



T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI

**YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, SAPKIN DAVRANIŞLAR VE  
SİNİZME ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Sevgi KILINÇ

Danışman

Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Mayıs 2017

NEVŞEHİR





T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI

**YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, SAPKIN DAVRANIŞLAR VE  
SİNİZME ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Sevgi KILINÇ

Danışman

Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Mayıs 2017

NEVŞEHİR

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**

Sevgi KILINÇ

## KILAVUZA UYGUNLUK ONAYI

“ Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme, Sapkın Davranışlar Ve Sinizme Etkisi ” adlı Yüksek Lisans / Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

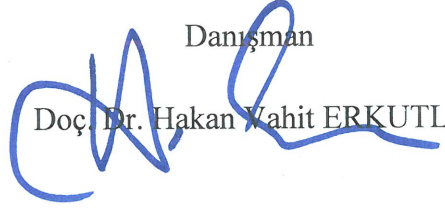
Tezi Hazırlayan

Sevgi KILINÇ



Danışman

Doç. Dr. Hakan Wahit ERKUTLU



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Sevgi ÖZGENER

Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Sevgi KILINÇ tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme, Sapkın Davranışlar ve Sinizme Etkisi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme. Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

02 / 05 / 2017

## JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye : Doç .Dr. Metin KAPLAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Murat TOKSARI

İMZA



## ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 04 / 05 / 2017 tarih ve 217/2017 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

04 / 05 / 2017

  
Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Müdürü  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ  
ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

## TEŞEKKÜR

Bu çalıőmanın proje aőamasından baőlayarak tamamlanmasına kadar engin bilgi birikimi ve deneyimiyle bana yol gősteren, her durumda beni motive ederek, eksiklerimi gőstererek yardımcı olan değerli danıőmanım Doç. Dr. Hakan Vahit Erkutlu ‘ya sonsuz teőekkürlerimi sunarım. Tezimin uygulama aőamasında gerekli hoőgörüýü esirgemeyip araőtırma yapılmasına izin veren Nevşehir Belediyesi Başkan Yardımcısı Sayın Yusuf Kaya ‘ya ve soruları içtenlikle cevaplayan belediye personeline teőekkür ederim. Ayrıca, bugüne kadar maddi ve manevi desteği ile yanımda olan annem ve babama, karőılaőtıęım zorlukları aőmamda yardımcı olan, bilgisi ve desteğiyle beni motive eden kıymetli eőim, Ekrem Eőref Kılınç ‘a ve yoğun çalıőma nedeniyle ara sıra uzak kalıp yeterince ilgi gősteremedięim ikiz bebeklerim Selim ve Kerem ‘e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

NEVŞEHİR, MAYIS 2017

SEVGİ KILINÇ

# YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, SAPKIN DAVRANIŞLAR VE SINIZME ETKİSİ

Sevgi KILINÇ

Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2017

Danışman: Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, etik liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme, sinizm ve sapkın davranışlar üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaçla Nevşehir Belediyesi Personeli üzerinde anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Uygulanan anket dört bölümden ve demografik bilgilerin yer aldığı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Brown, Trevino ve Harrison'un (2005) "Etik Liderlik Ölçeği" olan etik liderlik soruları; ikinci bölümde Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirdiği "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" kullanılarak örgütsel özdeşleşme soruları; üçüncü bölümde Bennett ve Robinson'nın (1995) "Sapkın Davranışlar Ölçeği" kullanılarak sapkın davranışlar soruları; dördüncü bölümde ise Pugh ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen, 5 ifadeden oluşan "Örgütsel Sinizm" ölçeği olan örgütsel sinizm soruları yer almaktadır.

Veri analizleri hiyerarşik çoklu regresyon analizi aracılığı ile yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkarken; etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan etik liderlik ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü ama düşük düzeyde bir etki olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar sözcükler:** etik liderlik, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm, sapkın davranışlar.



**THE EFFECT OF MANAGERS' ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON  
ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION, DEVIANT BEHAVIORS AND  
CYNICISM**

**Sevgi KILINÇ**

**Nevsehir University, Institute of Social Sciences**

**Business Department, Master Thesis, May 2017**

**Supervisor: Associate Professor Hakan Vahit ERKUTLU**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to investigate the effects of ethical leadership behavior on organizational identification, cynicism, and deviant behavior. For this purpose, data was collected via questionnaires applied on Nevsehir Municipality Personnel. The questionnaire consists of four parts and the part where demographic information is included. In the first part, ethical leadership questions from 'Ethical Leadership Scale' of Brown, Trevino and Harrison (2005); in the second part, organizational identification items from 'Organizational Identity Scale' of Mael and Ashforth (1992); in the third part, deviant behaviors items from 'Deviant Behavior Scale' of Bennet and Robinson (1995); and in the fourth part, organizational cynicism items from 'Organizational Cynicism Scale' which are of 5 dimensions and were developed by Pugh and others (2003) are included in this study.

Data analysis was done through hierarchical multiple regression analysis. According to the results of the analysis, ethical leadership behaviors have a positive effect on organizational identification; but there is a negative relationship between ethical leadership and organizational cynicism. On the other hand, it was found that there was a positive but low relationship between ethical leadership and deviant behavior.

**Keywords:** ethical leadership, organizational identification, organizational cynicism, deviant behavior.

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI</b> .....	ii
<b>KILAVUZA UYGUNLUK ONAYI</b> .....	iii
<b>ONAY</b> .....	iv
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	v
<b>ÖZET</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	viii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	xii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ETİK LİDERLİK

1.1. Değer Kavramı .....	5
1.2. Etik Kavramı .....	6
1.3. Etik Teoriler .....	7
1.3.1. Sonuçsalcı (Teleolojik Teoriler) .....	7
1.3.2. Haklar Teorisi (Deontolojik Teoriler) .....	8
1.4. Etik ve Etik Dışı Davranışlar .....	8
1.5. Liderlik ve Etik .....	9
1.6. Etik Liderlik Tanımı ve Önemi .....	10
1.7. Etik Liderliğin Boyutları .....	15

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımı ve Önemi .....	17
2.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Sosyal Kimlik Yaklaşımı .....	21
2.3. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri .....	23
2.3.1. Kreiner ve Ashfort' un Özdeşleşme Modeli .....	23

viii

2.3.1.1. Özdeşleşmeme Boyutu (Disidentification) .....	24
2.3.1.2. Kararsız Özdeşleşme .....	25
2.3.1.3. Tarafsız Özdeşleşme .....	26
2.3.2. Scott, Corman ve Cheney'nin Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	26
2.3.2.1. Yapının İkiliği .....	27
2.3.2.2. Yapının Bölgeselliği.....	28
2.3.2.3. Durumsal Eylem.....	29
2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları .....	29
2.4.1. Örgütle Özdeşleşme.....	31
2.4.2. Grup İçi Özdeşleşme .....	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAPKIN DAVRANIŞLAR

3.1. Sapkın Davranışlar Kavramının Tanımı ve Önemi.....	33
3.2. Sapkın Davranışların Boyutları.....	36
3.2. Sapkın Davranışlar İle İlgili Yaklaşımlar .....	37
3.2.1. Hollinger ve Clark (1982) İşyeri Sapkın Davranış Yaklaşımı .....	37
3.2.2. Vardi ve Weiner-Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı .....	38
3.2.3. Robinson ve Bennett (1995) Sapkın Davranış Yaklaşımı.....	39
3.2.4. O'Leary-Kelly, Griffin and Glew (1996) Örgütsel Zarar Verme Davranış Yaklaşımı.....	41
3.2.5. Warren (2003) Çalışan Sapkınlığı Yaklaşımı.....	41
3.3. Sapkın Davranışları Etkileyen Faktörler .....	42
3.3.1. Kişisel Faktörler .....	42
3.3.2. Sosyal, Çevresel ve Kişilerarası Faktörler.....	43
3.3.3. Örgütsel Faktörler.....	44

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL SİNİZM**

4.1. Sinizm Kavramı .....	46
4.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Önemi .....	48
4.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	49
4.3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut.....	50
4.3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyutu.....	50
4.3. Davranışsal (Davranış) Boyut.....	51
4.4. Örgütsel Sinizmin Nedenleri.....	51
4.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri.....	52
4.4.2. Kişi-Rol Çatışması.....	53
4.5. Örgütsel Sinizm Türleri.....	53
4.5.1. Kişilik Sinizmi.....	54
4.5.2. Kurumsal Sinizm.....	54
4.5.3. İşgören Sinizmi.....	55
4.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	55
4.5.5. Mesleki Sinizm.....	56
4.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	56

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, SAPKIN DAVRANIŞLAR VE SİNİZM İLE İLGİLİ LİTERATÜRDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

5.1. Etik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	59
5.2. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	61
5.3. Sapkın Davranışlar İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	63
5.4. Örgütsel sinizm İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	67
5.5. Etik Liderlik Davranışları İle Örgütsel Özdeşleşme, Sapkın Davranışlar Ve Sinizm Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar.....	70

## ALTINCI BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, SAPKIN DAVRANIŞLAR VE SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	73
6.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtlılıkları .....	74
6.3. Araştırmanın Yöntem Bilimi (Metodolojisi) .....	74
6.3.1. Örnekleme .....	74
6.3.2. Ölçekler .....	75
6.3.3. Model ve Hipotezler .....	76
6.3.4. Veri Analiz Yöntemleri .....	79
6.4. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları.....	79
6.4.1. Araştırmaya Katılan Kurum Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	79
6.4.2. Araştırmaya Katılan Kurum Çalışanlarının bulgularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	81
6.4.3. Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme, Sinizim Ve Sapkın Davranışlar Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular.....	86
<b>SONUÇ</b> .....	90
<b>KAYNAKÇA</b> .....	94
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	111

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler .....	15
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Özdeşleşme Tanımları .....	20
<b>Tablo 3:</b> Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları.....	76
<b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılan Kurum Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (N=300) .....	80
<b>Tablo 5:</b> Etik Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	82
<b>Tablo 6:</b> Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	83
<b>Tablo 7:</b> Sapkın Davranışlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	84
<b>Tablo 8:</b> Örgütsel Sinizme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	85
<b>Tablo 9:</b> Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar ve Güvenilirlik Katsayıları .....	86
<b>Tablo 10:</b> Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	87
<b>Tablo 11:</b> Etik Liderlik Davranışlarının sapkın davranışlar üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analiz sonuçları.....	88
<b>Tablo 12:</b> Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları .....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Genişletilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli.....	24
<b>Şekil 2:</b> Özdeşlemenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleme İkiliği .....	28
<b>Şekil 3:</b> Sapkın Davranış Tipolojisi.....	39
<b>Şekil 4:</b> Warren (2003) Çalışan sapkınılığı yaklaşımı .....	41
<b>Şekil 5:</b> Araştırmanın Modeli .....	78



## GİRİŞ

Dünya üzerinde her geçen gün değişiklikler yaşanmaktadır. Bu değişim insan hayatının tüm alanlarında yaşanmakta ve daha önceki düzen sürekli değişime uğramaktadır. Bu durum insan hayatında gerek sosyal gerekse iş hayatında önemli farklılıklar yaşanmasına sebep olmaktadır. Günümüzde özellikle hizmet sektörünün yaygınlaşması insanların beklentilerini de artırmaktadır. Bu durum ise daha fazla rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Böyle bir rekabet ortamında yönetici ve çalışan gerekli uyumu gösterdiğinde diğer işletmelere göre avantajlı duruma gelecektir. Çünkü insan faktörü önemlidir. Özellikle çalışanın da fikirlerine önem verilmesi daha farklı ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır. Böyle bir durumun söz konusu olması için yöneticilere görev düşmektedir.

Özellikle iş hayatında çalışan bireyin fikirlerinin daha çok ön planda tutulduğu, daha özgür bir ortama ihtiyaç duyulmaktadır. Birey işyerinde artık fikirlerine değer verilmesini, doğru anlaşılmasını, kendisine saygı gösterilmesini ve dürüst davranılmasını, kurumun bir parçası olduğunun hissettirilmesini beklemektedir (Yılmaz, 2006: 28). Yönetici ve çalışan arasında bir bütün oluşması gerekir. Çünkü astların verimli çalışması, işyerini benimsemesi, işyerinde uygun davranışlarda bulunması için üstleri ile doğru bir iletişimde olması gerekir. Bu durum ancak iyi bir liderin, takımını, işyeri şartlarına uygun olarak yönlendirmesi ve istenen görevlerin yerine getirilmesi için örnek davranışlar sergilemesine bağlıdır. Liderlik bu doğrultuda önemli bir konudur. Liderin davranışları çalışanın işyerindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu doğrultuda son yıllarda farklı liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Bunlar içerisinde etik liderlik günümüzde daha çok ön plana çıkan liderlik davranışlarından biri olmuştur.

Etik liderlik; *“kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim,*



*güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır.”* (Brown vd., 2005: 120). Bu tanımdan yola çıkarak etik liderin önce örnek olması gerektiği anlaşılıyor. Lider ilk olarak ahlaki kurallara uygun davranışlar sergileyecek sonra çalışandan beklentisi olacaktır. Etik bir lider çalışanın işletmedeki yaptığı faaliyetleri etik bir çerçevede kontrol eder. Çalışanın ahlaklı, dürüst ve adaletli olması yöneticinin ne kadar etik davranışlar sergilediğine bağlıdır.

Birey ve örgüt ilişkilerini inceleyen çalışmalarda en çok bahsedilen kavramlardan birisi örgütsel özdeşleşmedir. Özdeşleme, örgüt ile birey arasında bir çeşit psikolojik köprü konumunda olup, bireyin örgütle arasında kurmak istediği bağ olarak bilinmektedir (Kreiner, Ashforth, 2004: 2). Bir diğer tanıma göre ise; *“Birey ve örgüt arasındaki ilişkinin gelişim süreci ve aynı zamanda bu sürecin bir ürünü ve bireyin kendisini bir bütünün parçası olarak gördüğü psikolojik bir durum”* (Rousseau, 1998: 217; Bullis ve Bach, 1991: 181). Bu tanımlamalar örgütsel özdeşleşmenin bireyin hem işiyle hem de çalıştığı mesai arkadaşlarıyla bütünleşmesi anlamına gelir. Etik lider davranışları özdeşleşmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. İşverenin ahlaklı olması, görevini yerine getirirken dürüst olup işini tam anlamıyla yapması, performans değerlendirmesi gibi çalışanların kıyas edildiği durumlarda adil olması iş görenin hem işletmesine hem de yöneticisine karşı düşüncelerini olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum da örgüte gönül bağı olmasını sağlayıp örgütle bütünleşmesine vesile olacaktır. Çalışan elbette sadece örgütle bütünleşip özdeşleşmemektedir. Çalışma şartlarına göre işini yaparken yanlış hareketlerde bulunduğu da olmaktadır. Bu da bazı çalışanların yaptıkları olumsuz ve yanlış harekete göre sapkın davranışlar olarak adlandırılmaktadır.

Bennett ve Robinson (1995) sapkın davranışları *“çalışanların örgüt kurallarını bozarak, örgütün veya üyelerinin iyi durumlarını tehdit eden davranışlar”* olarak tanımlamıştır (Robinson ve Bennett, 1995: 556). Örgütsel direniş olarak İşyeri sapkınlık davranışı tüm organizasyonlarda güç ve direnç bölgesi olmasından dolayı önemli ve yaygındır (Lawrence ve Robinson, 2007: 380).

*“Örgütsel sapkın davranışları; örgütün varlığına zarar verme, iş süreçlerini kesintiye uğratma, hırsızlık, müşterilere karşı ilgisizlik, çalışma arkadaşlarına kayıtsızlık, sabotaj, işten ayrılma, asosyal davranış, misillemede bulunma, duygusal istismar gibi eylemler şeklinde sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür kasıtlı davranışların bilinçli ve sistematik şekilde uygulanması örgütün çıkarlarına zarar vermektedir”* (İyigün, 2011: 53).

İşyeri sapma örnekleri, hırsızlık, başkaldırma, fiziksel saldırganlık ve sözlü tacizdir. Bu olumsuz çalışan davranışları çeşitli etiketler altında ele alınmıştır. Bunlar; saldırganlık, anti sosyal davranış, ters çalışma davranışı, misilleme ve intikamdır (Holtz ve Harold, 2010: 2). Özellikle dedikodu, iftira, işe geç gelme, kaytarma, sözlü taciz ve istismar yaygın olarak işletmelerde görülmektedir. Yöneticilerin ise ahlaklı hareket edip etik kurallara uygun davranışlar sergilemesi örgütte olan sapkın davranışları azaltabilmektedir. Ayrıca etik liderin güvenilir ve adaletli olmaması, tutarsız davranışları ve yalan söylemesi çalışanı sinik davranışlara yönlendirebilir. Bu doğrultuda Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) sinizmin sosyal mübadele(zorlama ve dayatmaların ortadan kalkması) ihlallerine bir tepki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Cole, Bruch, Vogel, 2006: 464).

Sinikler; bireylerin çeşitli seçenekler arasında tercihte bulunurken bencil davrandıklarını, davranışlarında ise tutarlı olmadıklarını ve güvensiz olduklarını ve yalan söylemenin, sahtekarlık yapmanın ve başkalarını istismar etmenin bireyin temel karakteristiklerinden olduğunu düşünürler (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 54). Örgütsel sinikler örgütün gelecekteki eyleminin seyri hakkında kötümser tahminler yapma eğiliminde olabilir. Ayrıca sözel olmayan davranışlarını da sinik tutumları aktarmak için kullanabilirler. Bilmiş tavırlarla sahte gülümse ve dudak bükerek bu sözsüz davranışlarını ifade edebilirler (Dean vd., 1998: 346). Bu durum örgüte olan bağlılık ve güveni sarsabilecektir. Çünkü yapılan işi önemsiz görmesi kendi yapacağı işe de değersiz bakması demektir.

