

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ:

MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN MADEN SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Elif DURSUN

ŞANLIURFA - 2022

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ:

MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN MADEN SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Elif DURSUN

Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

ŞANLIURFA - 2022

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK danışmanlığında, Elif DURSUN' un hazırladığı **"**Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Davranışları İle Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki:Muğla İlinde Faaliyet Gösteren Maden Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**"** konulu bu çalışma 28/12/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

□ Oybirliğiyle / □ Oy çokluğu ile

İmza

Danışman	**: (Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK)**	**……..**
Üye	**: (Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY)**	**……..**
Üye	**: (Doç. Dr. Kasım KAYA)**	**……..**

Bu tezin İşletme Ana Bilim Dalında yapıldığını ve enstitümüz kurallarına göre düzenlendiğini onaylarım.

(Prof. Dr. Şevket ÖKTEN**)**

Enstitü Müdürü

Bu çalışma: ……. Tarafından Desteklenmiştir.

Proje No: ……

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

	T.C. **HARRAN ÜNİVERSİTESİ** **TEZLİ YÜKSEK LİSANS** **ORİJİNALLİK RAPORU ve BEYAN FORMU**	**Doküman No : HRÜ-KYS-FRM-015** **YayınTarihi : ..../…./.20…** **Revizyon No :** **RevizyonTarihi :** **Sayfa No : 3 / 155**

ÖĞRENCİNİN	
Öğrenci No	185217015
Adı / Soyadı	Elif DURSUN
Anabilim Dalı/Programı	İşletme/ Tezli Yüksek Lisans
Tez Konusu	YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN MADEN SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların algıladıkları örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Muğla ilinde faaliyet gösteren maden sektörü çalışanları üzerine bir araştırma çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 136 sayfalık kısmına ilişkin, 28/11/2022 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 20' dir. Ayrıca yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların algıladıkları örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Muğla ilinde faaliyet gösteren maden sektörü çalışanları üzerine bir araştırma çalışmam hiçbir blok kopyalama içermemektedir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2- Kaynakça hariç
3- Alıntılar hariç/dâhil
4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi, Harran Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesini ve Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların algıladıkları örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Muğla ilinde faaliyet gösteren maden sektörü çalışanları üzerine bir araştırma çalışması Orijinallik Raporu alınması ve kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim. 29/11/2022

Hazırlayan Öğrencinin

İmzası

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 29/11/2022

Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

imzası

ÖZET

YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ:

MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN MADEN SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DURSUN, Elif

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

Aralık, 2022, 136 sayfa

Bu çalışmada Muğla' da faaliyet gösteren maden sektörü yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları ile çalışanların algıladığı örgütsel sinizm arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde liderlik ve liderlik tarzları üzerine yapılan araştırmalar, ikinci bölümünde ise örgütsel sinizm alanında yapılan çalışmalar teorik olarak incelenmiştir. Üçüncü bölüm de ise anket yöntemi kullanılarak Muğla' da faaliyet gösteren maden sektörü çalışanı olan 5000 kişiden 390 kişiye uygulanan anketlerin sonuçlarına göre liderlik tarzları ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki istatiksel ilişkiler ortaya konmuştur. Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzları Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Türkçe versiyonu Taşkıran' ın (2010) doktora çalışmasından alınarak kullanılmıştır. 32 önermeden oluşan ölçeğin, ilk 20 sorusu Dönüşümcü liderlik yönelimini ölçümlemeye son kalan 12 önerme ise; Etkileşimci liderlik yönelimi ölçümlemeye olanak sağlamaktadır. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ise Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen, Türkçeye Kalağan (2009) tarafından uyarlanan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılarak belirlenmiştir. Kalağan'ın (2009) uyarlamış olduğu ölçek 13 maddeye sahiptir. Ölçeğin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal olarak adlandırılan üç alt boyutu vardır. Örneklem grubundan elde edilen verileri analiz etmek amacıyla IBM SPSS v.26 paket programı kullanılmıştır. Bu program aracılığıyla verilere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), t-Testi, Kruskal-Wallis H, Pearson Korelasyon Analizi ve Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonunda sinizm algısının yaş,

cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çalışmamızda sinizmin en çok 0-5 yıl arası çalışanlarda görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Burada çalışmamızda yer alan anket sonuçlarına göre çalışanların %82 gibi büyük bir çoğunluğunun bulunduğu iş yerinde 0-5 yıl arası çalışan olduğu göz önüne alındığında örgütsel sinizm algısının bu kategori için yüksek çıkması sonucunun kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir. Yine çalışanların yüksek bir oranla bulundukları iş yerinde 0-5 yıl arası çalışanlardan oluştuğu düşünüldüğünde maden sektörü çalışanlarının iş yeri değiştirme sıklıklarının yüksek olduğu söylenebilecektir. Çalışmamızda ulaşılan bir diğer sonuç ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif yönlü ilişki bulunduğu yönünde tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Araştırmada son olarak daha sonra yapılacak araştırmacılara yol göstermesi amacıyla birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sinizm, liderlik, liderlik tarzları

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP BEHAVIORS OF MANAGERS AND THE ORGANIZATIONAL CYNICISM DECISIVELY PERCEIVED BY THE EMPLOYEES:

A RESEARCH ON MINING SECTOR EMPLOYEES OPERATING IN MUGLA PROVINCE

DURSUN, Elif

Master'sThesis

Department of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

December, 2022, 136 page

In this study, the relationship between the leadership styles of the mining sector managers operating in Muğla and the organizational cynicism perceived by the employees was tried to be determined. In the first part of the study, research on leadership and leadership styles, and in the second part, studies in the field of organizational cynicism were examined theoretically. In the third part, statistical relations between leadership styles and organizational cynicism variables were revealed according to the results of the questionnaires applied to 390 people out of 5000 who are mining sector employees operating in Muğla using the survey method. In there search, the leadership styles of the managers were used in the Turkish version of the Multi-Factor Leadership Scale, taken from the doctoral study of Taşkıran (2010). The first 20 questions of the scale, which consists of 32 propositions, are the last 12 propositions to measure the transformational leadership orientation; Transactional leadership orientation allows measurement. The organizational cynicism levels of the employees were determined using the "Organizational Cynicism Scale" developed by Brandes et al. (1999) and adapted to Turkish by Kalağan (2009). The scale adapted by Kalağan (2009) has 13 items. The scale has three sub-dimensions called cognitive, behavioral and affective. IBM SPSS v.26 package program was used to analyze the data obtained from the sample group.

One-Way Analysis of Variance (ANOVA), t-Test, Kruskal-Wallis H, PearsonCorrelation Analysis and Multiple Regression Analysis were performed on the data through this program. At the end of the study, it was determined that the perception of cynicism did not differ according to age, gender and marital status. In our study, it was concluded that cynicism is most common in those who work between 0-5 years. According to the results of the survey in our study here, considering that 82% of the employees are working in the workplace between 0-5 years, it is considered that the result of a high perception of organizational cynicism for this category is inevitable. Considering that the employees are composed of 0-5 years old employees in their workplace with a high rate, it can be said that the frequency of changing workplaces of the mining sector employees is high. Another result of our study is that there is a negative relationship between transformational leadership and all dimensions of organizational cynicism. It was determined that transformational leadership significantly predicted organizational cynicism. Finally, some suggestions were made in order to guide the researchers to be donelater in thestudy.

Keywords: Organizational cynicism, leadership, leadership styles

YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN MADEN SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii

ORİJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ iii

ÖZET iv

ABSTRACT vii

İÇİNDEKİLER viii

TABLOLAR LİSTESİ xi

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

EKLER LİSTESİ xiv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

1.1.KAVRAMSAL BOYUTTA LİDER VE LİDERLİK 3

1.2.YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI KARŞILAŞTIRMASI 4

1.3.LİDERLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ VE ÖZELLİKLERİ 7

1.4.LİDERLİK TEORİLERİ 9

1.4.1.Özellikler Yaklaşımı 11

1.4.2.Davranışsal Yaklaşım 12

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 13

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 14

1.4.2.3.Robert Blake ve Jane Mounton' un Yönetsel Diyagramı 15

1.4.2.5. Rensis Likert' in Sistem-4 Modeli 18

1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı 19
1.4.3.1. Fred Fiedler' in Durumsallık Modeli 20
1.4.3.2. House' un Yol-Amaç Modeli 23
1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli 24
1.4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkililiği Modeli 26
1.4.3.5. Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli 27
1.5. LİDERLİK TARZLARI 28
1.5.1. Otokratik Liderlik 29
1.5.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik 30
1.5.3. Tam Serbesti Tanıyan-Liberal Liderlik 32
1.5.4. Karizmatik Liderlik 33
1.5.5. Vizyoner Liderlik 34
1.5.6. Hümanist (Paternalist/Babacan/İlişki Odaklı) Liderlik 35
1.5.7. Bürokratik Liderlik 36
1.5.8. Stratejik Liderlik 37
1.5.9. Otantik Liderlik 37
1.5.10. Etik Liderlik 38
1.5.11. Hizmetkâr Liderlik 39
1.5.12. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik 40
1.5.13. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik 41

İKİNCİ BÖLÜM

SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

2.1.SİNİZMİN KÖKENİ 45
2.2.SİNİZM KAVRAMI 46
2.3.ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI 48
2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ 51
2.4.1. Beklenti Kuramı 51
2.4.2. Atfetme Kuramı 54
2.4.3. Sosyal Değişim (Takas) Kuramı 57

2.4.4. Tutum Kuramı 61
2.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı 63
2.4.6. Sosyal Güdülenme Kuramı 64
2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI 67
2.5.1. Bilişsel (İnanç) Boyut 68
2.5.2. Duyuşsal (Duygusal) Boyut 70
2.5.3. Davranışsal Boyut 74
2.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ 77
2.7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI 79
2.8. YAPILMIŞ OLAN ARAŞTIRMALAR 81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN MADEN SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ 84
3.1.1. Araştırmanın Amacı 84
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi 86
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları 86
3.1.4. Kullanılan Ölçekler ve Verilerin Toplanması 87
3.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ TEKNİKLER 89
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 89
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları 89
SONUÇ 105
KAYNAKÇA 110
EK

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar 5
Tablo 2: Liderlik Teorileri Yaklaşımları 10
Tablo 3: Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli 22
Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistik Analizi 89
Tablo 5: Çoklu Faktör Liderlik ve Alt Boyutlarına Ait Alfa Güvenilirlik Katsayıları 90
Tablo 6: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına ait Alfa Güvenilirlik Katsayıları 91
Tablo 7: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları 91
Tablo 8: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları 92
Tablo 9: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği İle Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Ölçeği İle Alt Boyutları Arasında Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları 92
Tablo 10: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları 94
Tablo 11: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları 95
Tablo 12: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları 95
Tablo 13: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları 96
Tablo 14: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile İş Yerindeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları 97
Tablo 15: Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Pozisyon Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları 97
Tablo 16: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları 98
Tablo 17: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları 99

Tablo 18: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları 99
Tablo 19: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları 100
Tablo 20: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile İş Yerindeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları 101
Tablo 21: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile Pozisyon Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları 102
Tablo 22: Çoklu Faktörlük Liderlik ve Örgütsel sinizm Alt Boyutları Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları 103
Tablo 23: Örgütsel Sinizm ve Çoklu Faktörlük Liderlik Alt Boyutları Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları 104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Lider Yöneticiler 6
Şekil 2: Ohio State Liderlik Çalışmaları 14
Şekil 3: Black ve Mounton'un Yönetsel Diyagramı 16
Şekil 4: Likert'in Sistem 4 Modeli 18
Şekil 5: Durumsal liderlik-takipçilerin olgunluk seviyesi ile liderlik tarzı arasındaki ilişki 25
Şekil 6: Weiner'ın (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli 65
Şekil 7: Araştırmanın Modeli 85

EKLER LİSTESİ

EK-1: Anket Formu ek s.1

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmelerin her geçen gün hızlı bir şekilde ilerlemesi ile insan unsurunun bilgi iletişim teknolojilerinin hızına yetişmesi imkansızlaşırken bu hız ve koşullara ayak uydurma çabası günlük yaşamı etkilediği kadar iş yaşamını da ilgilendirmektedir.

İş yaşamında örgütlerin başarıya ulaşmasında en önemli etken kuşkusuz insan kaynağı iken örgütlerin başarılı olmasında etkin olan faktörlerden biri ve piramidin tepe noktası diyebileceğimiz yöneticiler örgütü yönlendiren günümüz koşullarında örgütün sürekliliğinin sağlanmasında ve başarı ivmesinin artmasında etkili en büyük aktörlerdir. Teknolojik gelişme ve değişimlerin yoğun yaşandığı dünyamızda rekabet koşulları da paralel olarak değişmekte ve gelişmektedir. Gelişim ve değişimi bir domino taşı gibi düşünürsek çizilen resimde rekabet ortamına ayak uydurabilmek için yönetim şekillerinin de değişmesi kaçınılmaz olurken bu düzene hakim olacak ve kitleleri peşinden sürükleyecek yöneticilere bu alanda liderlere ihtiyaç duyulması muhtemeldir.

Liderlik konusunda birçok çalışma ve sayısız tanım mevcuttur. Bu nedenle liderlik olgusunu tek bir anlam etrafında açıklamak doğru olmayacaktır. Liderlik kavramı zamanla gelişerek çeşitlenmiş ve farklı türde liderlik kavramları ortaya çıkmıştır. Her liderin farklı kişisel özelliklere sahip olması, farklı yönetim tarzları benimsemesi, çevresel koşullar ve daha birçok değişkenin etkisi ile liderler birbirlerinden farklı yönetim ve yönlendirme yetenekleriyle çalışanların davranışlarında etkili olabilmektedir. Kimi zaman liderlerin yönetim şekilleri ile çalışanların algıladıkları yönetilme biçimi farklı olabilmektedir. Çalışanların geliştirdikleri davranışların özüne kendi algıladıkları yönetilme biçimi de şekil verebilmektedir. Bu farklılığın sebebi ise kişinin demografik, psikolojik, çevresel vb. faktörlerin etkisinde kalması ile açıklanabilir. Çalışanın örgütü bir bütün olarak olumlu veya olumsuz değerlendirmesi psikolojik, toplumsal ve ahlaki değerlerle ilgilidir.

Çalışanın örgüte güven duymadığı, örgütü kuşkucu ve şüpheli algıladığı ve buna bağlı olarak da örgüte karşı ve örgüt içinde olumsuz tavır sergilemesi örgütsel sinizmi ifade eder (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s.345)

Örgüt içerisinde sinik tutumlar sergileyen çalışanlar bulunduğunda örgütün gelişimi de engellenebilmektedir. Çünkü bu tür çalışanlar sırasıyla önce kendi gelişimlerini daha sonra da içinde bulundukları örgütün gelişimlerini engellemek noktasında rol oynarlar. (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s. 56; Özgen ve Turunç, 2017, s. 85).

"O halde liderlerin yönetim tutumları ile çalışanların algıladıkları örgütsel sinizm arasında bir bağ olabilir mi?'' sorusu ile yola çıkılan bu araştırmada öncelikle lider tanımı ile başlanıp sinizme dair açıklamalardan sonra yapılan araştırmaya ait tablo ve yorumlar yer alacaktır.

Bu çalışmanın amacı, liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisini Muğla maden sektörü örneğinde ele almaktır. Çalışma üç bölüme ayrılarak tamamlanmıştır. Birinci bölümde liderlik kavramının tanımına ve kavramın benzer kavramlarla ilişkisi, teoriler, liderlik yaklaşımları ele alınmıştır. İkinci bölüm, örgütsel sinizm kavramının ele alındığı bölümdür. Öncelikle örgütsel sinizm tanımlanmış, örgütsel sinizmin kuramsal temelleri ile nedenleri ve sonuçları incelenmiştir. Üçüncü bölümde uygulama yapılmıştır. Araştırmaya Muğla İli maden sektöründe çalışan 390 çalışan katılmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı belirtilmiştir. Ardından evren ve örneklem, hipotezler ve veri toplama süreci ile verilerin analizi açıklanarak metodoloji tamamlanmıştır. Bu kısmın ardından bulgulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi açıklanmış ve ardından anket yöntemiyle toplanan verilerin SPSS istatistik programında analizi yapılarak son olarak yorumlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

1.1.KAVRAMSAL BOYUTTA LİDER VE LİDERLİK

Lider kavramı tarih boyunca insan topluluğunun olduğu her ortamda öne çıkan bir kavram olmuştur. Her ne kadar son yüzyılda lider kavramının yaygınlaştığı görülse de 14. yüzyılda liderlik sözcüğünün literatüre girdiği söylenebilir (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 296). Liderlik için literatürde yapılmış olan çalışmalar sonucu tanımlamalar şöyledir;

Lider, bireyleri belirli amaçlar çerçevesinde kendi etrafında toplayarak amaçların gerçekleştirilmesi için insanları harekete geçirebilme yetenek ve bilgisine sahip kişidir (Zel, 2001, s. 91).

Lider, bir işi başka bireylere benimseterek o işi kişinin arzulayarak yapmasını sağlayabilme gücüne sahip olan kişidir (Şimşek, 2009, s. 197).

Lider, bulunduğu grubun ortak amacı etrafında grup içerisindeki bireylerin var olan güçlerini etkinliğe dönüştüren bireydir (Eren, 2000, s. 525).

Başka bir tanıma göre; lider, belirlenmiş amaçlar için bir grup insanı bu amaçlar etrafında birleştirerek amaçların gerçekleştirilmesi yönünde bireylerin harekete geçmesi için gereken bilgi ve kabiliyetler bütünüdür (Tağraf ve Çalman, 2009, s. 136).

Tanımlamalar doğrultusunda lider kavramını özetlemek gerekirse, bir hedefi olan kişi veya grubu o hedef çevresinde toplayarak kişileri ya da grup üyelerini yönlendiren bireylerdir. Lider kavramı için bir çok tanımlamanın var olduğu ve literatür alanında bir çok çalışma yapılmış olması göz önünde bulundurulduğunda kavramın önemi ve yönetim alanındaki kapsamı bu kelimeden türetilmiş olan liderlik kavramı için de geçerlidir.

Çok farklı alanlarda kendini göstermesi sebebi ile üzerinde çok fazla çalışma yapılmış olan liderlik kavramı anlaşılma açısından ise zor bir olgudur (Aktuna ve

Kılıçlar, 2019, s. 299-322). Çeşitli araştırmacılar tarafından liderlik ile ilgili yapılmış farklı tanımlamalara bakmak gerekirse;

Liderlik; önceden belirlenmiş bir hedefe belirli koşullar altında ulaşmaya çalışan ve çalışmak için istekli olan bireylerin oluşturduğu örgütü teşvik etme ve yönlendirme yeteneğidir (Krill ve Carter, 1994, s. 42)

Literatürde başka bir tanımda liderlik; takipçilerinin davranışları örgütün amaçlarına hizmet etsin ya da etmesin o davranışları hedefe yönlendirebilmedir (Akbaba ve Erenler, 2009, s. 22).

Liderlik; bireylerin şahsi yahut grup olarak hedefe aldıkları düşünceleri hayata geçirmek için oluşturulacak faaliyetlerin bir kişi tarafından yönlendirilmesi üzere ilerleyen süreçtir (Ataman, 2009, s. 544)

Bir başka tanıma göre liderlik, liderin etrafındaki kişiler ile iletişimi ve etkileşimi sonucu ortaya çıkan bütün süreç içerisindeki toplam tutum ve davranışlardır. Aynı zamanda da bir liderin kabiliyet, tecrübe ve bilgi birikiminin toplamının yönetme, lider olduğu grubu yönlendirme, uygulamadaki başarısı ile liderlik ettiği gruba olan egemenliği olarak düşünülecektir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 76).

Tanımlamalar çerçevesinde liderlik; yönlendirme, yönetme, hükmetme, etkileme gibi özelliklere sahip kişilerin bireysel hedefler için kendilerini ya da grup amaçları için grup üyelerini yönlendirdiği ve etkileşim sağladığı bir süreçtir.

Liderlik belirli bir hedefe ulaşmak için insanları etkileyebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır. İyi bir lider olabilmek için ise takipçilere rehberlik etme, öngörülü ve güvenilir olma, etik ve ahlak kuralları çerçevesinde hareket etme, örgüt içerisinde gelişim sağlanması için iletişime öncülük etme gibi tutum ve davranışları göstermesi gerekmektedir (Önen ve Kanayran, 2015, s. 44).

1.2.YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI KARŞILAŞTIRMASI

Kavramsal olarak lider terimini çeşitli kaynaklardan faydalanarak bir önceki başlık altında açıklamaya çalışmıştık. Özetlemek gerekirse lider, çevresinde yer alan

topluluğu etkileyen, yönlendiren ve belirlenen bir amaç için harekete geçirebilen kişilerdir.

Yönetici ise başkalarına iş yaptırabilme yeteneğini kullanarak başkaları aracılığı ile örgüt amaçlarına ulaşmaya çalışan kişidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003, s. 165).

Lider ve yönetici kavramları her ne kadar birbirinden farklı anlamlara sahip olsalar da iki kavram arasında bulunan ilişkiye dair araştırmalar 1950'li yıllara dayanmaktadır. Genellikle yönetici ve lider kavramları birbirleri yerine kullanılmaktadır. Klasiklere göre yönetici ve lider kavramları arasında bir fark bulunmamaktadır. Klasikler, her yönetici bir lider varsayımını benimsemişlerdir (Bulut ve Bakan, 2005, s. 65).

Lider ve yönetici arasında bulunan farkları ifade eden tablo ise şu şekilde düzenlenmiştir;

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	**Yönetici**
Değişmeyle ilgilenir.	Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılmış konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibir.	Plan sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı güç verir.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

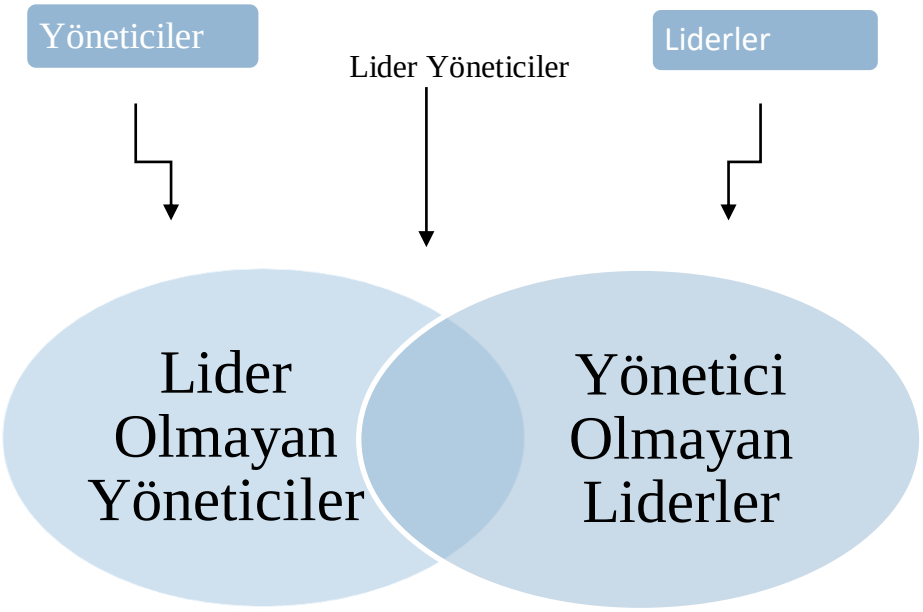
Kaynak: Vehbi Çelik. Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2013, s. 3.

Tablo 1'de görüldüğü üzere; liderler değişime odaklı iken yöneticiler mevcut yapının korunması ve sürdürülmesi ile ilgilenirler. İki kavram arasındaki en temel farklılığın bu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yönetici daha dar bir pencerede verilen sorumluluğu yerine getirmekle yükümlü iken lider daha geniş bir bakış açısı ile çevresini etkileme, yönlendirme en kısa tabirle önde olma durumundadır. Lideri yöneticiden ayıran bir diğer kavram ise Tablo 1' de görüldüğü gibi vizyon sahibi olması ve izleyenlere ilham vermesidir.

Yönetici ve lider arasındaki farklar göz önünde bulundurulduğunda her yöneticinin liderlik vasıfları taşımayacağı gibi her liderin de yönetici vasıflarına haiz olamayacağı değerlendirilmektedir. Ancak başarılı olmak isteyen yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıması halinde başarıya ulaşabilecekleri düşünülmektedir (Robins ve Coulter, 2003, s. 458).

Bu amaçla iki kavramın harmanlanmasıyla oluşturulmuş olan 'lider yönetici' kavramı önem kazanmaktadır (Uğur, 2014, s. 122-136).

Şekil 1: Lider Yöneticiler



Kaynak: Certo C.S. Modern Management. New Jersey: Prentice Hall, 2003, s. 327.

1.3.LİDERLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Liderlerin sahip olması gereken özelliklere dair yapılan çalışmalar sonucunda etkili liderlerin vizyon sahibi oldukları için bireyleri yönlendirme yeteneğine sahip oldukları anlaşılmıştır. Liderlerde olması gereken özellikler; kendilerini izleyenler ile güvene dayalı ilişkiler oluşturabilmeleri, vizyonu takipçilerine aktarabilme düzeylerinin yüksek olması ile tutkuyla işe odaklanabilmeleridir. Lider anılan özelliklere sahip olduğu takdirde işlerin bitirilmesi noktasında liderin konumu büyük önem arz etmektedir (Çetin, 2008, s. 37-39).

Her liderin aynı özelliklere sahip olması beklenemez ancak genel olarak bir liderde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Ertürk, 2000, s. 154-157);

*Kendini ve astlarını tanıyan, sürekli gelişen ve astların gelişmesine yardımcı olmalı

*Sorumluluktan kaçmamalı

*Zamanı iyi planlamalı, kararlarını zamanında vermeli, verdiği kararlar uygulanabilir ve rasyonel olmalı

*Astların beklentilerini belirleyerek beklentilere gereken önemi vermeli

*Astlarına bilgisi ve görüşleri ile örnek olmalı

*Örgüt içinde iletişime (yatay ve dikey olarak) önem vermeli

*Gerektiği durumlarda yetki devri yapmalı sorumluluk hissini astlara kazandırmalı

*Örgüt içinde ekip ruhunu ve işbirliğini geliştirmeli

*Mevcut kaynakları bilerek en uygun şekilde kullanmalı

*Çalışma grubunu etkileyebilmeli ve etkili motivasyon yöntemlerini seçebilmeli

*Rehber olabilmeli, yönlendirebilmeli ve gerektiğinde eğitebilmeli

*Hedeften sapmamalı

*Süreç içerisinde oluşabilecek sürpriz gelişmeleri zamanında tespit ederek gerekli önlemleri alabilmeli ve müdahale edebilmelidir.

Liderde bulunması gereken özelliklerden bazıları ise (Çetin, 2008, s. 34-35);

*Bir vizyon belirleyebilmek ve bunu astları ile paylaşabilmek,

*Değişikliklere açık olmak ve yeni projeler yönetebilmek,

*İnsanlarla kişisel olarak ilgilenebilmek,

*Ekipleri destekleyebilmek,

*Bilgileri paylaşabilmek,

*Sorunları çözebilmek ve karar verebilmek,

*İşlerin akışını yönetebilmek,

*Teknik becerilere sahip olmak,

*Zamanı ve kaynakları doğru yönetebilmek,

*Sorumluluk alabilmek,

*İnisiyatif kullanabilmek,

*Duygularına hakim olabilmek,

*Profesyonel ahlaka sahip olmak,

*Merhametli ve güvenilir olmaktır.

Literatürde geçen tanımlamalara bakıldığında, liderliğin birçok belirleyicisinin olduğu ancak her liderin aynı özellikte olamayacağı bu nedenle her liderin kendine özgü ve liderlik nitelikleri bakımından gelişmiş özelliklere sahip olması gerektiği söylenebilir. Yine literatürde yer alan tanımlamalardan yola çıkacak olursak lider belirli bir şablon davranışlardan oluşan kişi demek değil aksine kendine has özellikleri ve liderlik vasıflarını bir arada kullanarak çevresindeki kişileri etkileyebilen ve izleyenlere yol gösterip ilham verebilen, yönlendirebilen, hedeften sapmayan bununla birlikte değişime açık kişilerdir.

1.4.LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar sonucunda liderlerin birbirlerinden farklı özellikler barındırdıklarının görülmesi ile yapılan araştırmalar sonucunda birçok liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Yeni yaklaşımların ortaya çıkması diğer mevcut yaklaşımları yok saymayarak çalışmaların ilerlemesine katkı sağlamıştır. Liderlerin kişisel, davranışsal ve durumsal farklılıklar arz etmesi bu durumun nedeni olarak ifade edilebilir (Fındıkçı, 2009, s. 59). Bilim tarihi boyunca liderlikle ilgili yapılan çalışmaların, -bilimin yığılarak ilerleme özelliğine uygun olarak- bir önceki çalışmayı geliştirdiği, bir önceki çalışmayı ekarte etmek yerine tamamlayarak ilerlediği görülmektedir.

Bilim dünyasında liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda liderliğin kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıktığı öne sürülmüştür. İlerleyen zamanlarda ise yönetim sürecine bağlı olarak yalnızca kişilik özelliklerinin liderlik için yeterli olmadığı aynı zamanda davranışlarında öne çıktığı savunularak çalışmaların seyri bu yönde hız kazanmıştır. Fakat bilimsel çalışmaların devam etmesi sonucu davranışlarında durumlar karşısında değiştiği görülmüş olduğundan yönetim sürecinde liderlerin durumsal faktörler karşısındaki değişimi ele alınmıştır (Begeç, 1999, s. 18).

Tarihsel olarak yapılan çalışmaların içeriğini yineleyecek olursak (Yıldız, 2020, s. 5-6);

*1950 yılına kadar olan zamanda özellikler yaklaşımı öne çıkarken liderliğin doğuştan geldiği konusunda araştırmalar yapılmıştır.

*1950-1970 yılları arasında benimsenen davranışsal yaklaşıma göre liderin davranışlarına bağlı olarak etkinliğinin artacağı yahut azalacağı öne sürülmüştür.

*1970-1980 yılları arasında durumsal yaklaşım benimsendiğinden bilim insanları liderliğin etkinliğinin durumlara bağlı olacağını savunmuşlardır.

*1980 yılından günümüze uzanan süreçte ise modern liderlik anlayışının varlığı çerçevesinde liderin etkin olan özellikleri ile davranışlarının ayrı ayrı ele alınarak incelenmesi gerektiği bilimsel çalışmalarda yer almıştır.

Liderlik Teorileri ile ilgili yapılan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki tabloyu incelemek konunun şekillenmesine fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 2: Liderlik Teorileri Yaklaşımları

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

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

1.4.1.Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusuna değinen araştırmalar incelendiğinde geliştirilen ilk teorinin özellikler yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bu teoriye göre bireyler doğuştan var olan birtakım özellikleri sayesinde diğer bireylerden farklılaşmaktadır. Teorinin en temel özelliği doğuştan gelen özellikler sayesinde bireylerin doğal lider olarak kabul edilmeleridir (Yukl, 2018, s. 12). Özellikler Yaklaşımının temelini 'Liderler, lider olarak mı doğar yoksa sonradan mı lider olurlar?' sorusuna verilen 'Lider olarak doğarlar.' yanıtı oluşturmaktadır (Kamanlı, 2015, s. 50).

Liderin kişilik özelliklerini öne çıkaran, doğuştan gelen özellikler sayesinde lider olduğu görüşünü temele alan yaklaşımdır. Lideri diğer bireylerden ayıran doğuştan gelen özellikler, zihinsel, fiziksel ve kişilik özellikleri yönüyledir. Liderlerin sahip olduğu özellikler diğer bireylerden farklılaşmaları ile her yerde lider olarak ön plana çıkmalarını sağlamakta olduğu fikri benimsenmektedir (Tevrüz, Erdem, ve Bozkurt, 2012, s. 276-277).

'Büyük Adam Teorisi' adıyla 20. yy başlarında ortaya çıkan teoriye göre liderler sonradan olma değil doğuştan lider olarak dünyaya gelen seçilmiş kişilerdir (Diker, 2014, s. 111). Konuyla ilgili ilk çalışmalar, zamanın içinde bulunulan şartları gereği askeri ve bürokratik yönetici olan liderlerin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları döneme damga vuran ve tarihin unutulmaz liderleri olarak günümüze kadar gelmiş olan Atatürk, Napolyon, Lincoln gibi liderlerin özellikleri araştırılarak liderlik için gereken temel vasıflar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Erdoğan, 1991, s. 377).

Bilimsel çevrelerce teoriye getirilen en büyük ve en önemli eleştiri ise iyi bir liderin nasıl eğitilebileceği sorusunun yanıtını bünyesinde barındırmamasıdır (Bakan, Büyükbeşe, Erşan, ve Kefe, 2010, s. 74). Teoriye karşıt sunulan eleştirilerden bazıları ise liderlik olgusunun sadece kişisel özellikler ile açıklanmaya çalışılması, grup üyelerinin beklentilerinin göz ardı edilmesi şeklinde sıralanabilir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013, s. 301). Kurama yapılan eleştirel bakış açıları, kavramın çok daha detaylı araştırılması ve konunun farklı yönlerinin incelenmesi ile davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır.

1.4.2.Davranışsal Yaklaşım

Liderlik sürecinin açıklanmasında eksik noktaların olması araştırmacıları, yaptıkları çalışmaları liderlik sürecini etkileyen grupları yapısal açıdan incelemeye sevk etmekle beraber çalışmalarını grup üyelerinin özellikleri üzerinde yoğunlaştırmalarına yöneltmiştir. Liderin neyi nasıl yaptığının araştırılması amacıyla bu çalışmalar yapılmıştır (Balekoğlu, 1992, s. 17).

Bu yaklaşımda liderlik, liderin kişisel özelliklerinden ziyade sergilediği davranışlar ile bu davranışların grup üyeleri açısından onaylanması ve beğenilmesi ile ortaya çıkan uzun süreli bir ilişkinin sonucudur. Bazı faktörler liderin hareketlerine yansıyan etkiler bırakır. Bu faktörler şöyle açıklanabilir (Eren, 1998, s. 391) :

1.Takipçiler: Liderlik edilen grubun amaç ve yapısına bağlı olarak liderin davranışları şekillenir. Liderlerin görevi iki farklı amacın bağdaşmasını sağlamaktır. Bunlardan birincisi grubun hedefine ulaşmak iken ikincisi ise lideri izleyen grup üyelerinin amaçlarıdır. Grubun amaçlarına ulaşıldıkça liderin üyeleri teşvik etmek amacıyla takdir ve mükafat araçlarını kullanması gerekmektedir.

2. Amaçlar: Lideri diğer grup üyelerinden ayıran en mühim özelliklerinden biri de grubun sürekliliğini sağlayacak amaç ve hedefler belirleyen birey olmasıdır. Grup üyelerinin amaç ve hedeflerin gerçekliğine inanması ve hedeflere ulaşamama korkusuna kapılmamaları için hedeflere ulaşılacağının güç ve teminatını grup üyelerine vermelidir.

