T.C.

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNDE ÇALIŞANLARDA ÖZ YETKİNLİK ALGISININ ARACILIK ROLÜ

DİLEK BİRCAN USLU

2019

T.C.
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNDE ÇALIŞANLARDA ÖZ YETKİNLİK ALGISININ ARACILIK ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME PROGRAMI

DİLEK BİRCAN USLU

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. MURAT YALÇINTAŞ

2019
İSTANBUL

T.C.

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Sinizme Etkisinde Çalışanlarda Öz Yetkinlik Algısının Aracılık Rolü" adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar geçen bütün süreçlerde bilimsel etik kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynaklar bölümünde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve beyan ederim.

Dilek BİRCAN USLU

…/…/….

ÖZET

Örgütsel sinizm, çalışanların bulundukları işyerine ve yöneticilerine yönelik olumsuz tutum ve davranışlarıdır. Bu tutum ve davranışların yönetilmesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanın motive edilmesi dönüşümcü liderlik tarzını gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve öz yetkinlik algısı arasındaki ilişkiler kuramsal ve ampirik olarak incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzının doğrudan ve öz yetkinlik algısı aracılığıyla örgütsel sinizme etkisi olduğu hipoteziyle yola çıkılmıştır. Çalışan ve yöneticiler açısından, örgütsel sinizmin yönetilmesi ve önlenmesine yönelik bir yaklaşım sunmak amaçlanmıştır. Bu nedenle Türkiye'de faaliyet gösteren bir özel havayolu işletmesinin 372 çalışanına anket uygulaması yapılmış, veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi ve uygun istatistik yöntemler kullanılarak, SPSS 25 ve AMOS 23 programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, dönüşümcü liderliğin hem doğrudan hem de öz yetkinlik aracılığıyla örgütsel sinizme etkide bulunduğu görülmüştür. Sonuçların yorumlanması ve değerlendirilmesi ile yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Liderlik, Öz Yetkinlik Algısı, Sinizm, Örgütsel Sinizm.

ABSTRACT

Organizational cynicism is the negative attitudes and behaviours of employees towards their workplace and managers. Managing these attitudes and behaviours and motivating employees towards organizational goals require transformational leadership style. In this study, the relationships between transformational leadership, organizational cynicism and self-efficacy perception are examined theoretically and empirically. It was hypothesized that transformational leadership style had a direct effect on organizational cynicism and through self-efficacy perception. It is aimed to provide an approach to the management and prevention of organizational cynicism in terms of employees and managers. For this purpose, a questionnaire was conducted to 372 employees of a private airline company operating in Turkey. Data was analysed using appropriate statistical methods and Structural Equation Modelling by SPSS 25 and AMOS 23 programs. According to the results obtained, transformational leadership has an effect on organizational cynicism both directly and through self-efficacy. By interpreting and evaluating the results, suggestions were presented to the managers and researchers.

Key Words: Transformational Leadership, Leadership, Perception of Self-Efficacy, Cynicism, Organizational Cynicism.

Bana çok şey öğreten ve tamamlayan

Anneme…

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her adımında yönlendirmeleri ve bilgilendirmeleriyle yolumu aydınlatan, her detayla ilgilenen danışmanım Sn. Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ'a öncelikle şükranlarımı sunarım. Bilgilendirmeleri ve fikirlerine her zaman başvurduğum hocalarım Sn. Dr. Öğr. Üyesi Gülsüm GÖKGÖZ ve Sn. Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK'a teşekkür ederim.

Yoğun çalışma programımda beni destekleyen ve yanımda olan tüm aileme ayrıca teşekkür etmek isterim.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANI ..... **i**

ÖZET ..... **ii**

ABSTRACT. ..... **iii**

İTHAF… ..... **iv**

TEŞEKKÜR ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

TABLO LİSTESİ ..... **ix**

ŞEKİL LİSTESİ. ..... **xii**

1. GİRİŞ **1**

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK **3**

2.1. Liderlik Kavramı 3

2.2. Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar 4

2.3. Dönüşümcü Liderlik 9

2.4. Dönüşümcü Liderliğin Davranış Boyutları 11

2.4.1. Vizyon-İlham Sağlama 12

2.4.2. Uygun Rol Modeli Olma 12

2.4.3. Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama 12

2.4.4. Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma 13

2.4.5. Bireysel İlgi Gösterme 13

2.4.6. Entelektüel Teşvikte Bulunma 14

2.5. Dönüşümcü Liderlik Hakkında Yapılmış Çalışmalar 16

3. ÖRGÜTSEL SİNİZM **18**

3.1. Sinizm Kavramı ve Örgütsel Sinizm 18

3.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri 23

3.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları 24
3.3.1. Bilişsel Boyut 24
3.3.2. Duyuşsal Boyut 25
3.3.3. Davranışsal boyut 25
3.4. Örgütsel Sinizm Türleri 26
3.4.1. Kişilik Sinizmi 26
3.4.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm 26
3.4.3. Çalışan Sinizmi 27
3.4.4. Değişime Karşı Sinizm 27
3.4.5. Meslek Sinizmi 28
3.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları 28
3.6. Örgütsel Sinizm Hakkında Yapılmış Çalışmalar 28
4. ÖZ YETKİNLİK ALGISI 32
4.1. Öz Yetkinlik Tanımı 32
4.2. Öz Yetkinlik Algısını Etkileyen Süreçler 32
4.2.1. Bilişsel Süreçler 33
4.2.2. Duygusal Süreçler 33
4.2.3. Motivasyonel Süreçler 33
4.2.4. Seçim Süreçleri 34
4.3. Öz Yetkinlik Algısı Hakkında Yapılmış Çalışmalar 34
5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖZ YETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER 36
6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE UYGULAMA 38
6.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı 38
6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları 38
6.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 39
6.4. Araştırmanın Yöntemi 41
6.5. Kullanılan Ölçekler 41
6.5.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 41
6.5.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği 42
6.5.3. Öz Yetkinlik Algısı Ölçeği 42
6.6. Örneklem 42
6.7. Analizler ve Bulgular 45
6.7.1. Verilerin Uygunluk Analizleri 45

6.7.2. Ölçeklerin AFA Sonuçları 50
6.7.3. Ölçeklerin DFA Sonuçları 58
6.7.4. Yapısal Model Testi 76
6.7.5. Hipotez Testleri ve Sonuçları 79
6.7.6. Fark Testleri ve Sonuçları 83
6.7.7. Korelasyon ve Regresyon Analizleri 99
7. SONUÇ VE ÖNERİLER 106
KAYNAKÇA 110
EKLER 119
Ek 1. Veri Toplama Araçları 119
Ek 2. İfadelerin MSA Değerleri 125

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Kuramları.nın Dönemleri ve Konuları 5
Tablo 2. Fiedler'in Durumsallık Modeli 8
Tablo 3. Mevcut Dönüşümcü Liderlik Modellerinin Davranışsal Unsurları .. 15
Tablo 4. Sinizmin (Sinisizmin) Farklı Açıklamaları 20
Tablo 5. Örgütsel Sinizmin Farklı Türleri 26
Tablo 6. Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler 44
Tablo 7. Ölçek maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 47
Tablo 8. KMO Değerleri ve Anlamları 48
Tablo 9. Ölçeklerden Elde Edilen KMO ve Bartlett Test Sonuçları 48
Tablo 10. MSA (Measures of Sampling Adequacy) Değerleri ve Yorumları 49
Tablo 11. Faktör Yük Değerleri ve Yorumları 50
Tablo 12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği AFA Sonuçları 51
Tablo 13. Örgütsel Sinizm Ölçeği AFA Sonuçları 53
Tablo 14. Öz Yetkinlik Algısı Ölçeği AFA Sonuçları 55
Tablo 15 .Ölçek Maddelerine Verilen Puanlara İlişkin Veriler 56
Tablo 16. YEM Analizlerinde Uygulanan Uyum İndeksleri ve Eşik Değerler 60
Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 1. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları 62
Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 1.Düzey DFA Faktörler Arası Korelasyon Değerleri 63
Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 1. Düzey DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri 64
Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Yakınsama, Ayrışma ve Birleşik Güvenilirlik Değerleri 65
Tablo 21. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 2. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları 66
Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 2. Düzey DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri 68
Tablo 23. Örgütsel Sinizm Ölçeği 1. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları .69

Tablo 24. Örgütsel Sinizm Ölçeği 1. Düzey DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri 71
Tablo 25. Örgütsel Sinizm Ölçeği 1.Düzey DFA Faktörler Arası Korelasyon Değerleri 71
Tablo 26. Örgütsel Sinizm Ölçeği Yakınsama, Ayrışma ve Birleşik Güvenilirlik Değerleri 71
Tablo 27. Örgütsel Sinizm Ölçeği 2. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları .72
Tablo 28. Örgütsel Sinizm Ölçeği 2. Düzey DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri 73
Tablo 29. Öz Yetkinlik Ölçeği Tek Faktör DFA Ölçüm Modeli Sonuçları 75
Tablo 30. Öz Yetkinlik Ölçeği Tek Faktör DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri 76
Tablo 31. YEM Ölçüm Modeli Değerleri 78
Tablo 32. YEM Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri 78
Tablo 33. H1 Testine İlişkin Değerler 80
Tablo 34. H2 Testine İlişkin Değerler 81
Tablo 35. H3 Testine İlişkin Değerler 82
Tablo 36. H4 Hipotez Testi Sonuçları 83
Tablo 37. Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik t testi Sonuçları 84
Tablo 38. Medeni Durum Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik t testi Sonuçları 85
Tablo 39. Yönetsel Düzey Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik t testi Sonuçları 86
Tablo 40. Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal Wallis testi Sonuçları 87
Tablo 41. Öğretim Düzeyi Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal Wallis testi Sonuçları 88
Tablo 42. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal Wallis testi Sonuçları 89
Tablo 43. Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal Wallis testi Sonuçları 90
Tablo 44. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm t testi Sonuçları 91
Tablo 45. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Test Sonuçları 91
Tablo 46. Yönetsel Düzey Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm t testi Sonuçları 92

Tablo 47. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Kruskal Wallis testi Sonuçları 92
Tablo 48. Öğretim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Kruskal Wallis testi Sonuçları..... 93
Tablo 49. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ANOVA testi Sonuçları 94
Tablo 50. Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ANOVA testi Sonuçları 95
Tablo 51. Cinsiyet Değişkenine Göre Öz Yetkinlik t testi Sonuçları 96
Tablo 52. Medeni Durum Değişkenine Göre Öz Yetkinlik t testi Sonuçları .. 96
Tablo 53. Yönetsel Düzey Değişkenine Göre Öz Yetkinlik t testi Sonuçları. 96
Tablo 54. Yaş Değişkenine Göre Öz Yetkinlik Kruskal Wallis testi Sonuçları 97
Tablo 55. Öğretim Düzeyi Değişkenine Göre Öz Yetkinlik Kruskal Wallis testi Sonuçları..... 97
Tablo 56. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öz Yetkinlik ANOVA testi Sonuçları..... 98
Tablo 57. Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öz Yetkinlik ANOVA testi Sonuçları..... 98
Tablo 58. Korelasyon Değerleri ve Yorumları..... 99
Tablo 59. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Öz Yetkinlik Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları 100
Tablo 60. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi 102
Tablo 61. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Öz Yetkinlik Üzerine Etkisi .. 104
Tablo 62. Öz Yetkinliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi..... 105

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Çeşitli Liderlik Davranışları 6
Şekil 2. Lider-Takipçiler Yetki İlişkileri 7
Şekil 3. Araştırma Modeli 39
Şekil 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 1. Düzey DFA Ölçüm Modeli 61
Şekil 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 2. Düzey DFA Ölçüm Modeli 66
Şekil 6. Örgütsel Sinizm Ölçeği 1. Düzey DFA Modeli 69
Şekil 7. Örgütsel Sinizm Ölçeği 2. Düzey DFA Modeli 72
Şekil 8. Öz Yetkinlik Ölçeği Tek Faktör DFA Modeli 74
Şekil 9. Yol Analizi Ölçüm Modeli 77
Şekil 10. H1- Yapısal Modelde Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi…. 80
Şekil 11. H2 – Yapısal Modelde Dönüşümcü Liderliğin Öz Yetkinlik Üzerindeki Etkisi 81
Şekil 12. H3 – Yapısal Modelde Öz Yetkinliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi…. 82

1.GİRİŞ

Havacılık sektörü, yapısı gereği küresel ölçekte rekabet yeteneğini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde rekabet şartlarının gittikçe keskinleşmesi, havacılık işletmelerinin yenilikleri takip etme, kendilerine özgü yenilikler yapma, sürekli değişim ve dönüşüm içinde olmalarını gerektirir. Ulusal rakipler yanında uluslararası rakiplerin de sundukları hizmetler, teknolojik imkanlarla birlikte insan faktörünün de önemli rol aldığı alanları barındırmaktadır. Bu nedenle özellikle hedef kitleyle yüz yüze iletişim kurulan alanlarda görev yapan çalışanların farklılık oluşturabilme yetenekleri işletmeler için önem kazanmaktadır. Küreselleşmeye paralel olarak iletişim imkanlarının da yaygınlaşmasıyla insanlar arası bilgi alış verişi kolaylaşmıştır. Hedef kitle, yani işletmenin mevcut ve aday müşterilerinin alınan hizmetlerle ilgili değerlendirmeleri, işletmenin oluşturduğu farklılık ve deneyimler büyük bir kitleye iletilebilmektedir. Bu nedenle, çalışanların hizmet sunumu boyunca yansıttıkları tavır ve davranışlar, oluşturdukları algı önem kazanmaktadır. Çalışanların olumlu algı oluşturacak şekilde davranmaları, kişisel özellikleri yanında işletme ve işletme yönetimi hakkındaki kendi algılarına da bağlıdır.

Çalıştığı işletme ve yöneticileri, liderleri hakkında olumsuz duygu ve düşüncelere sahip olan, güven duymayan ve onları eleştiren çalışanların hedef kitle üzerinde olumlu bir farklılık oluşturması beklenemez. Buna göre, işletme yani, örgüt amaçlarına ulaşmak üzere yola çıkan liderin çalışanlarla karşılıklı olarak ortaya koyduğu iletişim ve davranış tarzları, örgütün performansında belirleyici olacaktır. Liderden alınan uyarımlarla çalışanlarda örgüt ve işe yönelik algı şekillenebilmektedir. Örgütsel sinizm olarak adlandırılan, çalışanların iş, iş yeri, lider ve yöneticilere yönelik olumsuz tutum ve davranışlarının seviyesi liderin etkisiyle artabilmekte veya azalabilmektedir.

Bu çalışmada, bahsedilen nedenlere bağlı olarak, dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve öz yetkinlik algısının etkileşimini ortaya koymak amaçlanmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların öz yetkinlik algılarına bağlı olarak örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında ve mevcut ise bu olgunun seviyesinin azaltılmasında etkili olduğu hipoteziyle yola çıkılmıştır.

Bu çerçevede, diğer örgütlere göre daha dinamik ve sürekli değişim gerektiren yapıya sahip olduğundan örgütsel sinizmin ortaya çıkması açısından da uygun ve destekleyici koşullar taşıyan havayolu işletmelerinde uygulama yapılmıştır. Bu açıdan görece olumsuz koşullar taşıyan söz konusu örgütler, yüksek beklentileri olan müşterilere hitap ettiğinden örgütsel sinizmin etkilerinin de en fazla hissedileceği konumdadır.

Çalışmanın kuramsal çerçevesi açıklanırken öncelikle, liderlik kavramı ve dönüşümcü liderlik üzerinde durulmuştur. Dönüşümcü liderlik tarzının boyutları açıklanmaya çalışılmış ve bu konuda yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Dönüşümcü liderlikten sonra, örgütsel sinizme yer verilmiş, yapılmış çalışmalarla beraber örgütsel sinizmin boyutları ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra, öz yetkinlik algısı, öz yetkinlik algısının oluşumunu etkileyen süreçler, bu konuda yapılmış olan çalışmalar ele alınmıştır.

Araştırmanın yöntem ve bulguları açıklanırken, araştırmanın amacı ve önemine değinilerek veri toplama araçları ve bu verilerin analizi yöntemi açıklanmış, hipotezlere aranan cevaplar ortaya konulmuştur. Son bölümde ise, elde edilen sonuçlar paylaşılmakta, yöneticilere ve daha sonra yapılacak araştırmalara yönelik öneriler iletilmektedir.

2.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı

Lider (leader), liderlik (leadership) ve liderlik etmek (lead) kelimelerinin Anglo Saxon kökeni, ‘yol’ veya ‘yön’ anlamına gelen ‘laed’ kelimesinden gelmektedir. Kelimenin fiil olarak laeden yapısı ‘seyahat etmek’, ‘gitmek’ anlamlarını taşır. Anglo Sakson’lar, bu kelimeyi denizci kökenlerine dayanarak gemi rotası ve bir yönde gitmek anlamlarında da kullanmışlardır. Lider, yol gösteren kişi olarak, denizde hem rotacı hem de dümenci olacaktır. Kelimenin seyahat benzetmesinin Pers ve Mısır dillerinde de karşılığının bulunması, İngiliz diline özgü olmadığını göstermektedir. Yine seyahat ve yol almak benzetmeleri, lider anlamında kullanıldığı eski Yunanca’da “hegemon”, Romalılarda “dux” kelimelerine denk gelmektedir (Adair, 2005: 66).

Cleary’nin (1910) aktardığı Sun Tzu’a ait eserde; lider, başkalarının görüp bilemediğini gören ve bilen, üstün zekaya sahip kişi olarak tarif edilmekte, ancak onların imkansız şartlarda dahi saldırı veya savunma yapabilecekleri söylenmektedir (Cleary, 2008: 11).

Liderlik, bazı sosyal ihtiyaçları karşılamak için yapılan bir iştir. Lider olma özellik ve kapasiteleri diğerlerinden daha yüksek, ayırt edici kişisel özellikleri olan bireyler tarafından yerine getirilir (Selznick, 1984: 22). Liderlik, liderin ortaya koyduğu işlerle ilgili bir süreçtir. Bir grup insanı kişisel veya gruba ilişkin amaçlar etrafında toplayabilen, onları etkisi altına alarak talimatları doğrultusunda hareket etmelerini, kendisini istekle takip etmelerini sağlayabilen kişi lider olarak tanımlanabilir (Koçel, 2018: 585). Eren (2016) liderliği; bir grup insanı, grup üyelerinin hissettiği fakat açıklanmamış duygu ve düşünceleri açığa çıkararak bir araya getirme becerisi, ortak amaçlar yaratarak grubu harekete geçirebilme gücü olarak tarif etmektedir (Eren, 2016: 501).

Liderlik rolünün gerçekleşmesi belirli zaman, bağlam, etkilenen grubun özellikleri gibi unsurlara bağlıdır. Her şart ve zamanda geçerli olacak liderlik davranışı ve

özelliklerinden bahsedilememektedir. İnsanlar yaşama yönelik tercihleriyle birlikte onları harekete geçirme gücü olan değerlere de sahiptirler. Liderlik ise, içinde bu değerleri de barındıran misyon, vizyon, amaç kavramlarıyla birlikte anlam kazanmaktadır (Şişman, 2014: 10).

Liderlik ve yöneticilik kavramları genellikle birlikte anılmaktadır. Ancak Koçel'in (2018) açıkladığı gibi; yönetici, belirli yapısı olan organizasyon içerisinde kendisine verilmiş pozisyon ve buna bağlı yetkileri kullanarak, amaçlara ulaşmak için çalışır. Liderlik ise, belirli yapı ve kalıplara bağlı olmaksızın ortaya çıkabilir. Liderlik yöneticilikten gerçekleştirmek istediği amaçlar ve içinde bulunduğu koşullar bakımından farklılaşır (Koçel, 2018: 590). Sahip olunan güç ve yetkilerin dayanağı, farklılığı oluşturan unsurlardır.

Burns (1978)'e göre liderlik, özel bir güç şekli olarak değerlendirilerek anlaşılmaya çalışılmalıdır. Güç sahibi herkes lider olmamakla beraber; liderler mutlaka güç sahibidirler. En önemli unsur ise; gücün hangi amaçla kullanıldığıdır. Bu bakımdan insanlığın zararına güç kullananları lider olarak niteleyemeyiz. Liderlik, pozitif sıfatlarla birlikte anılacak bir kavramdır (Saylı ve Baytok, 2014: 8). İnsanlığın pozitif gelişimini sağlayanlar lider olarak kabul edilmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak anlaşılmaktadır ki; farklı zaman dilimleri ve koşullarda, takipçilerin beklentilerinde ve özelliklerinde de değişiklikler olmaktadır. Bu beklentiler ve niteliklerle varılacak özgün hedefleri değerlendiren, insanları bir araya getirip organize eden, onlara ilham vererek hedeflere ilerlemeyi sağlayan kişi rolünü liderler yerine getirmektedir.

2.2. Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar

Liderlik kavramının ortaya çıkmasından günümüze dek lider ve liderlik hakkında birçok farklı görüş ortaya atılmıştır. Bu görüşler farklı açılardan liderlik kavramını açıklamaya çalışmıştır.

Tablo 1.

Liderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konuları

Geçerli Olduğu Dönem	Yaklaşım	Yaklaşım Konusu
1940'ların sonu	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik yeteneği doğuştan gelir.
1940'ların sonundan 1960'ların sonuna kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderin etki düzeyi nasıl davrandığına bağlıdır.
1960'ların sonundan 1980'lerin başına kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin liderlik duruma bağlı olarak değişir.
1980'lerden günümüze kadar	Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik	Etkili liderler değişimi gerçekleştirebilenlerdir.

Not: **(**Sökmen 2008, Akt. Sökmen 2010: 114) çalışmasından uyarlanmıştır.

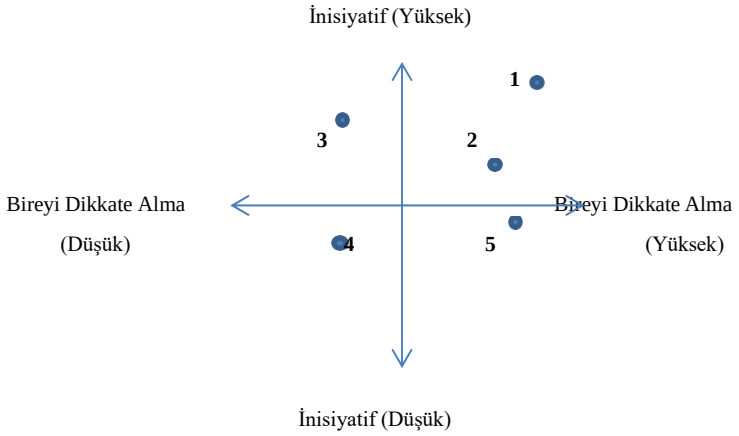
1980'lere kadar etkin lideri tarif eden yaklaşımlar, liderin bireysel özellikleri ve davranışlarını dikkate alırken, son zamanlarda liderliğin geliştiği ortam incelenmektedir (Sökmen, 2010: 113).

Liderliğe ilişkin ortaya atılan ilk yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, liderin takipçilerinden fiziksel veya kişilik yönünden farklılaştığı özelliklere odaklanmaktadır. Bu özellikler, yaş, boy, zeka, iş başarma yeteneği, inisiyatif sahibi olmak, güzel konuşma yeteneği şeklinde örneklendirilebilir (Koçel, 2018: 594).

1930-1950 yılları arasında liderleri diğer insanlardan ayıran bireysel ve karakteristik özelliklere odaklanılmıştır. Ancak, bu araştırma döneminde test-ölçüm yöntemlerinin yeterince gelişmemiş olması ve örneklem olarak organizasyonların performansında etkili görevlerde olan üst kademe yöneticiler yerine, alt kademe ve genç liderleri alması teorinin zayıf yönü olarak ortaya çıkmaktadır (House ve Aditya, 1997: 2). Buna göre, bu dönemde işletmelere yön veren liderlik unsurları ortaya çıkarılamamıştır.

Özellikler yaklaşımının liderlik kavramını yeterince açıklayamaması farklı yönelimlere yol açmış ve davranışsal kuram ortaya atılmıştır. Şişman (2014), bu kuramda yer alan başlıca araştırmaları; Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Robert Blake ve Jane Mouton'un araştırmaları olarak sıralamıştır (Şişman, 2014: 6).

1940'lı yıllarda başlayan Ohio Üniversitesi çalışmalarında liderin farklı durum ve gruplarda ortaya koyduğu davranışlar incelenmiş ve Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) isimli anketten yararlanılmıştır (Brestrich, 2000: 55).



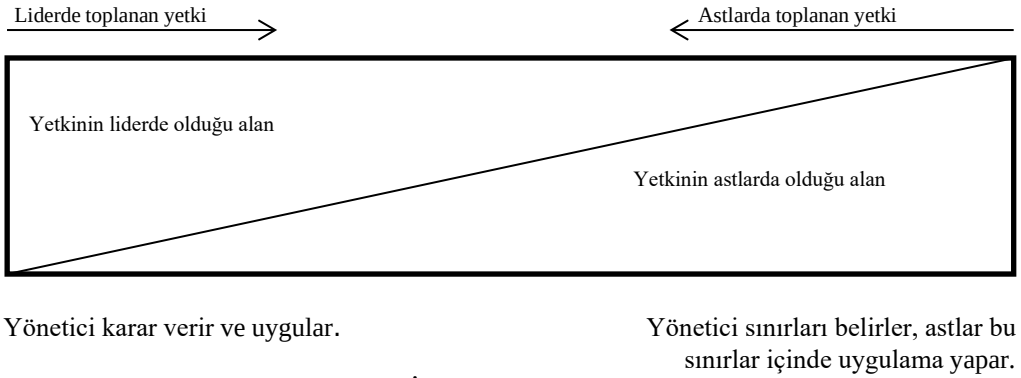
Şekil 1. Çeşitli Liderlik Davranışları
Not: Koçel (2018)'den uyarlanmıştır.

Şekil 1., Ohio Üniversitesi araştırmalarını beş farklı lider davranışı açısından ifade eden teorik bir örnektir. Bu ifadeye göre Lider 1, hem grup üyelerine hem de yapılmakta olan işe önem vermekte; Lider 4 tam tersi davranışla hem başarılmaya çalışılan işe hem de gruba gerekli önemi göstermemektedir (Koçel, 2018: 597). Örnekteki diğer liderlik tarzlarında da liderin sadece belli bir yöne eğilim gösterdiği anlaşılmaktadır.

Michigan Üniversitesi araştırmalarında liderin etki derecesini belirleyen iki davranış tarzı tespit edilmiştir. Bu davranışlar, görev eğilimi ve ilişki eğilimi olarak açıklanmıştır (Saylı ve Baytok, 2014: 47). Bu iki tarz arasında liderliği ele alış şeklinde farklılık doğmaktadır. Kişi eğilimli liderler, çalışanların potansiyel enerjilerini açığa çıkarmaya yönelik, mevcut imkanlarla daha iyi performans sağlayacak tarzda hareket ederler. İş eğilimli liderler ise; çalışanları sıklıkla kontrol eder, detaylar üzerinde durarak talimatlar verir. Moral düşüklüğü ve performans zayıflığına neden olan bu liderlik tarzında hata durumunda cezalandırma eğilimi vardır (Zel, 2011: 129).

Tannenbaum ve Schmidt, liderlik davranışını Şekil 2'de gösterildiği üzere, yetki kullanımı açısından ele almışlardır. Liderin astları ile arasında ortaya konulan yetki ilişkileri, başarısını etkileyen önemli unsurlardandır. Bulunulan ortam, astların

uzmanlık derecesi, zaman yönetiminin gerekliliği liderin yetki kullanımında belirleyici olmaktadır (Eren, 2017: 443).



Şekil 2. Lider-Takipçiler Yetki İlişkileri
Not: Eren (2017: 443)'den uyarlanmıştır.

Blake ve Mouton, yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçları Yönetim Tarzı Matriksi ile ortaya koymuşlardır. Bu matriks, örgüt geliştirme çalışmalarında kullanılmakta olup, liderlerin davranışlarını kişilere ve üretime yönelik olma bakımından boyutlandırmaktadır. Ayrıca her boyut, dokuz faktör derecesiyle ifade edilmektedir (Koçel, 2018: 598).

Davranışsal liderlik yaklaşımı lider ve takipçiler arasındaki etkileşimi açıklamaya çalışmakla beraber, içinde bulunulan koşullara önem göstermediği görülmektedir. 1960'ların sonundan itibaren etkili liderliğin durumlara bağlı olduğu anlayışı ortaya atılmıştır.

Şişman (2014), durumsal liderlik yaklaşım kapsamında anılan başlıklar arasında Yol-Amaç Kuramı, Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramını ifade etmektedir (Şişman, 2014: 6).

Yol-Amaç kuramına göre bireyin tutumu, güdülenmesi ve hedefe verdiği önemle biçimlenmektedir. Liderin davranışlarının, takipçilerinin motivasyonu, doyum ve performansları bağlamında değerlendirildiği Yol-Amaç kuramında lider; otoriter, katılımcı, destekleyici veya başarıya yönelik liderlik davranışları gösterebilir (Koçel, 2018: 605).

Fiedler'e göre liderlik, güç ve etkiyi kapsayan bir ilişki biçimidir. Liderin davranışını etkileyen üç boyut bulunur (Fiedler, 1972: 454).:

- Lider ile takipçi ilişkileri,
- Başarılacak görevin yapısı,
- Pozisyona dayalı güç olarak belirtilebilir.

Tablo 2.
Fiedler'in Durumsallık Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLERR	LİDER-AST İLİŞKİSİ	OLUMLU				OLUMSUZ			
	GÖREVİN YAPISI	AÇIK		KARMAŞIK		AÇIK		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRLİLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERİN TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

Not: Zel (2011: 148)'den uyarlanmıştır.

Reddin, durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında yaptığı araştırmalarda, Ohio modelinde adı geçen görev veya kişilere yönelim boyutlarının yeterli olamayacağını varsayarak etkinlik boyutunu da üçüncü boyut olarak eklemiştir (Sökmen, 2010: 133).

Bahsedilen liderlik kuramlarının geliştirilmesi ve zamanla koşuların değişmesi, yeni kavramların doğmasına yol açmıştır. Bu bağlamda Koçel (2018), son yıllarda öne çıkan liderlik kavramları olarak etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını ifade etmektedir (Koçel, 2018: 610).

Etkileşimci liderlik tarzında davranan lider, çalışanlarının performansını artırmak amacıyla ödül, para veya statü verecek şekilde yetkilerini kullanır (Eren, 2017: 464). Etkileşimci liderlik, koşullu ödüllendirme veya aktif ve pasif istisnalarla yönetim şeklinde ortaya çıkabilir. Koşullu ödüllendirme tarzında, görevin yerine getirilmesi karşılığında ödüllendirme yapılır. İstisnalarla yönetimde ise; görevlerin yerine getirilmesi sırasında sorun yaşandığı zaman müdahale edilir veya öncelikle astların sorunu çözmesi beklenir (Schermerhorn v.d., 1994; Luthans, 1995, Akt. Sökmen, 2010: 140).