Örgütsel sinizme neden olan etkenler mevcuttur. Bunlara örnek olarak *“psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri,*

*çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim, küçülme ve yeniden yapılanma ve yöneticilerin işten çıkarılması” gibi birçok faktör gösterilebilir (Özgener vd., 2008: 57). Böyle bir durumda yine etik liderlik davranışları etkili olmaktadır. Çünkü ahlaklı, güvenilir, dürüst ve adil bir lider bunlara izin vermez ve olabildiğince eşit davranıp kendi davranışları ile de örnek olmaya çalışan bir unsurdur.*

Tüm bu incelenmiş çalışmalar ışığında araştırmamızda etik liderlik davranışlarının, işgörenin örgütle özdeşleşmesini nasıl etkilediği, çalışırken sinik davranışları sergileyip sergilemediği ve yapılan iş esnasında ne gibi sapkın davranışlar içerisinde bulunduğunu ele almaktadır. Yine bu çalışmada yöneticilerdeki etik liderlik davranışları çalışanın örgütle özdeşleşmesini, örgütsel sinizmini ve sapkın davranışları hangi durumlarda etkilediğini incelemektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ETİK LİDERLİK

### 1.1. Değer Kavramı

İnsanın her davranışı, bir değere dayanır. İnsan tüm eylemlerini ifade etme sürecinde seçme özgürlüğüne sahiptir. İşte bu seçme sürecinde belli bir ölçüt kullanmak zorunda olan insan, değerlerin aracılığı ile belli bir yargıda bulunarak eylemlerini ifade eder (Yılmaz, 2006: 23).

Değer kavramı en geniş anlatımıyla doğru, yanlış, iyi, kötü ve olması gerekene veya istenene dair düşünceler olarak tanımlanabilir. Rokeach (1973) değerleri “...belirli bir davranış biçimi veya nihai durumun diğerine tercih edilmesine yönelik inançlar” olarak tanımlamıştır. Yazara göre değerlerin işlevi “nesnelere, durumlar, ideoloji, öz imaj, yargılar, meşruluk ve kişinin kendisini diğerleriyle karşılaştırması veya diğerlerini etkilemede kullanılan eylemlere rehberlik etmek ve belirlemektir” (Akıllı, Çam ve Kılınç, 2013: 244).

Schwartz ve Sagie (2000) bireysel değerleri “insanların yaşantılarına rehberlik eden, önemleri değişken, arzu edilen, koşullar-üstü amaçlar” olarak tanımlamaktadır. Rokeach ve Schwartz’ın değer sınıflandırmaları birlikte düşünüldüğünde, değerlerin hem bireysel hem de toplumsal açıdan önemi ortaya çıkmaktadır. Bireysel yaşantıların ve toplumsal düzenin kurulması ve sürdürülmesinde değerler bir pusula görevi üstlenmektedir (Akıllı, Çam ve Kılınç, 2013: 245).

Değerlerin bireysel yaşantılar ve toplumsal düzene ilişkin önemleri örgütsel yaşantı için de geçerlidir. Her şeyden önce bir kurumda çalışanlar, kuruma katılmadan önce biçimlenmiş değerlerini beraberlerinde getirmektedir. Bireyin değerler sistemiyle kurumun değerler sistemi arasındaki uyumsuzluk, iş tatmini, motivasyon, stres, iş bırakma veya duygusal uyumsuzluk gibi birçok sorunu

tetikleyebilir (Robbins ve Judge, 2012: 74-77). Diğer yandan kurumlarda yönetici konumunda bulunanlar hem kendi değerlerini hem de her biri farklı değerlere sahip olabilecek personelin değerlerini kurumun değerleriyle hizalamak durumundadır (Özgener, 2000: 174).

## 1.2. Etik Kavramı

Etik, toplumların tarihi, sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel etkenler olmak üzere, çeşitli faktörlere bağlı olarak oluşan tarihi, toplumsal ve dinamik bir süreçtir. Etik çerçevesinde oluşturulan ilke ve kurallar, hukuk kurallarından farklı olarak, yasalarla değil toplumsal tepkilerle oluşurlar. Etik değerlerin çiğnenmesine karşı yaptırım, yine, toplum tarafından geliştirilen tepkilerden oluşmaktadır. Etik, toplumun ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yapılanması içinde tüm kategorilerle doğrudan ilişkilidir, iç içedir. Bu nedenle etik, belirli davranış kalıplarına indirgenerek, bağımsız kategoriler şeklinde tek başına ele alınamaz (Sezgül, 2010: 241).

Pieper (1999) tarafından etik, bir “pusula” ya benzetilmektedir. Pusula, gidilecek yeri tarif etmez, sadece gidilecek yerin yönünü belirtir. Etik de kişinin belirli bir eylem ya da davranışı değil, doğru olan davranışı fark etmesini ve bu yönde hareket etmesini sağlar (Akıllı, vd., 2013: 7). Etik değerler iyi ve kötü arasında oluşan ayrılık olarak düşünülebilir. “Dürüstlük, yardımseverlik ve sadakat gibi değerler iyi; onun tersi olan kalp kırma, yalancılık ve ikiyüzlülük gibi kavramlar ise kötü” olarak ifade edilmektedir. İnsanları iyiye yöneltmeyi amaçlayan bu gibi değerler vazgeçilmez etik değerler olarak kabul edilmektedir (Bedük, vd., 2005: 59).

Etiğin konusu, “Bireyin eylemleri ve bu eylemlerle ilgili tüm etkenlerdir. Etiğin amacı ise akılcı mutluluğu aramak ve mutlu yaşama sanatını yaratmaktır. Dünyayı yaşanabilir kılmak için olması gereken hal ve hareketlere odaklanan etik, mükemmel bir toplumun oluşması için çaba sarf etmektedir” (Usta, 2010: 164-165).

Etiğin amacı, “Ahlakı ve onun vazgeçilmez kavramları olan iyilik, kötülük, erdem, mutluluk, ahlaki kişilik, onurlu yaşam gibi kavramları temellendirmek, açıklamak, yorumlamak ve belli bir ahlak teorisi kurmaktır” (Kılıoğlu, 1990: 10).

Güngör'e (1997) göre insanoğlu toplum hayatında huzur ve mutluluk istiyorsa evrensel olan temel etik değerlere ihtiyacı vardır. Bu yüzden insanoğlu etik değerleri benimsemek ve bu kurallara uymak zorundadır. Bu hem içinde yaşadığı toplumun bir zorunluluğu hem de kendi kişisel doğasının bir gereğidir (Yılmaz, 2006: 23).

### **1.3. Etik Teoriler**

İyi bir yaşam amacı için etik terimi ve bu amaca ulaşmak için zorlama/kısıtlama etkisi olan normatif içerikli ahlak terimi kullanılmaktadır. Amaç ile norm arasındaki ayırımında temel ayraç bunların teorilerinin farklı olmasıdır. Etik Aristotelesçi yaklaşımın ileri sürdüğü teleolojik perspektifle karakterize edilmekte; ahlak ise Kantçı yaklaşımın ileri sürdüğü deontolojik bir bakış açısıyla tanımlanmaktadır. Ahlak, etik amacın meşru ve hatta vazgeçilmezi olmakla birlikte sınırlı bir gerçekleşmesini oluşturur ve etik bu anlamda ahlakı kuşatır. Bu anlamda ahlak ve etik kuramlar birbirlerini tamamlamaktadırlar (Usta, 2010: 166).

Frenkena (1973), etik alanında teleolojik yaklaşım (sonuçsalcı/faydacı) ve deontolojik yaklaşım (haklar teorisi) olmak üzere iki önemli yaklaşımın varlığından söz etmektedir. Bu etik teoriler diğer etik teorilere kıyasla iş etiği kapsamında en yoğun kullanılan teorilerdir. Söz konusu teoriler aynı zamanda etik iklim ölçeğinin de oluşmasında katkı sağlayan teorilerdir (Yeşiltaş, 2012: 55).

#### **1.3.1. Sonuçsalcı (Teleolojik Teoriler)**

Teleoloji, davranışların sonuçlarıyla ilgilenen bir felsefedir. Teleolojik teori, genel anlamda sonuçları itibariyle neyin doğru neyin yanlış olduğu üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım “son referans, elde edilen veya elde edilmesi beklenen faydanın karşılaştırılan miktarı, yani kararın sonuçlarının iyi veya kötü olmasıdır.” (Yeşiltaş, 2012: 55).

Teleolojik yaklaşım ilkelerine göre, bir eylemin öncelikli olarak hem iyi hem de kötü sonuçları hesap edilir. İkinci olarak, iyi sonuçların toplamının kötü sonuçların toplamından daha ağır gelip gelmediği belirlenir. Eğer iyi sonuçlar daha fazlaysa o

zaman bu eylemi yapmak ahlaken daha doğrudur. Eğer kötü sonuçlar daha fazlaysa, o zaman bu eylem ahlaken doğru olmayan bir eylemdir (Usta, 2010: 166).

Literatürde teleolojik teori ile ilgili oluşmuş birçok etik teori mevcuttur. Bunlar arasında öne çıkan iki tanesi egoizm ve yararcılık teorileridir. Etik egoizmde faaliyetlerin ya da yapılanların ahlaki olması ya da olmaması, bireysel çıkarlara hizmet etmesine bağlıdır. Herhangi bir faaliyetin etik olması o faaliyetin bireye sağladığı çıkarın diğerlerine göre daha çok olmasına bağlıdır. Yararcılık (faydacılık) teorisi ise, hem insana hem de etik değerlere önem vermektedir (Yeşiltaş, 2012: 56).

### **1.3.2. Haklar Teorisi (Deontolojik Teoriler)**

Deontoloji etiği, sorumluluk ve ahlaki zorunluluk anlamında kullanılmaktadır. Birçok deontolojik teori tasarımı olmasına rağmen en önemlisi ve güvenilir olanı Immanuel Kant'ın geliştirdiği teoridir. Kant; benlik, ahlâk ve öneriler arasında mutlak fark olduğunu düşünmektedir. Faaliyetler eğer sorumluluk çerçevesinde oluşturuluyorsa ahlaki değer taşıyabileceğini; aksi durumda ahlaki değer taşımayacağını ifade etmektedir (Yeşiltaş, 2012: 57).

Deontolojik yaklaşımı sonuçsalcı olmamakla birlikte, doğası gereği zorunluluklar ve verilen kararlarda farklı grupların haklarına odaklanmaktadır. Teoride eylemin ortaya çıkardığı sonuç ikinci planda olup; eylemin kendi üzerine ve kendi içindeki tutarlılığına odaklanmaktadır. Deontoloji teorisi, ödevin ve ilkeliliğin etiği olarak ifade edilebilir. Bu teori teleolojik teoriden farklı olarak, yükümlülüğü sonuçların bir fonksiyonu olarak değerlendirmekte ve sonuçların ayrı olarak ele alınması gerektiğinden hareket etmektedir (Yeşiltaş, 2012: 57).

### **1.4. Etik ve Etik Dışı Davranışlar**

Etik yönetim, görevlilerinin işlerinde, yükümlülüklerini yerine getirirken “*yansızlık, nesnellik, dürüstlük içinde olmaları*” ve kendi konumlarını kişisel, özel, parasal ya da partizan amaçlarla kullanmaktan kaçınmalarını ifade eder. Çevresini düşünmek yöneticinin toplumsal sorumluluğudur ve bu da etik kavramı ile doğrudan ilişkilidir

(Çetin ve Özcan, 2004: 22). Kutanis ve diğerlerine göre etik ve etik dışı davranışlar şöyledir;

*“Kurum içerisinde etik ilkelerin ve etik dışı davranışların belirlenmiş olması çalışanların mesleki etik değerleri benimsemesi ve uygulaması açısından önemlidir. Kurum da uygulanması gereken etik ilkelere; doğruluk, dürüstlük, adaletli olma, tarafsızlık, sorumluluk sahibi ve hoşgörülü olmak, insan haklarına riayet etmek, işe ve kuruma bağlılık, sevgi sahibi, hoşgörülü, saygılı ve tutumlu olmak, herkesin hakkına ve kişisel özgürlüğüne saygılı olmak ve performansa dayalı ücret ödemek örnek verilebilir. Kurum içerisinde etik dışı davranışlar ise, ayrımcılık yapmak, adam kayırmak, rüşvet vermek ya da almak, yıldırma politikaları uygulamak, görevi ihmal etmek, başkalarını sömürmek, bencillik etmek, yolsuzluk yapmak, dalkavukluk yapmak, iş ilişkilerine politika karıştırmak, hakaret ve küfür etmek, bedensel ve cinsel tacizde bulunmak, kötü alışkanlıklar edinmek, görev ve yetkiyi kötüye kullanmak, dedikodu yapmak ve katı davranmaktır”* (Kutanis, vd., 2005: 212).

Meslek etiği, özellikle doğrudan doğruya insanla ilgili mesleklerde uyulması gereken davranış kuralları olarak tanımlanabilmektedir. Desensi ve Rosenberg’e göre (1996) mesleki etik ilkelerin geliştirilmesi şu yararları sağlamaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2011: 22);

- 1) Bireyleri etik davranış göstermeye güdüler.
- 2) Bireylere doğru ya da yanlış eylemler konusunda daha tutarlı bir rehberlik sağlar.
- 3) Belirsiz durumlarda nasıl davranılacağı konusunda rehberlik eder.
- 4) Yönetici ya da patronların hükümlerini gücünü kontrol eder.
- 5) Örgütlerin toplumsal sorumluluklarını tanımlar.
- 6) Örgütün ya da mesleğin çıkarlarına hizmet eder.

### **1.5. Liderlik ve Etik**

Liderin takipçileri, liderlerinde güvenilirlik, dürüstlük, açık sözlülük ve samimiyet gibi davranışların olmasını bekler. Gelecekte var olmak isteyen liderlerde, takipçilerinin beklentilerine uygun olarak liderliklerini devam ettirebilmek için etkili liderlikte gerekli olan insani değerlere ve etik davranışlara önem vereceklerdir. Bu değerler, paylaşılan amaçların, standartların ve düşüncelerin mesajlarını



taşıyacaklardır. Liderlerin düşünceleri ve aldığı kararlar onların etik prensip ve kişisel felsefelerini yansıtacaktır bu da doğal olarak örgütle kaynaşacaktır. 21.yy'da başarılı olmak isteyen liderler bu etik bulgular üzerinde yoğunlaşmak durumunda kalacaklardır (Sezgül, 2010: 247).

Bireyler işyerinde artık fikirlerine değer verilmesini, doğru anlaşılmasını, kendisine saygı gösterilmesini ve dürüst davranılmasını, kurumun bir parçası olduğunun hissettirilmesini beklemektedir. Bu kriterlere uygun çalışma ortamını sağlaması gereken kişi, elbette ki liderdir. Liderin istenilen çalışma ortamını sağlaması için, ilk olarak davranışlarıyla etik becerileri yansıtmalı ve etik değerler sistemine bağlı olmalıdır. Aynı zamanda kurumsal yapının temelinde şeffaflık vardır. Bu kapsamda lider, şeffaf bir kurum oluşturmak için etik kurallara uymalıdır. Bu etik kurallar; gerçeği ve doğruyu her zaman söylemesi, her zaman işini iyi yapmaya çalışması ve dürüst olmasıdır (Yılmaz, 2006: 28).

Liderin etik davranışlar sergilemesi ancak neyin doğru, iyi ve haklı olduğunun tam olarak belirlenmesiyle mümkündür. Bu doğrultuda oluşturulan davranışların olması bireyin ahlaki farkındalığının artmasına ve ahlaki benlik-gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle etik liderlik diğer liderlik türlerine göre ahlaki davranışların güçlendirilmesinde daha fazlasını içermektedir. Etik lider örgüt içinde farklı farklı bireyler üzerinde etkinlik kurarak uygun bir örgüt kültürü oluşturan kişi konumundadır (Tuna vd., 2012: 144).

Liderin amacı örgütü ortak amaç etrafında toplamaktır. Bunu da etik davranışlar sergileyerek yapabilecektir.

## **1.6. Etik Liderlik Tanımı ve Önemi**

Birçok felsefeci ve teoloji araştırmacısının etik liderliğin kapsamına yönelik birçok çalışma yapmasına rağmen sosyal bilimcilerin bu konudaki uygulamalı araştırmaları daha yenidir. İşletmeler açısından oldukça önemli bir konumda bulunan etik liderliğin tanımlamasını da bu konuda ilk uygulamalı çalışmalar arasında yer alan Brown, Trevino ve Harrison yapmıştır (Tuna vd., 2012: 144). Brown ve diğerlerine

(2005) göre etik liderlik; *“kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır.”* (Brown vd., 2005: 120).

Sergiovanni (1992) ile Bolman ve Deal (1995) etik liderliği, liderliğin kalbi olarak ifade etmişler ve yönetim açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak vurgulamışlardır. Harvey (2004), etik liderliğin tanımında yol gösterici nitelikte on temel özellik sıralamaktadır. *“Bu özellikler; değerleri ve etik bilinci oluşturmak, insanlara sorumluluk vermek, başkalarına örnek olmak, değerler çerçevesinde karar vermek, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek, değerler ve etik konusunda eğitim vermek, algılara dikkat etmek, istikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak, etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek, inisiyatif almayı desteklemek olarak tanımlanmıştır”* (Akdoğan ve Demirtaş, 2013: 109).

Etik liderler, meslektaşlarının, çalışanların, müşterilerinin ve etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler. Etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirir. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlama, bir birikimin sonucudur ( Sezgül, 2010: 245).