3. Liderin Kişisel Özellikleri: Liderin içinde bulunduğu duruma göre değişkenlik gösterebilecek sosyal, psikolojik ve fiziksel özellikleri de ele alınması gereken bir diğer konudur.

4. Ortam Koşulları: Örgütün ilişkide bulunduğu yakın çevre koşulları ile ekonomik, siyasal, teknolojik, hukuki çevreleri kapsayan genel çevre koşullarının araştırılması gerekmektedir.

Davranışsal Teoriler, lideri içerisinde yer aldığı grupla birlikte ele aldığından grup üyeleri ile iletişim de araştırma konusudur. Özellikler Teorisinden ayıran yön

ise liderliğin öğrenilerek sahip olunabilecek bir olgu olduğunu savunmasıdır (Serinkan, 2012, s. 36).

Davranışsal Liderlik Teorilerinin eleştirilen yönü ise yer alınan çevre ve koşulların göz ardı edilmesinden kaynaklanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 5).

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

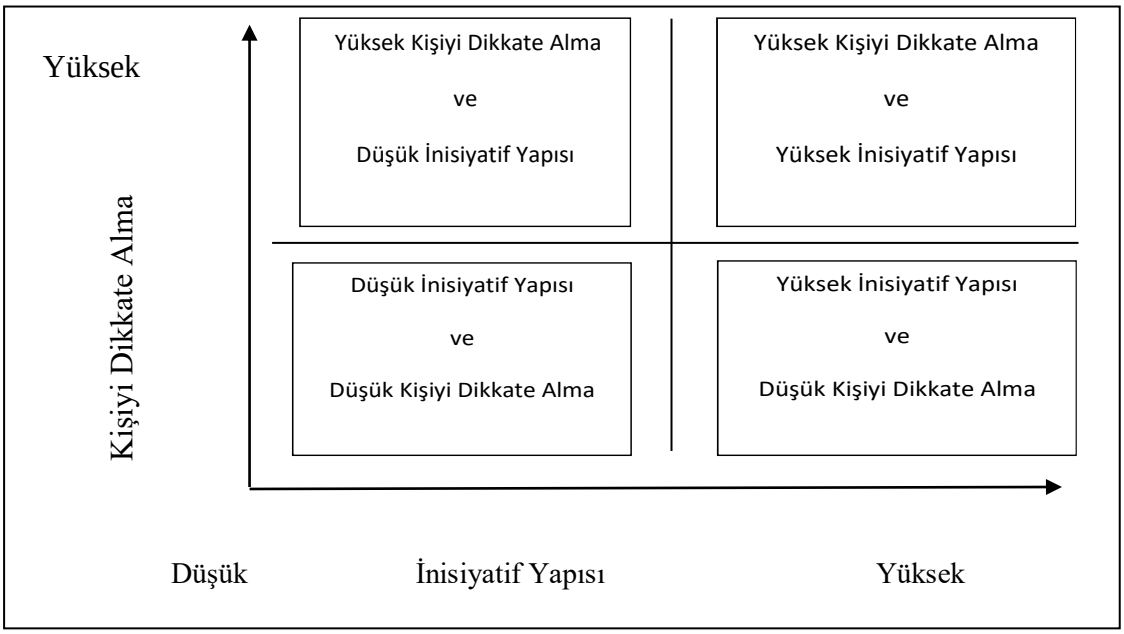
1945 yılında Ohio State Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosu araştırmacıları tarafından liderlik araştırmaları yapılarak liderlerin davranışları belirlenmeye çalışılmıştır (Taşkıran, 2011, s. 19). Yapılan araştırmalar sonucunda liderlerin sergiledikleri davranışlar bakımından 1800 farklı bulgu elde edilmiş, çalışmalar yapılarak bulgu sayısı 150' ye kadar düşürülmüştür. Belirlenen davranışlar soru haline dönüştürülerek 'Lider Davranışı Tanımlama Anketi' ortaya çıkarılmıştır (Yukl, 2010, s. 55). Çalışmalar sonucu lider davranışları iki boyut olarak tanımlanmıştır (Koçel, 1993, s. 334).

1. Kişiyi dikkate alan ve insan ilişkilerine dönük olan anlayış,

2. Göreve dönüklük, yapıyı harekete geçirme ve inisiyatif.

Anlayış gösterme açısından yüksek tolerans sahibi lider, iletişime ve astlarının refahına odaklıdır (Certo, 2003, s. 335). Yapıyı harekete geçirmeyi temele alan lider ise örgütsel hedeflere ulaşmak için görev odaklıdır bu noktada işlerin nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen de yine liderdir (Huczynski ve Buchanan, 1991, s. 485).

Şekil 2: Ohio State Liderlik Çalışmaları



Kaynak: Can H. (2002).Organizasyon ve Yönetim. 6. bs. Ankara:Siyasal Kitabevi, s. 211.

Yukarıda şekil 2' de verilen çalışma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır (Koçel, 2003, s. 591).

a. Liderlerin, izleyenlerini dikkate alan davranışlar sergilemeleri ne kadar artarsa personelin işe devamlılığı o kadar artarken personel devir hızı da o kadar azalmaktadır.

b. Liderin inisiyatif içeren davranışları ne kadar artarsa grup üyelerinin performansı da o denli artmaktadır.

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Üniversitesi'ndeki araştırmalara benzer çalışmalar yapılan Michigan Üniversitesi'nde liderlik araştırmaları Rensis Likert öncülüğünde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalar sonuçlandığında benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bir örgütün üyeleri arasında motivasyon düzeyinin yüksek olması gerektiği kanısına varılmıştır. İki faktör vardır ki lider davranışlarının tamamı bu faktörler etrafında toplanmaktadır. Birincisi kişiye yönelik olma, ikincisi ise işe yönelik olma (Luthans, 2008, s. 426).

Likert' in yaptığı çalışmalar sonucu ulaştığı bu iki faktör ise (Gürbüz, 2011, s. 18);

1. Merkezinde işgören olan lider davranışı

2. Merkezi iş olan lider davranışıdır.

Merkezinde iş olan lider, çalışanların yaptıkları işleri, belirlenmiş kurallar çerçevesinde yapılıp yapılmadığını kontrol eder ve liderin otoritesi bulunduğu için kurallar çerçevesinde işleri yürütmeyen çalışanlara ceza verir. Merkezi işgören olan lider ise yetki devrini benimseyerek çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik davranışlar sergiler (Koçel, 2011, s. 579).

1.4.2.3.Robert Blake ve Jane Mounton' un Yönetsel Diyagramı

Robert Blake ve Jane Mounton' un geliştirdiği iki boyutlu liderlik yaklaşımı olan 'Yönetim Kafesi' ya da diğer adıyla 'Liderlik Izgarası' olarak adlandırılan çalışmalarda Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Araştırmalarını temele alarak başarılı liderlerin davranışsal özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda üretim odaklı lider ile insana odaklı lider olmak üzere iki farklı değişken incelenerek 5 farklı liderlik tarzı ortaya çıkarılmıştır (Eryeşil, 2012, s. 19).

Liderlerin Davranışlarını açıklayan Yönetim Tarzı Matriksi Robert Blake ve Jane Mounton tarafından yapılan çalışmalar sonucu oluşturulmuştur(Şimşek, 1999, s. 179).

Şekil 3: Black ve Mounton'un Yönetsel Diyagramı

İNSANA YÖNELİK	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
	ÜRETİME YÖNELİK								

Kaynak: Yeşilyurt, P. (2007). *Türk Ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama.*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

Zayıf Liderlik (1,1) : Lider, astları ile olan problemleri zamana bırakarak çözmek isterken üstleri ile olan problemlerde de kendini geri planda tutarak çözme çabasındadır. Lider için çalışanların yönlendirilmesi gerekmez bu nedenle kendi haline bırakmıştır. İş ile ilgili ise herkesin her şeyi bilmesini istemez (Halis vd., 2007, s. 191-319).

Şehir Kulübü Lideri (1,9) : Lider çalışanlarla arkadaşça ilişkiler kurmaya ağırlık verir, çalışanların memnuniyetini ön planda tutar onların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını önemser. Örgütsel amaçlara ulaşmak ise ikinci planda olduğundan yönetimsel çaba göstermez (Eren, 2008, s. 37).

Görev Lideri (9,1) : Lider verimliliği sağlamayı ön planda tutup bunun için çaba sarf ederken insan ilişkileriyle ilgisi ise minimum düzeydedir (Şimşek, 1999, s. 180).

Orta Yolcu Lider (5,5) : Lider iş ve insan ilişkileri dengesini sağlamak istemektedir. Lider iş bölümü ve planlama yaparak örgüt üyelerine yol gösterir.

Hatalar karşısında hemen cezaya başvurmayarak anlayışlı davranırlar ancak hatalar tekrarlanırsa ceza yöntemini uygulamaktadırlar (Arıkan, 2003, s. 7).

Takım Çalışması Lideri (9,9) : Liderin hem göreve hem çalışanlarla ilişkilerine olan ilgi seviyesi en üst düzeydedir. Takım çalışması ön planda olduğu için alınan kararlara çalışanların katılım oranı yüksektir. Lider ve çalışanlar açısından etkin olunan liderlik tarzıdır (Robbins ve Judge, 2013, s. 372).

Bu çalışmada literatüre kazandırılan beş farklı liderlik modelinden en etkili olanı takım çalışması lideri modeli olarak belirlenmiştir. Araştırmalar ele alınacak olursa diğer liderlik modellerine kıyasla takım çalışması lideri olan örgütlerde düşük oranda işten ayrılma, iş başarısının artması, işe devamsızlık oranının düşük olması gözlemlenmiştir. İşlerin geliştirilmesi ve verimliliğin artması yönünde astlarla lider takım olarak hareket eder, alınan kararlara katılım yüksek olursa iş başarısının artması beklenmektedir (Efil, 2002, s. 168).

1.4.2.4. McGregor' un X-Y Teorisi

İnsan davranışlarındaki varsayımlardan yola çıkarak lider davranışlarının tanımlandığı X-Y Teorisi Douglas McGregor tarafından oluşturulan kuramdır. Bu kurama göre insan davranışları iki farklı grup oluşturularak betimlenmektedir (McGregor, 1960, s. 50-60).

X teorisine göre, işten kaçma eğiliminde olan insan tembel ve sorumsuz bir varlıktır. Liderin görevi ise bu teori kapsamında yer alan bireyleri çalıştırmak için çalışanlara ödül, çalışmayanlara ceza vererek örgüt üyelerini sürekli kontrol etmektir (McGregor, 1960, s. 50-60). Çalışma motivasyonu düşük bir örgütte çalışanlara bu yönetim tarzı ile yaklaşarak motive etmek çok daha etkili olmaktadır (M. O. Durham, R. A. Durham ve R. Durham, 2005, s. 69).

Y teorisine göre, insanların tembel olarak dünyaya gelmediği ancak yaşadığı olaylar ve edindiği deneyimler sonucu bu hale geldiği ortaya konulur. Uygun şartlar gerçekleştirildiğinde bireylerin kendini geliştirmek kaydıyla amaçlar doğrultusunda hareket edeceği yönünde bir varsayımdır. Burada lider demokratik liderlik tarzını benimsemektedir (Hannagen, 1995, s. 38).

1.4.2.5. Rensis Likert' in Sistem-4 Modeli

Liderlerin davranışlarını anlamak için yapılan çalışmalardan biri de Rensis Likert'in Michigan Üniversitesindeki çalışmalarının devamı niteliğinde oluşturduğu Sistem 1-4 modelidir. Bu modelde her bir grup belirli davranışları içerecek şekilde liderlerin davranışları dört grup olarak ele alınmaktadır (Frend, 1981, s. 437).

Şekil 4: Likert'in Sistem 4 Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astları kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3.Üstün Astlarla Olan İlişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, T. İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 2003, s. 596.

Sistem 1 (İstismarcı Otokratik Liderlik): Örgüt çalışanlarına olan güven düzeyi düşük olmakla birlikte kararlar lider tarafından alınmaktadır. Bu sistemde

astların çalışması için tehdit ve ceza yöntemlerine başvurulmaktadır (Can, 2002, s. 212).

Sistem 2 (Yardımsever Otokratik Liderlik): Lider ve astlar arasında iletişim olduğu gibi güven ilişkisi de bulunmaktadır. Bu sistemde de Sistem 1' de olduğu gibi ceza yöntemi kullanılmaktadır. Bununla birlikte ödül yöntemine de başvurularak yöntemin örgüt çalışanlarını teşvik edici olması amaçlanmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, s. 322).

Sistem 3 (Katılımcı Liderlik): Çift yönlü olacak şekilde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya yönlü iletişim kurulmaktadır. Astların birim kararlarını alması ve rahat bir ortamda çalışması sağlanırken genel kararların üst birimlerce alınması esastır. Tam anlamıyla olmasa da önemli düzeyde güven ortamı bulunmakta ve yetkilerin dağıtılması eğilimi bu sistemde yer almaktadır (Aydemir, 2014, s. 25).

Sistem 4 (Demokratik Liderlik): Yatay ilişkilerin geçerli olduğu bu sistemde yöneticiler örgütte bulunan tüm bireylere tam manasıyla güvenmekte ve tam bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Önemli olan ekip çalışmasının yürütülmesidir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 156).

Katılımcı ve demokratik liderlik tarzını benimseyen gruplarda yüksek verimlilik sağlanırken otokratik yönetim tarzı uygulanan gruplarda ise düşük verimlilik sonuçları ile karşılaşıldığı Likert' in yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Ertürk, 2011, s. 157). Yüksek düzeyli personel memnuniyeti ve üretim oranları ile çalışan odaklı liderler ilişkilendirilmiştir. Düşük düzeyli personel memnuniyeti ve üretim oranları ile ise üretim odaklı liderler arasında ilişki kurulmuştur. Çalışan odaklı lider kavramının ön plana çıkması Michigan Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmaları sonucunda meydana gelmiştir (Robbins ve Judge, 2013, s. 304).

1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Zamanla değişen ve gelişen çevresel koşulları açıklamakta yetersiz kalan davranışsal yaklaşımlar yerine durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s. 140). Lider etkinliği belirlenirken durumsal faktörlerin göz ardı edilmesi davranışsal yaklaşımın en önemli eksikliğidir. En iyi ve tek bir

liderlik tarzını özümseyen davranışsal yaklaşımlar yerine durumları ve koşulları ele alarak değişkenlik gösterebilen bir liderlik tarzını benimseyen durumsallık yaklaşımı üzerinde durulmuştur (Bakan, 2008, s. 5). Durumsal yaklaşımın esas aldığı genel görüş, liderin yönetim tarzını içinde bulunulan koşulların belirlemesidir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s. 140).

'Durumsallık' kapsamı içerisinde liderin kişilik özelliklerinin ele alınması gerektiğini savunan Stogdill; durumsallığın kültür ve çevre, kişiler arasında bulunan farklılıklar, görevler arası farklılıklar ve örgütler arası farklılıklar olmak üzere dört ayrı kategoride araştırmak gerektiğini öne sürmüştür (Zel, 2001, s. 113).

Durumsallık Yaklaşımı üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar iki temel soruya yanıt aramışlardır. Bunlardan biri 'Benzer veya aynı özelliklere sahip liderlerin neden aynı etkiyi gösteremediği' ; bir diğeri ise 'Etkili olan liderin koşullar değiştiğinde neden aynı etkinliği sağlayamadığı' dır (Gül, 2015, s. 54). Bu yaklaşım ile hangi koşullar altında hangi liderlik davranışının başarılı olabileceği tespit edilmeye çalışılmaktadır (Gündüz, 2015, s. 23).

Durumsallık yaklaşımları şu şekilde sayılabilir; Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli, House' un Yol-Amaç Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkililiği Modeli ve Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli (Bakan, 2008, s. 5).

1.4.3.1. Fred Fiedler' in Durumsallık Modeli

Fred Fiedler 1974'te tek bir etkili liderlik tarzı fikrini ortaya koyarken Deneysel Sosyal Psikolojideki Gelişmeler (1964) ile Liderlik ve Etkili Yönetim'in (1974) önerilerini harmanlamak suretiyle 12 yıllık araştırma ve çalışmalar sonucu bu modele ulaşmıştır. Duruma bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini savunduğu liderliğin durum ile arasındaki etkileşimin liderlik davranışının etkinliğinde rol oynayacağını belirtmiştir. Hangi liderlik davranış türünün etkili olacağını liderin içinde bulunduğu durumun belirleyeceği de farklı bir ifade tarzıdır. Liderlik davranışını görev odaklı olmak ve ilişki odaklı olmak üzere kurgulayarak araştırmalarda bulunmuştur (Kuhn, 2007, s. 3).

Liderin etkinliğini, bulunduğu durum içerisinde sergilediği davranışların belirlediğini öne süren Fred Friedler, insan ilişkileri ve görevi temele almak ve daha önce araştırılan liderlik modellerini birleştirmek suretiyle bu modele ulaşmıştır. Bu araştırmayı yaparken örgütte bulunan bireylere sorduğu soru şu olmuştur; 'Birlikte çalıştığın tüm kişileri düşündüğün zaman beraber çalışırken en çok zorlandığın kişi kim?' Bu sorudan ulaşılacak sonuç en az çalışılmak istenen kişiyi tanımlamakta ve bu kişiye verilen puana LPC (least preferred coworker) puanı denilmektedir. Çalışmak istediği kişiyi olumlu tanımlama oranı liderin LPC puanının yüksekliğini gösterirken aynı şekilde çalışmak istemediği kişiyi olumsuz tanımlama oranı da LPC puanının düşüklüğünü gösterecektir. Bu çalışmaya göre liderin LPC puanının yüksek olması liderin insani ilişkilere önem verdiğini, liderin LPC puanının düşük olması liderin görev odaklı ve otoriter yapıda olduğunu göstermektedir (Yeniçeri, 1998, s. 193).

Fiedler' in yaptığı çalışmalar sonucunda ulaştığı modelde üç durum liderlerin davranışlarının seviyesini belirlemektedir (Koçel, 2007, s. 457):

Lider ile Çalışanlar Arasındaki İlişkiler: Örgütte astlar ile liderin arasındaki ortamın olumlu yahut olumsuz olarak değerlendirilmesi aralarındaki ilişkiden kaynaklı olarak yön bulmaktadır. Lider ile izleyenler arasında iyi ilişkiler kurulmuş ise olumlu bir ortam, ilişkiler zayıf ise olumsuz bir ortamdan söz edilmektedir. Güçlü ve iyi olarak nitelendirilen liderler örgütte güven duyulan liderlerken zayıf ya da kötü olarak nitelendirilen liderler sevilmeyen liderler olmaktadır (Bedük, 2011, s. 148- 149). Liderin izleyenler tarafından sevilmesi ve lidere saygı duyulması ortamın olumlu olmasına katkı sağlarken sevilmeyen ya da güvenilir olmayan lider ile kurulan ilişkilerin kötü olmasından kaynaklı olarak örgütte olumsuz bir ortam oluşacaktır (Erdoğan, 2015, s. 39).

Başarılacak İşin Niteliği: Örgütte hedeflenen işlerin tamamlanması için iki yol mevcuttur. İşler planlı bir şekilde yapılabilir ya da planlamadan hareket edilebilir. Bazı işlerin ne şekilde yapılacağı ve iş yapılırken hangi yolların izleneceği net bir şekilde belirlenmiş iken bazı işler işi yapan kişinin kararı ile şekillenmektedir. Planlı işlerde izlenecek yol ve yöntemler net ve keskin çizgilerle belirlenirken planlanmayan işlerde süreç karmaşıktır. Bu nedenle planlı olmayan işlerde hedeflere

ulaşılırken lider ve izleyenlerin işin yapılış biçimi hakkındaki bilgileri arasında pek fark bulunmamaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında liderlik için olumlu olan işlerin planlı işler olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Ak, 2015, s. 26).

Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Liderin örgütte çalışan personel için yapılan iş çerçevesinde ceza, ödül ve değerlendirme yetkilerini kullanabilmesi ve bu gücünün etkinliği ile ilgili bir değişkendir (Yukl, 2010, s. 226).

Liderin sergileyeceği davranış biçimi her durum için değişkenlik göstereceğinden Fiedler bu üç ayrı değişkenin sentezlenmesi ile ortaya sekiz farklı durumun ortaya çıkacağını savunmaktadır (Yılmaz, 2017, s. 70)

Tablo 3: Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER AST İLİŞKİLERİ	İYİ				ZAYIF			
	İŞİN NİTELİĞİ	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN OTORİTESİNİN DERECESİ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			ÇOK BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		İŞ	İŞ	İŞ	AST	AST	AST	İŞ	İŞ

Kaynak: Yılmaz, E. (2017). Y Kuşağının İki Farklı Döneminin Tercih Ettiği Liderlik Tarzı Üzerine Görgül Bir Araştırma: Seyhan Belediyesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tabloyu yorumlamak gerekirse;

Astlar ile ilişkileri iyi olan liderler çok elverişli ve çok belirli durumlarda işin niteliği rutin ya da karmaşık olsa dahi liderlik dereceleri fazla ise iş odaklı (görev odaklı) çalışmaktadır. Astlar ile ilişkileri zayıf olan liderler işin niteliği rutin iken ast odaklı yani ilişki odaklı çalışırken işin niteliği karmaşık olduğu durumlarda liderlerin çalışma odakları işe yani göreve odaklı olmaktadır.

1.4.3.2. House' un Yol-Amaç Modeli

Yol-Amaç Modeli adı verilen teori, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş ve amaca ne şekilde hangi yollardan ulaşılabileceği, amaçların izleyenler açısından algılanma şekli ile liderin davranışlarının izleyenler üzerindeki etkisi gibi konular temele alınarak araştırılmıştır. Liderin izleyenleri üzerindeki etki ve liderin izleyenleri güdülemesi şeklinde iki faktörle açıklanmaktadır. Bu iki faktör (Dessler, 1979, s. 313);

-Liderin izleyenlerinin isteklerini etkileme derecesine yol,

-Liderin takipçilerinin sonuca verdiği değeri etkileme derecesine ise amaç denilmektedir.

Burada liderin görevi ise organizasyon üyelerinin ulaşabilecekleri amaçları belirlemek ve izleyenlerin amaca ulaşma yollarını araştırmaktır.

Otoriter (Yönlendirici, Emredici) liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıya yönelik liderlik olmak üzere liderin dört farklı davranış biçimi olduğunu savunan bu teoriye göre;

Takipçilerin kişilik özellikleri, takipçiler üzerindeki çeşitli baskılar ve yapılan işin niteliği gibi değişkenler davranışların uygunluğu açısından belirleyici olmaktadır (Koçel, 1993, s. 344; Sökmen ve Boylu, 2009, s. 2385). Bu Liderlik Tarzlarını kısaca açıklamak gerekirse;

1. Emredici Liderlik: Lider astlarına neyi hangi sürede nasıl yapacaklarına dair açık talimatlar vererek işin standartlarını net olarak belirler. Emredici lider, performans ölçütü olarak oluşturmuş olduğu kurallara ve düzenlemelere uyulmasını bekler (Yukl, 2001, s. 213).

2. Destekleyici Liderlik: İş ortamında dostça bir ortam oluşması için çaba harcayan lider, astların ihtiyaçları ile ilgilenmektedir (Yukl, 2001, s. 213). Astların mutluluğu lider için önemlidir (Sökmen ve Boylu, 2009, s. 2385).

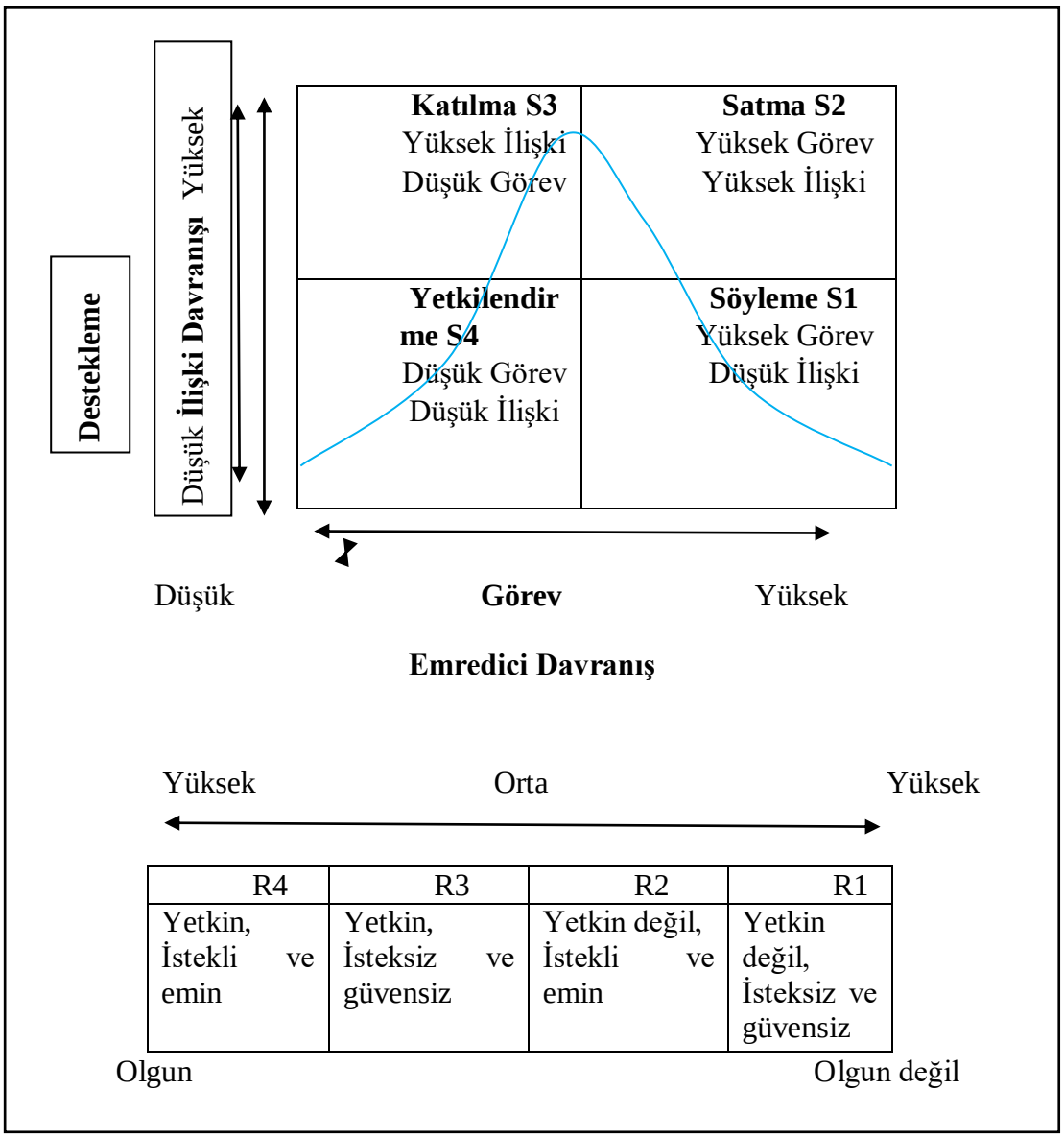
3. Katılımcı Liderlik: Karar verme süreçlerinde lider astların fikir ve görüşlerini alarak çalışanların da karar verme süreçlerine katılımını sağlamaktadır (Nothouse, 2007, s. 130; Yukl, 2001, s. 213).

4. Başarı Odaklı Liderlik: Lider, iş için yüksek standartlar belirler ve çalışanların da en yüksek performansı göstermelerini ister böylelikle mükemmele ulaşmayı hedeflemektedir. Bu liderlik tarzında lider sürekli gelişimi önemsemektedir ve astların gösterecekleri performansın en yüksek performans olacağı konusunda kuşku duymamaktadır (Elgün, 2020, s. 20).

1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi olarak bilime kazandırdığı teori; Blake ve Mounton'un iki boyutlu liderlik modelinin geliştirilmiş bir şekli olarak ortaya çıkmaktadır (Kamanlı, 2015, s. 62). Durumsallık teorilerinden biri olan Hersey ve Blanchard' ın Yaşam Eğrisi Modeli görev ve ilişki odaklı olmak üzere iki ana boyut üzerine inşa edilmektedir (Yukl, 1989, s. 264). Hershey ve Blanchard en temel iki boyut olan görev odaklı ve ilişki odaklı boyutlarından yola çıkarak yaptıkları araştırma neticesinde dört liderlik tarzı üzerinde tanımlamalar yapmaktadır. Çalışanların olgunluk derecelerinin bu dört liderlik tarzının açıklanmasında etkili olduğu üzerinde duran Hershey ve Blanchard, burada kullanılan olgunluk kavramını ise çalışanların işe olan isteklerinin ve becerilerinin dereceleri şeklinde açıklamaktadır (Hersey ve Blanchard, 1988, s. 174-176).

Şekil 5: Durumsal liderlik-takipçilerin olgunluk seviyesi ile liderlik tarzı arasındaki ilişki



Kaynak: Hersey, P., Blanchard, K. H., Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. Group & Organization Management, 4(4), s. 421.

Yetki devretme (düşük görev – düşük ilişki), katılımcı (düşük görev – yüksek ilişki), benimsetme (yüksek görev – yüksek ilişki), emir verme (yüksek görev – düşük ilişki) olarak sayılmaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013, s. 220).

Yetkilendirme Liderliği: Astlara yetki devretme suretiyle karar alma sürecine katılımlarını sağlayarak motive etmeyi amaçlayan liderlik türüdür.

Katılma Liderliği: Astlara işin ne olduğunun anlatıldığı ancak işin en iyi nasıl yapılması gerektiği konusunda kararın astlara bırakıldığı yöntemdir.

Satma Liderliği: Çalışanların işi yapmaya gönüllü olduğu ve olgunluk seviyelerinin yüksek olduğu, kararların ise lider tarafından alındığı liderlik tarzıdır. Burada lider kararlarla ilgili gerekçeleri çalışanlara açıklamaktadır.

Söyleme Liderliği: Çalışanların iş yapmaya hevesli ancak işin nasıl yapılacağı hakkında fikirlerinin olmadığı bir başka deyişle; çalışanların olgunluk seviyelerinin düşük olduğu durumdur. Burada lider sadece karar almakla yetinmez, aldığı kararlarla birlikte işin nasıl yapılacağı bilgisini de çalışanlara aktarmaktadır (Dessler, Starke ve Cyr, 2001, s. 307).

1.4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkililiği Modeli

Liderliğin; görev ve ilişki olmak üzere iki boyutunu ele alan Hersey ve Blanchard' ın geliştirdiği durumsallık modeline, üçüncü boyut olarak etkililiği ekleyerek araştırmalar yapan William J. Reddin liderin yönetici olmadığını ileri sürmektedir. Reddin' e göre hedeflere ulaşmada öncelikle sorumlu olan kişi grup üyeleri değil liderdir. Liderin etkinliğini ise hedeflere ulaşma yolunda izleyenleri/takipçileri etkileme gücü ile ölçmektedir. Teori, yapısında bulundurduğu üç boyuttan dolayı 3D Teorisi olarak adlandırılmaktadır (Reddin, 1971, s. 3).

Reddin' e göre lider, bulunduğu konumun gereklerine ne kadar uygun hareket ederse o denli yönetsel etkili olduğu kabul edilmektedir. Yönetsel etkililik kavramı bu kuramın temelini oluşturmaktadır (Reddin, 1970, s. 3).

Dört temel yaklaşım belirleyen Reddin (Can, 1999, s. 197), teoriye etkililik boyutunu eklemesi sonucunda sekiz liderlik yaklaşımını literatüre kazandırmıştır ki bu yaklaşımlardan dördü etkili dördü etkisiz olmak üzere aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 95):

Etkisiz Kopuk Lider: Önerilerde bulunmamayı, karışmamayı, en az çıktı ile yetinmeyi tercih eder ve engelleyici tutum, davranışlar da bulunur. Düşüncelerini açıklamaz, iletişim ve işbirliği konularından kaçınırken yaratıcılık konusunda da yeterli değildir.

Etkili Kopuk Lider: Kurallara uyarken ayrıntılara dikkat eden lider eşitlikten yana, dürüst aynı zamanda özdenetim yanlısıdır.

Etkisiz Adamış Lider: Yeni fikirlere açık olmayan, başkalarını dinlemeyen ve kararları yalnız veren lider tipidir. Hem tehditkâr hem eleştiri seven bir yapıda olup uyuşmazlıkları baskı ile sonlandırmaya çalışmaktadır.

Etkili Adamış Lider: Bu lider tipi için en önemli konu verimlilik olduğundan savurganlığa karşıdır. Ne istediğini ve bunu nasıl elde edebileceğini çok iyi bilen lider aynı zamanda çalışkandır.

Etkisiz İlgili Lider: Pasif yapıda olan ve benimsenmek konusunu önemseyen lider nazik davranışlar sergiler. İşleri kolaylaştırmayı hedefler. Denetim konusu bu tip liderler tarafından ihmal edilmektedir.

Etkili İlgili Lider: İletişimi yüksek olan ve işleri işbirliği, anlayış içinde yürüten lider, kişilerin yeteneklerini geliştirme açısından destek görevi görmektedir. Grup üyeleri bu tip liderlere güven duymaktadır.

Etkisiz Bütünleştirici Lider: Görev ve ilişkilere ne zaman yönelmesi gerektiğini ve hangi yerde göreve hangi durumda ilişkilere yönelmesi gerektiğini bilmeyen lider kötü kararlar verir. Amacı üretimi maksimum seviyeye çıkarmak değil baskıları minimize etmektir.

Etkili Bütünleştirici Lider: İleride bunlardan yararlanılabileceğini düşündüğünden çelişkileri ve uyuşmazlıkları hoş karşılar. Takım çalışmasına önem verir. Liderin burada yapmaya çalıştığı ise amaçlara bağlılığı sağlamaktır.

1.4.3.5. Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli

Victor Harold Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan ve Arthur Jago tarafından geliştirilen bu modelde liderin karar verme sürecine astları dahil edip örgütün performansını artırmayı hedeflemesinden yola çıkılarak takım olarak karar verme sürecinde bulunmanın akılcı olacağı ve karmaşık etkileşimlere sahip mekanizmaların birbirinden bağımsız olarak kabul edilmesinin mümkün olmadığı savunulmaktadır (Vroom ve Jago, 1973, s. 324).

Liderlere en uygun davranış biçiminden ziyade nasıl davranmamaları ve ne yapmamaları gerektiğini ifade eden Vroom-Yetton modeli 1988 yılında Vroom ve Jago tarafından revize edildiği hali ile ek kriterler içermektedir. Modelin en uygun prosedürü belirleme şekli kriterlerin önem derecesine göre sıralanması sonucu oluşturulmaktadır (Zenger, 2016, s. 10).