Karizma kavramının günümüzdeki kullanımı, Max Weber'e ait çalışmalarda görülmektedir. Weber'e göre karizma, kişiye özel ve olağanüstü ya da doğa üstü güçlerle bahşedilen bir niteliktir (Adair, 2005: 263). Karizmatik lider, takipçileri ile duygusal bağlar kurar ve takipçilerini beklenmedik hedeflere yönlendirebilirler. Hedefler doğrultusunda grup üyelerini güçlendirip geliştirir, güven ortamı kurarlar. Astlarına hem davranış, hem de fikirleriyle örnek oluştururlar. Dönüşümcü liderden en önemli farkı her zaman değişim ve yeniliğe odaklanmamasıdır. Karizmatik liderler, duygu ve izlenimleri arasında çatışma yaşamadıklarından kararlı yapıda; öz güven, cesaret, ikna yeteneği ve konuşma becerileriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405; Kırel, 2013: 28).

Conger ve Kanungo'nun geliştirdiği Atıf Teorisine göre karizma, izleyicilerin liderin davranışlarına yaptıkları atıfsal bir durumdur. Karizmatik liderin davranışlarını diğer liderlik rollerinden ayıran özellikler bulunmaktadır. Bunlardan biri, izleyicilerin liderde mevcut durumu değiştirme kararını algılamalarıdır. Diğerleri ise; çevresel fırsat ve zorlukları anlaması; izleyicilerin ihtiyaçlarına karşı duyarlılık; liderin sahip olduğu idealize edilmiş vizyonunu ilham verici tarzda ifade etmesi; kişisel risk üstlenebilmesi; sıra dışı davranışlarıdır. Bu davranışlar liderin karizmatik olarak algılanmasına yol açmaktadır (Conger ve diğerleri, 2000: 748). Bu algılar nedeniyle bireyler kendi istekleriyle lideri takip ederler.

Dönüşümcü liderlik kavramının, politik liderliği açıklamak üzere James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmasına rağmen, siyaset biliminden örgütsel konulara Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından uyarlandığı bilinmektedir. ABD'de parti liderlerinin oy potansiyelini artırmak için kullanılan yöntemler Welch ve Iacocca tarafından işletmelerde değişim başlatma ve geleceğe yönelik vizyon geliştirme amaçlarıyla kullanılmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 211).

2.3. Dönüşümcü Liderlik

TDK Sözlük dönüşüm kelime anlamını, "olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon" ve "bilinçaltına itilmiş bir duygu veya isteğin, karşıtı görünümünde veya başka bir biçimde bilince yükselmesi, transformasyon" şeklinde açıklamaktadır (TDK sözlük).

Dönüşümcü liderlik kavramını ilk olarak, politik liderlere ilişkin tanımlamalarında Burns (1978) kullanmıştır. Burns (1978), liderliğin izleyenlerin beklenti ve

hedefleriyle birlikte değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Lider ile izleyenlerin ilişkisi farklı motivasyon ve güce sahip insanlar arası bir etkileşimdir. Bu etkileşim iş/işlem eğilimli olarak ortaya konulduğunda etkileşimsel (transactional) liderlik ortaya çıkmaktadır. Burada amaca yönelik olarak değer değişimi söz konusudur. Dönüşümcü (transformational) liderlikte ise, lider ve izleyenler arasında yüksek derecede ahlak ve motivasyon aktarımı sağlanmaktadır (Saylı ve Baytok, 2014: 124).

Burns ve Bass'ın yapmış olduğu etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayrımı, daha önce ortaya konulmuş olan otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ayrımına karşı oluşturulmuştur. Etkileşimci liderlik daha geleneksel ve geçmişe bağlı davranışı ifade ederken, dönüşümcü liderlik mevcut duruma karşı reform yapmayı hedefler (Eren, 2017: 464). Takipçilerine mevcut durumdan daha iyi bir durum vaadi barındırır.

Toplum veya organizasyonlarda köklü değişimler dönüşümcü liderlik ile başarılabilmektedir (Kırel, 2013: 28). Dönüşümcü liderlik teorisine göre lider, organizasyonun performansını yükseltmek üzere takipçilerinin ihtiyaç, inanış, değer yargılarını değiştirebilen kişidir. Bunu başarabilmek, liderin sahip olduğu vizyonu takipçilerine kabul ettirebilmesi ile mümkündür (Koçel, 2018: 610).

Dönüşümcü liderler ortaya koydukları davranışlarla takipçiler üzerinde olumlu bir etki oluşturarak onları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirir. Böylece çalışanların örgüte yönelik adanmışlık düzeyleri yükselir ve örgütle bağları güçlenir. Bu yönden dönüşümcü liderler, örgüt çıkarları ile çalışanların menfaatlerini ortak bir amaç etrafında birleştirmektedirler (Akan ve Yalçın, 2015: 125). Böylece çalışanın gayretleri, kendi amaçlarıyla birlikte örgüt amaçlarını da desteklemiş olur.

Dönüşümcü liderlerin en belirgin yönü, bugün ile gelecek arasında değişim ve yenilik sağlayacak şekilde bağlantı kurmaktır. Takipçileri bu yenilik ve değişime inandırmak, kendi vizyonuna yönelmelerini sağlamak önem kazanmaktadır. Günümüz koşullarında yaşanan hızlı ve beklenmedik değişimlere dönüşümcü liderlerin en iyi uyumu sağlamaları beklenmektedir (Tetik, 2008).

Bass (1985) tarafından kavramsallaştırılan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik başlangıçta toplam yedi boyuttan oluşmaktadır. Bunlar karizma, ilham vericilik, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, şartlı ödüllendirme, istisnalarla yönetim

ve ‘laissez-faire’ liderlik olarak sınıflandırılmaktadır. Araştırmanın sonraki incelemelerinde Bass (1988), karizmatik ve ilham verici liderliğin özel bir yapısı olduğu fark ederek orijinal yapıyı altı faktör olarak güncellemiştir (Avolio ve diğerleri, 1999: 441). Bu araştırma modeline dayanan MLQ formunun uygulamalarında Den Hartog ve arkadaşları (1997) modelin dönüşümcü, etkileşimci, pasif liderlik olarak üç ana faktör altında toplanabileceğini tespit etmişlerdir (Avolio ve diğerleri, 1999: 459). Dönüşümcü liderliğin de kendi içinde dört boyuttan oluştuğu belirtilmektedir. Bunlar; karizma veya idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir (Judge ve Piccolo, 2004: 755).

Bass ve arkadaşları tarafından açıklanan dönüşümcü liderlik teorisi öncelikle liderin takipçileri üzerindeki etkisini tanımlamaktadır. Takipçiler lidere güven, hayranlık, sadakat ve saygıyla bağlanırlar. Liderin etki süreci, takipçilerin görev çıktıları konusunda farkındalıklarını ve organizasyon amaçlarına yönelik ikna edilmelerini kapsamaktadır (Yukl, 1999: 286). Bu süreç, karşılıklı bir uzlaşma ve anlaşma içerir.

Podsakoff ve arkadaşları (1990) dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel davranış üzerinde doğrudan etkisi yanında güven ve memnuniyetin bu süreçte potansiyel aracılık rolünü incelemişlerdir. Bu araştırmalarında dönüşümcü liderlik davranışının işleyişinde öneme sahip en az altı boyut olduğunu ifade etmektedirler. Vizyon belirleme ve ifade etme, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve uygun rol model olma boyutları üzerinde birçok araştırmacı görüş birliğindedir. Bass ve arkadaşları (Avolio ve Bass, 1988; Bass, 1985) ise; entellektüel uyarım boyutunu da ortaya çıkarmışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 113).

2.4. Dönüşümcü Liderliğin Davranış Boyutları

Dönüşümcü liderlik, doğası gereği çok boyutlu bir kavramdır. Podsakoff (1990), dönüştürücü liderliğe ilişkin literatür taraması sonucunda yaklaşık yüz ifade geliştirmiş, içerik konusunda on iki uzmana dönüştürücü liderlik davranışının altı boyutundan uygun kategoriye göre bu ifadeleri değerlendirmelerini istemiştir. Mevcut kategorilere uymayan ifade yedinci sıradaki ‘diğer’ seçeneğine konulmuştur. Ölçeğin son hali uzmanların en az % 80’inin fikir birliğine vardıkları ifadelerden oluşturulmuştur. Bu boyutlar, ortak vizyon-ilham oluşturma, uygun rol modeli olma, grup hedeflerinin benimsenmesini sağlama, yüksek performans beklentisi, bireysel

destek ve zihinsel teşvik olarak ortaya konulmuştur (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 113).

Bu ölçeğin Türkçeye uyarlanması sırasında yapılmış olan faktör analizi, ölçekte bulunan birbiriyle ilişkili verilerin beş faktör altında toplandığını göstermiştir. Orijinal ölçekte farklı iki boyut olarak ifade edilen vizyon-ilham oluşturma ve uygun rol model olma boyutlarının tek faktör altında toplandığı görülmüştür (İşcan, 2002).

2.4.1. Vizyon-İlham Sağlama

Organizasyona dair açık ve belirleyici bir vizyona sahip olmayı ifade eder (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 112).

Vizyon sadece lidere ait olmayıp takipçilerle paylaşılmalıdır. Herkesin hayalleri, istekleri ve geleceğin bugünden daha iyi olacağına dair beklentileri vardır. Vizyon paylaşıldığında çekici hale gelecek, insanları sürdürülebilir yüksek performans gösterecek şekilde heveslendirecektir. Lider fırsatları görmeli ve ortak amaçlar bulmalıdır (Kouzes ve Posner, 2012: 115). Bu ortak amaçlar takipçileri, kendi iyiliklerinin ötesinde takım ve organizasyonun iyiliği için çalışmak üzere etkileyecektir (Genç ve diğerleri, 2015: 26).

Dönüşümcü lider, takdir edilen, saygı duyulan ve güven sağlamış kişidir. Çalışanlarda takım ruhu, coşku ve iyimserlik havasının oluşturulmasını sağlar. Çalışanların işlerini daha anlamlı hale getirir. Bu etkiler, liderin davranışları ve lidere atfedilen özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Takipçiler lideri olağanüstü yeteneklere sahip, kararlı bir kişi olarak algılar ve onu taklit etmek isterler (Saylı ve Baytok, 2014: 126). Liderin özelliklerinin algılanması ve kabulü, takipçilerin isteyerek gayret göstermelerinde ilham sağlar.

2.4.2. Uygun Rol Modeli Olma

Lider sadece sözleriyle değil, uygulamalarıyla da örnek olarak yol gösterir. İlk bakışta, özellikle geleneksel değerlerin önemli olduğu topluluklarda liderin takipçilerine rol model olmasına vurgu yapıldığı görülmektedir (Spreitzer ve diğerleri, 2005: 212).

Lider, kendisi için önem taşıyan değerler ve inançlar hakkında konuşarak bir amaca sahip olma duygusuna vurgu yapar. Kendine güvenen, güçlü bir kişi olduğu izlenimi

vererek ortak misyona inancını ve etik kuralları takipçilerine konuşmalarıyla aktarır (Karib, 2014: 5).

Lider benimsediği değerlerle tutarlı davranışlar ortaya koyar. Bunlar takipçiler açısından izlenilecek örnekleri teşkil eder (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 112).

2.4.3. Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama

Liderin davranışları, çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmaya teşvik eder (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 112). İfade edilen amaçlar artık, sadece lidere veya örgüte ait değil takipçilere de ait amaçlar olarak algılanır.

Dönüşümcü lider, takipçilerin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını ve bu doğrultuda hareket etmesini sağlar. Takipçinin bireysel hedefleri ve kişisel gücü liderin yüksek hedefleriyle birleştirilmiştir (Çelik, 2014: 5).

2.4.4. Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma

Yüksek performans bekleme boyutu, liderin hedeflere yönelik beklentilerini izleyicilerine iletmesi ve bu beklentilerini gerçeklestireceklerine inandığını ve güvendiğini vurgulamasıdır (Podsakoff ve diğerleri, 1990:114). Böylece takipçiler kendilerinden beklenen hedeflere yönelik çıktıları açıkça algılar.

Bu boyut liderin takipçilerinden mükemmellik, kalite ve yüksek performans beklentisini ifade eder (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 112).

2.4.5. Bireysel İlgi Gösterme

Dönüşümcü liderlik tarzında bireyselleştirilmiş ilgi ve takipçilerin başarılarını fark etme boyutu, her bireyin özgünlüğü ve kapasitesinin ortaya çıkarılması yönünden önem taşır. Lider ve takipçiler arasında bilgi ve deneyimler aktarılarak birlikte hareket etme eğilimi de güçlendirilmiş olur (Edizler ve Akbulut, 2011: 22).

Dönüşümcü liderlik, takipçilere yönelik koç tipi (coaching) liderlik ortaya koyma ve yetki devri gerçekleştirmek amacıyla bireyleri eğitmeyi ve eğitim olanaklarından yararlandırmayı ifade eder (Serinkan, 2008: 146).

Lider takipçilerinin bireysel gereksinimlerine duyarlıdır. Temel ve daha üst seviye gereksinimlerini karşılamak üzere çaba harcar. Görevlendirmelerde öğrenme fırsatı

sağlamaya ve gelişim yolu açmaya çaba harcar. Aynı zamanda takipçilerinin başkalarının gereksinimlerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karib, 2014: 6).

2.4.6. Entelektüel Teşvikte Bulunma

Lider daha iyi bir geleceği öngörerek, takipçilerini mücadele etmeye, uzun ve zorlu yolda vizyonu gerçekleştirmek için gerekli olan güce sahip olduklarına inandırır (Glad ve Blanton, 1997: 566). Kendi potansiyellerini görmelerini teşvik eder.

Dönüşümcü lider, takipçilerin yeteneklerinin kullanıldığı yeniliklerle değişimlerin gerçekleştirilmesini teşvik eder (Genç ve diğerleri, 2015: 27). Takipçilerini mevcut durum, işlerin yapılış şekli, kendilerine, kuruma ve topluma ait değerleri sorgulamaya yönlendirir. Problemlere karşı verilen tepkiler, sorunların çözümü hakkında geleneksel olan yerine yeni bakış açıları geliştirmelerini sağlar. Farklı görüşlerin ortaya çıkması için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece varolan fakat kullanılmayan birikim ve kapasite ortaya çıkarak aktifleşir (Karib, 2014: 5).

Lider, takipçilerin ortaya koydukları çözüm önerileri ve yeni düşüncelere karşı olumsuz tepkilerin ortaya çıkmaması, ortamın rahatsız edici ve incitici hale gelmemesi, bireylerin birbirine hoşgörülü yaklaşmasının temin edilmesini sağlar. Lider, yenilikçi ve değişim isteğinde olan takipçilerinin gelişimi ve yetişmesine mevcut özelliklerinin yardımıyla destek olur (Avcı, 2015: 92). Böylece takipçilerin yetenek ve potansiyellerinin, farklı fikirlerin de ortaya çıkması sağlanmış olur. Literatürde geçen, dönüşümcü liderliğin davranışsal unsurlarına ilişkin bilgiler, Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3.
Mevcut Dönüşümcü Liderlik Modellerinin Davranışsal Unsurları

Davranışsal Unsurlar	House (1977)	Bradford ve Cohen (1984)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve DeVanna (1986)	Conger ve Kanungo (1987)	Kouzes ve Posner (1987)
Bir Vizyon Belirleme ve İfade Etme	Çekici vizyon oluşturma	Ortak vizyon oluşturma	Karizmatik lider davranışı *	Vizyon aracılığı ile ilgi yönetme	Değişim ihtiyacına yönelik vizyon oluşturma	Çekici,sıradışı vizyonu savunma	Sürece meydan okuma ve paylaşılan vizyonu teşvik etme
Uygun Rol Model Olma	Çalışanlara örnek olma		Karizmatik lider davranışı			Vizyona yönelik kişisel risk alma	Süreci modelleme
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama		Sorumluluk paylaşımlı takımlar oluşturma		Bağlılık ve güven oluşturma	Yeni vizyona destek ekibi oluşturma		Çalışanların eylem yeteneğini geliştirme
Yüksek Başarı Beklentisi	Yüksek başarı beklentisini iletme		İlham verici lider davranışı				
Bireysel Destek			Bireysel ilgi			Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık	
Başarıyı Fark Etme						Güven ve şevkle davranma	Yüreğe hitap etme
Entelektüel Teşvik			Entelektüel teşvik				
Diğer	Bireysel güdüleri canlandırma	Çalışanların becerilerini geliştirme	Karizmatik lider davranışı*				

Not: Bass'ın (1985) kavramsallaştırdığı karizmatik liderlik, liderin vizyonu, lidere saygı ve onun varlığıyla sağlanan ilham ve teşviki içerir.
Podsakoff ve diğerleri, (1990)'dan uyarlanmıştır.

2.5. Dönüşümcü Liderlik Hakkında Yapılmış Çalışmalar

Dönüşümcü liderlik ve bu kavramla birlikte anılarak çalışmaya dahil edilen kavramlar incelenmek üzere, Türkiye'de ve dünyada yayınlanan makaleler ve yazılmış tezler araştırılmıştır. Aşağıda bu çalışmalardan bazıları örneklendirilmiştir.

Karib (1998)'te gerçekleştirdiği araştırmada, eğitimde dönüşüm gerçekleştirecek okul yöneticilerinin liderlik kapasitesini belirlemeyi amaçlamıştır. Ankara'da 1997-1998 öğretim yılında 111 ilköğretim okulunda yürütülen araştırmada, Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Değerlendirici Formu (5x Kısa) ve Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Lider Formu (5x Kısa) kullanılmıştır. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip ve liderlik davranışları gösterme seviyeleri yüksektir. Ancak, özel ve devlet okulları açısından, liderin kendisini algılayışı ve yardımcılarının lideri algılayışı yönlerinden farklılıklar tespit edilmiştir.

Çakar ve Arbak (2003), dönüşümcü liderlik ve duygusal zeka ilişkisini incelemişlerdir. İzmir çevresinde görev yapan, en az bir astı bulunan üst, orta ve alt kademeden 106 yönetici örneklem olarak seçilmiştir. Dönüşümcü liderliği ölçmek üzere Avolio ve Bass tarafından geliştirilen TLQ ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlara göre, duygusal zekası yüksek kişilerin dönüşümcü liderlik davranışı göstermeye yatkınlıkları bulunmaktadır.

Arslantaş ve Pekdemir (2007), dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, İstanbul'da bir üretim firmasının farklı departmanlarında çalışan 233 mavi yakalı personelden veri toplamıştır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından revize edilmiş olan çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri karizma/ilham verme, zihinsel tesvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim ve pasif/kaçınmacı olmak üzere altı boyut altında toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile dağıtım ve kişiler arası adalet örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkiye sahiptir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet üzerinde bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur.

Spreitzer ve diğerleri (2005), küresel rekabet ortamı ve çok kültürlü işletmelerden yola çıkarak, bir bireyin kültürel değerlerine göre dönüşümcü liderin etkinliğinin

nasıl farklılaştığını araştırmışlardır. Bu amaçla iki farklı örneklem belirlenmiştir. Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren bilişim firmalarında bulunan ve araştırma sürecinde Asya'da görev yapan 115 lider, ayrıca Kuzey Amerika'da otomotiv sektöründe görev yapan 150 lider örneklem olarak seçilmiştir. Liderin bir üst ve üç astına da anket iletilmiştir. Dönüşümcü liderliği ölçmek amacıyla Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Sonuçlar, geleneksel değerlerin dönüşümcü liderliğin dört boyutu (uygun rol modeli olma, entellektüel uyarım, yüksek performans beklentileri ve vizyon ifade etme) arasındaki ilişkinin ılımlı etkisinin liderlik etkinliği üzerindeki desteğini göstermektedir.

Liu ve diğerleri (2010), dönüşümcü liderlik ve çalışan refahı ilişkisini, lidere güven ve öz yeterlilik aracılık etkisiyle ele almışlardır. Pekin ve Hong Kong'da toplam 745 katılımcıdan veri toplanmıştır. Dönüşümcü liderliği ölçmek amacıyla Bass tarafından geliştirilen ölçeğin Li ve Shi (2005) tarafından Çin toplumuna uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Sonuçlara göre lidere güven ve öz yeterlilik; dönüşümcü liderliğin iş doyumuna etkisinde kısmi aracılık etkisi, iş stresine etkisinde tam aracılık etkisi yapmaktadır.

Bacha ve Walker (2013), dönüşümcü liderlik ile çalışanların adalet algılarının ilişkisini ele almışlardır. Araştırma için, Kuzey Fransa ve Paris çevresinde faaliyet gösteren 100 işletmeden orta kademe yöneticisi 2000 çalışana talep iletilmiş, 100 kişi katılımda bulunmayı kabul etmiştir. Dönüşümcü liderliği ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1994) MLQ Multifactor Leadership Questionnaire'den yararlanılmıştır. Sonuçlara göre, dönüşümcü liderin vizyonu, ahlaki değerleri takipçileri için önemlidir. Çalışanlara entelektüel teşvikte bulunur. Özellikle işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda adil oldukları, ücretlendirme konularında ise etkin rol almadıkları tespit edilmiştir.

3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1. Sinizm Kavramı ve Örgütsel Sinizm

Sinizm kelime anlamı TDK Türkçe sözlükte "İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm" şeklinde verilmektedir (TDK, sözlük).

Sinizm kelimesinin kökeninin siniklerin okulunun bulunduğu Atina yakınlarındaki "Cynosarges" kasabasının isminden veya Yunanca köpek anlamına gelen "kyon" kelimesinden geldiği düşünülmektedir. Bu benzetme alışılmadık tavırları ve görüşlerinin köpek gibi havlama olarak sembolize edilmesine dayanmaktadır (Brandes, 1997). Tarihte ilk sinik Anthisthenes olmasına rağmen, öğrencisi Diogenes'in gölgesinde kalmıştır. Diogenes, gündüzleri elinde fenerle dolaşarak dürüst bir insan aramasıyla ünlenmiştir (Fuller, 1931; Akt. Dean ve diğerleri, 1998: 342).

Sinizm düşüncesi, M.Ö 4-5. yy. erken dönem sinik okulunda dünyevi arzu ve zenginlikten özgürleşmek, kendi kendine yeterli olarak erdeme ulaşmak şeklinde yorumlanmaktadır (Copleston, 1993: 118). Helenistik dönemde ise, sinizm yaklaşımı, ciddi karakterini kaybetme eğilimine girmiş, geleneksel düzen, geçerli davranış ve inançlarla alay etme tarzına bürünmüştür (Copleston, 1993: 412). Günümüzde sinizm kavramı, bıkkın tutumla her duruma ve söyleme şüpheyle yaklaşan kişinin tavrını ifade etmek için kullanılmaktadır (Torun, 2016).

Mirvis ve Kanter (1991), 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında iş yaşamında bir çok birimi inceleyerek sinizm tutumunun yükselmekte olduğunu kaydetmişlerdir. Çalışan insanlar arasında ödeme ve terfi sisteminin adaletsiz olduğu, kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olmadıkları, sonuç olarak yönetim tarafından çalışanların refah ve mutluluğunun önemsenmediği düşüncesinin yaygın olduğu görülmektedir (Mirvis ve Kanter, 1991: 46).

Sinizm tutumunun iş yaşamında yükselmesinin şaşırtıcı olmadığına vurgu yapılarak yönetimin söylemleri ve gerçekler arasında kopukluk olduğuna dikkat çekilmiştir. Gerekli evrimsel, rasyonel dönüşümler çerçevesinde, çalışanların istihdam edilebilirliklerini artırma fırsatlarını öğrenmelerine vurgu yapılır. Ancak uygulamada çıktılar, aynı kazanca karşılık daha çok çalışma şeklinde olmaktadır (Herriot, 2001; Tolbert ve Zucker, 1996, Akt. Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

Popüler medya da çalışan-yönetim ilişkilerine dikkat çekmeye başlamıştır. Birçok medya organında yayınlanan 'Dilbert' karakteriyle Scott Adams, ABD'de bulunan şirketleri sinik bakış açısıyla ele alarak, yönetim, danışmanlar, kurumsal terimler ve talihsiz çalışanlarla alay eder (Eaton, 2000). Böylece sinizm kavramı daha görünür hale gelmiştir.

İşyerinde sinizm konusundaki araştırmaların kavramı iki yönden ele aldığı görülmektedir. Bunlar, bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanan ve genel olarak hayata karşı tavrını gösteren 'genel sinizm' ve örgütten kaynaklanan etkilerle bireyde ortaya çıkan 'örgütsel sinizm' olarak ifade edilebilir (Erdost ve diğerleri, 2007: 515). Bu ayrımla kavramın sebep ve sonuçları, ortaya konuluş şekli farklılaşmaktadır.

Genel sinizm araştırmalarıyla karşılaştırıldığında örgütsel sinizmin durumsal bir yaklaşımla ele alındığı görülür. Sinizm üstü kapalı olarak işyeri, endüstri, hükümet veya kurum olarak evlilik gibi belli bir organizasyona yöneliktir ve diğer organizasyonlara genelleştirilemez (Eaton, 2000). Ortaya çıktığı şartlara göre değerlendirilmesi gerekir.

Örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı örgüte karşı gelişmiş, çok boyutlu bir negatif tutum olarak şu boyutlarla açıklanabilir:

- Örgütün dürüstlükten ve bütünlükten yoksun olduğuna dair inanç;
- Örgüte yönelik negatif duygulara sahip olma;
- Bu duygu ve inançlarla tutarlı olarak örgüye yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimi (Dean ve diğerleri, 1998: 345).

Tablo 4.
Sinizmin (Sinisizmin) Farklı Açıklamaları

Kaynak	Yapı İsmi	Açıklama	Örnek Unsur
Kanter ve Mirvis (1989)	Sinisizm	'Sinikler kapalı fikirli, hayal kırıklığına uğramış kişilerdir. İnsanların bencil ve ben merkezci olduğuna inanır ve alışverişte oldukları kişilere iftira atarlar. İşyerinde yönetimin söylemlerine karşı derin şüphe duyarlar. Şirketin her fırsatta onları istismar etmek istediğine inanırlar.'	'Çoğu insan menfaat karşılığı yalan söyler.'
Bateman, Sukano ve Fujitu (1992), Andersson ve Bateman (1997)	Sinisizm	Sinisizm, otorite ve kuruma karşı negatif, güvensiz tutum yansıtır.	Şirket ve yönetime yönelik sinisizm. ' Eğer şans verirseniz şirket sizi istismar eder.' İş organizasyonu ve yöneticilerine karşı sinisizm.' Üst yönetimin çalışanlara söylediklerine şüpheyle yaklaşırım.' İnsan doğasına karşı sinizm. Cazip koşullar olduğunda insanlar dürüstlükten uzaklaşır ve yakalanmaktan korkar.

Tablo 4.
Sinizmin (Sinisizmin) Farklı Açıklamaları (Devam)

Kaynak	Yapı İsmi	Açıklama	Örnek Unsur
Reichers, Wanous ve Austin (1997), Wanous, Reichers ve Austin(2000)	Değişime karşı sinisizm	Değişim liderlerine karşı gerçek bir güven kaybını içerir. Geçmişte tamamen başarılı olamayan değişim çabalarına verilen yanıttır.	Alt ölçek: Değişimin etkisine karşı karamsarlık. 'Sorunları çözmesi gereken birçok program var ama işe yaramayacaklar.' Alt ölçek: Duruma dair içsel atıf. 'Sorunları çözmesi gerekenler yeterince sıkı çalışmıyor.'
Vance, Brook ve Tesluk (1996) .	Sinisizm	Örgütte değişim mümkündür fakat, sinik bireyin kontrolü dışındaki sebeplerden dolayı durum idealden uzak şekilde gerçekleşecektir.	Alt ölçek: Sinisizm.'Kişisel girişimler örgütte değerli değildir.' Alt ölçek: Geliştirilebilirlik.' Eğer insanlar birlikte çalışırsa sorunlar çözülür.'
Abraham (2000)	Kişilik sinizmi	Kişilik sinizmi, sinizmin doğuştan, insan doğasının negatif yansıması olarak ortaya çıkan tarzıdır. Sabit bir tutumdur. Hor görme ve zayıf kişiler arası bağlar ile karakterize edilir. Köklü bir güvensizlik üzerine genelleştirilmiş olarak dünyanın sahtekar, görmezlikten gelen, umursamaz, bencil insanlar dolu olduğu ve sosyal etkileşimlerin keyifsiz olduğu düşüncesidir.	'Kimse sana ne olduğuyla ilgilenmez.' Alt ölçek : Sinik muhalefet.

Tablo 4.
Sinizmin (Sinisizmin) Farklı Açıklamaları (Devam)

Kaynak	Yapı İsmi	Açıklama	Örnek Unsur
	Toplumsal Sinisizm	Birey ve toplum arasındaki sosyal anlaşmanın ihlal edilmesinin ürünüdür. Toplumsal sinizmin ayırt edici özelliği, akıbetleri için suçlama yapılan sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmadır. Gelecek hakkında umutsuzlukları kısa vadeli menfaat peşinde koşmalarına neden olur. Atanan her görev ve fırsata yaklaşımları 'bunun bana ne faydası var?' şeklindedir ve göreve katılım düşüktür.	'Çoğu insan menfaat karşılığı yalan söyler.'
	Çalışan Sinisizmi	Büyük çaplı işe, üst yönetime çalışma ortamında diğer unsurlara yöneliktir. Diğerlerinden eşitsizlik duygusu taşımalarıyla farklılaşırlar.	'Yönetimin söylemlerinden genellikle şüphe duyarım.'
.			
	Örgütsel Değişim Sinisizmi	Geçmişte yaşanan başarısız değişim çabalarına dayanarak gelecekte değişim unsurlarının beceriksiz ve tembel davranacağı inancıdır. Yönetimin değişime dönük yükümlülüklerini yerine getirmeyerek psikolojik sözleşme ihlali yaptığı algılanır.	'Problemleri çözmesi gereken programlar işe yaramayacak.'
	İş Sinisizmi	Bireylerin tüketicilerden uzaklaşmasına ve duyarsızlaşmasına neden olan engellenmiş yetkinlikle başa çıkma stratejisidir. Duygusal hissizlik, vurdumduymazlık v.b. karakterize edilir.	

Not: Stanley ve diğerleri (2005)'den uyarlanmıştır.

3.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Yaşama ve iş yaşamına karşı tutumlar paralellik göstermektedir. Sinik düşünce tarzının üç ana unsuru olduğu düşünülmektedir:

- Birincisi; kişilere, kurumlara, otorite figürlerine karşı gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaktır.
- İkinci unsur, hayal kırıklığı tecrübeleri ve buna bağlı öfkedir. Maruz kalınan mesajlarla daha iyi, sağlıklı, zengin olma işaretleri verilirken bunların yıkılması ihanete uğramış olma duygusunu beraberinde getirmektedir.
- Üçüncü unsur ise, gözünü açmak gerektiği, başkaları tarafından kullanılma duygusudur. Sinikler genellikle tepkilerini sisteme, iş insanlarına, yönetime, güç unsurlarına yöneltmekte, onların kendilerine benzeyen insanlara öncelik verdiklerini düşünmektedirler (Mirvis ve Kanter, 1991: 53).

Bireyin davranışlarında karşılıklılık ilkesi geçerli bir unsurdur. Adil ve cömert davrandığında karşı tarafın da aynı şekilde davranmasını umar. Adaletsiz bir davranış algıladığında ise, karşı tarafı cezalandırmak ister (Yalçıntaş, 2015a: 270). Çulpan (1978) da, birey ve örgüt içinde ortaya koyduğu davranışları farklı görüşlerden esinlenerek "beklentiler dengesi modeli" olarak açıkladığı çalışmasında, bireyin örgüte katılma, örgütte kalma ve katkıda bulunma nedenlerinin, örgütten aldıkları ve almayı umduklarıyla etkileşim halinde olduğunu ifade etmiştir (Çulpan, 1978: 18).

