiş olduğu başarıyı kendi başarısı, grubun yaşamış olduğu başarısızlığı kendi başarısızlığı olarak görmektedir.

- **Örgütle Özdeşleşme;** Örgütle özdeşleşme, kişinin kendi amaçları ile ait olduğu grubun amaçlarına uyumlu olarak bir bütün halinde düşünülmesi olarak tanımlanmaktadır. Grup içi özdeşleşmede olduğu gibi örgütle özdeşleşmede de işgören, örgütün elde etmiş olduğu başarıyı kendi başarısı, örgütün yaşamış olduğu başarısızlığı kendi başarısızlığı olarak görmektedir. Örgütün başarı ve başarısızlıkları kendi başarı ve başarısızlıklarınıymış algısına sahiptir.

3.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Belirleyicileri

Literatür incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin üç belirleyicisinin olduğu görülmüştür. Bu belirleyiciler aşağıda verilmiştir:

1. Bireysel özelliklere ilişkin belirleyiciler
2. Lider özelliklerine ilişkin belirleyiciler
3. Örgütsel özelliklere ilişkin belirleyiciler

3.5.1. Bireysel Özelliklere İlişkin Belirleyiciler

Kişiler arası ilişkileri belirlemede en önemli değişken bireyin sahip olduğu kişilik özellikleridir (İmamoğlu: 2009:67). Kişilik; bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak ifade edilmektedir. Tutarlı davranışlar derken, kişilik kavramından tutarlı davranış beklenmektedir. Aynı zamanda kişilik içi süreçler de, nasıl bir davranış göstereceğimizi etkileyen, içimizde gelişen bilişsel, duygusal ve güdüsel süreçler kastedilmektedir. Kişilik yapısı bireyin sosyal yaşamını etkilerken, örgüt içi davranışlarının da belirleyici bir göstergesidir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşip gerçekleşmemesinde, kişilik özelliklerinin etkisi oldukça önemlidir (Demirci, 2010: 23) .

3.5.2. Lider Özelliklerine İlişkin Belirleyiciler

Lider kendi kişisel özellikleri ile kendini takip eden bireyleri yönlendirebilen kişiliklerdir. Literatürde bir çok tanım bulunmasına karşın en genel anlamıyla lider, İnsanları belirli amaçları gerçekleştirebilmek için kendi kişisel özellikleri ile bu insanları harekete geçirme, etkileyebilme, bilgi ve yeteneğine sahip kişi diye tanımlanmaktadır (Akıncı ve Çoşkun, 2007:88). Liderlik, çalışanların örgüte

katılımlarının sağlanılmasında, örgütle bütünleştirilmesinde ve başarılarının artırılmasında etkin bir araçtır. Liderlerin çalışanları değişime, etkileşime ve bütünleştirmeye yönlendirebilme yeteneklerinden dolayı, örgütsel özdeşleşmeyi artırma etkileri olmaktadır (İşçan, 2006:172).

3.5.3. Örgütsel Özelliklere ilişkin Belirleyiciler

Örgüt ile çalışan arasındaki iletişim örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen önemli faktörlerdendir. İletişim ne kadar etkin olursa örgüt ile bütünleşme, karar verme ve konulara hâkimiyet o denli yüksek olmaktadır. Bu durumda çalışan yaptığı işi önemseyerek, değerli kılmaya başlamaktadır. Çalışanda örgütün bir üyesi olma duygusu gelişmekte, diğer üyelerle de açık bir iletişim kurmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla örgütsel iletişimin artmasıyla beraber, üyelerde örgüt kimliği ile ilgili düşünceler ortaya çıkmaktadır. Bu da çalışanın örgütü ile özdeşleşmesini sağlamaktadır. Olumlu örgütsel iletişim ağı, özdeşleşmeyi artırmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008:1023).

3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşmenin işgörenler ve örgüt düzeyinde sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme çalışanların iş yerine bağlılığının sağlanması, mutlu bir çalışma ortamının yaratılması çalışanların iş yerine aidiyet duygusunun geliştirilmesi için önemlidir (Mustafayave, 2007:83). Çalışanla örgüt arasındaki yapının benzerlik ve farklılıkları, ilişkinin doğasını anlayabilmemize yardımcı olmaktadır. Örgüt üyelerinin ortak bir dil ve anlayış geliştirmesi, o örgütün kimliğiyle ilgili düşüncelerini ortaya çıkarmasına ön ayak olmaktadır. Örgütsel iklimin oluşması sonucu, olumlu örgütsel özdeşleşmenin artması umulmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1022-1023.).

Örgütsel özdeşleşme örgüt / meslek çatışması yaşama düzeyini, yabancılaşmayı, negatif olarak etkilerken; iş birliği davranışını, işe yönelik olumlu tepkileri, verimliliği, yaratıcılığı ve örgütsel hedeflere yönelmeyi pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılığı, değişime direnci, işbirliği davranışları sergilemeyi, müşteri tatminini, örgütün düzenlediği faaliyetlere katılım sıklığını,

motivasyon ve performansı pozitif olarak etkilerken, çalışan devir hızını negatif olarak etkilemektedir (Polat ve Meydan, 2010: 151).

Örgütsel özdeşleşme tam anlamıyla uygulandığında örgütüyle özdeşleşme sağlayan birey kendini örgütün bir parçası olarak görüp bu doğrultuda çaba sarf edecektir. Örgütler, çalışanların özdeşleşme duygularını artırdıklarında bu duygunun performansına yansıtacağını bildiklerinden çalışanların özdeşleşme duygusunu geliştirmek istemektedirler (Tüzün ve Çağlar, 2008:1012). Örgütsel özdeşleşme örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için ekstra rol davranışı gösterme eğilimindedir (Polat, 2009: 83). Dahası örgütüyle özdeşleşen birey kendini mutlu ve huzurlu hissetmekte iş yerini kendi yuvası gibi görmekte ve her gün işe mutlu gitmektedir (Yetim, 2010:46). Japonya'daki örgütler örgütsel özdeşleşme düzeyi en yüksek örgütlere örnek olarak verilebilmektedir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanlar destek gördükleri için kendi arzu ve istekleri yerine getirileceğinden iş hacimleri artacak ve iş tatminleri daha yüksek seviyede olacaktır (Güney, 2007:240).

3.7. Örgütsel Özdeşleşme Konusunda Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Karabey ve İşçan (2007) örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için çalışma yapmışlardır. Bu bağlamda çalışanların örgütleriyle özdeşleşme derecesi belirlenmiş, algılanan dış imajın çekiciliğinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi araştırılmış ve örgütsel özdeşleşmenin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ortaya konmuştur. Ayrıca algılanan dış imajı, örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceği düşünülen yaş ve eğitim düzeyi kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Öngörülen ilişkileri test etmek için bir işletmede uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bulgular, örgütün dış imajını çekici bulan çalışanların örgütle daha güçlü biçimde özdeşleştiğini ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Melikoğlu (2009) farklı şirketlerde ve farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların duygusal bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri iletişim, saygınlık ve güven algıları açısından karşılaştırmıştır. İletişim yatay ve dikey iletişim

olarak iki boyuta ayrılmıştır. Araştırma sonucuna göre yönetici ve çalışma arkadaşlarına güvende ve yatay iletişimde duygusal bağlılığın katkısı örgütsel özdeşleşmeye göre daha fazladır. Ayrıca algılanan dış saygınlık, örgütsel güven, yatay ve dikey iletişim ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken bu değişkenler ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tak ve Çiftçioğlu (2009) Bursa Sanayi Odası'na bağlı en büyük 250 firma arasında yer alan imalat işletmelerinde çalışan beyaz yakalı personele yaptıkları araştırmalarında algılanan örgütsel saygınlık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel saygınlık ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki bulunmamıştır. Bu ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi olduğu ileri sürülmüştür. Örgütsel bağlılık ile örgütsel saygınlık algısı arasında doğrusal ve istatistikî olarak anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Polat ve Meydan (2010) yapmış oldukları araştırmada, kuruma yönelik pozitif ve negatif iş tutum ve davranışlarının birbirleriyle olan ilişkilerini incelemiştir. İşgörenin kuruma ilişkin pozitif bir tutumu olan örgütsel özdeşleşme ile negatif tutum ve davranışlar olan sinizm ve işten ayrılma niyeti bu bağlamda ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan iş görenler kurumlarını sanki kendileriymiş gibi algılamaktadır. Sonuçta örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Solmaz (2010) örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemek amacıyla özel ve kamuda görev yapan finans sektörü çalışanları üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmada örgütsel adalet; dağıtım, etkileşim ve prosedürel adalet olarak üç boyutta incelenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adaletin üç boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilirken işten ayrılma niyeti ile negatif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular bu ilişkide dağıtım adaletinin aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Demirci (2010) yapı sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın İstanbul, Kocaeli, Mersin ve Eskişehir illerindeki firmalarında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma kapsamına alınan firmanın performans değerlendirme yöntemi Balanced Scorecard Yöntemi'dir. Örgütsel güven, duygusal ve bilişsel güven olarak iki boyutta incelenmiştir. Araştırma kapsamında performans puanı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif, duygusal güven ile negatif ve bilişsel güven ile pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile duygusal ve bilişsel güven arasında pozitif ilişki saptanırken performans ile arasında bir ilişki saptanamamıştır.

Çakınberk ve arkadaşları (2011) Tunceli ve Malatya illerinde faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın diğer sonuçları ise öğretmen ve yöneticilerin özdeşleşme düzeyleri ve örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık ile normatif bağlılıklarının yüksek iken devam bağlılıklarının orta düzeyde olduğudur.

Tokgöz ve Seymen (2013) çalışmalarında diğerlerinden farklı olarak, örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etkisi yapacağı ileri sürülmüştür. Bu nedenle araştırmanın örneklemini, Balıkesir Devlet Hastanesi ve Balıkesir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'ndeki 220 işgörenen anket aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamıştır.

Akyüz (2015) araştırmasında örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların bireysel yaratıcılık performans algıları arasındaki ilişkileri incelemiş ve örgütsel sessizliğin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından prososyal sessizliğin bireysel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Aynı şekilde prososyal sessizliğin savunmacı sessizlik ile örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde

edilen bulgulara göre örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde tam aracı olduğu bulunmuştur.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı

Başarının elde edilmesi sürecinde değişimlere ve dönüşümlere uyum sağlamak günümüzün önemli şartları arasında bulunmaktadır. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik anlayışı yöneticilere bir çıkış noktası sağlamaktadır. Değişimlerle ifade edilen ve nitelendirilen günümüz, değişim odaklı bir liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebilir. Çalışanları yönlendirme sürecinde yöneticilere adeta bir reçete olan bu anlayış hakkında yapılan bir çok çalışmadan her geçen gün daha da önemli hale geldiği anlaşılmaktadır. Başarılı olmak için işletmeleri ve yöneticileri ilgilendiren diğer bir konu ise örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm işletmeler için başarısızlık yolu açan bir kavramı ifade etmektedir. İşletmeleriyle ilgili çalışanların olumsuz düşüncelerini ifade eden bu kavram, yöneticiler tarafından ortadan kaldırılması ve olumlu bir duruma çevrilmesi gereken hususlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin aksine çalışma konumuzu oluşturan diğer bir kavram olan örgütsel özdeşleşme ise başarılı olma yolunda işletmelerin çalışanlarda bir takım olumlu faaliyetlerin yapıldığını göstermekte ve çalışanlar işletmenin bir parçası olarak kendilerini ifade etmektedirler. İşletmelerin başarılı olma ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerinde örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme önemli görülmüş ve bunlar üzerinde etkili olduğu düşünülen dönüştürücü liderlik anlayışı bu çalışmanın konularını oluşturmaktadır. Bu önem ve etkiden hareketle çalışmada dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşmeyle ilişkisi belirlenmek amaçlanmıştır.