Modelin karar verme sürecinin etkin olabilmesi üç faktöre bağlı bulunmaktadır (Vroom, 1973, s. 67-68). Bunlar:

1-Kararın kalitesi ve geçerliliği

2-Liderin kararlarını astların kabulü ve karara olan bağlılıkları

3-Karar sürecinde geçen zaman. Takipçilerin karar verme sürecine katılımları düşünüldüğünde kararın hızlı bir şekilde alınması gerekirken bu katılım karar sürecini yavaşlatma riskini taşımaktadır.

1.5. LİDERLİK TARZLARI

Liderlerin sergileyecekleri liderlik tarzları; örgüt hedeflerine ulaşma, örgüt üyelerini motive ederek amaca yöneltme şeklinde gerçekleşebilecek bir davranış şeklini ortaya koymaktadır (Salepçioğlu ve Yeğin, 2018, s. 62).

Günümüze ulaşana kadar her geçen gün farklı anlamlara bürünen ve gelişen liderlik, zamanın her devrinde önemini korumaya devam etmiştir. Modern dünyada ve iş alanında etkili sonuçlara ulaşmak için en önemli katalizör rolünde olmaya devam etmektedir (Elgün, 2020, s. 23-24). Liderlik kavramı bu denli önemli iken farklı durumlar ve farklı olaylar karşısında aynı tavırları sergilemeyen liderlerin bulunması değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Taşgit ve Sert, 2017, s. 534).

Çalışmanın konusu doğrultusunda liderlik tarzlarından; Otokratik Liderlik, Demokratik-Katılımcı Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan-Liberal Liderlik, Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Hümanist Liderlik, Bürokratik Liderlik, Stratejik Liderlik, Otantik Liderlik, Etik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik konularına yer verilecektir.

1.5.1. Otokratik Liderlik

Yunancada öz, birey anlamına gelen ‘autos’ ve güç anlamındaki‘kratos’ kelimelerinden türetilen bu yönetim şeklinde, diğerleri üzerinde hakimiyet kuran ve gücü elinde bulunduran kişi diğerlerini kontrol eder (Zuchowski, 2015, s. 39). Astlardan itaat bekleyen ve astlar üzerinde kontrolü olan liderliği ifade etmekle birlikte mutlak otoriteye dayanmaktadır. Liderler astlar üzerinde üstünlük kurarak astların performanslarını denetlemektedirler (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz ve Tang, 2010, s. 513-514).

Astların görevlerini yerine getirmelerini sağlamak için baskı kurma aracı olarak güç, tehdit ve korku unsurlarından faydalanmaktadırlar (Taşdemir, 2009, s. 157).

Karar alma sırasında otoriter lider, hiçbir örgüt üyesine veya hiçbir gruba danışmamaktadır (Long, Thean, ve Kowang, 2013, s. 1476). Bu davranış klasik yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Otoriter lider karar verme yetkisini en üst düzeyde elinde bulundurmaktadır. Bu tarzdaki liderler örgüt üyelerinden fikir almazlar ve örgüt üyelerine herhangi bir açıklama yapmadan emirlerinin yerine getirilmesini istemektedirler (Chowhan ve Shekhwat, 2015, s. 84). Liderler örgütün ve örgüt üyelerinin yararına olsa dahi astlardan öneri ve fikir alma konusuna sıcak bakmamaktadır (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015, s. 10).

Bu liderlik tarzında ödül veya ceza ile motivasyon ortamı oluşturulmaya çalışılmaktadır (Chowhan ve Shekhwat, 2015, s. 84). Burada lider, yasal olan ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini kullanarak çalışanların motivasyonunu sağlamaya çalışmaktadır. Lider yapılacak işlere ilişkin kararları alarak astlara bildirmektedir. Liderlerden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekten sorumlu olan astlar, amaç ve politikaların belirlenmesinde hiçbir söz hakkına sahip değillerdir (Yörük ve Dündar, 2011, s. 97).

Bu liderlik tarzında örgütü yöneten lider astların duygu ve düşüncelerini göz ardı etmektedir. Bir süre sonra astlarda moral bozukluğu, psikolojik tatminsizlik ve bunun sonucu olarak grup içi çatışmalarla birlikte lidere karşı duyulan öfke duygusu oluşabilmektedir. Bu tetikleyici faktörler sonucu liderin otoritesinin tehlikeye düşme

ihtimali bulunmaktadır (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe, 2013, s. 74). Çoğu personel bu şekilde bir yönetim içerisinde yer almaktan hoşlanmamaktadır. Bu durum otokratik liderliğin dezavantajını oluşturmaktadır (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015, s. 10).

Kararlar tek kişi yani lider tarafından alındığı için hızlı bir şekilde verilen karar hızlıca uygulamaya konularak işe başlanabilmektedir. Otoriter liderlik kriz zamanları için çabuk karar alınıp hızlıca uygulamaya konması açısından en etkili liderlik yöntemidir (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015, s. 10).

Yapılan birçok akademik çalışmada eleştirel olarak ele alınan bu liderlik tarzı ile yönetilen örgütlerin diğer örgütlerle kıyaslandığında işe devamsızlığın daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar sonucu otokratik liderlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Khan, Khan, Qureshi, Rauf, İsmail, Latif ve Tahir, 2015, s. 87):

· Çalışanları ikna yolu olarak tehdit ve ceza unsurlarından faydalanırlar.

· Çalışanlara itimat etmezler.

·Personel girdisine izin vermezler.

·Bazı durumlar için en etkili yöntemdir.

·Çalışanların eğitimsiz ve yeni olmalarından kaynaklanan problemler yaşanır. (Hangi işin ne şekilde yapılacağının personel tarafından bilinmemesi, işin gidişatı için izlenecek yol vb.)

·Sadece ayrıntılı talimat ve sipariş olduğu durumlarda etkin denetim sağlanabilir.

·Üretimsel bazda yüksek çıktıya ihtiyaç duyulur.

·Kararlar kısıtlı zaman diliminde alınmalıdır.

· Yöneticinin gücü, bir çalışan tarafından sorgulanır.

1.5.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Yunanca' dan türetilen halk anlamına gelen 'demos' ve güç anlamındaki 'kratos' kelimeleri demokrasi sözcüğünün kökenini oluşturmaktadır (Zuchowski,

2015, s. 40). Demokratik-katılımcı liderlik tarzında yetkisini örgüt üyeleri ile paylaşan lider, çalışanların karar alma sürecine katılmalarını sağlayan özgür bir alan bırakmaktadır (Elgün, 2020, s. 25).

Örgütün yönetimi ile ilgili amaç ve planların belirlenmesi, izlenecek prosedürlerin, uygulanacak politikaların oluşturulması ve karar alma süreçlerinde çalışanların fikir ve düşüncelerine değer veren lider, yönetim yetkisini astları ile bölüşmektedir (Alkın ve Ünsar, 2007, s. 79). Kararlar alınırken astlarla birlikte bir tartışma ortamı dahilinde süreç işletilmektedir. Kararlara etki edebilen astlar, iş bölümü yapabilmeleri ve çalışma arkadaşlarını kendileri tercih etme konusunda özgür bırakılmaktadır. Merkeze insanı alan Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzında organizasyonda yer alan tüm katılımcıların karar aşamalarının oluşturulmasında olduğu gibi karar aşamalarının uygulanmasında da bu sürece katılmaları sağlanmaktadır. Organizasyon üyelerinin yani çalışanların fikir, inanç ve arzularına değer verilmesi sonucunda iş görme isteklerinin arttığı gözlemlenmektedir (Straub ve Raymond, 1991, s. 181).

Bu liderlik tarzı otokratik liderlik tarzının aksine resmi olmayan bir yapı üzerine kurulmuştur. Astlar ve lider takım ruhu ile takım çalışması ve dayanışma ortamı içerisinde hareket etmektedir. Lider olarak ceza yerine ödül sistemi ile astları motive etme yolunu tercih etmektedir. Astların kişisel gelişimlerini destekleyen lider, çalışanlar arasında ilişkilerin ılımlı olmasını yapılan işten daha fazla önemsemektedir. Otorite figürle işbirliği içinde olunduğundan iş tatmininin yüksek olduğu bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ferguson, Hagaman, Grice ve Penk, 2006, s. 43).

Demokratik liderler karar aşamasına varıncaya kadar organizasyon üyelerine danışır ve çalışanların fikirlerini dikkate alarak nihai kararı vermektedir (Long, Thean ve Kowang, 2013, s. 1476). Liderin astların görüşlerine başvurarak karar alma sürecine onları dahil etmesi grup üyeleri arasındaki manevi bağları kuvvetlendirir. Grup üyelerinde saygı, güven ve bağlılık duygularını harekete geçirir. Astların fikir ve önerileri alınarak karar verme sürecinin sürdürülmesi emek ve zaman kaybına yol açsa da grup üyeleri için olumlu motivasyon sağlamaktadır (Barutçugil, 2014, s. 83).

Demokratik katılımcı liderlik tarzının en büyük dezavantajı karar sürecine katılan kişi sayısının fazla olması nedeniyle sürecin uzaması sistemin ağır ilerlemesine neden olmaktadır (Megginson, 1991, s. 286).

1.5.3. Tam Serbesti Tanıyan-Liberal Liderlik

Tam serbesti tanıyan ya da diğer adıyla liberal liderlik tarzında lider, örgüt içindeki tüm alanlarda örgüt kararlarının alınmasında ve astların kişisel karar alımında çalışanlara tam serbestlik tanımaktadır. Alınan kararlara liderin katılımı yok denecek kadar düşük düzeydedir. Lider örgüt faaliyetleri ile ilgili bir rol üstlenmemektedir. Karar alma sürecine dahil olmayan lider fikri sorulmadığı sürece düşünce ve görüşlerini açıklamamaktadır. Ancak gerekli durumlarda bilgi paylaşımında bulunmaktadır (Tuncer, Ayhan ve Varağlu, 2014, s. 215). Liderin çalışanları iş ve işleyiş açısından özgür bırakması çalışma ortamında otonom bir yapı oluşmasına imkan tanımaktadır (Közleme, 2013, s. 242).

Çalışanların serbest bırakıldığı bu liderlik tarzında liderin örgüt üyeleri üzerinde kontrol mekanizmasını kullanmadığı görülmektedir (Vugt, Jepson, Hart ve Cremer, 2004, s. 2). Sahip olduğu yetkileri çalışanlara devrederek liderin görev ve sorumluluklarından uzaklaşması söz konusudur (Eren, 2008, s. 457; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ve Hetland, 2007, s. 81).

Bu liderlik tarzında liderler, çalışanların özgür bırakılması ile örgütün hedeflerine ulaşılacağını varsaymaktadır. Liderin müdahalesi ise ancak hedeflere ulaşmakta yaşanılan sorunlar ortaya çıktığında söz konusu olmaktadır (Jones ve Rudd, 2008, s. 92). Organizasyon üyelerinin serbest karar vermelerini sağlayan bu liderlik tarzında minimum düzeyde yönetim yetkisine ihtiyaç duyulmaktadır (Yılmaz, 2017, s. 73). Bu liderlik tarzı, astların karar alma sürecine katılarak liderin herhangi bir yönlendirmesine, olay akışlarına kanalize etmesine veya övgüsüne gereksinim duymadan yönetim yetkisi doğrultusunda nihai kararların alınması temeline oturtulmaktadır (Bambale, 2011, s. 8; Tuncer, Ayhan ve Varağlu, 2014, s. 215).

Örgüt hedeflerine ulaşma yolunda gerekli olan bilgi ve teknolojiyi sağlamakla görevli olan lider, astları ile kendi arasında ayrım yapmadığı için astlarına eleştiri

yöneltmemekte ve emir vermemektedir. Örgüt içerisindeki görev dağılımı ve işlerin yerine getirilmesinde örgüt üyelerine sorumluluk verilmesi açısından liderin etkinliği bulunmamaktadır. Ancak çok gerekli durumların ortaya çıkması halinde lider, örgüt üyelerine iş ile ilgili direktif vermektedir (Güney, 2014, s. 401). Astların gerçekleştirdikleri işler için liderin görüşlerinin bağlayıcılığı bulunmamaktadır. İşletmelerde çalışanların yeni fikirleri ile işin revize edilmesi ve araştırma geliştirme departmanları için bu liderlik tarzının tercih edildiği gözlenmektedir (Eren, 2001, s. 455).

1.5.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramının ilk olarak Max Weber tarafından kullanıldığını ortaya koyan sosyologlar, siyaset bilimciler ve siyasi tarihçiler olmuştur. Karizmatik liderlik, literatürün siyaset bilimi, sosyoloji gibi birçok farklı alanında araştırılmış olan bir konu olarak karşımıza çıktığından kavramla ilgili olarak net bir tanım yapmak oldukça zor bir iştir (Fiol, Harris ve House, 1999, s. 450; Erkutlu, 2014, s. 95). Araştırmalar sonucu karizmatik lider ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar ise şöyledir;

- Çalışanların istek, arzu, ihtiyaç ve değerlerini bilen, onları çok iyi tanıyan; çalışanların ihtiyaçlarını karşılama güç ve yeteneğine sahip olup bunu kullanan ve çalışanlar üzerinde çok güçlü etkileri olan liderlerdir (Kirkpatrick ve Locke, 1996, s. 47).

- Çalışanları güdüleme yeteneğine sahip olan ve bu sayede çalışanların beklenen performansı göstermelerini sağlayan kişidir (Daft, 1995, s. 390).

- Takipçiler için lider, kimsede bulunmayan bir etkiye sahip olan kişidir. (Efil, 2015, s. 181).

Karizmatik liderlik konusunda yapılan çokça araştırma bulunmakla birlikte Jay Conger, Rabindra Kanungo tarafından yapılan araştırma en detaylı araştırmadır (Arıkan, 1997, s. 300). Bu araştırma sonucunda Jay Conger, Rabindra Kanungo, karizmatik liderin özeliklerini en güçlüden en zayıfa doğru 8 boyutta sıralamıştır. Bu boyutlar (Baltaş, 2001, s. 133);

1. “ Alışılmamış davranışları sergilemek,

2. Bireysel risk almak,

3. Geleceğe yönelik vizyon sahibi olmak,

4. Kendilerini takip edenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık,

5. Değişim için hazırlanmak,

6. Şartları gerçekçi olarak gözden geçirmek,

7. Kendini güçlü olarak göstermek,

8. Mevcut durumu değiştirmek için çaba göstermek." şeklindedir.

Kendine oldukça güvenen ve öngörüleri kuvvetli olan karizmatik liderler, hem kendine ait hem de örgüte ait vizyonu net bir biçimde ortaya koymaktadır. Olguları ve olayları çok boyutlu olarak değerlendirebilme yeteneğine sahip olması, ortaya konan vizyonun örgüt içindeki bireylere benimsetilmesi konusundaki etkinliği ve farklı durumlara uyum sağlama konusunda izleyenleri harekete geçirebilmekteki gücü bakımından ele alındığında karizmatik liderin diğer liderlerden çok farklı olduğu değerlendirilmektedir (Eryeşil ve İraz, 2017, s. 132).

Karizmatik lider özellikle örgüt için zorlu süreçlerde sorumluluk alarak ve izleyenleri etkileyerek bu süreç içerisinde çalışanların organizasyonda alınacak aksiyonlara uyumluluk göstermelerine katkı sağlamaktadır (Arıkan, Kılıç ve Becerikli, 2017, s. 5).

1.5.5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderler, çalışanların ve örgütün vizyonunu net olarak ortaya koyar ve hedeflere ulaşılması yolunda çalışanlara amaçların önemini hatırlatır (Oshagbemi ve Ocholi, 2006, s. 758). Liderin ortaya koyduğu vizyon geleceği işaret eden bir olgu ve liderden çevresine yansıyan bir durumdur (Durukan, 2006, s. 281-282). Organizasyon üyelerinin liderin ortaya koyduğu vizyonu benimsemelerinin sağlanması ile örgüt amaçlarına ulaşılması ve kişisel amaçların paralel düzeyde örtüştüğüne değinilerek çalışanların en iyi performansı göstermeleri sağlanmaktadır. Hedefler ve hedeflere giden yolun net bir biçimde belirlendiği bu liderlik tarzında örgüt üyelerinin belirli ölçüler dahilinde inisiyatif kullanmalarına müsaade edilmektedir (Topaloğlu ve Dalgın, 2013, s. 282).

Vizyoner liderlerde birtakım özellikler bulunması gerekmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ehtiyar ve Tekin, 2011, s. 4010);

1. Belirlenen hedefler için örgüt çalışanları ile birlikte çaba gösterir,
2. Grup üyelerine yansıttığı örgüt kültürünü kuvvetli bir biçimde kendisinde de barındırmaktadır,
3. Lider ve çalışanlar beraberce geleceğe yönelik planlar yapar,
4. Hedeflenen noktaya ulaşma yolunda değişime hazır ve günün getirdiği gelişmelere açıktır.

İşletmeler için gücün bir göstergesi olan vizyon, işletmenin insanlar üzerinde bıraktığı etki açısından yöneticiler tarafından önemsenmektedir. Bu güç sadece örgüt dışındaki kişiler için kullanılmamakta aynı zamanda örgüt çalışanları içinde ekip bilincinin ortaya çıkarılması açısından hayati değere sahiptir. Ekip bilincinin oluşması sonucunda örgüt üyelerinin çalışmaya olan arzuları tetiklenmekte ve örgüt hedeflerine ulaşmak kolaylaşmaktadır (Çağlar, 1999, s. 31). İşletmelerin hedefledikleri vizyonlarını üst seviyelere çıkarmak için en önemli dinamik örgüt üyeleri ile lider arasındaki ahenktir. Bu uyumun oluşturulması ve geliştirilmesinde ise kişilerin olaylara ve olgulara bakış açıları ile iletişim yönlerinin kullanılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgüt hedeflerine ulaşmak isteyen bir vizyoner lider, örgüt üyelerini teşvik etme işini en iyi biçimde gerçekleştirmelidir (Nwokedi, 2015, s. 91).

1.5.6. Hümanist (Paternalist/Babacan/İlişki Odaklı) Liderlik

Hümanist/Paternalist/Babacan ya da İlişki Odaklı liderlik olarak adlandırılan bu liderlik tarzı, liderlik kavramının içerdiği otorite, güç ve disiplin ile toplumca özümsenen ahlaki bütünlük ve yardımseverlik kavramlarının birleşmesi sonucu literatüre girmiştir (Farh ve Cheng, 2000, s. 93).

Babacan lider, toplum ve aile yapısındaki baba figürünün örgüt içerisine taşınmış hali olduğundan çalışanların korunması ve gözetilmesinden kendini sorumlu hissederek örgüt üyelerine yaklaşımı bu yönde gerçekleştirir. Çalışanların özel yaşamları ile yakından ilgilenen lider, bir baba gibi çalışanlara ilgi ve saygı göstermekten çekinmez. Bu yaklaşımının bir karşılığı olarak da kendisine bağlılık

gösterilmesi konusunda hassasiyete sahiptir (Sinha, 1990, s. 72; Pellegrini ve Scandura, 2006, s. 269).

Liderin örgüt üyelerine otorite sahibi bir baba gibi tavırlar sergilemesi ve bunun karşılığının sunulmasını beklemesi ve son derece önemsemesi açısından babacan liderlik diğer liderlik tarzlarından farklılaşmaktadır (Gerçek, 2018, s. 102-103).

Babacan liderlik üç unsura ayrılmaktadır. Bunlar (Dedahanov, Bozorov ve Sung, 2019 s. 3);

• Hayırsever Liderlik: Hem örgüt üyelerinin hem de ailelerinin ihtiyaçları, istek ve refahları lider tarafından içselleştirilmektedir. Burada lider içselleştirdiği doğrultuda davranış geliştirmektedir.

• Ahlaki Liderlik: Bu liderlik unsuru liderin öz disiplin ve kişisel erdemleri doğrultusunda geliştirdiği davranış biçimlerinden oluşmaktadır.

• Otoriter Liderlik: Örgüt üyelerinden sürekli bir itaat bekleyen ve kontrolün liderde bulunduğu ve otoritenin tamamen lider eliyle gerçekleştirildiği unsurdur.

1.5.7. Bürokratik Liderlik

Organizasyonel yapıyı tanımlayan bürokrasi, çalışanların örgüt içindeki görev dağılımı ve yapılan görevlendirmeler ile kişilerin bulunacakları konumları belirlemektedir (Weber, 1998, s. 309).

Bürokratik lider, çalışanların görev tanımlarını en net haliyle yaparak resmi bir çalışma ortamında kurallar ve talimatlar ile organizasyonu yönetmektedir (Gasanov, 2018, s. 8). Bu tarz liderler organizasyon üyelerinin kurallara ve prosedürlere üst düzey bir titizlikle riayet etmesini ister. Bu açıdan ele alındığında iş güvenliğinin önem arz ettiği sektör ve birimlerde bu tip liderlerin görevlendirilmesi sonucu başarı elde edilmektedir (Uluhan, 2018, s. 20)

Bürokratik liderlik, organizasyonda bütün hedeflerin belirlendiği ve hedeflere giden yolda yapılacak bütün işlerin net bir biçimde birimler açısından ortaya konduğu ve işleri yürütecek personel açısından araç, gereç ve kaynak kullanımının resmi olarak belirlendiği bir liderlik tarzıdır (Erdoğan, 2000, s. 53).

1.5.8. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, örgüt yöneticisinin aldığı bütün stratejik kararların örgütün faaliyet alanlarındaki etkileri olarak tanımlanmaktadır (Carter ve Greer, 2013, s. 376).

Öncelikle örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının eğitilmesi ve günün ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesi, örgüt üyelerinin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bu yeteneklerin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılması, örgüt için etkili bir örgüt kültürü oluşturulması ve bu kültürün devamlılığın sağlanması bakımından hayati öneme sahiptir (Ireland ve Hitt, 2005, s. 68).

Stratejik lider, örgütün alacağı hemen hemen her aksiyonda mümkün mertebe stratejik düşünerek hareket etmeli ve stratejik kararlar almalıdır. Hemen her duruma göre stratejik kararlar ve uygulamalar geliştirilmesi açısından stratejik liderlik diğer tüm liderlik türlerinin yanında yan bir özellik olarak ifade edilmektedir. Alınan stratejik kararlar ve uygulamalar başarıya ulaşma ve başarının stabil olması açısından önem arz etmektedir (Taş ve Aksu, 2011, s. 355).

Stratejik liderler, olaylar karşısında farklı aksiyonlar geliştirebilmeleri için esneklik önemlidir. Örgüt içerisinde veya örgütsel süreçlerde herhangi bir belirsizlik yahut karmaşıklık olması halinde yeni ve farklı bir strateji ile yönetimsel becerilerini kullanırlar. Diğer liderlik türleri ile kıyaslandığında gerek kapsam gerekse yönetim becerileri açısından farklı özellikler gerektiren bir liderlik türü olarak değerlendirilmektedir (Marshall, 2009, s. 1).

1.5.9. Otantik Liderlik

Otantik liderlik olumlu bakış açıları ile organizasyonda ahlaki bir ortam oluşmasının motivasyonunu yayan, bilginin organizasyon üyeleri arasında dengeli dağılmasını sağlayan ve şeffaflığı her zaman savunan bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008, s. 94).

Nezaket kurallarına uyan, adaletli davranma konusunda hassas, şeffaf bir yönetim çizgisine sahip, iyimser ve doğru sözlü olmak gibi birtakım olumlu değerlere sahip olan otantik liderler; örgüt üyeleri için en doğru ve en adaletli olanı

seçmek konusunda ince eleyip sık dokuyan, ortak hedeflere ulaşma yolunda rehberlik yaparken takipçilerin refahını gözeten bir davranış sergilemektedirler. Otantik liderler net, tutarlı ve öz benlikleri güçlü kimselerdir. Başka bir ifadeyle söyleyecek olursak kim oldukları konusunda net ve inandıklarının ne olduğundan emin olan liderlerdir (Yukl, 2018, s. 351).

Ahlaki değerlerin öne çıkarılarak söylem ve uygulamalarla gösterildiği bir liderlik türüdür. Bu tarz liderler, kendisine güvenen, örgütü ve çevresini iyi tanıyan, beklentilerden haberdar olan ve çevresindekileri bir arada tutabilen ve bu gücü kendisi açısından cezbedici bir özellik olarak kullanan kişilerdir (Güler ve Boz, 2016, s. 489).

1.5.10. Etik Liderlik

Etik liderler örgüt üyeleri ile iletişimi çift yönlü kuran ve örgüt üyeleri arasında davranışların yönetilmesinde etkili ve idareci olan, örgüt üyelerini ödüller ile teşvik edebilen yöneticilerdir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005, s. 120). Adaletli olmak için çaba gösteren, saygı unsurunu her örgüt üyesine eşit sunan, sorumluluk sahibi kişilerdir. Etik liderleri örnek alan örgüt üyeleri etik liderin davranışlarını takip etmektedir. Bu yönüyle de etik lider örgüt içerisinde nasıl davranılması gerektiğini üyelere gösteren bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik liderler etik davranış kurallarını üst düzeyde tutan ve bu kurallara uyan kişiler olmaları açısından örgüt üyelerine güven veren ve örgüt içerisindeki ahlaki davranışlara da yön veren bireylerdir (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010, s. 31).

Etik davranışları ile bulunduğu her ortamda saygılı, adaletli, tarafsız davranarak örgüt üyelerinin haklarını savunan etik liderler, insan ve toplum odaklı oldukları için insanların güvenini kolayca kazanabilen kişilerdir (Derin, Çakınberk ve Demirel, 2013, s. 687). Örgüt üyeleri tarafından etik kararlar aldığı konusunda şüphe duyulmayan bir lider olmanın birtakım getirileri bulunmaktadır. Bu tarz liderler, takipçiler tarafından güven duyulan bireyler olarak örgüt çalışanlarının dürüstlük ve sadakat gibi davranışlarının artırılmasında etkili olduğu gibi örgüte olan bağlılık ve ait olma duygularını geliştirmektedir (Covey, 1997, s. 101). Karar alma aşamalarında da örgüt üyelerinin haklarını gözeten ve adilane kararlar alan lider,

kurduğu ilkeli iletişim yeteneği ve ahlaki yapısı ile davranışların gerektirdiği ödül yahut ceza yaptırımları konusunda da adaleti elden bırakmaz (Mayer vd., 2010, s. 8).

Örgüt amaçlarına ulaşmak için yürürlükte bulunan kanunlara ve politik görüşlere uygun davrandığı kadar etik ilkelere de uygun davranması açısından örgüt içerisinde uygun olmayan davranışların gelişmesini engeller ve olumlu davranışların artmasını sağlar (Peterson, 2002, s. 313).

1.5.11. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderler, kendisini izleyenlerin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutan, alçakgönüllü tavırları ile amaçladıkları ilk şey olan hizmet etmeyi ve hizmetin yayılmasını sağlamayı görev edinen liderlerdir. Bu tarz liderlerin en belirgin özellikleri; takipçileri en iyi biçimde dinleme, gelişmelerin farkında olma, empati kurma yeteneği, ikna kabiliyetleri, kavramsallaştırma ve iyileştirme ile hizmet etme arzusudur (Yılmaz, 2017, s. 77-79).

Liderler; bilgi sahibi oldukları gibi takipçilere gösterdikleri yardımsever tavırlara odaklanmak konusunda da hizmetkar davranışlar sergiler (Northouse, 2016, s. 4). Örgütte bulunan bireylerin gelişimini önemsedikleri kadar insan ve toplumun gelişerek inşa edilmesine katkı sağlamak, liderin üstün olduğu ancak toplumda statü ve statünün getirdiği gücün paylaşıldığı bir ortamı desteklerler (Laub, 2004, s. 9).

Hizmetkâr liderin ilk ve en önemli özelliği hizmetkarlığıdır ve bunun başlangıcı ise hissiyatla süregelen bir oluşumdur. Öncelikle liderin hizmet etme arzusu liderlik için teşvik edici olmaktadır. Lider olup sonra hizmetkârlığı seçme konusu gerçekleşmektedir. Bir tarafta liderlik diğer tarafta hizmetkârlık aralarında çok büyük farklar olan iki olgudur. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli şey ve aynı zamanda uygulanabilmesi en zor olan durum şudur; Hizmet alan kişiler büyüyor mu? Lider hizmet ederken kendini en akıllı, en sağlıklı birey yaparken toplumun en küçük birimine etkisi nedir? Hizmet alan kişiler hizmetkâr davranışlardan faydalanabilecekler mi (Greenleaf, 2005, s. 6)?

Liderin hizmetkâr yapıda olması lider vasfının zayıf, otoritenin güçsüz olduğu manalarına gelebilmektedir. Aslında burada lider takipçilerine öncü olabilmek amacıyla hizmet etmektedir. Hizmetkâr lideri diğer tüm liderlik tarzlarından ayıran

ise sunduğu hizmetkâr davranışlar ile itibar kazanmasından kaynaklanmaktadır. Hizmetkâr liderin en büyük emeli ise bu hizmetkâr tutum ve davranışların tüm topluma yayılmasını istemesidir (Doğan, 2017, s. 150).

Bahsedilen tüm özelliklerinin dışında hizmetkar liderler, sahip oldukları oldukça güçlü bir vizyon bulunduğu gibi bunun uygulama kısmında da oldukça başarılı olmaktadırlar. Hedeflenen vizyona ulaşmak için hizmet eden liderler bunu yapmaktan katiyen vazgeçmezler. Yaptıkları iş ve hedeflenen vizyona inandıkları sürece doğru olarak belirledikleri işleri yapmaya devam ederler. Bu hedefe odaklanan kişilikleri sayesinde oldukça enerjik yapıdadırlar ve çevrelerine de bunun etkilerini yansıtırlar. Liderden izleyenlere yansımakta olan bu enerjik yapı ve hedeflenen vizyona bağlı davranış ve tutumlar, takipçiler için ilham sebebi olmaktadır (Barutçugil, 2014, s. 96).

1.5.12. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Weber 'in otorite kaynağından ve Simon 'un yönetimsel yaklaşım anlayışından yola çıkan Burns, politik liderlik konusunu ikiye ayırmıştır. Bunlar; dönüşümcü ve etkileşimci liderliktir. Etkileşimci liderlik kavramının politik liderlik konusunda sığ ve yetersiz kalması dönüşümcü liderlik kavramının öne çıkmasını sağlamıştır. Bu konularda yapılan ilk çalışma ise etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki farkların ortaya çıkarılması üzerine olmuştur (Brestrich, 1999, s. 37).

Dönüşümcü lider, izleyenlerin ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirebilen kişidir. Burns ise dönüşümcü lideri, kişilerin hedeflere ulaşabilmek adına ellerinde bulundurdukları birtakım sosyal, ekonomik, politik, siyasi vb. güç unsurlarını kullanarak takipçilerini harekete geçirebilmesi olarak tanımlamaktadır (Uçar, 2018, s. 9). Bu tarz liderler, yeniliklere ve reformlara açık aynı zamanda takipçilerinin de ihtiyaç ve inançlarını değiştirmesine sıcak bakan ve bu durumda onlara katkı sağlayan kişilerdir (Luthans, 1995, s. 357).

Bass ise dönüşümcü liderliği şöyle tanımlar; takipçilerini yeni fikirler geliştirmesi konusunda cesaretlendiren, onları ve fikirlerini önemseyerek dinleyen, takipçilerinin herhangi bir ihtiyaçları olup olmadığını kontrol eden ve örgüt

içerisinde dayanışma olmasını sağlayan yapı taşıdır (Chuang, Judge ve Liaw, 2012, s. 31). Dönüşümcü liderliğin dört boyutu olduğunu savunan Bass' a göre bu boyutlar; kişiye saygı duyma, ilham verme, yaratıcılık konusunda teşvik etme ve karizma' dır. Bu liderlik tarzında lider takipçilerinin ihtiyaçlarını gözeterek, bu ihtiyaçları dikkate alarak takipçilerin inanç ve değerlerini değiştirebilme yeteneğine sahip olan bireydir. Vizyon sahibi dönüşümcü lider bu vizyonu takipçilerine empoze ederek örgüt içerisinde değişim ve yeniliklere kapı açmaktadır. Bu liderler takipçilerinin potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarmalarına imkân tanımaktadırlar (Göztok, 2007, s. 39).

Dönüşümcü liderler, örgütte ortak bir misyon ve bu misyonun örgütü ulaştıracağı vizyonu belirleyerek bu bilincin tüm takipçilerde oluşmasını ve motivasyonun bu yönde gerçekleşmesini sağlarlar. Takipçilerin ilgi ve enerjilerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmaları için onları cesaretlendirerek dikkatlerinin o yönde toplanmasını sağlarlar. Bütün bunları yapmak ise dönüşümcü liderlerin takipçiler ile bütünleşmesinden gelen, takipçilerle kurulan ilişkilerinden kaynaklanan bir durumdur (Arslan, 2013, s. 32).

Dönüşümcü liderliğe verilebilecek en güzel ve en büyük örnek bizim tarihimizde yer alan Mustafa Kemal Atatürk'tür. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu olan Ulu Önder Atatürk dönüşümcü liderliğin tüm özelliklerine sahiptir. Savaştan çıkmış işgal altında toprakların içinden yeni bir devlet kurup bu devletin siyasi, sosyal, kültürel her alanda kendini gerçekleştirmesine katkı sağlamıştır. Bunlar göz önünde bulundurulduğunda Atatürk'ün ortak bir vizyon belirleyebilme bu vizyonu paylaşarak insanlara kabullendirme, özgüven, yaratıcılık, karizmatik etki ve iletişim, yönetim kabiliyeti, ekip ruhu, motivasyon yeteneği, cesaret, risk alma konusunda gözü kara olma gibi dönüşümcü liderliğin bütün özelliklerini taşıdığı görülmektedir (Eraslan, 2004, s. 278).

1.5.13. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Astların liderin emirlerini yerine getirmesi ve liderinde astların istek ve arzularını gerçekleştirmesine dayanan etkileşimci liderlik, izleyenlerle lider arasında karşılıklı olarak beklentilerin karşılanması olarak tanımlanabilir (Şoray, 2010, s. 66).

Karşılıklı iletişime dayanan bu liderlik tarzında izleyenler için motivasyon aracı olarak ödül ve cezalar kullanılmaktadır. Lider örgüt amacına ulaşabilmek için takipçilerin isteklerini göz ardı etmemeli ve olabildiğince hızlı bir şekilde yerine getirmelidir. Burada başarının ölçütü takipçilerin isteklerinin karşılanmasıyla doğru orantılı olarak gelişmektedir (Peggy, Kirby, Paradise, King, 1992, s. 307).

Bowditch ve Buono, varolan imkanları eksiltip çoğaltmadan en verimli şekilde kullanmaya çalışma şeklinde gerçekleştirilen ve lider ile izleyen arasında bulunan bu ilişkiyi bir değiş tokuş süreci olarak tanımlamaktadır (Karasu, 2009, s. 22).

Astlara görevlerini tanımlayan ve hedefe ulaşmak için üstlenmeleri gereken rolleri açıklayan süreç içerisinde motive ve rehberlik sağlayan bu liderlik türü literatürde al-verci liderlik olarak da geçmektedir. Ödül ve cezalara başvurulması ile astların yönetimi sağlanmaktadır ancak çalışanların kaygılarını en az seviyede tutmak örgüt hedeflerine odaklanılması açısından önem arz etmektedir (Karakışla, 2009, s. 88).