Dean ve diğerleri (1998), sinizmi bir karakter özelliği olarak değil, şartlara göre değişebilecek bir durum olarak açıklamaktadırlar. Sinik davranışın temel algıları örgütte kurallara, süreçlere ve sistemsel unsurlara dayanabilir (Dean ve diğerleri, 1998: 345).

Örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, güven, iş memnuniyeti, yabancılaşma yapılarıyla karşılıklı olarak değerlendirildiğinde; beklenti kuramı, sosyal değişim kuramı, atfetme kuramı gibi öncül teorileri olan bir yapı olarak ifade edilmiştir (Dean ve diğerleri; 1998: 349). Bu kuramlara göre değerlendirilmesi, sebep ve sonuçlarının daha iyi açıklanmasını sağlayacaktır.

Geniş kabul gören Victor Vroom (1964)'un beklenti kuramına göre, bir konuda eğilimlerimizin gücü, elde edeceğimiz sonuçlar ve bu sonuçların çekiciliğine dayanır. Beklenti kuramı üç ilişkiye dikkat çekmektedir:

1. Çaba- verimlilik ilişkisi: Bireyin algısı, çaba gösterirse sonunda verimlilik elde edeceğidir.

2. Verimlilik- ödül ilişkisi: Birey, belirli bir seviyede verimlilik gösterdiğinde istenen sonuca ulaşacağına inanır.

3. Ödül-kişisel amaçlar ilişkisi: Kişisel amaçları veya ihtiyaçları karşılayacak ödül ve bu ödülün çekiciliğini ifade eder (Robbins ve Judge, 2012: 224).

Beklenti kuramı, özellikle çevresel faktörleri dikkate alarak çalışan sinizminin doğası ve gelişimini açıklarken, tutum ve davranışların belirleyicisi olarak göz önüne alınmaktadır (James, 2005).

Blau (1964) tarafından 'mübadele sürecinde sosyal etkileşim' tanımıyla ortaya konulan sosyal mübadele kuramına göre, bireyler, karşı taraftan almayı bekledikleri faydalarla motive olarak gönüllülük esasıyla etkileşimde bulunurlar. Bu alış verişte elde edilecek faydalar üzerine yükümlülükler belirlenmiş değildir (Aydın, 2017: 549).

Weiner'in atfetme teorisinin temeli ise, bireyin başarısının sebeplerini nasıl algıladığı ve algılarının davranışları üzerindeki etkileridir (Cort ve diğerleri, 2007: 12). Bu kurama göre, bireyler olumsuz durumların ardından nedensel atıflarla açıklama yapmaya çalışırlar. Bu atıflar sorumluluk yargıları, kızgınlık, sempati, beklenti, umut duyguları ile sonuçlanabilmekte ve bu duygular sosyal veya antisosyal davranışlara öncülük edebilmektedir. Weiner'e göre, örgütün sorumluluğunda olan olumsuz olaylar, örgütü suçlayan bireyler ortaya çıkarabilir (Eaton, 2000: 19). Bu yaklaşım, örgütsel sinizmin oluşumunda örgütün büyük payı olduğunu açıklamaktadır.

3.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm tutumuna sahip çalışanlar, farklı seviyelerle üç boyuttan bir veya birkaçını bir arada ortaya koyabilirler. Boyutsal olarak değerlendirildiğinde, inanış (biliş) ve duygusal olarak başlayarak davranışa dönüşen bir süreçte geliştiği ifade edilebilir (Sağır ve Oğuz, 2012: 1096).

3.3.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyut, kurumun dürüstlükten yoksun olduğu inancını ifade eder. Sinikler, kurumlarında dürüstlük, adalet, samimiyet gibi prensiplerin eksik olduğunu düşünürler. Kurumun eylemlerinde gizli motivasyonlar

olduğu düşünülür. Kurumdan samimiyet yerine aldatmaca beklediklerinden rasyonel değerleri kabul etmeye yanaşmazlar (Dean ve diğerleri, 1998: 346).

Çalışanların sinik inançlarına göre, örgüt ve yöneticiler kendi çıkarlarına öncelik vererek adalet, samimiyet, dürüstlük gibi kavramlardan uzaklaşırlar. Örgütsel amaçlara dair yönetimin verdiği kararlarda çalışanların feda edilerek örgütsel çıkar sağlanması daha yüksek ihtimal olarak değerlendirilir (Kutaniş ve Çetinel, 2010: 188).

3.3.2. Duyuşsal Boyut

Duyuşsal boyutta birçok birleşim ortaya çıkar. Örneğin, sinikler örgütlerine karşı hor görme, öfke duygularını yöneltebilirler. Ayrıca; iğrenme, sıkıntı, utanç duyma gibi negatif duyguları deneyimlerler (Dean ve diğerleri, 1998: 346).

Tutumlar, duyguları veya tutum oluşturacak hedefe karşı duygusal tepkileri de içermektedir. Örgütsel sinikler örgütü küçümseme, üzüntü, iğrenme ve örgütü düşündüklerinde utanç duyma, hatta kendi standartlarına göre değerlendirerek eksik yönleri gördüklerinde örgüte karşı kendini beğenme ve bundan zevk alma gibi birçok duyguyu deneyimlerler (Brandes, 1997). Bu tutumlardan biri veya birkaçı bir arada görülebilir.

3.3.3. Davranışsal boyut

Bu boyut, örgüte karşı negatif ve küçümseyici davranışları ifade eder. Kişiler, sahip oldukları duygularını davranışa dönüştürebilir ve çevrelerinde bulunan kişilerin de davranışlarını harekete geçirebilirler. Bu durum ortamın duygusal atmosferini değiştirecektir ve duygusal bulaşma olarak adlandırılabilir (Tuna, 2011: 24).

Çalışanlar antik Yunan siniklerine benzer şekilde eleştirel mizah kullanarak, iğneleyici ifadelerle örgüte dair düşüncelerini ifade edebilirler (Kutaniş ve Çetinel, 2010: 189).

Örgütü eleştirme, antik dönem siniklerin en belirgin tutumu olarak sinizmin davranış boyutuna yansımaktadır. En belirgin şekilde örgütün dürüstlük, samimiyet gibi özelliklerden yoksun olmasını alaycı, iğneleyici mizahla ifade edilmesini içerir (Brandes, 1997).

3.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Sinizm tutumu bireyin sahip olduğu ve bulunduğu ortamlarda sergilediği, diğer bireylerle paylaştığı bir olgudur. Bu yönden sinizm, Tablo 5'te gösterildiği üzere beş alt başlık altında toplanabilmektedir.

Tablo 5.
Örgütsel Sinizmin Farklı Türleri

	Davranış	**Hedef**	**Bağlam**	**Zaman**
Kişilik Sinizmi	Sertlik ve Öfke	İnsan Doğası		Kararlı kişilik özelliği
Çalışan Sinizmi	Sertlik ve bıkkınlık	Herhangi bir şey	Değişim İhtimali	Düzensiz
Mesleki Sinizm	Ayrılma ve küçük görme	Müşteriler	Hizmet Örgütleri	Düzensiz
Kurumsal/Toplumsal Sinizm	Yabancılaşma ve Çaresizlik	Kurumlar		Düzensiz
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal Kırıklığı ve Kötümserlik	Değişim	Başarısız Değişim	Düzensiz

Not: Delken, M. (2004). "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers", (University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Department of Organization and Strategy, s.15) çalışmasından uyarlanmıştır.

3.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insanın doğasında bulunan bir özellik olup, insan davranışlarının genellikle olumsuz algılanmasına neden olur. Bireyler arası ilişkilerde alay, küçümseme tavrı ile nitelendirilir. Birçok alana genelleştirilen, dünyanın dürüstlükten uzak, umursamaz, bencil insanlarla dolu olduğu fikrine dayanan köklü bir şüphe ve güven yoksunluğu durumunu ifade eder (Kabataş, 2010).

Kişilik sinizmi, sinizmin diğer türlerine de temel oluşturacağından genel sinizm olarak da ifade edilebilir. Kişilik sinizmine sahip bireyler, hayata ve birçok alana olumsuz duygularla yaklaşır ve eleştirel tavırlarıyla adalet konusuna da duyarlıdırlar (Pelit ve Pelit, 2014: 77).

3.4.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Kanter ve Mirvis (1989) 'a göre, Amerikalıların hayata dair alaycı bakışları, yirminci yüzyılda Amerikan sosyal ve politik ortamındaki dalgalanmanın sonucudur. Sinizmi etkileyen diğer unsurlar ise, sanayileşmenin ilk aşamalarında işçilerin sömürülmesi ve modern örgütlerin iş yaşamının iyileştirilmesine dair gerçekleşmeyen vaatleridir.

Her ne kadar Kanter ve Mirvis, sinizmi toplum, benlik, kurumlar veya başkalarıyla ilgili hayal kırıklığı içerdiğini tartışsalar da, operasyonel yöntemleri genel olarak insanların başkalarıyla ilgili izlenimlerini ele almaktadır. Başka bir deyişle, faaliyetlerin doğası gereği, sinizm ve sinizme karşı kişilik yaklaşımı arasında bir miktar örtüşme vardır. Kanter ve Mirvis'in analizi, sinizmin birçok Amerikalı için doğal bir özellik haline geldiğini ve işgücünün yüzde 43'ünün sinik olduğunu gösteriyor. Bununla birlikte, sinizmin evriminin toplumun başarısızlıkla sonuçlanan vaatlerine cevap olarak gösterilmesinin yanı sıra demografik değişkenlere (örneğin, cinsiyet, ırk, eğitim ve gelir) dikkat çekerek durumsal bir bileşen önermektedirler (Dean ve diğerleri, 1998: 344).

3.4.3. Çalışan Sinizmi

Andersson (1996), psikolojik sözleşme ihlali ve dolaylı sözleşme ihlalini çalışan sinizminin belirleyici unsurları olarak sunmaktadır. Bu görüş, sinizmin oluşmasında etkili olduğu düşünülen üç unsura dayanmaktadır. Bunlar, gerçekçi olmayan beklentiler, beklentilerde hüsrana uğrama, takip eden hayal kırıklığıdır. Karşılanmayan beklentiler mikro düzeyde sözleşme ihlaline zemin hazırlar. Sonrasında olumsuz tutum ve davranışlar ortaya çıkar. Sonuç olarak, sözleşme ihlali gözlemlenen alanlarda çalışan sinizminin kavramsal çerçevesinin tahmini ve çıktıları belirlenebilir (James, 2005).

3.4.4. Değişime Karşı Sinizm

Örgütte başarısız şekilde uygulanmış değişim çalışmalarına karşı oluşmaktadır. Yöneticilerin mevcut durumdan daha iyi koşullara erişileceğine dair verdikleri sözlerin gerçekleşmemesi hayal kırıklığına sebep olmakta ve sinizm tutumu ortaya çıkmaktadır (Delken, 2004: 15). Beklentilerin sonuçsuz kalmasına karşılık bu durumun sorumlusu aranmaya başlar.

Wanous ve diğerleri (2000), örgütsel sinizme değişime yönelik tepkiler açısından yaklaşmışlardır. Yorumlarına göre örgütsel değişime karşı sinizmin iki unsuru bulunmaktadır. Bunlar, değişimin başarılı olmasına dair kötümser bakış açısı ve sorumluların iyi performans göstererek değişimi başarıya ulaştırmaları beklenirken düşük motivasyon ve/veya yetersizlikleri nedeniyle suçlanmasıdır (Wanous ve diğerleri, 2000: 135). Aynı zamanda örgüt içinde sinizmin değişime yönelik olarak yaygın ifade bulduğu durumlarda, samimi ve ustaca yapılan değişim çabalarının dahi

engellerle karşılaşacağı ve kendi kehanetini gerçeğe dönüştüreceği belirtilmektedir (Wanous ve diğerleri, 2000: 134).

3.4.5. Meslek Sinizmi

Meslek sinizmi konusundaki çalışmalar polis sinizmi olarak adlandırılan Niederhofer (1967)'nin araştırmasına dayanmaktadır. Bu araştırmada profesyonelleşmeye ilişkin engeller, görev belirsizlikleri, çatışma baskıları gibi unsurların etkileşimi ele alınmıştır (Dean ve diğerleri, 1998: 344). Bu başlangıç çalışmasından sonra, birçok meslek grubu için sinizm tutumunu araştıran çalışmalar yapılmış, günümüzde de yapılmaktadır.

3.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Costa ve diğerlerinin (1986) yaptıkları araştırmaya göre, sinizm nevrotizm, psikotizm, somatik şikayetler, yetersizlik duygusu ile ilişkili bulunmuştur (Costa ve diğerleri, 1986: 284). Andersson ve Bateman, 1997'de yaptıkları çalışmada, örgütsel sinizmin ortaya çıkardığı sonuçlar arasında; örgütsel performans ve örgütsel bağlılıkta azalma, örgütsel değişimleri desteklememe ve katkıda bulunmama gösterilmektedir (Andersson ve Bateman, 1997: 464). Örgütsel değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına bağlı örgütsel sinizmde ise; yöneticileri suçlama, karar mekanizmalarına güvenin azalması ortaya çıkmaktadır (Wanous ve diğerleri; 2000: 136). Ayrıca, kurallara uymama, sabotaj, hırsızlık, itaatsizlik, işe yabancılaşma gibi sonuçlar da örgütsel sinizm sonuçları arasında sayılmaktadır (Kalağan, 2009: 81). Teori U çalışmasında Scharmer, gelişmeye karşı bariyerler olarak sinizm, yargılama ve korkuyu birlikte ele almaktadır. Sinizm, bireylerin çevrelerine karşı duyarsızlaşmasına neden olan, içten gelen bir direnç olarak tariflenmekte ve zayıflık hissedildiğinde ortaya çıktığı, bunu yaşayan mağdurların farkında olmadan mevcut potansiyellerini kullanamaz hale geldiklerini belirtmektedir (Scharmer, 2007: 246).

3.6. Örgütsel Sinizm Hakkında Yapılmış Çalışmalar

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm hakkında yapılmış, kavramı farklı yönlerden ele alan birçok çalışma bulunmaktadır. Farklı tarihler ve coğrafi bölgelerde yapılmış çalışmalar dikkate alınarak aşağıdaki örnekler, çalışma amacı, yöntemi ve elde edilen sonuçlar açısından değerlendirilmiştir.

Erdost ve diğerleri (2007), sinizm kavramının Türkçe alan yazına tanıtılması ve geliştirilmiş ölçeklerin yerli firmalarda test edilmesi amacıyla yaptıkları çalışmada,

genel sinizm ve örgütsel sinizm incelemesi yapmışlardır. Araştırmada, örgütsel sinizm için Dean ve diğerleri (1998), tarafından kavramsallaştırılan 'biliş', 'duyuşsal tepki', 'davranış' ayrımından hareket edilmiş ve ölçüm amacıyla Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen araçlar kullanılmıştır. Araştırma sahası olarak Anadolu'da bulunan bir tekstil firması seçilmiş, değerlendirilebilir yanıtlar 64 beyaz yakalı çalışandan elde edilmiştir. KMO değerinin çok düşük çıkması nedeniyle Eaton'ın (2000) çalışması analizlerde kullanılamamıştır. Brandes'in (1997) ölçeğinin testleri yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olduğunu göstermiştir. Elde edilen sonuçlarda çalışılan bölüm ve eğitim seviyesi değişkenlerine göre örgütsel sinizm seviyesinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Kalağan (2009), çalışmasında araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ölçüm aracı olarak Brandes'in (1997) örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formu olan, Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen ölçeği kullanmıştır. Araştırma kapsamında Akdeniz Üniversitesinde çalışan 214 araştırma görevlisinden değerlendirilebilir veri elde edilmiştir. Sonuçlara göre, örgütsel sinizm en yüksek düzeyde bilişsel boyutta, en düşük düzeyde ise, duyuşsal boyutta bulunmuştur.

Sağır ve Oğuz (2012), öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeği geliştirmiştir. Ölçek maddelerini oluşturmak amacıyla yazın taraması yanında öğretmen görüşlerinden yararlanılmıştır. Hazırlanan 36 maddelik ölçek Çorum ili İskilip ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmış, 124 kişiden değerlendirilebilir veri elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, faktör yükü .30 dan düşük olan maddeler elenerek 25 maddeden oluşan bir ölçek olarak geliştirilmiştir. Sonuç olarak, toplam varyansın %59'unu açıklayan ve sadece ilköğretim okullarında görev yapan branş ve sınıf öğretmenlerine yönelik bir örgütsel sinizm ölçeği elde edilmiştir.

Balay ve diğerleri (2013), Şanlıurfa il merkezinde görev yapan öğretmenleri araştırma evreni olarak alarak, örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisini incelemişlerdir. Ölçüm aracı olarak Brandes (1997) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği kullanılmış, 330 kişiden değerlendirilebilir veri elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü ve örgütsel sinizm algıları arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Fettahlıoğlu (2015), araştırmasında örgütsel sinizme yönelik algıların tükenmişlik algısı ile ilişkisini incelemiştir. Büyükşehir Belediyesi çalışanları araştırma evreni olarak seçilmiş, 412 kişiden değerlendirilebilir veri elde edilmiştir.. Örgütsel sinizm, Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, eğitim durumundaki farklılıklar, örgütsel sinizmin alt boyutlarının algılanmasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmaktadır.

Andersson ve Bateman (1997), işyerinde sinizmin sebep ve sonuçlarını, senaryo temelli deney çalışması ve üç ayrı sinizm ölçeği kullanarak incelemişlerdir. Ölçeklerin oluşumunda Bateman ve diğerleri (1992), Kanter ve Mirvis (1989), Wrightsman (1992) ölçeklerinden yararlanılmış ve bu araştırma için geliştirilen ilave maddelerle desteklenmiştir. Katılımcılardan 207 kişi değerlendirilebilir veri sağlamıştır. Sonuçlara göre; beyaz yakalı çalışanlarda, yenilik gerçekleştirecek yönetim kademesi ödemelerinin yüksek ancak örgütsel performanslarının düşük görülmesi ve acımasız işten çıkarma uygulamalarının sinizm yarattığını ortaya konulmuştur. Ayrıca, bireylerin kendi deneyimlerine dayanarak kendi işyerleri ve yöneticilerine yönelik olarak bu tutumu geliştirdikleri saptanmıştır. Bu araştırma, çalışan tutumu ile ilgili ilk deneysel bir araştırma olarak önem kazanmaktadır.

Eaton (2000), öncelik olarak örgütsel sinizm kavramını işlevselleştirmek, yeni bir ölçüm yaklaşımı sunmak, Weiner'in (1985) sosyal motivasyon kuramı temelinde örgütsel sinizmi test etmek amacıyla yola çıkmıştır. İki ayrı çalışma yapmış, birinci çalışmada, Dean ve diğerlerinin (1998) önerdiği şekilde üç boyut içeren bir örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye çalışmıştır. Ölçek, belirlenen 130 kişiden katılım sağlayan 129 mezun öğrenci grubuna uygulanmıştır. Ölçek 69 ifadeden oluşmakta olup, 12 ifadeden oluşan kısaltılmış formunu da geliştirmiştir. 12 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri .81'dir. Ölçek, her boyut altında 4 ifade olmak üzere 3 boyutludur. Bu ölçek ile ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, yetkilendirme, iyimserlik, kişilik sinizmi, sinizm termometresi ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında bir örgütsel sinizm modeli geliştirerek Weiner'in (1985) sosyal motivasyon kuramı ile incelemiştir. Çalışanların örgütsel sinizm algısında rol oynayan olumsuz örgütsel durumlar, 124 katılımcıdan elde edilen verilerle araştırılmıştır. Sonuçlara göre; örgütsel sinizm, sempati, umut, olumlu ve olumsuz davranışlar ve niyetlerle doğrudan ilişkili olup aracılık etkisi

yapmaktadır. İşyerinde sinik tutumdaki kişi, kızgın fakat sinik olmayan çalışana göre daha anti sosyal davranacaktır.

Rehan ve diğerleri (2017), örgütsel sinizm ve çalışan performansı ilişkisini araştırdıkları çalışmada, Hofstede'nin (2006) çalışmasında öne sürdüğü görüşlerden yola çıkmışlardır. Buna göre, mevcut bilgi birikimi gelişmiş düzeyde ülkelerden ve coğrafi olarak Avrupa ve Amerika'dan elde edilmekte olup dünyanın %30'una karşılık gelmektedir. Bu birikimden elde edilen bilgiler ve teoriler kalan %70'de de geçerli sayılmaktadır (Rehan ve diğerleri, 2017: 1). Çalışmada İslamabad'da bulunan eğitim hastanelerinde 3500 personele 280 anket dağıtılmış ve 200 kişiden değerlendirilebilir veri elde edilmiştir. Ölçüm aracı olarak Brandes ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Sonuçlara göre, örgütsel sinizm bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile çalışan performansını anlamlı düzeyde negatif etkilemektedir.

4. ÖZ YETKİNLİK ALGISI

4.1. Öz Yetkinlik Tanımı

Yeterlik, bireyin davranışı veya ne yaptığının yanında, üretici yeteneğini de içeren bir kavramdır. Sayısız amaca hizmet etmek üzere bilişsel, sosyal ve davranışsal yetenek bileşenlerinin bütünsel olarak düzenlenmesini gerektirir (Bandura, 1982: 122).

Algılanan öz yeterlik (öz yetkinlik), insanların belirlenmiş performans seviyelerinde kendi yetenekleri hakkında olan inançları olarak tanımlanmaktadır. Bu inanç, durumlar aracılığıyla yaşamlarını etkilemektedir. Öz yeterlik inancı, insanların kendilerini nasıl hissettiğini, düşündüğünü, motive ettiğini ve davrandığını belirler. Bu inançlar dört ana süreç içerir: Bilişsel, motivasyonel, duygusal ve seçim süreçleri (Bandura, 1994: 2).

Algılanan öz yeterlik insan edimselliğinin temelidir. İnsanlar eylemleriyle arzu edilen etkileri üretebileceklerine inanmadıkça, zorluklar karşısında harekete geçme veya sebat etme konusunda çok az güdüleri vardır. Yeterlik inançları, amaç belirlemeleri, sonuç beklentilerine dayanan teşvikler, algılanan engeller ve fırsat yapıları, bilişsel motivasyon ve davranış düzenleyicileri olarak iş görür. Algılanan öz yeterlik insan edimselliğinde kilit bir faktördür. Çünkü motivasyon ve eylem üzerinde sadece kendi başına değil, aynı zamanda diğer belirleyiciler üzerindeki etkisi ile de çalışır. Yeterlik inançları, insanların kendileri için koydukları hedefe dönük mücadeleyi, ne kadar çaba harcayacaklarını, zorluklarla karşı karşıya kalma güçlerini ve engelleri nasıl algıladıklarını belirler (Bandura, 1999: 214).

4.2. Öz Yetkinlik Algısını Etkileyen Süreçler

Öz yetkinlik zorluklara karşı mücadele ederek kazanılmış deneyimlere dayanır. Ortaya konulan ustalık, dolaylı öğrenme, sözel ikna, fizyolojik/psikolojik algılama yoluyla adapte edilebilir veya geliştirilebilir (Stajkovic ve diğerleri, 2018: 239).

Yeterlik konusundaki inancın insan faaliyetlerini etkilediği dört ana psikolojik süreç üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Bandura, 1994: 4).

4.2.1. Bilişsel Süreçler

İnsanların birçok davranışı sağduyu ile düzenlenmiş değerli amaçlar içerir ve öncelikle düşüncede şekillenir. Kişisel amaçların belirlenmesinde kişisel değerlendirme kapasitesi etkilidir. Güçlü öz yeterlik algısı olan bireyler, yüksek amaçlara ulaşmak için gerekli mücadele ve kararlılığı gösterir. İnsanların yeterlilikleri hakkındaki inançları ileriye dönük beklenti senaryolarını şekillendirir. Yeterliliğini yüksek seviyede hissetmek ve başarıyı gözünde canlandırmak sonuçlara olumlu etki sağlarken, şüphe hissi ve başarısız senaryolar canlandırmak tam tersi etki yapacaktır. Düşüncenin ana fonksiyonu bireylere olayları öngörmek ve yaşamlarını etkileyen unsurları kontrol edecek yollar geliştirmektir (Bandura, 1994: 4).

4.2.2. Duygusal Süreçler

Bireylerin tehlike ve zor durumlarda ne kadar stres ve depresyon yaşadıkları, bu durumlarla başa çıkma kapasiteleri hakkındaki algılarından etkilenir. Öz yeterlilik algısı kaygı yaratan uyarımlarda stres kontrolü sağlayan ana unsurdur. Tehdit unsurlarını yönetemeyeceğine inanan bireyler, yüksek kaygı taşırlar ve çevrede tehlike oluşturan birçok rahatsız edici unsur görürler. Güçlü öz yeterlik algısı olan bireyler ise, görev ve eylemlerinde gözü pek davranırlar (Bandura, 1994: 5). Yapılacak eylem konusundaki duyguları, bireyin başarısında doğrudan etkili olmaktadır.

4.2.3. Motivasyonel Süreçler

Bilgi, dönüşümsel işleyiş ve yetenek bileşenleri başarılı bir edim için gerekli ancak, yetersizdir. Bireyler genellikle ne yapmaları gerektiğini tam olarak bilmelerine rağmen en uygun şekilde davranmazlar. Bunun nedeni kendilerine dair dayandıkları düşüncelerinin bilgi ve hareket arasında ilişki kurmasıdır. Bu ilişkide sorgulanan kişinin kendi kapasitesine ilişkin yargısı ve yeterliliğine ilişkin algısı onun güdü, motivasyon ve davranışlarını etkiler (Bandura, 1982: 122).

Etrafında farklı teorilerin kurulduğu üç farklı bilişsel motivasyon türü vardır. Bunlar, nedensel dayanaklar, sonuç beklentileri ve kavranmış amaçları içerir. Kuramsal olarak ise, atıf, sonuç beklenti ve hedef kuramlarından etkilenmektedirler. Atık kuramı bakış açısıyla, yeterliliklerini yüksek seviyede algılayan bireyler

başarısızlıklarının eksik çaba göstermelerine, düşük seviyede yeterlilik algılayanlar ise başarısızlıklarının yeteneklerindeki eksiklikten olduğuna atfederler. Sonuç beklenti kuramına dayanarak, bireyler ne yapabilecekleri ve çabalarının olası sonuçlarını düşünerek harekete geçerler. Bireylerin takip edebilecekleri birçok ilgi çekici seçenek varken yetersiz oldukları algısıyla adım atmadıkları görülür (Bandura, 1994: 5).

Hedef belirlemeye dayalı motivasyon algılanan performansın bilişsel olarak karşılaştırılması sürecini içerir. Hedeflere ilişkin memnuniyet derecesi kişilere davranışlarını yönlendirme ve hedeflere ulaşana dek güdülerini devam ettirme gayreti verir (Bandura, 1995: 7).

4.2.4. Seçim Süreçleri

İnsanlar kısmen çevrelerinin ürünüdür. Bireylerin kişisel yeterlilik inançları bulunmayı seçtikleri ortam ve faaliyetler aracılığıyla hayatlarında süreçleri şekillendirir. Bu süreçte kader belirli potansiyelleri geliştirdiği bilinen ortamların ve yaşam tarzının seçilmesi ile şekillenir. İnsanlar baş edemeyecekleri ortam ve faaliyetlerden kaçınırlar. Ancak, yeterli olabilecekleri ve yönetebilecekleri zorlu ortam ve faaliyetleri seçerler. Yaptıkları seçimlerle insanlar farklı yetenekler geliştirir, ilgi alanları ve yaşam süreçlerini belirleyen sosyal ağlar kurarlar (Bandura, 1995: 10).

4.3. Öz Yetkinlik Algısı Hakkında Yapılmış Çalışmalar

Bolat (2011) tarafından öz yeterlik konusunda yapılan araştırma kapsamında Antalya'da bulunan beş yıldızlı bir otel işletmesinde farklı birimlerde görev yapan çalışanlardan 139 adet değerlendirilebilir anket formu toplanmıştır. Anket formunda, öz yeterliği ölçmek amacıyla, Schwarzer ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilmiş olan öz yeterlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşimi ile öz yeterlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Bu araştırmada, aynı zamanda tükenmişlik ile öz yeterlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu; öz yeterliğin tükenmişlik üzerinde lider-üye etkileşimi aracılığıyla da etkide bulunduğu görülmüştür.

Luszczynska ve diğerleri (2005) tarafından, öz yeterlik ölçeğinin çok kültürlü geçerliliğini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen araştırma kapsamında Polonya, Almanya ve Güney Kore'de katılımcılardan toplam 1933 değerlendirilebilir anket

formu toplanmıştır. Öz yeterliği ölçmek amacıyla, Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilmiş olan öz yeterlik ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, araştırma ülkelerinin hepsinde, öz yeterlik ile hedef beklentileri, uygulama niyetleri, çıktı beklentileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Öz yeterliği yüksek olan kişilerin fiziksel olarak daha aktif oldukları, daha az yorgunluk ve olumsuz ruh hali hissettikleri görülmüştür.

Aslan (2017) araştırmasında, futbolcuların öz yeterlik inanç seviyelerini incelemek ve farklı yaş gruplarının karşılaştırmak üzere 207 futbolcudan veri toplamıştır. Öz yeterliği ölçmek amacıyla Sherer ve diğerleri (1982) tarafından geliştirilerek, Bosscher ve Smit (1998) tarafından düzenlenmiş olan Genel Öz Yeterlik Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, genel öz yeterlik inancının ısrarcılık boyutunun yaşla birlikte geliştiği belirlenmiştir.

5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖZ YETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yalçıntaş (2015), rekabetçiliği etkileyen unsurlar olarak, ekonomik çevre, fiziki olanaklar, yasal altyapı imkanları, politik şartlar ve pazarın rekabet koşullarına dikkat çekmektedir (Yalçıntaş, 2015b: 336). Örgütlerin tüm bu rekabet unsurları karşısında sürdürülebilir başarılarını, değişim ve dönüşümlerini destekleyen güç dönüşümcü liderlik tarzı olurken; yapılacak değişim ve dönüşümlere, yönetim kademelerinin uygulamalarına direnç gösterme durumu ise örgütsel sinizm olarak ortaya çıkmaktadır. Direnç ve bireylerin kendilerinden beklenenleri gerçekleştirme eğilimlerinde, kendileri hakkındaki değerlendirmeleri önem kazanmaktadır. Birey, kendisini yapılacak görevlerde yeterli algıladığında çaba gösterme eğiliminde olacak; yetersiz algıladığında ise, örgüte veya yönetime karşı tepkisel davranışlar üretecektir.

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılmış çalışmalar incelendiğinde, bireylerin olumlu yönde dönüşümlerine öncülük eden, onların mevcut kapasitelerinin farkına varmaları ve bunun üzerinde performans göstermelerini sağlayan, örgütle bütünleşmelerinin önünü açan liderler anlatılmaktadır. Bass (1985) da dönüşümcü liderliği, bireylerin elde edilecek sonuçlar konusunda farkındalıklarını yükselten, bireylere kendi ilgi alanlarından öte grup veya organizasyonun amaçlarını benimseten, beklenenden daha gayretli çalışmalarını sağlayan kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 1985: 29).