4.2.Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Küreselleşen dünyada değişmeyen tek şeyin değişim olduğu ve bunun dışındaki tüm olguların değişime maruz kaldığı aksi halde yok olmaya yüz tutacağı kaçınılmaz bir

gerçektir. Tüm olgularda olduğu gibi liderlik algılarında da değişim yaşanmış ve var olan liderlik tarzlarından farklı, ihtiyaçları karşılayabilen ve takipçilerinin güvenini kazanabilen yeni bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmuştur. İnsanları kendi kişisel özellikleri ile etkileyerek onlara ilham verip kendilerinde olan özelliklerini fark etmelerini sağlayan cesur ve dirençli yöneticilere olan gereksinim artmıştır. Söz konusu özelliklerin dönüştürücü liderin özellikleri arasında olması işletmeleri dönüştürücü liderlik özellikleri gelişmiş yönetici temin etmeye mecbur kılmıştır.

Dönüştürücü liderlik algısının uygulanmaması veya yanlış uygulanmasından kaynaklanan çalışanlarda performans düşüklüğü, iş yerinden soyutlanma, kendini iş yerine ait hissetmeme gibi olumsuz birçok duyguyu barındıran çalışanların örgütsel sinizm algıları yükselecektir. Böyle bir durumda söz konusu çalışanların işletmelerine kardan çok zarar verecektir.

İşletmeleri çalışanlarının beklentilerine cevap verebilecek, onları işyerlerine bağlayacak, iş yeri ile arasındaki bağı kuvvetlendirecek ve örgütsel sinizm algılarını yok edecek bir takım örgütsel özdeşleşme özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel özdeşleşme uygulamalarının işletmelerdeki çalışanlara uygulanması ile çalışanların işletmelere bağlılıkları artırılacak, aidiyet duyguları güçlendirilerek pasif durumdaki çalışanlardan maksimum düzeyde fayda sağlanabilecektir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüştürücü liderlerin takipçilerini örgüte katılım konusunda ikna ederek çalışanların örgüte bağlı, tatmin olmuş ve daha az olumsuz iş tutumları sergileyen bireyler haline getirdiği görülmüştür (Seymen, 2008:190).

Yönetim yazını incelendiğinde yapılan çalışmalarda çalışanların örgüte bağlılığını artırmayı amaçlayan pek çok liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Yeni liderlik yaklaşımlarından özellikle dönüştürücü liderlik yaklaşımının savunucuları başarılı bir şekilde uygulanan liderliğin en önemli çıktısının örgüte bağlı sadakat düzeyi yüksek çalışanlar olduğunu ifade etmişlerdir (Bass, ve Riggio, 2006:583; Avolio, 1994:444). Dönüştürücü liderlik kavramının uygulandığı örgütlerde liderlere duyulan güven yüksek seviyededir. Dönüştürücü liderlik davranışlarını uygulayan liderler

çalışanlarını daha etkili ve verimli kullanarak onların maksimum performans gösterebilecekleri ortamı hazırlamaktadır (Keegan ve Hartog, 2004:610).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüştürücü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm kavramları aynı çalışmada incelenmemiş ancak kavramlar ayrı ayrı çalışılmış ve çalışmaların sonuçlarından bazıları aşağıda verilmiştir.

Yakın (2017) “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi” isimli çalışmasını Ankara’da yer alan Türkiye Şeker Fabrikaları bünyesinde çalışan 199 kişiye anket uygulamıştır. Alınan verilerin değerlendirildiğinde kurumda toplam çalışma süresi artıkça özdeşleşme düzeyinin arttığı, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ekinci (2015) “İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri” isimli çalışmasını Bolu ilindeki ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 636 öğretmene uygulamıştır. Alınan veriler değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, özdeşleşme düzeyi artıkça örgütsel sinizm düzeyinin düştüğü görülmüştür. Diğer bir ifadeyle örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Kaygın ve Kaygın (2012) “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmalarını Kars ve Rize de faaliyet gösteren bankalarda çalışan 230 kişiye uygulamışlardır. Alınan veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının kişilik özellikleri ve kıdem bakımından bakıldığında farklılık olmadığı, bankacılığı isteyerek ve istemeyerek seçenler arasında dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarında farklılık tespit edildiği, isteyerek seçenlerin dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ortalamaları istemeyerek seçenlere göre yüksek ve anlamlı bulunmuştur.

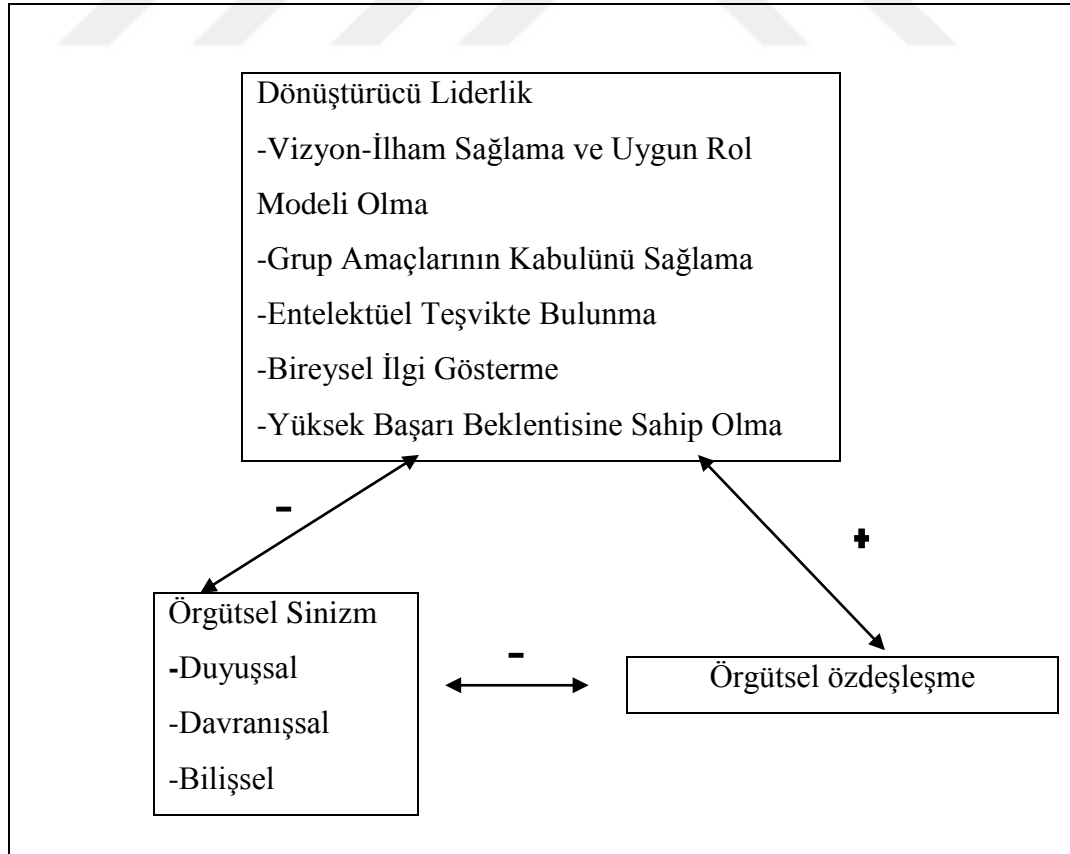
Yolsel, Bilgiseven ve Moradoğlu (2017) “Gençlerin Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarını bir vakıf üniversitesindeki 260 lisans ve lisansüstü öğrencisine uygulamışlardır. Alınan veriler değerlendirildiğinde öğrencilerin not ortalamalarının dönüştürücü liderlik algıları ile kısmen farklılık

gösterdiği ve öğrencilerin eğitim seviyeleri arttıkça dönüştürücü liderlik ve alt boyutları algılarının arttığı dolayısıyla eğitim seviyesi arttıkça yaşında artacağı düşünüldüğünden yaş arttıkça dönüştürücü liderlik ve alt boyutları algılarının artacağı düşünülmektedir.

Walumba ve meslektaşları (2005) farklı kültürleri olan ABD ve Kenya’da dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin iki ülke içinde örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Walumba ve diğ., 2005: 245)

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

Şekil 4. 1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Yukarıda ifade edilen hususlar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁:Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez alt hipotezlere ayrılmıştır.

H_{1a}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma” ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama” ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}:Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Entelektüel Teşvikte Bulunma” ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}:Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Bireysel İlgi Gösterme” ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}:Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez alt hipotezlere ayrılmıştır.

H_{2a}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma” ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama” ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Entelektüel Teşvikte Bulunma” ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Bireysel İlgi Gösterme” ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2e}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır

H₃: Örgütsel sinizm ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez alt hipotezlere ayrılmıştır.

H_{3a}: Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan “Duyuşsal sinizm” ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan “Bilişsel sinizm” ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3c}: Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan “Davranışsal sinizm” ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Demografik değişkenler açısından Dönüştürücü liderlik, Örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında farklılıklar bulunmaktadır.

4.3.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılanlara anketler dağıtılmadan önce veri toplama ölçeğinde yöneltilen soruların kendilerini zor durumda bırakacak tarzda soruların bulunmadığı belirtilmiştir. Ayrıca ölçekteki soruların çalıştıkları işletmeyle ilgili gizli nitelikteki bilgileri içermediği açıklanmıştır. Verilerin sadece istatistiki amaçlar için kullanılacağı ve bir bütün olarak analiz edileceği vurgulanmıştır. Anketlere isim yazılmayacağı açıklanmasıyla ve diğer hususlarla birlikte katılımcıların kaygılarının giderildiği düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda çalışanların önyargılı davranmayacakları, anketteki soruları doğru bir şekilde anlamaya gayret gösterecekleri, soruları doğru biçimde anlayıp yorumladıkları, içtenlikle ve doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır. Bu çalışma Kars'ta enerji sektöründe faaliyet sürdüren bir işletmenin çalışanlarından alınan verilerle sınırlıdır. Aynı şekilde her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman bakımından sınırlılıklar mevcuttur.

4.4.Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde örneğin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci ve anket sorularının niteliği açıklanmıştır.

4.5.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın ana kümesini, Kars ilinde enerji sektöründe faaliyetini sürdüren bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evrenini 300 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek aşağıdaki formül yardımıyla örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır(Sancar,2012:85).

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

N= Evrendeki kişi sayısı

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

p=0,5

q=0,5

d(duyarlılık)=0,05

Formülde değerler yerine konulduğunda n=169 kişi olarak hesaplanmıştır. Uygulamada toplam 220 kişiye anket formları dağıtılmış, 205 anket geri dönmüş ve hatalı ve eksik doldurmalarından dolayı 193 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.6.Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, pek çok araştırmada olduğu gibi, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmıştır. Bu düşünce doğrultusunda, anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Ölçeği, model olarak seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde çalışanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde katılımcılardan cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma

hayatındaki ve iş yerindeki kıdem, meslekteki yılı gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

Anketin ikinci kısmı dönüştürücü liderlik algısını ölçmeye yönelik sorulardan meydana gelmektedir. Bu ölçek Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ölçektir. Faktör analizi yapılan ve bir çok çalışmada kullanılan bu ölçekte, Podsakoff, dönüştürücü liderliğin bilinen altı boyutunu değerlendirmek amacıyla literatür taraması sonucunda yaklaşık 100 ifade geliştirmiş; daha sonra konu ile ilgili 12 uzmana dönüştürücü liderlik davranışının altı boyutunun tanımını vererek onlardan bu yüz ifadenin her birini en uygun kategoriye ayırmalarını istemiştir. Nihai ölçeği de, bu uzmanların en az %80'inin hem fikir oldukları ifadeler oluşturmuştur (İşcan, 2002:184). İşcan (2002) tarafından da kullanılan bu ölçekte bulunan ifadeler "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında derecelendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümü örgütsel sinizmi ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Örgütsel sinizm düzeyini belirlemeye yönelik 13 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği Dean ve Arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. 1998 yılında yaptıkları çalışmadan alınan ölçek 3 boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm şeklindedir. Duyuşsal sinizm alt boyutunda 4 madde bulunmaktadır. Bilişsel sinizm alt boyutunda 5 madde bulunmaktadır. Davranışsal sinizm alt boyutunda ise 4 tane madde bulunmaktadır.