Bu liderlik türü faydalı gelenekleri sürdürme konusuna hizmet ederek bunların gelecek nesillere aktarılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Örgütlerin geçmişten gelen işleyiş tarzları baz alınarak ve uygulanarak yönetim sağlandığından yeni bir vizyon oluşturma ve geliştirme bakış açısına sahip olmamaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 6).

Etkileşimci liderlik koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim aktif-pasif ve tam serbestlik tanıma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Bass, 1997, s. 140).

Belirlenen hedeflere ve standartlara ulaşmak için kendileri için belirlenen performansı gösteren takipçilerin ödüllendirildiği, takipçilerin sürecin ve iletişimin bir parçası olduğu, klasik değişim ilkelerinden beslenen liderliktir. Mevcut durumun korunmasına odaklanan bu liderlik tarzı geleneksel liderlik yaklaşımının örneğidir (Nikezic, Puric ve Puric, 2012, s. 287).

Rol ve görevin gerekliliklerinin açıkça belirlendiği takipçilerini hedeflere net bir şekilde yönlendiren ve hedefe giden yolda motivasyon sağlayan liderlik türüdür (Robbins ve Judge, 2013, s. 417).

Burns'a göre bürokratik ve yasal güce dayanan etkileşimci liderlik tarzında lider standartlara uyumlu çalışılması ve işyeri kurallarının uygulanması konusunda izleyenleri kontrol etmektedir. Çalışanların sorumlulukları yerine getirip getirmemesine göre ödül ceza sistemini işletir. Lider için en mühim konu görevlerin prosedürlere uygun biçimde yerine getirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016, s. 222).

Etkileşimci liderler sürece odaklıdır. Süreçte işlenen doğru ve yanlışlar için koşullu ödül veya koşullu cezalandırma uygulamaktadır. Belirlenen hedeflere tam zamanında veya zamanından daha önce ulaşılması halinde koşullu ödül verilmektedir. Hedeflere hiç ulaşılmadığında yahut kalite ve standartlarda gerileme olması durumunda ise koşullu cezalandırma uygulanmaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013, s. 358).

Pasif bir liderlik türü olan etkileşimci liderlik en çok takipçileri ödül ve ceza ile motive etme ve statükoyu koruma davranışları ile ilişkilendirilmektedir. Mevcut sistemin korunmasına önem veren bu lider, bir problem ortaya çıktığında olayın içinde düşünerek sorunun çözümüne odaklanır örgütün amaçlarına ulaşmak uğruna pazarlık yapmayı da kabul eder (Odumeru ve Ogbonna, 2013, s. 359).

Etkili bir lider, takipçileri etkileyerek motivasyon sağlamak, izleyenlerin beklentilerini doğru tanımlamak ve karşılıklı etkileşimlerde durumsal etkileri doğru tanımlamak gibi özelliklere sahip olmalıdır. Etkileşimsel liderler takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı yönleri ile ilgilenmek ve geliştirmelerine katkı sağlamak yerine daha verimli iş yaptırmayı amaçlamaktadırlar. Çalışanların tutum ve değerlerine önem vermek yerine iş tanımlarının gerektirdiği motivasyon ve çalışanların etkin biçimde görevlerini yerine getirmesine odaklanmaktadır (Karabay, 2015, s. 73).

Etkileşimci liderlikte takipçi ve lider arasındaki iletişim ve etkileşim araştırılarak lider ve takipçiler eşit koşullar altında görüşlerini belirtmek için bir araya gelmektedirler. Bunun getirisi ise lider ve takipçilerin eşit sorumluluk almasına neden olarak örgüte katkı sağlamaktadır (Fischer, 2009, s. 3).

Günümüzde rekabetin artması ve gelişimin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi nedeniyle örgütlerin verimliliklerini artırmak için yeni kavramlar geliştirilmektedir. Bu kavramlardan biri de etkileşimci liderliktir. Dönüşümcü lider izleyenlerin

performansını artırmaya yönelik girişimlerde bulunurken, etkileşimci lider ise astları ile iş süreçleri içerisinde hareket etmektedir (Yolaç, 2011, s. 63).

Zaman kısıtı üzerinden verimlilik sağlanmasının gerçekleştirilmesi anlayışına dayanan etkileşimci liderlik, aynı zamanda da risk almaktan kaçınma temeli üzerine kurulmuştur. İş süreçlerine odaklanan etkileşimci lider, sistemin en iyi nasıl çalışacağı üzerine düşünmekte ve bunun sağlamaya çalışmaktadır. Çalışanların yaratıcılık ve yetenekleri ile ilgilenmeyen lider, bunların sağladığı sonuca odaklanmaktadır (Şentürk, Durak, Yılmaz, Kaban, Kök ve Baş, 2016, s. 176-177).

Lider, çalışanlara hedeflere ulaşma yolunda ne yapmaları gerektiğini anlatırken ve rollerini verirken saygınlık ihtiyaçlarını da gözetmektedir. Takipçilerin ihtiyaçları belirlenirken bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı da belirlenmektedir. İhtiyaçları ve ihtiyaçlarının karşılanma yolları belirlenen astlar, daha rahat işlerine konsantre olurlar böylelikle motivasyonları artmaktadır. Hedefe ulaşan takipçilere para ve statü ödül olarak vaat edilmektedir. Liderin en temel amacı, mevcut durumu korumak olduğundan vizyon belirleme yahut köklü değişimlerle ilgilenmezler. Büyüme kaygısı olmayan örgütlerde uygulanabilecek liderlik tipidir (Gibson, Blackwell, Dominicis ve Demerath, 2002, s. 313-315).

İKİNCİ BÖLÜM

SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

Bu bölümde sinizm ve örgütsel sinizm kavramları tanımlanarak örgütsel sinizmin kuramları üzerinde durularak örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları açıklanacaktır.

2.1.SİNİZMİN KÖKENİ

Sinizm kavramı ele alındığında kökeni ile ilgili iki farklı görüş olduğu incelenmektedir. Burada ilk görüşe bakıldığında sinizmin Yunanca "kyon" sözcüğünden türetildiği öne sürülmekte olup sözcüğün Türkçe anlamı köpek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu görüşe göre sinik bireyler, dış görünüşe önem vermeyen pespaye şekilde dolaşan ve yaşadıkları uygarlığı küçük gören bundan kaynaklı olarak da kurallara uymayan ve doğal bir yaşama biçimini benimseyen kişiler olarak tasvir edilmektedir. Sinik bireylerin "köpek" gibi bir yaşam hedefledikleri yönünde görüşü bulunan birçok araştırmacı vardır. Bu görüşler doğrultusunda "kyon" (köpek) metaforunun siniklerin simgesi olduğu ifade edilmektedir.

Bir diğer görüş ise; kavramın Atina' da bulunan Sinik okulunun yer aldığı "Kynosarges (gymnasiom)" sözcüğünden türetilmiş olduğu yönündedir. Burada sinik bireyler ahlaki ve toplumsal kuralları göz ardı eden ve içsel özgürlük ve doğanın kanunlarına göre yaşamayı hedeflemektedirler. Buradan hareketle siniklerin temel inanışlarının kendi kendilerine yetme şeklinde olduğu görülmektedir. Bu görüşe göre bireyin kendi kendine yaşamını sürdürebilecek güçte olması bireyin erdem ve öz yeterlilik sahibi olduğunun kanıtıdır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 342).

Sinizm temellerinin Milattan Öncelere dayandığı bilinen çok eski bir kavram olmakla birlikte o dönemde de günümüzde olduğu şekliyle karşılıklı ilişkiler boyutu çerçevesinde araştırmalara konu olduğu görülmektedir (Güven, 2016, s. 23).

2.2.SİNİZM KAVRAMI

Sinizm kavramı literatürde pek çok bilim dalı açısından incelenen bir konu olduğundan konuyu araştıran bilim insanlarının kavramı farklı boyutlarıyla tanımladığı görülmektedir (Navia, 1996, s. 1). Kavramın tek ve ortak bir tanımının yapılamayacağı görüldüğünden araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yapılan bazı tanımlar şöyledir;

Sinizm, kişinin içinde yer aldığı örgüte karşı eleştirel bakış açısı ile olumsuz davranışlarının tümü olarak tanımlanmaktadır. Örgüte yönelik negatif düşünce, yaklaşım ve davranışlar sinizmi oluşturur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 345).

Başka bir tanım der ki; sinizm, bir bireye, örgüte, fikir veya inanışa karşı duyulan negatif hisler ve hayal kırıklığı veya bu olgulara yönelik oluşan ve güvensizlikle ortaya çıkan tutum ve davranışlardır (Naus, 2007, s. 16; Brandes, 1997, s. 29).

Sinizm, bireyin bir düşünce ya da kişiye yahut gruba veya örgüte güven duymaması nedeniyle karşı koyması ve olumsuz duygular beslemesinin yanı sıra hayal kırıklığı içeren bir durumdur (Anderson ve Bateman, 1997, 21 s. 450).

Sinizm olayları ve durumları eleştirici bir bakış açısı ile ele alan, beğenmemeye odaklı ve kusur arayan şeklinde ifade edildiği gibi kuşkuculuk, olumsuz düşüncelere sahip olma gibi anlamları da kapsamaktadır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007, s. 514).

Sinizm; kuşkuculuk, olumsuzluk, güvensizlik gibi anlamları içermesinin yanında modern tanımının kusur arayan ve bulan, eleştirel yaklaşıma sahip, zor beğenen gibi anlamları da kapsadığı görülmektedir. Bireylerin çıkarları için dürüstlük, adalet gibi kavramlardan uzaklaşabildiği kişinin erdemli olması olarak adlandırılabilecek davranışlar yerine çıkarları doğrultusunda davranması düşüncelerine dayanmaktadır (Yangil, Baş ve Aygün, 2014, s. 101). Sinizm kavram olarak ele alındığında, erdemli davranış sergilemeyen bireylerin sadece çıkarları yönünde hareket ettiği ve bu insanların çıkarları söz konusu olduğunda sözleri ile

davranışları arasında uyumsuzluklar gözlendiği gibi çoğu zaman iyilik yapmalarının amacının bile çıkarları olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2015, s. 472). Bulunduğu toplumda çoğu kişiyi çıkarcı olarak benimseyen ve kendilerine yarar sağlayacak şekilde davrandıklarına inanan kişiye sinik, tanımı yapılan kişinin bulunduğu durum ise sinizm olarak adlandırılmaktadır. Sinizm durumunda birey; güven problemi yaşayan, umudu tükenen ve istediği şeyi elde edemeyen bir ruh hali içerisindedir (Bedük, 2010, s. 233).

Sinizm kavramının şu anki anlamı ile uzun zaman önceki anlamları arasında fark bulunmaktadır. Sinik bireyler eskiden sert eleştiri yapan ve acımasız kişiler olarak nitelendirilirken günümüzde sinik bireyler umutsuz kişiler olarak adlandırılmaktadır. (Mantere ve Martinsuo, 2001, s. 5). Anderson ve Bateman' ın "Negatif duyguların yanında bireyin kişi, grup, düşünce ya da örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlarıdır." şeklindeki açıklamaları sinizmin günümüzdeki en iyi tanımıdır (Çetin ve Torun, 2015, s. 37).

Sinizm bireyin negatif yaşanmışlıkları ile oluşan olumsuz duygu ve düşünceleri ile ortaya çıkmaktadır. Kişinin kaybettiği olumlu his ve duygular olarak ifade etmek de mümkündür (Altınkurt ve Yılmaz, 2016, s. 124).

Sinizm kavramı güvensizlikten beslenmekte umutsuzluk ile insanın çalıştığı kurum/kuruluş ile arasına mesafe girmesine neden olan duygu halleridir. Birey bu sürece fazla adapte olduğunda eleştirel bakış açısı kazanarak hiçbir şeyi beğenmemeye başlayabilmektedir (Karadeniz, 2017, s. 51).

Yukarıda yapılan farklı tanımlar göz önünde bulundurulduğunda sinizm kavramının evrensel bir şekilde ortak bir tanım üzerinde durulmadığı görülmektedir (James, 2005, s. 6-22).

Bireyin kendi çıkarlarını öne çıkaran, eleştirel bakış açısı ile olumsuz düşünce ve hislerle zor beğenen, memnuniyetsizliğine bağlı olan tutum ve davranışlar olarak ortaya çıkan buna bağlı olarak bulunduğu örgütte ya da toplumda sinik davranışlar sergilemesi gibi konular Örgütsel Sinizmin araştırma alanına girmektedir (Torun ve Çetin, 2015, s. 138; Erarslan, Kaya ve Altındağ, 2018, s. 906).

2.3.ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

Minnesota Üniversitesi'nde 1940'lı yıllarda yapılan kişilik çözümlemesi araştırmaları örgütsel sinizme yönelik ilk araştırmalar olarak kabul edilmektedir. Bilinen en eski sinizm ölçekleri ise "Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri", "Sinik Düşmanlık Ölçeği" olarak karşımıza çıkmaktadır (Sur, 2010, s. 24).

1967 yılında Niederhoffer'ın polis memurları sinizmi ile ilgili yaptığı araştırma ise literatür tarihinde örgütsel sinizm alanında yapılan ilk çalışmadır. Neiderhoffer bu çalışmada polislerin sinizm yaşadığını ve bu durumun gittikçe artan bir eğilim gösterdiğini ileri sürmektedir. Ayrıca polis memurlarının olumsuz davranışları altında yatan negatif hissiyatları sonucu halka karşı küskünlük duygularına sürüklendikleri varsayımlarına dayanmaktadır (Akman, 2013, s. 12).

Örgütsel sinizm yeni bir kavram olarak literatürde yer aldığından kavram üzerine çok ve çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Kavram özellikle 1980' li yılların sonları ile 1990' lı yılların başında kayda değer bir yol kat ederek felsefe, politika, psikoloji, toplum bilim gibi farklı alanlarda da ele alınmıştır. Genel sinizmle kıyaslandığında çok daha yeni ve genç bir kavram olduğundan ortak bir tanımda buluşmak henüz mümkün olmamıştır (Eaton, 2000, s. 9). 1980'li yılların sonu itibariyle özellikle Scott Raymond Adams tarafından çizilen Dilbert karakteri ile örgütsel sinizm kavramı halk arasında da bilinmeye başlanmıştır (Çetin ve Torun, 2015, s. 38).

Kanter ve Mirvis tarafından 1989 yılında yapılan araştırma ile sinizm kavramı yönetim literatürüne kazandırılmıştır. Bu araştırma Amerikan toplumu üzerinde yapılan ve iş gücüne yönelik analizler içeren bir araştırmadır. Araştırma sonunda Amerikan iş gücünün %43'ünün sinik bireyler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş dünyasında yer alan çoğu problem için kaynağın sinizm olduğu fikrine yer verilmiştir. Bu araştırma ile birlikte birçok bilim insanı ve iş dünyası yöneticilerinin ilgisini çeken sinizm kavramının literatürde yer edinmesi için ortam oluşmuştur (Kanter ve Mirvis, 1989, s. 52).

Örgütsel sinizm, bireyin içerisinde bulunduğu örgüt için beslediği olumsuz duygular ile geliştirdiği negatif inançlar doğrultusunda örgütü bir bütün olarak

görmemesinden kaynaklanan ve örgüte karşı olumsuz davranışlarda bulunma olarak süregelen tutumlardır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 345).

Örgütsel sinizmi tanımlayan James, bireyin negatif duygu, inanç ve davranışlar neticesinde ortaya koyduğu bireysel deneyim ve sosyal bakış açılarına bağlı olan tepkiler olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sinizmin ana fikir olarak insanın dürüstlük ve samimiyet gibi duygulardan ve davranışlardan uzak olması sonucuna ulaşılmaktadır. Örgüt lideri öncelik olarak kişisel fayda ve menfaatlerini ön plana aldığı için örgüt içerisinde yer alan olumsuz tutum ve davranışlara ortam hazırlamaktadır (Abraham, 2000, s. 270).

Bir diğer tanıma göre örgütsel sinizm, birey yahut grupların hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi duygularla geliştirdikleri tutumlar ile örgüte karşı güvensiz davranışlar sergilemeleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Andersson, 1996, s. 1401).

Örgütsel sinizm, bir örgüte karşı geliştirilen olumsuz ve negatif tepkilerin davranışsal olarak örgüte karşı kullanılması olup bu davranışı tetikleyen en önemli olgu ise örgütün ahlak ve dürüstlükten uzak olduğu kanısıdır (Abraham, 2000, s. 269).

Başka bir tanımda ise, örgütsel sinizm bireyin dürüstlük ve adalet gibi etik ilkelerin örgütün çıkarları için görmezden gelindiği ve örgütün ahlaki olarak bütünsel olmadığı yönündeki inanç ve duygularıdır (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007, s. 313).

Bu da demek oluyor ki bireyler içerisinde yer aldıkları örgüte güven duymadığı gibi örgütün adaletsiz bir biçimde yönetildiğini düşünmektedir hatta geçmiş zamanda takdir ettikleri ve onayladıkları davranışlar artık gereğinden fazla iyi niyetli olarak algılanmakta olduğundan burada örgütsel sinizmden söz etmek mümkündür (Görmen, 2002, s. 73).

Örgütsel sinizmin bireylerde oluşturduğu algı, örgütün dürüstlük, eşitlik ve ahlaki bütünlük gibi etik ilkelerin örgütün menfaati söz konusu olduğunda görmezden gelinebileceği şeklindedir. Başka bir görüşte ise bu algı şu şekilde ifade edilmektedir; örgütsel sinizm bireyin negatif duygusal tepkilerini ve tutumlarını içermektedir (Yalçınkaya, 2014, s. 109).

Kanter ve Mirvis ise konuyu sinikler yönünden değerlendirerek şu şekilde açıklar. Sinikler, hayata dar bir pencereden bakan, hüzünlü, beklediğini elde edememiş kişiler olup ikili ilişkilerinde karşı tarafı kötüleyerek insanların sadece ve sadece kendilerini düşünen bir varlık olduklarını öne sürerler. Örgüt içerisinde yer alan sinikler ise örgüt liderinin güvenilmez olduğuna inandıklarından ve örgütün ilk fırsatta kendilerini haksızlığa uğratacağı kanısındadırlar (Kanter ve Mirvis'den aktaran Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 287).

Yakınçağ siniklerine bakıldığında ise idareye olan güvensizlik aynı iken burada bir de örgüt içerisinde yer alan bütün üyelerin bireysel fayda elde etme çabasında olduğu yönündeki düşünce baskındır ve bu düşünceye olan inanç ironik bir tavırla karşı tarafa yansıtılmaya çalışılmaktadır (Kart, 2015, 77). Bu düşünce ve inançla hareket eden ve sinik tavırlar sergileyen bireyin tutumu örgüte olan bağlılığı doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Örgütsel sinizm bireyin örgüt kültürü ve örgüt yönetimi içerisinde geliştirdiği negatif tutumlar bütünüdür (Ayık, Şayir ve Bilici, 2016, s. 244).

Örgüt içerisinde sinik tutumun gelişmesi ise aşamalara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Yapılan çalışmalar aşamaların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olduğunu göstermektedir. Bu boyutlar özetle şu şekilde açıklanabilir; öncelikle örgüt yapısının dürüst ve ahlaklı olduğu konusundaki inancın yok olması daha sonra bireylerin örgüte karşı negatif tutumlar sergilemeleri ve son aşama ise bunların negatif ve alaycı davranışlara dönüştürülmesidir. Örgütsel sinizmin karmaşık ve yönetilmesi güç bir durum olduğu göz önüne alındığında ancak sinizm alanında yapılan çalışmaların örgütsel sinizm alanında yapılacak olan araştırmalara ışık tutması gerektiği görülecektir. Bununda yönetim manasında örgütsel sinizm ortaya çıkmadan önlenme konusunda yöneticilere yardımcı olacağı değerlendirilmektedir (Toker, Çetin, Güven ve Aksu, 2017, s. 251; Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 350).

Andersson ise sinizmin negatif bir konu olarak algılanmasından kaynaklı olarak yöneticiler ve örgütler için hassas ve önemli bir konu olduğu ancak olumsuz tutumların yanında teşvik edici birtakım uygulamalar geliştirilmesinin ihmal edilmiş olması açısından konuyu değerlendirmektedir (Chiaburu, 2013, s. 181).

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki örgüt üyelerinin motivasyonlarının düşmesi, örgüte olan güvensizlik duyguları, iş performanslarının düşmesi şeklinde davranışlarına yansıyarak örgütsel bütünlük ve örgüte olan aidiyet duygusunun körelmesi sonucunda bu olgunun örgüte zarar verdiği ve tüm dünya baz alındığında bir çok farklı ülkede görülen yaygın bir durum olduğudur (Zinta, Byrne, Wayne ve Hochwarter, 2008, s. 56)

Sinik bireyler, örgütte bulunan herhangi bir şeyin olumsuz taraflarını öne çıkarma konusunda oldukça yeteneklidirler. Bunu örgüte pozitif bir katkı sağlayacak biçimde yapmamaktadırlar. Sinik bireyler duygularını ifade etme ve ortaya koyma konusunda mizahi bir biçime veya ironik dil kullanma yoluna başvurmaktadırlar (Torun, 2016, s. 26). Sinik bireylerin fikirleri, kendilerinin örgütte bulunan tüm bireylerden daha üstün olduğu yönünde şekillenmekte ve bu durum onları mutlu etmektedir. Örgüt standartlarının kendilerinin çok altında olduğuna inanırlar (Brandes, Das ve Hadani, 2006, s. 237). Örgütü devamlı eleştiren, olumsuz yanlarını ortaya koyan, hem örgütü hem de örgüt üyelerini kendilerinden aşağıda görme şeklindeki tavırları, örgüte karşı hissettikleri negatif düşünceler içerisinde bulunmaları bakımından diğer örgüt üyelerinden farklılık göstermektedirler (Akman, 2013, s. 13).

2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Örgütsel sinizmin kuramsal temellerine bakıldığında, beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramının kuramsal temellerine dayandığı görülmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 342; Tokgöz, 2008, s. 287). Bu bölümde örgütsel sinizm kuramsal olarak dört başlık altında inceleyeceğiz. İlk olarak Beklenti kuramı ile başlayarak sırasıyla atfetme kuramı, sosyal değişim kuramı, tutum kuramı, duygusal olaylar kuramı, sosyal güdülenme kuramı literatürde yapılan araştırmalar ile açıklanmıştır.

2.4.1. Beklenti Kuramı

Örgüt üyeleri, ödüllerin cezp ediciliğini göz önünde bulundurarak olması gereken gayret ve bu gayretten doğacak sonuçları tahmin etmeye çalışmaktadırlar.

Vroom' un beklenti teorisi der ki; örgüt üyesinin göstereceği performansın ödülle sonuçlanma ihtimali olması, çalışanın ödülü değerli bulması ve bu doğrultuda performansını pozitif yönde artırması sonucunda motivasyonu yükselmektedir. Robbins ise bireysel faydacılığa dayanan beklenti kuramının örgütsel sinizme benzediğini ortaya koymaktadır (Kart, 2015, s. 85).

Lawyer'e göre çalışanın gelecekte olacaklar karşısında kendisini güvende hissetmesi ile doğrudan ilişkili olan bu teoriyi Vroom ise şu şekilde açıklamaktadır. Bireyi güdüleyen iki etken vardır. Bunlardan ilki sarf edilecek çaba sonucu elde edilecek sonuç ki bu beklentidir. İkincisi ise verilen gayret ile ortaya çıkan sonuca bireyin yüklediği değerdir. Porterand Lawler ise bu kuramı, çalışanların üretkenliğe bakış açıları ile açıklayan dört faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu dört faktör şunlardır (Saraç ve Kırmızı, 2011, s. 172):

Faktörlerden ilki; beklenen işgücünü ortaya çıkarmak için gerekli şartların sağlanmasının temin edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işgören arzulanan performansı gösterebilmek için gerekli şartların yerine getirilmesini ister.

İkinci faktör; işgörenin yeteneği, işindeki ustalık derecesidir.

Üçüncü faktör ise işgörenin işle ilgili algısına dayanmaktadır. Burada işgören iş için gerekli performansı gösterdiğinde ve istenen sonuca ulaştığında ne elde edeceğine ilişkin kişisel algısı devreye girmektedir.

Son faktör ise sonuç olarak ortaya çıkan işin verilen emeğe değer görülmesine ilişkindir. Porter, ve Lawler'e göre bu faktörler birlikte değerlendirildiğinde işgörenler, beklenen iş performansının makul düzeyde olmasını istemektedirler.

İnsan davranışlarını; bireyin hedefe ulaşma yolunda tercihleri ve amaçlarını ele alarak açıklamaya çalışan Beklenti Kuramı, Victor Vroom tarafından ortaya konulmuştur. Victor Vroom bireylerin hangi sonuca ulaşacaklarına karar vererek bunun için hangi tercihlerle ilerlemeleri gerektiği konusunda makul fikirlerle tahminde bulunduklarını ileri sürmektedir (Budak G. ve Budak G., 2013, s. 312).

Daha sonra Porter ve Lawler'in yaptığı araştırmalarla geliştirilen kuram, ihtiyaçlardan ziyade sonuçlara odaklanmaktadır (Torun, 2016, s. 37).

Bireyin göstermesi istenilen çaba ile arzu edilen sonuca ulaşması ihtimali olarak tanımlanabilen Beklenti Kuramı, motivasyon teorilerinden biridir (Kalağan, 2009, s. 49).

Kurama göre; bireyin seçtiği davranış biçimi arzu edilen sonuca ulaşma isteğinin ne kadar olduğunu gösterirken bu sonucun ne kadarını elde edeceğine ilişkin inancına bağlıdır. Kişi sergileyeceği performans sonucunda ulaşacağı sonucun beklentilerine uygun olduğunu görürse bu sonuca ulaşma yolunda göstereceği tüm çaba için gönüllü bir şekilde hareket edecektir. Bunu farklı bir anlatımla ifade etmek gerekirse, bireyin kişisel amaçların yerine getirilmesinde istekli olması için sergilenen performans sonucunda ödül, ücret artışı, prim gibi motivasyon araçları olmalıdır. Beklenti Kuramı üç ilişki üzerine temellendirilmiştir. Bunlar; (Robbins ve Judge, 2015, s. 224-225):

• Gayret-Performans İlişkisi: İşgörenin gayreti ile orantılı bir şekilde ödül kazanacağı düşüncesine dayanan bu ilişkide işgörene gösterdiği başarılar için ödüller verilmeli ve bu ödüllerinde işgören açısından değerli olması gözetilmelidir.

• Performans-Ödül İlişkisi: İşgören belirli bir çaba gösterdiği takdirde arzu edilen hedeflere ulaşılmasının mümkün olması görüşüne dayanmaktadır.

• Ödül-Bireysel Amaç İlişkisi: Örgütsel ödüller, işgörenlerin gereksinimlerini karşılayacak düzeyde olmalıdır. İşgörene verilecek ödülün işgören tarafından ne kadar arzulandığı önem taşımaktadır.

Örgütsel sinizm alanında yapılan araştırmalar göstermiştir ki; işgörenlerin sinik davranışlar sergilemelerinin altında yatan sebep içinde bulundukları örgütün ilerleyen zamanlarda olumsuz gidişat göstereceğini düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Brandes, örgütsel değişim için çaba gösterilmesinin ileriki tarihlerde örgütün başarı sağlayacağına olan inancın kaybedilmesi şeklinde gerçekleşeceğini ve bunun örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasındaki ilişkiyi açıkladığını vurgulamaktadır (Pelit ve Pelit, 2014, s. 87).

Beklenti Kuramı, örgütün işgörenden beklediği performansa odaklı bir sistemdir. Burada önemli olan ise işgören tarafından beklenilen performans ve davranışlar sergilendiğinde örgütün bu durumun farkına varıp işgörene gerekli özen ve değerin gösterilmesidir. İşgörenlerin ne kadar çaba ve emek harcarsalar

harcasınlar istenilen ve beklenilen amaçları gerçekleştirebileceklerine dair olumsuz tutum ve düşünceleri bu kuramın sinizme bakan yönünü göstermektedir (James, 2005, s. 11). Beklenti Kuramı işgörenin kişisel çıkarlarına yönelik olduğu için örgütsel sinizm kavramında bulunan bencillik kavramı ile örtüştüğü düşünülmektedir (Kalağan, 2009, s. 50).

2.4.2. Atfetme Kuramı

İnsanlar hayat boyu yaşamlarını anlamlandırma çabası gösterirken birçok unsurla iletişim ve etkileşim halindedirler (Tutkun ve Koç, 2009, s. 259).

Var olan her şeyin bir sebep üzerine oluştuğunu kabul etmek hayatı ve dünyayı anlamlandırmamızı kolaylaştırır der David Hume (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 54).

İnsanlar içinde bulundukları veya hayatlarına dokunan olayları anlamlandırmak için içsel ve dışsal süreçlerden faydalanarak hem kendi davranışları hem de çevrelerinde bulunan kişilerin davranışları yönünden çıkarımlarda bulunurlar (Tutkun ve Koç, 2009, s. 259). Kişinin tutum, değer ve davranışları ile olayları ne şekilde yorumladığı üzerine araştırmalar yapan bir kuramdır (Duman, 2004, s. 1).

Literatürde ilk defa Heider tarafından ortaya konan ve katkı kuramı, yükleme kuramı ya da anlam yükleme kuramı olarak adlandırılan atfetme kuramı, bireyin öncelikle kendisini ve çevresini anlama isteğinden doğmuştur. Bu istek ve arzu insanı atfetme süreçlerine yöneltir (Cüceloğlu, 1994, s. 515; Torun, 2016, s. 41).

İnsanların davranışlarını anlamlandırma isteği ve esasen bu davranışların altında yatan gerçekleri ortaya çıkarma düşüncesine hizmet eden kuram, kişilerin tutum ve davranışlarının kişinin bireysel özellikleri veya içerisinde yer aldığı çevre etkisi ile ortaya çıktığını savunmaktadır. Buradan hareketle bireysel özelliklere dayalı olarak oluşan davranış ve tutumlar bireysel özelliklere dayalı süreçleri ortaya çıkarırken çevresel faktörlerde çevresel koşullara dayalı süreçleri oluşturmaktadır (Görmen, 2002, s. 97).

İnsanlar yaşamda karşılaştıkları olgu ve olayları bireysel anlayış, bakış açısı ve algılayışları ile değerlendirmektedir. İnsanlar çevrelerinde bulunan kişilerin davranışlarını izleyerek analiz etme ve davranışların gelecekte tekrar etme durumları

hakkında tahminlerde bulunmaya çalışmaktadır. Başkaları hakkında yaptıkları analiz ve tahminler kendi bireysel davranış ve tutumlarını değerlendirirken yol gösterici olmaktadır (Duman, 2004, s. 2).

Atfetme Kuramı bireyler tarafından sergilenen tutum ve davranışların neden ve niçin yapıldığının araştırılması üzerine yoğunlaşmaktadır. Heider'a göre, insanlar dünyayı yapılandırırken anlaşılabilir olması için uğraş vermek konusunda heveslidirler (Duman, 2004, s. 6).

Heider'ın araştırmalarını temel alarak geliştiren Weiner' a göre Atfetme Kuramı kişinin başarıları ile başarısızlıklarının nedenlerini bir takım unsurlara bağlamasıdır. Kişinin başarılı olma nedenlerini algılama tarzı ve bunun davranışlarına olan doğrudan veya dolaylı etkisi bu kuramı açıklamaktadır (Kızgın ve Dalgın, 2012, s. 63; Cort, Griffith ve White, 2007, s. 12).

Kuram, kişinin davranışları nasıl değerlendirdiği, kategorize ettiği ve nasıl karşılıklar verdiği konusunda açıklayıcı olmaktadır (Ruybal ve Siegel, 2018, s. 2).

Atfetme Kuramı, kişinin başka bireyler tarafından gösterilen tutum ve davranışları içsel yani kişilik, yetenek vb. yahut dışsal yani hava durumu, prosedürler vb. gibi unsurlara atfetmesi olduğunu savunur (Anderson, Born ve Snell, 2009, s. 251).

Davranışlarının nedenlerini içsel olarak değerlendiren bireyler bireysel faktörler üzerinde dururken davranışların nedenlerini dışsal olarak değerlendiren bireyler davranışların kader, şans, kısmet gibi faktörlerden kaynaklandığı yönünde bir inanç sahibidirler (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 54).

Kuram, işgörenlerin olaylara atfettikleri unsurlar aracılığıyla gelecekte karşılaşacakları olaylara verecekleri tepkiler üzerinde etkilidir (Shell, Colvin ve Bruning, 1995, s. 386).

Kelley, bireyin davranışı iç ve/veya dış unsurlarla nasıl bağdaştırdığına dair üç tür varyasyon olduğunu açıklamaktadır. Bunlar (Hewett, Shantz, Mundy ve Alfes, 2018, s. 90);

Birinci varyasyon, benzer durumlar için bireyin davranışlarının benzerlik derecesine atıfta bulunan faktördür. İkincil ilişkili varyasyon olabilmesi için farklı

bireylerin gözlemleri ile yargı verebilmek kolaylaşmaktadır. Üçüncü tür ise, bireyin davranışlarının tutarlı olma derecesine atıfta bulunur. Kelley, davranışın bireye ait bir özellikten kaynaklandığını söyleyebilmek için birey tutarlı ancak değişik durumlarda olağan dışı bir davranış sergiliyor olmalıdır eğer birey davranışları tutarsız ve farklı durumlara özgü bir şekilde ortaya çıkıyor ise, davranışın durumsal koşullardan kaynaklandığı yönünde öneride bulunmuştur (Cüceloğlu, 1994, s. 517).

Teoride, davranışların nedenleri ve sonuçları ele alınarak çıkarımlar yapılır. Bu çıkarımların kişilere çevrelerini daha doğru ve tutarlı anlama imkanı sunduğu varsayılır (Gronhaug ve Falkenberg, 1994, s. 22).

Weiner tarafından ortaya konulan sosyal güdülenme kuramından faydalanılarak örgütsel sinizm ile atfetme kuramı arasındaki bağlantı açıklanmaktadır. Bireylerin yaşadıkları olayları nedenlerle bağdaştırdığını söyleyen Weiner, bireylerin özellikle olumsuz olarak nitelendirilebilecek bir olay yaşaması sonrasında durumla ilgili nedensel atıflarda bulunduklarını savunmaktadır (Weiner, 1986, s. 36). Weiner' in hazırladığı modele göre bireylerin hislerinde belirleyici olan nedensel atıflar bireyin davranışlarının toplum yanlısı ya da toplum karşıtı tutum ve davranışlar sergilemesine yol açmaktadır. Bu modelde, işgören tarafından örgüt için negatif atıf oluşturulduğu durumlarda yaşanan negatif olaylarda örgütün sorumlu tutulması söz konusu olmaktadır (Weiner, 1986, s. 37).