Burada, takipçilerin lideri algılama şekilleri, lidere yaptıkları atıflar önem kazanmaktadır. Lider ve takipçinin davranışlarını atfetme kuramına dayanarak açıklayan araştırmalarda; bireylerin kendi davranışlarını dışsal olarak nitelendirirken, başkalarının davranışlarını içsel (eğilimli veya motivasyonel) faktörlere dayandırdıklarına dikkat çekilmektedir. Ayrıca, başarılarını yetenek ya da çaba gibi iç faktörlere atfederken; başarısızlıklarını, beklenmedik şekilde zor olan görev

gereklilikleri, şans veya diğer bireyler gibi dış etkenlere bağladıkları görülmektedir (Green ve Mitchell, 1979: 430).

Liderlik yönünden, takipçilerin başarısı bir lider olarak etkinliklerine, zayıf üye performansı da takipçi kabiliyetinin eksikliği veya yetersiz çaba gibi iç sebeplere atfedilebilmektedir. Liderler, takipçinin zayıf performansını çaba eksikliğine (içsel, dengesiz bir nedene) atfettiğinde, kısmen cezai cevapların olasılığı artar, çünkü lider takipçinin, daha çok çaba harcayarak performansı artırabilmesini bekler. Buna karşılık, zayıf üye performansını yetenek eksikliğine bağlayan bir liderin cezalandırıcı olma olasılığı daha düşük olsa da, ek eğitim veya beceri geliştirme müdahaleleri olmadan performansta iyileşme beklememesi de olasıdır (Davis ve Gardner, 2004: 461).

Örgütsel sinizm algılarında liderlik atıf sürecinin önemli etkileri vardır. Bunlardan birincisi, liderlerin zayıf takipçi performansında onların haksız olduğunu düşünmesi; ikincisi, takipçi performansı için hem üye hem de liderlik niteliklerinin gelecekteki performans beklentilerini ve diğer tarafın gelecekteki davranışlarını etkilemesi; üçüncüsü, lider davranışının takipçide oluşturduğu kendi performansıyla ilgili algısıdır. Örneğin, lider tarafından iyi muamele gören bir takipçinin, bu olumlu lider davranışını kendi performansına bağlaması daha muhtemeldir, ancak bir üst yöneticisi tarafından iyi muamele görmeyen bir takipçi bu olumsuzluğu lidere bağlayabilir. Bu durum, liderin hak gözetmeyen, adaletsiz bir kişi olarak algılanmasına, bu algıysa gittikçe yükselen örgütsel sinizme yol açar (Davis ve Gardner, 2004: 443).

Liderin algılanış tarzı, örgütsel sinizm algılarını etkilemektedir. Örgütsel sinizm algısının artması, örgütün geleceğine ilişkin güven düzeyini ve çalışanların başarılı olma yeteneklerine ilişkin öz yeterliliklerinin azalmasına neden olur. Öte yandan, dönüşümcü olarak algılanan bir lider, örgütsel sinizm düzeyini azaltabilir, organizasyona duyulan güveni ve ardından öz yeterliliğini artırabilir. (Davis ve Gardner, 2004:461). Buna göre, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel sinizmi azaltması ve öz yeterlik algısını ise artırması beklenmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE UYGULAMA

6.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Örgütlerin pazar paylarını artırmaları, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları ve imajlarını yükseltebilmeleri için sahip oldukları en önemli faktörlerden biri insan kaynağıdır. Bu bakımdan, insan kaynağının yetkinliğini artırmaları ve örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirmeleri gerekmektedir. Çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmada gönüllü olarak çaba göstermeleri, örgüt hakkında geliştirmiş olabilecekleri olumsuz tutum ve davranışlardan uzaklaşmaları dönüşümcü liderlik tarzıyla sağlanabilecektir.

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve çalışanların öz yetkinlik algısının aracı rolünü belirlemek, değişkenler arası ilişkileri açıklamaya çalışmaktır. Araştırma, bu ilişkileri bir havayolu işletmesi çalışanları üzerinde incelemesi bakımından da önem arz etmektedir. Alan yazın incelendiğinde dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve öz yetkinlik kavramlarını bir arada değerlendiren çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel sinizmin, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye, psikolojik sözleşme ihlali, kişilik özellikleri, liderlik tarzları kavramlarıyla birlikte ele alındığı ve araştırmaların yoğunlukla sağlık, eğitim ve konaklama işletmelerinde gerçekleştirildiği görülmektedir.

6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

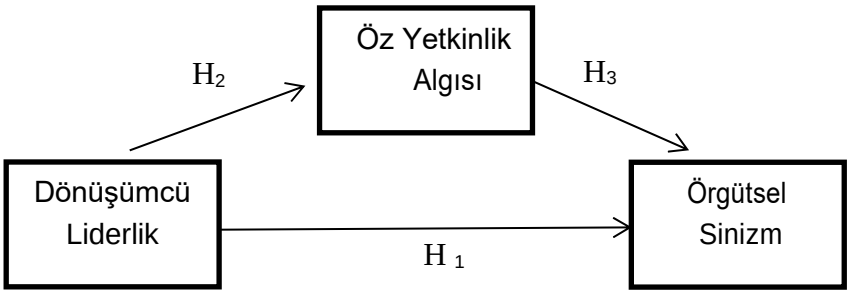
Araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren özel bir havayolu işletmesinde yürütülmüştür. Havayolu işletmesi operasyonları, ulusal ve uluslararası kuralların uygulanma gerekliliği yanında müşteri memnuniyeti sağlanması, operasyonel zaman kısıtları gibi unsurları da bir arada bulundurmaktadır. Bu unsurların birlikte yönetilmesinin ortaya çıkardığı baskı, çalışanlarda örgütsel sinizm tutumunun gelişmesinde elverişli bir ortam oluşturmaktadır. Bu yönden değerlendirilerek,

araştırmada örneklem olarak işletmenin müşterileri ile yüz yüze iletişim sağlayan çalışanları ele alınmıştır.

Katılım sağlanabilmesi amacıyla anket formunda gizlilik taahhüdüne yer verilmiş, anketler uygulayıcılar tarafından katılımcılardan şahsen teslim alınmıştır. Uygulama süreci, doğru ve hedeflenen sayıda katılımcıya ulaşmak amacıyla 2 ay devam etmiştir. Toplamda değerlendirilebilir 372 adet anket formu elde edilmiştir.

Uygulama, zaman ve mekan kısıtı nedeniyle işletmenin tüm birimlerine ve diğer havayolu işletmelerine genişletilememiştir.

6.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Şekil 3. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin saptanması ve öz yetkinlik algısının bu ilişkide aracı değişken olarak incelenmesidir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların öz yetkinlik algılarını pozitif yönde etkileyerek örgütsel sinizm seviyesini azaltacağı öngörülmüştür.

Dönüşümcü liderlik tarzında her bireyin özgünlüğü ve kapasitesinin ortaya çıkarılması, başarılarının fark edilmesi önem taşımaktadır (Edizler ve Akbulut, 2011: 22). Takdir edilen, saygı duyulan, güven sağlamış kişi olarak dönüşümcü lider, çalışanlarda takım ruhu, coşku ve iyimserlik havası oluşturur. Bu ortamda çalışanlar işlerini daha anlamlı bulurlar (Saylı ve Baytok, 2014: 126). Liderlik tarzları arasında dönüşümcü liderliğin seviyesi arttıkça örgütsel sinizm seviyesinde azalma ortaya çıktığı görülmüştür (Güçlü ve diğerleri, 2017: 185).

Bu açıklamalara dayanarak;

Hipotez 1: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Lider ve astlar arasındaki ilişkiler örgüt içinde sahip olunan rollere göre belirlenmektedir. Belirli bir süre karşılıklı özelliklerin tanınması söz konusudur. Lider ve astlar arasında oluşabilecek olumlu ortam, demografik ya da kişisel özelliklere bağlı olarak şekillenir. Daha sonra ise, astların bilgi, beceri ve yetenekleri önem kazanır (Bauer ve Green, 1996: 1544). Bu ortamda dönüşümcü liderlik çalışanların öz yeterlilik seviyelerini değişime uğratır. En güçlü etki, ustalık deneyimleri aracılığıyla oluşmaktadır. Dönüşümcü liderin takipçilerini bireysel olarak desteklemesi ve kendilerini başarılı olarak algılamalarını sağlaması, yüksek motivasyon göstermeleri yönünde ilham vermesi onların başarıyı deneyimlerine yol açacaktır. Böylece takipçiler kendi ustalık deneyimlerini yaşayacaklardır (Prochazka ve diğerleri, 2017: 27).

Bu açıklamalara göre;

Hipotez 2: Dönüşümcü liderlik ile öz yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Karacaoğlu ve İnce (2013), araştırmalarında öz yetkinlik ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Bu sonuca göre, öz yetkinlik seviyesi yüksek bireyler, örgütsel değişimi destekleyecek, değişimlere adapte olmaları mümkün olacaktır (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 197).

Bu araştırmadan hareketle;

Hipotez 3: Öz yetkinlik algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderliğin hem öz yetkinlik hem de örgütsel sinizm üzerinde etkisi olduğu hipotezlerinden yola çıkarak;

Hipotez 4: Öz yetkinlik algısı dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracı etkide bulunmaktadır.

6.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, nicel teknik kullanılarak yürütülmüştür. Nicel araştırmalar, sayısal veriler kullanılarak, genellenebilir, tekrarlanabilir ve kesin sonuçlar üretme özelliği taşırlar (Gürbüz ve Şahin, 2017: 103). Verilerin analizleri SPSS 25 ve AMOS 23 programlarından yararlanılarak yapılmıştır.

6.5. Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, 4 bölümden ve toplam 53 sorudan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunda kullanılan ölçekler, var olan tutumları düzey olarak ölçmek üzere tasarlanmış, "toplamalı sıralama" tekniğinde olan Likert ölçekleridir. Toplamalı sıralama tekniğinde, sıfır (0) puan kullanılmaz; en az bir (1) puandan başlanır. Olumlu ifadeye verilen en olumlu ve olumsuz ifadeye verilen en olumsuz yanıt en yüksek puan alacak şekilde tasarlama yapılır. Likert ölçeklerinin puanlamasında sık kullanılan dört farklı yöntem bulunmaktadır. Bunlar, üç dereceli, dört dereceli, beş dereceli ve yedi dereceli ölçek puanlamasıdır (Bayat, 2014: 18). Araştırmada bir adet dört ve iki adet beş dereceli ölçek kullanılmıştır. Anket formunda öncelikle araştırmanın amacı ve verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı ve gizli tutulacağını vurgulayan bölüm bulunmaktadır. Ardından ilk bölümde liderin davranış özellikleri, dönüşümcü liderlik tarzı kapsamında ölçülmüştür. İkinci bölümde ise bağımlı değişken örgütsel sinizmi ölçen sorular yer almaktadır. Üçüncü bölüm, aracı etkisi incelenen öz yetkinlik algısının ölçüldüğü bölümdür. Dördüncü bölüm ise, demografik bilgileri kapsayan sorulardan oluşmaktadır.

6.5.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderliği ölçmek amacıyla Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilmiş olan, yirmi üç ifade ve altı boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Bu ifadelere katılımcılardan beş dereceli Likert ölçeği ile cevap vermeleri istenmiştir. Ölçekte; "1. Hiç katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum" seçenekleri yer almıştır. Ölçeğin Türkçeleştirilmesinin İşcan (2002) tarafından yapıldığı çalışmada beş boyut tespit edilmiş, ölçeğin tamamına ait güvenilirlik testinde Alpha: 0.930 olarak bulunmuştur. Ölçekte "çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır", "çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder" gibi ifadeler bulunmaktadır.

6.5.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan, on üç ifade ve üç boyuttan oluşan, beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, "1.Hiç katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen katılıyorum, 4.Katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum" seçenekleri yer almaktadır. Ölçeğin Türkçeleştirilmesinin Kalağan (2009) tarafından yapıldığı çalışmada üç boyut ve genel Cronbach Alpha: 0.931 olarak bulunmuştur. Ölçekte "çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum", "çalıştığım kurumda bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım" gibi ifadeler bulunmaktadır.

6.5.3. Öz Yetkinlik Algısı Ölçeği

Öz yetkinlik algısı değişkeni için ise, 1979 yılında Jerusalem ve Schwarzer tarafından geliştirilen, on ifade ve tek boyuttan oluşan, dörtlü Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte "1.Doğru değil, 2. Biraz doğru, 3. Daha doğru, 4. Tümüyle doğru" seçenekleri bulunmaktadır. Ölçek otuz iki farklı dile çevrilmiş bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçeleştirilmesi ve uyumu Yeşilay (1997) tarafından yapılmıştır. Yeşilay (1997) tarafından açıklanmış alfa değeri bulunmamakla beraber Tayfur (2006) çalışmasında bu ölçeğe ait Cronbach Alfa değerini 0.88 olarak ifade etmiştir. Ölçekte "yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim", "güçlükleri soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim" gibi ifadeler yer almaktadır. Anket formunun son bölümünde demografik özelliklere yönelik yedi soru bulunmaktadır.

6.6. Örneklem

Araştırma evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren özel bir havayolu işletmesidir. Bu evreni temsil yeterliliği olan örneklemi tespit etmek amacıyla Bartlett ve diğerleri (2001)'den Gürbüz ve Şahin (2017: 130) tarafından uyarlanan yöntemle hazırlanan tablolar kullanılmış, sosyal bilimlerde genel kabul gören %95 güvenilirlik düzeyi için örneklem büyüklüğü en az 370 kişi olarak belirlenmiştir. Sosyal bilim araştırmalarında genellikle kolay, hızlı ve ekonomik şekilde veri toplanması amacıyla kolayda örneklem yöntemi tercih edilmektedir (Malhotra, 2004: 321, Aaker ve diğerleri, 2007: 394). Bu yöntemde ihtiyaç duyulan örneklem sayısına ulaşana kadar araştırma evreninden veri toplanmaktadır. Yürütülen araştırmada da ilgili bölümde çalışma ortamının çok hareketli ve görev saatlerinin oldukça değişken

olması nedeniyle, görevli olan ve gönüllü katılım sağlayacak kişilere hızla ulaşılması amacıyla kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanan anket formu ihtiyat payı dikkate alınarak, elektronik ortamda ve elden katılımcılara ulaştırılmıştır. Geri dönüş alınan bazı anket formlarında eksik veriler tespit edilmiştir. Eksik verilerin yerine veri atanması yöntemlerinin yanlılık oluşturduğu ve test istatistiklerinde daha yüksek veya düşük tahminlerin ortaya çıkmasına sebep olduğu bilinmektedir. Bu nedenle eksik veri içeren gözlemlerin değerlendirmeden çıkarılması en güvenli yol olarak önerilmektedir (Allison, 2009: 87). Buna göre, işaretlenmemiş maddeleri olan ve fark edilir derecede dikkatsizlikle doldurulmuş formlar araştırmadan çıkarılmış, toplam 372 adet değerlendirilebilir anket formu elde edilmiştir. Literatüre göre, YEM (Yapısal Eşitlik Modellemesi) uygulamasında, 100'den az örneklem sayısı küçük, 200 örneklem sayısı orta ve 200'den yüksek örneklem sayısı büyük olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, normal dağılım gösteriyorsa, örneklem sayısı gözlenen değişken sayısının en az beş katı olarak uygulanmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 338; Bayram, 2016: 51; Kline, 2011: 12). Araştırmada kullanılan ölçeklerde bulunan toplam gözlenen değişken sayısı 46'dır. Örneklem sayısının 370 olması (Değişken sayısı 46 x 5 = 230 minimum örneklem) bu hesaplama açısından da yeterli görülmektedir. Ulaşılan örneklemin araştırma değişkenlerinin ilişkilerini açık şekilde ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Anket formunda demografik bilgilere yönelik yedi soru bulunmaktadır. Katılımcılardan, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğretim düzeyi, yönetsel düzey, kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresine ilişkin bilgi alınmıştır. Bu demografik bilgilerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6.
Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler

Değişken	Gruplar	n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	202	54.3
	Erkek	170	45.7
	Toplam	372	100.0
Yaş	20-24	7	1.9
	25-29	83	22.3
	30-34	112	30.1
	35-39	60	16.1
	40-44	81	21.8
	45 ve üzeri	29	7.8
	Toplam	372	100.0
Medeni Durum	Evli	162	43.5
	Bekar	210	56.5
	Toplam	372	100.0
Öğretim Düzeyi	Lise	16	4.3
	Önlisans	88	23.7
	Lisans	244	65.5
	Yüksek Lisans	24	6.5
	Doktora	-	-
	Toplam	372	100.0
Yönetsel Düzey	Yönetici	79	21.2
	Yönetici değil	293	78.8
	Toplam	372	100.0
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 Yıl	99	26.6
	6-10 Yıl	109	29.3
	11-15 Yıl	77	20.7
	16 Yıl ve üzeri	87	23.4
	Toplam	372	100.0
Toplam Çalışma Süresi	0-5 Yıl	39	10.5
	6-10 Yıl	110	29.6
	11-15 Yıl	88	23.6
	16 Yıl ve üzeri	135	36.3
	Toplam	372	100.0

6.7. Analizler ve Bulgular

6.7.1. Verilerin Uygunluk Analizleri

Organizasyonlarda bireyleri konu alan araştırmalar çoğunlukla, çalışanın işe yönelik algılarının ve tutumunun, işyerinde üstlendiği rol ve iş performansına etkilerini ele almaktadır (Harrison ve diğerleri, 2006: 305). Bu araştırmalarda iki veya daha fazla değişkene ilişkin veri, kendi kendini değerlendirme yöntemiyle, aynı kişiden alınmakta ve değişkenler arası ilişkiler yorumlanmaktadır. Böylece farklı olduğu düşünülen değişkenler arasında yapay korelasyon ortaya çıkabilmekte ve hatalı araştırma sonuçlarına ulaşılmaktadır (Podsakoff ve Organ, 1986: 534). Ortak yöntem varyansı olarak adlandırılan bu sorunda, davranışsal değişkenler arasında sistematik hata (değişkenler arasında var olandan az veya daha fazla ilişki görülmesi, verilerin ölçülmek istenen kavramı yansıtmaması) oluşmakta ve varyans, ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan daha çok ölçme metoduna dayanmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2003: 879; Özyılmaz ve Eser, 2013: 500). Bu hatanın ortaya çıkmasının nedenleri:

(a) Verilerin aynı kaynaktan veya değerlendiriciden toplanması,

(b) Değişkenleri ölçmede kullanılan ifadelerin karakteristik özellikleri,

(c) İfadelerin anketteki yerleri,

(d) Ölçümlerinin toplandığı zaman, mekan ve ortamdır (Podsakoff ve diğerleri, 2003: 882).

Araştırmada, kendini değerlendirme yöntemi kullanılması, değişkenlere ilişkin ölçeklerin ortak anket formuyla katılımcılara iletilmesi ve aynı zaman içerisinde değerlendirme istenmiş olması nedeniyle ortak yöntem varyansı olasılığı ortaya çıkmaktadır. Bu olasılığı kontrol etmekte kullanılabilen istatistiksel yöntemlerden biri Harman'ın tek faktör testidir (Podsakoff ve diğerleri, 2003: 889). Bu yöntemde, ölçeklerde yer alan tüm ifadeler döngüsüz faktör analizine tabi tutulmaktadır. Böylece, değişkenlerdeki farklılığı hesaba katmak için gerekli olan faktörlerin sayısı belirlenmektedir. Bu tekniğin temel varsayımı, eğer önemli miktarda ortak yöntem varyansı varsa,

(a) tek bir faktörün ortaya çıkması veya

(b) bir genel faktörün kovaryansın çoğunluğunu açıklamasıdır (Podsakoff ve diğerleri, 2003: 889).

Bu yönteme göre, anket formunu oluşturan dönüşümcü liderlik ölçeği (23 ifade), örgütsel sinizm ölçeği (13 ifade), öz yetkinlik algısı ölçeği (10 ifade) olmak üzere 46 ifade döngüsüz faktör analizine alınmıştır. Analiz sonucunda öz değeri 1'den büyük olan dokuz boyut elde edilmiş, en yüksek öz değere sahip boyutun varyansın % 30'unu açıkladığı görülmüştür. Bu sonuca göre, araştırmada ortak yöntem varyansı sorunu bulunmamaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden önce, verilerin analize uygunluğunu test etmek amacıyla normal dağılım ölçüleri kontrol edilmiştir. Normal dağılım, verilerin ortalamadan ne kadar yayıldığını, uzaklaştığını gösterir. Normal dağılım varsayımını değerlendirmek için, istatistiksel test sonuçlarına (Kolmogorov-Smirnov testi) veya dağılımın basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 215). Basıklık ve çarpıklık değerlerinin küçük (-1/+1 veya -1.5/+1.5 aralığında) olması verilerin normal dağıldığı anlamına gelmektedir (Bayram, 2016: 49). Harlow (1985) tek değişkenli ve çok değişkenli normallik varsayımını test ettiği çalışmasında, normallik varsayımı sağlayan değerleri belirlemiştir. Buna göre;

- -1.25 < tek değişkenli çarpıklık < 2.0
- -1.0 < tek değişkenli basıklık < 8.0
- -4.9 < Mardia'nın basıklık (çok değişkenli) < 49.1

aralığında analizlerde parametre tahminleri yansızlığını koruyabilmiştir. Böylece bu değerler arasında tek değişkenli ve çoklu normal dağılım varsayımının sağlandığı kabul edilmektedir. Araştırma veri setinde AMOS programı aracılığıyla incelenen Mardia katsayısı 47.371 < 49.1 olduğundan veri setinin çoklu normal dağılım varsayımını sağladığı görülmektedir. Ayrıca, tek değişkenli çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında da veri setinde normal dağılım varsayımının sağlandığı görülmektedir. Tablo 7'de ölçek maddelerine ilişkin çarpıklık, basıklık, ortalama ve standart sapma değerleri listelenmiştir.

Tablo 7.
Ölçek maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Madde Adı	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Madde Adı	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
y1	3.82	0.843	-0.567	0.293	k1	2.98	1.025	-0.093	-0.608
y2	3.67	0.814	-0.356	-0.146	k2	2.66	0.952	0.075	-0.816
y3	3.73	0.869	-0.603	0.243	k3	2.74	0.996	0.087	-0.731
y4	4.17	0.725	-0.573	0.054	k4	2.92	1.015	-0.066	-0.658
y5	3.11	0.982	-0.217	-0.308	k5	2.63	0.917	0.199	-0.535
y6	3.58	0.795	-0.128	0.247	k6	1.89	0.831	0.831	0.460
y7	3.82	0.742	-0.339	-0.018	k7	1.79	0.814	0.885	0.325
y8	3.70	0.735	-0.403	0.275	k8	1.86	0.845	0.755	-0.061
y9	3.66	0.783	-0.604	0.705	k9	1.90	0.865	0.646	-0.368
y10	4.28	0.682	-0.463	-0.598	k10	1.95	0.909	0.632	-0.374
y11	3.12	0.940	-0.174	-0.140	k11	2.19	1.009	0.458	-0.608
y12	3.60	0.783	-0.375	0.276	k12	1.98	0.959	0.665	-0.466
y13	3.95	0.751	-0.458	0.090	k13	1.92	0.936	0.752	-0.271
y14	3.80	0.720	-0.325	0.054	b1	3.14	0.698	-0.293	-0.586
y15	3.76	0.811	-0.626	0.537	b2	3.07	0.731	-0.317	-0.462
y16	3.98	0.682	-0.072	-0.554	b3	3.07	0.708	-0.329	-0.255
y17	3.09	0.901	-0.136	-0.366	b4	3.04	0.800	-0.481	-0.312
y18	3.75	0.801	-0.438	0.361	b5	3.30	0.680	-0.498	-0.569
y19	3.76	0.748	-0.549	0.675	b6	3.22	0.684	-0.408	-0.431
y20	3.79	0.872	-0.628	0.192	b7	3.31	0.667	-0.497	-0.499
y21	3.68	0.792	-0.345	0.277	b8	3.26	0.668	-0.356	-0.792
y22	3.75	0.774	-0.336	0.038	b9	3.24	0.670	-0.331	-0.803
y23	3.78	0.824	-0.704	0.727	b10	3.11	0.780	-0.396	-0.685

Not: Dönüşümcü Liderlik Ölçek Maddeleri: y1-y23; Örgütsel Sinizm Ölçek Maddeleri: k1-k13; Öz Yetkinlik Algısı Ölçek Maddeleri: b1-b10. Ort. : Ortalama

Toplanan verilerin faktör analizine uygunluğuna örnekleme yeterliliği değerleriyle karar verilmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin, (KMO) katsayısı ile örnekleme yeterliliği test edilmektedir. Tablo 8'de görüldüğü üzere, KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmekte olup, kabul edilebilir alt sınır .50'dir (Durmuş ve diğerleri, 2016: 79). Faktör analizi yapabilmenin ön koşulu değişkenler arasında belli oranda korelasyon bulunmasıdır. Barlett's Test Of Sphericity testi ile değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığı incelenmektedir. Barlett testine göre; $p < .05$ ise, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli seviyede ilişki olduğu anlaşılmaktadır (Hair ve diğerleri, 2014: 102).

Tablo 8.
KMO Değerleri ve Anlamları

KMO Değerleri	Anlamı
.80 ve üzeri	Mükemmel
.70 – .80 arası	İyi
.60 – .70 arası	Orta
.50 – .60 arası	Kötü
.50'den alt değerler	Kabul edilmez

Not**:** Durmuş ve diğerleri (2016: 80) **"**Sosyal Bilimlerde SPSS 'le Veri Analizi*"* kitabından uyarlanmıştır**.**

Yararlanılan her üç ölçekten elde edilen KMO ve Bartlett Test sonuçları Tablo 9'da verilmekte olup, Bartlett Test sonucu, $p < .05$ olduğundan değişkenlerimizin analiz yapmaya uygun olduğu; KMO değerleri .50 değerinin üzerinde olduğundan örneklem yeterliliği sağlandığı görülmüştür.

Tablo 9.
Ölçeklerden Elde Edilen KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Ölçek Adı	KMO Değeri	Bartlett Test Sonucu
Dönüşümcü Liderlik	.932	.000
Örgütsel Sinizm	.903	.000
Öz Yetkinlik	.924	.000

Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve öz yetkinlik kavramlarına ilişkin ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek için temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) kullanılarak ve Varimax döndürme yöntemiyle AFA (Açıklayıcı Faktör

Analizi) gerçekleştirilmiştir. Her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu görmek için MSA (Measures of Sampling Adequacy) değerleri incelenmektedir (Durmuş ve diğerleri, 2016: 81). Araştırma veri setinde yer alan ifadelerde MSA değerleri Tablo 10'da belirtilen kabul edilebilir sınır olan .50 değerinin üzerinde (.80 / .90 aralığında) olduğundan ölçekte kullanılan ifadelerin faktör analizine uygunluğu görülmüştür.

Tablo 10.
MSA (Measures of Sampling Adequacy) Değerleri ve Yorumları

MSA Değeri	Yorumu
.80 ve üzeri	İyi
.80 – .70 arası	Orta
.70 – .60 arası	Vasat
.60 – .50 arası	Kötü
.50 altı	Kabul edilemez

Not: Hair ve diğerlerinin (2014: 102) "Multivariate Data Analysis*"* isimli kitabından uyarlanmıştır.

Ölçme aracının gücü ve faktörde belirtilen boyutun ölçülmesi, madde faktör yüklerinin en düşük .50 değerinde olmasıyla değerlendirilir. Aynı madde birden fazla faktör altında (binişik madde) yer almamalı ve her maddenin ait olduğu faktörle diğer faktörlerin yükleri arasında en az .10 fark olmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 318; Cesur ve Fer, 2007: 60). AFA uygulamasında faktör sayısını belirlemede kullanılan üç temel yöntem bulunmaktadır. (a) Kaiser-Guttman kuralı (b) yamaç birikinti grafiği (c) paralel yöntem. Kaiser-Guttman kuralı (Kaiser kriteri) geniş kabul gören ve uygulanan yöntemdir (Brown, 2006: 26; Şencan,2005: 403). Araştırmada Kaiser Kuralı uygulanmıştır. Elde edilen faktör sayıları ve yükleri Tablo 12, 13 ve 14'de verilmektedir.

6.7.2. Ölçeklerin AFA Sonuçları

Faktör yükleri değerlendirilirken dikkate alınan sınırlar Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11.
Faktör Yük Değerleri ve Yorumları

Faktör Yükü	Yorumu
< .32	Yetersiz
.32 - .50 arası	Düşük
.50 - .60 arası	İyi
.60 - .70 arası	Yüksek
> .70	Mükemmel

Not: Gürbüz ve Şahin'in (2017: 318) " Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri" kitabından uyarlanmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği AFA Uygulaması

Örneklemden elde edilen analiz sonuçlarına göre KMO değeri .932 olduğundan örneklem yeterliliği bulunmaktadır. Bartlett testi sonucunun $p < .05$ olması, maddeler arasında faktör analizi yapmaya uygun korelasyon ilişkileri olduğunu göstermektedir.

Tablo 12.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği AFA Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Faktör Varyansı %	Cronbach's Alpha
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma		20.767	.918
y1 İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	.818		
y2 Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	.777		
y7 İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	.771		
y8 Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	.769		
y13 İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	.712		
y14 Başarılara ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	.623		
y22 Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	.519		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama		17.269	.930
y15 Çalışanların takım oyuncusu olmalarını sağlamaya çalışır	.768		
y23 Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya	.760		
y20 Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	.737		
y9 İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	.730		
y3 Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	.649		
Entelektüel Teşvikte Bulunma		14.135	.881
y18 İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	.832		
y12 Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	.818		
y6 Beni rutin sorunları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	.807		

Tablo 12.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği AFA Sonuçları (Devamı)

Faktörler	Faktör Yükleri	Faktör Varyansı %	Cronbach's Alpha
y21 İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	.592		
Bireysel İlgi Gösterme		12.248	.916
y11Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	.848		
y17Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	.825		
y5 Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	.824		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma		11.241	.818
y10 Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	.865		
y4 Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyle ve belli eder.	.802		
y16 Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	.736		
Birikimli Açıklanan Varyans		75.661	
KMO : .932			
P : .000			
Genel Cronbach Alpha			.949

Faktör analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik kavramı, ölçeğin Türkçeye uyarlanması çalışmasında elde edilen yapıya uygun olarak beş alt boyutlu olarak bulunmuştur. 19. maddenin (çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır) faktör yükü, Tablo 11'de yorumu verildiği şekilde, .50 değerinden düşük olduğundan bu madde ölçekten çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir. Her faktörün açıkladığı varyans yüzdesi ve maddelerin faktör yükleri Tablo 12'de verilmektedir. Faktörler birikimli olarak dönüşümcü liderlik kavramını % 75.66 seviyesinde açıklamaktadır.

Yapı geçerliliğinin sağlanmasının ardından Cronbach Alpha katsayısı ile her boyutun güvenilirlikleri test edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı alt sınırı .70'dir

(Gürbüz ve Şahin, 2017: 331). Tüm değişkenlerin Cronbach Alpha katsayıları eşik değeri olan .70'in üzerinde bulunmuştur. Güvenilirlik katsayıları da Tablo 12'de belirtilmiştir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği AFA Uygulaması

Örneklemden elde edilen analiz sonuçlarına göre, KMO değeri, .903 olduğundan örneklem yeterliliği olduğu görülmüştür. Bartlett testi sonucunun $p < .05$ olması, maddeler arasında faktör analizi yapmaya uygun korelasyon ilişkileri olduğunu göstermektedir.