Trevino ve diğerleri (2000, 2003) etik liderlik terimini tanımlamak için yöneticiler üzerinde araştırma yaptılar. Bu araştırmaya göre etik liderlerin dürüst ve güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Etik liderler kişisel ve profesyonel yaşamlarında etik davranan adil ve ilkeli karar vericiler olduğu ortaya çıkmıştır ( Brown ve Trevino, 2006: 597).

Etik liderliğin sahip olduğu özelliklere bakıldığında otantik liderlik, manevi liderlik ve dönüşümcü liderlikte olan farklı özelliklerin etik liderlikte de yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte etik liderlik bu liderlik tarzlarından daha fazlasını ifade etmektedir (Yeşiltaş vd., 2012: 20).

Etik davranışlar sergilemek isteyen bir liderin, bunu başarabilmesi neyin doğru, iyi ve haklı olduğunun belirlenmesi ile mümkündür. Bu doğrultuda oluşturulmuş davranışların varlığı belki de bireyin ahlaki farkındalığının artmasına ve ahlaki benlik gerçekleştirilmesine fayda sağlamaktadır. Böylece etik liderlik diğer liderlik türlerine göre ahlaki davranışların güçlendirilmesinde daha önem arz etmektedir. Etik lider farklı bireyler üzerinde etkinlik kurarak örgüt içinde uygun bir örgüt kültürü oluşturan kişi konumundadır (Tuna vd., 2012: 144).

Lider, rol model olarak kendi etik değerlerini göstermiş olduğu faaliyetlerle, güçlü mesajlar aracılığı ile bireylere iletmektedir. Etik lider, “*muhteşem iyiye hizmet etmek adına*” özgecidir. Aynı zamanda özgeci davranışların etik liderliğin temelini oluşturduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle etik lider, en iyiye ulaşabilmek için ortak çıkarlarla uyumlu hareket etmekte ve sahip olduğu gücü bunun için kullanmaktadır (Yeşiltaş vd., 2012: 20).

Howell ve Avolio (1992) dürüstlüğün etik ve etik olmayan karizmatik liderlerin farklılaşmış birçok özelliklerinden sadece biri olduğunu ortaya koymuşlardır (Brown, vd., 2005: 119).

Etik liderden “*bireylerin psikolojik olarak güçlendirilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması, işyeriyle uyumlu hale getirilmeleri (birey-iş uyumu) ve işinin anlamlı kılınması için çaba harcamaları*” gibi davranışlar beklenmektedir. Liderin bu tarz davranışları karşılaması çalışanların kendilerini geliştirmelerine, işle ilgili yeteneklerini artırmalarına katkıda bulunabilir (Yeşiltaş, 2012: 59).

Etik liderler, başarıyı amaçlarken, adalet, dürüstlük ve etik standartlar içerisinde iş yapmaya çalışırlar. Onlar, yasal ve etik davranışlarla meşgul olurken, aynı zamanda kâr elde etmeyi içeren iş amaçlarına da sahiptirler. Sadece yasalarda yazılı olanları değil, aynı zamanda yasaların ruhunu da takip ederler. Etik liderler genellikle yasaların gerektirdiğinin üzerinde daha iyi çalışmalarını gerektiğini kabul ederler. Bu yönetim tarzına rehberlik eden temel ilke: “*Bu karar, eylem veya davranış bizim için*

*ve bundan etkilenen tüm taraflar için doğru mudur?” şeklinde özetlenebilir (Sezgül, 2010: 246).*

Etik lider genel anlamda muhteşem iyiye hizmet etmek adına özgecidir. Aynı zamanda özgeci davranışların, etik liderliğin temelini oluşturduğu söylenebilir. Kısacası etik lider, en iyiye ulaşabilmek için ortak çıkarlarla uyumlu hareket etmekte ve sahip olduğu gücü bunun için kullanmaktadır (Yeşiltaş, 2012: 58).

### **Etik Liderlik Özellikleri**

Howard'a göre (2005), etik liderlik, dört temel özellikten oluşmalıdır. Bunlardan birincisi liderin tüm yaşamında dürüst ve namuslu olmasıdır. İkincisi, geleceğe dönük güzel idealleri olmasıdır. Üçüncüsü, çevresindeki insanlara umut aşılması ve iyimser davranmasıdır. Sonuncusu ise, çevresindeki insanlara neşe saçmasıdır (Yılmaz, 2006: 33).

Harvey (2004) etik liderliğin temel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Yılmaz, 2006: 33):

- a) İş ortamında, işi yapma ilkelerinin ve etik standartlarının dile getirilmesi, bunların anlaşılması ve uygulanması için yardımcı olması,
- b) Çalışanlarını etik davranması konusunda sorumlu tutması ve etik değerlerin ihlali karşısında hoşgörülü davranmaması,
- c) Başkalarına etik davranışlar kapsamında örnek olması,
- d) Karar alma sürecinde etik değerlere bağlı kalması ve kararların sonuçlarını etik açıdan sorgulaması,
- e) İş ortamındaki kuralları ve politikaları etik temelli oluşturması
- f) Çevresindeki insanların doğru ve etik davranışlara sahip olmasına yardımcı olması,
- g) Kurumsal gelişmeyi istikrarlı bir şekilde gerçekleştirmesi,
- h) Çalışanlar arasında görevlendirme yaparken, önceliği etik davranışlara sahip olan insanlara vermesi,
- i) Etik davranış bilincinin yerleşmesi konusunda öncülük edip, yol gösterici olmasıdır.

Murphy ve Enderle (1995) etik liderin özelliklerinin belirlenmesine yönelik çok iyi bilinen dört tepe yöneticisinin liderlik özelliklerini dikkate alarak derinlemesine bir araştırma yapmış ve etik liderliğin özelliklerini ortaya koymuştur. O'Connell ve Bligh (2009), çalışmalarında Murphy ve Enderle'nin (1995) dört tepe yöneticinin özelliklerini inceleyerek aslında etik liderliğin dört temel özelliğini ortaya çıkardığını ifade etmektedirler. (Yeşiltaş vd., 2012: 20).

Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson (2006) ise etik liderliğin özelliklerini karakter ve doğruluk, etik farkındalık, toplum/insan uyumu, motivasyon, destekleme ve güçlendirme ve etik sorumluluk çerçevesinde yönetme olarak ifade etmiştir. Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011) ise etik liderliğin bileşenlerini doğruluk, güç paylaşımı, rollerin tanımlanması, kişilerin uyumu ve etik içerikli rehberlik yapma olduğunu savunmuşlardır (Yeşiltaş vd., 2012: 20).

Etik liderden; *“örgüte, bireye, paydaşlara ve toplumun faydalarına yönelik olarak örgütsel amaçlar ve hedefler çerçevesinde bireyleri yöneltmesi ve rehberlik etmesi”* beklenir. Yani etik liderden etkili olması beklenir. Etkili olabilmesi için rol model olarak özgeci faaliyetlerini geliştirmelidir. Bunu sonucunda, bireyler arasında rekabetten ziyade işbirliğinin gelişmesi, birbirine bağlılığın ve örgüte bağlılığın artışı ortaya çıkacaktır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 192).

**Tablo 1:** Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler

<b>Kriterler</b>	<b>Etik Liderlik</b>	<b>Etik Olmayan Liderlik</b>
Liderde güç kullanımı ve etkileme	Çalışanlara ve örgüte hizmet eder.	Personelin kişisel amaçlarını ve ihtiyaçların tatminini sağlar
Çoklu paydaşlarla ilgilenmenin değerlendirilmesi	Uygun olduğu sürece onlarla denge ve bütünlük içerisinde hareket eder.	Kişisel kazancının en yüksek düzeyde olduğu koalisyonun oluşmasını sağlar.
Örgüt için vizyon geliştirme	Çalışanların ihtiyaçlarını, değerlerini dikkate alarak vizyon geliştirir.	Örgütün başarabileceği tek yönlü, kişisel bir vizyon oluşturur.
Liderin davranışlarındaki doğruluk	Farklı açılardan desteklenmiş olan, tutarlı faaliyetler çerçevesinde hareket eder.	Kişisel amaçlarına uygun olan çıkarıcı davranışlar sergilemektedir
Liderin kararlarında ve faaliyetlerinde karar alma tarzları	Misyonun başarılması veya misyonun yerine getirilmesi için kişisel risk almaya isteklidir.	Gerekli kararlarda ve faaliyetlerde liderin alması gereken riski üstlenmekten kaçınır.
Operasyonları hakkında ilgililerle gerekli bilgiler açısından iletişime geçme	Örgütteki olaylar, problemler ve faaliyetlerle ilgili tam zamanında ve eksiksiz açıklama yapar.	Problemlerle ve gelişmeyle ilgili olarak önyargılı hareket eder, çalışanlara yönelik aldatma ve çarpıtma yöntemlerini kullanır.
Eleştiren ve aynı fikirde olmayan çalışanlara yönelik cevap verme	Kritik durumlarda sorunlarla ilgili daha iyi çözümler bulunabilmesi için çalışanları cesaretlendirir.	Herhangi bir konuda önyargılı olma ve aynı fikirde de olmama durumunda baskı ve cesaret kırma yöntemini kullanır.
Çalışanlarının yeteneklerini ve öz güvenlerini geliştirme	Çalışanların kişisel gelişimleri için onlara koçluk ve mentörlük yapar ve eğitim verir.	Gelişim düzeyi zayıf olan çalışanların gelişim düzeyini önemsizleştirir ve lidere bağımlı hale getirir.

**Kaynak:** Tuna M, Yeşiltaş M (2013) Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(3): 192

İyi bir etik liderde olması gereken özellikler Tablo 1’ de gösterilmiştir. Bu doğrultuda çalışana ve örgüte hizmet edip, çalışanların ihtiyaç ve fikirlerine duyarlı olan, onları kritik kararlarda yönlendiren ve örnek olan lider, etik liderlik özelliklerini taşımaktadır.

### 1.7. Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderlik bileşenleri arasında; liderin davranışları, dürüstlük, lidere güven, etkileşimsel adalet, sosyal karizmatik liderlik ve kötü davranışlar yer almaktadır.

Fakat etik liderlik yalnızca bunların toplamından oluşmaz. Etik liderlik; liderin etkililiğini algılaması, liderin takipçilerinin iş tatmini ve işine adanmışlığı ve yönetime problemlerin iletilmesiyle de yakından ilgilidir. Etik liderlik, etik içeriği bakımından diğer liderlik tarzlarından farklılık göstermektedir. Örneğin dönüşümcü liderlik tarzının da etik içeriği vardır. Bu liderlik tarzı, etiği ikinci planda ve sadece bir boyutta ele almaktadır. Etik liderlik ise; tek boyut yerine etik kavramını bir bütün olarak ele almaktadır (Yeşiltaş, 2012: 127).

Liderliğin etik boyutu çoğunlukla karizmatik ya da dönüşümcü liderlik paradigması içine yerleştirilmiştir. Bas ve Avolio (1993) dönüşümsel liderliğin dört boyutu olduğunu ifade etmiştir; İlham Verici motivasyon, idealize etkisi, bireysel düşünce ve entelektüel uyarım. Bunlar arasında, idealize etkisi boyut etik bileşeni sahip olarak tanımlanmıştır. Trevino ve diğerleri (2003) ise etik liderler takipçilerine etik davranış sergilemek için dönüşümsel liderlik stili ile birlikte işlemsel tipin etki süreçlerini, performans değerlendirme, ödül ve ceza yöntemini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yani etik liderler hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik yaklaşımlarını takipçilerinin davranışlarını etkilemek için kullanırlar (Brown, 2005: 118).

Trevino, Hartman ve Brown (2000), etik liderlik kavramını bütüncül bir bakış açısı getirerek ikili sütun yaklaşımıyla şöyle ele almışlardır;

*“İlk sütunda ahlaki bir kişilikten bahsetmektedirler. Bu sütun, liderin sahip olduğu özellikler (doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik), davranışlar (doğru şeyleri yapması, çalışanlarla ilgilenmesi, açık davranması ve kişisel ahlâka sahip olması) ve karar verme sürecinin (objektif, adil ve etik kurallara uyması vb.) toplamından oluşmaktadır. İkinci sütunda ise, ahlaki yöneticilik boyutu yer almaktadır. Gözlenebilir davranışlarıyla rol model oluşturması, ödül ve disiplin sistemi ile etik ve değerler yoluyla iletişim kurması ikinci sütun içinde yer almaktadır. Ahlaki yönetici çalışanların etik değerlerini, standartlarını ve ilkelerini sürekli olarak en üst düzeyde tutmaktadır. Bu standartlar çerçevesinde olumlu davranışlar sergileyen çalışanlara ise ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır. Buna göre, ahlaki bir kişiliğe sahip olmak ve ahlaki yönetici özellikleri sergilemek, etik liderlik yaklaşımında ün kazanmanın koşullarını oluşturmaktadır”* (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 192).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

#### 2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımı ve Önemi

Günümüzde çalışan- örgüt ilişkisini güçlendirmek için hem bireyler hem de örgütler özdeşleşme konusunu önemsemektedirler. Bunun sebebi ise bireyin örgüte bağlılığını artırarak hem yüksek performans hem de bireyin daha etkin bir çalışma sergilemesini sağlamaktır.

Örgütsel özdeşleme literatürüne bakıldığında birçok çalışmanın var olduğu ve örgütsel özdeşleme kavramıyla ilgili farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme örgütsel davranışın bir konusu olarak ele alınmış ve bu doğrultuda tanımlar yapılmıştır.

Örgütün dış çevre koşullarındaki büyük değişimleri ya da dönüşümleri, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini artırmıştır. Bu durumda örgütler çalışanlardan *“işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi birtakım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte ve örgütü kendi kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini”* istemektedirler (Polat vd., 2010: 6).

Örgütler, uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilecek yeteneğe ve bilgi birikimine sahip işgücünü temin etmek ve bu işgücünün istihdamını uzun süreli ve uygun maliyetle devam ettirmenin yolunu aramaktadırlar. Bu amaca giden yol ise örgüte bağlı, örgütü kendisi gibi gören ve örgütsel hedefleri kendi amaçlarıymış gibi benimseyen işgücüne sahip olmaktan geçtiği ifade edilebilir.(Polat vd., 2010: 1).



Örgütsel özdeşlemeye yazınsal olarak bakıldığında birçok çalışmanın yapıldığı ve örgütsel özdeşleme kavramıyla ilgili farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme örgütsel davranışın bir konusu olarak ele alınmış ve bu doğrultuda tanımlar yapılmıştır.

*Özdeşleşme terimi*, yazınsal alanda ilk olarak politik bilimler alanında çalışmaları olan Harrold Lasswell (1935) tarafından psikolojik, sosyolojik ve söz bilimle ilgili bir kavram olarak kullanılmıştır. Lasswell, özdeşleşme kavramını, “*diğer insanlarla oluşan duygusal bağın rehberlik ettiği ve benzer olma algısının oluştuğu süreç*” olarak tanımlamış ve böyle bir başarının, ancak paylaşılan ilişkilerin ve sembollerin çokluğu ile oluşabileceğini ifade etmiştir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 63).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk model ise, March ve Simon tarafından 1958’de geliştirmiş olmasına rağmen sonraki yirmi yıl boyunca bu konuyla ilgili çok az şey yazılmıştır. 1970’lerde Porter ve arkadaşları, tekrar bu kavramın gelişmesi için adımlarını atmışlardır. Özellikle 1980’lerden sonra örgütsel davranış, sosyal psikoloji ve iletişim bilim dallarında örgütsel özdeşleşme kavramını farklı bakış açılarıyla ele alan birçok çalışma yapılmıştır (Çakınberk vd., 2011: 92).

İlk olarak Kelman (1958), sonrasında ise O-Reilly ve Chatman (1986), örgütsel özdeşleşmeyi duygusal-motivasyonel bir terim olarak ele almışlardır. Örgütüyle bütünleşen çalışanın, hissi olarak o örgütte bulunmaktan mutlu ve tatminkar olduğuna, uzun süre işyerinde çalışma isteğinde olduğuna değinerek kavramın duygusal yönüne odaklanmışlardır (Çakınberk vd., 2011: 92).

Birey ve örgüt arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda en çok bahsedilen kavramlardan birisi örgütsel özdeşleşmedir. Örgüt ile birey arasında psikolojik köprü konumunda olan özdeşleşme, bireyin örgütle arasında bağ kurmak isteyen bir davranış olarak bilinmektedir (Kreiner, Ashforth, 2004: 2). Özdeşleşme ile ilgili en yaygın ve en kabul gören tanım Ashforth ve Mael’in (1989) tanımıdır. Bu tanım “*Özdeşleşme, duygusal ya da davranışsal olarak değil sadece bilişsel bir kavram olarak ele alınmıştır. Araştırmacılar özdeşleşmeyi*“ kişinin, kendisini birlikte

*tanımladığı örgüte ait ya da örgütle bir hissetmesi ve örgütün başarı ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak algılaması” dır (Cüce vd., 2013:7).*

*Özdeşleşme; “örgüt üyelerini örgütsel karar önermelerini kabul etme ve örgütsel fonksiyonlarına göre davranmaya, örgütsel davranış şekillerini benimsemeye yöneltir”. Çalışanların örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamalarını sağlar, örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme fırsatı oluşturur (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012).*

*Özdeşleşme, örgüt üyesinin, örgütün ana örgütsel kimlik özellikleri ile kendini bütünleştirme derecesi olarak tanımlanır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini ifade etmekte kullandığı vasıflar ve amaçlar ile algılanan örgütsel kimlik içinde bulunan vasıf ve amaçlar arasındaki bilişsel bağ derecesini gösterir (Dutton vd., 1994).*

**Tablo 2:** Örgütsel Özdeşleşme Tanımları

Yazar	Tanım
Ashforth ve Mael, (1989)	“Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı”
Dutton, Dukerich ve Harquail, (1994)	“Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ”
Dukerich, Golden ve Shortel, (2002)	“Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi”
Pratt, (2000)	“Örgütün kişinin benliğini tanımlaması hakkındaki bireysel inancı”
Scott ve Lane, (2000)	“Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek”
Tajfel, (1978)	“Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması”
Tajfel, (1982)	“Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak (bilişsel), farkındalığın belirgin değerlerle ilişkilendirilmesi (değerlendirici)”

**Kaynak:** Tüzün İK, Çağlar İ (2008) Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9): 1011-1027.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak öne çıkan diğer tanımlardan bazıları şöyledir;

- Bireyin örgütün değer ve amaçlarını kendisininmiş gibi kabul etmesi ve böylece kendisini duygusal olarak o örgüte adanmış olması (Polat vd., 2010: 8).
- Örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci (Hall vd., 1970: 176-177),
- Birey ve örgüt arasındaki ilişkinin gelişim süreci ve aynı zamanda bu sürecin bir ürünü (Bullis ve Bach, 1991: 181),
- Bireyin kendisini bir bütünün parçası olarak gördüğü psikolojik bir durum (Rousseau, 1998: 217)

- Miller ve diğeri (2000) ise örgütsel özdeşleşmeyi örgütle dayanışma duyguları içinde olma, örgüte tutum ve davranışa yönelik destekte bulunma olarak ifade etmişlerdir.