Bu kuramda sinizm teorisine dayandığından kişi örgütün hatalı olduğuna inanmaktadır. Aksi durumda örgütsel sinizmden söz etmek mümkün olmayacaktır (Özdemir, 2018, s. 19).

İç kontrol mekanizmasının davranışlarına etki ettiği düşüncesi ile hareket eden bireyler hayatlarını istedikleri yönde şekillendirmek için çaba sarf ederler. Dış kontrol mekanizmasının davranışlarına etki ettiği düşüncesi ile hareket eden bireyler ise çaba gösterseler bile hayatlarının farklı unsurlar tarafından yönlendirilecekleri düşüncesi ile değişim için uğraşmazlar. Mevcut durumlarının kaderci bir anlayış ile yönlendirileceği konusunda sabit bir fikirdedirler (Kızgın ve Dalgın, 2012, s. 63).

Bireyler başarılı olabilmek ya da başarısızlıklarını azaltmak için geçmişte yaptıkları davranışlardan çıkarımda bulunarak gelecek davranışlarına zemin hazırlayacak stratejiler üretir (Taslak ve Dalgın, 2015, s. 142).

Atfetme kuramı örgütsel sinizmin durumsal yönlerine odaklanmaktadır. Weiner, bireyin başarı ya da başarısızlık durumlarını içsel ya da dışsal nedenlerle bağdaştırmasının kişinin gelecekteki başarı ya da başarısızlıklarına etki edeceğini açıklar. Kişi eğer başarısızlığın sebebini içsel nedenlerden kaynaklandığını düşünüyorsa değişim ve gelişim için daha fazla gayret ederken başarısızlığın dışsal etkenlerden kaynaklandığına inanıyorsa değişim ve gelişim için çaba gösterme motivasyonunu kendisinde bulamamaktadır. Burada asıl dikkat çekilmesi gereken konu örgütün negatif durumlardan sorumlu tutulmasıdır. Örgütün suçlanması durumunda bireyler örgüte karşı sinik davranışlar göstermektedirler (Kızgın ve Dalgın, 2012, s. 64-65; Eaton, 2000, s. 18-19).

Sinizmin varlığının olabilmesini değişimin başarısızlık getireceğine atıf yapılması ile ilişkilendirmiştir. Burada işgörenler yaptıkları atıfla başarısızlığın sorumlusunun örgüt lideri ya da üst yönetim olduğuna inanırlar. Bu bakış açısı atfetme kuramının örgütsel değişim sinizmine dokunan tarafıdır (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016, s. 418).

İşgörenler örgüte ilişkin negatif durumlar karşısında liderin sorumluluğunun olduğunu düşünmektedirler. Bu atıf beraberinde liderin yönetim becerisinin bulunmadığı yönünde bir yargı içermektedir. Yönetimde bulunan kişilerin işgöreni çıkarları için kullandığı ve değersiz gördüğü yönünde bir tutum geliştirmelerine sebep olmaktadır (Torun, 2016, s. 44)

Örgütsel sinizm bir başka deyişle, deneyimler sonucu kazanılmış öğrenilen bir düşünce biçimi olarak ifade edilebilir (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003, s. 627).

Gelecek açısından tanımlamak gerekirse beklenti kavramı ile tarifi mümkündür (Wanous, Reichers ve James, 1994, s. 269).

2.4.3. Sosyal Değişim (Takas) Kuramı

İlk olarak sosyal değişim durumlarında insan davranışlarını anlamlandırmak için 1960'lı yıllarda Peter Blau' nun ortaya çıkardığı ve gelişmesine katkı sağladığı kuramdır (Çetin ve Şentürk, 2016, s. 244). Bu teoriye katkı sağlayan diğer araştırmacılar Homans, Emerson ve Kelley ile Thibaut' dur. Sosyal davranışların

değişim ilişkisi içerisinde yürütüldüğünü ortaya koyarak kuramı ilk olarak sistemli hale getiren ise Homans olmuştur (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009, s. 219).

Sosyal Bilimler alanının temel kuramlarından biri olan sosyal değişim teorisi insanların yaşamlarını devam ettirebilmek için birbirleri ile ilişkilerinin zorunluluğu ile bu ilişkilerdeki etkileşimin sürekli olması gerekliliği üzerine temellendirilmiştir (Mimaroğlu, 2008, s. 33).

Sosyal değişim, karşılığının ne zaman alınacağını bilmeden gönüllü bir şekilde sunulan yardım, öneri gibi eylemlerdir. Bu eylemlerin ortaya çıkmasında temel motivasyon kaynağı kişilerin sonrasında elde etmeyi düşündüğü olumlu geri dönüşlerdir (Çildir, 2008, s. 10).

Sosyal değişim yaklaşımını örgütsel açıdan incelemek gerekirse çalışanın değer ve saygı görmek gibi beklentileri bulunmaktadır. Johnson ve O'Leary-Kelly ' e göre çalışanlar yaptıkları iş ve sorumlulukları karşılığında yöneticinin verilen sözleri yerine getirmesini bekler, aksi durumda sosyal değişim kuramı sinizmle ilişkilenmektedir (Özdemir, 2018, s. 21). Çalışan örgüt içerisinde yeterince ilgi ve değer görüyorsa örgüt için olumlu düşünceler içerisinde olduğundan olumlu davranışlar göstermektedir. Bu da karşılıklı iletişimi artırarak sorumluluk duygusunun gelişmesine destek olmaktadır (Mimaroğlu, 2008, s. 36).

Kuramın temelinin; insan davranışlarının kişiler arasındaki ödül alışverişi ile ilgilidir. Davranışlar ve etkileşimler için ödül ve maliyet arasında bir değişim faaliyetidir. Bu nedenle bireyin kendisi için daha az değerli olan bir şeyi vererek karşılığında daha fazla değerli bir şey alması şeklinde tanımlanmaktadır (Zafirovski, 2005, s. 2-3). Kuram' a göre, bireyler karşılıklı iletişim kurdukları kişilerle oluşturacakları bu etkileşimin kendilerine yarar sağlayacağı ve ödül alacakları yönünde düşünce içerisinde bulunurlar. Bununla birlikte en çok arzulanan ödüllerin bireyler arasındaki iletişimi kuvvetlendirdiği yönünde görüş bulunmaktadır (James, 2005, s. 14). Kuram, kişinin iyi davranışlar sergilemesi karşılığında iyi geri dönüşler alacağını düşünmesinden kaynaklı olduğunu savunmaktadır. Örgüt açısından düşünüldüğünde ise işgörenlere tatmin edici imkanlar sunulması işgörenin sorumluluk alma ve görevlerini yerine getirme davranışlarını destekleyecektir. Örgüt için çalışanlar tarafından gösterilen gönüllü ve olumlu davranışlar bu kurama

dayanmaktadır (Akdoğan ve Köksal, 2014, s. 26). Kuram çalışmaları, bireylerin görevlerini hakkıyla yerine getirebilmeleri için diğer bireylere olan güven duygularının tam ve sağlam olması gerektiği üzerine temellendirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 327).

Başarısız sosyal değişim çabaları sonucu sinizm meydana gelmektedir (Johnson ve O"Leary-Kelly, 2003, s. 627). Örgüt içerisinde çalışma şartları ile işgörenin birtakım hakları korunmuyorsa örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Johnson ve O"Leary-Kelly, 2003, s. 630). Buradan hareketle çalışanların istek ve ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi, birtakım örgüt içi haklardan yoksun bırakılması ve verilen vaatlerin uygulanmaması örgütsel sinizm sonucunu doğurmaktadır (Kalağan, 2009, s. 52).

Örgütün bireye faydalı olduğu düşüncesi işgörenin örgüte karşı bağlılığını artırmaktadır. Sosyal değişim sürecine giren örgüt, işgörenleri destekleyerek onlara yatırım yapmaktadır. İşgörenin görevlerini eksiksiz yerine getirebileceğine örgüt içerisinde yer alan diğer işgörenlerin inanması gerekmektedir. Başka bir görüş ise bireylerin örgütten aldığı olumlu davranış ve hissiyatlar ile örgüte karşı pozitif davranışlar sergilemesi gerektiğine olan inanç işgöreni sorumluluk sahibi olmaya itmektedir. Burada işgörene verilen sözlerin yerine getirilmesi işgörenin sorumluluk duygusunu tetiklemektedir (İnce, 2012, s. 42). Bu nedenle işgörene verilen sözlerin gerçekleştirilme oranı ile işgörenin örgüte karşı sinik tutumlar geliştirme düzeyi belirlenecektir (Pelit ve Pelit, 2014, s. 86).

Teori, işveren ile işgören arasındaki sosyal alışverişi ifade etmektedir. Sosyal değişim ilişkisinin varlığından söz edebilmek için işgörenlerin örgüte emek vermeleri ve bunun karşılığında ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Bu sağlandığı zaman değiş-tokuş ile sosyal değişim ilişkisi doğmaktadır (Zagenczyk, 2006, s. 11). İşgörenlerin fayda sağlayan tarafta oldukları zaman örgüt için sorumluluk duyguları gelişmekte ve ilişkilerde sosyal değişim açısından dengenin olmasını istemektedirler. Teori; her iki taraf için sorumluluk ve denge ile kurulan anlaşma ilişkisini ifade etmektedir (Mimaroğlu, 2008, s. 36).

Bağımlılık ilişkisinin karşılıklı olması ile birlikte sosyal değişimden söz edilmektedir. Karşılıklı bağımlılık ilişkisinde sonuçlar her iki tarafın çabalarının

toplamını ifade etmektedir. Karşılıklı bağımlılık değişim teorisinin tamamlayıcısıdır. Karşılıklı bağımlılık bireyler arasında koşullu durumları ifade etmektedir. Bu durumu açıklamak gerekirse bireyin sergilediği eylem için diğer bireyin yanıt vermesi gerekmektedir. Bireyin ilk hareketi sergilemesi ile süreç başlamış olur ve diğer bireyin karşılık vermesiyle devam eder. Aksi durumlarda (tek yönlü bağlılık ya da bağımsızlık) sosyal değişimden söz etmek mümkün değildir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 875-876).

Sosyal değişim (mübadele) teorisi, karşılıklı olarak fayda olduğu sürece devam eder. Karşılıklı olarak sorumlulukların yerine getirilmesi gereken bu süreçte güven en temel unsurlardan biridir. Güven sağlandığında ve devam ettiğinde bağlılık ve sadakat duygularının da tetikleyicisi ve destekleyicisi olmaktadır (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016, s. 417)

Sosyal değişim düzeyi düşük örgütlerde örgütsel sinizm görülmektedir (James, 2005, s. 14). Örgütsel sinizmin kuramsal temeli sosyal değişim teorisine dayanmakta olup işgörenlerin örgütteki pozisyonları belirlenirken sosyal değişim kuramına uyulmamasından kaynaklanmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, s. 642). Bir bütün olarak ele alındığında örgüt içerisinde oluşan örgütsel sinizm verilen vaatlerin yerine getirilmemesinden dolayı ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009, s. 52).

Örgüt içerisinde kendisine olumlu davranılan işgörenler kendilerini organizasyona karşı sorumlu hissetmekte ve buna bağlı olarak örgüte zarar verecek bir davranış sergilemekten uzak durmaktadırlar (Gouldner, 1960, s. 164). Başka bir şekilde söylemek gerekirse, işgörenler sosyal değişim dengesini kurabilmek için karşılıklı alma-verme eğilimi içinde bulunurlar. Bu şekilde gelişen ortamlar örgütsel sinizmden dolayı örgüte yansıtılan negatif etkiler gözlem yapabilecek ölçüde olmayabilir. Örgütsel sinizmin kuramsal destek kavramını Johnson ve O'Leary-Kelly, sosyal değişim kuramı ile örtüştüğünden bahsetmektedirler. Sosyal değişim kuramına riayet edilmediğinde örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Ayhan, 2019, s. 35).

2.4.4. Tutum Kuramı

Tutum, kişinin bireysel ve toplumsal değerlerinden yola çıkarak herhangi bir kişi, durum veya olguyu kendi düşünce sisteminde iyi veya kötü olarak yorumlamasıdır. Başka bir şekilde söylemek gerekirse bir kişi, yer veya olay karşısında kişilerin olumlu yahut olumsuz tepkileridir (Güney, 2008, s. 218).

Tutum, kişinin kendi içerisinde ilerleyen bir süreç olarak işlemektedir. Tutumların ne şekilde oluştuğu ve zamanla ne şekilde değiştiği araştırmalara konu olmuştur (Cüceloğlu, 1994, s. 521). Sosyal davranışların öngörülebilmesi ve açıklanabilmesi için tutumlar temele alınarak araştırmalar yapılmaktadır (Torun, 2016, s. 28).

Tutumu bir başka şekilde ifade etmek gerekirse bireyin uzun süre boyunca kendi içsel duygu ve düşünceleri ile ortaya çıkan inanç yahut yargıların ifadesidir (Çakmak, 2008, s. 34).

Tutumla ilgili olarak Katz'ın tanımı; bireyin çevresinde bulunan herhangi bir şeyi olumlu ya da olumsuz olarak isimlendirmesi yönelimidir (Katz'dan aktaran Baysal, 1981, s. 10).

Tutumu Maio ve Haddock ise nesnenin bireyin sahip olduğu bilişsel, duygusal ve davranışsal bilgiler ışığında değerlendirmesi olarak tanımlar (Maio ve Haddock'dan aktaran Torun, 2016, s. 28).

Tutum sadece duygu eğilimi demek değildir, bireyin deneyimleri ile bilgilerinin bütünleşerek biliş duygu davranış eğilimlerinin örgütlenmesidir (Tavşancıl, 2010, s. 72 ; Kağıtçıbaşı, 2012, s. 103).

Tutumu süre bakımından uzun olmalı ve bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları barındırmalıdır (Baron ve Byrne, 1977, s. 95). Daha önce yapılan araştırmalarda boyutların biri ele alınırken daha sonra oluşturulan araştırmalarda (örneğin Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998), Şirin (2011) gibi çalışmalarda) bu üç boyutu incelemişlerdir. (Şirin, 2011, s. 29). Bireyin duygu, düşünce ve hislerini yansıtma şekli olan tutum üç farklı boyut olarak ele alınmaktadır (Robbins ve Judge, 2015, s. 72-73).

Tutumun ilk ögesi olarak ele alacağımız bilişsel boyut şöyle açıklanabilir; bireyin çevresindeki uyaranlara verdiği tepkilerden oluşan bilgiler bütünüdür (Temizkan, 2008, s. 463).

Diğer bir öge olan duygusal boyut bir nesneye olan his ve duyguların bütünüdür (Torun, 2016, s. 31). Birey değer yargılarını bu noktada kazanmaktadır (Baysal, 1981, s. 16).

Davranışsal boyut ise; kişinin tutum sergileyeceği uyarana karşı olan davranış yönelimleridir. Kişinin söz ve davranışları gözlemlendiğinde davranış eğilimleri ortaya çıkmaktadır (Tavşancıl, 2010, s. 77).

Tutum kuramının amacı davranışların oluşum şeklini açıklamaktır. Tutum kuramının örgütsel sinizme dokunan tarafı sinizmin de üç bileşenden oluştuğu ve örgütsel sinizmin de örgüte karşı oluşturulmuş olumsuz bir davranış biçimi olduğu yönündedir (Kart, 2015, s. 87).

Çalışanın örgütsel sinizm davranışlarının değiştirilebilir olduğu çünkü bu davranışların kişilik özelliklerinden değil örgüt içerisinde yaşanan olaylar neticesinde öğrenilen davranışlar olduğu kabul edilmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2015, s. 196-199).

Tutum kuramına bilimsel çalışmalar ışığında bakıldığında; bireyin örgüte karşı inanç, eğilim ve davranışlarının bütününü örgütsel sinizm olarak tanımlandığı görülmektedir. Burada sinik bireylerin inanç olarak örgütlerinin ilkelere bağlı olmadan çıkarlar doğrultusunda yönetildiğini düşünmeleri birinci bileşeni, bundan dolayı örgütü küçümseyerek utanç hissetmeleri ikinci bileşeni ve son olarak aşağılayıcı negatif davranışları da üçüncü bileşeni oluşturmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 341).

Tutumların değişip değişmeyeceği üzerine yapılan çalışmalar da ise tutumların değişmesi için iki yol olduğu sonucuna varılmıştır. Biri ikna yolu ile tutum değişmesi diğeri ise gönüllü olarak tutum değişmesidir. Tutumların ikna ile değişmesi yoluna gidildiğinde tutumu değiştirmek için sözlü iletişimden faydalanılmaktadır (Cüceloğlu, 1994, s. 521-522).

Gönüllü (voluntary) Tutum Değişmesinde ise tutumun davranış yönü değiştirildiğinde bilişsel yönün davranış yönünde değişeceği üzerine çalışmalar bulunmaktadır (Cüceloğlu, 1994, s. 523).

Tutum kuramından hareketle örgütsel sinizmi tanımlamak mümkündür (Olson ve Zanna'dan aktaran Kalağan, 2009, s. 51).

Bireyin çalıştığı örgüte girmesiyle birlikte başlayan süreç bireyin olumsuz deneyimleri ile oluşan negatif inançlarının negatif duygularını ve en son negatif davranışlarını oluşturması ile devam etmektedir. Örgütsel sinizmin bu bağlamda oluştuğu ele alınacak olursa tutum kuramının örgütsel sinizmin anlaşılmasında etkili araçlardan biri olduğu tartışmasızdır (James, 2005, s. 12).

2.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal Olaylar Kuramı, 1996 yılında Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilmiş ve bireyin geçmiş yaşantılarının bireyin şimdiki davranışlarını etkilediği ve yönlendirdiği şeklinde tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2004, s. 184).

Kuram, bireyin yaşadığı olaylar sonucu oluşan duygusal tecrübelerinin örgütsel davranışlarına yön verdiğini savunmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996, s. 45). Kurama göre; çalışanların bugünkü davranışlarının anlaşılması için geçmiş yaşantı ve deneyimlerinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü önceki deneyim ve yaşantıların şimdiki davranışları oluşturduğu ileri sürülmektedir (Doğaç, 2017, s. 17).

Bireylerin özellikle duygularının bunun yanı sıra psikolojik ruh hallerinin, yaşadıkları ve anlamlandırdıkları olayların kişilerin davranış biçimlerini yönlendirmesidir. Burada yaşanmışlıkların çok eski zamanlarda olması bir kıstas olmamakla birlikte hali hazırda bireyin çok yeni yaşadığı bir olayın da bireyin davranışlarında etkili olacağı ortaya konulmuştur. Buradan hareketle örgüt içerisinde sinik davranışlar sergileyen çalışanların davranışlarının altında yatan sebeplere bakıldığında eski olayların etkisi kadar güncel olayların da etkili olduğu söylenebilir (Özdevecioğlu, 2004, s. 184-185).

Çalışanın içinde yer aldığı örgüte karşı olumsuz duygu ve düşünceleri birikerek olumsuz davranışlara dönüşmektedir. Bu durum duygusal olaylar kuramını

açıklayan faktördür. Çalışanın örgütün tüzel kişiliğine karşı yansıttığı olumsuz davranışlar ise örgütsel sinizmin ifadesidir (Kesen ve Akyüz, 2015, s. 51).

Çalışanın yaşadığı olaylar ile ortaya çıkan davranışları bir bütün olarak ele alan bu kurama göre; bireyin duygusu iki şekilde incelenmelidir. Duygu birincisi kişilik özelliği olarak ele alınmalı, ikincisi ise durumsallık yönünden araştırılmalıdır. Kişilik özelliği olarak bireyin karakterinde var olan özellikler (kararlı, kararsız, heyecanlı, sakin vs.) kastedilmektedir. Durumsallık da ise birey, ruh hali ve duygular yönünden ele alınmaktadır (Büyükgöze ve Özdemir, 2017, s. 316).

Duygusal olaylar kuramına göre iş yerinde yaşanmış olan olayların, iş tutumları kapsamında çoğunlukla duygusal olayların çerçevesinde etkili olduğu belirtilmiştir (Kalağan, 2009, s. 52). Kuram, çalışanın davranışları üzerinde geçmişte veya anda yaşanan olayların etkili olduğunu ve bunun örgütsel sinizme yer açarak sinik davranışlar sergileyen bireyler ortaya çıkardığını vurgulamaktadır. Bu nedenle bilimsel araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizmin açıklanmasında en çok faydalanılan kuramın duygusal olaylar kuramı olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.184; Çetinkaya, 2014, s.34; Brown ve Cragen, 2008, s. 669).

Çalışan bireylerin içindeki yer aldıkları örgütü benimsemeleri yahut sinik davranışlar sergilemeleri konusunda yaşamış oldukları geçmiş veya güncel olayların duygusal etkileri nedeniyle olduğu ileri sürülmektedir (Akman, 2013, s. 24).

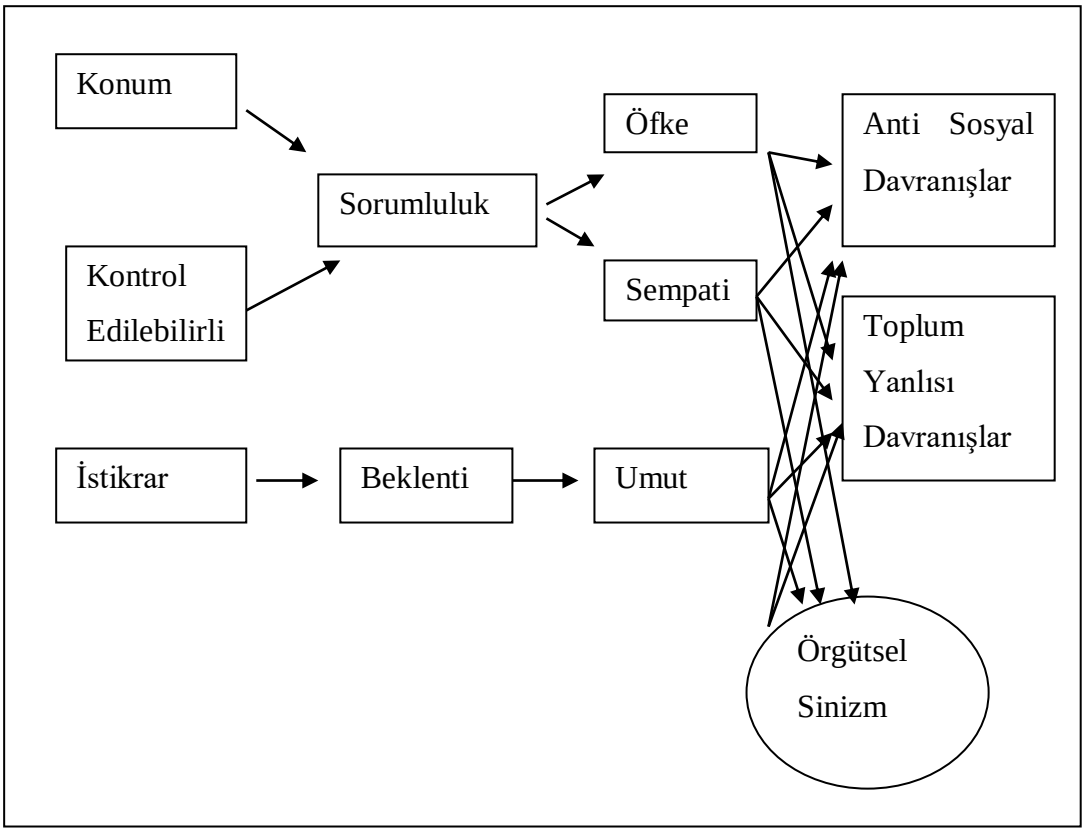
2.4.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdülenme kuramı 1985 yılında Weiner tarafından ortaya atılarak geliştirilmiştir. Bu kuram örgütte çalışanlar tarafından sergilenen sinik davranışlar yerine yaşanan durum ve olayların bireyler tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığı ile örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini ele almaktadır (Kesen ve Akyüz, 2015, s. 55). Kısaca bu kuram bireysel algıların örgütsel sinizm üzerindeki rolüne odaklanmaktadır (Eaton, 2000, s. 12).

Bu kuram ilk olarak olayın sonucunu daha sonra ise olaylar nedensel açıdan incelenir. İncelemeler sonucunda gereken önlem ve kararlar alınarak olayla tekrar karşılaşılmaması için hareket edilmektedir. Özetle söylemek gerekirse olayların

tekrar yaşanması halinde alınması gereken önlemlerin ne şekilde alınacağı bilgisi planlanmaktadır (Akman, 2013, s. 24).

Şekil 6: Weiner'ın (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli



Kaynak: Eaton, J.A. A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism. (Unpublished Graduate Program in Psychology Doctoral Dissertation). York University Graduate Program in Psychology: Toronto.

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde sosyal güdülenme kuramında üç temel faktör bulunduğu görülmektedir. Bunlar şu şekilde detaylandırılabilir; konum, kontrol edilebilirlik, istikrar (Akman, 2013, s. 25; Eaton, 2000, s. 14).

Konum: Yaşanan olayların sebepleri incelenirken içsel yahut dışsal oluşunun tanımlanmasıdır. Sosyal güdülenme kuramına göre çalışanlar bir olayı içsel olarak veya dışsal olarak tanımlayabilirler.

İçsel olarak tanımlamak için örgütte yer alan bir olgu ile açıklanabilmesi gerekmektedir. Dışsal olarak tanımlayabilmek için ise örgüt dışında bir etkene bağlı

olması gerekmektedir. Çalışan işveren bağlamında örneklemek gerekirse çalışana süresiz iş bıraktırılması eyleminde çalışan içsel olarak örgütün hedefleri ve çıkarları doğrultusunda bu durumun gerçekleştiğini düşünerek kızgınlık duyabilir. Diğer taraftan aynı örnek için örgütün elinde olmayan, ülkenin ekonomik koşulları gibi nedenlerle bunun gerçekleştiğini düşünerek örgüte karşı olumsuz hisler beslemeyebilir. Bu durumda içsel konum için örgüt içinde alınan kararların etkili olduğu, dışsal konumda ise örgüt dışında gelişen durumların öne çıktığı görülmektedir.

Kontrol Edilebilirlik: Bireyin, yaşanan olayları iradesi, yetkisi ya da kontrolü altında olup olmadığını algılaması durumudur. Örnek vermek gerekirse; çalışan kendisine süresiz iş bıraktırılmasını örgütün kontrol edebileceği bir durum olarak algılarsa örgüte daha fazla olumsuz duygu geliştirecektir. Ancak bu durumun örgütün kontrol edemeyeceği bir durum olduğunu düşünürse örgüte karşı olumsuz duyguları diğer duruma nazaran daha az olacaktır. Eğer karın artırılması için kendisinin işten çıkarıldığını düşünüyorsa farklı bir çözüm bulunmasını isteyecektir. Ancak örgütün aşamayacağı sebepler ile işten çıkarma gerçekleşmişse çalışanın örgüte karşı negatif duyguları azalacaktır. Örgütte gerçekleşen olaylar için kontrol edilebilirlik ya da kontrol edilemezlik bireyin örgüte olan tutumunu etkilemektedir.

İstikrar: Meydana gelen olayların tekrarlanması durumudur. Örnek vermek gerekirse, çalışan işten çıkarma olayı için karın artırılması düşüncesinden yola çıkıldığını düşünürse bunun tekrarlanma olasılığının yüksek olduğu kanısına varacaktır. Ancak işten çıkarma olayının ülkenin ekonomik koşullarından dolayı olduğunu düşünürse bu durumun geçici olduğunu ve tekrarlanmayacağını düşünecektir.

Sosyal güdülenme kuramına genel bir çerçeveden bakıldığında, örgüt içerisinde gerçekleşen bir olay sonucu elde edilen veriler ile çalışanların tutumlarının gelişmesi yönünde açıklamalar yaptığı görülmektedir. İlk olarak olayın sonucu ve buna neden olan etkenlere bakılmaktadır. Daha sonra kişinin davranışları ve sonuçları ele alınmaktadır. Tüm bu değerlendirmelerden sonra sorumlu belirlenmekte ve beklenti oluşturulmaktadır. Gelecekte bu tür olaylar sırasında davranışın nasıl

olması gerektiği ve gelecekte bu tür olayların ne şekilde tahmin edilebileceğine yönelik uygulamalar sunulmaktadır (Onaran,1981, s. 470).

2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

İnsanlar içinde yer aldıkları organizasyonda var olan tutumlarının yanı sıra tutumlarında zaman içerisinde değişikliğe uğrayabilir. Bir organizasyonda ya da dünyada bulunan insanları sinikler ve sinik olmayanlar olarak ayıramayız çünkü insanlar farklı derecelerde sinik davranışlar göstermektedirler. Buradan yola çıkarak sinizm; bilişsel (inanç), duyuşsal (duygusal) ve davranışsal olmak üzere üç boyut olarak incelenmektedir. (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 346-347).

Literatür taraması yapıldığında 1996 yılına kadar olan çalışmalarda sinizmin bilişsel boyutu üzerine çalışıldığı, 1998 yılı ve sonrasında Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) yaptıkları çalışmalarda örgütsel sinizm boyutları ile ilgili olarak üç boyut üzerinde durulan tanımlamalar yapıldığı görülür. Bu tanıma göre örgütsel sinizm çalışanın örgüte karşı negatif inançlarının ortaya çıktığı bilişsel boyut, çalışanın negatif duygularını esas alan duyuşsal boyut ve çalışanın davranışlarının olumsuz olmasına neden olan davranışsal boyut olmak üzere üç boyut olarak ortaya konmaktadır (Elçi ve Kul, 2017, s. 122-123; Mumcu, 2018, s. 92).

· Örgütün adaletsiz ve dürüstlükten uzak olduğu inancı

· Örgüte karşı negatif duygular hissetme

· Negatif inanç ve duygularla örgütü küçümseyici davranışlarda bulunma şeklinde açıklanabilir.

Örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. İlk boyut olan bilişsel boyut örgütün dürüstlüğüne olan inancın bulunmadığı, örgütün dışlandığı bir boyuttur. Duygusal boyutta çalışanlarda endişe, stres ve duygusal tepkiler hakimdir. Davranışsal boyutta ise sinik çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini hafife alarak alaycı bir tavır sergilediği ve işlerini ciddiye almayan davranışlar gösterdikleri görülmektedir (Akatay, Yücekaya ve Kisat, 2016, s. 487; Torun, 2016, s. 47; Yangil, Baş ve Aygün, 2014, s. 102).

Buradan hareketle bireyin sahip olduğu bilgi ve düşünceler, duygularının yönünü ve son olarak tavrını belirlemektedir (İnceoğlu, 2010, s. 20).

Sinik çalışanların yalnız kötü inanç ve duygular beslemekten ziyade bazı tecrübelere de sahip olduklarını ortaya koymuşlardır (Dean, Brandes ve Dharwadkar'den aktaran Kutanis ve Çetinel, 2010, s. 188).

2.5.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyut aşaması; kızgınlık ve eleştirel duygularla beslenen ve örgütün dürüst olmadığına olan inancın gelişmesi şeklinde gelişen süreçtir. Bilişsel boyut aşamasında siniklerin insanların iyilik ve adalet kavramından yoksun olduğuna olan inançları güçlüdür ve örgüt tarafından kandırıldıkları ihanete uğradıkları gibi duygu ve düşünceler içerisindedirler (Karacaoğlu ve İnce, 2013, s. 187).

Bu boyutta genel kanı; insan davranışlarının dürüstlük ve iyilik kavramlarından uzak olduğu yönündedir. Bu nedenle sinik kişilere bakıldığında; genel olarak örgütün, hak, adalet, güven gibi değerleri uygulamaya koymadıkları yönünde genel bir inanışa sahiptirler (Aslan ve Boylu, 2014, s. 35). Siniklerin sahip oldukları bu inanış, diğer bireylerin samimiyetinden şüphe duymalarına neden olmakta ve örgütün bireyleri aldattığı yönünde negatif düşünce ve inançlar beslemektedirler (Özler, Atalay ve Şahin, 2010, s. 49). Siniklerin örgüte duyduğu inançların zayıf olması, örgütün yapmış olduğu uygulamaların altında farklı nedenler aramalarına yol açmaktadır. Örgütün yapmış olduğu resmi açıklamalara itibar etmedikleri gibi bir süre sonra kendileri de dürüst davranmamaya ve yanlış davranışlarda bulunmaya başlarlar. Bu boyutta asıl vurgulanan örgütün bütünlükten yoksun olduğudur. Bu yoksunluk ise siniklerin örgütleri hakkında negatif duygu ve düşünce beslemeleri şeklinde devam etmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 345-346).

Bilişsel sinizm yaşayan çalışanlar, örgütsel ilkelerin kişisel faydalar için kullanıldığı, örgütte bencilliğin ön planda olduğu yönünde bir inanış içindedirler. Bu inanç performans, verimlilik ve örgüte olan bağlılık gibi pek çok konuda negatif etkiler yaymaktadır. Bu durum şöyle örneklenebilir; çalışan örgüt için negatif

duygular besliyor ve negatif inançlar geliştiriyorsa çalışanın örgüt içinde en iyi çabasını ortaya koyma olasılığı düşük olacaktır (Rehan, Iqbal, Fatima ve Nawab, 2017, s. 3).

Bunun yanında endişe etme, kızgınlık duyma ve gerginlik hissetme gibi duyguların yönlendirilmesi durumu örgüte hissedilen bağlılık duygusunu azaltacağı gibi çalışanların motivasyonlarının da düşmesine yol açar (Kim, Bateman, Gilbreath ve Andersson, 2009, s. 1437-1438).

Örgütün ilkelerden uzak yönetildiği, çalışanların ise çıkar ilişkisi etrafında ilişkiler kurduğu gibi inançların oluşturduğu yapı bilişsel boyutu ifade etmektedir (Kalağan, 2009, s. 45). Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse; bilişsel boyut, bireyin çevresinde gelişen olaylar ve durumlar karşısında var olan her türlü bilgi, inanç ve fikirdir (Kalağan, 2009, s. 44).

Bu boyutta sinikler, diğer çalışanların erdem, dürüstlük gibi etik ve ahlaki değerler yerine maddi değerler olan terfi, maaş artışı gibi konuları tercih ettikleri kanısındadırlar (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s. 22). Bu boyutta örgüte duyulan güvensizlik hissi, küçük ve hor görme eğilimi şeklinde gelişir (Akatay, Yücekaya ve Kisat, 2016, s. 487).