Anketin son bölümü olan dördüncü bölüm ise örgütsel özdeşleşmeyi ölçecek sorulardan oluşmaktadır. Mael ve Asfort tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemeye yönelik 6 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek tek boyutlu bir ölçektir ölçekteki bütün ifadeler 5 likert tarzında hazırlanmıştır 1 Kesinlikle katılmıyorum 2 katılmıyorum 3 Kararsızım 4 katılıyorum 5 Tamamen Katılıyorum ile derecelendirilmiştir.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Dönüştürücü liderliğe ilişkin yapılan faktör analizi aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. 1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

	Toplam Varyans Açıklama		
	Toplam	Varyans Değişim Oranı	Kümülatif Yüzde
1 Amaçların Kabulünü Sağlama	2,807	12,20	12,20
2 Vizyon-İlham Sağlama	2,711	11,79	23,99
3 Entelektüel Teşvikte Bulunma	2,572	11,19	35,17
4 Yüksek Başarı	2,478	10,77	45,95
5 Bireysel İlgi	2,170	9,43	55,38

Dönüştürücü liderlik için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre yapının %55,38 i 5 boyut altında açıklanabilmektedir. Amaçların kabulünü sağlama boyutu yapının %12,20'sini, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutu yapının %11,79'unu, entelektüel teşvikte bulunma boyutu yapının %11,19'unu, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu yapının %10,77'sini ve bireysel ilgi boyutu yapının %9,43'ünü açıklayabilmektedir.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Yük Değerleri

Dönüştürücü liderlik ölçeği faktör yük değerleri tablo 4.2.de verilmiştir.

Tablo 4. 2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Amaçların Kabulü	Vizyon-İlham	Entelektüel Teşvik	Yüksek Başarı	Bireysel İlgi
A9	0,859				
A3	0,803				
A15	0,788				
A20	0,739				
A23	0,409				
A2		0,781			
A7		0,720			
A1		0,709			
A13		0,662			
A22		0,546			
A8		0,492			
A14		0,482			
A19		0,421			
A12			0,785		
A18			0,749		
A6			0,724		
A21			0,628		
A10				0,846	
A16				0,822	
A4				0,670	
A11					0,548
A5					0,575
A17					0,578

Faktör analizi sonucunda tüm maddelerin kapsam geçerliliği dahilinde ilgili alt boyutların altına yerleştiği ve faktör yük değerlerinin 0,4 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirliği

Dönüştürücü Liderlik ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelenmesi amacı ile uygulanan Cranbach's Alpha analizi sonucu Tablo 4.3'de verilmiştir. Söz konusu değerlendirmeler aşağıdaki bilgiler referans alınarak yapılmıştır (Çakır, 2014:3). Değerlendirmede:

$0.00 < \alpha < 0.40$ güvenilir değil

$0.40 < \alpha < 0.60$ düşük güvenilirlikte

$0.60 < \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir

$0.80 < \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir.

Tablo 4. 3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirliği

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Güvenilirlik
Amaçların Kabulü	5	0,786	Oldukça Güvenilir
Vizyon-İlham	8	0,690	Oldukça Güvenilir
Entelektüel Teşvik	4	0,739	Oldukça Güvenilir
Yüksek Başarı	3	0,760	Oldukça Güvenilir
Bireysel İlgi	3	0,620	Oldukça Güvenilir

Dönüştürücü Liderlik ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelenmesi amacı ile uygulanan Cranbach's Alpha analizi sonucunda tüm alt boyutlar oldukça güvenilir çıkmıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel sinizm ölçeği faktör analizi sonuçları Tablo 4.4. te sunulmuştur.

Tablo 4. 4. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi

	Toplam Varyans Açıklama		
	Toplam	Varyans Değişim Oranı	Kümülatif Yüzde
1 Bilişsel	2,374	21,59	21,59
2 Davranışsal	2,276	20,69	42,27
3 Duyuşsal	2,06	18,72	61,00

Örgütsel Sinizm ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre yapının %61'i 3 boyut altında açıklanabilmektedir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu yapının

%21,59'unu, davranışsal sinizm boyutu yapının %20,69'unu ve duyuşsal sinizm boyutu yapının %18,72'sini açıklayabilmektedir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Yük Değerleri

Faktör analizi sonucunda kapsam geçerliliği uyuşmayan 27 ve 33. maddeler yapıdan çıkartılmıştır. Kalan maddeler ile analiz tekrarlandığında, tüm maddelerin kapsam geçerliliği dahilinde ilgili alt boyutların altına yerleştiği ve faktör yük değerlerinin 0,3 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 5.Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Yük Değerleri

	Bilişsel Sinizm	Davranışsal Sinizm	Duyuşsal Sinizm
A24			0,756
A25			0,836
A26			0,844
A28	0,639		
A29	0,659		
A30	0,741		
A31	0,760		
A32	0,623		
A34		0,846	
A35		0,870	
A36		0,772	

Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirliği

Örgütsel Sinizm ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelenmesi amacı ile uygulanan Cranbach's Alpha analizi sonucu Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4. 6.Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirliği

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Güvenilirlik
Duyuşsal Sinizm	3	0,760	Oldukça Güvenilir
Davranışsal Sinizm	3	0,807	Yüksek Derecede Güvenilir
Bilişsel Sinizm	5	0,720	Oldukça Güvenilir

Örgütsel Sinizm ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelenmesi amacı ile uygulanan Cranbach's Alpha analizi sonucunda tüm alt boyutlar oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel özdeşleşme ölçeği faktör analizi sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4. 7.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi

	Toplam Varyans Açıklama		
	Toplam	Varyans Değişim Oranı	Kümülatif Yüzde
1 Örgütsel Özdeşleşme	2,191	54,78	54,78

Örgütsel Özdeşleşme ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre yapının %54,78’i tek boyut altında açıklanabilmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Yük Değerleri

Faktör analizi sonucunda tüm maddelerin tek boyut altına yerleştiği ve faktör yük değerlerinin 0,3 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 8.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Yük Değerleri

	Örgütsel Özdeşleşme
A37	0,483
A38	0,638
A39	0,795
A40	0,738
A41	0,576
A42	0,428

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirliği

Örgütsel Özdeşleşme ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelenmesi amacı ile uygulanan Cranbach’s Alpha analizi sonucu Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4. 9. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Alt Boyutların Güvenilirliği

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Güvenilirlik
Örgütsel Özdeşleşme	6	0,661	Oldukça Güvenilir

Örgütsel Özdeşleşme ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelenmesi amacı ile uygulanan Cranbach's Alpha analizi sonucunda alt boyut oldukça güvenilir çıkmıştır.

4.7.Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

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

4.8.Anketin Niteliği

Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılanların çeşitli kişilik özelliklerini belirlemek üzere hazırlanan altı ifade yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde dönüştürücü liderliği ölçeği yer almaktadır. Ölçekte Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma boyutuna ilişkin (1,2,7,8, 13,14,19, 22) 8 madde; grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin (3,9,15,20,23) 5 madde; entelektüel teşvik boyutuna ilişkin (6,12,18,21) 4 madde; bireysel ilgi boyutuna ilişkin (5,11,17) 3 madde ve yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutuna ilişkin (4,10,16) 3 madde bulunmaktadır. Ölçek toplam 23 maddeden oluşmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel sinizm ölçeği yer almaktadır. Bu ölçekte toplam 13 soru yer almaktadır ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. 24- 27 arası sorular duyuşsal sinizmi oluşturan maddelerdir. Bu boyutta toplam 4 soru bulunmaktadır. 28-32 arası örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutunu oluşturan maddelerdir. Bu boyutta toplam 5 soru vardır. 33-36 arası davranışsal sinizm boyutu yer almakta ve bu boyutta 4 soru bulunmaktadır.

Ankette 37-42 arası örgütsel özdeşleşme ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek tek boyuttan oluşmaktadır.

Bu ifadeler ile Kars'ta enerji sektöründe hizmet veren bir işletmede dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

4.9.Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, öğrenim seviyesi, medeni durum, firmada çalışma süresi ve firmada yöneticilik görevinin bulunup bulunmadığına ait bulgulara ilişkin tablolar ve yorumlar yer almaktadır.

4.9.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Cinsiyete Göre Dağılım

Demografik değişkenler bakımından araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında %46,6'sının erkeklerden oluştuğu %53,4'ünün ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4. 10.Cinsiyetlere Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	90	46,6
Kadın	103	53,4
Toplam	193	100

Yaşa Göre Dağılım

Yaş dağılımına göre özellik ele alındığında ise 18-24 yaş aralığında olanların oranı % 24,9 iken 25-34 yaş aralığında olanların oranı % 62,7, 35-44 yaş aralığında olanların oranı %9,8, 45-54 yaş aralığında olanların oranı %0,5 ve 55 ve üstü yaş aralığında olanların oranı ise % 2,1 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 25-34 yaş aralığında olanlardan oluştuğu ve bunu 18-24 yaş aralığında olanlar takip ettiği görülmüştür.

Tablo 4. 11. Yaşına Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
18-24	48	24,9
25-34	121	62,7
35-44	19	9,8
45-54	1	0,5
55 ve Üstü	4	2,1
Toplam	193	100

Öğrenim Seviyesine Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların öğrenim düzeyleri seviyelerine baktığımızda ilköğretim mezunu olanların oranı %7,8 lise yüksekokul oranı %61,1 üniversite mezunu olanların oranı ise %31,1 olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun lise ve yüksekokul mezun olduğu bunu ise daha sonra üniversite mezunları takip ettiği görülmüştür

Tablo 4. 12. Öğrenim Seviyesine Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
İlköğretim	15	7,8
Lise/Yüksekokul	118	61,1
Üniversite	60	31,1
Toplam	193	100

Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni durum açısından dağılımlara bakıldığı zaman araştırmaya katılanlardan evli olanların oranı %31,6 iken bekar olanların oranı %68,4 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4. 13. Medeni Duruma Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
Evli	61	31,6
Bekar	132	68,4
Toplam	193	100

Firmada Çalışma Süresine Göre Dağılım

Firmada çalışma süresine göre dağılımına bakıldığında 1-5 yıl aralığında çalışanların oranı %58; 6-10 yıl aralığında çalışanların oranı %29,5; 11-15 yıl aralığında çalışanların oranı %10,4; 16-20 yıl aralığında çalışanların oranı %1 ve 21 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise % 1 şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 4. 14. Firmada Çalışma Süresine Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
1-5	112	58
6-10	57	29,5
11-15	20	10,4
16-20	2	1
21 Yıl ve Üzeri	2	1
Toplam	193	100

Firmada Yöneticilik Görevine Göre Dağılım

Firmada yönetici görevine göre dağılıma baktığımızda görevli olanların oranı % 13 iken görevi olmayanların oranı ise % 87 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4. 15. Firmada Yöneticilik Görevine Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
Var	25	13
Yok	168	87
Toplam	193	100

4.9.2 Araştırmaya Katılanların Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılanların dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini ortaya koymak amacıyla katılanların her ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmalarını Tablo 4.16 verilmiştir. İfadelerin yorumlanmasında aşağıdaki ortalama değerleri sınır kabul edilmiştir (Çınar, 2010:271):

- 1-1,79 çok düşük,
- 1,80 – 2,59 düşük,

- 2,60 – 3,39 orta,
- 3,40 – 4,19 yüksek,
- 4,20 –5.00 çok yüksek.

Tablo 4. 16.Araştırmaya Katılanların Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	193	1,65	4,35	3,08	0,448
Vizyon İlham Sağlama Ve Uygun Rol Modeli Olma	193	1,63	4,38	2,92	0,594
Amaçların Kabulü Sağlama	193	1,6	4,4	3,09	0,604
Entelektüel Teşvik	193	1	5	3,14	0,723
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	193	1,33	5	3,17	0,788
Bireysel İlgî	193	1	5	3,07	0,819
Örgütsel Sinizm	193	1,33	5	2,92	0,737
Duyuşsal Sinizm	193	1	5	3,04	1,177
Bilişsel Sinizm	193	1	5	3,07	0,994
Davranışsal Sinizm	193	1	5	2,59	1,356
Örgütsel Özdeşleşme	193	1	5	3,12	0,875

Araştırmaya katılanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda dönüştürücü liderlik algıların orta düzeyde olduğu görülmüştür. Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan vizyon ilham sağlama, uygun bir rol model olma, amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, başarı ihtiyacı ve bireysel ilgi alt boyutlarının da orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel sinizm algısının orta düzeyde, örgütsel sinizm alt boyutları olan duyuşsal ve bilişsel sinizmin düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan davranışsal sinizm ise düşük düzeyde çıkmıştır. Yine araştırmaya katılanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin orta olduğu görülmüştür.