Örgütsel özdeşleşmenin en çok kabul gördüğü tanım; “*örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmuş olmasıdır*”. Birey, kendini tanımlamada örgütü ne kadar çok kullanırsa, özdeşleşme duygusu o ölçüde güçlüdür ve örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda kuşatılmış demektir (Tüzün, Çağlar, 2008: 1016).

## **2.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Sosyal Kimlik Yaklaşımı**

Örgütsel özdeşleşmenin temelinde “sosyal kimlik kuramı (yaklaşımı)” bulunmaktadır. Kişilerin kendilerini ve başkalarını çeşitli sosyal kategorilere ait olarak görmeleridir. Böylece, cinsiyet, ırk, milliyet, din, meslek ve diğeri sosyal ve demografik gruplara göre ayırım yapılmaktadır. Bu kategoriler ise taşıdıkları anlamlı özellikler nedeniyle kişilerin kendilerini tanımlayabilmelerine neden olmaktadır (Balcı vd., 2012: 51). Tajfel ve Turner (1982) tarafından geliştirilen bu yaklaşım; kişilerin kendilerini veya diğeri üyelik, bağlılık, yaş, cinsiyet, kültür ve diğeri sosyal sınıflara ayırmasını içerir (Yeşiltaş, 2012: 16). Haslam, Eggins ve Reynolds (2003) “sosyal kimlik yaklaşımını üç temel bileşenle sınıflandırmıştır: sosyal sınıflandırma, sosyal özdeşleşme ve sosyal karşılaştırma”.

*Sosyal sınıflandırma* teorisi, Tajfel ve Turner tarafından sosyal kimlik teorisi çerçevesinde geliştirilmiş bir teoridir. Sosyal kimlik teorisi benlik kavramı ve grup davranışları üzerine odaklanmaktadır. Sosyal sınıflandırma iki fonksiyona hizmet etmektedir. İlk olarak bireyin sosyal çevresini bilişsel nitelikli bir bölümlendirmeye tabi tutmakta, bu bölümlendirmeye diğeriyle bir ayırım ortaya koymaktadır. İkinci olarak bireyin belirli bir sosyal çevre içinde tanımlanmasına ve yerleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Böylece sosyal sınıflandırma; sosyal kimlik teorisinin temelinde var olan “ben kimim?” sorusuna yanıt oluşturmaktadır (Yeşiltaş, 2012: 20).

Sosyal özdeşleşme, bireyin grupla özdeşleşmesinin bir sonucu olarak gruba aidiyet algılaması olarak ifade edilebilir. Kişi kendini bir grubun gerçek ya da sembolik anlamda üyesi olarak görmektedir. Sosyal özdeşleşme sayesinde birey, kendini örgütün kaderiyle çevrenmiş hissetmektedir. Bu kavram, bireyin herhangi bir fiziksel bağ olmadan, özgür bir şekilde kendini grubun ortak paydalarına ait hissetmesi, büyük bir grubun parçası hissetmesi ve psikolojik bağlılık algılaması olarak ifade edilebilir (Yeşiltaş, 2012: 22).

Sosyal karşılaştırma sosyal kimliği paylaşan bireyler, ait oldukları grupların sahip oldukları veya olmadıkları ile ilgili değerlendirme yaparken, aynı zamanda diğer gruplarla ilgili olarak da bir kıyaslama yapmaktadırlar. Burada, bireylere karar verme aşamasında grubun özellikleri ve davranış normları yardımcı olmaktadır Sosyal sınıflandırma sürecinde birey, kendi için anlamlı olan gruba yönelik grup üyeliği oluşturmak adına belirgin sosyal bir kimlik meydana getirmektedir. Grubun olumlu algılanması, sosyal kimliğinin de olumlu olacağını gösterir (Yeşiltaş, 2012: 21).

Ashforth ve Mael (1989) çalışmalarında sosyal kimlik teorisini kuramsal örgütsel literatüre dahil ederek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili şu bulguları belirtmişlerdir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1014);

- Örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha farklı (bir şekilde örgütün benzersiz algılanması) algılanıyor ise, özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir,
- Örgüt üyeleri örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir,
- Örgüt üyeleri örgütün prestijini ne kadar yüksek düzeyde algıarlarsa, özdeşleşme potansiyelleri de o düzeyde artmaktadır,
- Hedeflerdeki ortaklık, etkileşim, benzerlik ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi geliştirmektedir, örgüt dışındaki gruplardan gelen tehditler, kişinin dahil olduğu gruba özdeşleşme düzeyini artırmaktadır.

Sonuç olarak sosyal kimlik teorisinin örgütsel özdeşleşmenin açıklanmasında önemli bir faktördür. Bireyin kendini örgüte ait hissetmesi ve örgütün bir üyesi olduğunu kabul etmesi özdeşleşmenin temelini oluşturmaktadır.

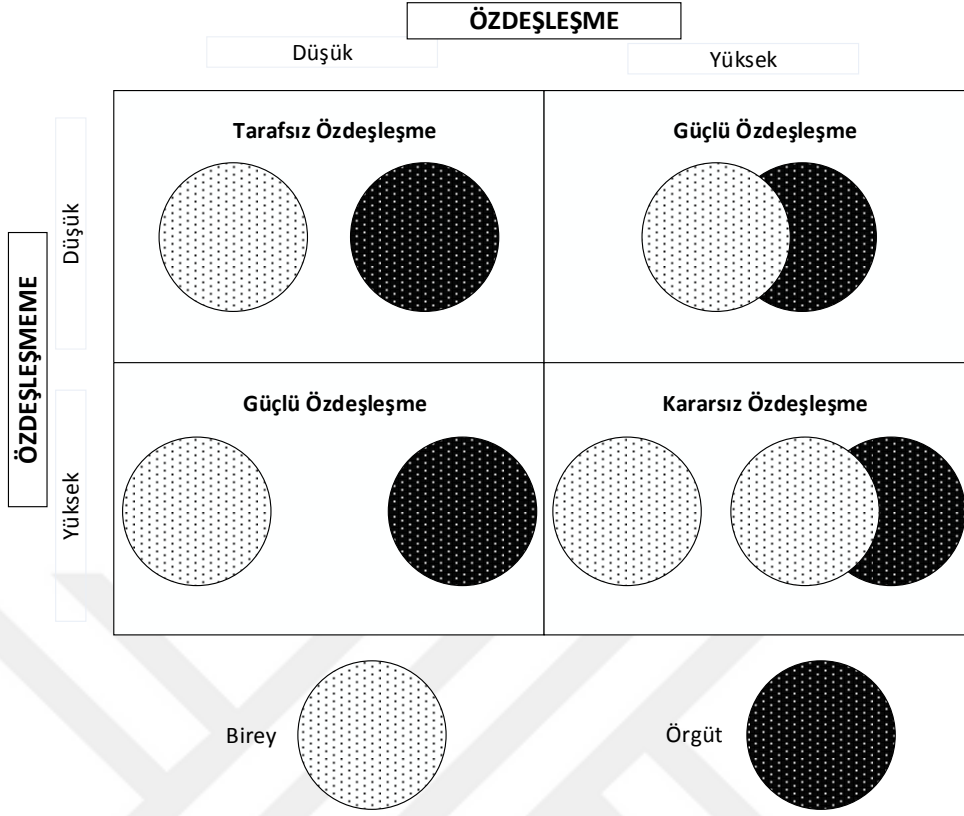
### 2.3. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme konusunda literatüre bakıldığında farklı yaklaşımların olduğu ve bu yaklaşımlarla birlikte birçok modelin ortaya çıktığı görülmektedir. Ashforth ve Mael (1992) geliştirdiği modelde örgütsel özdeşleşmenin öncüllerinin bireysel ve örgütsel boyutlarda olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütsel öncüller içerisinde örgüt içindeki rekabet, örgütsel itibar ve örgütsel farklılık; bireysel öncüllerde ise iş doyumunu, koç desteği, aşırı duygusallık ve örgütte bulunma zamanı gibi öncüller vardır (Ashfort ve Mael, 1992: 107). Bu modelin yanı sıra “*Kreiner ve Ashfort’ un Özdeşleşme Modeli*” ve “*Scott, Corman ve Cheney’nin Yapısal Özdeşleşme Modeli*” öne çıkan örgütsel özdeşleşme yaklaşımlarıdır.

#### 2.3.1. Kreiner ve Ashfort’ un Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth (2004), örgütsel özdeşleşmenin bireyin, örgüte göre benlik anlamı kazanmasının tek bir yolu olduğunu fakat bireyin kendisini örgütsel bağlar aracılığı ile tanımlayabileceğini öne süren ve görüşlerini daha da anlaşılabilir kılan bir model geliştirmişlerdir (Sezici, 2010: 187). Oluşturulan bu model “*Genişletilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli*” olarak ifade edilmiştir.

Bu model de özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve tarafsız özdeşleşme olmak üzere dört boyut bulunmaktadır.



**Şekil 1:** Genişletilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli

**Kaynak:** Kreiner GE, Ashforth BE (2004) Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior* 25: 1-27.

Şekil 1’de genişletilmiş bir örgütsel özdeşleşme modeli gösterilmektedir. Bireyin ve örgütün özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve tarafsız özdeşleşme boyutunun yüksek ve düşük durumlarda nasıl değiştiği yer almaktadır.

### 2.3.1.1. Özdeşleşmeme Boyutu (Disidentification)

Dukerich vd., (1998), Dianza ve Bullis (1999), Elsbach (1999), Pratt (2000), ve Ashforth (2001) özdeşleşmeden farklı olarak ‘özdeşleşmeme’ yi ortaya çıkarmışlardır (Kreiner ve Ashfort, 2004: 3).

Elsbach ve Bhattacharya’a (2001) göre “Bireyin kendini örgütün inandığı değerlere ve niteliklere sahip olmaması” şeklinde tanımladığı zaman özdeşleşmeme durumu ortaya çıkar (Elsbach ve Bhattacharya, 2001, 397). Özdeşleşmeme tam olarak özdeşleşmenin tersi değildir. Özdeşleşmeme, sivil erdem, yenilikçilik ve vicdani ret

gibi örgüt için faydalı durumların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Özdeşleşme, bireyin örgütü kendine bağlamasını içerirken, özdeşleşmeme ise bireyin örgütün yönü ile bağlanmamasını içermektedir. (Kreiner ve Ashfort, 2004: 3). Bu durumu Kreiner ve Ashfort (2004), şöyle örneklendirir; Bazıları Amerikan Sivil Özgürlükler Birliği'nin değerleri ve görevlerine güçlü bir şekilde karşı geliyorsa bu da bir özdeşleşmemedir.

Van Knippenberg, Van Dick ve Tavares (2007) özdeşleşmeme ve özdeşleşmenin, sosyal mübadele ve sosyal kimlik temelli gerçekleşebileceğini ifade etmektedirler. Sosyal mübadele, kişiler ve taraflar arasındaki karşılıklılığı yansıtmaktadır. Benlik kavramı ise sosyal kimlik teorisinin temelini oluşturmaktadır. Sosyal mübadelenin neden olduğu karşılıklılık, zoraki nedenlerle yapılması ve değişimin gerçekleştirileceği ortakla zorunluluk içerisinde bulunulması, çalışanın özdeşleşmemesine neden olmaktadır. Bu durum ise işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. Sosyal kimlik teorisi içerisindeki benlik kavramı, ortak değerlerin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bundan dolayı örgüt içindeki bireyin benliğinin devamlılığı örgütle özdeşleşmeyi artırmaktadır. Bireyin benliğinin ortak değerlerle bütünleşik olması özdeşleşmeyle sonlanmakta iken, sosyal değişimin temelinde zorunluluk bulunması özdeşleşmemenin gerçekleşmesine neden olmaktadır (Yeşiltaş, 2012: 44).

### **2.3.1.2. Kararsız Özdeşleşme**

Kreiner ve Ashfort 'a göre kararsız özdeşleşme *“Bireyin örgütle hem özdeşleşip hem de özdeşleşmem durumunda ortaya çıkan kararsız bir durumdur. Birey örgütün değişik yönleri ile özdeşleşirken, diğer yönlerine özdeşleşmeyebilir hatta birey örgütün aynı yönüne bir yandan özdeşleşirken bir yandan da özdeşleşmeyebilir. Örneğin, firmanın müşteri odaklı olmasına özdeşleşirken, maliyet düşürücü faaliyetlerine özdeşleşmeyebilir. Diğer yandan, maliyet düşürücü odaklı bir örgütte, birey verimliliği elde etmek için bu duruma özdeşleşirken, kaliteyi ihmal etmesinden dolayı da özdeşleşmeyebilir”* (Kreiner ve Ashfort, 2004: 4).



Örgüt üyelerin yaşadığı kararsız özdeşleşme derecesine göre, çalışanlar(1) örgütün yararına harcanan değerli bilişsel ve duygusal kaynaklarını kullanırlar ve (2) gerekli olan iş performansı düzeyinin ötesinde çalışmakta isteksiz olabilirler (Kreiner ve Ashfort, 2004: 4). Kararsız özdeşleşmenin ortadan kalkması için örgüte ait olan parçaların iyi bir şekilde tanımlanması gerekir böyle olmadığı takdirde örgüt tanımında soyutlama düzeyi arttıkça bireyin kararsızlaşması da artacaktır (Kreiner ve Ashfort, 2004: 4).

### **2.3.1.3. Tarafsız Özdeşleşme**

Kişinin benlik algısının örgütle hem özdeşleşmenin hem de özdeşleşmemenin yokluğu olarak ifade edilir. Elsbach (1999) bu durumu ‘tarafsız özdeşleşme’ olarak adlandırır. Birey ne örgüt ile kimlik birleşmesi yaşar ne de kendi kimliğinin ayrışmasını yaşayamaz. Tarafsız özdeşleşme, çatışma halinde bulunan özdeşleşme veya bölünerek özdeşleşme olarak da isimlendirilmektedir (Kreiner ve Ashfort, 2004: 4). *“Tarafsız özdeşleşmede kişi, hem örgüte ait güçlü özdeşleşme taraflarını, hem de güçlü özdeşleşmeme yönlerinin özünü kullanmaktadır”* (Yeşiltaş, 2012: 44).

Kreiner ve Ashfort ‘e (2004) göre; *“Bireyler, örgütlerle geçmiş deneyimleri, kendini tanımlama (ben yalnız yaşayan biriyim, ben tek başınayım vb.), yönetim stillerinden (ben taraf tutmam, ben sadece işimi yaparım vb. gibi) dolayı, bilinçli olarak ne pozitif ne de negatif yönde bir bağlılık oluşturmaktan uzak durmayı tercih edebilirler”* (Kreiner ve Ashfort, 2004: 5).

### **2.3.2. Scott, Corman ve Cheney’nin Yapısal Özdeşleşme Modeli**

Giddens’ın geliştirdiği yapısalcılık kuramı hem bireyin hem de örgütün eylemlerini içeren bir sistem üzerinde durmaktadır. Giddens (1984) ‘a göre bu yapısal kuram zaman ve mekan temeli üzerine kurulmuştur. Giddens bir yandan bireysel özelliklerin geliştirilmesi ve motivasyonu üzerinde yoğunlaşırken diğer yandan büyük ölçekli kurumsal süreçlerin etkileri üzerinde durmaktadır (Scott vd., 1998: 301-302). Giddens’ın (1984) insan ilişkilerini inceleyerek geliştirdiği bu kuram Scott ve diğerleri (1998) yapısal özdeşleşme modelinin temelini oluşturmaktadır.

Yapısal özdeşleşme modeli, özdeşleşme sürecini üç kavram ile birlikte bütünleştirmiştir. Bunlar, *“yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylemdir”* (Scott vd., 1998: 301).