Temelde, insan davranışlarının iyilik ve samimiyet çerçevesinde gelişmediği inancı hakimdir. Bu boyutta sinik çalışanlar hem yöneticiler için hem de diğer personelin doğru söylemediği ve kendisini olduğundan farklı gösterdiği inancı içerisindedirler (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s. 56; Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1477). Örgütte alınan kararların kişisel çıkarlara uygun alındığı, adalet, dürüstlük, içtenlik ve iyi niyetin olmadığı yönündeki inancın baskın olduğu durumdur (İçerli, 2012, s. 169). Örgütün adalet ve doğruluktan uzak olduğu düşüncesi örgütte bulunan sinik bireylerin örgüt tarafından ihanete uğradıklarını düşünmelerine yol açar (Ayana, 2016, s. 37). Örgütte yer alan sinik çalışanlar, yöneticilerin ve örgütün bütününün samimiyet, adalet, dürüstlük gibi kavramları gözden çıkararak bireysel menfaat amaçlı işler gerçekleştirdiğine inanırlar. (Kutanis, 2010, s. 188). Çalışanların sahip olduğu bu inanç, diğer çalışanların örgütte yaptıkları tüm eylemlerinin farklı amaçlar ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirildiği fikrini desteklemektedir (Torun, 2016, s. 48).

Kişiler hem tecrübelerinden yola çıkarak hem de farklı kazanımlar sayesinde edindikleri bilgileri kendi iç dünyalarında yorumlayarak bir tavır geliştirirler. Bu tavır oluşturulurken düşüncelerin hangi yöne evirildiği süreci ile yakından ilgilidir. Bu süreç daha sonra sistemleşerek kişilerin hangi olay karşısında hangi tavrı ortaya koyacaklarını belirler (İnceoğlu, 2010, s. 24).

Bilişsel boyut ile ilgili tüm anlatılar birlikte değerlendirildiğinde; bireyin düşüncesi ile ortaya çıktığı görülmektedir. Birey; bireylerin ve örgütlerin dürüstlük, adalet, ahlak gibi kavramlardan uzak olduğuna inandığı için güvenilmemesi gerektiği kanaatindedir. Terfi, maaş artışı gibi maddi değerlerin manevi değerlerden daha ön planda tutulduğu inancı hakimdir (Karcıoğlu, 2013, s. 36).

Örgütte yer alan sinik çalışanların, örgütleri ile ilgili kötü bir haberde üzüldüğü, iyi haberlerde ise içsel olarak mutlu oldukları görülmektedir. Örgütsel sinizmin başladığı ilk aşama bilişsel boyuttur. Kişi örgüte olan inanç seviyesi azaldığında örgütsel sinizme tutulma eğilimi artmaktadır. Bilişsel boyut olarak oluşmaya başlayan örgütsel sinizm duyuşsal boyut olarak ilerlemektedir (Yücel ve Çetinkaya, 2015, s. 249).

2.5.2. Duyuşsal (Duygusal) Boyut

Duygusal boyut olarak da adlandırılan duyuşsal boyut, örgütsel sinizmin ikinci boyutudur. Bu boyut örgüte ilişkin sinik duyguların daha güçlü hissedildiği boyuttur. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda örgütün dürüstlükten uzak olduğu düşüncesi ile kızgınlık, sıkıntı, öfke gibi yoğun duygusal tepkiler ön plandadır (Abraham 2000, s. 269). Bu boyut incelendiğinde, çalışanların örgütleri hakkında öfke, kızgınlık, küçümseme, korku gibi duygular içinde bulundukları görülmektedir (Tutar ve Köse, 2018, s. 158). Negatif duyguların bir araya gelerek oluşturduğu duyuşsal boyutta birden fazla duygunun bulunduğu görülmektedir. Salt inançtan ziyade hissedilen inancın altında yatan farklı duygular bulunmaktadır. Sinikler kendi kişisel değerlendirmeleri çerçevesinde kendilerini örgütlerinden üstün gördükleri için içten içten bir mutluluk yaşarlar (Kabataş, 2010, s. 20). Sinik çalışanlar, örgüte ait eksikliklerden dolayı kendilerini örgütten üstün görme ve bundan sevinç duyma eğilimindedirler. Buradan hareketle birçok duyguyu bir arada barındırdığı

söylenebilir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 346). Hatta bu boyutta negatif ve pozitif duyguların bir arada bulunduğu görülmektedir (Köklü, 1995, s. 81).

Bireylerin örgüte karşı hissettikleri nefret, küçük görme, ahlaki deformasyon gibi duygular, örgütte yaşadıkları pozitif ya da negatif tecrübelerinden kaynaklanmaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2013, s. 187).

Örgütte yer alan sinik bireylerin genellikle öfke, nefret gibi duyguları yansıttığı hatta sinizmi yüksek düzeyde hisseden kişilerin örgüte karşı iğrenme, utanç gibi hisleri yansıttıkları görülmektedir (Görmen, 2017, s. 367). Çalışanların hissettikleri öfke, utanç, saygısızlık gibi duygularını tepkisel olarak örgüte yönlendirmeleri durumu göz önüne alındığında sinizmin bu boyutta düşünmekten öte hissetmekten ileri geldiğini göstermektedir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015, s. 403).

Bu boyutta tiksinme, hayal kırıklığı, kendini beğenme, güvensizlik ve ahlaki deformasyon hislerinin yer aldığı görülmektedir (İbrahimağaoğlu ve Can, 2017, s. 184-185). Bu açıdan sinizmin olumsuz hisler yolu ile meydana geldiği görülmektedir (Karacaoğlan ve Boylu, 2014, s. 33).

Sinik tutumun duygusal boyutu hafif ve güçlü yapılarda tanımlanan on temel duygu ile kavramsallaştırılmıştır (Izard, 1977, s. 46; Torun, 2016, s. 49; Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 346):

i. İlgi – heyecan

ii. Zevk - mutluluk

iii. Sürpriz – şaşkınlık

iv. Istırap - elem

v. Kızgınlık - hiddet

vi. Nefret - iğrenme

vii. Aşağılama - hor görme

viii. Korku – dehşet

ix. Utanç – aşağılanma

x. Suçluluk-pişmanlık

Bu duyguların birçoğunun bir araya gelmesiyle oluşan duygusal boyut ile ilgili örnek vermek gerekirse örgüte kızgınlıkla birlikte hiddet hisseden bir sinik çalışan örgütü düşündüğünde sıkıntı duyabilir yahut tiksinebilir. Farklı negatif duyguların bir arada bulunduğu örgütsel sinizm yalnız bireyin inançlarına bağlı olarak değil farklı duyguların birlikte yaşanması olarak ele alınmalıdır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 346). Bu boyut, öfke, aşağılama, utanç gibi güçlü negatif duyguların hissedilerek olumsuz tepkilerin oluşturulduğu boyuttur (Abraham, 2000, s. 269). Örgüte karşı hiddet, hor görme gibi duyguları hisseden sinik çalışanlar da hayal kırıklığı, iğrenme gibi duygular da görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında sinizm çok farklı duygu ile eşleştirilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 346).

Duyuşsal boyut, bireylerin içinde bulundukları örgüt ile ilgili olarak içsel duyguların muhasebesinin yapıldığı bir boyuttur (Anaş, 2016, s. 18)

Bu boyut, karamsarlık, umutsuzluk gibi kavramlar içerisinde temsil edilmekle birlikte bu boyutta güvensizlik, iğrenme gibi duygular da yer almaktadır (James, 2005, s. 1; Naus, 2007, s. 25). Farklı bir tanıma göre aşağılama, saygısızlık, utanç gibi duygusal tepkilerdir. Öfke, üzüntü ve hatta tiksinti duyguları bile hissedilebilir. Bu nedenle duyuşsal boyut, birçok duygunun bir arada yaşandığı bir durumdur (Karacaoğlu ve İnce, 2012, s. 79).

Lisa Firestone, sinizme girmenin basit çıkmanın zor olduğunu söylemektedir. Aslında duyuşsal sinizm bireyin kendini muhafaza etmek için kullandığı bir dış katmandır. Birey olumsuz bir durum yaşadığında duygusal olarak hasar gördüğünde ortaya çıkmaktadır. Duyuşsal sinizm insanın olumsuz algıları ve duygularını başkalarına yönlendirmesidir şeklinde açıklanabilir. Genellikle sinik bireylerin kendilerini beğenmişlik düzeyleri yüksek olduğu için bu durumu yaşayan bireyler karşı tarafın belirli standartlar çerçevesinde hareket etmesi gerektiği kanısındadır (Kökalan ve Anaş, 2016, s. 18). Mishra ve Spreitzer de sinik çalışanların "kızgınlık, iğrenme, ahlaki bozulma" gibi duyguları yaşadığına değinmişlerdir (Mishra ve Spreitzer, 1998, s. 569).

Kendi belirledikleri kriterler çerçevesinde örgütü değerlendiren sinik bireyler örgütü küçümseyerek kendilerini üstün görme çabası içindedirler ve bu durum onları mutlu etmektedir (Brandes vd., 2006, s. 237).

Kutanis ve Çetinel' in akademisyenlerin sinik duygu ve davranışlarının tespiti amacıyla yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda en çok "sıkıntı", "hayal kırıklığı", "üzüntü" ve "engellenme" gibi olumsuz duyguların yer aldığı görülmüştür (Kutanis ve Çetinel, 2010, s. 192).

Torun ve Çetin'in akademisyenlerle yaptığı çalışma da ise sırasıyla en fazla ifade edilen duygular "güvensizlik","hayal kırıklığı" ve "engellenme" olduğu ortaya konmuştur (Torun ve Çetin, 2015, s. 143).

Andersson sinizmi, güvensizlik ve küçümseme olarak tanımlamış ve bu tanım ele alındığında duyuşsal boyuta vurgu yaptığı görülmektedir (Çiftçi, 2013, s. 27). Duyuşsal boyut, örgüte ilişkin negatif algıyı ifade etmekle birlikte hem hissedilen hem de inanç duyulan bir duygudur (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s. 22). Bu nedenle duyuşsal boyutta duyguların yanısıra yoğun duygusal tepkiler de içermektedir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015, s. 403).

Duyuşsal boyutta sinizmin somutlaştığı söylenebilir. Bu boyutta bireylerin artık düşüncelerini ortaya çıkardığı ve çevresindekileri etkilediği görülmektedir. Duygusal değişimler yaşayan birey yine bunu çevresindekilere duygusal tepki olarak yansıtmaktadır (Gazioğlu, 2018, s. 56). Bilişsel boyutla kıyaslandığında duyuşsal boyut daha somuttur. Bu boyutta bireylerin düşüncelerinin dışa vurumu gerçekleştiği ve artık başkalarını etkiledikleri söylenebilir. Örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar, örgütü düşününce nefret, hayal kırıklığı gibi duygular içerisine girerler. Sinik çalışanlar örgütü kendi iç dünyalarına göre değerlendirirler. Bu değerlendirmeler sonucu buldukları eksikliklerden haz almaktadırlar. Örgüte hissedilen birçok duygunun oluşturduğu bir durum olduğu görülür (Mumcu, 2018, s. 92).

Tüm anlatılar ışığında duyuşsal boyut şöyle özetlenebilir; güçlü negatif duygusal tepkiler olan hiddet, utanç duyma, endişe ve gerginlik gibi duygularla ilişkilendirilir. Örgüte karşı hissedilen bu güçlü duygular çalışanların işlerini de etkileyebilmektedir. Bireylerin diğerlerini kendi değer ve inançlarına göre yargıladıkları ve bunun dışında kalan bireylerin kusurlu olduğunu düşündükleri

görülmektedir. Bu düşünce kendilerini üstün diğerlerini aşağılık olarak görmelerine sebep olmaktadır (Karcıoğlu, 2013, s. 37).

Duyuşsal boyutta sinizmin görüldüğü örgütlerde örneğin hizmet sektöründe kendini beğenme, küçümseme, saygısızlık gibi duygusal etkenler müşterilere de yansıtılmaktadır (Altınöz, Çöp ve Sigindi, 2011, s. 290).

2.5.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyut; bilişsel ve duyuşsal boyut aşamalarından sonra duygu ve inançların davranışa dönüştüğü boyuttur. Örgütün dürüst ve samimi olmadığını düşünen çalışanlar örgüte karşı negatif duygular besleyerek bu duyguları davranışa dönüştürürler. Bu boyut örgütsel davranışlar açısından gözlemlenebilen bir boyuttur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 346).

Davranışsal boyut, inanç ve düşüncelerin davranışa dönüştüğü boyuttur. Bu boyutta hisler yerini duyguların dışavurumu olan davranışlara bırakmakta ve artık gözle görülür hareketler ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar sözel olarak eleştiri yapma, şikayet etme gibi dışa vurulurken küçümseyici bir bakış, anlamlı bakışmalar gibi sözsüz bir biçimde de dışa vurulabilir (Karcıoğlu, 2013, s. 38).

Davranışsal boyut, bireylerin negatif inanç ve düşüncelerinin pek çok negatif davranışa dönüştüğü yerdir (Torun, 2016, s. 50). Bu boyutta özellikle örgüte karşı küçümseyici ve kınamaya yönelik negatif tutum ve davranışları içermektedir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015, s. 403). Örgüte karşı negatif eleştiri ve tutum içerisinde olan çalışanlar genellikle örgütün samimiyet ve dürüstlükten uzak olduğuna dair söylemlerde bulunmaktadırlar (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s. 56). Çalışanların negatif duygularından dolayı davranış olarak küçükseme, aşağılama gibi tavır ve tutumları sergilemeleri davranışsal boyutu ifade etmektedir (Turner ve Valentine, 2001, s. 123-136). Farklı bir ifadeyle, örgüte karşı aşağılayıcı, küçümseyici eleştirilerde bulunma şeklinde tanımlanabilir. Bu eleştiriler genellikle örgütün adalet ve dürüstlükten uzak olduğu yönündedir. Farklı bir davranış biçimi de alaycı, iğneleyici tutumlar sergilemeleri şeklinde kendini gösterebilmektedir (İçerli, 2012, s. 169).

Bu boyutta sinik çalışanlarda gözlemlenen en keskin davranışın eleştiri olduğu görülmektedir. Brandes' e göre eleştiriler çok çeşitli olmakla birlikte en çok üzerinde durulan samimiyet, güven ve doğruluk yönünde yapılan eleştirilerdir. Dean, Brandes ve Dharwadkar' a göre ise bu boyut kuvvetli eleştirilerin yanı sıra manidar bakışlar, alaycı tavırlar gibi davranışları da içermektedir (Aslan ve Boylu, 2014, s. 35-36).

Bireyleri kendi belirledikleri kriterlere göre yargılayan sinik bireyler kendini beğenme duygusu içinde olduklarından bunun davranışa dönüşme hali ise eleştiri, iftira, itimatsızlık, dalga geçme gibi davranışlar şeklinde görülmektedir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s. 22). Davranışsal boyut, eleştirel yaklaşım ve aşağılamanın olduğu bu durumların söz ve davranışlarla yansıtıldığı durumdur. Sinik çalışanlar her zaman sözlü ifade edemeyebilirler ve o durumlarda anlamlı bakışmalar ve küçümseyici gülümseme gibi davranışları sergiledikleri görülür (Pelit ve Pelit, 2014, s. 91).

Örgütsel sinizmin tam olarak ortaya çıktığı boyut davranışsal boyuttur. Bu boyutta sinik bireyler negatif tutum ve davranışlardan çekinmediği gibi çevresinde bulunan bireyleri de etkilemekten kaçınmazlar. Davranışsal boyutta sinik çalışanlar gözlemlendiğinde aşağıda bulunan durumlar görülmektedir (Üreten, 2016, s. 22; Akpolat ve Oğuz, 2015, s. 948):

· Örgütün gelişmesi için alınan yenilik kararlarını diğer çalışanların dikkate değer bulmadığı düşüncesi içerisinde olabilirler.

· Örgütün gelişmesi için kendi fikirlerini söyleme gereksinimi duymazlar.

· Örgütün büyümesi ve gelişmesi için kendi sunacakları fikirlerin dikkate alınmayacağını ya da küçümseneceğini düşünebilirler.

· Diğer çalışanların örgütü geliştirmek için çaba sarf etmedikleri inancı içerisindedirler.

· Örgütün geleceğine hakkında karamsar bir düşünce yapısına sahiptirler.

· Örgütün adaletsiz olduğu yönündeki düşüncesi nedeniyle hak etmeyen kişilerin saygı göreceği algısına sahip olabilirler.

· Örgütsel süreçlerin iyileşeceğine inanmamaktadır.

· Diğer çalışanların örgütü geliştirmek için gayret göstermediklerini düşünebilirler.

Bu boyutta örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar örgütleri ile ilgili karamsar tahminler yapma eğilimindedirler. Karşılarındaki diğer çalışanları küçük düşürmek için negatif davranışlar sergilerler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 346). Eleştirel söylemler sinik tutum ve davranışların en bariz olanıdır. Sinik bireyler tarafından en çok eleştiri yapılan konu ise örgütün samimiyet ve dürüstlükten uzak olduğu yönündedir (Kutanis ve Çetinel, 2010, s. 188).

Sinik çalışanlar örgüte karşı eleştiri, şikayet, alaycı tavır gibi davranışların yanında sözlü olmayan şekillerde de bunu ifade edebilirler. Burada en çok görülen davranışlar alaycı bakışlar, küçümser gülümsemeler şeklindedir (Brandes ve Das, 2006, s. 240). Küçümseyici, eleştirel, aşağılayıcı davranışlarda bulunmalarının yanı sıra en belirgin davranışları ise sırıtmalar ve birbirleriyle imalı bakışmalarıdır (Torun ve Çetin, 2018, s. 757).

Sinik çalışanlar alaycı mizahla örgütlerine olan tavırlarını göstermektedirler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 346). Alaycı mizah olan sarkastik özellikle sinik tutumları ifade etmek için kullanılır (Torun, 2016, s. 50). Siniklerin en güçlü metodları mizahı kullanmaktır. Sinik çalışanlar en sert eleştirilerini eğlenceli alaycılıkla dile getirirler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 342). Örgütün amaçlarıyla alay edebildikleri gibi kendilerince görev dağılımı yapabilir ve bu durumlarla alaycı bir tavırla eğlenirler (Kalağan, 2009, s. 28). Örgütte yaşanan olaylar için karamsar tahminlerde bulunabilirler (Özdemir, 2018, s. 18).

Örgütle ilgili bir olay olduğunda sinik çalışanlar örgütsel bütünlüğün sağlanmadığına ilişkin yorum yaparlar. Düşüncelerini direkt ifade etmek yerine jest, mimik kullanarak bunu gösterme eğiliminde olurlar. Bu durumda iğneleyici bakışlar, dudak bükme gibi hareketlerde bulunurlar (Karcıoğlu, 2013, s. 38).

Sinik çalışanlar örgüt politikaları ve diğer çalışanları eleştirme, diğer çalışanlara küçümseyici bakma, sürekli dalga geçerek örgüt uygulamalarını eleştirmek gibi davranışlar sergilemektedirler (Brandes, Das ve Hadeni, 2006, s. 240).

Mishra ve Spreitzer, sinik çalışanların yönetimle mücadele içinde olabileceğini, yönetime karşı kötü sözler söyleyebileceğini hatta şantaj, sabotaj gibi davranışlarda bile bulunabileceklerini ifade etmişlerdir (Mishra ve Spreitzer, 1998, s. 571).

Sinik çalışanlar örgütten memnun olmadıklarını sert ifadeler ve eleştirilerle dile getirerek örgütün samimiyet ve dürüstlükten uzak olduğunu iddia etmektedirler. Siniklerin bu davranışları örgütte gizli tutum ve davranışların gelişmesine yol açmaktadır (Ahmadi, 2014, s. 26).

Davranışsal boyut, olumsuz inançlar olarak bilişsel boyutta var olan duyguların davranışa dönüşmüş şeklidir (Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1485). Bu boyutun içeriğini özetlemek gerekirse; eleştirel bakış açıları ve sürekli hale gelen şikayetlerden oluşmaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s. 56). Çalışanlar örgüte karşı şikayette bulunmak, dalga geçmek gibi davranışlar sergilerler. Genelde alaycı bir mizah kullanırlar ve bu durumdan keyif alırlar. En nihayetinde sinik çalışanlar örgütün amaç ve hedefleri ile dalga geçer ve alaycı eleştirilerde bulunabilirler (Karacaoğlu ve İnce, 2013, s. 188). Örgüte beslenen negatif duyguların kinayeli veya ironik bir mizahi dille dışa vurulduğu görülmektedir. Sinik davranışlar gözlemlenebilir bir hal aldığından örgütsel sinizmin yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Karacaoğlan ve Boylu, 2014, s. 33).

2.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ

Örgütsel sinizm kavramının oluş aşamasında çalışanların ilk ve en önemli hissiyatlarının örgüte güvensizlik ile örgütün dürüstlükten uzak olduğu inancının bulunduğu görülmektedir. Bu inanç doğrultusunda çalışanların verdikleri tepkiler sonucu örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Ahmadi, 2014, s. 23-24). Örgütsel sinizme sebep olan etkenler; örgütte dürüstlük yerine riyakarlığın tercih edilmesi, kişisel çıkarların ön planda tutulması (Karacaoğlu ve İnce, 2012, s. 80-81), beklentilerin karşılanamaması, karar süreçlerine çalışanların dahil edilmemesi, iletişimsizlik (Topçu ve diğerleri, 2013, s. 125), işten çıkarmaların artması, çalışanların sessiz kalması, örgüte olan güven kaybı (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015, s. 406) şeklinde sıralanabilir. Örgütsel sinizm; bilişsel (belief), duygusal

(affect) ve davranışsal (behavior) tutumların harmanlanması ile ortaya çıkmaktadır (Demir, 2019, s. 31).

Bir bireyin örgütsel sinizme yakalanması kendi kişilik özellikleri, mizacı, yaradılışı gereği olabileceği gibi örgütün içinde bulunduğu sebeplerden ötürü de olabilir (Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1478). Örgütsel sinizmin nedenleri, bireysel sebepler ve örgütsel sebepler olmak üzere ikiye ayrılarak ele alınabilir. Bireysel sebepler; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal ve aylık gelir olarak sıralanabilir. Örgütsel sebepler ise; örgütsel adaletsizlik ve örgütsel politikalar, psikolojik sözleşme ihlali, terfi yetersizliği, iş yükü fazlalığı gibi sebeplerdir (Reichers, Wanous ve Austin, 1997, s. 59). Bireysel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, örgütsel karmaşıklık, işten çıkarmalar, kararlara çalışanların dahil edilmemesi gibi sebepler de sayılabilir (Turan, 2011, s. 92). Bireylerin örgütsel sinizm nedenlerinden bazıları da; zaman baskısı, denetim eksikliği, iş yükü fazlalığı, duygusal istismar, mobbing gibi çalışma koşullarından kaynaklanmaktadır (Naus, 2007, s. 38).

Araştırmacılara göre örgütsel sinizm durumsal olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Burada insana ait özelliklerin stabil olduğu ve sinizmin insan doğasında bulunduğu belirtilmektedir (Eaton, 2000, s. 7-8). Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında demografik özelliklerin pek etkisinin olmadığını söyleyen birçok çalışma literatürde bulunmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006, s. 200).

Çalışanın örgüte olan özel tepkisi durumsal yaklaşımı ifade etmektedir. Durumsal yaklaşım her örgüt için genel değildir. Buradaki sinizmin sebebi çalışanın algısı ile ilgilidir (Eaton 2000, s. 8). Çalışanların iş verimliliğini artırdıkları, örgüte bağlılıklarının sürekli olduğu durumda terfi ve ücret artışı alacaklarını düşünmektedirler (Abraham, 2004, s. 175). Çalışanların azimli çalışmalarına karşılık maaşlarında artış sağlanmaması, terfi imkanı verilmemesi durumlarında örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Bateman ve Andersson, herhangi bir örgüte ait çalışanların sinizminin nedenlerinin yönetici tazminatları ve işten çıkarmaların yüksek olması, düşük örgütsel performansın bulunması olduğunu tespit etmişlerdir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 344). Psikolojik sözleşme ihlali ise en önemli örgütsel sinizm nedenlerinden biridir. Psikolojik sözleşme, bireyin içinde bulunduğu organizasyonu ile karşılıklı bir değişim anlaşmasına uyulduğuna olan

inancıdır (Rousseau, 1989, s. 121-139). Farklı bir tanımla psikolojik sözleşme; taraflar (çalışan ve örgüt) arasındaki kişisel beklentilerdir. Psikolojik sözleşme bireyin veya örgütün örtülü beklentilerini de içeren bir kavramdır. Genel beklentilerden ziyade algılanan vaatlerde burada söz konusudur (Cartwright ve Holmes, 2006, s. 200).

Bazı araştırmacılara göre örgütsel sinizmin sebebi örgütte dile getirilen söylemler ile yapılanlar arasındaki uyumsuzluktur. Örgütte vaatler ile gerçekleşenler arasındaki boşluk arttığında çalışanlarda sinik tutum ve davranışların arttığı gözlemlenmektedir (Torun, 2016, s. 66). Kişilerin beklentileri karşılanmadığında bireysel olarak yenilmişlik, aldatılmışlık ve ihanete uğramışlık hissedecektir (Akman, 2013, s. 16). Sinizmin temelinde güvensizlik olduğu bu nedenle örgütsel sinizm içinde en önemli kavramın güven olduğu görülmektedir. Güven olmadığı yerde insanlar birbirlerine kuşkuyla yaklaşırlar bu da örgütsel sinizmin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010, s.54).

Bazı araştırmacılar kişilik özelliklerinin örgütsel sinizme neden olduğu yönünde araştırmalar yapmaktadır. Kişilik özelliklerinden kişinin tembellik gibi negatif özelliklerinin bulunmasının örgütsel sinizme neden olacağı vurgulanmaktadır (Kalağan, 2009, s. 67). Bireyin duygusallık, obsesif ve kompulsif bozukluklara sahip olması gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin oluşturan faktörler arasındadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s. 56). Kanter ve Mirvis ise örgütsel sinizmin, yüksek endişe ve kaygı, içe kapanıklık, düşük liderlik potansiyeli ve kuşkuculuk ile pozitif ilişki içinde olduğunu ifade etmişlerdir (Eaton, 2000, s. 8). Örgütlerde değişim sağlanarak sorumlulukların yerine getirilmesi ile bu kişilik özelliklerinin engelleneceği belirtilmektedir (Kalağan, 2009, s. 67).

Yöneticilerin sinizme sebep olabilecek nedenleri bilerek hareket etmesi ve örgütsel sinizmi artıracak karar ve hareketlerden kaçınması örgütsel sinizmin minimum seviyelerde olmasını sağlayabilir (Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1478).

2.7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI

Sinik bireyler örgütlerini düşündükleri zaman üzüntü, stres, güvensizlik, öfke, hiddet ve eleştiri gibi duygular hissederler. Bu hisleri bir sonraki boyutta tutum ve

davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Bu davranış ve tepkiler sonucunda; tükenmişlik, işe yabancılaşma gibi durumlar meydana gelmektedir (Çakıcı ve Doğan, 2014, s. 81).

Örgütsel sinizmin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bireysel sonuçları; bireyin fiziksel ya da psikolojik olarak etkilenmesidir. Örgütsel sonuçlar ise; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgüte yabancılaşma olarak sıralanabilir (Akman, 2013, s. 35). Örgüt açısından örgütsel sinizme bakıldığında; iş tatminsizliği ve iş memnuniyetsizliği, motivasyon eksikliği, örgütsel bağlılık kavramının azalması gibi durumlar olduğu görülmektedir (Özdemir, 2018, s. 29).

Şüphe ve hayal kırıklığı ile meydana gelen örgütsel sinizm sonucunda çalışanların mutsuz olduğu ve örgütlerine karşı duygusal bağlılık hissetmedikleri görülmektedir (Abraham 2000, s. 270). Örgüt bütünlüğü ve örgütsel bağlılığın sağlanamaması sonucunda ise sinik çalışanlar örgütü ileriye taşımak için çabalamayı bırakır, örgütü olumsuz olay ve durumlar karşısında savunmazlar. Örgütsel bağlılık azalırken işe yabancılaşma ve iş tatminsizliğinin arttığı görülür (Abraham 2000, s. 270).

Örgütsel sinizmin sonuçları şöyle sıralanabilir (Kalağan, 2009, s. 80);

- Örgüte olan bağlılığın azalması
- Yapılan işe karşı doyumsuz olma hali
- Personel devir hızının artması
- İşten çıkarma oranının artması
- Sabotaj eğiliminde artış
- Hırsızlık oranlarının artması
- Dolandırıcılıkların artması
- İşletmelerin küçülme kararlarının artması
- Örgütten ayrılma sayılarının yükselmesi
- Kurallara olan itaatsizliğin artması
- İtaat etmeme davranışlarının artması
- Örgüte karşı şüphe duyma eğilimlerinin artması
- Örgüte karşı güvensizlik eğilimlerinin artması
- İşe yabancılaşma oranının artması

- Örgüt performansının düşmesi
- Devamsızlık oranlarında yükselme
- Duygusal tükenmişlikte yükselme
- Amirlerce etik olmayan ricaları yerine getirme davranışlarının artması
- Olumsuz tutumlarda artma
- Motivasyon oranlarının düşmesi
- Örgütü hor görmenin artması ve bunu davranışlarla gösterme eğilimlerinde artış
- Örgüt ile ilişkilerin azaltılması
- Çalışan özgüvensizliklerinde artış
- Örgütsel değişime karşı çalışanların isteksiz olma durumunda artış
- Kendini bilgisiz ve yetersiz hissetme
- Sendika temsilcilerince gösterilen iletişim ve saygı eksikliği
- Moral seviyesinde düşme
- Örgüt liderine karşı güvensizliğin artması
- Amir pozisyonundakilerin davranışlarında saygı ve iletişim eksikliği.

Örgütsel sinizmin birey üzerinde psikolojik ve fizyolojik etkilerinin yanı sıra alkol-sigara kullanımı gibi davranışsal etkileri de bulunmaktadır (Kalağan 2009, s. 80). Sinik çalışanlar diğer çalışanlara göre olayları daha farklı algılayabilirler. Bu algı seviyesinin ne ölçüde olacağı ise sinizmin yüksek olduğu örgütler için önem arz etmektedir. Yüksek sinizm olan örgütlerin kendi kendini gerçekleştiren bu sinizm döngüsünü kırması gerekecektir (Wanous, Reichers ve Austin, 2004, s. 1432).

2.8. YAPILMIŞ OLAN ARAŞTIRMALAR

Liderlik kavramının tarihi 14. yüzyıla dayandığından bu konuda literatürde yapılmış çokça araştırmaya rastlamak mümkün iken örgütsel sinizm kavramının henüz 1940' lı yıllardan sonra ortaya çıktığı göz önüne alındığında ve son dönemlerde popüler bir konu olması nedeniyle araştırmalar son yüzyıl içerisinde yer almaktadır. Liderlik tarzları ve örgütsel sinizm alanlarında yapılmış araştırmalara değinecek olursak;

Tengilimoğlu ve Yiğit tarafından 2005 yılında yapılan hastanelerde liderlik davranışlarının iş doyumuna etkisinin araştırıldığı çalışmada, dört farklı liderlik tarzının (katılımlı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici) çalışanların iş doyumuna pozitif katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Liderlik tarzı ve işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi üzerine Nurdan Kasap tarafından 2019 yılında yapılan çalışma kapsamında algılanan liderlik tarzlarının çalışanların işe yabancılaşmasına ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin olduğu görülmüştür.

Gülizar Polat tarafından 2020 yılında liderlik tarzlarının sinizm ve sanal kaytarma davranışına etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmada, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal değişkenleri etkilediğini ortaya koymuştur.

Ali Gezici tarafından yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik 2007 yılında yaptığı çalışmada; çalışanların otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalıştıklarında iş tatminlerinin düşük seviyede, çalışanların demokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticiyle çalıştıklarında iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ayla Demirel tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda kadın ve erkeklerde sinizm oranlarının farklılık göstermediğini, etkileşimci liderlikte olan artışın sinizmi pozitif yönde etkilediğini, dönüştürücü liderlikteki artışın ise sinizmi azalttığını hatta etkileşimci liderlikte olan artışın bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmi pozitif yönde etkilediğini, dönüşümcü liderlikteki artışın ise bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmi azalttığını ortaya koymuştur.

Fatma Başkapan tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada, öğretmenlerin öz liderlik stillerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi araştırılmış ve öğretmenlerin öz liderlik stilleri ile örgütsel siznim düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Esma Kefe tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki

araştırılmıştır. Demokratik liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında orta düzeyde, negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

Ayşe Pınar Dülker tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi ele alınmış olup dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde yordadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Dilek Bircan Uslu tarfından 2019 yılında dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sinizme etkisinde çalışanlarda öz yetkinlik algısının aracılık rolü üzerine yapılan araştırmada; dönüşümcü liderlik tarzını algılayan çalışanlarda örgütsel sinizmin azaldığı, dönüşümcü liderlik ile öz yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ:

MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN MADEN SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

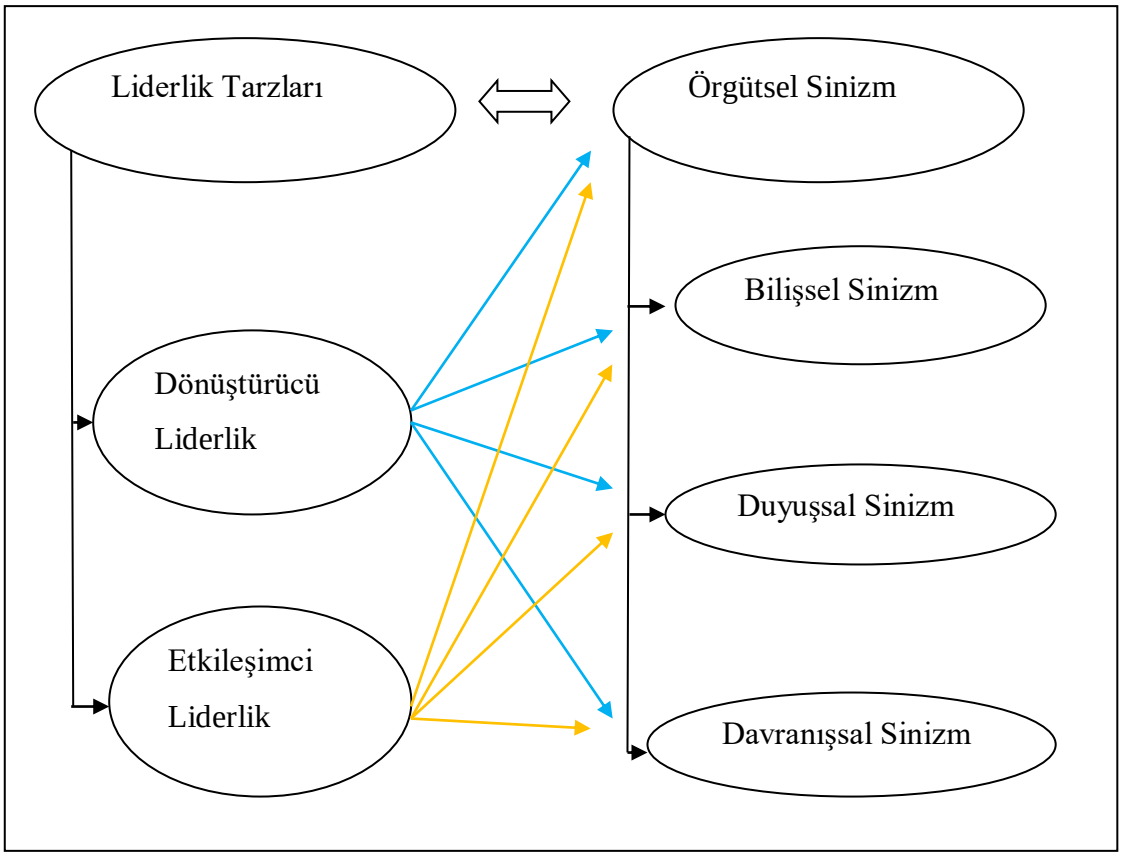
Bu bölümde araştırmanın genel değerlendirilmesi yapılmak üzere araştırmanın amacı, yöntemi, kapsamı ve araştırmada kullanılan istatistiki teknikler ve ölçekler yer almaktadır.