4.9.3 Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki Düzeyleri için Yapılan Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bulgular Tablo 4.17 özetlenmiştir.

Tablo 4. 17. Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler

		Dönüştürücü Liderlik	Vizyon İlham	Amaçların Kabulü	Entelektüel Teşvik	Yüksek Başarı	Bireysel İlgi	Örgütsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Bilişsel Sinizm	Davranışsal Sinizm	Örgütsel Özdeşleşme
Dönüştürücü Liderlik	r											
	p											
Vizyon İlham	r	0,607										
	p	0,000										
Amaçların Kabulü	r	0,641	0,487									
	p	0,000	0,000									
Entelektüel Teşvik	r	0,537	0,243	0,152								
	p	0,000	0,001	0,035								
Yüksek Başarı	r	0,702	0,236	0,348	0,102							
	p	0,000	0,001	0,000	0,160							
Bireysel İlgi	r	0,672	0,134	0,192	0,201	0,439						
	p	0,000	0,064	0,007	0,005	0,000						
Örgütsel Sinizm	r	-0,050	0,033	0,056	-	0,046	0,141					
	p	0,492	0,645	0,438	0,101	0,527	0,050					
Duyuşsal Sinizm	r	0,002	0,078	0,194	-	-	-	0,631				
	p	0,981	0,279	0,007	0,348	0,789	0,107	0,000				
Bilişsel Sinizm	r	0,064	0,030	-	0,066	0,070	0,045	0,536	0,094			
	p	0,380	0,676	0,735	0,362	0,334	0,539	0,000	0,192			
Davranışsal Sinizm	r	-0,129	-	-	-	0,040	-	0,689	0,092	0,058		
	p	0,073	0,622	0,417	0,011	0,580	0,024	0,000	0,205	0,426		
Örgütsel Özdeşleşme	r	0,250	0,128	0,083	0,240	0,023	0,004	-	0,010	-	-	
	p	0,000	0,077	0,253	0,033	0,756	0,961	0,000	0,891	0,025	0,000	

Düşük Sev.: $r < 0,30$, Orta Sev.: $0,30 < r < 0,70$, Yüksek Sev.: $r > 0,70$

Dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen

veriler ve ileri sürülen hipotezlerin sonucuna ilişkin bulgular Tablo 4.18 'de sunulmuştur.

Tablo 4. 18. Korelasyon analizi bulguları

Hipotez	Sonuç
H₁ :Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez alt hipotezlere ayrılmıştır.	Anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
H_{1a} : Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma” ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan vizyon ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma ile örgütsel sinizm alt boyutları olan duyuşsal sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. H _{1a} hipotezi red edilmiştir.
H_{1b} : Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama” ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan amaçların kabulünü sağlama ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan duyuşsal sinizm arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,194$; $p=0,007$). Amaçların kabulünü sağlama alt boyutu ile bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. H _{1b} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.
H_{1c} :Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Entelektüel Teşvikte Bulunma” ile örgütsel	Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvikte bulunma alt boyutu ile örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm ve bilişsel sinizm arasında

<p>sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>herhangi bir anlamlı ilişki görülmemiş iken entelektüel teşvikte bulunma ile davranışsal sinizm arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = -0,182$; $p = 0,011$). H_{1c} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.</p>
<p>H_{1d}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Bireysel İlgi Gösterme” ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi alt boyutu ile duyuşsal sinizm ve bilişsel sinizm arasında herhangi bir ilişki yok iken davranışsal sinizm arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -0,162$; $p = 0,024$). H_{1d} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.</p>
<p>H_{1e}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>Başarı beklentisine sahip olmak boyutu ile örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm arasında herhangi bir anlamlı ilişki görülmemiştir. H_{1e} hipotezi red edilmiştir.</p>
<p>H₂: Dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez alt hipotezlere ayrılmıştır.</p>	<p>Dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r = 0,250$; $p = 0,000$).</p>
<p>H_{2a}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma” ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan vizyon ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. H_{2a} hipotezi red edilmiştir.</p>

<p>H_{2b}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama” ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan grup amaçlarının kabulünü sağlama ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. H_{2b} hipotezi red edilmiştir.</p>
<p>H_{2c}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Entelektüel Teşvikte Bulunma” ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvikte bulunma alt boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir($r=0,240$; $p=0,033$). H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.</p>
<p>H_{2d}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Bireysel İlgi Gösterme” ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi alt boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. H_{2d} hipotezi red edilmiştir.</p>
<p>H_{2e}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisine sahip olmak alt boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. H_{2e} hipotezi red edilmiştir.</p>
<p>H₃: Örgütsel sinizm ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotez alt hipotezlere ayrılmıştır.</p>	<p>Örgütsel sinizmin ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= -0,320$; $p=0,000$).</p>

<p>H_{3a}:Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan “Duyuşsal sinizm” ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan duyuşsal sinizm ile örgütsel özdeşleşme arasında herhangi bir anlamlı ilişki görülmemiştir. H_{3a} hipotezi red edilmiştir.</p>
<p>H_{3b}:Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan “Bilişsel sinizm” ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm alt boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür($r = -0,162$; $p = 0,025$). H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.</p>
<p>H_{3c}:Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan “Davranışsal sinizm” ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.</p>	<p>Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm alt boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu da tespit edilmiştir($r = -0,362$; $p = 0,000$). H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir.</p>
<p>H₄: Demografik değişkenler açısından Dönüştürücü liderlik, Örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında farklılıklar bulunmaktadır.</p>	<p>Demografik değişkenler bakımından dönüştürücü liderlik anlayışı, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme bakımından bazı boyutlarda farklılıkların olduğu bazılarında ise herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmadığı görülmüştür. Dolayısıyla “H₄: Demografik değişkenler açısından Dönüştürücü liderlik, Örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında farklılıklar bulunmaktadır” şeklinde ifade edilen hipotez kısmen kabul edilmiştir.</p>

4.9.4 Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Farklılıklara İlişkin Yapılan T Testi Bulguları

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ve medeni halleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için %95 güvenirlkte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Alt boyutlara ilişkin yapılan t testi bulguları aşağıda verilmiştir.

Cinsiyetlere Göre Farlılıkların İncelenmesi

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için %95 güvenirlkte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Alt boyutlara ilişkin yapılan t testi bulguları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. 19.Cinsiyetlere Göre Farlılıkların İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Erkek	90	3,08	0,422	0,067	0,947
	Kadın	103	3,07	0,472		
Vizyon İlham	Erkek	90	2,91	0,594	-0,024	0,981
	Kadın	103	2,91	0,595		
Amaçların Kabulü	Erkek	90	3,13	0,600	1,088	0,278
	Kadın	103	3,04	0,606		
Entelektüel	Erkek	90	3,11	0,662	-0,397	0,692
	Kadın	103	3,15	0,774		
Yüksek Başarı	Erkek	90	3,17	0,777	0,169	0,866
	Kadın	103	3,15	0,800		
Bireysel İlgi	Erkek	90	3,04	0,894	-0,413	0,680
	Kadın	103	3,09	0,750		
Örgütsel Sinizm	Erkek	90	2,90	0,710	-0,188	0,851
	Kadın	103	2,92	0,762		
Duyuşsal Sinizm	Erkek	90	3,01	1,195	-0,291	0,772
	Kadın	103	3,06	1,165		
Bilişsel Sinizm	Erkek	90	3,04	0,873	-0,424	0,672
	Kadın	103	3,10	1,092		
Davranışsal Sinizm	Erkek	90	2,65	1,320	0,257	0,798
	Kadın	103	2,60	1,393		
Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	90	3,06	0,898	-0,861	0,390
	Kadın	103	3,17	0,855		

Cinsiyetler bakımından uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında, dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel

özdeşleşme bakımından anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır(Dönüştürücü Liderlik p=0,947; Örgütsel Sinizm p=0,851; Örgütsel Özdeşleşme p=0,390).

Medeni Durumlara Göre Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmaya katılanların medeni halleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için %95 güvenirlkte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Alt boyutlara ilişkin yapılan t testi bulguları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. 20.Medeni Durumlara Göre Farklılıkların İncelenmesi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Evli	61	3,01	0,548	-1,414	0,159
	Bekar	132	3,11	0,392		
Vizyon İlham	Evli	61	2,90	0,636	-0,126	0,900
	Bekar	132	2,92	0,575		
Amaçların Kabulü	Evli	61	3,02	0,652	-0,970	0,333
	Bekar	132	3,11	0,580		
Entelektüel	Evli	61	3,08	0,770	-0,652	0,515
	Bekar	132	3,15	0,701		
Yüksek Başarı	Evli	61	3,02	0,892	-1,689	0,093
	Bekar	132	3,23	0,728		
Bireysel İlgi	Evli	61	3,00	0,849	-0,856	0,393
	Bekar	132	3,10	0,805		
Örgütsel Sinizm	Evli	61	2,77	0,680	-1,851	0,066
	Bekar	132	2,98	0,755		
Duyuşsal Sinizm	Evli	61	2,96	1,100	-0,623	0,534
	Bekar	132	3,08	1,212		
Bilişsel Sinizm	Evli	61	3,20	0,952	1,275	0,204
	Bekar	132	3,01	1,010		
Davranışsal Sinizm	Evli	61	2,14	1,258	-3,485	0,000
	Bekar	132	2,85	1,345		
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	61	2,96	0,870	-1,678	0,095
	Bekar	132	3,19	0,871		

Medeni durum bakımından uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında dönüştürücü liderlik ölçeği, alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme bakımından anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları olan duyuşsal sinizm ve bilişsel sinizm alt boyutunda da anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılık örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda ortaya çıkmıştır. Davranışsal sinizm boyutuna evli olanların katılma

düzeyi ($x=2,14$) iken bekâr olanların katılma düzeyi ($x=2,85$)dir. Buna göre bekârların davranışsal sinizm düzeyi evlilerinden daha yüksektir ($t: -3,485, p<0,05$). Bu bulgunun ortaya çıkması şu şekilde açıklanabilir. Evlilerin geçindirmekle yükümlü oldukları bireyler ve çeşitli sorumlulukları vardır. Elbette bekârların da vardır ama ifade edilen bu nedenden dolayı bekârlar bilişsel ve duyuşsal sinizm sonrası duygularını ve düşüncelerini davranışlarla gösterebilirler. İşletmeyi eleştirmek, küçük görmek, beğenmemek, inanmamak, şikâyetini dile getirmek gibi çeşitli davranışlar sergileyebilirler hatta bu davranışlarla işten ayrılmak gibi bir düşünceleri olabilir ve işten çıkarılma korkusu taşımayabilirler.

Firmada Yöneticilik Olma Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmaya katılanların firmada yöneticilik olma durumu arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için %95 güvenirlilikte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Alt boyutlara ilişkin yapılan t testi bulguları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. 21. Firmada Yöneticilik Olma Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Var	25	2,98	0,287	-1,137	0,257
	Yok	168	3,09	0,466		
Vizyon İlham	Var	25	2,82	0,503	-0,837	0,404
	Yok	168	2,93	0,605		
Amaçların Kabulü	Var	25	2,94	0,540	-1,253	0,212
	Yok	168	3,10	0,611		
Entelektüel	Var	25	3,07	0,705	-0,489	0,626
	Yok	168	3,14	0,726		
Yüksek Başarı	Var	25	3,04	0,801	-0,867	0,387
	Yok	168	3,18	0,786		
Bireysel İlgi	Var	25	3,02	0,535	-0,311	0,756
	Yok	168	3,08	0,854		
Örgütsel Sinizm	Var	25	3,04	0,728	0,932	0,352
	Yok	168	2,90	0,738		
Duyuşsal Sinizm	Var	25	3,16	1,014	0,523	0,601
	Yok	168	3,02	1,200		
Bilişsel Sinizm	Var	25	3,10	0,889	0,169	0,866
	Yok	168	3,06	1,011		
Davranışsal Sinizm	Var	25	2,86	1,228	0,940	0,348
	Yok	168	2,59	1,374		
Örgütsel Özdeşleşme	Var	25	3,01	1,017	-0,688	0,492
	Yok	168	3,14	0,854		

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, firmada yöneticilik olma durumuna göre dönüştürücü liderlik, alt boyutları, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme bakımından anlamlı farklılık yoktur (Dönüştürücü Liderlik $p=0,257$; Örgütsel Sinizm $p=0,352$; Örgütsel Özdeşleşme $p=0,492$).