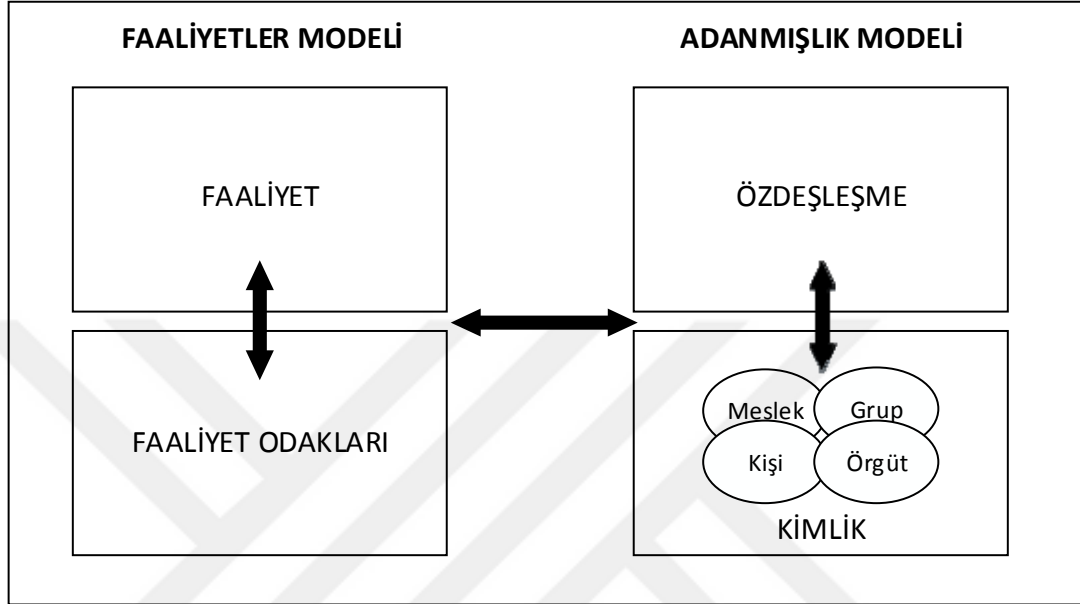
### **2.3.2.1. Yapının İkiliği**

Yapılanma teorisi bir süreç olarak ve bu sürecin bir ürünü olarak kimlik tanımı için bir çerçeve sunmaktadır. Bireyin adanmışlığını gösteren diğer davranışlar ve etkileşimden söz edildiğinde *“kimlik”, adanma boyunca, kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkiden bahsediliyorsa “özdeşleşme süreci veya adanmışlık süreci”* olarak ifade edilmektedir (Scott vd., 1998: 303). Bir kişinin veya örgütün kimliği, kişiye ait özelliklere, özüne, aslına dayansa da, onun kimliğinin eşsizliğini veya ayırt ediciliğini ortaya çıkaran özel özellikleri vurgulamaktadır (Scott vd., 1998: 303).

İkilik çerçevesinde kimlik ve özdeşleşmenin birbirinin eşiti olmadığı söylenebilir. Kimlik yapısal olarak tutarsız faaliyetlerin bir ürünü ve sonucudur. Bu faaliyetler, aynı zamanda bireyin benlik kavramının oluşturmuş olduğu *“sosyal işçi”, “anne”* ve *“temsilci”* gibi farklı kimliklerin tanımlanmasında kullanılmaktadır. Kimlik kavramı yalnız kişinin biliş düzeyinin bir ürünü değil; aynı zamanda sosyal yapının da bir ürünüdür. Özdeşleşme, tutarsız faaliyetler süreci olarak örgütsel faaliyetlerin düzenlenmesi ve koordinasyonu sürecinde oluşan kimliğin şekillenmesinde, ifadesinde ve dönüşümünde ortaya çıkan bir durumdur. Kimliğin de, özdeşleşmeye kaynaklık ettiğini ve özdeşleşmeyi hedef aldığını vurgulamak önemli bir durumdur (Yeşiltaş, 2012: 47).

Kimlik ve özdeşleşmenin ikililiği, kimliğin kaynakları ve özdeşleşmenin gösterimi arasındaki algılanan bağın göstergesidir. Yani bu ikililik özdeşleşmenin anlatımında kimliklerin benimsenmesini ortaya çıkarmıştır (Scott vd., 1998: 306). Yapısal ikilik takviye etkisi sağlarken, yapısalılık teorisi de yapının ironik ödeneklerini ve bu sayede beklenmedik sonuçlarını ortaya çıkarır. Aslında örgütsel bir üye grubun özdeşleşme ile olan eksikliği ifade etmek için bunu bir çalışma-ekibi kimliğine çekebilir (Scott vd., 1998: 307).

Kimlik ve özdeşleşme ikililiği, özdeşleşme oluşumu ile sonuçlanabilecek kurallar ve yapılar serisini ve onun örgüt üyelerinin mevcut kimlikleriyle hareket etmesini ifade etmektedir. Örneğin bireyin çalışma grubu onun kimliğini ortaya çıkarmaktadır (Scott vd., 1998: 307-308).



Şekil 2: Özdeşlemenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleme İkiliği

**Kaynak:** Scott CR, Corman SR, Cheney G (1998) Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory* 8(3).

Şekilde de görüldüğü gibi sağ bölümde adanmışlık modeli süreç olarak kimlik-özdeşleşme ikiliğinin bütünleşmesi sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

### 2.3.2.2. Yapının Bölgeselliği

Yapının bölgeselleşmesi, yapının ikiliğine ek olarak, kimliklerin kavramsallaştırılmasında ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamakta kullanılmaktadır. Yapının ikiliği, kimliklerin kurulumu ve özdeşleşmeyle ilişkilendirilmesiyle oluşur. Bu oluşum bireylere sosyal birlikler oluşturur (Yeşiltaş, 2012: 47).

Giddens'a göre (1984) bölgeselleşme kavramı yerel veya bölgesel arasında zamansal, mekansal ya da uzay-zaman farklılaşması anlamına gelir. Toplum

veya örgütsel kültürler gibi, kimliklerin homojen veya birleşik olması gerekmez. Yapının bölgeselleşmesi ile anlatılmak istenen, sosyal farklılaşmadan daha ziyade kimliklerin tanımlanması ve özdeşleşme ile nasıl bir ilişki içinde olduğudur. Farklı kimlikler içinde bölgeselleşme sadece benlik kavramının kullanılması ile oluşturulur. Burada bölgeselleşme ile anlatılmak istenen fiziksel bir bağ olmayıp benlik ve kimlik kavramlarıyla oluşmuş kişilerin algılamalarıdır (Scott vd., 1998: 313).

### **2.3.2.3. Durumsal Eylem**

Yapısal özdeşleşme modelinin durumdan duruma göre değiştiğinin göstergesidir. Adanmışlık literatürün en az üzerinde durulan fakat en önemli konusudur. Kimlikler arasındaki ilişkilerin görselleştirilmesinde bölgesel benzerliklere yardımcı olmaktadır ama aynı zamanda anlık kimlik değişimlerine ve zaman konularına daha az eğilimi olduğu için sınırlı kalmaktadır (Scott vd., 1998: 319).

## **2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları**

Örgütler açısından çalışanların “*ne ile özdeşleştikleri*” ve “*nasıl özdeşleştikleri*” sorularının cevapları önemlidir. Özdeşleşmenin tür ve boyutlarını inceleyerek iş görenlerin “*ne ile özdeşleştikleri*” ve “*nasıl özdeşleştikleri*” sorularının cevaplarını bulmak mümkündür. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda özdeşleşmenin türdeş ve tek boyutlu bir değişken olmadığı görülmüştür. Literatürde (Polat, 2009: 20);

- Örgüt dışı unsurlarla özdeşleşme,
- Örgütsel özdeşleşme,
- Görevle/Kariyerle özdeşleşme,
- Çalışma grubuyla özdeşleşme,
- İşle özdeşleşme,
- Meslekle özdeşleşme,
- İş arkadaşlarıyla özdeşleşme ve
- Örgütün bir özellik/yeteneği ile özdeşleşme gibi farklı özdeşleşme türlerine rastlanmıştır.

Özdeşleşmenin türlerinde olduğu gibi farklı özdeşleşme boyutlarından da bahsetmek mümkündür. Harquail (1998) ve Cheney ve Tompkins (1987) gibi çeşitli araştırmacılar tarafından örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal olmak üzere üç boyutunun olduğu ifade edilmiştir (Polat, 2009: 22). *“Bilişsel öge, bireyin kendisini belirli bir sınıfın üyesi olarak düşünmesi, duygusal öge, bireyin belirli bir sınıfa ve bu sınıfa olan üyeliğine iliştiirdiği ya da uygun gördüğü değer ve anlamla ilgili olması, ayrıca hissettiği duygusal bağılılığı da ifade etmesi ve davranışsal öge ise grubu tanımlayıcı davranışlara bireyin gösterdiği katılım ile ilgilidir. Örgütsel geleneklere bağılı olarak hareket etmek buna örnek olarak verilebilir”* (Başar, 2011: 57).

Dick ve diğeri (2004) Almanya’da kamu ve özel sektörde özdeşleşmenin boyutları, türleri ve çıktıları üzerine yaptıkları araştırmada, örgütsel özdeşleşmenin *“bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve değerlendirme”* olarak dört ayrı boyutunu belirtmişlerdir (Polat, 2009: 22).

Özdeşleşme birden fazla boyutu olan ve birden fazla türden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu yönüyle ele alındığında özdeşleşmenin çeşitli (amirle, çalışma arkadaşlarıyla, bireylerin oluşturduğu çeşitli çaptaki çalışma gruplarıyla, bölümle ve örgütle) türlerinden söz etmek olasıdır. Bu noktada çalışanlar bazen amirleriyle, bazen çalışma gruplarıyla bazen de örgütleriyle özdeşleşebileceklerdir (Polat, 2009: 23).

Simon ve diğeri (1980); *“üyelerin örgütle özdeşleşme derecelerinin birbirinden farklı olabileceğini, örgüt üyelerinin özdeşleşme biçimleri bakımından da farklılık gösterdiğini, bu yüzden örgütsel özdeşleşme ile grupla özdeşleşme arasında bir ayırım yapılabileceğini”* ifade etmişlerdir (Polat, 2009: 21). Yazınsal olarak bakıldığında birçok araştırmada araştırmanın kapsam ve konusu nedeniyle örgütsel özdeşleşme boyutları farklılık göstermektedir. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşmenin genel kabul gören iki boyutu ele alınmaya çalışılmıştır.

### 2.4.1. Örgütle Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme boyutu, örgütle bireyin özdeşleşmesidir. Bireyler sosyal yaşamlarında üyesi oldukları örgüt ile değerlendirilir. Bireylerin bir örgüte üye olduğu bilgisi, örgüte ait bazı değer yargıları ve duygularını da bu bireylerin taşıdığı anlamına gelir. Bu durum, bireylerin kişisel itibarlarının pozitif yönde artmasına da katkıda bulunur. Bir örgüte üye olmanın getirdiği bu işlevsel sürece, örgütle özdeşleşme denir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 63). Bir başka ifade ile “*örgütle özdeşleşme, bireyin amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu bir şekilde bütünleşmesi durumudur*” (Ashforth ve Mael, 1989: 23).

Kişilerin kimlikleri, sadece kişisel özellikleri ile değil aynı zamanda üyesi oldukları örgüt ile de ele alınırlar. Bireyin bir örgüte üye olması, örgüte ait bazı değer yargıları ve duygularını da bu bireyi taşıdığını gösterir. Bu durum, bireylerin kişisel itibarlarının pozitif yönde artmasına da katkıda bulunur. Bir örgüte üye olmanın bu işlevsel sürecine, örgütle özdeşleşme denir (Tokgöz, 2012: 44).

Örgütler genellikle farklı bir tarz bularak kendi kimliklerini tanımlamak için çalışırlar ve işgörenlerin özdeşleşme derecelerinin yüksek olması için farklı yollara başvururlar. İlk olarak, örgütün algılanan değerleri ve uygulamalarını diğer gruplarla karşılaştırırlar. İkincisi kimlik ile ilgili farazi kazanımlar o kurumun algılanan prestijidir. Üçüncü ve son olarak ise, kişilerin örgütle özdeşleşmelerinin artmasında örgütte çalışarak geçirdiği süre miktarı ile özdeşleşme miktarı pozitif olarak ilişkilidir; bu yüzden örgütler iş görenlerinin örgütten ayrılmalarını istemezler (Mael ve Ashforth, 1992: 108).

### 2.4.2. Grup İçi Özdeşleşme

Örgütler küçük çalışma gruplarının toplamından oluşur. Araştırmalarda, örgütü oluşturan alt gruplara şu isimler verilmiştir: “*İş grubu, iş birimi, departman, çalışma grubu, iş arkadaşları, takım ve alt grup*”. Verilen bu isimler farklı olsa da aslında hep aynı şekilde tanımlanmıştır. Örgütün yapısı veya faaliyet gösterdiği sektöre göre

bu isimler farklılık gösterebilir. Bu çalışmada *örgütsel özdeşleşmenin boyutu* olarak ‘*grup içi özdeşleşme*’ şeklinde isimlendirilmiştir (Tokgöz, 2012: 46).

Grup içi özdeşleşme, “*kişinin kendisini parçası olarak hissettiği gruba olan tutkunluğu*” şeklinde tanımlanır. Başka bir tanıma göre “*grup içi özdeşleşme, iş görenlerin, ait oldukları grubun başarılarını ve başarısızlıklarını kişisel seviyede yaşamasıdır*”. Birey, özdeşleştiği grubun diğer üyeleri ile aynı kaderi paylaştığı psikolojik bağ ile bağlandığına inanır. Araştırmalarda çalışma grupları; “*İş grubu, iş birimi, bölüm, çalışma grubu, iş arkadaşları, takım ve alt grup*” olarak isimlendirilmiştir. Bu isimler faaliyet gösterdiği sektöre göre veya örgütün yapısına göre değişiklik gösterebilir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 63).

Özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisi grup ve birey arasındaki benzerliktir. Birey, kendisine benzediğini düşündüğü çalışma grubuyla özdeşleşecektir. Diğer yandan kişiler, içinde buldukları gruplara benzer gruptaki kişilerle özdeşleşmektedirler. Knippenberg ve Van Schie çalışma grubu ile özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmeden daha güçlü olduğu varsayımı ortaya konmuştur (Polat, 2009: 23).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAPKIN DAVRANIŞLAR

#### 3.1. Sapkın Davranışlar Kavramının Tanımı ve Önemi

1980 yılından itibaren, işyeri sapkın kavramı bilim adamlarının dikkatini çekmiştir. Günümüzde ise işyerinde oluşan olumsuz davranışlar ve bu davranışların gerek işletmeye gerekse örgüte zarar vermesi son yıllarda ele alınan bir konu olmasına neden olmuştur. Olumsuz işyeri davranışlarına sebep olan ya da çalışanı bu davranışlara sevk eden sebepler ele alınmaya çalışılmıştır.

Sapkın davranışlar konusu birçok kaynakta farklı şekillerde isimlendirilmiştir. Bu davranış isimlendirenler kısaca şu şekildedir (Yüksel, 2012: 7);

- Uyumlu Olmayan Davranış - Non- Compliant Behavior- (Puffer, 1987)
- Örgütsel Suç - Organizational Delinquency- (Hogan ve Hogan, 1989)
- İşyeri Sapma (Sapkın Davranışlar) - Workplace Deviance Behavior - (Robinson ve Bennett, 1995),
- İşyeri Saldırganlık - Workplace Aggression - (Baron ve Neuman, 1996),
- Organizasyon - Motivasyonlu Saldırganlık - Organization-Motivated Aggression - (O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996),
- Örgütsel Taşkınlık - Organizational Misbehavior - (Vardi ve Wiener, 1996)
- Antisosyal Davranış - Antisocial Behavior (Giacalone ve Greenberg, 1997),
- Örgütsel Kötülük - Organizational Vice (Moberg,1997),
- Örgütsel Davranış Misilleme(İntikam)-Organizational Retaliation Behavior (Skarlicki ve Folger, 1997),
- İşlevsiz Davranış - Dysfunctional Behavior (Griffin, O'Leary-Kelly ve Collins, 1998),
- İşyeri Zarar verici - Workplace Counterproductivity (Sackett ve Devore, 2001),
- Ters Davranış - Counterproductive Behavior -(Marcus, Schuler, Quell, ve Hümpfner, 2002)
- İşyeri Ters Davranış Counterproductive Workplace Behavior (Martinko, Gundlach ve Douglas (2002)



Alanda uzlaşma eksikliği olmasına rağmen, sapkının tanımlarında ortak olan iki genel özelliği vardır. Öncelikle sapkınlık bir norm ihlali olarak görülmektedir. İkincisi ise tüm sapma davranışlarında toplumdaki sapkınları hariç tutarak belirli davranış kalıplarını etiketlemek (Kılıçaslan, 2007: 4).

Araştırmamızda Robinson ve Bennett'in (1995) ifadelendirdiği İşyeri Sapma-Sapkın Davranışlar (Workplace Deviance Behavior) şeklinde ele alınmıştır.

Birçok araştırmacı örgütsel sapkın davranışları farklı şekilde tanımlamışlardır. Örgütsel sapmanın farklı tanımlamalarını olmasına rağmen, tanımları birbirlerine uyumlu ve birbirleriyle örtüşmektedir. Sapkın davranışlar örgüt üyeleri tarafından, örgüte ya da üyelerine yönelik olarak gerçekleşmektedir. Sapkın davranışlar zarar verme eğilimindedir ve sapkın davranışlar kasıtlı olan davranışlardır (Avcı, 2008: 32).

Bennett ve Robinson(1995) sapkın davranışları “*Çalışanların örgüt kurallarını bozarak, örgütün veya üyelerinin iyi durumlarını tehdit eden davranışlar*” olarak tanımlamışlardır (Robinson ve Bennett, 1995: 556).

Gruys ve Sackett ise, örgütsel sapkın davranışları “*Çalışanların örgütün çıkarlarına karşı yaptığı kasıtlı davranışlar*” olarak tanımlamışlardır. Vardi ve Wiener'e göre “*Çalışanlar tarafından örgütsel ve sosyal değerlere yönelik kasıtlı davranışlar*” olarak belirtilmiştir. Liao, Joshi ve Chuang ise, örgütsel sapmayı performans, moral ve motivasyonu azaltıcı davranışlar olarak tanımlamıştır (İyigün, 2011: 52).