Bu tez çalışmasında Muğla' da maden sektöründe çalışanlara uygulanan anketler ışığında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sinizmi etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespiti yapabilmek için başta literatür taraması yapılmış, daha sonra yapılan anketlerle toplanan verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra kavramsal çerçeve belirlenerek tespit edilen analiz sonuçları yorumlanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarından olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sinizme etkilerini somut verilerle ortaya koymaktır. Maden sektörü diğer sektörlerden farklı olarak daha izole daha kapalı bir çalışma ortamına sahiptir. Genel olarak ocak ve şantiyeler şehir merkezlerine uzak yerlerde bulunmaktadır. Bu nedenle bu sektörde çalışan insanların algıladığı sinizmin yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarından etkilenip etkilenmediği araştırılmak istenmiştir. Yöneticilerin iş ortamlarındaki liderlik tarzlarının çalışanların algıladıkları örgütsel sinizme neden olup olmadığı ölçülerek analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



Buna göre; araştırmaya konu olacak hipotezler şöyledir;

H1: Liderlik tarzlarından olan dönüştürücü liderliğin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Liderlik tarzlarından olan etkileşimci liderliğin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Liderlik tarzlarından olan dönüştürücü liderliğin bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Liderlik tarzlarından olan dönüştürücü liderliğin duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H5: Liderlik tarzlarından olan dönüştürücü liderliğin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Katılımcıların demografik özelliklerine göre liderlik tarzı ve örgütsel sinizm tutumları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Örgütsel sinizm ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada bağımsız değişken olarak ele alınan liderlik tarzlarının bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel sinizm üzerindeki etkisini saptamak için araştırma yöntemi olarak anket uygulaması kullanılmıştır. Araştırmada Muğla'da bulunan maden sektöründe 20 adet farklı ocak ve şantiyede çalışanlara www.surveey.com üzerinden oluşturulan anket uygulanmıştır. Anketin internet üzerinden yapılma sebebi ise ocak ve şantiyelerin şehir merkezine ve birbirlerine uzak olmasıdır. Bu nedenle farklı ocaklarda çalışanlara da ulaşabilmek amacıyla anket internet üzerinden çalışanlara ulaştırılmıştır. Maden İşleri Genel Müdürlüğünden şifahen alınan bilgiye göre 2022 yılında Muğla İli maden sektöründe çalışan personel sayısı 5000 kişi civarındadır. Muğla İli maden sektöründe faaliyet gösteren 20 farklı firmada çalışan 390 çalışanın cevapladığı anket verileri daha sonra sistem üzerinden alınarak istatistiksel analizleri yapılmış ve tablolarla açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuçların istatistiki bakımından anlamlı olup olmadıkları değerlendirilerek hipotezleri doğrulayıp doğrulamadığı sınanmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerinde etkili olup olmadığı eğer etkili ise ne derece etkili olduğunu ölçmek için yapılan bu araştırmada örneklem Muğla İlinde maden sektörü alanında çalışan personeller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Maden İşleri Genel Müdürlüğünden şifahen alınan bilgiye göre 2022 yılında Muğla İli maden sektöründe çalışan personel sayısı 5000 kişi civarındadır. Muğla' da bulunan 20 farklı firmanın şantiye ve ocaklarında çalışan 390 personele uygulanan anketler, www.surveey.com üzerinden hazırlanarak çalışanlar ile paylaşılmış ve çalışanların anketleri cevaplaması sağlanmıştır. Araştırmada uygulanan anketlerin araştırmaya katılanlarca doğru şekilde algılandığı

ve verilen cevapların katılımcıların gerçek durum ve tutumlarını yansıttığı varsayılmıştır. Katılımcılardan herhangi bir kimlik bilgisi istenilmediği ve paylaştıkları bilgilerin sadece bu araştırma da kullanılacağı bilgisi en başta verilerek katılımcıların soruları özgürce cevaplamaları sağlanmaya çalışılmıştır. Bu hususların belirtilme amacı cevapların güvenilirliğini artırmaktır. Katılımcıların soruları samimiyetle cevapladığı kabul edilmektedir. Yapılan diğer araştırmalarda da olduğu gibi bu araştırmada da katılımcılara ulaşmak ve yoğun mesai saatleri içerisinde anketlerin yapılması süreci uzatmış olup maden sektörü çalışma alanlarının çeşitli ve uzak bölgelerde olması nedeniyle katılımcıların hepsine aynı anda ulaşmak mümkün olmadığından anketlerin cevaplanma süresi 3 aylık bir sürede tamamlanabilmiştir. Çalışanların yoğun mesai saatleri olması ve anket soru formunda yer alan ifadelerin sayısının çok olmasından dolayı soru formları araştırmaya katılımı zorlaştırmıştır. Anketlerin en başında belirtilmesine rağmen çalışanların verilerin güvenilirliği açısından endişe etmemeleri için her firmaya giderek çalışanlara, verilerin yüksek lisans tez araştırmasında kullanılacağı ve başka hiç kimseyle paylaşılmayacağı bilgisi yüz yüze verilerek güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır.

3.1.4. Kullanılan Ölçekler ve Verilerin Toplanması

Yapılan çalışmada anket veri toplama tekniği kullanılmıştır. Kullanılan ankette 6 adet demografik soru, liderlik tarzlarının ölçümü için 32 soru ve örgütsel sinizmin ölçülmesi için 13 adet soru bulunmaktadır. 5000 kişinin çalıştığı Muğla İli maden sektöründe yapılan çalışmaya 20 firmadan 390 çalışan katılmıştır. Araştırmada anket uygulaması ile katılımcıların algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel sinizmi etkileyip etkilemediği ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada, katılımcıların bu kapsamdaki düşüncelerini saptamak amacıyla, katılan kişilerden ölçekleri oluşturan ifadeleri, her ifadenin yanında bulunan ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenilmiştir.

Yapılan araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, örgütsel sinizmin boyutları üzerindeki etkilerinin derecesi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan birçok çalışmada, değişkenleri ölçebilecek iki farklı ölçek geliştirilmiştir. Hem liderlik tarzları ölçeklerinde hem de örgütsel sinizm ölçeklerinde

katılımcılardan kendi görüşlerine göre "katılma dereceleri" sütunundaki bölümleri işaretlemeleri istenmektedir. Anket sorularının cevaplanması için 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Liderlik tarzları ölçeklerinde (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) seçenekleri kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeklerinde ise; (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) seçenekleri kullanılmıştır. Ampirik bir araştırma yapılması söz konusu olduğunda yararlanılacak bir anket formu oluşturulmuştur (Ek-1). Araştırmanın ilk kısmını oluşturan ve 6 demografik soru ile cevap veren kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve hangi poziyonda çalıştığı hakkında bilgi edinmeye imkan sağlayan sorulardan oluşmaktadır.

Birinci bölümde yer alan, liderlik tarzını ölçmeye yönelik 32 ifadeden oluşan ölçek liderlikle ilgili önemli araştırmalar yapan Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nden (MLQ: Multiple Leadership Questionnaire) elde edilmiştir. Yapılan literatür araştırmasında liderlikle ilgili ölçümleme çalışmalarında çoğunlukla Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin kullanıldığı görülmektedir. Ölçek liderlik tarzlarını Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik yönelimi olmak üzere 2 yönlü şekilde ölçümlemeye olanak sağlamaktadır. Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının saptanmasında sıklıkla kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Türkçe versiyonu Taşkıran' ın (2010) doktora çalışmasından alınarak kullanılmıştır. 32 önermeden oluşan ölçeğin, ilk 20 sorusu Dönüşümcü liderlik yönelimini ölçümlemeye son kalan 12 önerme ise; Etkileşimci liderlik yönelimi ölçümlemeye olanak sağlamaktadır (Taşkıran, 2010, s. 161). Bu bölümde bulunan 32 ifadeden yalnızca bir tanesi ters soru olup, bulgular değerlendirme sırasında bu sorunun ters soru olması dikkate alınarak yorumlanmıştır. Anketin son kısmında ise; çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan örgütsel sinizmin ölçümüne ilişkin olarak da; Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen, Türkiye'de ise Kalağan (2009) tarafından Türkçe' ye uyarlanan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek ise örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu ölçmeye imkan vermektedir.

3.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ TEKNİKLER

Öncelikle araştırmanın demografik değişkenlere göre dağılımını verilerek araştırma ölçeklerinin betimsel istatistiksel tablolar yardımıyla betimsel analizleri yapılmıştır. Daha sonra ise araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyut faktörlerine madde ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Son olarak araştırmada kullanılan ölçek ve ölçek faktörlerinin toplam puan ortalamaları için değişkenler arası farkın incelenmesi için araştırma bağımsız değişkenleri tek tek bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Kruskal Wallis H testleri uygulanmıştır. Regresyon analizleri yapılarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Elde edilen veriler IBM SPSS v.26 paket programı aracılığı ile analiz edilmiş, açıklamaları yazılmış ve tablolaştırılmıştır.

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistik Analizi

	Değişkenler	**Frekans**	**Yüzde(%)**
Cinsiyet	Kadın	65	16,67
	Erkek	325	83,33
	Toplam	390	100,0
Yaş	18-25yaş	12	3,08
	26-30yaş	21	5,38
	31-35yaş	41	10,51
	36-40yaş	143	36,67
	41veüzeriyaş	173	44,36
	Toplam	390	100,00
Medeni durum	Bekar	56	14,36
	Evli	334	85,64
	Toplam	390	100,00
Eğitim durumu	İlköğretim	249	63,85
	Lise	91	23,33
	Lisans	41	10,51
	Lisansüstü	9	2,31
	Toplam	390	100,00
İş yerindeki çalışma süresi	0-5 yıl	320	82,05
	6-10 yıl	52	13,33
	11-15 yıl	10	2,56
	16-20 yıl	3	0,77

	21 ve üzeri yıl	5	1,28
	Toplam	390	100,00
Pozisyon	Personel	347	88,97
	İdari personel	43	11,03
	Toplam	390	100,00

Ankete katılan bireylerin %16,67(65)'si kadın, %83,33(325)'ü erkektir. Yaş ortalaması; %3,08(12) 18-25 yaş, %5,38(21) 26-30 yaş, %10,51(41) 31-35 yaş, %36,67(143) 36-40 yaş, %44,36(173) 41 yaş ve üzeri olarak bulunmuştur. Medeni durum; %14,36(56) bekar, %85,64(334) evli olarak bulunmuştur. Eğitim durumu; %63,85(249) ilköğretim, %23,33(91) lise, %10,51(41) lisans, %2,31(9) lisansüstü olarak bulunmuştur. İş yerindeki çalışma süresi; %82,05(320) 0-5 yıl, %13,33(52) 6-10 yıl, %2,56(10) 11-15 yıl, %0,77(3) 16-20 yıl, %1,28(5) 21 yıl ve üzeri olarak bulunmuştur. Pozisyon; %88,97(347) personel, %11,03(43) idari personel olarak bulunmuştur.

Tablo 5:Çoklu Faktör Liderlik ve Alt Boyutlarına Ait Alfa Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler ve Alt Boyutları	**Güvenilirlik katsayısı (α)**
Çoklu faktör liderlik ölçeği	0,929
Dönüştürücü liderlik	0,952
Etkileşimci liderlik	0,919

Çoklu faktör liderlik güvenilirlik alfa katsayısı α=0,929 olarak bulunmuştur. Çoklu faktör liderlik alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik güvenilirlik alfa katsayısı α=0,952 olarak bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşimci liderlik güvenilirlik alfa katsayısı α=0,952 olarak bulunmuştur. Etkileşimci liderlik alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6:Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına ait Alfa Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Güvenilirlik katsayısı (α)
Örgütsel sinizm	0,980
Bilişsel boyut	0,977
Duyuşsal boyut	0,971
Davranışsal boyut	0,913

Örgütsel sinizm güvenilirlik alfa katsayısı α=0,980 olarak bulunmuştur. Örgütsel sinizm alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Bilişsel boyut güvenilirlik alfa katsayısı α=0,977 olarak bulunmuştur. Bilişsel boyut alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Duyuşsal boyut güvenilirlik alfa katsayısı α=0,971 olarak bulunmuştur. Duyuşsal boyut alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Davranışsal boyut güvenilirlik alfa katsayısı α=0,913 olarak bulunmuştur. Davranışsal boyut alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7:Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çoklu faktör liderlik	3,194	0,682	-0,339	0,134
Dönüştürücü liderlik	3,332	0,848	-0,409	-0,210
Etkileşimci liderlik	2,963	0,609	-,0324	0,098

Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde -1,96 ile 1,96 arasında olduğundan ölçeğin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8:Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	Ortalama	**Standart sapma**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
Örgütsel sinizm ölçeği	2,908	1,130	0,375	-1,047
Bilişsel boyut	2,714	1,192	0,556	-1,019
Duyuşsal boyut	2,900	1,223	0,286	-1,263
Davranışsal boyut	3,156	1,119	0,022	-0,889

Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde -1,96 ile 1,96 arasında olduğundan ölçeğin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9:Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği İle Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Ölçeği İle Alt Boyutları Arasında Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutlar	**R**	**P**
Çoklu faktör liderlik -Dönüştürücü liderlik	0,960	0,000
Çoklu faktör liderlik -Etkileşimci liderlik	0,759	0,000
Çoklu faktör liderlik -Örgütsel sinizm	-0,751	0,000
Çoklu faktör liderlik -Bilişsel boyut	-0,742	0,000
Çoklu faktör liderlik -Duyuşsal boyut	-0,724	0,000
Çoklu faktör liderlik -Davranışsal boyut	-0,685	0,000
Dönüştürücü liderlik- Etkileşimci liderlik	0,545	0,000
Dönüştürücü liderlik- Örgütsel sinizm	-0,775	0,000
Dönüştürücü liderlik- Bilişsel boyut	-0,773	0,000
Dönüştürücü liderlik- Duyuşsal boyut	-0,750	0,000
Dönüştürücü liderlik- Davranışsal boyut	-0,694	0,000
Etkileşimci liderlik- Örgütsel sinizm	-0,445	0,000
Etkileşimci liderlik- Bilişsel boyut	-0,423	0,000
Etkileşimci liderlik- Duyuşsal boyut	-0,421	0,000
Etkileşimci liderlik- Davranışsal boyut	-0,436	0,000
Örgütsel sinizm- Bilişsel boyut	0,967	0,000
Örgütsel sinizm- Duyuşsal boyut	0,968	0,000
Örgütsel sinizm- Davranışsal boyut	0,935	0,000
Bilişsel boyut- Duyuşsal boyut	0,914	0,000

Bilişsel boyut- Davranışsal boyut	0,841	0,000
Duyuşsal boyut- Davranışsal boyut	0,867	0,000

Çoklu faktör liderlik ile Dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=0,960;p=0,000)

Çoklu faktör liderlik ile Etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=0,759;p=0,000)

Çoklu faktör liderlik ile Örgütsel sinizm arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,751;p=0,000)

Çoklu faktör liderlik ile Bilişsel boyut arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,742;p=0,000)

Çoklu faktör liderlik ile Duyuşsal boyut arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,724;p=0,000)

Çoklu faktör liderlik ile Davranışsal boyut arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,658;p=0,000)

Dönüştürücü liderlik ile Etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=0,545;p=0,000)

Dönüştürücü liderlik ile Örgütsel sinizm arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,775;p=0,000)

Dönüştürücü liderlik ile Bilişsel boyut arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,773;p=0,000)

Dönüştürücü liderlik ile Duyuşsal boyut arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,750;p=0,000)

Dönüştürücü liderlik ile Davranışsal boyut arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,694;p=0,000)

Etkileşimci liderlik ile Örgütsel sinizm arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,445;p=0,000)

Etkileşimci liderlik ile Bilişsel boyut arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,423;p=0,000)

Etkileşimci liderlik ile Duyuşsal boyut arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,421;p=0,000)

Etkileşimci liderlik ile Davranışsal boyut arasında negatif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=-0,436;p=0,000)

Örgütsel sinizm ile Bilişsel boyut arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=0,967;p=0,000)

Örgütsel sinizm ile Duyuşsal boyut arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=0,968;p=0,000)

Örgütsel sinizm ile Davranışsal boyut arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=0,935;p=0,000)

Bilişsel boyut ile Duyuşsal boyut arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=0,914;p=0,000)

Bilişsel boyut ile Davranışsal boyut arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=0,841;p=0,000)

Duyuşsal boyut ile Davranışsal boyut arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır.(r=0,867;p=0,000)

Tablo 10:Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama**	**Standart sapma**	**T**	**P**
Çoklu faktör liderlik	Kadın	65	3,263	0,676	0,903	0,369
	Erkek	325	3,180	0,684		
Dönüştürücü liderlik	Kadın	65	3,391	0,887	0,582	0,562
	Erkek	325	3,321	0,841		
Etkileşimci liderlik	Kadın	65	3,051	0,590	1,310	0,193
	Erkek	325	2,946	0,612		

Çoklu faktör liderlik(p=0,369>0,05), Dönüştürücü liderlik(p=0,562>0,05), Etkileşimci liderlik(p=0,193>0,05) cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 11:Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart sapma	T	P
Çoklu faktör liderlik	Bekar	56	3,317	0,583	1,654	0,102
	Evli	334	3,174	0,696		
Dönüştürücü liderlik	Bekar	56	3,444	0,739	1,183	0,240
	Evli	334	3,314	0,865		
Etkileşimci liderlik	Bekar	56	3,106	0,525	2,133	0,036
	Evli	334	2,939	0,619		

Analiz sonucuna göre; Etkileşimci liderlik bekar ölçek puan ortalaması 3,106, evli ölçek puan ortalaması 2,939 olarak bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslandığında bekar ölçek puan ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik medeni duruma göre farklılaşmaktadır.($p=0,036<0,05$)

Çoklu faktör liderlik($p=0,102>0,05$), Dönüştürücü liderlik($p=0,240>0,05$) medeni duruma göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 12:Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal-Wallis H	P
Çoklu faktör liderlik ölçeği	18-25yaş	12	3,194	0,682	2,913	0,572
	26-30yaş	21				
	31-35yaş	41				
	36-40yaş	143				
	41veüzeriyaş	173				
	Toplam	390				
Dönüştürücü liderlik	18-25yaş	12	3,333	0,848	2,422	0,659
	26-30yaş	21				
	31-35yaş	41				
	36-40yaş	143				
	41veüzeriyaş	173				
	Toplam	390				
Etkileşimci liderlik	18-25yaş	12	2,963	0,609	3,217	0,522
	26-30yaş	21				

	31-35yaş	41
	36-40yaş	143
	41veüzeriyaş	173
	Toplam	390

Çoklu faktör liderlik (p=0,572>0,05), Dönüştürücü liderlik (p=0,659>0,05), Etkileşimci liderlik (p=0,522>0,05) yaşa göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 13:Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları

	Eğitim durumu	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Kruskal-Wallis H**	**P**
Çoklu faktör liderlik ölçeği	İlköğretim	249	3,194	0,682	21,590	0,000
	Lise	91				
	Lisans	41				
	Lisansüstü	9				
	Toplam	390				
Dönüştürücü liderlik	İlköğretim	249	3,333	0,848	19,716	0,000
	Lise	91				
	Lisans	41				
	Lisansüstü	9				
	Toplam	390				
Etkileşimci liderlik	İlköğretim	249	2,963	0,609	18,318	0,000
	Lise	91				
	Lisans	41				
	Lisansüstü	9				
	Toplam	390				

Çoklu faktör liderlik ölçeği(p=0,000<0,05), Dönüştürücü liderlik(p=0,000<0,05), Etkileşimci liderlik eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

Tablo 14:Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile İş Yerindeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları

	İş yerindeki çalışma süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal-Wallis H	P
Çoklu faktör liderlik ölçeği	0-5 yıl	320	3,194	0,682	30,541	0,000
	6-10 yıl	52				
	11-15 yıl	10				
	16-20 yıl	3				
	21 ve üzeri yıl	5				
	Toplam	390				
Dönüştürücü liderlik	0-5 yıl	320	3,333	0,848	33,240	0,000
	6-10 yıl	52				
	11-15 yıl	10				
	16-20 yıl	3				
	21 ve üzeri yıl	5				
	Toplam	390				
Etkileşimci liderlik	0-5 yıl	320	2,963	0,609	12,231	0,016
	6-10 yıl	52				
	11-15 yıl	10				
	16-20 yıl	3				
	21 ve üzeri yıl	5				
	Toplam	390				

Çoklu faktör liderlik ölçeği($p=0,000<0,05$), Dönüştürücü liderlik($p=0,016<0,05$), Etkileşimci liderlik İş yerindeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 15:Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Pozisyon Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları

	Pozisyon	N	Ortalama	Standart sapma	T	P
Çoklu faktör liderlik	Personel	347	3,138	0,675	-5,441	0,000
	İdari personel	43	3,648	0,566		

Dönüştürücü liderlik	Personel	347	3,261	0,840	-4,860	0,000
	İdari personel	43	3,909	0,681		
Etkileşimci liderlik	Personel	347	2,933	0,612	-3,192	0,005
	İdari personel	43	3,211	0,531		

Analiz sonucuna göre; Çoklu faktör liderlik personel ölçek puan ortalaması 3,138, idari personel ölçek puan ortalaması 3,648 olarak bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslandığında idari personel ölçek puan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çoklu faktör liderlik pozisyona göre farklılaşmaktadır.(p=0,000<0,05)

Analiz sonucuna göre; Dönüştürücü liderlik personel ölçek puan ortalaması 3,261, idari personel ölçek puan ortalaması 3,909 olarak bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslandığında idari personel ölçek puan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik pozisyona göre farklılaşmaktadır.(p=0,000<0,05)

Analiz sonucuna göre; Etkileşimci liderlik personel ölçek puan ortalaması 2,933, idari personel ölçek puan ortalaması 3,211 olarak bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslandığında idari personel ölçek puan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik pozisyona göre farklılaşmaktadır (p=0,005<0,05).

Tablo 16:Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama**	**Standart sapma**	**T**	**P**
Örgütsel sinizm	Kadın	65	2,920	1,149	0,093	0,926
	Erkek	325	2,905	1,127		
Bilişsel boyut	Kadın	65	2,794	1,238	0,588	0,569
	Erkek	325	2,698	1,184		
Duyuşsal boyut	Kadın	65	2,962	1,254	0,435	0,664
	Erkek	325	2,888	1,219		
Davranışsal boyut	Kadın	65	3,035	1,108	-0,969	0,335
	Erkek	325	3,181	1,122		

Örgütsel sinizm(p=0,926>0,05), Bilişsel boyut(p=0,569>0,05), Duyuşsal boyut(p=0,435>0,05), Davranışsal boyut(p=0,335>0,05) cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 17:Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları

	Medeni durum	**N**	**Ortalama**	**Standart sapma**	**T**	**P**
Örgütsel sinizm	Bekar	56	2,736	1,064	-1,227	0,202
	Evli	334	2,936	1,139		
Bilişsel boyut	Bekar	56	2,539	1,154	-1,220	0,226
	Evli	334	2,744	1,198		
Duyuşsal boyut	Bekar	56	2,786	1,136	-0,755	0,451
	Evli	334	2,919	1,238		
Davranışsal boyut	Bekar	56	2,933	1,109	-1,626	0,108
	Evli	334	3,194	1,118		

Örgütsel sinizm(p=0,202>0,05), Bilişsel boyut(p=0,226>0,05), Duyuşsal boyut(p=0,451>0,05), Davranışsal boyut(p=0,108>0,05) medeni duruma göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 18:Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları

	Yaş	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Kruskal-Wallis H**	**P**
Örgütsel sinizm ölçeği	18-25 yaş	12	2,907	1,130	0,518	0,972
	26-30 yaş	21				
	31-35 yaş	41				
	36-40 yaş	143				
	41 ve üzeri yaş	173				
	Toplam	390				
Bilişsel boyut	18-25 yaş	12	2,714	1,192	0,733	0,785
	26-30 yaş	21				
	31-35 yaş	41				
	36-40 yaş	143				

	41 ve üzeri yaş	173				
	Toplam	390				
Duyuşsal boyut	18-25 yaş	12	2,900	1,223	0,653	0,957
	26-30 yaş	21				
	31-35 yaş	41				
	36-40 yaş	143				
	41 ve üzeri yaş	173				
	Toplam	390				
Davranışsal boyut	18-25 yaş	12	3,156	1,119	0,698	0,952
	26-30 yaş	21				
	31-35 yaş	41				
	36-40 yaş	143				
	41 ve üzeri yaş	173				
	Toplam	390				

Örgütsel sinizm (p=0,972>0,05), Bilişsel Boyut (p=0,785>0,05), Duyuşsal Boyut(p=0,957>0,05), Davranışsal Boyut (p=0,952>0,05) yaşa göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 19:Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları

Örgütsel sinizm ölçeği	İlköğretim	249	2,907	1,130	7,604	0,055
	Lise	91				
	Lisans	41				
	Lisansüstü	9				
	Toplam	390				
Bilişsel boyut	İlköğretim	249	2,714	1,192	12,986	0,005
	Lise	91				
	Lisans	41				
	Lisansüstü	9				
	Toplam	390				
Duyuşsal boyut	İlköğretim	249	2,900	1,223	9,155	0,027
	Lise	91				
	Lisans	41				
	Lisansüstü	9				
	Toplam	390				
Davranışsal boyut	İlköğretim	249	3,156	1,119	7,217	0,065

Lise	91	
Lisans	41	
Lisansüstü	9	
Toplam	390	

Bilişsel boyut(p=0,005<0,05), Duyuşsal boyut(p=0,027<0,05) eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

Örgütsel sinizm ölçeği (p=0,055>0,05), Davranışsal boyut (p=0,065>0,05) eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 20:Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile İş Yerindeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları

	İş yerindeki çalışma süresi	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Kruskal-Wallis H**	**P**
Örgütsel sinizm ölçeği	0-5 yıl	320	2,907	1,130	16,383	0,003
	6-10 yıl	52				
	11-15 yıl	10				
	16-20 yıl	3				
	21 ve üzeri yıl	5				
	Toplam	390				
Bilişsel boyut	0-5 yıl	320	2,714	1,192	20,471	0,000
	6-10 yıl	52				
	11-15 yıl	10				
	16-20 yıl	3				
	21 ve üzeri yıl	5				
	Toplam	390				
Duyuşsal boyut	0-5 yıl	320	2,900	1,223	17,824	0,001
	6-10 yıl	52				
	11-15 yıl	10				
	16-20 yıl	3				
	21 ve üzeri yıl	5				
	Toplam	390				
Davranışsal boyut	0-5 yıl	320	3,156	1,119	11,386	0,023
	6-10 yıl	52				
	11-15 yıl	10				
	16-20 yıl	3				
	21 ve üzeri yıl	5				
	Toplam	390				

Örgütsel sinizm(p=0,003<0,05), Bilişsel boyut(p=0,000<0,05), Duyuşsal boyut(p=0,001<0,05), Davranışsal boyut(p=0,023<0,05) iş yerindeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 21:Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları ile Pozisyon Arasında Yapılan T-testi Analiz Sonuçları

	Pozisyon	**N**	**Ortalama**	**Standart sapma**	**T**	**P**
Örgütsel sinizm	Personel	347	2,977	1,141	3,475	0,001
	İdari personel	43	2,351	0,859		
Bilişsel boyut	Personel	347	2,794	1,213	3,796	0,000
	İdari personel	43	2,074	0,760		
Duyuşsal boyut	Personel	347	2,968	1,225	3,134	0,002
	İdari personel	43	2,355	1,072		
Davranışsal boyut	Personel	347	3,214	1,116	3,063	0,003
	İdari personel	43	2,692	1,046		

Analiz sonucuna göre; Örgütsel sinizm personel ölçek puan ortalaması 2,977, idari personel ölçek puan ortalaması 2,351 olarak bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslandığında personel ölçek puan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm pozisyona göre farklılaşmaktadır.(p=0,001<0,05)

Analiz sonucuna göre; Bilişsel boyut personel ölçek puan ortalaması 2,794, idari personel ölçek puan ortalaması 2,074 olarak bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslandığında personel ölçek puan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bilişsel boyut pozisyona göre farklılaşmaktadır.(p=0,000<0,05)

Analiz sonucuna göre; Duyuşsal boyut personel ölçek puan ortalaması 2,968, idari personel ölçek puan ortalaması 2,355 olarak bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslandığında personel ölçek puan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duyuşsal boyut pozisyona göre farklılaşmaktadır.(p=0,002<0,05)

Analiz sonucuna göre; Davranışsal boyut personel ölçek puan ortalaması 3,214, idari personel ölçek puan ortalaması 2,692 olarak bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslandığında personel ölçek puan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal boyut pozisyona göre farklılaşmaktadır.(p=0,003<0,05)

Tablo 22:Çoklu Faktörlük Liderlik ve Örgütsel sinizm Alt Boyutları Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Çoklu faktörlük liderlik	**B**	**T**	**P**
(Constant)		65,467	0,000
Bilişsel boyut	-0,447	-5,264	0,000
Duyuşsal boyut	-0,189	-2,048	0,041
Davranışsal boyut	-0,146	-2,118	0,035
ANOVA p değeri		0,000	
R^2		0,568	

Bağımlı değişkendeki %56,8'lik değişim modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır.(R^2=0,568)

ANOVA p değeri incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir(ANOVA p=0,000). Bilişsel boyut 1 birim arttıkça çoklu faktörlü liderlik 0,447 birim azalmaktadır. Duyuşsal boyut 1 birim arttıkça çoklu faktörlü liderlik 0,189 birim azalmaktadır. Davranışsal boyut 1 birim arttıkça çoklu faktörlü liderlik 0,146 birim azalmaktadır. Bilişsel boyut(0,000), Duyuşsal boyut(0,041), Davranışsal boyut(0,035) katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 23:Örgütsel Sinizm ve Çoklu Faktörlük Liderlik Alt Boyutları Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel sinizm	B	T	P
(Constant)		34,225	0,000
Dönüştürücü liderlik	-0,758	-19,806	0,000
Etkileşimci liderlik	-0,031	-0,818	0,414
ANOVA p değeri		0,000	
R^2		0,602	

Bağımlı değişkendeki %60,2'lik değişim modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır.(R^2=0,602)

ANOVA p değeri incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir(ANOVA p=0,000). Dönüştürücü liderlik 1 birim arttıkça örgütsel sinizm 0,758 birim azalmaktadır. Dönüştürücü liderlik(0,000) katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır.

SONUÇ

Liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sinizmle aralarında ilişki olup olmadığını araştırdığımız bu çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı açıklanarak liderlik teorileri ele alınmış ve liderlik tarzları incelenerek liderlik tarzları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise sinizm kavramı tanımlanmış, örgütsel sinizm kavramı açıklanmış, örgütsel sinizmin kuramsal temelleri ele alınarak örgütsel sinizmin boyutlarına değinilmiş son olarak örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise araştırmada kullanılan istatistiki teknikler belirtilerek veri toplama yöntemi açıklanmıştır. Araştırmanın ana kütlesi ve örneklemi belirtilerek hipotezler sunulmuş ve anketlerin toplanma şekli hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki üzerine kurgulanmıştır. Araştırma için maden sektörünün seçilme nedeni ise maden ocak ve şantiyelerinin şehir merkezlerinden uzak olması sebebiyle çalışanların daha çok çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile vakit geçirdikleri ve çalışma koşulları açısından yoğun ve uzun saatler çalıştıklarının göz önünde bulundurulmasıdır. Oluşturulan hipotezler Muğla' da faaliyet gösteren toplam 5000 maden sektörü çalışanından 390 kişiye uygulanan anket sonuçlarına göre analiz edilerek değerlendirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir; katılımcıların demografik yapısına bakılacak olursa katılımcıların çoğunluğunun erkek ve ilkokul mezunu olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların daha çok 41 ve üzeri yaş olduğu ve büyük çoğunluğunun evli olduğu tespit edilmiştir. İş yerindeki çalışma pozisyonu açısından anket verilerindeki dağılıma bakıldığında çoğunlukla personel olarak çalışan kişiler olduğu tespit edilmiştir. Çalışma süreleri açısından çalışanlar incelendiğinde,

çoğunlukla hatta %80 gibi yüksek bir oranla çalışanların bulundukları iş yerinde 0-5 yıl arası bir çalışma süresine sahip oldukları görülmüştür.

Yapılan araştırmalarda sinizmin yaşa göre farklılaşmadığını gösteren bulgular yer almaktadır. Araştırmamızda da yaşa bağlı sinizm toplam puan ortalamaları farklılık göstermemektedir. Bu sonuç literatürde bulunan Mahmood ve Sak (2019), Demir (2017), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Kalağan ve Güzeller (2010)' in yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Diğer yandan erkeklerde kadınlara oranla sinizmin anlamlı derecede yüksek bulunduğunu gösteren araştırma sonuçları da bulunmasına rağmen bu araştırma da kadın ve erkekler arası sinizm toplam puan ortalamaları farklılık vermemiştir. Maden sektöründe çalışan erkek sayısının kadın sayısından çok fazla olduğu düşünüldüğünde bu sonucun farklılık vermemesi normal görünmektedir. Ayrıca bu sonuçlar Polat (2020), Özgenel ve Hıdıroğlu (2019), Hıdıroğlu (2018), Güzeller ve Kalağan (2010), Sur (2010), Tokgöz ve Yılmaz (2008)' ın literatür de bulunan çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Çalışma süresi bakımından araştırma incelendiğinde sinizmin en yüksek 0-5 yıl arası çalışanlarda görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. İş yerinde diğer çalışanlara göre daha kısa süreli çalışanların sinizmi daha yüksek olarak bulunmuştur. İş yerindeki çalışma pozisyonları incelendiğinde ise personel ve idari personel olarak gruplandırdığımız bölümde örgütsel sinizmin en çok personel olarak çalışan bireylerde görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Hıdıroğlu ve Özgenel, M. (2019), Mahmood ve Sak (2019), Kalağan ve Güzeller (2010), Yavuz ve Bedük (2016) ve Hıdıroğlu (2018) çalışmalarıyla örtüşmemekte olup bu çalışmalarda uzun yıllar çalışanların örgütsel sinizm oranlarının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Medeni durum bakımından araştırma incelendiğinde sinizmin alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuç Yavuz ve Bedük (2016) çalışması ile örtüşmektedir.