4.9.5 Dönüştürücü Liderlik, alt boyutları, Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme için Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin yaş gruplarını, eğitim durumlarını, firmada çalışma sürelerini karşılaştırmak için %95 güvenirlkte tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda fark çıkan gruplarda farkın kaynağını ortaya koymak amacıyla Tukey testi kullanılmıştır.

Dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme boyutlarına ilişkin yapılan anova analizine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Yaş Gruplarına Göre Farklılıkların İncelenmesi

Dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme boyutlarına ilişkin yapılan anova analizi sonucunda katılımcıların yaş gruplarına ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.



Tablo 4. 22. Yaş Gruplarına Göre Farklılıkların İncelenmesi

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
Dönüştürücü Liderlik	18-24	48	3,07	0,420	1,289	0,278	
	25-34	121	3,10	0,468			
	35-44	24	2,94	0,384			
Vizyon İlham	18-24	48	3,10	0,613	3,349	0,037*	1-2,3
	25-34	121	2,86	0,599			
	35-44	24	2,82	0,445			
Amaçların Kabulü	18-24	48	3,10	0,610	0,457	0,634	
	25-34	121	3,09	0,600			
	35-44	24	2,97	0,625			
Entelektüel	18-24	48	3,09	0,748	1,619	0,201	
	25-34	121	3,19	0,700			
	35-44	24	2,91	0,761			
Yüksek Başarı	18-24	48	3,05	0,698	0,912	0,404	
	25-34	121	3,22	0,796			
	35-44	24	3,09	0,908			
Bireysel İlgı	18-24	48	2,99	0,788	1,159	0,316	
	25-34	121	3,14	0,837			
	35-44	24	2,90	0,776			
Örgütsel Sinizm	18-24	48	2,97	0,786	0,465	0,629	
	25-34	121	2,92	0,752			
	35-44	24	2,79	0,544			
Duyuşsal Sinizm	18-24	48	3,44	1,227	3,794	0,024*	1-2,3
	25-34	121	2,90	1,159			
	35-44	24	2,93	1,011			
Bilişsel Sinizm	18-24	48	2,83	1,149	1,800	0,168	
	25-34	121	3,14	0,927			
	35-44	24	3,15	0,954			
Davranışsal Sinizm	18-24	48	2,63	1,349	0,881	0,416	
	25-34	121	2,69	1,370			
	35-44	24	2,29	1,301			
Örgütsel Özdeşleşme	18-24	48	2,92	0,859	1,618	0,201	
	25-34	121	3,19	0,845			
	35-44	24	3,16	1,022			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinde herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “amaçların kabulü”, “entelektüel teşvik”, “yüksek başarı”, “bireysel ilgi” boyutlarında da farklılıklar görülmemiştir. Aynı şekilde örgütsel sinizmin alt boyutları olan “bilişsel sinizm” ve “davranışsal

sinizm” boyutunda da anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Farklılık dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “vizyon ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile örgütsel sinizmin alt boyutu olan “duyuşsal sinizm” de ortaya çıkmıştır.

Buna göre vizyon ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma boyutuna 18-24 yaş gurubundakilerin katılma düzeyi ($x=3,10$) iken, 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($x=2,86$) ve 35-44 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($x=2,82$) dir. Farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan tukey testi sonucunda farklılık 18-24 yaş aralığında olanlar ile 25-34 ve 35-44 arasında ortaya çıkmıştır.

Buna göre 18-24 yaş gurubundaki bireylerin vizyon ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma boyutuna katılma düzeyleri diğer gruptakilerine göre daha yüksektir. Böyle bir bulgu, çok genç yaşta olan çalışanların işlerinde daha heyecanlı oldukları ve işletmenin amaçlarını ve liderlerin vizyonlarını daha çok benimseyerek başarı elde etmek ve bu başarılarla anılmak istemelerinden kaynaklı ortaya çıktığı söylenebilir.

Örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal sinizm boyutuna 18-24 yaş gurubundakilerin katılma düzeyi ($x=3,44$) iken, 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($x=2,90$) ve 35-44 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($x=2,93$) tür. Farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan tukey testi sonucunda farklılık 18-24 yaş aralığında olanlar ile 25-34 ve 35-44 arasında ortaya çıkmıştır.

Buna göre 18-24 yaş gurubundaki bireylerin duyuşsal sinizm boyutuna katılma düzeyleri diğer gruptakilerine göre daha yüksektir. Araştırma yapılan işletme hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir ve müşteri memnuniyetinin sağlanması diğer sektörlerde olduğu gibi önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bu yaş aralığında olan çalışanların iş baskısını daha çok hissettikleri, insanları memnun edebilme noktasında endişe yaşadıkları ve stresi daha çok yaşadıkları söylenebilir. Bununla birlikte bu konuda daha fazla gayret gösterme istekliliğinden dolayı da böyle bir sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi

Dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme boyutlarına ilişkin yapılan anova analizi sonucunda katılımcıların eğitim durumuna ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. 23. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	
Dönüştürücü Liderlik	İlköğretim	15	2,88	0,294	1,843	0,161	
	Lise/Yüksekokul	118	3,08	0,472			
	niversite	60	3,13	0,422			
Vizyon İlham	İlköğretim	15	2,58	0,512	2,630	0,075	
	Lise/Yüksekokul	118	2,94	0,618			
	niversite	60	2,95	0,542			
Amaçları Kabulü	İlköğretim	15	2,84	0,397	1,474	0,232	
	Lise/Yüksekokul	118	3,12	0,675			
	niversite	60	3,07	0,480			
Entelektüel	İlköğretim	15	3,03	0,743	0,230	0,795	
	Lise/Yüksekokul	118	3,15	0,794			
	niversite	60	3,11	0,558			
Yüksek Başarı	İlköğretim	15	2,95	0,907	2,213	0,112	
	Lise/Yüksekokul	118	3,11	0,821			
	niversite	60	3,33	0,663			
Bireysel İlgi	İlköğretim	15	2,97	0,672	0,419	0,659	
	Lise/Yüksekokul	118	3,04	0,885			
	niversite	60	3,15	0,714			
Örgütsel Sinizm	İlköğretim	15	3,14	0,666	0,817	0,443	
	Lise/Yüksekokul	118	2,88	0,719			
	niversite	60	2,92	0,788			
Duyuşsal Sinizm	İlköğretim	15	3,17	1,252	1,821	0,165	
	Lise/Yüksekokul	118	3,14	1,147			
	niversite	60	2,80	1,198			
Bilişsel Sinizm	İlköğretim	15	2,84	0,947	0,796	0,452	
	Lise/Yüksekokul	118	3,04	1,017			
	niversite	60	3,18	0,962			
Davranışsal Sinizm	İlköğretim	15	3,40	1,085	3,998	0,020**	1-2,3
	Lise/Yüksekokul	118	2,44	1,387			
	niversite	60	2,78	1,284			
Örgütsel zdeşleşme	İlköğretim	15	3,27	1,046	0,280	0,756	
	Lise/Yüksekokul	118	3,09	0,844			
	niversite	60	3,13	0,900			

Eğitim durumları bakımından araştırmaya katılanlar arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarında herhangi bir farklılık belirlenememiştir. Bununla birlikte örgütsel sinizm leği, alt boyutları olan duyuşsal sinizm ve bilişsel sinizm boyutlarında ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinde de farklılık yoktur. Eğitim durumu bakımından ortaya çıkan tek farklılık örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda ortaya çıkmıştır (f:3,998, p<0,05). Buna göre;

Davranışsal sinizm boyutuna ilköğretim mezunlarının katılma düzeyi ($x=3,40$) iken lise/yüksekokul mezunlarının katılma düzeyi ($x=2,44$) ve niversite mezunlarının katılma düzeyi ($x=2,78$) dir. Farklılık kaynağının tespiti için uygulanan Tukey testi sonucunda ilköğretim mezunlarının davranışsal sinizm düzeyi, lise/yüksekokul ve niversite mezunlarının düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. (f: 4,222 p: 0,016 p< 0,05). Bu bulgu beklenen bir bulgudur çünkü eğitim kalıcı davranış değişikliklerini ifade etmektedir ve eğitim düzeyi arttıka bireylerin tutum, davranış ve düşünceleri değişebilmekte ve farklı bir niteliğe bürünebilmektedir. Nitekim eğitim seviyesi yüksek olanların olmayanlara göre daha az sinik davranışlar sergilediğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Firmada alışma Sürelerine Göre Farklılıkları İncelenmesi

Dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme boyutlarına ilişkin yapılan anova analizi sonucunda katılımcıların firmada çalışma sürelerine ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. 24. Firmada Çalışma Sürelerine Göre Farklılıkları İncelenmesi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Dönüştürücü Liderlik	1-5	112	3,03	0,457	3,785	0,074
	6-10	57	3,07	0,299		
	11-15	24	3,30	0,620		
Vizyon İlham	1-5	112	2,93	0,611	0,500	0,051
	6-10	57	2,85	0,508		
	11-15	24	2,99	0,701		
Amaçları Kabulü	1-5	112	3,00	0,581	3,028	0,571
	6-10	57	3,13	0,537		
	11-15	24	3,25	0,784		
Entelektüel	1-5	112	3,10	0,752	0,563	0,057
	6-10	57	3,12	0,713		
	11-15	24	3,28	0,600		
Yüksek Başarı	1-5	112	3,07	0,768	2,912	0,074
	6-10	57	3,21	0,691		
	11-15	24	3,48	1,007		
Bireysel İlgı	1-5	112	3,02	0,753	2,647	0,288
	6-10	57	3,01	0,813		
	11-15	24	3,43	1,047		
Örgütsel Sinizm	1-5	112	2,96	0,783	0,623	0,537
	6-10	57	2,82	0,732		
	11-15	24	2,94	0,484		
Duyuşsal Sinizm	1-5	112	3,03	1,232	1,252	0,288
	6-10	57	2,92	1,154		
	11-15	24	3,37	0,913		
Bilişsel Sinizm	1-5	112	3,07	1,050	0,131	0,878
	6-10	57	3,02	0,985		
	11-15	24	3,15	0,746		
Davranışsal Sinizm	1-5	112	2,75	1,399	1,421	0,244
	6-10	57	2,52	1,359		
	11-15	24	2,29	1,087		
Örgütsel Özdeşleşme	1-5	112	3,17	0,954	1,069	0,345
	6-10	57	2,98	0,673		
	11-15	24	3,22	0,908		

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda firmada çalışma sürelerine göre dönüştürücü liderlik, alt boyutları, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme bakımından anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür (Dönüştürücü Liderlik $p=0,074$; Örgütsel Sinizm $p=0,537$; Örgütsel Özdeşleşme $p=0,345$).

Yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre demografik değişkenler bakımından dönüştürücü liderlik anlayışı, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme bakımından bazı boyutlarda farklılıkların olduğu bazılarında ise anlamlı farklılığa rastlanmadığı görülmüştür. Dolayısıyla “**H₄**: Demografik değişkenler açısından Dönüştürücü liderlik, Örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında farklılıklar bulunmaktadır” şeklinde ifade edilen hipotez kısmen kabul edilmiştir.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi en zor hususlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme noktasında işletmeler farklı çıkış noktaları aramaktadırlar. Bu noktada işletmeler değişik tutum ve davranış özelliklerine sahip liderlik tarzları ile çalışanlarını motive etmeye ve onların etkin ve verimli bir performans sağlamaları için uğraş vermektedirler. Bu uğraşın çıkış noktalarından bir tanesi de dönüştürücü liderlik anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır. Hakkında bir çok araştırma yapılan dönüştürücü liderlik anlayışı günümüz şartlarına uyum sağlamada uygun bir anlayış olarak görülmekte ve bu süreçte önem arz etmektedir. Dönüştürücü liderliğin üzerinde etkili olduğu düşünülen bir konuda örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm başarı noktasında işletmeler için olumsuzluğu ifade etmektedir. Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, beklenti ve tecrübelerini işletmelerine aktarmaları noktasında sorun oluşturabilecek olan bu kavram yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken bir hususu ifade etmektedir. Yine başarıda önem arz eden ve yöneticilerinin göz önünde bulundurması gereken bir husus da örgütsel özdeşleşmedir. Çalışanların kendilerini işletmeleri ile bir bütün olarak değerlendirmeleri aşamasında ortaya çıkan bu kavram çalışanların daha yüksek performans göstermelerini sağlayabilecek bir usulü ifade etmektedir. Dolayısıyla bu üç kavram önemli görülerek araştırma konusu yapılmış ve dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini belirlemek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Kars'ta enerji sektöründe faaliyetini sürdüren bir işletmede yapılan anket sonuçları değerlendirilmiş ve şu bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların yarıdan fazlasının kadın olduğu, yaş dağılımı açısından 25-34 yaş aralığında olanların büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. 18 ile 34 yaş aralığında bulunan çalışan sayısı araştırmaya katılanların çok büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. İşletmede çalışanların gençlerden oluştuğu söylenebilir. Bu noktada işletme yöneticilerinin bu genç çalışanlardan daha üst düzeyde bir performans elde edebilmesi amacıyla yönlendirici, eğitici ve işletmeye daha fazla katkı sağlayacak tarzda tutum ve davranışlar göstermeleri önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılanların öğrenim seviyesine göre dağılıma bakıldığında lise/yüksek okul ve üniversite mezunlarının çalışanlar içinde %90 dan daha fazla bir orana sahip olduğu görülmüştür. Günümüzde eğitimin başarı hususunda önemi yadsınamaz bir gerçektir. Buradan hareketle yöneticilerin eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlarını bir avantaj olarak değerlendirmeli ve bunu sürdürülebilirlik sürecinde göz önünde bulundurmalıdır.

Araştırmaya katılanların medeni durumları açısından çalışanların çoğunluğunun bekârlardan oluştuğu belirlenmiştir.

İşletmede çalışma sürelerine göre dağılıma bakıldığında 1-5 yıl aralığında olanların sayısı yarıdan fazladır. Dolayısıyla işe yeni başlayanların daha istekli olduğu göz önünde bulundurulduğunda yöneticiler çalışanlarına örgütsel özdeşleşmeyi sağlayabilmeli ve başarı yolunda engel teşkil eden örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olabilecek hususları ortadan kaldırmalıdır.

Araştırmaya katılanların dönüştürücü liderlik örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini ortaya çıkarmaya yönelik yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgulara göre dönüştürücü liderlik algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde vizyon ilham sağlama ve uygun bir rol model olma, amaçların kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, başarı ihtiyacı ve bireysel ilgi alt boyutlarının da orta düzeyde olduğu görülmüştür. Yöneticilerin dönüştürücü liderliğe ilişkin tutum ve davranışlarının çok daha fazla olması ve çalışanlar tarafından daha fazla algılanması günümüz koşullarında işletmenin yaşamı için ve başarılı olması için önemli olduğu düşünülmektedir. Orta düzeydeki bu algının daha üst seviyelere çekilmesi ve günümüzde sürekli ifade edilen işletmenin vizyonunun paylaşılması, çalışanlar tarafından amaçların kabul edilmesinin sağlanması, onların motivasyonu yükselterek yüksek başarı beklentisine sahip olmalarının sağlanması, yenilikleri yapabilme sürecinde önemli görülen entelektüel teşvik, işletmenin ve yöneticilerinin daha fazla dikkat etmeleri gereken hususlar arasındadır. Örgütsel sinizm ölçeğinin ortalaması orta düzeyde, yine örgütsel sinizm alt boyutları olan bilişsel ve duyuşsal sinizmin de orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum bir açıdan olumlu olarak değerlendirilebilir çünkü yüksek düzeyde çıkmaması ve günümüz koşullarında çalışanların memnuniyetinin sağlanması zordur ve bu duruma etki eden birçok faktör

bulunmaktadır. Yöneticilere düşen husus orta seviyede bulunan örgütsel sinizmin daha düşük düzeylere çekilmesidir. İşletmesi ile ilgili olumlu düşünceler içerisinde olan bir çalışan işletmesinde daha çok katkı sağlayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan davranışsal sinizm en düşük düzeyde çıkmıştır, diğer boyutlarında düşük düzeye çekilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri örgütsel sinizm düzeyinden daha yüksek olmakla birlikte orta düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. Kabul edilen sınırlar içerisinde değerlendirildiğinde orta düzeyde olan örgütsel özdeşleşme düzeyinin daha üst düzeye çekilmesi gerekmektedir.

Dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin ortaya konulması için gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları şu şekildedir:

Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan vizyon - ilham sağlama ve uygun bir rol model olma alt boyutu ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Aynı şekilde dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutuyla örgütsel sinizmin alt boyutları arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir.

Dönüştürücü liderliğin amaçların kabulünü sağlamak alt boyutu ile örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm alt boyut arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Dönüştürücü liderliğin amaçların kabulünü sağlamak alt boyutu ile bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik alt boyutu ile örgütsel sinizmin davranışsal sinizm alt boyut arasında yine düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik ile örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm ve bilişsel sinizm alt boyutu arasında da herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi alt boyutu ile örgütsel sinizmin davranışsal sinizm alt boyut arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Literatür taraması yapıldığında yaptığımız araştırma sonuçları ile aşağıda verilen araştırmaların sonuçları birbirini destekler nitelikte çıkmıştır.

Gövez (2013) “Örgütsel Sinizm Ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki -Bir Uygulama” isimli çalışmasında dönüştürücü liderlik algısı ile bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm ve sinizm toplam puanları arasında negatif yönde oldukça güçlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Terzi ve Ülker (2018) “Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışması sonucunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında ilişkilere bakıldığında sadece entelektüel teşvik ve özdeşleşme arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Dönüştürücü liderliğin diğer alt boyutlarıyla örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkiler görülmemiştir.

Literatür taraması yapıldığında yaptığımız araştırma sonuçları ile aşağıda verilen araştırmaların sonuçları birbirini destekler nitelikte çıkmıştır.

Güngör (2010) “Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi” isimli çalışmasında dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında düşük seviyede ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Titizoğlu (2011) “Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması” isimli çalışmasında dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu durum dönüşümcü liderliğin bireylerin örgütleriyle özdeşleşmesinde olumlu etkisini ortaya koymaktadır.

Örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan bilişsel sinizm ile örgütsel özdeşleşme arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Davranışsal sinizm ile

örgütsel özdeşleşme arasında da orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Literatür taraması yapıldığında yaptığımız araştırma sonuçları ile aşağıda verilen araştırmaların sonuçları birbirini kısmen destekler nitelikte çıkmıştır.

Şantaş vd. (2016) “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı Ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” isimli çalışmalarında yapılan korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel sinizm ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönde ve yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Beldek (2015) “Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma” isimli çalışmasında örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit etmiştir.

Çeşitli demografik değişkenler bakımından farklılıkları ortaya koymak için yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi neticesinde ulaşılan bulgular şu şekildedir:

Cinsiyet bakımından uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında dönüştürücü liderlik ölçeği, alt boyutları, örgütsel sinizm, alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme bakımından anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu bulgudan hareketle işletmedeki liderlik tutum ve davranışlarının cinsiyetler arasında aynı şekilde algılandığı, örgütsel özdeşleşme veya örgütsel sinizm duygusunu ortaya çıkaran faktörler açısından cinsiyete ilişkin bir ayrımın olmadığı ve bu sebeple bir farklılık olmadığı düşünülmektedir.

Medeni durum bakımından dönüştürücü liderlik, alt boyutları, örgütsel sinizm, alt boyutları olan duyuşsal sinizm ve bilişsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme bakımından farklılıkların olmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılık sadece örgütsel sinizmin “davranışsal” boyutunda ortaya çıkmıştır. Davranışsal sinizm boyutuna evli olanların katılma düzeyi bekâr olanların katılma düzeyine göre daha düşük çıkmıştır.

Bu bulgunun ortaya çıkması şu şekilde açıklanabilir. Evlilerin geçindirmekle yükümlü oldukları bireyler ve çeşitli sorumlulukları vardır. Elbette bekârların da vardır ama ifade edilen bu nedenden dolayı bekârlar bilişsel ve duyuşsal sinizm sonrası duygularını ve düşüncelerini davranışlarla gösterebilirler. İşletmeyi

eleştirmek, küçük görmek, beğenmemek, inanmamak, şikâyetini dile getirmek gibi çeşitli davranışlar sergileyebilir hatta bu davranışlarla işten ayrılmak gibi bir düşünceleri olabilir ve işten çıkarılma korkusu taşımayabilirler.

Firmada yönetici olma durumuna göre farklılıkları belirlemek için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonucunda, dönüştürücü liderlik, alt boyutları, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme bakımından anlamlı farklılık yoktur. Farklılık çıkmamakla birlikte aslında bir farklılığın en azından yönetici olanları özdeşleşme düzeylerinin yüksek veya sinizm düzeylerinin düşük çıkması beklenen bir durumdur. Farklılığın çıkmamasında belki de firmada yapılan işin içeriği ve ilerleme imkânları etkili olmuştur.

Yaş grupları farklılıklarını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinde herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “amaçların kabulü”, “entelektüel teşvik”, “yüksek başarı”, “bireysel ilgi” boyutlarında da farklılıklar görülmemiştir. Aynı şekilde örgütsel sinizmin alt boyutları olan “bilişsel sinizm” ve “davranışsal sinizm” boyutunda da anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Farklılık dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “vizyon ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile örgütsel sinizmin alt boyutu olan “duyuşsal sinizm” arasında ortaya çıkmıştır.

Buna göre 18-24 yaş gurubundaki bireylerin vizyon ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma boyutuna katılma düzeyleri diğer gruptakilerine göre daha yüksektir. Böyle bir bulgu, çok genç yaşta olan çalışanların işlerinde daha heyecanlı oldukları ve işletmenin amaçlarını ve liderlerin vizyonlarını daha çok benimseyerek başarı elde etmek ve bu başarılarla anılmak istemelerinden kaynaklı ortaya çıktığı söylenebilir.

Duyuşsal sinizm boyutunda ortaya çıkan farklılığa göre 18-24 yaş gurubundaki bireylerin duyuşsal sinizm boyutuna katılma düzeyleri diğer yaş aralığındakilere göre daha yüksektir. Araştırma yapılan işletme hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir ve müşteri memnuniyetinin sağlanması diğer sektörlerde olduğu gibi önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bu yaş aralığında olan çalışanların iş baskısını daha çok hissettikleri, insanları memnun edebilme sürecinde endişe yaşadıkları ve stresi daha

çok yaşadıkları söylenebilir. Bununla birlikte bu konuda daha fazla gayret gösterme istekliliğinden dolayı da böyle bir sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Eğitim durumları bakımından araştırmaya katılanlar arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarında herhangi bir farklılık belirlenememiştir. Bununla birlikte örgütsel sinizm ölçeği, alt boyutları olan duyuşsal sinizm ve bilişsel sinizm boyutlarında ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinde de farklılık yoktur. Eğitim durumu bakımından ortaya çıkan tek farklılık örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda ortaya çıkmıştır (f:3,998, p<0,05).

Tukey testi sonucuna göre ilköğretim mezunlarının davranışsal sinizm düzeyi, Lise/Yüksekokul ve üniversite mezunlarının düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir (f: 4,222 p: 0,016 p< 0,05). Bu bulgu beklenen bir bulgudur çünkü eğitim kalıcı davranış değişikliklerini ifade etmektedir ve eğitim düzeyi arttıkça bireylerin tutum, davranış ve düşünceleri değişebilmekte ve farklı bir niteliğe bürünebilmektedir. Nitekim eğitim seviyesi yüksek olanların olmayanlara göre daha az sinik davranışlar sergilediğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Ortaya çıkan sonuçlara göre yöneticilere şu önerilerde bulunulabilir.