Tablo 13.
Örgütsel Sinizm Ölçeği AFA Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Faktör Varyansı %	Cronbach's Alpha
Bilişsel Boyut		29.810	. 921
k3 Çalıştığım kurumda bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	.874		
k5 Çalıştığım kurumda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	.843		
k1 Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	.833		
k4 Çalıştığım kurumda çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	.826		
k2 Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	.825		
Duyuşsal Boyut		27.806	.963
k8 Çalıştığım kurumu düşündükçe Gerilim yaşarım.	.902		
k7 Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	.889		
k6 Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	.866		
k9 Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	.834		

Tablo 13.
Örgütsel Sinizm Ölçeği AFA Sonuçları (Devamı)

Faktörler	Faktör Yükleri	Faktör Varyansı %	Cronbach's Alpha
Davranışsal Boyut		25.126	.926
k12 Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	.907		
k13 Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	.889		
k10 Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma işte olup bitenler konusunda yakınırım.	.783		
k11 Çalıştığım kurumdan ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	.749		
Birikimli Açıklanan Varyans		82.743	
KMO : .903			
P: .000			
Genel Cronbach Alpha			.931

Faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel sinizm kavramı, ölçeğin orijinaline uygun olarak üç alt boyutlu olarak bulunmuştur. Maddelerin faktör yüklerinin, Tablo 11'de belirtilen iyi değerlerde (> .50) olduğu, binişik madde olmadığı görülerek tüm maddelerin analizlere dahil edilmeye uygun olduğu saptanmıştır. Faktörler birikimli olarak örgütsel sinizm kavramını % 82.74 seviyesinde açıklamaktadır.

Yapı geçerliliğinin sağlanmasının ardından Cronbach Alpha katsayısı ile her boyutun güvenilirlikleri test edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı alt sınırı .70'dir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 331). Tüm değişkenlerin Cronbach Alpha katsayıları eşik değeri olan .70'in üzerinde bulunmuştur. Güvenilirlik katsayıları da Tablo 13'de belirtilmiştir.

Öz Yetkinlik Algısı Ölçeği AFA Uygulaması

Örneklemden elde edilen analiz sonuçlarına göre, KMO değeri, .924 olduğundan örneklem yeterliliği olduğu görülmüştür. Bartlett testi sonucunun $p < .05$ olması, maddeler arasında faktör analizi yapmaya uygun korelasyon ilişkileri olduğunu göstermektedir.

Tablo 14.
Öz Yetkinlik Algısı Ölçeği AFA Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Faktör Varyansı %	Cronbach's Alpha
Öz Yetkinlik		60.812	.938
b8 Güçlükleri soğukkanlılıkla Karşılarım.	.847		
b9 Ani olayların da hakkından geleceğimi sanıyorum.	.839		
b2 Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim.	.820		
b6 Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime erişmek bana güç gelmez.	.815		
b7 Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledebilmeye yönelik birçok fikirlerim vardır.	.813		
b5 Güç sorunların çözümünü eğer gayret edersem her zaman başarırım.	.806		
b1 Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.	.803		
b4 Ne olursa olsun üstesinden gelirim	.784		
b3 Bana karşı çıkıldığında kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum.	.778		
b10 Her sorun için bir çözümüm vardır.	.725		
Açıklanan Tek Faktör Varyansı		64.583	
KMO : .924 P: .000			
Genel Cronbach Alpha			.938

Faktör analizi sonuçlarına göre öz yetkinlik kavramı, ölçeğin orijinaline uygun olarak tek boyutlu olarak bulunmuştur. Maddelerin faktör yüklerinin Tablo 11'de belirtilen iyi değerlerde (> .50) olduğu görülerek tüm maddelerin analizlere dahil edilmeye uygunluğu belirlenmiştir. Tek faktör öz yetkinlik kavramını % 64.58 seviyesinde açıklamaktadır.

Yapı geçerliliğinin sağlanmasının ardından Cronbach Alpha katsayısı ile boyutun güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı alt sınırı .70'dir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 331). Cronbach Alpha katsayısı eşik değeri olan .70'in üzerinde bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı da Tablo 14'de belirtilmiştir.

Ölçek Maddelerine Verilen Puanlara İlişkin Veriler

Ölçek ifadelerine katılımcıların verdikleri puanların oranları incelenmiştir.

Tablo 15.
Ölçek Maddelerine Verilen Puanlara İlişkin Veriler

Madde No	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Madde No	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	%	%	%	%	%		%	%	%	%	%
y1	0,8	5,9	23,7	50,0	19,6	k1	7,8	24,7	34,7	27,4	5,4
y2	0,3	8,1	29,0	49,5	13,2	k2	10,2	36,8	30,9	21,2	0,8
y3	1,1	8,3	23,7	50,8	16,1	k3	9,9	33,9	31,2	22,6	2,4
y4	-	1,9	13,4	50,3	34,4	k4	8,1	26,9	33,9	26,9	4,3
y5	6,2	18,5	39,8	29,3	6,2	k5	8,9	39,0	33,3	17,5	1,3
y6	0,8	5,6	39,5	43,3	10,8	k6	34,9	46,5	13,4	4,8	0,3
y7	-	4,3	25,0	54,8	15,9	k7	41,4	42,5	11,8	4,3	-
y8	0,3	5,1	29,6	54,6	10,5	k8	38,7	41,4	15,1	4,8	-
y9	1,1	5,9	29,3	53,5	10,2	k9	37,9	39,0	18,3	4,8	-
y10	-	0,3	12,4	46,8	40,6	k10	37,1	36,6	20,4	5,6	0,3

Tablo 15.
Ölçek Maddelerine Verilen Puanlara İlişkin Veriler (Devamı)

Madde No	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Madde No	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
y11	5.1	17.7	43.5	27.7	5.9	k11	29,6	33,9	25,3	10,2	1,1
y12	0,8	6,5	34,7	48,4	9.7	k12	37,9	34,7	19,1	8,1	0,3
y13	-	3,8	19,4	54,8	22,0	k13	40,1	35,2	17,5	7,0	0,3
y14	-	4,0	26,1	56,2	13,7						
y15	0,8	6,5	23,7	54,3	14,8		Doğru Değil	Biraz Doğru	Daha Doğru	Tümüyle Doğru	
y16	-	0,5	22,8	55,1	21,5						
y17	3,5	21,8	40,9	29,8	4,0	b1	0,5	16,7	51,1	31,7	
y18	0,8	4,6	29,0	50,0	15,6	b2	1,3	19,4	50,3	29,0	
y19	-	-	-	-	-	b3	1,3	17,7	53,5	27,4	
y20	0,8	8,3	21,0	51,1	18,8	b4	3,5	19,6	46,5	30,4	
y21	0,8	4,8	33,1	48,1	13,2	b5	0,3	11,8	46,0	41,9	
y22	0,3	5,1	28,8	51,3	14,5	b6	0,5	13,2	50,3	36,0	
y23	1,1	6,2	22,3	54,6	15,9	b7	0,3	10,8	47,0	41,9	
						b8	-	12,6	48,7	38,7	
						b9	-	13,2	49,2	37,6	
						b10	1,6	20,7	43,0	34,7	

Not: Dönüşümcü Liderlik Ölçek Maddeleri:y1-y23; Örgütsel Sinizm Ölçek Maddeleri: k1-k13; Öz Yetkinlik Algısı Ölçek Maddeleri: b1-b10.

Tablo 15 incelendiğinde, ölçek maddelerine verilen puanların oranları görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde seçenekler, 1 ”hiç katılmıyorum”-5

“tamamen katılıyorum” arasında sıralanmaktadır. Bu ölçekte, y14 (başarılara ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir) ifadesine % 56.2 oranında “katılıyorum” seçeneği işaretlendiği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin diğer maddelerinde de çoğunlukla, liderlik özelliklerine olumlu eğilim gösterilerek, “katılıyorum” seçeneğinin işaretlendiği belirlenmiştir. Bu durumda liderin, çalışanların çoğunluğu tarafından dönüşümcü olarak algılandığı söylenebilir.

Örgütsel sinizm ölçeğinde seçenekler, 1 “hiç katılmıyorum”- 5 “tamamen katılıyorum” arasında sıralanmaktadır. Bu ölçekte en yüksek ortalama, k6 (çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim) ifadesinde % 46.5 olarak görülmektedir. Örgütsel sinizm ölçeğinin diğer maddelerinde de çoğunlukla, olumsuz eğilim gösterilerek “katılmıyorum” seçeneğinin işaretlendiği görülmektedir. Bu durumda, çalışanlarda örgütsel sinizmin düşük seviyelerde ortaya çıktığı söylenebilir.

Öz yetkinlik ölçeğinde seçenekler, 1 “doğru değil”- 4 “tümüyle doğru” arasında sıralanmaktadır. En yüksek ortalama b3 (bana karşı çıkıldığında kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum) ifadesinde % 53.5 olarak görülmektedir Ölçeğin diğer maddelerinde de çoğunlukla, olumlu eğilim gösterilerek “daha doğru” seçeneğinin işaretlendiği görülmektedir. Bu durumda, öz yetkinlik algısının orta üzeri-yüksek seviyelerde ortaya çıktığı söylenebilir.

6.7.3. Ölçeklerin DFA Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçeğin faktörlere dayalı analitik yapısının, araştırmada toplanan veriyle uyum derecesini test etmek amacıyla uygulanır. Çoğunlukla geçerlilik analizleri ve ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılmaktadır. (Bayram, 2016: 42). Model ve faktör yapısının geçerliliği hakkında kuramsal açıdan daha sağlıklı bilgiler verdiğinden diğer istatistiksel analizlere göre daha güçlü bir analizdir. (Şencan, 2005: 408). DFA, gözlenebilen tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı tek faktörlü model; gözlenen değişkenlerin birden fazla ve birbirinden bağımsız faktörler altında toplandığı birinci düzey çok faktörlü model; birinci düzey faktörlerin daha kapsamlı başka bir faktör altında birleştiği ikinci düzey çok faktörlü model olarak adlandırılabilmektedir. Ölçekler yapıları gereği birinci veya ikinci düzey olarak çalışabilirler. Bu yüzden DFA uygulamalarında, çok boyutlu ölçeklerin ikinci düzey çok faktörlü yapılarının da mutlaka test edilmesi gerekir (Meydan ve Şeşen, 2015: 25). Birinci düzey faktör, gözlenen değişkenlere

dayanarak; ikinci düzey faktör ise, birinci düzey faktör üzerinden hesaplanır. Bu nedenle ikinci düzey faktör hesaplamalarında en az üç birinci düzey faktör bulunması gereklidir. Aksi takdirde ikinci düzey faktörün birinci düzey faktörler üzerindeki doğrudan etkisi belirlenemez. Ayrıca, her birinci düzey faktör altında en az iki değişkenin yer alması gereklidir (Kline, 2011: 249).

DFA uygulamasında test edilen birinci ve ikinci düzey ölçüm modelleri yol analizine temel teşkil edecek ve yapısal model oluşturulacaktır. Yapısal eşitlik modeli altı temel aşamayla uygulanır:

- Kuram belirlenir
- Araştırma modeli tanımlanır
- Verilerin toplanması
- Model test edilir
- Model uyumu test edilir (Gerekliyse düzeltmeler yapılarak revize model tekrar test edilir)
- Sonuçlar raporlanır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 339).

Analizlerde, verilerin kurgulanmış olan modele uyum seviyesi ve kullanılan ölçeğin kuramsal alt yapısına uygunluğu uyum iyiliği değerlerine bakılarak görülür.

Tablo 16.
YEM Analizlerinde Uygulanan Uyum İndeksleri ve Eşik Değerler

İndeks Adı	Açıklamalar	İyi Uyum	Kabul edilebilir
X^2	Model ve verinin uyumunu test eder. Anlamsız değer çıkması, kovaryansların benzer olduğunu gösterir.	P > 0.05 olmalıdır.	
X^2 /df	Model ve verinin uyumunu test eder. X^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesi daha güvenilir sonuçlar verir.	< 3	3 <(x^2/df) <5
RMSEA	Serbestlik derecesine dayanarak örneklem ve model kovaryanslarını karşılaştırır.	< 0.05	0.05≤ RMSEA≤0.10
SRMR	Evren ve örneklem kovaryans matrisleri arasındaki artık kovaryansları karşılaştırır.	< 0.05	< 0.08
NFI	X^2 şartlarına bağlı olmadan karşılaştırma yapar.	> 0.95	> 0.90
NNFI (TLI)	NFI'nın df değeri dikkate alınmış şeklidir.	> 0.95	> 0.90
CFI	Hem örneklem büyüklüğü, hem serbestlik derecesini hesaba katarak modeli test eder.	> 0.95	> 0.90
GFI	Örneklem büyüklüğüne bakmadan model uyumunu test eder.	> 0.95	> 0.85
AGFI	GFI'nın df değeri dikkate alınmış şeklidir.	> 0.95	> 0.90
IFI	Model karmaşıklığı ve örneklem büyüklüğünü dikkate alır.	> 0.95	> 0.90

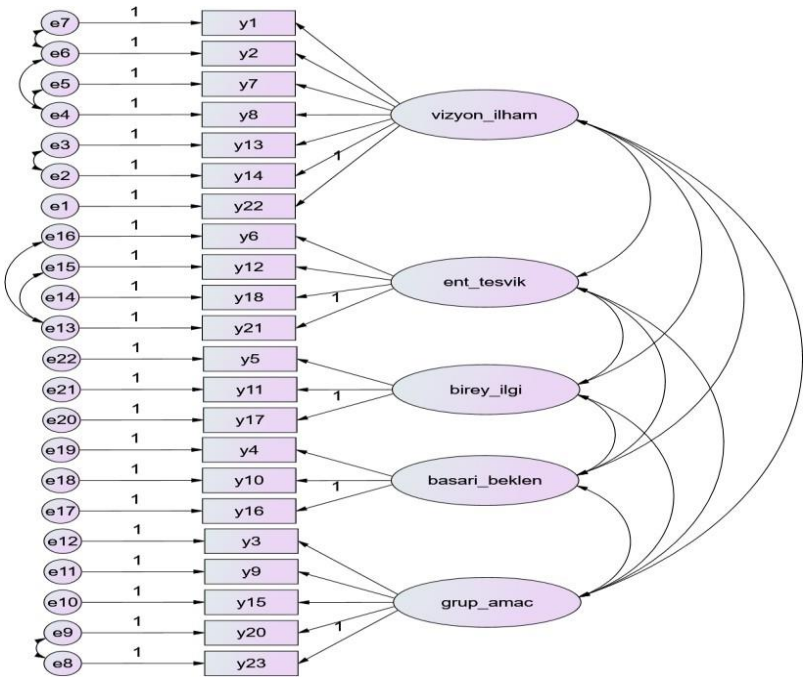
Not: Gürbüz ve Şahin (2017: 343) "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri"; Meydan ve Şeşen (2015: 34) "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Amos Uygulamaları"; Schermelleh-Engel ve diğerleri (2003: 36) " Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures". Methods of Psychological Research Online" çalışmalarından uyarlanmıştır.

Uyum iyiliği değerleri; mutlak (absolute), basitlik (parsimony), karşılaştırmalı/artımlı (comparative/incremental) olarak üç temel sınıfta değerlendirilir. Araştırmacılardan bu sınıfların her birine ait en az bir değeri raporlamaları beklenmektedir (Brown, 2006: 82). Bu sınıflandırmaya uygun olarak analizlerde, X^2 / df (mutlak), RMSEA ve GFI (basitlik) ve CFI (karşılaştırmalı/artımlı) uyum iyiliği değerleri raporlanmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yapısını doğrulamak amacıyla DFA uygulanmıştır. Ölçüm modelinde 22 madde (yedi maddelik vizyon-ilham sağlama ve

uygun rol modeli olma, beş maddelik grup amaçlarının kabulünü sağlama, dört maddelik entelektüel teşvikte bulunma, üç maddelik bireysel ilgi gösterme ve üç maddelik yüksek başarı beklentisine sahip olma) yer almaktadır. Tahmin yöntemi olarak verilerin normal dağılım varsayımına uygun olması nedeniyle maximum likelihood kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 341). DFA modelinde önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen değerler Tablo 17'de; ölçüm modeli ve yapılan düzeltmeler Şekil 4'de verilmektedir.



Şekil 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 1. Düzey DFA Ölçüm Modeli

DFA ölçüm modeli sonuçları verilen Tablo 17'de, her bir değişken için tahmin değerinin kendi standart hatasına bölünmesi ile bulunan, küçük örneklemlerde t testi, büyük örneklemlerde z testi olarak adlandırılan kritik oran da bulunmaktadır. Kritik oran mutlak değerinin 1.96'dan yüksek olması, .05 anlamlılık seviyesinde sıfır hipotezinin reddedilmesi anlamına gelmektedir (Bayram, 2016: 113). Başka bir ifade ile, değişkenler arası ilişkinin anlamlı bulunabilmesi için kritik oran mutlak değerinin 1.96'nın üzerinde olması gerekmektedir. Tablo 17'de ayrıca, standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları, standart hata değeri, anlamlılık değeri (p) görülmektedir.

Tablo 17.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 1. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları

Gözlenen Değişken		Gizil Değişken	Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
y22	<---	vizyon_ilham	.670			
y14	<---	vizyon_ilham	.778	.082	13.155	***
y13	<---	vizyon_ilham	.783	.086	13.236	***
y8	<---	vizyon_ilham	.808	.084	13.570	***
y7	<---	vizyon_ilham	.784	.085	13.240	***
y2	<---	vizyon_ilham	.784	.093	13.224	***
y1	<---	vizyon_ilham	.798	.096	13.456	***
y23	<---	grup_amac	.828			
y20	<---	grup_amac	.811	.043	23.826	***
y15	<---	grup_amac	.903	.049	22.018	***
y9	<---	grup_amac	.890	.047	21.515	***
y3	<---	grup_amac	.825	.055	19.128	***
y21	<---	ent_tesvik	.838			
y18	<---	ent_tesvik	.791	.063	15.041	***
y12	<---	ent_tesvik	.903	.067	15.967	***
y6	<---	ent_tesvik	.837	.070	14.382	***
y16	<---	basari_beklen	.714			
y10	<---	basari_beklen	.916	.089	14.353	***
y4	<---	basari_beklen	.730	.083	13.088	***
y17	<---	birey_ilgi	.864			
y11	<---	birey_ilgi	.948	.045	25.378	***
y5	<---	birey_ilgi	.852	.050	21.645	***

Not: *** : Regresyon Ağırlıkları, 0.001 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 11'de açıklandığı üzere faktör yüklerinin .50 eşik değerinden yüksek olması gerekmektedir. Tablo 17'de belirtildiği şekilde, ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen standardize regresyon ağırlıkları (.670 / .948 aralığında), .50 değerinden yüksektir. Böylece ölçekte bulunan maddelerin bağlı oldukları faktörleri yeterli düzeyde açıkladıkları görülmektedir. Tüm maddelerin regresyon ağırlıkları istatistiksel olarak anlamlıdır. Kritik oran ise,

istatiksel olarak alt sınır olan 1.96'nın oldukça üzerindedir. Tüm bu değerlere göre, dönüşümcü liderliği açıklayan parametrelerin her biri anlamlıdır.

Değişkenlerin karşılıklı değişmeleri, aralarında bir ilişki olup olmadığı, eğer varsa bu ilişkinin şiddeti ve yönü korelasyon analiziyle incelenir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 259). Tablo 18'de dönüşümcü liderlik ölçeği faktörlerinin korelasyon değerleri verilmektedir.

Tablo 18.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 1.Düzey DFA Faktörler Arası Korelasyon Değerleri

Gizil Değişken		Gizil Değişken	Korelasyon Değeri	Std. Hata	Kritik Oran	P
vizyon_ilham	<-->	grup_amac	.777	.031	8.913	***
vizyon_ilham	<-->	ent_tesvik	.577	.026	7.737	***
vizyon_ilham	<-->	basari_beklen	.488	.019	6.493	***
vizyon_ilham	<-->	birey_ilgi	.652	.032	8.284	***
grup_amac	<-->	ent_tesvik	.671	.033	9.214	***
grup_amac	<-->	basari_beklen	.554	.024	7.502	***
grup_amac	<-->	birey_ilgi	.586	.036	8.527	***
ent_tesvik	<-->	basari_beklen	.408	.021	6.221	***
ent_tesvik	<-->	birey_ilgi	.548	.034	8.240	***
basari_beklen	<-->	birey_ilgi	.278	.023	4.505	***

Not: *** : Korelasyon Değeri, 0.001 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Faktörler arası korelasyonlara bakıldığında, tüm faktörler birbiri ile $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı ilişkilere sahiptir. Vizyon_ilham sağlama ve uygun rol modeli olma faktörü ile grup amaçlarının kabulünü sağlama arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki ($r = .777$); yüksek başarı beklentisine sahip olma ve bireysel ilgi gösterme arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .278$) olduğu görülmektedir.

Tablo 19.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 1. Düzey DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	DFA Değeri	Eşik Değer	Yorumu
CMIN/DF (X^2 /df)	2.610	x2/df < 3	İyi uyum
GFI	.888	> .85	Kabul edilebilir
CFI	.952	> .95	İyi uyum
RMSEA	.066	0.05≤ RMSEA≤ 0.10	Kabul edilebilir

Tablo 19'da, analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, eşik değerlere göre yorumlanarak sunulmaktadır. Eşik değerler, Tablo 16'da verilmiştir. Bu sonuçlar, dönüşümcü liderlik ölçeğinin önerilen beş faktörlü modeli ve öngörülen kuramsal yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin yapısal geçerliliği, ölçeği oluşturan yapıların (boyutların) birbirinden farklı (ayrışma geçerliliği); ancak bu boyutları oluşturan değişkenlerin kendi aralarında ve oluşturdukları boyutla yüksek ilişkili (yakınsama geçerliliği) olmasıyla açıklanır (Bagozzi, 1981: 375). Yakınsama geçerliliği (Convergent Validity) yeterli görülmesi için AVE (Average Variance Extracted-açıklanan ortalama varyans) değerinin .50'den, birleşik güvenilirlik (Composite Reliability) değerinin .70'den büyük olması gereklidir (Hair ve diğerleri, 2014: 605). Ayrışma geçerliliği (Discriminant Validity) sağlanması içinse, bir boyutun AVE değerinin, bu boyutun diğer boyutlarla arasındaki en yüksek korelasyonun karesinden büyük olması istenir. Bu değerler, YEM'de ölçüm modelleriyle test edilmelidir (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizinin son aşaması olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin birleşik güvenilirlik, yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri test edilerek DFA tamamlanmıştır.

Yapı güvenilirliği ve açıklanan varyans aşağıda verilen formüller yardımıyla hesaplanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Analiz verileri bu formüller ve Excel 2010 programı yardımıyla hesaplanmıştır.

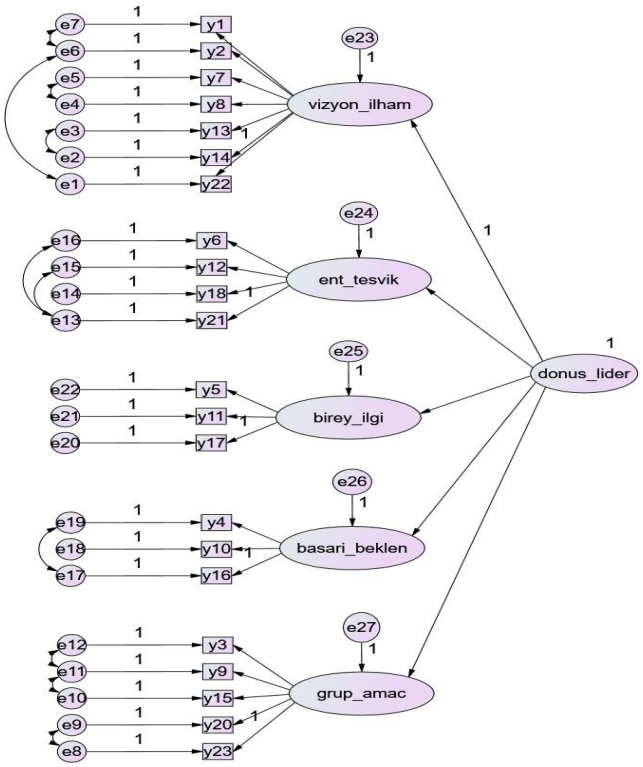
$$\rho_{\eta} = \frac{\left(\sum_{i=1}^{p} \lambda_{yl}\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^{p} \lambda_{yl}\right)^2 + \sum_{i=1}^{p} Var\ (\varepsilon_i)} \qquad \rho_{VC\ (\eta)} = \frac{\sum_{i=1}^{p} \lambda^2{}_{yl}}{\sum_{i=1}^{p} \lambda^2{}_{yl} + \sum_{i=1}^{p} Var\ (\varepsilon_i)}$$

Tablo 20.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Yakınsama, Ayrışma ve Birleşik Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	AVE (Açıklanan ortalama varyans)	Birleşik Güvenilirlik	En Yüksek Korelasyon Karesi
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	.618	.880	.604
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	.533	.850	.450
Entelektüel Teşvikte Bulunma	.590	.850	.450
Bireysel İlgi Gösterme	.693	.871	.425
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	.644	.844	.306

Tablo 20'de verilen değerler, gerekli olan eşik değerlerden yüksek olduğundan ölçeğin içsel tutarlılığı ve ilgili yapıyı ölçme yeterliliği olduğu doğrulanmaktadır.

Ölçeğin 1. düzey DFA sonuçlarının uygun değerlerde olduğu görüldükten sonra, 2. düzey DFA uygulaması yapılmıştır.



Şekil 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 2. Düzey DFA Ölçüm Modeli

Tablo 21.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 2. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişkenler	Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
vizyon_ilham <--- donus_lider	.944			
ent_tesvik <--- donus_lider	.818	.036	18.158	***
birey_ilgi <--- donus_lider	.790	.041	17.475	***
basari_beklen <--- donus_lider	.696	.032	13.649	***
grup_amac <--- donus_lider	.950	.036	23.729	***
y22 <--- vizyon_ilham	.873			
y14 <--- vizyon_ilham	.867	.029	25.314	***
y13 <--- vizyon_ilham	.867	.031	25.410	***
y8 <--- vizyon_ilham	.887	.029	26.903	***
y7 <--- vizyon_ilham	.864	.030	25.140	***
y2 <--- vizyon_ilham	.869	.034	24.365	***
y1 <--- vizyon_ilham	.875	.034	25.983	***
y23 <--- grup_amac	.899			
y20 <--- grup_amac	.887	.033	31.804	***

Tablo 21.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 2. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları (Devamı)

Değişkenler		Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
y15	<--- grup_amac	.928	.036	28.883	***
y9	<--- grup_amac	.902	.036	26.633	***
y3	<--- grup_amac	.871	.041	24.839	***
y21	<--- ent_tesvik	.883			
y18	<--- ent_tesvik	.838	.048	19.588	***
y12	<--- ent_tesvik	.927	.052	20.121	***
y6	<--- ent_tesvik	.879	.055	18.109	***
y16	<--- basari_beklen	.844			
y10	<--- basari_beklen	.853	.063	16.113	***
y4	<--- basari_beklen	.844	.070	15.174	***
y17	<--- birey_ilgi	.895			
y11	<--- birey_ilgi	.964	.037	31.032	***
y5	<--- birey_ilgi	.885	.042	25.752	***
.					

Not: *** : Regresyon Ağırlıkları, 0.001 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 11'de açıklandığı gibi faktör yüklerinin .50 eşik değerinden yüksek olması gerekmektedir. Tablo 21'de belirtildiği şekilde ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen standardize regresyon ağırlıkları (.696 / .964 aralığında), .50 değerinden yüksektir. Bu değerler, ölçekte bulunan maddelerin bağlı oldukları faktörleri yeterli düzeyde açıkladıklarını işaret etmektedir. . Kritik oran, istatiksel olarak alt sınır kabul edilen 1.96'nın üzerindedir. Tüm bu değerlere göre, dönüşümcü liderliği açıklayan her bir parametre anlamlıdır. DFA modelinde önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen uyum iyiliği değerleri ve yorumları da Tablo 22'de verilmektedir.

Tablo 22.
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 2. Düzey DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri

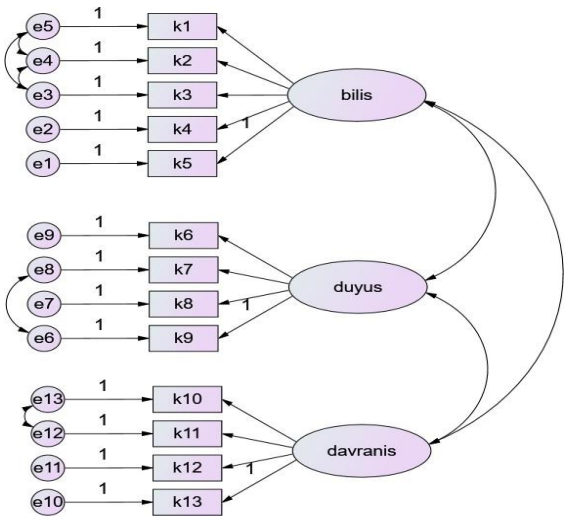
Uyum İndeksi	DFA Değeri	Eşik Değer	Yorumu
CMIN/DF (x2 /df)	3.201	3<x2/df<5	Kabul edilebilir
GFI	0.871	> .85	Kabul edilebilir
CFI	0.934	> .90	Kabul edilebilir
RMSEA	0.077	0.05≤ RMSEA≤0.10	Kabul edilebilir

Tablo 22'de analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, eşik değerlere göre yorumlanarak sunulmaktadır. Eşik değerler, Tablo 15'de verilmiştir. DFA 2. düzey analiz sonucu elde edilen değerler, dönüşümcü liderlik ölçeğinin önerilen beş faktörlü modeli ve öngörülen kuramsal yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin yapısı ve boyutları, AFA ile ortaya çıkarılmış ve DFA ile doğrulanarak istatistiksel olarak kabul edilmiştir. Ölçek, çok boyutlu yapısıyla yapısal eşitlik modeline alınabileceği gibi, tek boyutlu hale getirilerek de analiz yapılabilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 98). Bu aşamadan sonra çok boyutlu olan ölçek, yapısal eşitlik modelinde kullanılmak üzere sadeleştirilmiştir. Bu amaçla "toplama ölçeği" uygulaması yapılmıştır. Toplama ölçeği uygulaması, çok boyutlu ölçümü tek boyuta indirgemek ve böylece ölçüm hatalarını da azaltmak amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. Bu uygulamada orijinal değişkenlerin karakteri ve doğasını içeren yeni bir veri kümesi oluşturulmakta, tahmin ve sonuçların daha iyi yorumlanması sağlanmaktadır (Hair, 2014: 98). Uygulama adımları, ölçeğin her boyutuna ait gözlem verilerinin ortalamalarının alınması ve bu ortalamadan elde edilen değerin bir üst örtük değişkenle ilişkilendirilmesi şeklindedir. Böylece dönüşümcü liderlik ölçeği; vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutlarının ayrı ayrı ortalamalarından oluşan beş gözlenen değişkene sahip model olarak analize katılmıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yapısını doğrulamak amacıyla DFA uygulanmıştır. Ölçüm modelinde 13 ifade (beş maddelik bilişsel, dört maddelik duyuşsal ve dört maddelik davranışsal boyut) yer almaktadır. Verilerin normal dağılım varsayımına uygun olması nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 341). DFA modelinde önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen değerler Tablo 23'de verilmektedir. Şekil 6'de birinci düzey ölçüm modeli ve yapılan düzeltmeler sunulmuştur.