Çoklu faktör liderlik algısı eğitim durumuna göre farklılaşmakta olup en yüksek oranın lisansüstü, en düşük oranın ise ilköğretimde olduğu görülmüştür. Literatürde yapılan araştırmalarda eğitim durumunun yükselmesi ile sinizmin de

yükseldiği görülmektedir. Buna karşı yaptığımız araştırmada eğitim durumu lise düzeyinde olanların sinizm oranının en yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan regresyon analizleri doğrultusunda, dönüşümcü liderlikteki artış örgütsel sinizmi azaltmaktadır. Bu doğrultuda liderlik tarzının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu öne süren H1 hipotezini geçerli kılmış ve desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu da H3, H4, H5 hipotezlerini geçerli kılmıştır. Bu sonuçlar, Güçlü ve diğerleri (2017), Güneş (2017), Kim ve diğerleri (2019), Richardsen ve diğerleri (2006), Dülker (2019), Uslu (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da uyumludur.

Yapılan regresyon analiz sonuçları incelendiğinde; örgütsel sinizm boyutlarındaki artışların liderlik tarzlarına ilişkin ölçek ortalamalarını azalttığı görülmüştür. Burada da anlamlı bir ilişki olduğu doğrulanmış ve H7 hipotezi geçerlidir.

Genel olarak tespit edilen ve yukarıda açıklamaya çalıştığımız sonuçları toparlamak gerekirse; sinizm algısının yaş, cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Alan yazımda yer alan (Hıdıroğlu ve Özgenel, M. (2019), Mahmood ve Sak (2019), Kalağan ve Güzeller (2010), Yavuz ve Bedük (2016) ve Hıdıroğlu (2018)) çalışmalardan farklı olarak çalışmamızda sinizmin en çok 0-5 yıl arası çalışanlarda görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Burada çalışmamızda yer alan anket sonuçlarına göre çalışanların %82 gibi büyük bir çoğunluğunun bulundukları iş yerindeki çalışma sürelerinin 0-5 yıl arası olduğu göz önüne alındığında örgütsel sinizm algısının bu kategoride yüksek çıkması sonucunun kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir. Yine çalışanların yüksek bir oranla bulunduğu işyerinde 0-5 yıl arası çalışanlardan oluştuğu düşünüldüğünde maden sektörü çalışanlarının iş yeri değiştirme sıklıklarının yüksek olduğu söylenebilecektir. Çalışmamızda ulaşılan bir diğer sonuç ise dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde tespit edilmiş olup çalışmamızda dönüşümcü liderlik örgütsel sinizmdeki değişimlerin %60,2'sini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Bu sonuç, Güçlü ve diğerleri (2017),

Güneş (2017), Kim ve diğerleri (2019), Richardsen ve diğerleri (2006), Dülker (2019), Uslu (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir.

Yöneticilerin örgütsel sinizmi göz ardı etmeden ciddiye alarak bu konu üzerine eğilmeleri, çalışanların sinik tutumlarını ortadan kaldırmak için aşırı kurallar koyarak çalışanları bunaltmadan ancak belirli kurallar çerçevesinde yönetilen bir örgüt oluşturmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanların yöneticilerine tam güvenlerinin sağlandığı, adaletli ve çalışanların sorumluluk, görevlerinin net olarak belirlendiği, çalışanların problemlerinin dinlendiği, gerektiğinde hizmet içi eğitimlerin verildiği ve kararlar alınırken çalışanların fikirlerine başvurulan ve yenilikçi hareketlerin desteklendiği bir ortam sunulmalıdır. Çalışanların sinik tutumlarının azaltılması için çalışma ortam ve düzenlerinin iyileştirilmesine önem verilmelidir. Yöneticiler tarafından çalışanların menfaatlerinin korunduğuna dair algının oluşturulması ve desteklenmesi de bu konuya katkı sağlayacak bir diğer etkendir. Yöneticiler tarafından çalışanların sergilediği sinik tutumların göz ardı edilmesi ve önemsenmemesi durumunda çalışanların verimlilikleri azalacaktır.

Daha Sonra Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler:

• Anket formunun özellikle liderlik tarzlarını ölçen ilk kısmında sorular sayıca fazla olduğundan anket verilerinin toplanması aşamasında işi zorlaştırmaktadır. Daha kısa bir ölçek geliştirilmesi daha sonra yapılacak araştırmalar bakımından faydalı olabilir.

• Çalışmanın evren ve örneklemini Muğla ilinde faaliyet gösteren maden sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Yapılacak olan çalışmalarda evren genişletilerek daha geniş kapsamlı iller bazında karşılaştırmalı hatta Türkiye genelini kapsayan bir çalışma yapılabilir. Başka bir şekilde tüm sektörleri içeren ve sektörler bazında karşılaştırma yapmaya olanak sunan çok daha geniş çaplı çalışmalar yapılabilir. Bu şekilde genel perspektif görülebilecektir.

• Özel sektör çalışanları için uygulanan bu çalışma daha fazla genişletilerek hem özel hem kamu alanı çalışanları için yapılabilir. Bunun sonucunda özel sektör ve kamu sektörü bazında çalışmalar karşılaştırılabilir.

• Çalışma da anket yöntemi kullanılmıştır. Liderlik tarzları ve örgütsel sinizm ile ilgili sonraki çalışmalar için farklı veri toplama yöntemlerinden (mülakat,

yüzyüze görüşme vb.) yararlanılabilir. Bu açıdan yapılacak olan araştırmalarda derinlemesine sonuçlara ulaşılabilir.

•Araştırma sonucunda elde edilen ve daha önce yapılan çalışmaların bulgularıyla paralel olan ya da başka çalışmaların bulgularıyla farklılık gösteren bulgular gelecekte liderlik tarzları ve örgütsel sinizm alanında yapılacak birtakım bilimsel çalışmalarla desteklenebilir.

• İşletmeler için liderlik tarzlarının öneminin anlaşılma ve bilinç düzeyinin artırılması konusunda fayda sağlanabilir.

• İşletmeler hatta tüm özel ve kamu sektörü için liderlik tarzlarının örgütsel sinizmle ilişkisini ele alan araştırmalar ile kurum ve kuruluşlara bu konuda dikkat kazandırılabilir.

• Konuyla ilgili olarak araştırmaya yeni değişkenler eklenerek bu değişkenlerin aracılık ilişkileri üzerine çalışmalar yapılabilir.

• Araştırmacıların bu konuya yoğunlaşması teşvik edilerek çalışmaların sayısı artırılabilir böylece literatürün ilerleme ve gelişimine büyük bir katkı sağlanmış olunabilir.

• Literatürde çok sık rastlanılmayan yeni ortaya çıkan (otantik liderlik, karizmatik liderlik vb.) liderlik tarzlarının da çalışmalara konu edilerek çalışanların örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisinin incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

• Sadece çalışanların demografik özelliklerinin incelenmesi yerine liderlerin de demografik özelliklerinin etkilerinin çalışmalara dahil edilmesinin sonraki araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

• Literatüre göre düşük ölçüde sinizm, örgüt için denetleyici güç unsuru olabilmektedir. Sinizmi etkin şekilde kullanabilen örgütlerin olup olmadığı araştırılabilir. Sinizmin örgütler için nasıl faydalı olabileceği yönünde çalışmalar da yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs , 3* (26), 269-292.

Abraham, R. (2004). Organizational Cynicism: Definitions, Bases, and Consequences. *Melen Studies in Business* , 20.

Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.

Ak, F. (2015). *Okul Müdürlerinin Liderlik Türleri ve Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerine Etkileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kisat, N. Ç. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi , 14* (28), 483-509.

Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi , 19* (1), 21-36.

Akdoğan, A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 18* (1), 25-43.

Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Akpolat, T. ve Oğuz, E. (2015). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 11* (3), 947-971.

Aktuna, H. C. ve Kılıçlar, A. (2019, Eylül). Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 299-322.

Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Lider Özelliklerinin ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 9* (3), 75-94.

Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin Mizah Tarzları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (32), 122-143.

Altınöz, M., Çöp, S. ve Sigindi, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 285-315.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. ve Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management , 5* (1), 6-14.

Anderson, N., Born, M. ve Snell, N. (2009). *İşe Alım ve Personel Seçimi: Başvuru Sahiplerinin Perspektifleri ve Sonuçlar. Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı:1. Cilt Personel Psikolojisi.* (D. S. Ed. NeilAnderson, Çev.) İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Andersson, M. L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations* , 1395-1418.

Andersson, M. L. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior , 18* (5), 449-469.

Arıkan, E., Kılıç, G. ve Becerikli, G. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi , 1* (4), 1-19.

Arıkan, S. (1997). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 5* (1), 1-20.

Arslan, G. (2013). *Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Aslan, F. K. ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreatıon And Tourısm Research , 1* (2), 33-45.

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ayana, Ç. (2016). *Duygusal Zekâ ve Duygusal Emeğin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aftonkarahisar.

Aydemir, S. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayhan, G. (2019). *Örgütsel Sinizmin Kurumsal İtibara Etkisi.* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı: İstanbul.

Ayık, A., Şayir, G. ve Bilici, A. (2016). Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sinizmin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Yordayıcı Etkisinin İncelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi , 6* (2), 233-254.

Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özelllikleri Arasındaki İlişki:Bir Alan Araştırması. *KMÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 10* (14), 15-30.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 12* (19), s. 73-84.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 3* (2), 71-84.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşan, B. ve Kefe, İ. (2010). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 3* (2), 71-84.

Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkiler.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik.* İstanbul: Remzi Kitapevi.

Bambale, J. A. (2011). Auditing The Leadership Approaches and Their Relationships to Organizational Outcomes. *Business and Management Review , 1* (2), 1-13.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik.* Birinci Baskı.İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M. (1997). Does Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist , 52* (2), 130-139.

Baysal, A. C. (1981). Sosyal Psikolojide Tutumlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi , 10* (1), 121-138.

Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü* (3. b.). Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.

Bedük, A. (2011). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular.* Konya: Atlas Akademi.

Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması.* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Kocaeli.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science , 43* (3), 309-319.

Bilgiç, H. F. (2017). Liderlik İle Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 1* (2), 90-98.

Bolat, İ. O., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel VatandaslıkDavranısıArasındakiİlişkinin Sosyal Mübadele Kuramında Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 12* (21), 215-239.

Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences.* (Doktora Tezi). The University of Cincinnati: Ohio.

Brandes, P. ve Das, D. (2006). Locating Behavıoral Cynıcısm At Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping And Methodologies* , 233-266.

Brandes, P., Das, D. ve Hadani, M. (2006). Sharing Network Leadership. Information Age Publishing, Greenwitch. G. Graen, & J. Graen içinde, *Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes* (s. 191-224).

Bresctick, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama 101 Örneği.* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes , 97*, 117-134.

Brown, M. ve Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management , 47* (4), 667-686.

Budak, G. ve Budak, G. (2013). *İşletme Yönetimi.* İzmir: Barış Yayınları.

Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sü İibf Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 5* (9), 63-89.

Büyükgöze, H. ve Özdemir, M. (2017). İş Doyumu ile Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 18* (1), 311-325.

Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizationa lSupport And Performance Relationships Across Levels Of Organizational Cynicism. *Journal Of Managerial Psychology , 23* (1), 54-72.

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim* (6. Baskı b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış.* İstanbul: Arıkan Basın Yayın.

Carter, S. M. ve Greer, C. R. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies , 20* (4), 375-393.

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

Certo, C. S. (2003). *Modern Management.* New Jersey: Prentice Hall.

Chiaburu, D. S. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior , 2* (83), 181-197.

Chowhan, S. S. ve Shekhwat, N. (2015 E Book). *Business and Management.* 1. Ed., 80-91.

Chuang, A., Judge, T. A. ve Liaw, Y. J. (2012). Transformational Leadership and Customer Service: A Moderated Mediation Model Of Negative Affectivity And Emotion Regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology , 21* (1), 28-56.

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 , 24* (1), 9-25.

Covey, S. R. (1997). *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı.* (O. Deniztekin, & G. Suveren, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management , 31* (6), 874-900.

Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları* (5. b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çağlar, İ. (1999). İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi. *Yönetim , 10* (32), 26-32.

Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi , 15* (1), 79-89.

Çakmak, M. (2008). *Fen Bilgisi Ögretmen Adaylarının Laboratuar Tutumları İle Fen Bilgisine Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü: Kars.

Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çetin, A. ve Şentürk, M. (2016). Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış , 16* (2), 241-256.

Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocatepe Üniversitesi: Afyonkarahisar.

Çiftçi, E. (2013). *Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Çildir, T. (2008). *Ankara İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Takas Kuramının Uygulanmasına İlişkin Algıları.* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Daft, R. L. (1995). *Understanding Management.* USA: The Dryden Pres.

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

Dedahanov, A. T., Bozorov, F. ve Sung, S. (2019). Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator Sustainability. *11* (6), 1770.

Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi , 2* (1), 129-152.

Demir, H. (2019). *Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü.* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Derin, N., Çakınberk, A. ve Demirel, E. (2013). Etik Liderlik ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. (s. 686-693). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

Dessler, G. (1979). *Management Fundamentals* (2. Ed. b.). RestonPub.

Dessler, G., Starke, F. A. ve Cyr, D. J. (2001). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century.* Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

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

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Doğaç, A. (2017). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi: Van.

Doğan, B. (2017). Hizmetkar Liderlik. M. Ö. Çetin içinde, *Güncel Liderlik Kuramları.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Duman, B. (2004). Attribution Theory (Katkı=Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi. *12.*

Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı (s. 129-131). Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Durham, M. O., Durham, R. A. ve Durham, R. (2005). *Leadership and success in relationships and communication:personal or internal actions.*

Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) , 7* (2), 277-286.

Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism.* (Unpublished Graduate Program in Psychology Doctoral Dissertation). York University Graduate Programme in Psychology: Toronto.

Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* On Üçüncü Baskı. Bursa: Dora Yayıncılık.

Ehtiyar, R. ve Tekin, Y. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Yaşar Üniversitesi Dergisi , 24* (6), 4007-4023.

Elçi, M. ve Kul, B. (2017). Kamu Çalışanlarının Etik İklim Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi , 8* (1), 118-137.

Elgün, R. F. (2020). *Etiğin Kurumsallaşmasında Liderlik Tarzlarının Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma.* (Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Mersin.

Erarslan, S., Kaya, Ç. ve Altındağ, E. (2018). Effect Of Organizational Cynicism And Job Satisfaction On Organizational Commitment: An Empirical Study On Banking Sector. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 23* (1), 905-922.

Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi , 6* (1).

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği.* (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, T. (2015). *Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Türleri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (25-27 Mayıs 2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ile İlgili Ölçeklerin Türkiye' de bir Firmada Test Edilmesi. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. (s. 513-523). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* 7. Baskı.İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* 11. Baskı.İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramları ve Yeni Bakış Açıları.* Birinci Baskı. Ankara: Efil Yayınevi Yayınları.

Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (8. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eryeşil, K. (2012). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi , 20* (2), 129-139.

Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). *A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations.* London: Palgrave Macmillan. 84-127.

Ferguson, E. D., Hagaman, J., Grice, J. W. ve Penk, K. (2006). From Leadership to Parenthood:The Applicability of Leadership Styles to Parenting Styles. *Group Dynamics:Theory, Research, and Practice , 10* (1), 43.

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik.* İstanbul: Alfa Basım.

Fiol, C. M., Harris, D. ve House, R. J. (1999). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change. *The Leadership Quarterly , 10* (3), 449-482.

Fischer, P. (2009). *Interactive Leadership, Managing the Invisible Press.* New York.

Frend, L. (1981). *Organizational Behaviour* (3rd Ed. b.). McGraw Hill.

Gasanov, R. (2018). *Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ile Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılamaları Arasındaki İlişki: Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi (Socar) Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Uşak.

Gazioğlu, E. (2018). *Örgütsel Adalet Algısının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü.* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi , 13* (2), 101-118.

Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P. ve Demerath, N. (2002). Telecommuting İn The 21st Century: Benefits, İssues, And A Leadership Model Which Will Work. *Journal Of Leadership Studies , 8* (4), 75-86.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity a Preliminary Statement. *American Sociological Review , 25* (2), 161-178.

Görmen, M. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 8* (15), 363-388.

Görmen, M. (2002). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama.* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Göztok, K. (2007). *Özsaygının Liderlik Tarzı ve Liderin İş Yapma Tutumları ile İlişkisinin İncelenmesi ve Türk Deniz Kuvvetlerinde Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi). Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü: İstanbul.

Greenleaf, R. (2005). *The Servant as Leader.*

Gronhaug, K. ve Falkenberg, J. S. (1994). Success Attributions within and Across Organizations. *Journal of European Industrial Training , 18* (11), 22-29.

Güler, M. ve Boz, D. (2016). Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (Afro-Avrasya Özel Sayısı-Aralık 2016), 488-500.

Gündüz, Y. (2015). *Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerinin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri.* 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2014). *Davranış Bilimleri.* 8. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon.* 2. Baskı.Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güven, E. (2016). Tüketimde Sinik Tutum: Tüketici Sinizminin Sebep ve Sonuçları. *22* (3), 1-23.

Halis, M., Çoban, M., Şafak, B. ve Şahin, H. M. (2007). *Stratejik Liderlik.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Hannagen, T. (1995). *Management Concepts and Practices.* London: Pitman.

Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical For The Languages, Literature and History Of Turkish. , 7* (3), 1475-1497.

Hersey, P. ve Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior.* New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Hersey, P., Blanchard, K. ve Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management , 4* (4), 418-428.

Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). The International Journal of Human Resource Management. *29* (1), 87-126.

Hoşcan, E. (2003). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi.* İstanbul.

Huczynski, A. ve Buchanan, D. (1991). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.

İbrahimoğlu, Ö. ve Can, E. (2017). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 1* (2), 181-205.

İçerli, L. ve Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 4* (1), 1309-8039.

İnce, F. (2012). *Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma* . (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi: Nevşehir.

İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim* (Cilt 5). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları.

Ireland, D. R. ve Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21. Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive , 19* (4), 63-77.

James, M. L. (2005). Antecedentsand Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. *ABD: The Florida State University College of Business , Spring Semester Press*.

Johnson, J. J. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contractbreachand Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violationsare Created Equal. *Journal of Organizational Behavior , 24*, 627-647.

Jones, D. ve Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education , 49* (2), 88-97.

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

Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş.* Evrim Yayınları: İstanbul.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki.* Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.

Kamanlı, A. İ. (2015). *Girişimci Yöneticinin İşe Tutkunluk Ve Liderlik Tarzının Çalışanların Performans Algıları Üzerine Etkisi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken Journal Of World Of Turks , 7* (2), 193-216.

Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living And Working In An Age Of Discontent And Disillusion.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Karabay, M. E. (2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Karacaoğlan, F. ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research , 1* (2), 33-45.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal , 3* (3), 77-92.

Karacaoğlu, K. 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 , 18* (1), 181-202.

Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi , 15* (3), 401-408.

Karadeniz, E. M. (2017). *Üstünlük Vehmi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.: Isparta.

Karakışla, E. (2009). *Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Kurumsal Kültürün Yönetsel Etkinlik Açısından Etkisi.* (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Karaman.

Karasu, S. (2009). *Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Karcıoğlu, M. S. (2013). *Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.

Karcıoğlu, M. S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 17* (1), 19-34.

Kart, M. E. (2015). *Örgütsel Sinizm Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji.* Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Kesen, M. ve Akyüz, B. (2015). Akademik Özyeterlik Algısı, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 19* (3), 47-68.

Khan, M., Khan, I., Qureshi, Q. A., İsmail, H. M., Rauf, H., Latif, A., et al. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research , 5* (3).

Kiazad, K., Restubog, D. L., Zagenczyk, J. T., Kiewitz, C. ve Tang, L. R. (2010). Inpursuit of Power: The Role of Authoritarian Leadership in the Relationship

Between Supervisors Machiavellianism and Subordinates Perceptions of Abusive Supervisory Behavior. *Journal of Research In Personality , 44*, 512-519.

Kim, T. Y., Bateman, T. S., Gilbreath, B. ve Andersson, L. M. (2009). Top Management Credibility and Employee Cynicism: A Comprehensive Model, Human Relations. *62* (10), 1435-1458.

Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1996). Direct And Indirect Effects Of Three Core Charismatic Leadership Components On Performance And Attitudes. *Journal Of Applied Psychology , 81* (1).

Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012).). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi , 8* (15), 61-77.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği (13. Baskı).* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (1997). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11. Baskı b.). İstanbul: Arıkan Yayınları.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (17. b.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği:Yönetim, Organizasyon ve Davranış.* İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.

Kökalan, Ö. ve Anaş, K. (2016). Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi , XI* (II), 97-109.

Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi , 28* (2), 81-93.

Közleme, O. (2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri , 7* (13), 239-250.

Krill, L. T. ve Carter, I. R. (1994). An Exploration of The Leadership Practice Enabling Others to Act: A Case Study. *Journal of Agricultural Education , 38* (4), 42-49.

Kuhn, S. K. (2007). *An Overview and Discussion Of Fred E. Friedler's Contingency Model Of Leadership Effectiveness.*

Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 1* (26), 186-195.

Laub, J. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. *Servant Leadership Roundtable* .

Long, C. S., Thean, L. Y. ve Kowang, T. O. (2013). The Transformational Leadership: A Possible TQM Solution to Increase Job Satisfaction. *Life Science Journal , 10* (4), 1474-1484.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior.* USA: Mcgraw-Hill.

Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior.* Singapore: McGraw-Hill/Irwin publications.

Mantere, S. ve Martinsuo, M. (2001). Adoptingand Questioning Strategy: Exploring the Roles of Cynicismand Dissent . *EGOS* , 2-26.

Marshall, G. (2009). Strategic Leadership. *Management Journal* , 1-8.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. (2009). How Low is Ethical Leadership Flowing? Test the Drip Pattern. *Organizational Behavior and Human Decision Processes , 108* (1), 1-13.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise.* New York: McGraw-Hill Book Company Inc.

Megginson, L. (1991). *Personnel Management: A Human Resource Approach.* Fourt Edition.USA.

Mihelic, K. K., Lipicnik, B. ve Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems , 14* (5), 31-42.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma.* Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mishra, A. K. ve Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of Management Review , 23* (3), 567-588.

Mumcu, A. (2018). *Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü.* (Doktora Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı: Tokat.

Naus, A. A. (2007). *Organizational Cynicism: On Thenature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward the Employing Organization.* (Doctoral Dissertation).Maastricht: Maastricht University Press.

Navia, L. E. (1996). *Classical Cynicism: A Critical Study*. London: Greenwood Press.

Nikezic, S., Puric, S. ve Puric, J. (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes. *International Journal for Quality Research , 6* (3).

Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice* (4. Ed. b.). USA: Sage Publications Inc.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership:Theory and Practice.* London: Sage Publications.

Nwokedi, R. C. (2015). The Challenges of Visionary Leadership. *Journal Of Policy And Development Studies , 9* (5), 88-94.

Odumeru, J. ve Ogbonna, I. (2013). Transformational vs. TransactionalLeadershipTheories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research* .

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları.* Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Oshagbemi, T. ve Ocholi, S. A. (2006). Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers. *Journal of Management Development. , 25* (8), 748-762.

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 12* (2), 91-103.

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi , 5* (10), 44-63.

Özdemir, H. Ö. (2018). *Otantik Liderlik Örgütsel Sinizm ve Sanal Kaytarma İlişkileri.* Ankara: Savaş Yayınları.

Özdevecioğlu, M. Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirmeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi , 3* (59), 181-202.

Özgen, F. Ö. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet- Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi , 3* (2), 80-96.

Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). Örgütsel Davranışta Seçme Konular:Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal içinde, *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Sinizm* (s. 53-72). Ankara: İlke Yayınevi.

Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 2* (2), 47-57.

Peggy, C., Kirby, V., Paradise, L. ve King, M. L. (1992). Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research , 85* (2).

Pelit, E. ve Pelit, N. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader–Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies , 37* (2), 264-279.

Peterson, D. (2002). The Relationship Between Unethical Behavior and The Dimensions of The Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics , 41* (4), 313-326.

Polat, G. (2020). *Liderlik Tarzlarının Sinizm Ve Sanal Kaytarma Davranışına Etkisi: Afyonkarahisar İli Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı: Afyonkarahisar.

Reddin, W. J. (1971). *Effective Management by Objectives.* Method of MBO, USA: McGraw-Hill.

Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness 3-D.* USA: McGraw-Hill.

Rehan, M., Iqbal, M. Z., Fatima, A. ve Nawab, S. (2017). OrganizationalCynicismandItsRelationshipwithEmployee'sPerformance in TeachingHospitals of Pakistan. *International Journal of Economics& Management Sciences , 6* (3), 1-6.

Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *The Academy of Management Executive , 11* (1), 48-59.

Robbins, P., Decenzo, A. D. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar. Çev. Adem Öğüt.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior.* (15th Edition). London: Pearson Education Inc.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior.* New Jersey: Upper Saddle River Prentice Hall.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). Örgütsel Davranış. İ. Erdem içinde, *Tutumlar ve İş Tatmini* (Cilt 14). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S. P. ve Judge, T. (2015). *Organizational Behavior.* New Jersey: Pearson Education Inc. PrenticeHall.

Robins, P. S. ve Coulter, M. (2003). *Management.* New Jersey: Prentice Hall.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal , 2*, 121-139.

Ruybal, A. L. ve Siegel, J. T. (2018). *Attribution Theory and Reducing Stigma Toward Women with Postpartum Depression: Examiningthe Role of Perceptions of Stability.* Washington, DC: American Psychological Association.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2003). *İşletme.* Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel Davranış.* (6. Baskı). Bursa: Alfa Akademik Basım Yayım Dağıtım.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel Psikoloji.* Alfa Aktüel Yayınları.

Salepçioğlu, A. M. ve Yeğin, A. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 19* (1), 60-77.

Saraç, S. H. ve Kırmızı, Ö. (2011). Eğitim, Beklenti Kuramı ve Güdülenme. *Mediterranean Journal Of Humanities , 1* (1), 171-179.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi.* İkinci Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Sezgin, O., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi , 12* (45), 411-438.

Sezgin, O., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi , 12* (45), 411-438.

Shell, D. F., Colvin, C. ve Bruning, R. H. (1995). Self-efficacy, Attribution, and Outcome Expectancy Mechanisms in Reading and Writing Achievement: Grade-148

Level and Achievement-Level Differences. *Journal of Educational Psychology , 87* (3), 386-398.

Sinha, J. B. (1990). *Work Culture in the Indian Context.* SAGE Publication Pvt. Limited.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. ve Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology , 12* (1), 80-92.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University , 4* (15), 2381-2402.

Straub, J. ve Raymond, F. (1991). *Introduction to Business.* Boston.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N. ve Baş, A. (2016). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 8* (17), 173-178.

Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya: Adım Ofset Matbaacılık.

Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki İstanbul İli Esenyurt İlçe Örneği.* Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Şoray, B. (2010). *Liderlik Tarzının Çalışanların Hizmet Kalitesine Bağlılıklarına Olan Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.

Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 23* (2).

Taslak, S. ve Dalgın, T. (2015). Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi , 34*, 139-158.

Taş, Y. F. ve Aksu, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 3* (2), 351-361.

Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi , 29*, 149-165.

Taşgit, Y. E. ve Temiz Sert, H. (2017). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yapıya Yansımaları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi , 9* (4), 530-550.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tavşancıl, E. Z. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi.* Ankara: Nobel Yayın.

Temizkan, M. (2008). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi , 6* (3), 46-486.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 4* (14), 1-16.

Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Toker, K., Çetin, C., Güven, B. ve Aksu, B. (2017). Örgüt Yapısının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi Üzerine Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. *Journal of Current Researches on Social Sciences , 7* (4), 247-264.

Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 8* (2), 238-305.

Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Marmaris' te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 16* (29), 277-301.

Topçu, İ., Türkkan, N. Ü., Bacaksız, F. E., Şen, H. T., Karadal, A. ve Yıldırım, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenilirliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi , 6* (3), 125-131.

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

Torun, Y. ve Çetin, C. (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var? *İş ve İnsan Dergisi , 2* (2), 137-146.

Torun, Y. ve Çetin, C. (10-12 Mayıs 2018). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. *26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* , Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi. 757-764.

Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varağlu, D. (2014). *Genel İşletmecilik Bilgileri.* Altıncı Baskı.Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.

Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma.* (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Turner, J. H. ve Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics , 34* (2), 123-136.

Tutar, H. ve Köse, S. (2018). Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Dergisi , 2* (3), 152-175.

Tutkun, Ö. F. ve Koç, M. (2008). Stereotypes Towards Occupations in Turkey. *Ankara University Journal Of Faculty Of Educational Sciences , 41* (1), 255-273.

Uçar, Ö. (2018). *İşgörenlerin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları İle Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık 163 Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Antalya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.

Uğur, S. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 6*, 122-136.

Uluhan, T. (2018). *Liderlik Tarzlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışanların İş Performansı ve Duygusal Zeka Üzerindeki Etkileri: Özel Bir Bankanın Çukurova Bölgesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

Üreten, Z. (2016). *Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması.* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Vroom, V. H. (1973). Research: A New Look at Managerial Decision Making. *Organizational Dynamics , 1* (4), 66-80.

Vugt, V. M., Jepson, F. S., Hart, M. C., & Cremer, D. D. (2004). Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability. *Journal of Experimental Social Psychology , 40*, 1-13.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management , 34* (1), 89-126.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism About Organizational Change: An Attribution Process Perspective. *Psychological Reports , 94*, 1421-1434.

Wanous, J. P., Reichers, A. ve James, A. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management* , 269-273.

Weber, M. (1998). *Essays in Socilology.* London: Routledge.

Weiner, B. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion.* New York: Springer Verlag.

Weiss, H. ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work. *Research in Organizational Behavior , 18*, 1-79.

Yalçınkaya, A. (2017). Türkiye'de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi , 16* (3), 106-130.

Yangil, F., Baş, M. ve Aygün, A. (2013). Genel ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 1* (1), 99-112.

Yeniçeri, Ö. (1998). *İşletme Yönetimi.* Ankara: Tutibay Yayınları.

Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye' de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

Yıldız, O. (2020). *Liderlik Tarzlarının ve Örgüt Kültürünün Personelin Psikolojik Dayanıklılığı Üzerine Etkisi:Kamuda Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).* Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Yılmaz, E. (2017). *Y Kuşağının İki Farklı Döneminin Tercih Ettiği Liderlik Tarzı Üzerine Görgül Bir Araştırma: Seyhan Belediyesi Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Mersin.

Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri , 9* (36), 63-72.

Yörük, D. ve Dündar, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi , 25* (1).

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7. Baskı b.). New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations.* Englewood Cliffs.

Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations* (5.Ed b.). New Jersey: PrenticeHall Upper Saddler River.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership:A Review Of Theory And Research. *Journal Of Management , 15* (2), 251-289.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik. Çev.Şahin Çetin,Resul Baltacı.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi- ‘’Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz.". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 19* (3), 247-271.

Zafirovski, M. (2005). Social Exchange Theory Under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations. *Electronic Journal Of Sociology , 2* (2), 1-40.

Zagenczyk, T. J. (2006). *A Social Influence Analysis Of Perceived Organizational Support.* University Of Pittsburgh Katz Graduate School Of Busıness.Submitted to the Graduate Faculty of the Katz Graduate School of Business in partialfulfillment of there quirements for the degree of Doctor of Philosophy.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (1. Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zenger, M. M. (2016). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktör Olarak Liderlik ve Bir Uygulama.* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Zuchowski, I. (2015). Management Styles of Polish Managers. *International Joumal in Economics and Business Administration , 3* (1), 38-53.

EK

ANKET FORMU

EK-1 Anket Formu

Sayın Ceyaplayıcı/İlgili

Bu anket formu, T.C Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığında Prof. Dr. Ferit Küçük danışmanlığında yürütülmekte olan "Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Tarzları ile Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki-Muğla İlinde Faaliyet Gösteren Maden Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezinde kullanılmak amacıyla oluşturulmuştur.

Verilecek cevaplar sonucu elde edilen bilgi ve veriler yalnızca tez için kullanılacak olup kesinlikle paylaşılmayacaktır. Soruları cevaplarken isim belirtmenize kesinlikle gerek yoktur. Araştırmamıza gösterdiğiniz ilgi ve destek için teşekkür ederiz.

Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Elif DURSUN

elif11235813@gmail.com

1. Yaşınız : ( ) 18-25

( ) 26-30

( ) 31-35

( ) 36-40

( ) 41 ve üzeri

2.Cinsiyetiniz : ( ) Erkek ( ) Kadın

3.Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekar

4.Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)

5.Bulunduğunuz iş yerindeki çalışma süreniz : ( ) 0-5 yıl

( ) 6-10 yıl

( )11-15 yıl

( )16-20 yıl

( )21 ve üzeri

6. Görev yaptığınız pozisyon: ( ) Personel

( ) İdari Personel

Aşağıdaki ifadeleri yöneticinizin mevcut liderlik uygulamalarını (davranışlarını) dikkate alarak değerlendiriniz. **(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum** Yöneticim...						
1	...en fazla önem verdiği değer ve inançlarından bahseder.	1	2	3	4	5
2	...güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
3	...kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
4	...ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
5	...çalışanları kendisi ile iş birliği içinde oldukları için takdir eder.					
6	...grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
7	...başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
8	...güç ve güven duygusu sergiler.					
9	... kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
10	... sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
11	... çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
12	... çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
13	... gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
14	...başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
15	... kurum vizyonunu vurgular.					
16	... amaçlanan hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güven oluşturur.					
17	...çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
18	...çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
19	...çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
20	... bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
21	... çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
22	... hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
23	... Çalışanları beklentilerini karşıladığında memnuniyetini ifade eder.					
24	... hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
25	...sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
26	...harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
27	... "Bozuk değilse tamir etme." söyleminin savunucusudur.					
28	... sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğini belirtir.					
29	... dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşulması için toplar.					
30	... tüm dikkatini hataların, şikayetlerin ve yetersizliklerin ortadan kaldırılması üzerinde toplar.					
31	... yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
32	... beklenen standartlar gerçekleştirilmediğinde dikkatini oraya verir.					

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız örgütü ve içerisindekidavranışlarınızı dikkate alarak değerlendiriniz. **(1) Kesinlikle katılmıyorum,(2)Katılmıyorum,(3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum**						
1	Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman gerilirim.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman kızgınlık hissederim.					
3	Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman sinirlerim.					
4	Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman içimi bir endişe kaplar.					
5	Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					
6	Çalıştığım işletmede, bir şey yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
7	Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
8	Çalıştığım işletmede, çalışanlardan beklenen davranışlar ile ödüllendirilen davranışlar birbirinden farklıdır.					
9	Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
10	Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
11	Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmedeki uygulama ve politikaları eleştiririm.					
12	Çalıştığım işletmede herhangi bir şey olduğunda, çalışma arkadaşlarımla anlamlı bir şekilde bakışırız.					
13	Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler hakkında yakınırım.					