1. Yöneticiler, orta düzeyde ortaya çıkan dönüştürücü liderlik tutum ve davranışlarını daha fazla sergilemeleri hususuna dikkat etmelidir. Dönüştürücü liderliği meydana getiren unsurlar düşünüldüğünde “vizyon ilham sağlama ve uygun bir rol model olma”, “amaçlarının kabulünü sağlama” “entelektüel teşvikte bulunma” “başarı ihtiyacı” ve “bireysel ilgi” günümüz çalkantılı çevre koşullarında başarılı olmak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için vazgeçilmez hususlar arasındadır. Bununla birlikte en önemli değer insan olduğu tartışmasız kabul edilen bir gerçektir. Bu bağlamda çalışanların liderlik algılarının yüksek oluşu, kendilerine değer verildiğini hissetmesi ve başarılı olmak ve gelecekte yaşamayı benimsemek işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır.
2. Yöneticiler, çalışanların işletmeleriyle ilgili olumsuz düşüncelerini

ortadan kaldıracak uygulamaları ortaya koyması gerekmektedir. Nihayetinde orta düzeyde olduğu görülen örgütsel sinizm şayet müdahale edilip düzeyi düşürülürse işletmenin güçlü olması sağlanabilir, aksi takdirde işletmenin kendisiyle ilgili olumsuz düşüncelere sahip olan, katkısı daha az olabilecek çalışanlara sahip olması söz konusu olabilir.

3. Başarıda önemli görülen ve bu çalışmanın da konularından birisini oluşturan örgütsel özdeşleşme hususunda yöneticiler yine yukarıda ifade edilen tutum ve davranışlar sergileyerek, çalışanların istek, arzu ve ihtiyaçlarını belirleyerek özdeşleşme düzeylerini arttırmalarının gerekli olduğu söylenebilir.
4. Yöneticiler, çoğunluğu genç ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlara sahiptir. Dolayısıyla bu bireylerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkânları sağlamaları ve bu konuda çalışanlarını teşvik etmeleri hem kendileri hem de toplum için önemli bir adımı oluşturabilir.
5. Yukarıda bahsedilen hususlarla ilgili olmakla birlikte çalışanların kariyerlerini planlama noktasında etkin bir insan kaynakları politikaları uygulamaları önerilebilir.

Gelecekte bu konularda araştırma yapmak isteyenlere şunlar önerilebilir:

1. Liderlik konusu insanlık tarihi boyunca önemli görülmüştür. Günümüzde de adından sıkça söz ettiren dönüştürücü liderlik anlayışı bu çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturmuştur. Dönüştürücü liderlik anlayışının yanında diğer liderlik modelleri de örneğin etkileşimci liderlik de çalışmalara dahil edilebilir.
2. Bu çalışmada örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme konuları ele alınmıştır. Bu konulara ilave olarak diğer örgütsel sessizlik, bağlılık ve yabancılaşma konuları da dahil edilebilir.
3. Araştırmalarda örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan, özdeşleşmeyi sağlayacak faktörlerin de doğrudan ve dolaylı etkileri araştırılarak işletme yöneticilerinin uygulamalarına ışık tutabilir.

Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar kendi kısıtları doğrultusunda şekillenmiştir. Araştırmaya katılanlara anketin sadece araştırma için yapıldığı vurgulanmış ve kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte yoğun iş yükü ve işletmenin faaliyetlerinin aksamaması adına bir takım uygulamaların olması daha fazla çalışana ulaşmayı engellemiştir. Araştırmanın en büyük kısıtı bir işletme üzerinde araştırma yapılmasıdır. Yine sadece bir ilde yapılmış olmasıdır. Zaman sınırının olması tüm çalışmalarda olduğu gibi bu çalışma için de geçerlidir. Bu bağlamda daha büyük örneklemi ve farklı sektörleri ele alan çalışmaların sonuçları bu çalışmanın sonuçlarını daha anlamlı hale getirebilir. Bu çalışma Kars'ta bu konuları ele alan ilk çalışmadır. Bu çalışmanın konusu, sınırlılıkları, bulguları yapılacak olan çalışmalara ışık tutabilmesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism; Bases and Consequences", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3): ss. 269-292.
- Ağaoğulları, M. A. (1989). *Eski Yunan'da Siyaset Felsefesi*. Ankara: V Yayınlar.
- Ahmadı, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B. ve Zengin, Y. (2016). "Örgütsel Sinizm İle İş Performansı Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt 6 sayı 2: ss.115-130.
- Akdur, R.(2003). *Sağlık Sektörü "Temel Kavramlar Türkiye ve Avrupa Birliğinde Durum ve Türkiye'nin Birliğe Uyumu"* (birinci baskı) ATAUM Araştırma dizisi no:17, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Akıncı, V. Ve Coşkun B. G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın.
- Akyüz, B. (2015). "Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No. 44, ss. 207-216.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). "Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), ss. 285-315.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework". *Human Relations*. 49. 11, ss. 1395- 1418.

- Arkonaç, S. (1997). *Kimlik Araştırmalarında Teorik ve Yöntemsel Arayışlar ve Türkiye, Cumhuriyet, Demokrasi ve Kimlik. ed. Nuri Bilgin.* İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Arkonaç, S. (2001). *Sosyal Psikoloji*, (2. Basım), İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Arslan, E. T. (2012). “Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 13, Cilt: 1, ss. 14.
- Ataman, M.(2002). Leadership Change: Özal Leadership and Restructuring in Turkish Foreign Policy, *Alternatives: Turkish Journal of International Relations*, v. 1, n. 1, Spring 2002, s.s.120-153.
- Avolio, B. J. (1994). The alliance of total quality and the full range of leadership. In B. M. Bass and B. J. Avolio (Eds). *Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.* Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Bass, B. M. (1990). “From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision”, *Organizational Dynamics*,18(3), ss.19-31.
- Bass, B. M. Ve Riggio, R. E. (2006). “*Transformational Leadership*”,New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers,
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baş, A. (1996). *Kayseri Ticaret Yapıları Üzerine Bir Araştırma.* Kayseri: Kayseri Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları No: 15
- Bedük, A., Cakıcı, A. B., ve Çiçekdağı, H. İ. (2015). “An Organizational Evaluation On Cynicism And Organizational Commitment; Example Of Disaster And Emergency Employees”. *Int.J.Eco. Res.*, v6i2, 18-31 ISSN:2229-6158.

- Beldek E. G. (2015). “Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma”, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası*. İzmir: Aşina kitaplar.
- Bingöl, D.(1990). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı. İstanbul: Beta Basım
- Boas, S. (1999). “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *Leadership Quarterly*, 10, ss. 285–306.
- Bolt, F. J. (2000). *Üç Boyutlu Liderliğin Geliştirilmesi Geleceğin Lideri*, İstanbul:Form Yayınları,
- Bottery, M. (2001). Globalisation and the UK competition state: no room for transformational leadership in education, *School Leadership and Management*, 21 (2), 199-218.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: NY: Harper&Row Publishing.
- Cho, J. ve Dansereau, F. (2010). “Are transformational leaders VCfair? A multi-levelstudy of transformational leadership, justiceperceptions, andorganizational citizenship behaviors”. *The Leadership Quarterly*, 21, ss. 409-421.
- Coad, A. F. ve Berry, A. J. (1998). “Transformational leadership and learning orientation” *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), ss.164-172
- Conger, J. A., Rabindra N. K. ve Sanjay T. M. (2000). “Charismatic Leadership And Follower Effects”, *Journal of Organizational Behavior*. 21, John Wiley&Sons Ltd., ss.747-767
- Coşkun, F. (2005). "*Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri; Doğu Anadolu Bölgesi Örneği*", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Van.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3.1, ss. 89-121.

- Çakır, L. (2014). The relationship between underachievement of gifted students and their attitudes toward school environment. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 152, 1034–1038.
- Çarıkcı, İ. H., Bektaş M. ve Turak, B. (2012). “Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı*, Isparta 130.
- Çınar E. (2018). *Örgütsel İtibarın Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Benlik Saygısı Ve Sosyal Rol Kimliğinin Düzenleyici Rolü*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Çınar, O. (2010). “Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.26 S.1, ss. 267-276.
- Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Doyumu İlişkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). “Organizational Cynicism”, *The Academy of Management Review*, 23(2). ss.341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers.*, University of Maastricht, Unpublished master’s thesis, Hollanda.
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demirtaş, H. A., (2003). “Sosyal Kimlik Kuramı: Temel Kavram ve Varsayımlar”, *İletişim Araştırmaları*, 1(1), s. 123-144
- Demirtaş, H. A. (2015). *Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. İletişim Araştırmaları Dergisi, Cilt.1, No. 1, ss. 123-144.*

- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Downton, J. V. (1973). "Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process". *New York: NY: Free Press*.
- Dubrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership* (6th ed.). Sydney:South-Western
- Ekinci, S. (2015). *İlk Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri (Bolu İli Örneği)*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Eraslan, L. (2006). "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN: 1303-5134, ss. 1-32
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, M.(2015). "Küresel Çağda Çağdaş Sanat ve Küresel Sanat Pazarı." *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15 s.s. 75-98.
- Erdost H., Karacaoğlu K. E. Ve Reyhanoğlu M. (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", *15 National Managent and Organization Congress*, ss. 514-524.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergeneli, A. (1992). *Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi İle İlişkilendirilmesi*, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara .
- Ersançmıış, O. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Bir Uygulama*, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kars.
- Ertürk, A. (2003). *Örgütsel Kimlik Algısı: Etkileyen Faktörler ve Sonuçları*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

- Eryeşil, K. ve Fındık M. (2011). "Örgütsel Sinizm", Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar ve Güncel Konular", Edt: Aykut Bedük, *Atlas Akademi*, Konya, ss. 97-118.
- Esen, A. (2012). *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Felfe J. ve Schyns B., (2004). "Is Similarity in Leadership Related to Organizational Outcomes? The Case of Transformational Leadership", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), ss. 260-274.
- Fettahlioğlu, Ö. O. (2015). "Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı; Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), ss. 178-191.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Freud, S. (2006). *Kitle Psikolojisi*, Çev. Kamuran Şipal, 3. bs., İstanbul:Cem Yayınevi.
- Geçtan, E. (1992). *Çağdaş Yaşam ve Normal Dış Davranışlar*, 8. bs., İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Genç, R.(2012). *Çağımızın Mesleği Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları*, Ankara:Detay Yayıncılık.
- Görker, N. (2017). *Dönüştürücü Liderlik Tarzı İle Girişim VE Öğrenme Odaklılığın Örgütsel İnovasyon Performansına Etkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

- Gövez, E. (2013). *Örgütsel Sinizm Ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki - Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara:Siyasal Kitapevi.
- Güney, S. (2007). *Örgütsel Bağlılık, Yönetim ve Organizasyon*. (2.basım) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güngör, H. (2010). *Dönüştürücü Liderlik İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Güzeller, C. Ve Kalağan, G.(2008). “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi,” *16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, ss. 48- 94.
- Hançerlioğlu, O.(1993). *Düşünce Tarihi*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Helvacı, M. R., Kaya, H., Seyhanlı, M. ve Yalcin, A.(2008). White coat hypertension in definition of metabolic syndrome. *Int Heart J* s.s.449-457.
- Helvacı, M. A. (2010). *Örgütsel Sinizm Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi
- Helvacı, M. A. (2013). “Örgütsel Sinizm”. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İçinde*, ss. 383–397. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Hershey K., Rothbart M.K. ve Derryberry D,(2000). *Stability of temperament in childhood: Laboratory infant assessment to parent report at seven years*. In: Molfese VJ, Molfese DL, eds. Temperament and personality development across the life span. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; s.s.85- 119.