Şekil 6. Örgütsel Sinizm Ölçeği 1. Düzey DFA Modeli

Tablo 23.
Örgütsel Sinizm Ölçeği 1. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
k5	<--- bilis	.898			
k4	<--- bilis	.834	.049	20.919	***
k3	<--- bilis	.856	.049	21.322	***
k2	<--- bilis	.767	.050	17.585	***
k1	<--- bilis	.745	.055	16.789	***
k9	<--- duyuş	.903			
k8	<--- duyus	.950	.032	31.857	***

Tablo 23.
Örgütsel Sinizm Ölçeği 1. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları (Devamı)

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
k7	<--- duyuş	.977	.035	28.753	***
k6	<--- duyuş	.923	.034	29.315	***
k13	<--- davranis	.961			
k12	<--- davranis	.944	.027	37.819	***
k11	<--- davranis	.714	.044	18.228	***
k10	<--- davranis	.854	.032	27.254	***

Not: ***: Regresyon Ağırlıkları 0.001 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 11'de belirtildiği gibi faktör yüklerinin .50 eşik değerinden yüksek olması gerekmektedir. Tablo 23'de belirtildiği şekilde ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen standardize regresyon ağırlıkları (.714 / .977 aralığında) .50 değerinden yüksektir. Böylece ölçekte bulunan maddelerin bağlı oldukları faktörleri yeterli düzeyde açıkladıkları görülmektedir. Tüm maddelerin regresyon ağırlıkları ($p < .01$ seviyesinde) istatistiksel olarak anlamlıdır. Kritik oran ise, istatiksel olarak alt sınır olan 1.96'nın üzerindedir. Tüm bu değerlere göre, örgütsel sinizmi açıklayan parametrelerin her biri anlamlıdır. DFA modelinde önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen uyum iyiliği değerleri ve yorumları da Tablo 24'de verilmektedir.

Tablo 24.
Örgütsel Sinizm Ölçeği 1. Düzey DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	DFA Değeri	Eşik Değer	Yorumu
CMIN/DF (x2 /df)	3.201	3<x2/df<5	Kabul edilebilir
GFI	0.935	> .85	Kabul edilebilir
CFI	0.975	> .95	İyi uyum
RMSEA	0.077	0.05≤ RMSEA≤0.10	Kabul edilebilir

Tablo 24'de analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, eşik değerlere göre yorumlanarak sunulmaktadır. Eşik değerler, Tablo 16'da verilmektedir. DFA 1. düzey analiz sonucu elde edilen değerler, örgütsel sinizm ölçeğinin önerilen üç faktörlü modelinin ve kuramsal yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 25.
Örgütsel Sinizm Ölçeği 1.Düzey DFA Faktörler Arası Korelasyon Değerleri

Gizil Değişken		Gizil Değişken	Korelasyon Değeri	Std. Hata	Kritik Oran	P
bilis	<-->	duyuş	.487	.040	7.789	***
bilis	<-->	davranis	.435	.045	7.132	***
duyus	<-->	davranis	.619	.045	9.595	***

Not: *** : Korelasyon Değeri, 0.001 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

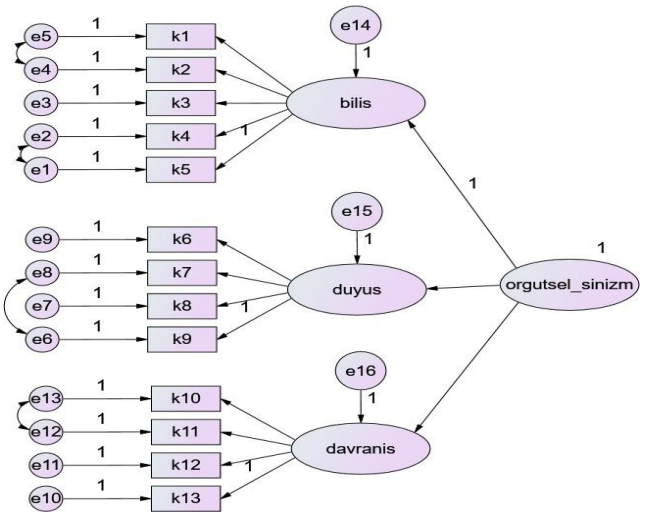
Faktörler arası korelasyonlara bakıldığında, tüm faktörler birbiri ile anlamlı ilişkilere sahiptir. Duyuşsal ve davranışsal boyutlar arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki (r : .619); bilişsel ve duyuşsal boyutlar (r : .487) ile bilişsel ve davranışsal boyutlar arasında (r: .435) pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 26.
Örgütsel Sinizm Ölçeği Yakınsama, Ayrışma ve Birleşik Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	AVE (Açıklanan ortalama varyans)	Birleşik Güvenilirlik	En Yüksek Korelasyon Karesi
Bilişsel	.706	.923	.237
Duyuşsal	.762	.800	.383
Davranışsal	.699	.901	.383

Tablo 26‘da verilen değerler, gerekli olan eşik değerlerden yüksek olduğundan ölçeğin içsel tutarlılığı ve ilgili yapıyı ölçme yeterliliği olduğu doğrulanmaktadır.

Ölçeğin 1. düzey DFA sonuçlarının uygun değerlerde olduğu görüldükten sonra, 2. düzey DFA uygulaması yapılmıştır.



Şekil 7. Örgütsel Sinizm Ölçeği 2. Düzey DFA Modeli

Tablo 27.
Örgütsel Sinizm Ölçeği 2. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişkenler	Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
bilis < --- orgutsel_sinizm	.831			
duyuş <--- orgutsel_sinizm	.846	.042	18.042	***
davranis <--- orgutsel_sinizm	.806	.046	17.922	***
k5 <--- bilis	.930			
k4 <--- bilis	.878	.030	31.721	***
k3 <--- bilis	.940	.029	34.886	***
k2 <--- bilis	.882	.031	28.324	***
k1 <--- biliş	.874	.034	27.556	***
k9 <--- duyus	.924			
k8 <--- duyus	.962	.028	37.306	***
k7 <--- duyuş	.982	.030	33.546	***

Tablo 27.

Örgütsel Sinizm Ölçeği 2. Düzey DFA Ölçüm Modeli Sonuçları (Devamı)

Değişkenler		Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
k6	<--- duyuş	.941	.029	34.274	***
k13	<--- davranis	.970			
k12	<--- davranis	.956	.023	44.560	***
k11	<--- davranis	.758	.038	20.954	***
k10	<--- davranis	.881	.027	31.303	***

Not: *** : Regresyon Ağırlıkları, 0.001 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 11'de belirtildiği gibi faktör yüklerinin .50 eşik değerinden yüksek olması gerekmektedir. Tablo 27'de belirtildiği gibi, ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen standardize regresyon ağırlıkları (.758 / .970 aralığında) .50 değerinden yüksektir. Böylece ölçekte bulunan maddelerin bağlı oldukları faktörleri yeterli düzeyde açıkladıkları görülmektedir. Tüm maddelerin regresyon ağırlıklarının istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kritik oran ise, istatiksel olarak alt sınır olan 1.96 değerinin üzerindedir. Tüm bu sonuçlara göre, örgütsel sinizmi açıklayan parametrelerin her biri anlamlıdır. DFA modelinde önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen uyum iyiliği değerleri ve yorumları da Tablo 28'de verilmektedir.

Tablo 28.

Örgütsel Sinizm Ölçeği 2. Düzey DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri

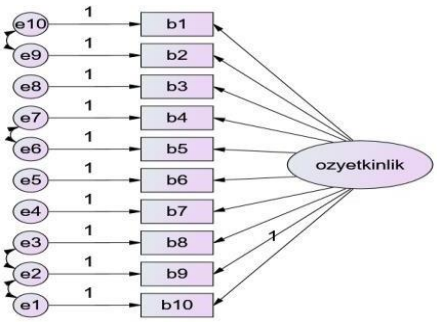
Uyum İndeksi	DFA Değeri	Eşik Değer	Yorumu
CMIN/DF (x2 /df)	4.665	3<x2/df<5	Kabul edilebilir
GFI	0.910	> .85	Kabul edilebilir
CFI	0.957	> .95	İyi uyum
RMSEA	0.099	0.05≤ RMSEA≤0.10	Kabul edilebilir

Tablo 28'de analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, eşik değerlere göre yorumlanarak sunulmaktadır. Eşik değerler, Tablo 16'da verilmektedir. DFA 2. düzey analiz sonucu elde edilen değerler, örgütsel sinizm ölçeğinin önerilen üç faktörlü modelinin ve kuramsal yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin yapısı ve boyutları, AFA ile ortaya çıkarılmış ve DFA ile doğrulanarak istatistiksel olarak kabul edilmiştir. Ölçek çok boyutlu yapıda olduğundan yapısal eşitlik modelinde kullanılmak üzere tek boyutlu hale getirilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015: 98). Daha iyi tahmin ve yorum yapılabilmesi amacıyla orijinal değişkenlerin karakter ve doğasını içeren yeni bir veri kümesi oluşturulmak üzere "toplama ölçeği" uygulamasıyla yapılmıştır. (Hair, 2014: 98). Bu amaçla ölçeğin her boyutuna ait gözlem verilerinin ortalamaları alınarak elde edilen değer bir üst örtük değişkenle ilişkilendirilmiştir. Böylece örgütsel sinizm ölçeği, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutların ayrı ayrı ortalamalarından oluşan üç gözlenen değişkene sahip olarak analize katılmıştır.

Öz Yetkinlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yapısını doğrulamak amacıyla DFA uygulanmıştır. Ölçüm modelinde tek faktör yapısında bulunan 10 madde yer almaktadır. Verilerin normal dağılım varsayımına uygun olması nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 341). DFA modelinde önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen değerler Tablo 29'da; ölçüm modeli ve yapılan düzeltmeler Şekil 8'de verilmektedir.



Şekil 8. Öz Yetkinlik Ölçeği Tek Faktör DFA Modeli

Tablo 29.
Öz Yetkinlik Ölçeği Tek Faktör DFA Ölçüm Modeli Sonuçları

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
b10	<--- ozyetkinlik	.674			
b9	<--- ozyetkinlik	.803	.067	15.297	***
b8	<--- ozyetkinlik	.829	.074	14.231	***
b7	<--- ozyetkinlik	.806	.073	13.914	***
b6	<--- ozyetkinlik	.808	.075	13.944	***
b5	<--- ozyetkinlik	.775	.075	13.434	***
b4	<--- ozyetkinlik	.739	.087	12.881	***
b3	<--- ozyetkinlik	.748	.077	13.043	***
b2	<--- ozyetkinlik	.771	.080	13.378	***
b1	<--- ozyetkinlik	.748	.076	13.029	***

Not: *** : Regresyon Ağırlıkları 0.001 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 11'de belirtildiği gibi faktör yüklerinin .50 eşik değerinden yüksek olması gerekmektedir. Tablo 29'da belirtildiği şekilde ölçeğin tek faktör doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen standardize regresyon ağırlıkları (.674 / .829 aralığında) .50 değerinden yüksektir. Böylece ölçekte bulunan maddelerin bağlı oldukları faktörü yeterli düzeyde açıkladıkları görülmektedir. Tüm maddelerin regresyon ağırlıkları istatistiksel olarak anlamlıdır. Kritik oran ise, istatiksel olarak alt sınır olan 1.96'nın oldukça üzerindedir. Tüm bu değerlere göre, öz yetkinliği açıklayan parametrelerin her biri anlamlıdır. DFA modelinde önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen uyum iyiliği değerleri ve yorumları da Tablo 30'da verilmektedir.

Tablo 30.
Öz Yetkinlik Ölçeği Tek Faktör DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	DFA Değeri	Eşik Değer	Yorumu
CMIN/DF (x2 /df)	2.951	x2/df<3	İyi uyum
GFI	0.954	> .95	İyi uyum
CFI	0.977	> .95	İyi uyum
RMSEA	0.073	0.05≤ RMSEA≤0.10	Kabul edilebilir

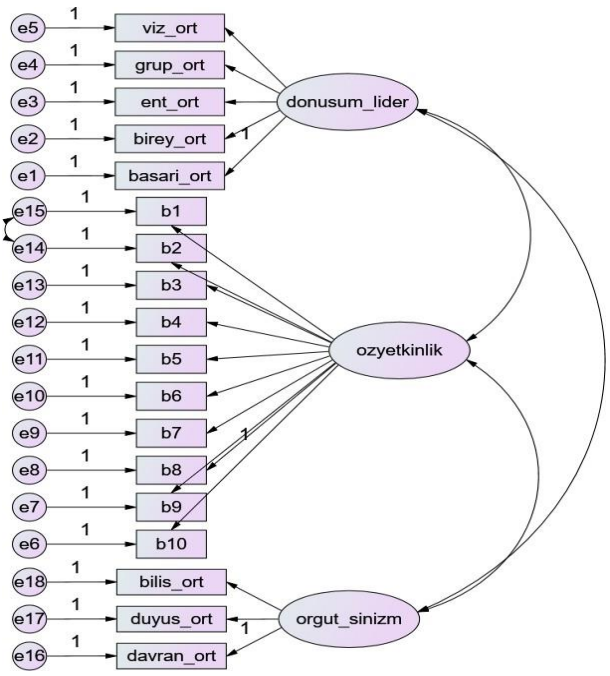
Tablo 30'da analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, eşik değerlere göre yorumlanarak sunulmaktadır. Eşik değerler, Tablo 16'da verilmektedir. DFA tek faktör analizi sonucu elde edilen değerler, öz yetkinlik ölçeğinin önerilen tek faktörlü modelinin ve kuramsal yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

6.7.4. Yapısal Model Testi

Yapısal eşitlik modellemesinde, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere temel iki yapı incelenir. Ölçüm modelinde (DFA) gözlenen değişkenlerle örtük değişkenler arasındaki ilişkiler test edilir. Yapısal modelde ise, örtük değişkenler arasındaki ilişkiler bütünsel olarak ele alınır. Böylece, kuramsal alt yapısı olan ilişkiler, toplanan veri ile doğrulanmaya çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 338).

Ölçeklerin AFA ve DFA analizleri sonucu yeterli olduğu görüldükten sonra YEM için model oluşturulma aşamasına geçilmiştir. Yararlanılan ölçeklerden Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm ölçekleri birden fazla boyuta sahip olduklarından, "toplama ölçeği" uygulaması ile bu ölçeklerin tek boyuta indirgenmesi sağlanmıştır. Dönüşümcü liderlik değişkeni ölçüm modelinde dönüşümcü liderliğin vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutlarının ortalama skorları alınarak bir üst boyut olan dönüşümcü liderlik örtük değişkeni ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel sinizm değişkeni, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutların ortalama skorları alınarak örgütsel sinizm üst boyutuyla ilişkilendirilmiştir. Öz yetkinlik ölçüm modeli ise, tek boyutlu olduğundan gözlenen değişkenlerle ilişkilendirilmiş olarak modele dahil edilmiştir.

Bu aşamada yapılması gereken, DFA'da olduğu gibi veri ile modelin uyumunu test etmek amacıyla ölçüm modeli oluşturulması ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmasıdır. Ölçme modelinin değerlendirilmesinde Tablo 16'da verilen referans değerler dikkate alınmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maksimum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 341). Ölçüm modelinde önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen değerler Tablo 31'de, ölçüm modeli ve yapılan düzeltmeler Şekil 9'da verilmektedir.



Şekil 9. Yol Analizi Ölçüm Modeli

Tablo 31.
YEM Ölçüm Modeli Değerleri

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
basari_ort	<--- donusum_lider	.565	.		
birey_ort	<--- donusum_lider	.656	.175	9.683	***
ent_ort	<--- donusum_lider	.704	.140	10.138	***
grup_ort	<--- donusum_lider	.886	.170	11.404	***
viz_ort	<--- donusum_lider	.820	.139	11.055	***
b10	<--- ozyetkinlik	.694			
b9	<--- ozyetkinlik	.831	.069	15.010	***
b8	<--- ozyetkinlik	.845	.068	15.231	***
b7	<--- ozyetkinlik	.803	.068	14.536	***
b6	<--- ozyetkinlik	.800	.070	14.477	***
b5	<--- ozyetkinlik	.781	.069	14.154	***
b4	<--- ozyetkinlik	.750	.081	13.627	***
b3	<--- ozyetkinlik	.736	.072	13.393	***
b2	<--- ozyetkinlik	.763	.074	13.840	***

Tablo 31.

YEM Ölçüm Modeli Değerleri (Devamı)

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
b1	<--- ozyetkinlik	.738	.071	13.415	***
davran_ort	<--- orgut_sinizm	.765			
duyus_ort	<--- orgut_sinizm	.842	.086	11.765	***
bilis_ort	<--- orgut_sinizm	.563	.075	9.767	***

Not: *** : Regresyon Ağırlıkları 0.001 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 11'de belirtildiği gibi faktör yüklerinin .50 eşik değerinden yüksek olması gerekmektedir. Tablo 31'de belirtildiği gibi, ölçüm modelinden elde edilen standardize regresyon ağırlıkları (.563 / .886 aralığında) .50 değerinden yüksektir. Tüm maddelerin regresyon ağırlıkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kritik oran ise, istatiksel olarak alt sınır olan 1.96 değerinin üzerindedir. Tüm bu sonuçlara göre, ölçüm modelini açıklayan parametrelerin her biri anlamlıdır. Ölçüm modelinde önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen uyum iyiliği değerleri ve yorumları da Tablo 32'de verilmektedir.

Tablo 32.

YEM Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Ölçüm Değeri	Eşik Değer	Yorumu
CMIN/DF (x2 /df)	2.617	x2/df<3	İyi uyum
GFI	0.906	> .85	Kabul edilebilir
CFI	0.946	> .90	Kabul edilebilir
RMSEA	0.066	0.05≤ RMSEA≤0.10	Kabul edilebilir

Tablo 32'de analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, eşik değerlere göre yorumlanarak sunulmaktadır. Eşik değerler, Tablo 16'da verilmektedir. Bu sonuçlar, ölçüm modelinin ve kuramsal yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu,

istatistiksel olarak geçerli bir model olduğunu göstermektedir. Bu aşamadan sonra yapılar arası ilişkilerin incelenmesi ve hipotez testlerinin yapılmasına geçilmiştir.

6.7.5. Hipotez Testleri ve Sonuçları

Bu aşamada araştırmanın hipotezleri test edilecek ve aracılık etkisi olup olmadığına bakılacaktır. Aracılık etkisi olabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir:

1. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

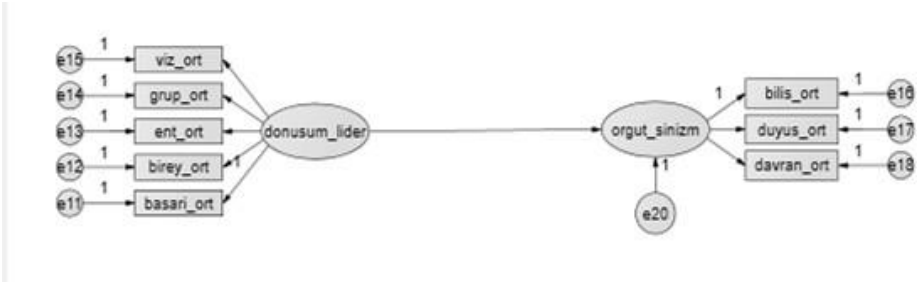
2. Bağımsız değişkenin , aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

3.Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

4. Aracı değişken, analizine dahil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisi; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiş olacaktır (Baron ve Kenny, 1986: 1177).

Hipotez testlerinde ilk olarak Baron Kenny yöntemi uygulanmış, anlamlılık kontrolü Bootstrap yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Hipotez testleri, aracılık etkisi belirleme ve regresyon analizinde Bootstrap metodu kullanılabilmektedir. Bu metodun esası, yeniden örnekleme yapmak üzere çok büyük veri setleri oluşturmaya dayanmaktadır (Sacchi, 1998: 1716). Bootstrap yöntemi, dolaylı etkileri belirlemede etkili olmakta ve tip I hatayı en az seviyeye indirmektedir. Aracılık etkisinin anlamlı olması, güven aralığı değerlerinin sıfır içermemesi durumuyla belirlenmektedir (Preacher ve Hayes, 2008: 27).

Baron ve Kenny tarafından önerilen yöntemde birinci madde ve araştırmanın "dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır" şeklinde olan birinci hipotezini test etmek amacıyla yapısal model oluşturulmuş ve Şekil 10'da model verilmiştir.



Şekil 10. H_1- Yapısal Modelde Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

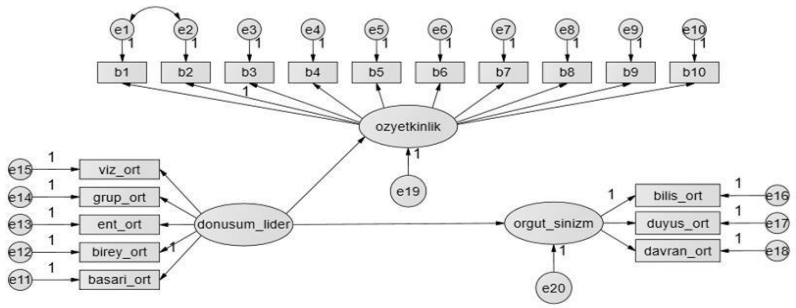
Tablo 33.
H_1 Testine İlişkin Değerler

Değişkenler	Std. Regresyon Ağırlığı	Std. Hata	Kritik Oran	P
orgut_sinizm <--- donusum_lider	-.404	.063	-5.425	***
R^2 : .163				

Not: ***: Regresyon ağırlığı 0.001 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 33 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin yaklaşık %16'sını açıklamaktadır. Baron ve Kenny yönteminin birinci koşulu sağlanmıştır. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. (CMIN/df : 2.520; GFI: . 968; CFI: .975; RMSEA: .064)

İkinci aşama olarak, araştırmanın ikinci hipotezi olan "dönüşümcü liderlik ile öz yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır", Baron ve Kenny yönteminin de ikinci koşulunu test etmek amacıyla oluşturulan yapısal model Şekil 11'de verilmektedir.



Şekil 11. H_2 – Yapısal Modelde Dönüşümcü Liderliğin Öz Yetkinlik Üzerindeki Etkisi

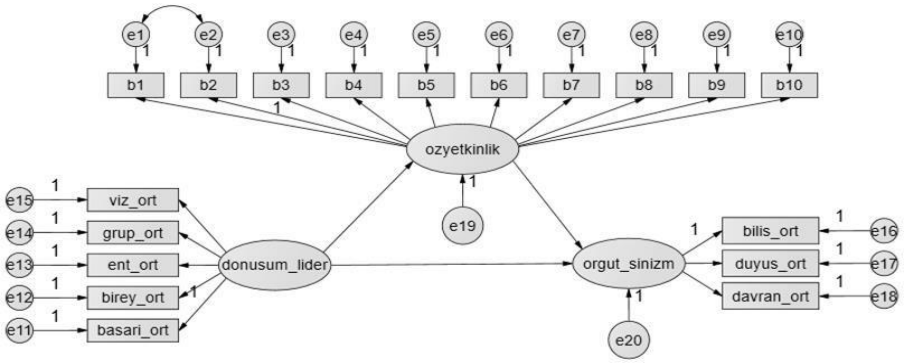
Tablo 34.
H_2 Testine İlişkin Değerler

	Std. Regresyon Ağırlığı	Std. Hata	Kritik Oran	P
ozyetkinlik <--- donusum_lider	.373	.055	5.968	***
R^2 : .140				

***: Regresyon ağırlığı 0.001 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 34 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin öz yetkinliği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, öz yetkinliğin yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır. Baron ve Kenny yönteminin ikinci koşulu sağlanmıştır. H_2 hipotezi kabul edilmiştir. (CMIN/df : 2.715; GFI: . 902; CFI: .943; RMSEA: .068)

Üçüncü aşama olarak, araştırmanın üçüncü hipotezi olan "öz yetkinlik algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır", Baron ve Kenny yönteminin de üçüncü koşulunu test etmek amacıyla oluşturulan yapısal model şekil 12'de verilmektedir.



Şekil 12. H_3 – Yapısal Modelde Öz Yetkinliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Tablo 35.
H_3 Testine İlişkin Değerler

	Std. Regresyon Ağırlıkları	Std. Hata	Kritik Oran	P
orgut_sinizm <--- özyetkinlik	-.236	.060	-3.774	***
R^2 : .213				

Not: ***: Regresyon ağırlığı 0.001 seviyesinde anlamlıdır

Tablo 35 incelendiğinde öz yetkinliğin örgütsel sinizmi negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Öz yetkinlik dönüşümcü liderlikle birlikte örgütsel sinizmin yaklaşık % 21'ini açıklamaktadır. Baron ve Kenny yönteminin üçüncü koşulu sağlanmıştır. H_3 hipotezi kabul edilmiştir. (CMIN/df : 2.617; GFI: . 906; CFI: .946; RMSEA: .066)

Tablo 36.
H_4 Hipotez Testi Sonuçları

	Standardize Regresyon Ağırlıkları	Standart Hata
H_4 (dön.lider ⟶ özyetkinlik ⟶ örg.sinizm)		
dönüş.lider ⟶ örg.sinizm	-.318***	.102
özyetkinlik ⟶ örg.sinizm	-.236***	.056
R^2	.213	
Dolaylı etki	-.090 (-.146/-.042)	
(dön.lider ⟶ özyetkinlik ⟶ örg.sinizm)		

Not: ***: Regresyon ağırlıkları 0.001 seviyesinde anlamlıdır.

H_4 hipotezi ise; "öz yetkinlik algısı, dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracı etkide bulunmaktadır", şeklindedir. Aracı değişken olan öz yetkinliğin modele dahil edilmesiyle dönüşümcü liderlik değişkeninden örgütsel sinizm değişkenine giden yolun anlamlı olduğu görülmüştür.(β: Standardize Regresyon Ağırlığı: -.318). Öz yetkinlik, dönüşümcü liderlikle birlikte örgütsel sinizmdeki değişimin (varyansın) % 21'ini açıklamaktadır. Yol analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri (CMIN/df : 2.617; GFI: . 906; CFI: .946; RMSEA: .066) eşik değerlerin üzerinde olduğundan modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Bootstrap yöntemiyle, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizme etkisinde öz yetkinliğin aracı rolünün anlamlı olup olmadığı test edilerek, anlamlı etki tespit edilmiştir. (β:-.090, %95 Bootstrap güven düzeyine göre [-.146/-.042]). Bu sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide öz yetkinlik değişkeninin aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda H_4 hipotezi desteklenmektedir.

6.7.6. Fark Testleri ve Sonuçları

Fark testleri, bir özelliğin, bağımsız alt gruplardan oluşan sınıflı bir değişkende ortaya çıkan farklılıklarını istatistiksel olarak belirlemek amacıyla kullanılır.

Araştırma değişkenleri olan dönüşümcü liderlik, öz yetkinlik ve örgütsel sinizmin katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yönetsel düzey özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir.

Bağımsız örneklem t testi, iki bağımsız grup ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan ve üç temel varsayımı olan bir testtir (Gürbüz ve Şahin, 2017:227; Durmuş ve diğerleri. 2016: 118). Bu varsayımlar;

- İncelenen grupların birbirinden bağımsız olması
- Grup dağılımlarının normallik göstermesi
- Grup varyanslarının eşit olmasıdır.

Buna göre, incelenen grupların birbirinden bağımsız olduğu (kadın-erkek, evli-bekar, yönetici-yönetici değil) anket formunda görülmektedir. Grup dağılımları incelenerek normal dağılıma uygun oldukları görülmüştür. Grup varyanslarının eşitliği, analiz

içinde Levene testi ile yapılmakta ve buna göre test sonucuna karar verilmektedir. Analiz sonuçları Tablo 37, 38 ve 39'da görülmektedir.

Tablo 37.
Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik t testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	P
Viyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Kadın	202	3.766	0.58745	-0.662	370	.508
	Erkek	170	3.810	0.67862			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Kadın	202	3.765	0.66272	0.656	370	.512
	Erkek	170	3.714	0.81664			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Kadın	202	3.675	0.64602	0.757	370	.450
	Erkek	170	3.622	0.72121			
Bireysel İlgi Gösterme	Kadın	202	3.110	0.80723	0.138	370	.890
	Erkek	170	3.098	0.94326			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Kadın	202	4.156	0.54854	0.527	370	.599
	Erkek	170	4.123	0.65052			

Hesaplanan t testi sonuçlarına göre, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma [$t_{(370)} = -0.662$; $p > .05$], grup amaçlarının kabulünü sağlama [$t_{(370)} = 0.656$; $p > .05$], entelektüel teşvikte bulunma [$t_{(370)} = 0.757$; $p > .05$], bireysel ilgi gösterme [$t_{(370)} = 0.138$; $p > .05$], yüksek başarı beklentisine sahip olma [$t_{(370)} = 0.527$; $p > .05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır. Buna göre, çalışanların cinsiyetinin dönüşümcü liderlik tarzını algılamalarında etkisi görülmemektedir.

Tablo 38.
Medeni Durum Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik t testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	P
Viyon-İlham Sağlama Uygun Rol Model Olma	Evli	162	3.813	0.61751	-0.737	370	.461
	Bekar	210	3.765	0.64057			
GrupAmaçlarının Kabul. Sağlama	Evli	162	3.724	0.73494	-0.396	370	.692
	Bekar	210	3.755	0.73913			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Evli	162	3.621	0.67177	-0.728	370	.467
	Bekar	210	3.673	0.68879			
Bireysel İlgi Gösterme	Evli	162	3.104	0.90963	0.002	370	.998
	Bekar	210	3.104	0.84190			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Evli	162	4.209	0.58729	1.946	370	.052
	Bekar	210	4.088	0.59996			

Hesaplanan t testi sonuçlarına göre, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma [$t_{(370)} = -0.737$; $p > .05$], grup amaçlarının kabulünü sağlama [$t_{(370)} = -0.396$; $p > .05$], entelektüel teşvikte bulunma [$t_{(370)} = -0.728$; $p > .05$], bireysel ilgi gösterme [$t_{(370)} = 0.002$; $p > .05$], yüksek başarı beklentisine sahip olma [$t_{(370)} = 1.946$; $p > .05$] boyutlarında medeni durum değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır. Buna göre, çalışanların medeni durumunun dönüşümcü liderlik tarzını algılamalarında etkisi görülmemektedir.

Tablo 39.
Yönetsel Düzey Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik t testi Sonuçları

Boyutlar	Yönetsel Düzey	N	Ort.	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	P
Viyon-İlham Sağla.veUygun Rol Model Olma	Yönetici	79	3.857	0.63683	1.123	370	.262
	Yönetici değil	293	3.767	0.62820			
GrupAmaç. Kabul.Sağlama	Yönetici	79	3.792	0.69315	0.686	370	.493
	Yönetici değil	293	3.728	0.74827			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Yönetici	79	3.759	0.61295	1.596	370	.111
	Yönetici değil	293	3.622	0.69631			
Bireysel İlgi Gösterme	Yönetici	79	3.240	0.92594	1.563	370	.119
	Yönetici değil	293	3.068	0.85335			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Yönetici	79	4.308	0.55411	2.820	370	.005
	Yönetici değil	293	4.096	0.60072			

Hesaplanan t testi sonuçlarına göre, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma [$t_{(370)} = 1.123$; $p > .05$], grup amaçlarının kabulünü sağlama [$t_{(370)} = 0.686$; $p > .05$], entelektüel teşvikte bulunma [$t_{(370)} = 1.596$; $p > .05$], bireysel ilgi gösterme [$t_{(370)} = 1.563$; $p > .05$] boyutlarında yönetsel düzey değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır, Yüksek başarı beklentisine sahip olma [$t_{(370)} = 2.820$; $p < .05$] boyutunda yönetsel düzey değişkenine göre farklılık olduğu görülmektedir. Grup ortalamaları sütununda da görüldüğü gibi; yönetici olanlar, dönüşümcü liderin yüksek başarı beklentisine sahip olma davranışını yönetici olmayanlara göre anlamlı derecede daha fazla algılamaktadırlar.