Marcus ve Schuler (2004) sapkın olarak ifade edilen bir davranış için üç ana özelliği ortaya atmıştır (Kılıçaslan, 2007: 11);

1. Maddi sonuçlara bakılmaksızın, davranış iradeli bir hareket olmalı (tesadüfen ya da kötü şans sonucu değil).
2. Bu sonuç olarak istenmeyen bir sonuç elde etmek için gerekli olmamasına rağmen davranış olası ve tahmin edilebilir kötü olmalı.
3. Davranış başkalarının ve örgütün meşru çıkarlarına karşı olmalı.

Örgütsel direniş olarak İşyeri sapkınlık davranışı önemli ve yaygındır çünkü tüm organizasyonlarda güç ve direnç bölgesidir (Lawrence ve Robinson, 2007: 380).

Örgütlerin kurumsal kültürden yararlanılarak belirlendiği kurallar, norm ve değer yargıları, toplumun gelenek-görenek, örf-adet gibi yasal düzenlemelere uymayan davranışlar sapkın davranışlar olarak nitelendirilir (Demir, 2009: 43). Örgütsel sapkın davranışlar; *“çalışanların performansını veya örgütün etkinliğini gönüllü bir şekilde yıkmaya yönelik davranışlar olarak belirtilmektedir. Bu davranışlar çalışanların intikam alma duygularından beslenmektedir”*. Örgütsel sapkın davranışlar; *“örgütün varlığına zarar verme, iş süreçlerini kesintiye uğratma, hırsızlık, müşterilere karşı ilgisizlik, çalışma arkadaşlarına kayıtsızlık, sabotaj, işten ayrılma, asosyal davranış, misillemede bulunma, duygusal istismar”* gibi eylemler şeklinde sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür davranışların kasıtlı olarak bilinçli ve sistemli bir şekilde uygulanması örgütün çıkarlarına zarar vermektedir (İyigün, 2011: 53).

İşyeri sapma örnekleri, hırsızlık, başkaldırma, fiziksel saldırganlık ve sözlü tacizdir. Bu olumsuz çalışan davranışları çeşitli etiketler altında ele alınmıştır. Bunlar; saldırganlık, anti sosyal davranış, ters çalışma davranışı, misilleme ve intikamdır (Holtz ve Harold, 2010: 2). Örgüte yönelik sapkın davranışlar; *“terfi ve ödüllendirme sisteminin adil olarak algılanmaması, kayırmacı izlenim uyandıran uygulamalar, çalışanların örgütsel güven ve adalet algılarındaki azalma”* gibi sonuçları ortaya çıkmaktadır. Örgüte yönelik sapkın davranışlar üretim sapması ve ekipman sapması olarak ikiye ayrılmaktadır. Üretim sapması; işten erken ayrılma, işyerinde normalden daha uzun süreli mola verme, kasıtlı olarak yavaş çalışma, kaynakları israf etme gibi olumsuz davranışlardan oluşmaktadır. Ekipman sapması ise örgüt ekipmanlarına sabotaj, rüşvet alma, çalışma süresini gerçekleştenden uzun gösterme, örgütten hırsızlık yapma gibi olumsuz davranışlardan oluşmaktadır (İyigün, 2011: 55).

### 3.2. Sapkın Davranışların Boyutları

Sapkın davranışlarının tek boyutlu bir kavram olmadığı görülmüş ve birçok araştırmacının daha önce yaptığı tek tür davranışlar olan ve hırsızlık, sabotaj, iş yavaşlatma gibi davranışların tek tek ele alınmasından yana farklı şekillerde boyutlandırılmıştır (İyigün, 2011: 54).

Hollinger ve Clark çalışan hırsızlığının incelenmesi yoluyla alandaki ilk tipolojiyi tanıtmıştır. Mülkiyet sapma ve üretim sapma gibi iki tür olduğunu ifade etmiştir. Bu davranışlar örgütün kaynaklarına zarar verme, niteliksel ve niceliksel üretim standartlarına uymama gibi davranışlardır (Hollinger ve Clark, 1982: 97-114).

Robinson ve Bennett (1995) çok boyutlu analiz ölçeklendirme kullanarak sapkın davranışlarını tam olarak etkileyen iki boyut tespit etmiştir. Bunlar şiddet ve hedef (Lawrence ve Robinson, 2007: 385).

**Şiddet:** şiddet boyutu sapkın hareketin hangi önemli örgütsel normları ihlal ettiği anlamına gelir. Sapkınlığın nispeten az şiddetli biçimleri sosyal kaytarma ve haksız yere işe gelmeme; daha şiddetli biçimleri ise fiziksel saldırı veya hırsızlıktır.

**Hedef:** Sapmanın hedef boyutu kuruluş ya da organizasyon üyelerine yönelik olup olmadığını yansıtır. Eğer organizasyona yönelik sapma ise vandalizm, hırsızlık, sabotaj örnek gösterilebilir. Tam tersi bireye yönelik sapma ise dedikodu, günah keçisi olarak görme veya fiziksel saldırı gibi davranışları içerebilir.

Bu iki boyut sapmanın belirli dört türünü oluşturur. Bu dört davranış az şiddetliden şiddetliye göre kendi içinde ayrılmaktadır. Robinson ve Bennett (1995) az şiddetli olan *politik sapma* (diğerlerini eleştirme, dedikodu, adam kayırma), biraz şiddetli olan *kişisel saldırı* (düşmanlık, taciz, sözlü ya da fiili olarak saldırı), daha şiddetli olan *üretim sapması* (üretilen işin miktar ve kalitesine zarar verme), en şiddetli *ekipman sapması* (işletmenin ekipmanlarına zarar verme ya da hırsızlık), olmak üzere dört tip sapma belirlemişlerdir. Bu boyutlar, örgüte yönelik sapma ve bireylerarası sapma olarak iki şekilde sınıflandırılır. Örgüte yönelik sapma kendi içinde üretim sapması ve

ekipman sapması olarak gruplandırılırken; bireylerarası sapma da politik sapma ve kişisel çatışma olarak gruplandırılmaktadır (Robinson, Bennett, 1995: 565-566). Gruys ve Sackett ise örgütsel sapmayı bireylerarası örgütsel boyut ve göreve ilişkin boyut olarak iki boyutta incelemiştir. Gruys ve Sackett'in bireylerarası örgütsel sapma boyutu, Robinson ve Bennett'in sınıflandırmasındaki iki boyutunu beraber içermektedir. Göreve ilişkin boyutta ise, göreve yönelik, zaman ve kaynakları kötüye kullanma ve düşük kaliteli iş davranışlarını barındırmaktadır (İyigün, 2011: 55).

Alanda yapılan araştırmalara baktığımızda sapkın davranışların genel olarak iki türü olduğu görülmüştür. Bireylerarası sapma ve örgütsel sapma olmak üzere. Yani işyerinde yapılan davranışların bireye yönelik bir davranış mı yoksa örgüte yönelik bir davranış mı olduğu üzerinde durulmuştu. Eğer çalışanlar birbirlerine karşı kötü niyetli bir davranış sergilerse bu bireyler arası sapma olarak ifade edilir. Hırsızlık, dedikodu, iftira, taciz, fiziksel ve sözlü saldırı örnek gösterilebilir. Ama adaletsiz tutumlar, rüşvet, işe geç gelme ya da kasıtlı olarak yavaş çalışma ve hırsızlık gibi davranışlar olduğu zaman yapılan sapkın davranışa örgüte yönelik yapılmış oluyor.

### **3.2. Sapkın Davranışlar İle İlgili Yaklaşımlar**

Sapkın davranışlar konusu ile ilgili araştırmacıların geliştirdiği farklı modeller bulunmaktadır. Bu bölümde belli başlı tipolojiler üzerinde durularak sapkın davranışlar yaklaşımları açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **3.2.1. Hollinger ve Clark (1982) İşyeri Sapkın Davranış Yaklaşımı**

Hollinger ve Clark (1982), işyeri kuralları çerçevesinde örgütsel sapma davranışını mülkiyet ve üretim ile ilgili olarak iki grupta incelemiştir; *“Mülkiyet (araç, gereç, malzeme vb.) sapması olarak; işletme kaynakları ile varlıklarına yönelik davranışlar ile örgüte yönelik davranışları kapsamaktadır. Aktörün, işletmeye ait olan ekipmana zarar vermesi veya onu kendi zimmetine geçirmesi gibi durumları ifade eder. Üretim ile ilgili sapma, aktörün yapılan işin niteliği ve niceliği hususundaki örgütsel normları ihlal ederek işin yapılışı ile ilgili süreç ve modeli bozmaya yönelik davranışları*

*içermektedir” (Demir, 2009: 53).*

### **3.2.2. Vardi ve Wiener-Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı**

Vardi ve Wiener’e göre, her kurum kendine özgü özelliklere sahiptir ve her bireyin ayırt edici özelliklerini ve işle ilgili kötü davranışlar yapma eğilimini etkileyen özellikleri vardır (Vardi ve Wiener, 1996: 154).

Vardi ve Wiener, üç tür kötü davranış olduğunu belirtmiştir. Bunlar kişisel çıkarlara yönelik kendine fayda sağlama amaçlı davranışlar, örgütsel çıkarlara yönelik örgüte fayda sağlama amaçlı davranışlar ve zarar verme amaçlı davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır. Kişisel çıkarlara yönelik olan kötü davranışlar çoğunlukla örgüt üyelerinin zarar gördüğü davranışlar olmaktadır. Bu tür davranışlar, daha çok örgütsel kültür ve bağlılıktan etkilenmektedir. Örgütsel çıkarlara yönelik kötü davranışlar, bireyin çalıştığı örgütün çıkarına yönelik olan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlar örgüt ya da tüketicilerin zarar gördüğü davranışlar olmaktadır (İyigün, 2011: 57).

Kişisel çıkarlara yönelik olan kötü davranışlar çoğunlukla işyerinde geçen ve örgüt üyelerinin mağdur olduğu davranışlardır. Vardi ve Wiener bu tür davranışların üç hedefini ortaya çıkarmıştır (Avcı, 2008: 37);

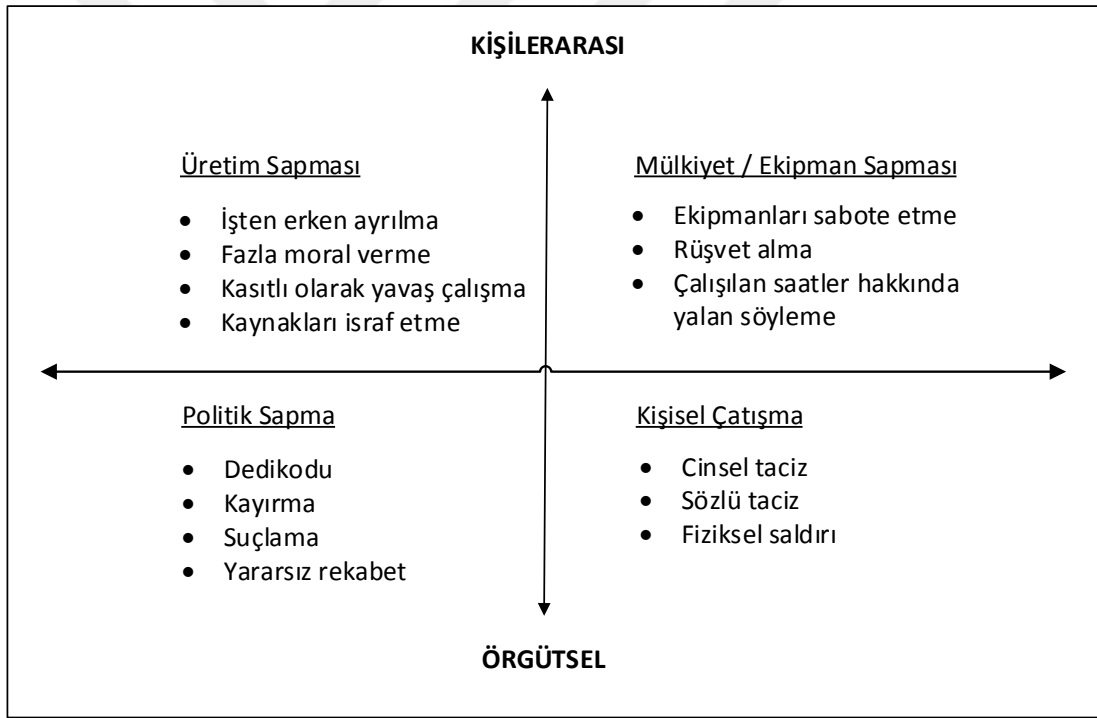
1. İşin kendisi (ör. verileri değiştirmek),
2. Örgütün malları, kaynakları, sembolleri ya da kuralları (ör. hırsızlık ve gizli üretim bilgilerini satmak),
3. Diğer üyeler (ör. diğer üyelere düşmanlık) olmak üzere kategorilere ayırmışlardır

Örgütsel çıkarlara yönelik kötü davranışlar bireyin çalıştığı örgütün çıkarına yönelik olan davranışlardır. *“Bu tür davranışlar (ön. örgütün anlaşma şansını arttırmak için kayıtları değiştirmek), dışarıdakilere yönelen diğer örgütleri, sosyal kurumları, kamu örgütlerini ya da tüketicileri mağdur eden davranışlardır. Zarar verme ve yıkıcı olmaya yönelik olan kötü davranışlarda ise; hedef içsel ya da dışsal olabilir”* (Avcı, 2008: 37).

Vardi ve Wiener 'a göre örgüte yönelik olan kötü davranış örgüt üyeleri tarafından temel örgütsel veya toplumsal normların ihlali olan bir kasıtlı bir eylemdir (Kılıçaslan, 2007: 7).

### 3.2.3. Robinson ve Bennett (1995) Sapkın Davranış Yaklaşımı

Bennett ve Robinson (1995), çok boyutlu ölçekleme tekniklerini kullanarak, örgütsel sapma davranışının tipolojisini geliştirmiştir. Elde ettiği sonuçlarla sapkın davranışların iki boyutlu yapılandırmasını üretti. Örgütsel ve kişilerarası boyutlarını ortaya çıkardı. Bu iki boyuta dayalı olan *üretim sapması*, *mülkiyet (ekipman) sapması*, *politik sapma* ve *kişisel çatışma* olmak üzere dört sınıflandırma ortaya çıkmıştır (Peterson, 2002: 48).



Şekil 3: Sapkın Davranış Tipolojisi

Kaynak: (Robinson ve Bennett, 1995: 565).

Bennett ve Robinson (1995), sapkın davranış tipolojisini önem derecesine göre sınıflandırmıştır. En az önemliden çok önemliye doğru davranışın şiddetini belirtmiştir. Az önemli davranış olan 'politik sapma' sosyal etkileşim katılımı içinde

diğer bireylerin koyduğu siyasi ya da kişisel dezavantajdır. Bu davranışlar söylenti yayma, dedikodu, kayırma gibi davranışlardır. Çok önemli olan ve kişilerarası alanda yer alan ‘kişisel çatışma’ kasten yavaş çalışma, fazla mola alma, işin niceliği ile ilgili norm ihlali gibi davranışları içerir. Son olarak organizasyon hedefleyen ciddi sapkınlık "mülkiyet sapma" hırsızlık, başkaldırma, kasıtlı hatalar ve makine veya ekipman sabotajı gibi davranışları içerir (Lawrence ve Robinson, 2007: 385).

*“Bu tipoloji, farklı örgütsel davranış alanlarından daha önce birbiri ile ilişkilendirilmemiş birçok davranışı birleştirmekte ve birbiri ile ilişkilendirilmeyen alanlar arasında köprü kurarak, büyük bir boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca, politik sapma ve kişisel çatışma türleri de örgütsel sapmanın içine dâhil edilmiş; kişiye yönelik küfür, fiziksel saldırı ve politik davranışlar sapma davranışı olarak belirlenmiştir. Bu tipoloji, örgütsel ve bireylerarası sapmayı kavramsal olarak bütünleştirmiştir”* (İyigün, 2011: 60).

Robinson ve Bennett belirlediği tipolojide, daha önceleri ele alınmayan *“politik sapkın davranışları ve kişisel çatışma türlerini”* de içine almışlardır. Daha önce üretim ve mülkiyete yönelik sapkınlıklar üzerinde durulurken, sapmanın kişiler arasındaki türünün ihmal edildiğini gözlemlemişlerdir. Bu nedenle de kişiye yönelik küfür, fiziksel saldırı ve politik davranışları sapkın davranış olarak belirlemişlerdir. Bu tipoloji, örgütsel ve bireyler arası sapmayı kavramsal olarak bütünleştirerek, araştırmalarda iki bağlantısız bölüm arasında köprü kurmuşlardır (Avcı, 2008: 42).

Sapkın davranışlar sadece örgütsel amaç ve hedeflere zarar vermekle kalmamakta aynı zamanda iş görenlerin günlük yaşamlarını ve iş yaşamlarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgüt açısından olumsuz sonuçla doğurabilecek sapkın davranışların arka planını oluşturan nedenler aynı zamanda iş görenler açısından da sorun yaratabileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca bireylerde; örgütten, amaçlarından ve iş görenlerle iş birliğinden uzaklaşmalarına neden olan güçsüzlük, amaçsızlık, kuralsızlık, uzaklaşma, kendine yabancılaşma duygularının ortaya çıkmasına neden olabileceği ileri sürülmektedir (Sezici, 2014: 237).