- Hickman M. J., Piquero N. L. ve Piquero A. R. (2004). "The validity of Niederhoffer's cynicism scale", *Journal of Criminal Justice*, Volume 32, Issue 1, ss. 1-13.
- Hortaçsu N. (2007). *Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplar Arası İlişkiler*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Işkın, Y.(2015). *Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan.
- İmamoğlu, S. E. (2009). *Kişiler Arası İlişkiler*, Ankara: Yeni İnsan Yayınevi.
- İnce, M. (2018). *Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Uygulama: Kars Belediyesi Örneği*, Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan.
- İnceoğlu, M. (1993). *Tutum Algı İletişim*, , Ankara :Verso Yayıncılık.
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum Algı İletişim*, Ankara: Elips Yayınevi.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*, İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları, Beşinci Baskı.
- İraz, R., Eryeşil, K. ve Fındık, M. (2012). "Akademisyenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi Örneği", *1. Ulusal Ünye İİBF İşletmecilik Sempozyumu*, ss. 24-25 Nisan, Ordu.
- İşcan F. (2002). "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.

- İşcan, Ö. F.(2006). “Dönüştürücü Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişki Arasında Bireysel Farklılıklar”, *Ankara Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, No. 11, ss. 160-177.
- Jung, D. D., Wu, A. Ve Chow, C. W. (2008). “Towards Understanding The Direct And Indirect Effects Of CEOs' Transformational Leadership On Firm Innovation”, *The Leadership Quarterly*, 19, ss.582-594
- Jung, C.G.(2007). Bilinçdışına giriş-insan ve sembolleri. (Çev.A.N.Babaoğlu). İstanbul:Okyanus Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller C. O. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, ss. 83-97
- Karabey C. N. ve İşcan Ö. F. (2007). “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı:2, ss. 231-241.
- Karacaoğlu, K. ve F. İnce. (2012). “Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”. *Business And Economics Research Journal*. 3. 3, ss. 77- 92.
- Kaygın E. ve Kaygın Y. C. (2012). “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2. ss.29-38.
- Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı - Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme, Doktora Tezi, Erzurum.

- Keegan, A. E. ve 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, ss. 609–617
- Keser, S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kıvılcım, B. (2016). *Girişimcilik Ve Dönüştürücü Liderlik Algısı Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Korkmaz, C. İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, 9. Baskı.
- Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 28. 2, ss. 81- 93.
- Kutaniş, R. Ö. ve Dikili, A. (2010). "Değişim Boyutuyla Örgütsel Sinizm", (Ed.: Derya Ergun Özler), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (s. 269-283), Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kutaniş R. Ö. ve Çetinel E. (2010). "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi; Bir Örnek Olay," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s:1/26, ss. 186-195.

- Lievens, F. Van Geit, P. ve Coetsier, P. (1997). "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 6. 4.ss. 415-430.
- Lievens, F., Van Hoye, G., ve Anseel, F. (2007). "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework", *British Journal of Management*, 18, 45–59.
- Maxwell C. J. (1999). *Liderlik Yasaları: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası*. (Çev: İbrahim Şener), Beyaz Yayınları.
- Melikoğlu, M. (2009). *Prestij, İletişim Ve Güvenin Ayırıcı Rolü: Duygusal Bağlılığa Karşı Örgütsel Özdeşleşme*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Mustafayave, L. (2007). *Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.
- Naus, A. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism to ward the employing organization*. Maastricht University Doctoral Dissertation, Hollanda .
- Nielsen, K, ve Cleal B. (2011). "Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviours", *The Leadership Quarterly*, 22, ss. 344-352
- Northouse, G. P. (2010). *Leadership: Theory and Practice*, 5. Basım, Sage Publications, Thousand Oaks.

- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi*. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* (53-72). Ankara: İlke Yayınevi.
- Özgür, E. Ö. (2015). *Algılanan Örgütsel Prestij, Örgütsel Özdeşleşme Ve Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özler D. E., Atalay C. G. Ve Şahin M. D. (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2.
- Pielstick, D. (1998). “The Transforming Leader: A Meta- Ethnographic Analysis”, *Community College Review*, 26 (3) Winter.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa.
- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, ss. 145-172.
- Rowold, J. ve Heinitz, K., (2007). “Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of MLQ and the CKS” *The Leadership Quarterly*, (18), ss. 121-133.
- Sancar, A. (2012). *Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatmine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş De Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir

- Seaver, D. S. (2010). "Effect Of Transformational Leadership In A Cross- Cultural Organization: A Case Study", *Unpublished PhD Dissertation*, Capella University.
- Senge, P. (1999). *Buluşculuk Pratiği Leader to Leader: Enduring Insights On Leadership From The Drucker Foundation's Award- Winning Journal*. Jossey- BassInc. San Francisco, Çeviren: Atay, S. Ve Dicleli, Z., MESS Yayınları
- Serinkan, C.(2003). *Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Serinkan, C. (2008). "*Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Solmaz, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. Ufuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A. ve Çelik, Y. (2016). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı Ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/3, ss. 867-886.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu A. (2009). "Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 18, ss. 100-116.
- Terzi A. R. ve Dülker A. P. (2018). "Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi", *Recent Researches in Education*, Publisher: Cambridge Scholars Publishing, ss. 437-451

- Titizoğlu, . . (2011). *Etkileşimci Ve Dnşmc Liderlik Tarzlarının rgtsel zdeşleşme Ve İş Tatmini zerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme, Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Tokgöz N. ve Yılmaz H. (2008). “rgtsel Sinizizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8:2, ss. 283–305.
- Tokgöz, E. ve Seymen O. A. (2013). “rgtsel Güven, rgtsel zdeşleşme Ve rgtsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *neri*. C.10. S.39 ss. 61-76.
- Tüzün, İ. K. ve ağlar, İ. (2008). “rgtsel zdeşleşme Kavramı ve İletifim Etkinliği İlişkisi”. *Journal of Yaşar University*. 3(9). ss. 1011-1027.
- Ulaş, S.E. (2002). *Felsefe Szlgs*, Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Utku, D. (2014). Sosyal Kimlik Kuramı ve Reklamcılık İle Bağı. https://www.academia.edu/7295810/Sosyal_Kimlik_Kuram%C4%B1_ve_Reklamc%C4%B1%C4%B1k_ile_Ba%C4%9F%C4%B1, Erişim:14.12.2018.
- Ülgen H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Basım, Arıkan Yayınları, İstanbul
- Vural, T. (2013). *Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının rgt Sağlığı zerine Etkisi Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Walumba, F. O.,Orwa, B., Wang, P. ve Lawler, J. J. (2005). “Transformational leadership, organizational commitmentand job satisfaction: A comparative study of Kenyanand US financial firms” [Dönüştürücü Liderlik, rgtsel Bağlılık ve İş Tatmini: Kenyalı ve Amerikan Finans Firmalarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma]. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), ss. 235-256.

- Walumbwa F.O., Avolio B.J. ve Zhu W., (2008). “How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs”, *Personnel Psychology*, (61), ss. 793–825.
- Williams, B. (2006). *Ethics and the Limits of Philosophy*, London&New York: Routledge
- Yakın, B. (2017). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016). “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama” *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.* 2016; (35): ss. 301-313
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.
- Yetim, A. E. E. (2010). *Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Ankara:
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki, *International Periodical Forthe Languages, Literature and History of Turkishor Turkic* Volume 8/6 Spring, ss. 853-879.
- Yılmaz, R. (2016). *Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş Ve Bazı Değişkenlere Göre Yordanması*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yolsal M., Bilgiseven E.B. ve Muradoğlu S. (2017). “Gençlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma,” *Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* Issn - 2564- 7946 2017 Vol. 1/3

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2015). “Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi- “bazen hoşlanmasak da kalmak zorunda olabiliriz!”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), ss. 247-271.

Yüksel, A.(2015). Hemşirelik Öğrencilerinin Problem Çözme Öz Değerlendirme Sonuçları ve Etkileyen Faktörler Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, s.s. 37–49.

Zel, U. (2006). Kişilik ve liderlik. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.



EKLER

ANKET FORMU

Bu anket dönüştürücü liderlik ve örgütsel özdeşleşme isimli araştırmaya veri toplamak için hazırlanmıştır. Kişisel bilgiler istenmemektedir. Katkılarınız için teşekkür ederim.

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2. Yaşınız: () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üstü

3. Öğrenim Seviyeniz: () İlköğretim () Lise/Yüksekokul ()
Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora

4. Medeni Durum: () Evli () Bekar

5. Bu firmada kaç yıldır çalışmaktasınız?

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 yıl ve üzeri

6. Firmada yöneticilik göreviniz var mı?

() Var () Yok

Size Uygun Gelen Kutucuğu (X) İle İşaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	①	②	③	④	⑤
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	①	②	③	④	⑤
3. Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	①	②	③	④	⑤
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	①	②	③	④	⑤
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	①	②	③	④	⑤
6. Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
7. İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	①	②	③	④	⑤
9. İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	①	②	③	④	⑤
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	①	②	③	④	⑤
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	①	②	③	④	⑤
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	①	②	③	④	⑤
13. İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	①	②	③	④	⑤
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	①	②	③	④	⑤
15. Çalışanların “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	①	②	③	④	⑤
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	①	②	③	④	⑤

18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	①	②	③	④	⑤
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
20. Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	①	②	③	④	⑤
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	①	②	③	④	⑤
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
24. Çalıştığım kurumu düşündüğüm zaman sınırlarım bozulur.	①	②	③	④	⑤
25. Çalıştığım kurumu düşündüğüm zaman kendimi kötü hissederim	①	②	③	④	⑤
26. Çalıştığım kurumu düşündüğüm zaman gerilirim	①	②	③	④	⑤
27. Çalıştığım kurumu düşündüğüm zaman için sıkılır	①	②	③	④	⑤
28. Çalıştığım kurumda söylenenlerle yapılanların farklı olduğunu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
29. Çalıştığım kurumun politikaları ve hedefleri ile uygulamaları arasında çok az uyum vardır.	①	②	③	④	⑤
30. Çalıştığım kurumun verdiği sözleri gerçekleştirdiğinden emin olamıyorum	①	②	③	④	⑤
31. Çalıştığım kurumun çalışanlarından beklentisi başka, ödüllendirdiği şeyler başkadır.	①	②	③	④	⑤
32. Çalıştığım kurumun yapacağını söyledikleri ve yaptıkları arasında az benzerlik görüyorum.	①	②	③	④	⑤
33. Çalıştığım kurumda işlerin nasıl yürüdüğü hakkındaki rahatsızlıklarımı kurum dışındaki arkadaşlarımla paylaşıyorum.	①	②	③	④	⑤
34. Çalıştığım kurumdan bahsedildiğinde iş arkadaşlarımla kurumdaki olumsuzlukları hatırlayarak imalı bir şekilde bakışırız	①	②	③	④	⑤

35.Çalıştığım kurumda işlerin nasıl yürüdüğü konusunda başkalarıyla konuşurum.	①	②	③	④	⑤
36.Çalıştığım kurumun uygulamaları ve politikalarını başkaları ile eleştiririm.	①	②	③	④	⑤
37..Bu kurumla ilgili olarak biri olumsuz eleştiride bulunduğunda kendi şahsıma hakaret edilmiş sayarım.	①	②	③	④	⑤
38. Bu kurumla ilgili olarak başkalarının ne düşündüğüyle çok fazla ilgilenirim.	①	②	③	④	⑤
39. Bu kurum hakkında konuştuğumda genellikle “onlar” yerine “biz” ifadesini kullanırım.	①	②	③	④	⑤
40.Bu kurumun başarılarını kendi başarılarımmış gibi kabul ederim.	①	②	③	④	⑤
41.Bu kurumla hakkında övgü dolu sözler söylendiğinde, şahsıma iltifat edilmiş gibi hissederim.	①	②	③	④	⑤
42.Medyada bu kurumla ilgili olumsuz haberler yer aldığıında, kendimi mahcup hissederim.	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Musa ALAGÖZ
Doğum Yeri	Karkamış
Doğum Tarihi	10.09.1990

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
Fakülte	İŞLETME FAKÜLTESİ
Bölüm	İŞLETME

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	KAFKAS ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK ARAŞTIRMA VE UYGULAMA MERKEZİ
Görevi/Pozisyonu	SATINALMA BİRİMİ
Tecrübe Süresi	2011-2018
Çalıştığı Kurum	ADANA BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI
Görevi/Pozisyonu	SATINALMA BİRİMİ
Tecrübe Süresi	2018- DEVAM

İLETİŞİM

Adres	ADANA BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI Sarıçam/ADANA
E-mail	musaalagoz27@gmail.com