İkiden fazla gruba sahip demografik değişken ortalamalarının karşılaştırılması ve farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ANOVA ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. ANOVA testinin yapılabilmesi için;

- Grupların birbirinden bağımsız olması
- Grup varyanslarının eşit olması
- Örnek büyüklüğünün en az 30 birimden oluşması ve normal dağılım göstermesi gereklidir (Kurtuluş, 2010: 186).

Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile sınanır. Gruplar arasında fark olduğu görüldüğünde, bunun hangi gruptan kaynaklandığı ise; Post Hoc testleriyle belirlenir. En sık kullanılan Post Hoc testleri Scheffe ve Tukey'dir. (Durmuş ve diğerleri, 2016: 128). Araştırma analizlerinde, grup örnek sayıları eşit olmadığında tercih edilen Scheffe testi kullanılmıştır. ANOVA testinin varsayımları karşılanamadığında, dağılım varsayımı sağlanamadığında ve 30'dan küçük örneklem sayılarında parametrik olmayan analizlerden Kruskal Wallis testi kullanılmaktadır (Kurtuluş, 2010: 180). Bu testte sıralama değerlerinin ortalamaları karşılaştırılarak farklılık gösteren grup belirlenir (Durmuş ve diğerleri, 2016: 194). İkiden fazla grup karşılaştırmalarında bu varsayımlar dikkate alınarak ANOVA ve Kruskal Wallis testlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilerek analizler yapılmış, elde edilen sonuçlar tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 40.
Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal Wallis testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Std. Sapma	X^2	Serbestlik Derecesi	P
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	20-24	7	117.21	0.63025	17.094	5	.004
	25-29	83	164.16				
	30-34	112	216.88				
	35-39	60	181.42				
	40-44	81	185.66				
	45+	29	162.69				
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	20-24	7	74.57	0.73647	20.809	5	.001
	25-29	83	189.36				
	30-34	112	216.14				
	35-39	60	176.88				
	40-44	81	165.88				
	45+	29	168.38				
Entelektüel Teşvikte Bulunma	20-24	7	145.79	0.68100	7.328	5	.197
	25-29	83	179.81				
	30-34	112	207.79				
	35-39	60	175.36				
	40-44	81	181.52				
	45+	29	170.22				
Bireysel İlgi Gösterme	20-24	7	109.50	0.87085	10.121	5	.072
	25-29	83	169.28				
	30-34	112	204.00				
	35-39	60	196.95				
	40-44	81	177.29				
	45+	29	190.90				
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	20-24	7	82.07	0.59671	10.179	5	.070
	25-29	83	174.90				
	30-34	112	198.95				
	35-39	60	197.03				
	40-44	81	185.34				
	45+	29	178.29				

Not: X^2 : Kruskal-Wallis test değeri.

Tablo incelendiğinde, Kruskal Wallis test sonuçlarına göre, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma [$X^2_{(5)} = 17.094$; $p < .05$], grup amaçlarının kabulünü sağlama [$X^2_{(5)} = 20.809$; $p < .05$] boyutlarında dönüşümcü liderlik davranışını algılamanın yaş değişkeni bakımından anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde, her iki boyutta da 30-34 yaş grubunun en yüksek, 20-24 yaş grubunun en düşük düzeyde bu liderlik davranışlarını algıladıkları görülmektedir. Entelektüel teşvikte bulunma [$X^2_{(5)} = 7.328$; $p > .05$], bireysel ilgi gösterme [$X^2_{(5)} = 10.121$; $p > .05$], yüksek başarı beklentisine sahip olma [$X^2_{(5)} = 10.179$; $p > .05$] boyutlarında ise, dönüşümcü liderlik davranışını algılamanın yaş değişkeni bakımından anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 41.
Öğretim Düzeyi Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal Wallis test Sonuçları

Boyutlar	Öğretim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Std. Sapma	X^2	Serbestlik Derecesi	P
Viyon-İlham Sağlamave Uygun Rol Model Olma	Lise	16	229.97	.63025	6.935	3	.074
	Önlisans	88	164.64				
	Lisans	244	191.89				
	Yüksek Lisans	24	182.83				
	Doktora	-	-				
	Toplam	372					
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Lise	16	246.94	.73647	11.511	3	.009
	Önlisans	88	161.11				
	Lisans	244	193.10				
	Yüksek Lisans	24	172.19				
	Doktora	-	-				
	Toplam	372					
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Lise	16	234.84	.68100	4.967	3	.174
	Önlisans	88	177.79				
	Lisans	244	188.60				
	Yüksek Lisans	24	164.85				
	Doktora	-	-				
	Toplam	372					
Bireysel İlgi Gösterme	Lise	16	231.31	.87085	3.628	3	.305
	Önlisans	88	185.39				
	Lisans	244	185.83				
	Yüksek Lisans	24	167.50				
	Doktora	-	-				
	Toplam	372					
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Lise	16	238.97	.59671	12.676	3	.005
	Önlisans	88	160.18				
	Lisans	244	195.23				
	Yüksek Lisans	24	159.25				
	Doktora	-	-				
	Toplam	372					

Not: X^2 : Kruskal Wallis test değeri.

Tablo gösterilen Kruskal Wallis test sonuçlarına göre, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma [$X^2_{(3)} = 6.935$; $p > .05$], entelektüel teşvikte bulunma [$X^2_{(3)} = 4.967$; $p > .05$], bireysel ilgi gösterme [$X^2_{(3)} = 3.628$; $p > .05$] boyutlarında dönüşümcü liderlik davranışını algılamanın öğretim düzeyine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Grup amaçlarının kabulünü sağlama [$X^2_{(5)} = 11.511$; $p < .05$], yüksek başarı beklentisine sahip olma [$X^2_{(3)} = 12.676$; $p < .05$] boyutlarında ise, dönüşümcü liderlik davranışını algılamanın öğretim düzeyi değişkeni bakımından anlamlı olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu boyutlarda lise mezunlarının sıra ortalamaları diğer gruplardan anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Tablo 42.
Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal Wallis testi Sonuçları

Boyutlar	Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	N	Sıra Ortalaması	Std. Sapma	X^2	Serbestlik Derecesi	P
Viyon-İlham Sağlamave Uygun Rol Model Olma	0-5	99	172.03	.63025	4.010	3	.260
	6-10	109	199.57				
	11-15	77	193.36				
	16+	87	180.53				
	Toplam	372					
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0-5	99	190.39	.73647	3.939	3	.268
	6-10	109	198.80				
	11-15	77	183.66				
	16+	87	169.17				
	Toplam	372					
Entelektüel Teşvikte Bulunma	0-5	99	189.22	.68100	.164	3	.983
	6-10	109	187.29				
	11-15	77	182.92				
	16+	87	185.57				
	Toplam	372					
Bireysel İlgi Gösterme	0-5	99	183.59	.87085	1.226	3	.747
	6-10	109	188.98				
	11-15	77	195.83				
	16+	87	178.44				
	Toplam	372					
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0-5	99	181.70	.59671	5.579	3	.134
	6-10	109	171.03				
	11-15	77	205.77				
	16+	87	194.29				
	Toplam	372					

Not: X^2 : Kruskal Wallis test değeri.

Tablo incelendiğinde, Kruskal Wallis test sonuçlarına göre, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma [$X^2_{(3)} = 4.010$; $p > .05$], grup amaçlarının kabulünü sağlama

[$X^2_{(3)} = 3.939$; $p > .05$], entelektüel teşvikte bulunma [$X^2_{(3)} = .164$; $p > .05$], bireysel ilgi gösterme [$X^2_{(3)} = 1.226$; $p > .05$], yüksek başarı beklentisine sahip olma [$X^2_{(3)} = 5.579$; $p > .05$] boyutlarında dönüşümcü liderlik davranışını algılamanın kurumda çalışma süresi değişkeni bakımından anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 43.

Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal Wallis testi Sonuçları

Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	N	Sıra Ortalaması	Std. Sapma	X^2	Serbestlik Derecesi	P
Viyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	0-5	39	161.61	.63025	5.130	3	.163
	6-10	110	188.07				
	11-15	88	204.90				
	16+	135	180.36				
	Toplam	372					
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0-5	39	176.65	.73647	9.869	3	.020
	6-10	110	197.24				
	11-15	88	208.18				
	16+	135	166.46				
	Toplam	372					
Entelektüel Teşvikte Bulunma	0-5	39	160.83	.68100	5.557	3	.135
	6-10	110	194.70				
	11-15	88	201.30				
	16+	135	177.59				
	Toplam	372					
Bireysel İlgi Gösterme	0-5	39	161.59	.87085	5.999	3	.112
	6-10	110	188.34				
	11-15	88	206.66				
	16+	135	179.06				
	Toplam	372					
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0-5	39	166.91	.59671	1.844	3	.605
	6-10	110	183.95				
	11-15	88	191.03				
	16+	135	191.28				
	Toplam	372					

Not: X^2 : Kruskal Wallis test değeri.

Tablo incelendiğinde, Kruskal Wallis test sonuçlarına göre, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma [$X^2_{(3)} = 5.130$; $p > .05$], entelektüel teşvikte bulunma [$X^2_{(3)} = 5.557$; $p > .05$], bireysel ilgi gösterme [$X^2_{(3)} = 5.999$; $p > .05$], yüksek başarı beklentisine sahip olma [$X^2_{(3)} = 1.844$; $p > .05$] boyutlarında dönüşümcü liderlik davranışını algılamanın toplam çalışma süresi değişkeni bakımından anlamlı olarak

farklılık göstermediği belirlenmiştir. Grup amaçlarının kabulünü sağlama [$X^2_{(3)} = 9.869$; $p < .05$] boyutunda ise, toplam çalışma süresi değişkeni gruplar arasında farlılık göstermektedir. 11-15 yıl çalışma süresi olan grup en yüksek sıra ortalamasına sahiptir.

Tablo 44.
Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm t testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	P
Bilişsel	Kadın	202	2.823	0.80609	0.917	370	.360
	Erkek	170	2.741	0.91293			
Duyuşsal	Kadın	202	1.896	0.83104	0.946	370	.345
	Erkek	170	1.817	0.75211			
Davranışsal	Kadın	202	2.045	0.88207	0.805	370	.422
	Erkek	170	1.973	0.83959			

Hesaplanan t testi sonuçlarına göre, bilişsel [$t_{(370)} = .917$; $p > .05$], duyuşsal [$t_{(370)} = .946$; $p > .05$], davranışsal [$t_{(370)} = .805$; $p > .05$], boyutlarında örgütsel sinizm cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Buna göre, çalışanların cinsiyetinin örgütsel sinizmde etkisi görülmemektedir.

Tablo 45.
Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm t Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	P
Bilişsel	Evli	162	2.791	0.90885	.105	370	.916
	Bekar	210	2.781	0.81579			
Duyuşsal	Evli	162	1.790	0.74346	-1.494	370	.136
	Bekar	210	1.914	0.83173			
Davranışsal	Evli	162	1.949	0.82241	-1.252	370	.211
	Bekar	210	2.061	0.89106			

Hesaplanan t testi sonuçlarına göre, bilişsel [$t_{(370)} = .105$; $p > .05$], duyuşsal [$t_{(370)} = -1.494$; $p > .05$], davranışsal [$t_{(370)} = -1.252$; $p > .05$] boyutlarında medeni durum değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır. Buna göre, çalışanların medeni durumunun örgütsel sinizmde etkisi görülmemektedir.

Tablo 46.
Yönetsel Düzey Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm t testi Sonuçları

Boyutlar	Yönetsel Düzey	N	Ort.	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	P
Bilişsel	Yönetici	79	2.600	0.87001	-2.186	370	.029
	Yönetici değil	293	2.836	0.84719			
Duyuşsal	Yönetici	79	1.724	0.66457	-1.710	370	.088
	Yönetici değil	293	1.896	0.82489			
Davranışsal	Yönetici	79	1.879	0.79346	-1.547	370	.123
	Yönetici değil	293	2.048	0.87804			

Hesaplanan t testi sonuçlarına göre, bilişsel [$t_{(370)} = -2.186$; $p < 0.05$] boyutta örgütsel sinizm, yönetsel düzey değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Grup ortalamaları sütununda görüldüğü gibi, yönetici olmayanların örgütsel sinizm tutumu bilişsel düzeyde yönetici olanlara göre anlamlı düzeyde fazladır. Duyuşsal [$t_{(370)} = -1.710$; $p > 0.05$] ve davranışsal [$t_{(370)} = -1.547$; $p > 0.05$] boyutlarında örgütsel sinizm, yönetsel düzey değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 47.

Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Kruskal Wallis testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Std. Sapma	X^2	Serbestlik Derecesi	P
Bilişsel	20-24	7	146.50				
	25-29	83	178.07				
	30-34	112	185.98	.85638	6.573	5	.254
	35-39	60	175.44				
	40-44	81	210.93				
	45+	29	176.91				
Duyuşsal	20-24	7	200.00				
	25-29	83	186.75				
	30-34	112	168.02	.79585	20.959	5	.001
	35-39	60	164.05				
	40-44	81	230.44				
	45+	29	177.60				
Davranışsal	20-24	7	151.43				
	25-29	83	190.89				
	30-34	112	173.28	.86252	7.287	5	.200
	35-39	60	176.43				
	40-44	81	210.38				
	45+	29	187.62				

Not: X^2 : Kruskal Wallis test değeri.

Tablo incelendiğinde, Kruskal Wallis test sonuçlarına göre, bilişsel [$X^2_{(5)} = 6.573$; $p > .05$], davranışsal [$X^2_{(5)} = 7.287$; $p > .05$] boyutlarında örgütsel sinizm yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Duyuşsal [$X^2_{(5)} = 20.959$; $p < .05$] boyutunda ise, örgütsel sinizm yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Grup ortalamaları incelendiğinde en yüksek değerlerin 40-44 yaş aralığında, en düşük değerlerin ise, 35-39 yaş aralığında ifade edildiği görülmektedir.

Tablo 48.
Öğretim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Kruskal Wallis testi Sonuçları

Boyutlar	Öğretim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	X^2	Serbestlik Derecesi	P
Bilişsel	Lise	16	181.16				
	Önlisans	88	185.74	.85638	6.167	3	.104
	Lisans	244	192.15				
	Yüksek Lisans	24	135.46				
	Doktora	-	-				
	Toplam	372					
Duyuşsal	Lise	16	149.63				
	Önlisans	88	204.03	.79585	7.390	3	.060
	Lisans	244	186.17				
	Yüksek Lisans	24	150.15				
	Doktora	-	-				
	Toplam	372					
Davranışsal	Lise	16	201.09				
	Önlisans	88	189.32	.86252	.443	3	.931
	Lisans	244	184.79				
	Yüksek Lisans	24	183.85				
	Doktora	-	-				
	Toplam	372					

Not: X^2 : Kruskal Wallis test değeri.

Tablo 48'de gösterilen Kruskal Wallis test sonuçlarına göre, bilişsel [$X^2_{(3)} = 6.167$; $p > .05$], duyuşsal [$X^2_{(3)} = 7.390$; $p > .05$], davranışsal [$X^2_{(3)} = .443$; $p > .05$] boyutlarında örgütsel sinizmin öğretim düzeyine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 49.
Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ANOVA testi Sonuçları

Boyutlar	Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Bilişsel	0-5	99	2.777	0.87360			
	6-10	109	2.739	0.80208	.274	.844	
	11-15	77	2.789	0.85218			
	16+	87	2.850	0.91510			
	Toplam	372	2.786	0.85638			
Duyuşsal	0-5	99	1.780	0.72252			0-5 / 16+
	6-10	109	1.768	0.75669	5.508*	.001	6-10/16+
	11-15	77	1.756	0.73109			11-15/16+
	16+	87	2.158	0.91031			
	Toplam	372	1.860	0.79585			
Davranışsal	0-5	99	1.974	0.79419			
	6-10	109	1.961	0.90853	1.875	.133	
	11-15	77	1.922	0.85384			
	16+	87	2.201	0.87258			
	Toplam	372	2.012	0.86252			

Çalışanların bilişsel [$F_{(3-368)} = .274$; $p > .05$], davranışsal [$F_{(3-368)} = 1.875$, $p > .05$] boyutlarında örgütsel sinizmde kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak, duyuşsal [$F_{(3-368)} = 5.508$; $p < .05$] boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılığın oluştuğu grupları belirlemek amacıyla Post Hoc analizlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre; örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda, 16 yıl ve üzeri süre çalışanlar ile 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir. Grup ortalamaları karşılaştırıldığında, 16 yıl ve üzeri çalışanlarda örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu diğer gruplardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 50.
Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm ANOVA testi Sonuçları

Boyutlar	Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Bilişsel	0-5	39	2.666	0.81089			
	6-10	110	2.827	0.86161	1.705	.166	
	11-15	88	2.643	0.78985			
	16+	135	2.880	0.89849			
	Toplam	372	2.786	0.85638			
Duyuşsal	0-5	39	1.839	0.71056			
	6-10	110	1.775	0.68733	5.296	.001	6-10/16+
	11-15	88	1.664	0.71708			11-15/16+
	16+	135	2.063	0.90537			
	Toplam	372	1.860	0.79585			
Davranışsal	0-5	39	1.948	0.70052			
	6-10	110	1.972	0.87743	1.333	.263	
	11-15	88	1.914	0.81287			
	16+	135	2.127	0.91824			
	Toplam	372	2.012	0.86252			

Çalışanların bilişsel [$F_{(3-368)} = 1.705$; $p > .05$], davranışsal [$F_{(3-368)} = 1.333$, $p > .05$] boyutlarında örgütsel sinizmde toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak, duyuşsal [$F_{(3-368)} = 5.296$; $p < .05$] boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan grupları belirlemek amacıyla Post Hoc analizlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre; örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda, 16 yıl ve üzeri süre çalışanlar ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir. Grup ortalamaları karşılaştırıldığında, 16 yıl ve üzeri çalışanlarda örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, diğer gruplardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 51.
Cinsiyet Değişkenine Göre Öz Yetkinlik t testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	P
Öz Yetkinlik	Kadın	202	3.164	0.54371	-.372	370	.710
	Erkek	170	3.187	0.59729			

Hesaplanan t testi sonucuna göre, öz yetkinlik algısı [$t_{(370)} = -0.372$; $p > .05$] boyutunda cinsiyet değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır. Buna göre, çalışanların cinsiyetinin öz yetkinlik algısında etkisi görülmemektedir.

Tablo 52.
Medeni Durum Değişkenine Göre Öz Yetkinlik t testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	P
Öz Yetkinlik	Evli	162	3.264	0.5557	2.682	370	.008
	Bekar	210	3.106	0.5693			

Hesaplanan t testi sonucuna göre, öz yetkinlik [$t_{(370)} = 2.682$; $p < .05$] boyutunda medeni durum değişkenine göre farklılık görülmektedir. Buna göre, çalışanların medeni durumu öz yetkinlik algısını etkilemektedir. Grup ortalamaları incelendiğinde, evli olan grubun öz yetkinlik algısının bekar olan gruba göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 53.
Yönetsel Düzey Değişkenine Göre Öz Yetkinlik t testi Sonuçları

Boyutlar	Yönetsel Düzey	N	Ort.	Std. Sapma	t	Serbestlik Derecesi	P
Öz Yetkinlik	Yönetici	79	3.315	0.54751	2.488	370	.013
	Yönetici değil	293	3.137	0.56860			

Hesaplanan t testi sonucuna göre, öz yetkinlik [$t_{(370)} = 2.488$; $p < .05$] boyutunda yönetsel düzey değişkenine göre farklılık görülmektedir. Buna göre, çalışanların yönetici olmaları öz yetkinlik algısını etkilemektedir. Grup ortalamaları incelendiğinde, yönetici olanların öz yetkinlik algısının yönetici olmayanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 54.
Yaş Değişkenine Göre Öz Yetkinlik Kruskal Wallis testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Std. Sapma	X^2	Serbestlik Derecesi	P
Öz Yetkinlik	20-24	7	154.21				
	25-29	83	159.11				
	30-34	112	195.82	.56815	9.308	5	.097
	35-39	60	187.53				
	40-44	81	193.43				
	45 ve üzeri	29	215.21				
	Total	372					

Not: X^2 : Kruskal Wallis test değeri.

Tabloda sıra ortalamaları incelendiğinde, 45 yaş ve üzeri grubun en yüksek öz yetkinlik puan ortalamasına sahip olduğu, 20-24 yaş aralığında olan grubun ise, en düşük öz yetkinlik puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre, öz yetkinlik [$X^2_{(5)} = 9.308$; $p > .05$] boyutunda yaş değişkeni bakımından anlamlı farklılık görülmemektedir.

Tablo 55.
Öğretim Düzeyi Değişkenine Göre Öz Yetkinlik Kruskal Wallis testi Sonuçları

Boyutlar	Öğretim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Std. Sapma	X^2	Serbestlik	P
Öz Yetkinlik	Lise	16	196.94				
	Önlisans	88	155.51	.56815	9.847	3	.020
	Lisans	244	195.07				
	Yüksek Lisans	24	206.08				
	Doktora	-	-				
	Toplam	372					

Not: X^2 : Kruskal Wallis test değeri.

Tablo incelendiğinde, öğretim düzeyi gruplarında yüksek lisans sahibi olanların en yüksek öz yetkinlik puan ortalamasına sahip oldukları, ön lisans sahibi olanların ise en düşük puanlara sahip oldukları görülmektedir. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre, öz yetkinlik [$X^2_{(3)} = 9.847$; $p < .05$] boyutunda öğretim düzeyi grupları arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

Tablo 56.
Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öz Yetkinlik ANOVA testi Sonuçları

Boyutlar	Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Öz Yetkinlik	0-5 yıl	99	3.042	0.57784	2.489	.060	-
	6-10 yıl	109	3.215	0.52231			
	11-15 yıl	77	3.229	0.59207			
	16 yıl ve üzeri	87	3 .226	0.57617			
	Toplam	372	3.175	0.56815			

Tablo incelendiğinde, öz yetkinlik algısının 11-15 yıl kurumda çalışanlar grubunda en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu, 0-5 yıl arası çalışanlarda ise, en düşük puan ortalaması olduğu görülmektedir. Çalışanların öz yetkinlik [$F_{(3-368)} = 2.489$; $p > .05$] algısında, kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 57.
Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öz Yetkinlik ANOVA testi Sonuçları

Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Öz Yetkinlik	0-5 yıl	39	2.920	0.55639	3.108	.026	0-5/16+
	6-10 yıl	110	3.180	0.56937			
	11-15 yıl	88	3.201	0.54846			
	16 yıl ve üzeri	135	3.227	0.56995			
	Toplam	372	3.175	0.56815			

Tablo incelendiğinde, toplam çalışma süresi değişkeni gruplar arası en yüksek ortalama 16 yıl ve üzeri çalışanlarda, en düşük ortalama 0-5 yıl arası çalışanlarda görülmektedir. Çalışanların öz yetkinlik [$F_{(3-368)} = 3.108$; $p < .05$] algısında toplam çalışma süresi değişkenine göre gruplar arası anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan grupları belirlemek amacıyla Post Hoc analizlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre; öz yetkinlik algısı, toplam çalışma süresi 0-5 yıl arası olan grup ile 16 yıl ve üzeri çalışanlar grup arasında anlamlı düzeyde farklıdır. Grup ortalamaları karşılaştırıldığında, 16 yıl ve üzeri çalışanlarda öz yetkinlik algısı, 0-5 yıl arası çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

6.7.7. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek amacıyla uygulanan bir istatistik yöntemdir. İlişki miktarını gösteren değer korelasyon katsayısı olarak belirtilir ve "r" harfiyle gösterilir. Değişkenler aynı yönde artıyor veya azalıyorsa pozitif yani olumlu, bir değer artarken diğeri azalıyorsa negatif yani olumsuz ilişki olduğu ifade edilir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 260). Korelasyon katsayısının değerlendirilmesinde göz önüne alınan değerler ve yorumları Tablo 58'de verilmektedir.

Tablo 58.
Korelasyon Değerleri ve Yorumları

Kuvvetli (-)	$-1 \leq r < -0.7$
Orta (-)	$-0.7 \leq r < -0.3$
Zayıf (-)	$-0.3 \leq r < 0$
Zayıf (+)	$0 < r \leq 0.3$
Orta (+)	$0.3 < r \leq 0.7$
Kuvvetli (+)	$0.7 < r \leq 1$

Not: Gürbüz ve Şahin'in (2017: 260) "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri" kitabından uyarlanmıştır.

Dönüşümcü liderlik boyutlarıyla örgütsel sinizm ve öz yetkinlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 59.
Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Öz Yetkinlik Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Örgütsel Sinizm Boyutları									
1. Bilişsel	1								
2. Duyuşsal	.472**	1							
3. Davranışsal	.429**	.645**	1						
Öz Yetkinlik									
4. Öz Yetkinlik	-.221**	-.262**	-.288**	1					
Dönüşümcü Liderlik Boyutları									
5. Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	-.216**	-.344**	-.276**	.330**	1				
6. Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	-.186**	-.304**	-.220**	.314**	,723**	1			
7 .Entelektüel Teşvikte Bulunma	-.112*	-.224**	-.162**	.180**	.529**	.644**	1		
8. Bireysel İlgi Gösterme	-.206**	-.221**	-.209**	.213**	.594**	.548**	.507**	1	
9. Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	-0.040	-.222**	-.147**	.203**	.440**	.528**	.426**	.288**	1

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (2-tailed).
* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır. (2-tailed).

Tablo 59 incelendiğinde; örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, öz yetkinlik (r = - . 221; p < . 01), vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutu (r = -.216; p < . 01) ile grup amaçlarının kabulünü sağlama (r = - . 186; p < .01), entelektüel teşvikte bulunma (r = - . 112; p < . 05), bireysel ilgi gösterme (r = -.206; p < .01) arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumsuz ve zayıf bir ilişki görülmektedir. Bilişsel boyutla, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ile öz yetkinlik (r = - . 262; p < .01), entelektüel teşvikte bulunma (r = - .224; p < . 01), bireysel ilgi gösterme (r = -.221; p < .01), yüksek başarı beklentisine sahip olma (r = - . 222; p < .01) arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumsuz ve zayıf bir ilişki görülmektedir. Duyuşsal

boyut ile, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutu (r = -.344; p < . 01) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama (r = - .304; p < .01) arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumsuz ve orta düzeyde bir ilişki hesaplanmıştır.

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile, öz yetkinlik (r = - . 288; p < . 01), vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutu (r = -.276; p < . 01) ile grup amaçlarının kabulünü sağlama (r = - . 220; p < .01), entelektüel teşvikte bulunma (r = - . 162; p < . 05), bireysel ilgi gösterme (r = -.209; p < .01), yüksek başarı beklentisine sahip olma (r = - . 147; p < . 01) arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumsuz ve zayıf bir ilişki görülmektedir.

Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analiziyle birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenir. Burada temel varsayım, değişkenler arasında doğrusal ilişkiler olduğudur (Gürbüz ve Şahin, 2017: 272).

Ancak, bağımsız değişkenler arasında güçlü doğrusal ilişkiler bulunması, korelasyon katsayısının .75'den büyük olması istenmeyen bir durumdur. Bu durum, çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) olarak adlandırılır. Çoklu doğrusal bağlantı şu sorunlara yol açabilmektedir:

- Regresyon katsayıları belirsiz, bunların standart hataları sonsuz olabilir
- Regresyon katsayılarının varyansları ve kovaryansları artabilir.
- R^2 değeri yüksek olmasına rağmen, değişkenler t testine göre anlamsız görünebilir.
- Bağımlı ve bağımsız değişken ilişkilerinin yönü kuramsal olarak çelişki gösterebilir (Gujarati, 2003: 335).

Çoklu doğrusal bağlantının saptanmasında kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan biri, VIF (VIF=Variance Inflation Factor) değerlerinin incelenmesidir. VIF ≥ 10 ise, anlamlı çoklu doğrusal bağlantı problemi söz konusudur ((Durmuş ve diğerleri, 2016: 171). Tablo 60 incelendiğinde en yüksek VIF değeri 2.847 olduğundan bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik boyutları olan, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, ve yüksek başarı beklentisine sahip olma değişkenlerine göre örgütsel sinizmin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 60'da verilmiştir.

Tablo 60.
Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	P	r	VIF
Boyut 1 Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	-0.258	0.083	-0.237	-3.108	0.002	-0.332	2.405
Boyut 2 Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	-0.077	0.077	-0.083	-0.998	0.319	-0.282	2.847
Boyut 3 Entelektüel Teşvikte Bulunma	0.023	0.067	0.023	0.343	0.732	-0.196	1.850
Boyut 4 Bireysel İlgi Gösterme	-0.068	0.051	-0.086	-1.340	0.181	-0.258	1.704
Boyut 5 Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0.009	0.068	0.008	0.130	0.896	-0.155	1.428
Sabit	3.621	0.270	-	13.423	0.000	-	-

Düzeltilmiş R^2 : .106
R^2 : .118
R : .344
F : 9.825
$p < .05$

Yordayan değişkenlerle bağımlı değişken (örgütsel sinizm) arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde tüm boyutlarla örgütsel sinizmin olumsuz (negatif) ilişki içinde olduğu, en yüksek korelasyon değerinin vizyon- ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutuyla, olumsuz yönde olduğu görülmektedir. En düşük korelasyon değeri ise, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutunda gözlenmektedir. R ve R^2 değerleri incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutları ve örgütsel sinizm orta ve zayıf düzeyde ancak, anlamlı bir ilişki göstermektedir. Dönüşümcü liderlik boyutları birlikte örgütsel sinizmdeki varyansın % 11'ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılık değerlerine göre, t-testi sonuçları incelendiğinde vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutunun örgütsel sinizm üzerinde yordayıcı etkisi bulunmaktadır. Diğer boyutların etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sinizmin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekilde yazılmaktadır:

Örgütsel Sinizm = (3.621) + (-0.258) Boyut 1 + (-0.077) Boyut 2 + (0.023) Boyut 3 + (-0.068) Boyut 4 + (0.009) Boyut 5

Tablo 61.
Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Öz Yetkinlik Üzerine Etkisi

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	P	r	VIF
Boyut 1							
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	0.193	0.068	0.214	2.827	.005	0.330	2.405
Boyut 2							
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0.135	0.064	0.174	2.113	0.035	0.314	2.847
Boyut 3							
Entelektüel Teşvikte Bulunma	-0.059	0.056	-0.071	-1.071	0.285	0.180	1.850
Boyut 4							
Bireysel İlgi Gösterme	0.009	0.042	0.014	0.217	0.828	0.213	1.704
Boyut 5							
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0.041	0.056	0.043	0.731	0.465	0.203	1.428
Sabit	1.960	0.222	-	8.833	0.000	-	-
Düzeltilmiş R^2 : .112							
R^2 : .124							
R : .353							
F : 10.394							
$p < .05$							

Çoklu doğrusal bağlantının kontrol edilmesi amacıyla VIF değerleri incelendiğinde en yüksek VIF değeri 2.847 olduğundan bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir.