### 3.2.4. O’Leary-Kelly, Griffin and Glew (1996) Örgütsel Zarar Verme Davranış Yaklaşımı

O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996), sapkın davranışı örgüt temelli olarak ele alarak “*örgüt kaynaklı saldırganlık*” ve “*örgüt kaynaklı şiddet*” şeklinde iki boyutta incelemiştir. *Örgüt kaynaklı saldırganlık*, örgütsel hedeflere içeriden ya da dışarıdan yapılan zararlı ve tahrip edici davranışlar olurken *örgüt kaynaklı şiddet/zorlama* ise örgüt üyelerine ya da araç, gereç, malzemelere zarar verme şeklindeki sapma davranışları olarak belirtilmektedir. Bu yaklaşımda kişisel özellikler direkt olarak örgütsel çevre özellikleri ile etkileşime girerek örgütsel kaynaklı saldırganlığı tetiklemektedir. Bu tür sapkın davranışlara tepkiler örgütsel eylemler şeklinde gerek örgüt üyeleri gerekse örgütün ekipmanlarına karşı tahrip edici ve şiddeti içeren davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Demir, 2009: 60).

### 3.2.5. Warren (2003) Çalışan Sapkınlığı Yaklaşımı

Yapılan davranış ile ilgili ihlal normlarını türüne odaklanmıştır. Warren normları referans grup normları ve hiper normlar olarak iki türde tanımlar. Referans grubunda ticari kuruluş ya da örgütün belirli bir bölümü veya bir meslek grubu yer alır. Hiper normlar tüm dünya tarafından düzenlenen belirli davranışların onay veya dışlanmasını içeren inançlar ve değerlerdir. Hiper normlar davranışları değerlendirmek için küresel kriterleri sağlayan normatif standartlardır (Kılıçaslan, 2007: 22).

Normatif standart (Hiper normlar)

	Uyumlu	Sapma
Uyumlu	Yapısal uyumluluk	Yıkıcı uyumluluk
Sapma	Yapısal sapkınlık	Yıkıcı sapkınlık

Şekil 4: Warren (2003) Çalışan sapkınlığı yaklaşımı

**Kaynak:** Warren DE (2003) Constructive and Destructive Deviance In Organizations. *Academy of Management Review* 28(4): 629.



Bu tipolojiye göre hem referans grup normları hem de normatif normlar yıkıcı sapma davranışıdır. Hipernormlar ve sapmalar yıkıcı uyumluluk içine giriyor (Kılıçaslan, 2007: 22).

### **3.3. Sapkın Davranışları Etkileyen Faktörler**

Sapkın davranışlar üzerinde hem içsel hem de dışsal birçok faktör etkilidir. Robinson ve Greenberg, (1998) bu faktörleri “*kişisel, sosyal-kişilerarası ve örgütsel düzeyde*” olmak üzere üç grupta birleştirmişlerdir. Bunlara ilaveten çevresel ve durumsal faktörlerin de sapkın davranışlarda etkili oldukları ortaya çıkmıştır (Demir ve Tütüncü, 2010: 66).

Bennett ve Robinson, örgütsel sapmayı etkileyen faktörleri, işyerindeki deneyimlere tepki olarak ortaya çıkan örgütsel faktörler, bireyin kişilik özellikleri ve durumsal faktörler olarak üç grup şeklinde sınıflandırmışlardır. Marcus ve Schuler, “*durumsal ve bireysel faktörler, motivasyon ya da kontrol olarak*” iki güçlü grup şeklinde sınıflandırmışlardır. (İyigün, 2011: 61-63).

Araştırmamızda sapkın davranışları etkileyen faktörleri kişisel, sosyal-çevresel-kişilerarası ve örgütsel olmak üzere üç faktörde ele alınmıştır.

#### **3.3.1. Kişisel Faktörler**

Bireyin ihtiyacının ve beklentilerinin karşılanması, onun davranışlarını etkileyebilmektedir. Bireyin örgüt içindeki sapkın davranışını etkileyen faktörler; “*kişisel faktörler, demografik faktörler, kişilik ve kişisel eğilimler*” olarak incelenebilir (Demir ve Tütüncü, 2010: 66).

*Demografik faktörler; “yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu”* gibi kişisel özelliklerden ilişkin yapılan çalışmalarda yaş faktörünün bir kişilik özelliği olarak önemli bir etken olduğu ortaya çıkmıştır. Kwok, Au ve Ho (2005) işe yeni başlayan gençler ile yarı- zamanlı çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşmamasından dolayı sapkın davranışlara yönelmenin daha yatkın olduklarını ifade etmektedirler.

Grasmick ve Kobayashi (2002), cinsiyetin sapma davranışı üzerinde etkili olduğunu ifade ederken erkeklerin kadınlara göre daha fazla saldırganlık gösterdikleri, kadınların daha çok fiziksel ve sözlü tacize uğradıklarını belirtmektedir (Demir, 2009: 61).

Demografik faktörlerin sapma davranış ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda yaş unsurunun bir kişilik özelliği olarak önemli bir etken olduğu vurgulanmaktadır. Kwok, Au ve Ho (2005) işe yeni başlayan gençler ile yarı-zamanlı çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşmadığı gerekçesiyle sapma davranışlara girişmeye daha yatkın olduklarını, Grasmick ve Kobayashi (2002) ise, cinsiyetin sapma davranışı üzerinde etkili olduğunu ifade ederken erkeklerin kadınlara göre daha fazla saldırganlık gösterdikleri, kadınların daha çok fiziksel ve sözlü tacize uğradıklarını ifade etmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 67).

*Kişilik ve Kişisel Eğilimler*; Bireyin sapkın davranışı sergilemesinde kişilik özelliklerinin yanında onların farklı kişisel eğilimleri de etkili olmaktadır. Bu eğilimler kaygı ve kızgınlık gibi olumsuz duygular taşıyan bireylerin, üretkenlik karşıtı davranışlara sergilemesine neden olmaktadır. Kişisel eğilimlerden biri olan ve bireyin kızgınlık, korku, kaygı, düşmanlık gibi üzücü duyguları hissetme düzeyi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme ilişkileri pozitif yönlüdür (Demir, 2009: 63).

### **3.3.2. Sosyal, Çevresel ve Kişilerarası Faktörler**

Sosyal değerlerin, işaretlerin ve baskının örgütsel sapmadaki rolü üzerine yapılan çalışmalar bu grupta yer almaktadır. İş yeri sapma davranışlarının tanımının anlamlı, yönetim tarafından desteklenen örgütsel değerlere saldırıyı içermesine rağmen, alt çalışma grubunun sosyal baskısı ve değerlerinin desteklediği ve kabul ettiği davranışlar sapmaya neden olabilmektedir. Liao vd. çalışma grubu özelliklerinin örgütsel sapmayı etkilediğini belirtmişlerdir. Bireyin anti sosyal davranışları çalışma arkadaşlarının benzer davranışlarına uzanabilmektedir. Sosyal değerler, sabotaj, iş yeri saldırıları ve hırsızlığı etkilemektedir (Avcı, 2008: 45).

İhtiyaçlarını ekonomik sebeplerden dolayı karşılayamayan bireylerin örgüt içinde belirli bir statüye sahip olamamasının vermiş olduğu gerginlik olumsuz davranış göstermesine neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar örgütsel normlara aykırı olmasına rağmen bireyi sapma davranışında bulunarak amaçlarına ulaşmaya sevk etmektedir. Ayrıca bireyin örgüt içinde diğer bireylerle sosyal etkileşim içinde olması bazı davranışların kişilik yapısına, kültürel değerlerine ters gelmesine rağmen, kendine yer edinmek amacıyla bu tür davranışlara uymaya çalışması kişilik çatışması ya da kişilerarası çatışmalara neden olmaktadır (Demir, 2009: 67).

Bennett ve Robinson örgütsel sapmayı ortaya çıkaran etkenlerin belli bir süreden sonra çevre ve mağdura ilişkin değişkenler üzerine yoğunlaşacağını belirtmişlerdir. Örgüt üyesini etkileyen çevresel faktörlerden, “*ekonomik gereksinimler, aile sorunları ve nüfus yoğunluğu*” gibi toplumsal özelliklerin örgütsel sapmayla ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ulusal kültür de örgütsel sapmayı tetikleyen faktörlerdendir. Suç oranı düşük olan uluslarda örgütsel sapmanın da düşük olması, kişisel kontrol ile açıklanmaktadır. Mağdurla İlgili Değişkenler: İki tür mağdur bulunmaktadır. “*Bunlardan birincisi “uysal mağdur”, ikincisi “ kışkırtıcı mağdur” dur. İş görenler bağımlı, korkak ve düşmanca tavırla mağdur eğiliminde ya da dışardan kontrol ediliyorlarsa genelde mağdur olmaktadır*” (Avcı, 2008: 46).

### **3.3.3. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler olarak, “*ücret, farklı adalet algılamaları, terfi ve kariyer olanakları, işin yapısı ve niteliği, iş tanımları ve rol belirsizliği, örgütsel politika ve süreçler, keyfi başarımlar değerlendirilmeleri ve çalışma şartları vb.*” hususlar bireyin tutum ve davranışlarının belirleyicisi olabilmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 67). Örgüte yönelik sapkın davranışlar daha çok gençlerde, yeni işe başlayanlarda, yarı zamanlı çalışanlarda ve düşük ücret alanlarda görülmektedir. Bu kişilerde görülmesinin nedeninin söz konusu çalışanlarda örgütsel bağlılığın düşük olması ve bu bireylerin yaşadıkları yalnızlık hissi olarak belirtilmektedir (İyigün, 2011: 63).

Yönetim tarzı ile örgütsel kültürden kaynaklanan sapkın davranışlarına neden olan etkenler “*yönetsel izleme biçimi, örgütsel ödüllendirme sistemi, örgütsel ortamlarda*

*grup normlarına uymaya yönelik sosyal baskı ve grup etkisi, adil olmayan uygulamalar”* dır. Ücret artışlarının tatmin edici olmaması, beklenen terfilerin gerçekleşmemesi, eğitim ve geliştirme planlarının yokluğu ve algılanan adaletin farklılık göstermesi çalışanlar üzerinde olumsuz etki oluşturan unsurların başında gelmektedir. Sapmanın örgütsel düzeydeki faktörlerden birisi de çalışma koşullarından kaynaklanan etkenlerdir. Isı, ışık, gürültü vb. ergonomik koşullar bireylerin saldırganlaşmasına neden olabilmektedir (Demir, 2009: 64).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SINİZM

#### 4.1. Sinizm Kavramı

Sinizm antik Yunan kökenli bir yaşam biçimi ve düşünce okuludur. Bu kavramın temeli sinik okullarına kadar dayanmaktadır. İnsan yaşamının doğal biriminin örgüt değil bireysel olduğuna inanan sinikler, din ve hükümet gibi aziz kurumları da, doğal olmayan ve gereksiz sadece hor görülmeye layık olduğunu düşünürler. İlk sinik, tarihin gölgesinde kalan Sokrates'in bir izleyicisi olan Antisthenes olmasına rağmen, dürüst bir adam bulmak için gündüz lamba taşıyarak meşhur olan Sinop Diyojen sinizm kelimesini popüler yapan kişi olmuştur (Dean vd., 1998: 342).

Sinizmi konu alan felsefeciler, *“bireysel aklın en yüksek erdem olduğunu savunmuşlar; sık sık kanunlar ve geleneklerin yanı sıra çoğunluğun değerlerini acımasızca sorgulamışlar ve eleştirmişlerdir”*. “Sinik” kavramı, yaşam biçimi olarak sosyal kurumları reddederek, bireyselliğe gönderme yapmaktadır. İlk Yunan sinikleri modern kurumları eleştirmek için genellikle mizah kullanmışlar; lüksten ve kurumlardan kaçınmışlardır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 53).

Oxford İngilizce Sözlük (1989) sinik şöyle tanımlanır; insan güdülerinde ve eylemlerindeki iyiliği ve samimiyeti inkar eden bu durumu iğneleyerek ve dudak bükerek ifade eden; küçümseyen hata bulucu (Dean vd., 1998: 342).

Türk Dil Kurumunun yayınlamış olduğu Türkçe sözlükte ise sinizm kelimesinin karşılığı şöyledir; *“İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm”* (TDK, <http://www.tdk.gov.tr/>).

Sinizizm şu şekilde de tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285);

- “İnsanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu”;
- “Kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi” olarak tanımlanmaktadır.

Bireyin sadece kendi çıkarlarını koruduğuna inanan ve herkesi çıkarıcı olarak kabul eden kişiye “sinik” ve bu durumu açıklamaya çalışan düşünceye de “sinizm” denmektedir. Sinizm, dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edilmesidir. Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphencilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla birlikte, modern yorumunda, bireyin “kusur bulan, zor beğenir, eleştirir” anlamı daha baskındır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 514).

Sinik bireylerin temel özelliklerinden bazıları şunlardır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 54) ;

- Sinik bireylere göre yalan söylemek, sahtekarlık yapmak ve başkalarını istismar etmek bireyin temel karakteristiklerindedir.
- Sinik bireyler; bireylerin alternatifler arasında seçim yaparken bencilce davranarak, tutarsız hareket ettiklerini ve güvensiz olduklarını düşünürler.
- Sinik bireyler; yapılan davranışların gerisinde gizli güdülerin olduğunu düşünürler.
- Sinik bireyler; kişi, örgüt, grup ve toplum gibi psikolojik objelerle ilgili bir şey düşünülmediğinde tiksinti, sıkıntı ve utanç duygusu hissedilebilir.
- Sinik bireyler; psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğunu eleştirirler.
- Sinik bireyler; psikolojik obje ile ilgili bizzat kendilerinin tecrübe ettikleri olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatmaktadırlar ve bunu yaparken de alaycı mizah kullanırlar.

## 4.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Önemi

Örgütsel sinizm özellikle 1990'lı yılların başlangıcından günümüze işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291).

Örgütsel sinizm kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre tanımlanan örgütsel sinizm günümüzde de önemli bir yere sahiptir.

Bateman ve diğerleri (1992) örgütsel sinizmi “otorite ve kurumlara karşı olumsuz ve güvensiz tutumlar” olarak tanımlamışlardır. (İçerli ve Yıldırım, 2012: 168).

Örgütsel sinizm; “kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya spesifik tutumlar” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanım ise örgütsel sinizm, “bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançları”dır (Özler vd., 2010: 49).

Andersson (1996), sinizmi; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelmenin yanı sıra; kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığıyla şekillendirilen genel veya spesifik tutumlar olarak tanımlamaktadır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 55).

Örgütsel sinizm, “Bir çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar” olarak tanımlanmakta ve “örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik olumsuz duygu ve bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi” olmak üzere üç boyutlu ifade edilmektedir (Dean vd., 1998: 345).

Örgütsel sinizm, bir örgütün dürüstlükten uzak olduğuna inancı olarak tanımlanır. Bu inanç, güçlü bir negatif duygusal tepkiyle birleştiğinde itibar sarsıcı ve kritik davranışlara neden olmaktadır. Birçok çalışmada sinizm, “*güvensizlik, tatminsizlik ve gerçekçi olmayan beklentiler*” ile ilişkilendirilmektedir. İş dünyasında şüpheli tutum olarak ifade edilen sinizm, işverenin, iş gören, toplum ve çevrenin istek ve gereksinimlerinden ziyade kendi çıkarlarına çok fazla yöneldiğine inanan bir davranıştır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 55).

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) Sinizmin sosyal mübadele ihlallerine bir tepki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Cole, Bruch ve Vogel, 2006: 464).

Örgütsel sinizm, “çalışanların örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve samimiyet, dürüstlük ve hakkaniyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançları”dır (İnce, 2012: 31).

Örgütsel sinizm, kişinin negatif inançlar, duygular ve bunlarla ilişkili davranışların yanı sıra deneyimleri sonucu, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair genel veya spesifik bir eleştirel eğilimidir (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 56).

### **4.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Örgütsel sinizm, işgörenin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları olan olumsuz bir davranıştır (Dean vd., 1998: 345). Literatürde yaygın tanımlardan olan Dean ve diğerleri (1998) örgütsel sinizm tanımı işgörenin örgüte karşı olan tavrının boyutlarını gösterir. Bu tanımdan yola çıkılarak örgütsel sinizm boyutları açıklanmaya çalışılmıştır.



#### 4.3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu bilişsel boyut, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır. Bu inanç, öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan ve eylemlerin ,insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir (Özgener vd., 2008: 56).

Sinizm kavramını psikolojik perpektiften inceleyen araştırmacılar, bireylerin diğer bireyler ile ilgili ne düşündükleri üzerinde durmuştur. *“Bireyin bu inançları ise başkalarının; yalancı, güvenilmez, tembel, samimiyetsiz, dengesiz, hilekâr ve bencil olduğu yönündedir”* (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 187-188).

Örgütsel sinikler örgütlerinin uygulamalarındaki doğruluk, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksikliğini ihanet olduğuna inanırlar. Vicdansız davranışların kural olduğuna ve örgütleri için çıkarların feda edilebileceğine inanabilirler (Dean vd., 1998: 346).

#### 4.3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyutu

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu da duygu boyutudur. Sinizm örgüt için hissiz bir düşünce değildir; bu düşünce güçlü duygusal tepkiler içerebilir. Sinik tutumların bu duygusal bileşeni kavramsallaştıran Izard (1977) dokuz temel duygu olduğunu ifade etmiştir. Bu duygular İlgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tikslenme-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet ve utanç-şaşılamadır (Dean vd., 1998: 346).

Örgütsel sinizmin duygusal boyutu çeşitli duygular içerir. Örneğin; sinikler kendi örgütlerini hor görebilir ve onlara karşı kızgınlık duyabilirler. Hatta kendi örgütlerini düşündükleri zaman tiksinti, sıkıntı ve utanç duygusunu yaşayabilirler. Bu yüzden sinizm çeşitli olumsuz duygularla ilişkilendirilebilir (Dean vd., 1998: 346).

### 4.3. Davranışsal (Davranış) Boyut

Örgütsel sinizm son boyutu olan, olumsuz ve sık sık aşağılayıcı davranış eğilimlerinin olduğu davranışsal boyuttur. Bireyler örgütleri hakkında doğruluktan, dürüstlükten ve samimiyetten yoksun olduklarına dair eleştiriler getirirler. Çalışanlar sinik tutumlarını ifade etmek için, mizah, özellikle alaylı mizah kullanabilirler (Dean vd., 1998: 346).