Yordayan değişkenlerle bağımlı değişken (öz yetkinlik) arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde tüm boyutlarla öz yetkinliğin olumlu (pozitif) ilişki içinde olduğu, en yüksek korelasyon değerinin vizyon- ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutuyla, olumlu yönde olduğu görülmektedir. En düşük korelasyon değeri ise, entelektüel teşvikte bulunma boyutunda gözlenmektedir. R ve R^2 değerleri incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutları ve öz yetkinlik orta ve zayıf düzeyde

ancak, anlamlı bir ilişki göstermektedir. Dönüşümcü liderlik boyutları birlikte öz yetkinlikteki varyansın % 11'ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılık değerlerine göre, Tablo 61'de verilen t-testi sonuçları incelendiğinde vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutu ile grup amaçlarının kabulünü sağlama öz yetkinlik üzerinde yordayıcı etkide bulunmaktadır. Diğer boyutların etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre öz yetkinliğin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekilde yazılmaktadır:

Öz Yetkinlik = (1.960) + (0.193) Boyut 1 + (0.135) Boyut 2 + (-0.059) Boyut 3 + (0.009) Boyut 4 + (0.041) Boyut 5

Tablo 62.
Öz Yetkinliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	P	r
Öz Yetkinlik	-0.375	0.060	-	-6.270	0.000	-0.310
Sabit	3.455	0.193	-0.310	17.889	0.000	-

Düzeltilmiş R^2 : .094
R^2 : .096
R : .310
F : 39.308
p < .05

Yordayan değişkenle bağımlı değişken (örgütsel sinizm) arasındaki korelasyon değeri incelendiğinde örgütsel sinizm ile öz yetkinliğin olumsuz (negatif) ilişki içinde olduğu görülmektedir. R ve R^2 değerleri incelendiğinde örgütsel sinizm ve öz yetkinlik orta ve zayıf düzeyde ancak, anlamlı bir ilişki göstermektedir. Öz yetkinlik, örgütsel sinizmdeki varyansın % 10'unu açıklamaktadır.

Regresyon katsayısı anlamlılık değerlerine göre, t-testi sonucu incelendiğinde öz yetkinlik, örgütsel sinizm üzerinde yordayıcı etkide bulunmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sinizmin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekilde yazılmaktadır:

Örgütsel sinizm = (3.455) + (-0.375) Öz Yetkinlik

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve öz yetkinlik algısı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın yapıldığı havayolu işletmesinde, ele alınan değişkenlerin çalışanlarda farklı algılar ortaya çıkardığı görülmüştür. Çalışanların bir kısmı lideri dönüşümcü tarzda algılamış, bir kısmının farklı düşündüğü görülmüştür. Araştırma verileri incelendiğinde, dönüşümcü liderlik davranışlarına ortalama üzeri puan veren, yani lideri dönüşümcü olarak algılayanlar toplam içinde % 87.4 oranında olup, lideri dönüşümcü olarak algılamayanlar % 12.6 oranındadır. Örgütsel sinizm tutumunun oluştuğu çalışanlar bulunurken, bazılarında ise, bu tutum görülmemektedir. Araştırma verilerine göre, örgütsel sinizme eğilimli seçenekleri işaretleyenler % 12.6 iken, örgütsel sinizm eğilimi olmayanlar % 87.4 oranındadır. Burada, dönüşümcü liderlik algısı ve örgütsel sinizm eğilimlerindeki eşitlik dikkat çekicidir. Bu iki kavram arasında, dönüşümcü liderlikten etkilenen ve örgütsel sinizmi etkileyen aracı değişken olarak öz yetkinlik algısı yer almıştır. Öz yetkinlik algısı yüksek olanlar % 56.5 iken, daha az öz yetkinlik algılayanlar % 43.5 olarak hesaplanmıştır. Burada, dönüşümcü liderlik tarzını algılayan çalışanların öz yetkinlik algısı ve örgütsel sinizm tutumlarında görülen değişim önem taşımaktadır.

Sürdürülebilir gelişme ve yenilikler sağlamak hedefiyle çalışan yöneticilerin önünde bir engel olarak duran örgütsel sinizm, sebep ve sonuçları ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü havayolu işletmesinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki belirlenmiştir. (β = -.404). Bu sonuç, Güçlü ve diğerleri (2017), Güneş (2017), Kim ve diğerleri (2019), Richardsen ve diğerleri (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da uyumludur.

Buna göre, dönüşümcü liderlik tarzını algılayan çalışanlarda örgütsel sinizm azalmaktadır. Başka bir ifadeyle, vizyon, ilham sağlanan ve rol model olunan, grup amaçlarını benimsemesi sağlanan, entelektüel açıdan desteklenen, bireysel olarak ilgi gösterilen ve kendisinden yüksek başarı beklendiği ifade edilen çalışanlar, örgüte

karşı olumsuz tutum yani örgütsel sinizm tutumu geliştirmemektedir. Elde edilen sonuçlara göre, dönüşümcü liderliği açıklayan en güçlü iki boyut, vizyon-ilham sağlama ve rol model olma boyutu (β = .944) ile grup amaçlarının kabulünü sağlama (β = .950) boyutudur.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu, dönüşümcü liderlik ile öz yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğudur. (β = .373) Başka bir deyişle, dönüşümcü liderlik davranışını algılayan çalışanlarda öz yetkinlik algısı artmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı öz yetkinlik algısına sebep olmaktadır. Vizyon, ilham sağlanan ve rol model olunan, grup amaçlarının belirlenerek kabulü sağlanan, entelektüel açıdan desteklenen, bireysel olarak ilgi gösterilen ve kendisinden yüksek başarı beklendiği ifade edilen çalışanlar, kendilerini yaptıkları işlerde daha yetkin algılamaktadır. Bu sonuç, William (1996), Jyoti ve Venkat (2014), Newman ve diğerleri (2018) çalışmalarıyla da uyumludur.

Bu araştırmanın diğer bir sonucuna göre, öz yetkinlik algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. (β = -.236). Kendilerini yetkin algılayan çalışanlar örgüte karşı da olumsuz tutum geliştirmemektedir. Yani, olası olumsuzluk ve zorluklar karşısında kendilerini bunları aşacak yetkinlikte algılamaktadır. Bu sonuç, Karacaoğlu ve İnce (2013), Scott ve Zweig (2015), Schaufeli ve Salanova (2007) tarafından yapılmış araştırmalarla da uyumludur. Değişkenler birlikte ele alındığında ise, dönüşümcü liderliğin hem doğrudan hem de öz yetkinlik aracılığıyla örgütsel sinizmi azaltıcı etkisi olduğu saptanmıştır. (Dolaylı etki = -.090). Elde edilen bu sonuç, araştırmanın alan yazında bir boşluğu doldurmak üzere yapılması yönünden önemli görülmektedir.

Demografik değişkenler incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizmde cinsiyet ve medeni duruma göre gruplar arasında farklılık görülmediği halde, öz yetkinlik algısının evli olan çalışanlarda bekar olanlara oranla anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yönetici olanlarda yönetici olmayanlara göre kendilerinden başarı beklentisinin daha fazla hissedildiği, örgütsel sinizmin daha az ortaya çıktığı, öz yetkinliğin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 30-34 yaş grubunda liderin vizyonu ve rol model olacak davranışları daha fazla algılanmıştır. Bu yaş grubu, araştırmanın yapıldığı bölümde ilk terfi alınan ve ilk kez yönetici kademesine adım atılan dönem olması

nedeniyle önemlidir. Bireylerin kendi yaşamlarında deneyimledikleri ve uygulamak durumunda kaldıkları davranışları üst yönetim davranışı olarak da daha fazla algıladıkları anlaşılmaktadır. 40-44 yaş ise, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutuyla daha fazla algılandığı gruptur. Bu yaş grubu, araştırma yapılan bölümde ikinci terfi alınan ve bu bölümün daha kıdemli yöneticisi olarak seçimlerin yapılıp tamamlandığı grup olmaktadır.

Kurumda veya toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanlarda örgütsel sinizm düzeyinin anlamlı olarak daha yüksek görülmesi de, liderlik yönünden çalışanların beklentilerinin zaman içinde karşılanamadığı şeklinde yorumlanabilir. Uzun bir süreçte geçmiş deneyimlerinde başarısızlıkları görmüş olan çalışanlarda duygusal olarak sinizm yükselmektedir.

Öz yetkinlik, öğretim düzeyi değişkenine göre gruplar arasında farklılık göstermiş, yüksek lisans sahibi çalışanlarda öz yetkinlik algısı anlamlı olarak diğer gruplardan yüksek bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlara dayanarak öneriler aşağıda listelenmiştir.

Yöneticilere Öneriler:

1. Liderin vizyon ve amaçlarını kendi tarzıyla aktarabilmesi için çalışanlarla bir araya gelme imkanları aranmalı, kendisinin de aynı vizyon ve hedefler için emek harcadığının görülmesi sağlanmalıdır.

2. Küçük gruplar halinde düzenlenen lider-çalışan toplantılarıyla öneri ve eleştirilerini paylaşmak isteyenlere uygun ve güvenli ortam oluşturulmalı, dinleme ve çözüm geliştirme şansı verilmelidir. Ayrıca, elektronik ortamda bilgi paylaşımı sağlanmalıdır.
3. En üst kademe liderin vizyonunun çalışanların daha fazla iletişim halinde oldukları orta kademe yöneticiler tarafından da aynı şekilde ifade edilmesi sağlanmalıdır.

4. Orta kademe yöneticilerin seçim süreçleri ve çalışanların bu yöneticilerin söylemlerine güven duymaları önemlidir. Orta kademe yönetici seçim süreçlerinin adalet kavramına dayanmadığının algılanması, bu yöneticilerin söylemlerinin etkisiz olmasına ve liderin vizyonunun paylaşımının yetersiz kalmasına, vizyon ve söylemlerin değersiz algılanmasına neden olacaktır. Bu nedenle adaletli bir orta kademe yönetici seçim süreci uygulaması yapılmalıdır.

5. Çalışanların öz yetkinlik algılarının artırılması amacıyla, mesleki konular ve yabancı dilde gelişim sağlayacak olanaklar sunulmalıdır.

6. Çalışanların bireysel olarak değerli olduklarının hissettirilmesi amacıyla güvenilir bir performans değerlendirme sistemi kurulmalı ve ödüllendirmeler yapılmalıdır.

7. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutta daha yüksek olduğu 40-44 yaş grubunda bazı beklentilerin karşılıksız kaldığı, bu yüzden duygusal tepkiler ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bu durumu engelleyebilmek amacıyla, yaklaşık 20 yıl tamamlamış çalışanların tecrübelerinden faydalanılabilecek gönüllü öneri ve çalışma grupları oluşturularak, üst yönetime projeler hazırlanıp sunulmasıyla yönetim süreçlerine katılım ve katkı sağlanmalıdır. Kendi katkıları olan amaçların uygulanması sürecinde de bu yönetsel kademenin daha etkili olacağı söylenebilir.

Araştırmacılara Öneriler:

1. Araştırma evreni genişletilerek farklı hava yolu işletmelerinde aynı tarz görev yapan bölümlerde araştırma yapılabilir.

2. Araştırma, yapıldığı havayolu işletmesinin diğer bölümlerine de uygulanarak işletmede ortaya çıkan eğilimler belirlenebilir.

3. Yabancı havayollarında yapılmış olan araştırmalarla Türkiye'de yapılmış olanlar karşılaştırılabilir.

4. Araştırma, havayolunda uygulanacak eğitim çalışmaları dikkate alınarak boylamsal olarak değerlendirilebilir.

5. Örgütsel sinizmin; örgütsel adalet kavramı, kişilik tipleri, motivasyon teorileri ve yönetici seçim süreçleriyle birlikte ele alındığı çalışmaların yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, D.A., Kumar,V. & Day, G.S., (2007). *Marketing Research*. 9. Edition, John Wiley & Sons, Danvers.

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs,* 126(3), 269-292.

Adair, J.(2005). *Kışkırtıcı Liderlik*. P. Ozaner (çev.), İstanbul: Alteo.

Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama *Journal of Education and Humanities: Theory and Practice* Cilt (Vol): 6 Sayı (No): 11 Yaz (Summer), 123-150.

Allison, P.D. (2009). *Missing Data.* Ed. Roger E. Millsao ve Alberto Maydeu-Olivares, Quantitative Methods in Psychology, sy.72-89. London: SAGE Publication.

Andersson, L. M. ve Bateman T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 5 (Sep., 1997), pp. 449-469.

Arslantaş, C.C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*(1). http://hdl.handle.net/11421/400

Aslan, Ş. (2017). Futbolcuların Genel Öz Yeterlik Düzeylerinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* (İÜBESBD). 2017, 4(1),28-37.

Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*. (5), 85-108. DOI: 10.16947/fsmiad.50142

Avolio, B.J. , Bass, B. M. Ve Jung, D.I. (1999) Re-examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnair. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1999), 72, 441–462 doi: 10.1348/096317999166789.

Aydın, E. (2017). Kültür Bağlamında Sosyal Mübadele: Kuramsal Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*,547-562. DOI:10.18092/ulikidince.323697.

Bacha, E. ve Walker, S. (2013). The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Perceptions of Fairness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, No. 3 (September 2013), pp. 667-680. www.jstor.org/stable/42001949.

Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. A Comment", *Journal of Marketing Research*, Vol 18, No 3, August: 375–381.

Balay, R., Kaya, A., Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 123.

Bandura, A. (1982). Self- efficacy Mechanism In Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* .Vol. 4, pp. 71-81. New York: Academic Press.

Bandura, A. (1995). Exercise Of Personel And Collective Efficacy In Changing Societies. In *Self Efficacy In Changing Societies*. A. Bandura (Edt.), 1-44. New York: Cambridge University Press.

Bandura, A. (1999). A Sociocognitive Analysis of Substance Abuse: An Agentic Perspective. *Psychological Science,* Vol. 10, No. 3 (May, 1999), pp. 214-217. https://www.jstor.org/stable/40063413.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51, No. 6, 1173-1182.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6 (Dec., 1996), pp. 1538-1567. Academy of Management. Stable URL: http://www.jstor.org/stable/257068.

Bayat, B. (2014). Uygulamalı Sosyal Bilim Araştırmalarında Ölçme, Ölçekler ve "Likert" Ölçek Kurma Tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16/3 (2014) 1-24.

Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları.* Bursa: Ezgi Kitabevi.

Bolat, O.İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. Cilt:11/2. 255-266.

Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, And Consequences.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. For The Degree Of Doctor Of Philosophy.TheDepartment of Management Of The College Of Business Administration University of Cincinnati.

Brestrich, T.E. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Seba Yayınları.

Brown, T.A. (2006). Confirmatory Factor Analysis For Applied Research. D.A. Kenny (Ed.) *Methodology in the Social Sciences*. (s.1-475) London: The Guilford Press.

Cartwright, S., Holmes, N. (2006). The Meaning Of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement And Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*. 16 (2006) 199–208.

Cesur, M. O. ve Fer, S. (2007). Dil Öğrenme Stratejileri Envanterinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Nedir? *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:IV, Sayı:II, 49-74.

Cleary,T.(2008). Sun Tzu ,*The Art of War*. Adil Demir (çev.), İstanbul: Kastaş Yayınevi (orijinal baskı tarihi 1910).

Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 7 (Nov., 2000), pp. 747-767 https://www.jstor.org/stable/3100311.

Copleston, F. (1993). *A History Of Philosophy*: Vol.1. Greece and Rome. New York, NY: Image Books, Doubleday.

Cort, K. T., Griffith, D. A. ve White, D. S. (2007). An Attribution Theory Approach For Understanding The Internationalization Of Professional Service firms, *International Marketing Review*, Vol. 24 Issue: 1, pp.9-25, https://doi.org/10.1108/02651330710727169.

Costa, P.T., Zonderman, A.B., McCrae, R.R. and Williams, R.B. (1986). Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale, *Psychosomatic Medicine*, Vol. 48, No. 3(4), 283-285.

Çakar, U., ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* Cilt:18 Sayı:2, ss:83-98.

Çelik, D . (2014). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* 16 (16), 423-442. Retrieved from http://dergipark.gov.tr/kuey/issue/10380/127018.

Çulpan, R. (1978). Bireysel Ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, 12-23.

Davis, W. D. Ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*. 15 (2004) 439–465.

Dean, J.W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2 (Apr., 1998), pp. 341-352. Academy of Management. www.jstor.org/stable/259378.

Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism. A Study Among Call Centers*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hollanda: University of Maastricht. Faculty of Economics and Business Administration. Department of Organization and Strategy

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Yayınları: İstanbul.

Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. For The Degree Of Master Of Arts. Toronto, Ontario: Graduate Programme in Psychology York University.

Edizler, G. ve Akbulut, E . (2011). Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutları. *Erciyes İletişim Dergisi.* 2 (2), . Retrieved from http://dergipark.gov.tr/erciyesiletisim/issue/5865/77620.

Erdost, E., Karacaoğlu, K., Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi.* Sakarya: Sakarya Üniversitesi. pp. 514-524.

Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*. *(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar).* İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E.(2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.

Fettahlıoğlu, Ö. O. (2015). Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 13, s. 178-191.

Fiedler, F.E. (1972) The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, No. 4 (Dec., 1972), pp. 453-470 https://www.jstor.org/stable/2393826.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. Vol 18, No 1, February: 39–50.

Genç, N., İyigün, N. Ö. ve Yalçıntaş, M. (2015). Mehmed The Conqueror as a Case Study on Transformational Leadership. *Eurasian Journal of Social Sciences*, 3(1), 2015, 25-29.

Glad, B., Blanton, R. (1997). F. W. de Klerk and Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership. *Presidential Studies Quarterly*. Vol. 27, No. 3, The Presidency in the Worl, pp. 565-590.
https://www.jstor.org/stable/27551769.

Green, S.G. ve Mitchell, T.R. (1979). Attributional Processes of Leaders in Leader Member Interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*. Volume 23, P. 429-458.

Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics,* 4th Ed., McGraw-Hill, New York.

Güçlü, N., Kalkan. F. Ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 37/1.

Güneş, İ. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: İstanbul Bahçelievler Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Aydın Üniversitesi.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Felsefe-Yöntem-Analiz.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014) *Multivariate data analysis*. 7th Edition, Pearson Education.

Harlow, L. L. (1985). *Behavior of Some Elliptical Theory Estimators with Nonnormal Data in a Covariance Structures Framework: A Monte Carlo Study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Unpublished Doctoral Dissertation, University of California, Los Angeles.

Harrison, D.A., Newman, D.A., Roth, P.L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta –Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*. Vol. 49, No. 2, 305-325.

House, R.J. ve Aditya, R.N. (1997). The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management* . May-June 1997, v23 n3 p409(65).

İşcan, Ö.F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE. İşletme Anabilim Dalı.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems.* Yayınlanmamış Doktota Tezi. ABD: Florida State University. Department of Management.

Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* , (Nov. 2004), 89(5):755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

Jyoti, A. ve Venkat, R. K. (2014). Impact of Transformational Leadership on Follower's Self Efficacy: Moderating Role of Follower's Impression Management. *Management and Labour Studies*, vol. 38, 4: pp. 297-313. , First Published March 4, 2014.

Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma.*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.18, S.1, s.181-202.

Karip, Y . (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 16 (16) , 443-465.

Karip, E . (2014). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (16), 443-465. Retrieved from http://dergipark.gov.tr/kuey/issue/10380/127019.

Kırel, Ç. (2013). *Liderlik ve Kuramları*. S. Ünlü (Ed.), Sosyal Psikoloji-II (s. 18-35). Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kim, S., Jung, K., Noh, G., & Kang, L. (2019). What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of Organizational Cynicism. *Social Behavior and Personality*: An International Journal, 47(6).

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd. Ed.) London: The Guilford Press.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2012). *The Leadership Challenge*. Fifth Edition. San Francisco: Jossy-Bass.

Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Kutanis, Ö. R. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, ss. 186-195.

Liu, J., Siu, O. L. Ve Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology* 59:3; doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00407.

Luszczynska, A., Schwarzer, U. S. (2005). The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies. *The Journal of Psychology* ; 139 (2005), 5. - S. 439-457.

Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*, 4. Edition, Pearson. Prentice Hall, New Jersey.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Mirvis P.H., Kanter, D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce. *Human Resource Management*. Spring 1991, Vol. 30, Nr. 1, Pp.45-68.

Newman, A., Tse, H. H. M. , Schwarz, G. ve Nielsen, I. (2018) The Effects of Employees' Creative Self-Efficacy on Innovative Behavior: Therole of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research.* 89 (2018) 1–9.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman

ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 10, 403-428.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 3 Sayı.4.

Özyılmaz, A. ve Eser, S. (2013). Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir? *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Mobbing Ve Örgütsel Sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, *Journal of Management*, Vol.12 No 4, 531–544.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R., Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly* (June 1990). 1(2):107-142, doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association, Inc.* Vol. 88, No. 5, 879–903.

Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). *"*Contemporary Approaches to Assessing Mediation in Communication Research". İçinde A. F. Hayes, M. S. Slater & L. B. Snyder (Eds.), *The SAGE Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research* (pp. 13-54). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Prochazka, J., Gilova, H. ve Vaculik, M. (2017). The relationship between transformational leadership and engagement: Self-efficacy as a mediator. *Journal of Leadership Studies,* Phoenix: John Wiley & Sons Ltd. 11(2), 22-33.

Rehan, M., Iqbal, M.Z., Fatima, A., Nawab, S. (2017) Organizational Cynicism and its Relationship with Employee's Performance in Teaching Hospitals of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*. 6: 413. doi: 10.4172/2162-6359.10004.

Richardsen, A. M., Burke, R. J., ve Martinussen, M. (2006).Work and Health Outcomes Among Police Officers: The Mediating Role of Police Cynicism and Engagement. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 555 – 574.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Organizational Behavior*.15. Ed. Prentice Hall: Pearson Education, Inc.

Sacchi, M.D. (1998) . A Bootstrap Procedure For High-Resolution Velocity Analysis. *Geophysics,* Vol:63(5). P. 1716–1725.

Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi. *International Journal of HumanSciences* [Online]. (9)2, 1094-1106.

Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik. Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara : Nobel Akademik Yayıncılık.

Scharmer, O.C. (2007). *Theory U. Leading From The Future As İt Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Schaufeli, W. B. ve Salanova, M. (2007). Efficacy or Inefficacy, That's the Question: Burnout and Work Engagement, and Their Relationships with Efficacy Beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online 2003, Vol.8, No.2, pp. 23-74.*

Scott, K. A. ve Zweig, D. (2015). Understanding and Mitigating Cynicism in the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 31 No. 2, 2016. pp. 552-569.

Selznick, P. (1984) *Leadership in Administration A Sociological Interpretation*. University of California Press.

Serinkan, C . (2008). Liderlik Ve Toplam Kalite Yönetiminin Algılanma Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources,* 10 (1), 144-158. Retrieved from http://dergipark.gov.tr/isguc/issue/25495/268857.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Spreitzer, G. M., Perttula, K. H. ve Xin, K. (2005). Traditionally Matters : An Examination of The Effectiveness of Transformational Leadership in The United States and Taiwan, *Journal of Organizational Behavior*, C.26, 205-227. doi: 10.1002/job.315.

Stajkovic, A. D., Bandura, A., Locke, E.A., Lee, D., Sergent, K. (2018). Test Of Three Conceptual Models Of Influence Of The Big Five Personality Traits And Self-Efficacy On Academic Performance: A Meta-Analytic Path-Analysis. *Personality and Individual Differences,* Volume 120, 1 January 2018, Pages 238-245.

Stanley, D. J., Meyer, J. P. Ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism And Resistance To Organızational Change. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 4, DOI: 10.1007/s10869-005-4518-2.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

TDK Sözlük. www.tdk.gov.tr. (24.11.2018)

Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

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

Tuna, Y. (2011). *Duygular*. S. Ünlü (Ed.), Birey ve Davranış (s. 20-40). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Wanous, J.P., Reichers, A.E., Austin, J.T. (2000). Cynicism About Organizational Change. Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group & Organization Management*, Vol. 25 No. 2, June 2000 132-153.

William, H. (1996). *The Essence of Managing Groups and Teams*. London: Prentice Hall.

Yalçıntaş, M. (2015a). Ekonomik Karar Almada Adalet ve Oyun Teorisi. *Maliye ve Finans Yazıları* , 1 (103) , 247-273 . DOI: 10.33203/mfy.307968.

Yalçıntaş, M. (2015b). Aile İşletmelerinin Girişimcilik Açısından Başarılı Olma Koşulları. *Girişimcilik ve İş Kurma* içinde (Editör: Ali Akdemir), 333-372, Ankara: Orion Kitabevi.

Yukl, G. (1999). An Evaluatıon Of Conceptual Weaknesses In Transformatıonal And Charısmatıc Leadershıp Theorıes. *Leadership Quarterly,* 10(2), 285–305. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Zel, U. (2011*). Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

EKLER

Ek 1. Veri Toplama Araçları

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNDE ÇALIŞANLARDA ÖZ YETKİNLİK ALGISININ ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET

Sayın Katılımcılar,

Bu anket, İstinye Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Murat Yalçıntaş danışmanlığında yürütülen bir yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır.
Bu anket formu, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sinizme etkisinde öz yetkinlik algısının aracılık rolünü belirlemek ve bu ilişki üzerinde bazı faktörlerin etkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Anket kapsamında elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacaktır. Katılımcılardan bu anketle elde edilen bilgiler/veriler, kesinlikle başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacak, gizli tutulacaktır. Anketimizi titizlikle ve objektif bir bakış açısıyla değerlendirmeniz araştırmanın bilimselliği ve geçerliliği açısından büyük önem taşımaktadır.
Değerli vaktinizi ayırarak bu anket çalışmasına gösterdiğiniz ilgi ve yardımdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Dilek Bircan Uslu

İstinye Üniversitesi
İşletme Yüksek Lisans Programı
dbircan@hotmail.com

SORULAR

BÖLÜM I -

Bu bölümde soruları yöneticinizi düşünerek cevaplandırınız. **Aşağıdaki verilmiş ifadelere ne derece katıldığınızı 1. Hiç katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum olmak üzere uygun kutuyu işaretleyiniz.**		**1. Hiç katılmıyorum**	**2. Katılmıyorum**	**3. Kararsızım**	**4.Katılıyorum**	**5.Tamamen katılıyorum**
					-	
S1.1.	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
S1.2.	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
S1.3.	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
S1.4.	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5
S1.5.	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
S1.6.	Beni rutin sorunları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
S1.7.	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır..	1	2	3	4	5
S1.8.	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	1	2	3	4	5
S1.9.	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5
S1.10.	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5
S1.11.	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
S1.12.	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
S1.13.	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5

S1.14.	Başarılara ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5
S1.15.	Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
S1.16.	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	1	2	3	4	5
S1.17.	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	1	2	3	4	5
S1.18.	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5
S1.19.	Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
S1.20.	Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
S1.21.	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
S1.22.	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	1	2	3	4	5
S1.23.	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5

BÖLÜM II -

Bu bölümde soruları çalıştığınız <u>kurumu düşünerek</u> cevaplandırınız. **Aşağıdaki verilmiş ifadelere ne derece katıldığınızı 1. Hiç katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum olmak üzere uygun kutuyu işaretleyiniz.**		**1. Hiç katılmıyorum**	**2. Katılmıyorum**	**3. Kısmen katılıyorum**	**4. Katılıyorum**	**5.Tamamen katılıyorum**
S2.1.	Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
S2.2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
S2.3.	Çalıştığım kurumda bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
S2.4.	Çalıştığım kurumda çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
S2.5.	Çalıştığım kurumda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
S2.6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
S2.7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
S2.8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
S2.9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
S2.10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1	2	3	4	5
S2.11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
S2.12.	Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
S2.13.	Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III -

Bu bölümde soruları <u>kendinizi düşünerek</u> cevaplandırınız					
Aşağıdaki verilmiş ifadelere ne derece katıldığınızı 1. Doğru değil, 2. Biraz doğru, 3. Daha doğru, 4. Tümüyle doğru olmak üzere uygun kutuyu işaretleyiniz.		**1.Doğru değil**	**2. Biraz doğru**	**3. Daha doğru**	**4. Tümüyle doğru**
S3.1.	Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
S3.2.	Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
S3.3.	Bana karşı çıkıldığında kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)
S3.4.	Ne olursa olsun üstesinden gelirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
S3.5.	Güç sorunların çözümünü eğer gayret edersem her zaman başarırım.	(1)	(2)	(3)	(4)
S3.6.	Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime erişmek bana güç gelmez.	(1)	(2)	(3)	(4)
S3.7.	Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledebilmeye yönelik birçok fikirlerim vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)
S3.8.	Güçlükleri soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
S3.9.	Ani olayların da hakkından geleceğimi sanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
S3.10.	Her sorun için bir çözümüm vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)

IV. DEMOGRAFİK BİLGİLER

S4.1. Cinsiyetiniz:

◯ Kadın ◯ Erkek

S4.2. Yaşınız:

◯ 20-24 ◯ 25-29 ◯ 30-34 ◯ 35-39 ◯ 40-44 ◯ 45 ve üzeri

S4.3. Medeni durumunuz:

◯ Evli ◯ Bekar

S4.4. En son bitirdiğiniz öğretim düzeyi:

◯ Lise ◯ Önlisans ◯ Lisans ◯ Yüksek Lisans ◯ Doktora

S4.5. Yönetsel düzey:

◯ Yöneticiyim ◯ Yönetici değilim

S4.6. Kurumdaki çalışma süreniz:

◯ 0-5 yıl ◯ 6-10 yıl ◯ 11-15 yıl ◯ 16 yıl ve üzeri

S4.7. Toplam çalışma süreniz:

◯ 0-5 yıl ◯ 6-10 yıl ◯ 11-15 yıl ◯ 16 yıl ve üzeri

Zaman ayırıp ankete katıldığınız için teşekkür ederim....

Ek 2. İfadelerin MSA Değerleri

Ölçek Maddesi	**MSA** Değeri	Ölçek **Maddesi**	**MSA** Değeri	Ölçek **Maddesi**	**MSA** Değeri
y1	,930[a]	**y16**	,905[a]	**k9**	,928[a]
y2	,929[a]	**y17**	,922[a]	**k10**	,953[a]
y3	,943[a]	**y18**	,916[a]	**k11**	,950[a]
y4	,870[a]	**y20**	,953[a]	**k12**	,835[a]
y5	,913[a]	**y21**	,942[a]	**k13**	,856[a]
y6	,920[a]	**y22**	,967[a]	**b1**	,904[a]
y7	,948[a]	**y23**	,950[a]	**b2**	,895[a]
y8	,952[a]	**k1**	,903[a]	**b3**	,969[a]
y9	,953[a]	**k2**	,920[a]	**b4**	,945[a]
y10	,839[a]	**k3**	,918[a]	**b5**	,937[a]
y11	,887[a]	**k4**	,912[a]	**b6**	,955[a]
y12	,926[a]	**k5**	,914[a]	**b7**	,961[a]
y13	,940[a]	**k6**	,928[a]	**b8**	,934[a]
y14	,950[a]	**k7**	,872[a]	**b9**	,927[a]
y15	,950[a]	**k8**	,880[a]	**b10**	,939[a]