Bu boyut “*güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, sırtmaları, anlamlı bakışları, alaycı mizah*” gibi unsurları kapsamaktadır. Ayrıca, örgütsel sinizmle ilişkilendirilen davranışsal eğilimler, *örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri* de ihtiva etmektedir (Özgener vd., 2008: 56).

Örgütsel sinikler örgütün gelecekteki eyleminin seyri hakkında kötümser tahminler yapma eğiliminde olabilir. Ayrıca sözel olmayan davranışlarını da sinik tutumları aktarmak için kullanabilirler. Bilmiş tavırlarla sahte gülümse ve dudak bükerek bu sözsüz davranışlarını ifade edebilirler (Dean vd., 1998: 346).

### 4.4. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Yöneticilerin sinizminin sebep ve sonuçlarını bilmeleri örgütteki başarı ve var ise sinizmin olumsuz sonuçlarını uygun bir şekilde yönetme imkânı verir. Örgütsel sinizmi etkileyen faktörlerin bilinmesi yöneticilerin bu konuda duyarlı olup olumsuz sonuçlar doğurabilecek adım atmalarına engel olacaktır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1478).

Örgütsel sinizme yol açan nedenler olarak “*psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim, küçülme ve yeniden yapılanma ve yöneticilerin işten çıkarılması*” gibi birçok faktör gösterilebilir (Özgener vd., 2008: 57).

Ayrıca “aşırı stres ve rol yükü, bireysel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, iletişimsizlik, işten çıkarma” örgütsel sinizmin nedenleri olarak gösterilebilir (İnce, 2012: 44).

Örgütsel sinizm, çalışma yaşamında profesyonelliğin beklenmeyen bir sonucudur. Bu bağlamda kariyer ile ilgili sorunlar, yapısal gerilim, engellenme ve istihdam ilişkin sosyal değişim ihlalleri de örgütsel sinizme neden olmaktadır (Özgener vd., 2008: 57).

Ayrıca örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan iki ayrı davranış vardır. Bunlar psikolojik sözleşme ihlalleri ve kişi-rol çatışmasıdır.

#### **4.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri**

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm davranışına ilişkin duygusal bir emaredir. Psikolojik sözleşme ihlali, işgörenin işverene azalan güveni ve ilişkiye girmedeki isteksizliği ile ilişkilidir (Özgener vd., 2008: 57).

Schein (1978) psikolojik sözleşmeyi iş gören ve organizasyon arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler seti şeklinde tanımlarken, Rousseau (1989) bir kişinin işle ilgili ilişkilerinde karşılıklı yükümlülükler konusundaki algı ve beklentiler şeklinde tanımlamaktadır. Herriot ve Pemberton (1995) göre ise; “İşgören-işveren arasındaki iş ilişkisinin, birey ve örgüt ilişkisindeki yükümlülüklerin algılanmasından ibaret olduğunu belirtmekte ve psikolojik sözleşmenin bu algılayışların sonucunda varılmak istenen süreç olduğu ifade etmektedir” (Topçu ve Basım, 2013: 172).

İşgörenlerin işverenlerinden ve çalıştıkları örgütlerinden beklentilerini daha iyi anlamak üzere geliştirilen psikolojik sözleşme metaforu, son yıllarda değişik araştırmalarda yaygın biçimde kullanılmaktadır (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 206). Örgütsel sinizmin ortaya çıkışında en etkili faktörün psikolojik sözleşme ihlali olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Özgener vd., 2008: 57).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm davranışına ilişkin duygusal bir emaredir ve bununla birlikte örgütsel sinizmle sonuçlanan gerek örgüt ile gerekse meslek ile ilgili bazı ihlaller vardır. Bu ihlaller şöyledir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200-202);

- Etik dışı davranışlar, politika-uygulama arasındaki uyumsuzluk ve yeterli ücretin olmamasından kaynaklanan çalışma ortamı ile ilgili ihlaller
- Yetersiz iletişim, yönetimin uygulamadaki yetersizliği ve çalışanın işe katılımının az olmasından kaynaklanan örgütle ilgili ihlaller
- Meslek ile ilgili olan rol çatışması, rol belirsizliği ve artan iş yükü gibi durumlardan dolayı oluşan ihlaller

#### **4.4.2. Kişi-Rol Çatışması**

Fisher'a (2001) göre; *"Rol çatışması bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır"* (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49).

Kişi-rol çatışmasının kaynağı haksız terfiler ve engellemeler olabilir. Aynı örgütsel kademelerde çalışanlar terfilerde adaletsizlik olduğunda çalışanlar hayal kırıklığı yaşamakta ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Özellikle hak eden değil de patronun gözdesi veya dışardan baskı yoluyla terfi eden kişiler olduğunda kişi işini ve rolünü sorgulamaktadır. Bu yüzden hayal kırıklığı yaşamış, incinmiş ve kendine güvenini kaybetmiş bir işgören sinik bir tutum içine girmektedir (Yörük, 2013: 95-96)

#### **4.5. Örgütsel Sinizm Türleri**

Literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin dört tane türü olduğu görülmektedir. Bu türler şöyledir; (1) kişilik/kişisel sinizmi, (2) kurumsal sinizm, (3) işgören veya çalışan sinizmi ve son olarak da (4) örgütsel değişim odaklı sinizmdir (Cole, Bruch ve Vogel, 2006: 464-465; Cartwright ve Holmes, 2006: 199- 208).

#### **4.5.1. Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi, insan davranışının olumsuz algısını yansıtan, doğuştan, değişmez özellikte olan bir sinizm biçimidir. Kişilik sinizmi, siniksel küçük görme ve kişiler arası zayıf ilişkilerle karakterize edilmektedir. Kişilik sinizminde, başkalarına ciddi bir güvensizlik durumu yaşanır. Bu durum, dışa dönük saldırganlık gösterisinden yoksun olmasına karşın içerleme, darılma, kızgınlık ve hileyle sonuçlanmaktadır (Özgener vd., 2008: 58).

Kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında; kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanırken, örgütsel sinizm bireyde sinik tutumların oluşmasına sebep olur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Kişilik sinizminin temel düşüncesi insanların kişiliğine hep negatif yönden bakmaktır. Buna göre; dünyanın, sosyal etkileşiminden hoşnut olmayan, dürüst olmayan, suça göz yuman, başkalarını önemsemeyen ve bencil insanlarla dolu olduğu inancıdır. Bu yüzden, kişilik sinizmini benimsemiş bireylerde derin bir güvensizlik durumu vardır. Güvensizlik sonucunda, bireyler duygu ve davranışlarını öfkelenerek, kızgınlık göstererek, üzülen ve hile yaparak göstermektedirler. Kişilik sinizmi, bir kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliği, insan davranışlarıyla ilgili olumsuz görüşleri yansıtmaktadır (Turan, 2011: 95).

#### **4.5.2. Kurumsal Sinizm**

Kurumsal sinizm, birey ile toplum arasındaki sosyal ya da psikolojik sözleşme ihlalinin bir ürünüdür. Sosyal sözleşme ihlali, inanç veya güven ihlali olarak da düşünülebilir. Bireyler, kendilerini haksızlığa uğramış hissetmekte, sisteme olan güven sarsılmakta ve diğerlerine olan inanç sorgulanmaktadır. Amerikan toplumu ile hükümeti arasındaki sosyal sözleşme *Amerikan Rüyası* olarak ifade edilen bir beklentiler setini temsil etmektedir. Bir iş gören için bu rüya, iş güvenliği, ev sahibi olma, refah artışı ve çocuklarına maddi olarak üstesinden gelinebilir kolej eğitimi sağlama gibi unsurları kapsamaktadır. Ancak bu sözleşmenin ihlal edilmesi kaçınılmazdır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 58).

Kurumsal sinizm, toplumun beklentilerinin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireylerin beklentileri karşılanmadığı için ve sürekli hayal kırıklığına uğramalarından dolayı toplumun kanayan bir yarası halini almaktadır (Turan, 2011: 96).

#### **4.5.3. İşgören Sinizmi**

Bedeian iş gören sinizmini, birinin çalıştığı örgütün motiveleri, eylemleri ve değerlerine ilişkin eleştirel bir değerlendirme sonucu ortaya çıkan bir tutum olduğunu ifade eder. Böylece bu durum kişinin iş deneyimlerinden kaynaklanan değerlendirici bir durumdur. İşgören sinizmi bireylerin algılarının doğruluğuna veya geçerliliğine bakılmaksızın sonuçlarının gerçek olmasına dayanır (Cole, vd., 2006: 463-464). Andersson (1996) ile Andersson ve Bateman (1997), iş gören sinizmini psikolojik sözleşme konusu içerisinde değerlendirmişlerdir. Bu çalışmalara göre; psikolojik sözleşme ihlalleri, işgören sinizminin nedenlerini ve sonuçlarını belirlemek için önemli bir kavramsal çerçeve oluşturmaktadır. Bu nedenle Andersson (1996), işgören sinizminde, işgörenlerin örgüt ve iş çevresindeki faktörlere ilişkin tutumsal tepkilerine yoğunlaşmıştır (İnce, 2012: 46).

İşgören sinizminin iş yoğunluğu, uzun çalışma saatleri, etkili olmayan liderlik ve yönetim, örgüt içindeki yeni görevler, örgütün küçülmesi, yönetim kademelerinin azaltılmasıyla birlikte ortaya çıkan iş gören-işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigması olarak da ifade edilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

#### **4.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Wanous vd., (1994) “*Örgütsel değişim sinizmini, değişim çabalarında başarılı olmaya ilişkin kötümser bir bakış açısını kapsayan öğrenilmiş bir tutum*” olarak tanımlarken, Reichers ve çalışma arkadaşları ise (1997), örgütsel değişim sinizminin, “*bütünüyle veya tam olarak başarılı olmayan değişim teşebbüslerinin geçmişine tepki ve değişim liderlerindeki inanç kaybı*” olarak ifadelendirirler (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 59).

Örgütsel değişim sinizmine göre iş görenlerin örgütlerinde sinik, kötümser ve suçlayıcı davranışta bulunurlarken bunu kasıtlı olarak yapmadıkları görülmektedir. Bu davranış ve tutumlar daha çok, deneyimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sinizm ısrarcıdır, vazgeçmez. Örgütsel değişim sinizmi iş hayatının diğer bölümlerine de yayılabilir. Bu durum, çalışanların örgütlerine olan sadakatlerini ya da güdülenmelerini kaybetmelerine de neden olabilir. Ayrıca, Wanous vd., (2000) de, “*örgütsel değişim sinizminin işten ayrılmak, örgüte ilgili şikâyetlerde bulunmak ve düşük düzeyde performans göstermek*” gibi olumsuz davranışlara yol açabileceğini belirtmektedirler (Turan, 2011: 103)

#### **4.5.5. Mesleki Sinizm**

Naus (2007), mesleki sinizmi işe ilk defa başlayan çalışanların iş ortamını tanıdığını ve zamanla sinik davranışlar gösterdiklerini ifade etmiştir (Tayfun ve Çatır, 2014: 350).

Mesleki sinizmin oluşmasına neden olan iki durum söz konusudur. Bunlardan birincisi gerçek duygularından farklı duyguları göstermeleri beklenen ve örgüt ve kişisel değerler arasındaki kişi-rol çatışmasıdır. İkincisi ise rol belirsizliği ve rol çatışması altındaki hizmet çalışanları ile ilgili olan durumdur. Mesleki sinizm, çalışma yaşamının da istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biridir. Özellikle düşük statü ve saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm giderek yükselmektedir (Öğüt ve Kaplan, 2008: 59).

Abraham’a (2000) göre mesleki sinizmin örgütlerde bireylere sağlayabileceği faydalar mevcuttur. Örneğin, “*sinizmin rol belirsizliğini azaltabileceği, inançlar ve gerçekler arasında tutarlılığı sağlayabileceği ve iş görenlerin sübjektif davranmalarını engelleyebileceği*” ifade etmiştir (Turan, 2011: 103).

#### **4.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizmin hem bireyin kendi açısından hem de örgütü açısından birçok sonuçları vardır. Bu sonuçlar kişinin sosyal hayatını etkilerken çalıştığı örgüt ile

ilgili birçok sorunun oluştuğunu da göstermiştir. Böylece örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki sonucu vardır.

Örgütsel sinizmin bireysel sonuçlarına baktığımızda; “*sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı; depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara*” neden olduğu görülmektedir (Brandes, 1997: 41). Smith’ e göre örgütsel sinizm bireyin sadece bedensel değil ruhsal olarak da etkilediğini ve bu durumun “sinik düşmanlık” ile sonuçlandığını ifade etmektedir. Sinik düşmanlık ise zamanla kalp ve damar gibi hastalıklara neden olarak bireyin yaşam seyrini ve uzunluğunu etkilemektedir (Smith vd., 1988: 525-548).

Örgütsel sinizm ile örgütsel politikalar, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri, algılanan örgütsel destek, örgütsel stres, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yabancılaşma ve duygusal tükenme arasında ilişkiler olduğu üzerinde uzlaşmaktadır (Kalağan ve Aksu, 2010: 4821). Örgütsel sinizm örgüt içinde hem işgörenin hem de örgüt yapısını etkileyerek diğer örgütsel davranış konuları ile ilişkili sonuçlar ortaya çıkardığını göstermiştir. Bu bölümde bazı örgütsel kavramlarla karşılaştırarak örgütsel sinizmin örgütsel sonuçları ele alınmaktadır.

Sloterdijk (1983) sinizmi gizli güduları ve saklanan çıkarları ortaya çıkarmak için oluşturulan detaylı bir politik veya ekonomik planla veya yüksek ideallerle ilişkilendirmektedir. Ona göre, idealistik amaçlarda ve rasyonel düşünmede siniklik ile güvensizlik yakından ilişkilidir (Özler vd., 2010: 53). Brandes (1997), örgütlerde sinik tutuma sahip işgörenin davranışları, ihanete uğramış bireyin duyduğu güven ile sonuçlandığını ifade etmektedir (Brandes, 1997: 34). Ayrıca Abraham (2000) ‘a göre örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel sinizm örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Fındık ve Eryeşil, 2012: 1252). Vatandaşlık davranışları, psikolojik sözleşme ihlalleri ortaya çıktığında aniden sona ermekte ve bu durum, güven kaybetmeye ve sinizme neden olmaktadır. Örgütün yasallığını yitirmesi, siniklerde derin bir inanç kaybına neden olmakta ve bu durum onların örgütü savunmasının ve desteklemesinin önüne geçmektedir (İnce, 2012: 48).



Örgütsel sinizm, yabancılaşma gibi bir bireysel tutum ve sosyo-psikolojik durumdur. Örgüt içerisinde dürüstlükten yoksunluğa ilişkin bir algıdır. Yabancılaşmadaki gibi, sinizmin de bir kişilik özelliği olmamasından dolayı dinamik olduğu düşünülmektedir (Özgener vd., 2008: 63). Sinizm bir kişilik özelliği olduğunda çalışanlar, yaptıkları işlerinin kişilerarası bölümünü stresli bulmakta ve bu işgörenlerin yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına yönelik kötü niyetleri ve olumsuz hayat görüşleri, iş yaşamında mücadeleci ve saldırgan bir yaşam tarzını benimsemelerine sebep olmaktadır (Özgener vd., 2008: 60).



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, SAPKIN DAVRANIŞLAR VE SİNİZM İLE İLGİLİ LİTERATÜRDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

#### 5.1. Etik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Etik liderlik ile ilgili alan yazında gerek ulusal gerek ise uluslararası birçok çalışma yapılmıştır. Messick ve Bazerman (1996) örgütlerdeki etik olmayan davranışların ahlaki ve radikal perspektiflerin istenmeyen davranışlar yarattığı psikolojik eğilimlerden fazlasıyla etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu psikolojik eğilimlerin belirlenip bunlara karşı konulması yöneticilerin ve organizasyonların başarısını artıracaklarını vurgulamışlardır. Aranson (2001) işlemsel ve dönüşümsel liderlik ile etik liderlik ilişkisini araştırmıştır. Liderin ahlaki gelişim seviyesi ile ilişkilendirilen bir etik liderlik modeli önermiştir. Buna göre; belirli liderlik türlerinin belirli türde firmalarda daha etkili olacağını ve etik değerler kombinasyonuna sahip liderleri iş almanın avantajlı olabileceğini, iş dünyası için etik konulara daha fazla önem vermesi yönünde giderek artan bir talep olduğunu ve kurumsal liderlerin takipçilerinin güvenini ve sadakatini ve toplumun saygınlığını etik eylemler ile kazanmaları gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Brown ve Trevino (2006) etik liderliği ve otantik ve dönüşümcü liderlik gibi liderliğin manevi boyutu ile ilişkisini incelemişlerdir. Çalışanların etik bir lider olarak algılarını etkileyebilecek üç durumsal faktörü tanımlamışlar. Bunlar etik rol modelleme, örgütün etik bağlamı ve liderin kendi işinde karşılaştığı sorunların manevi yoğunluğu. Toplumsal öğrenmeyi, kimin nasıl etik bir lider haline geldiğini açıklayan temel teorik süreç olarak önermişlerdir. Etik liderler öykünme ve karşılıklı öğrenme yoluyla sonuçları etkileyeceğini vurgulamışlardır. Sonuç olarak etik liderliğin öncüllerini ve sonuçlarını araştırmış ve bu ilişkileri test etmek için bir dizi önerme geliştirmişlerdir. Etik liderlik kuşaklar için bir endişe olsa da, etik liderliğin titiz teoriye dayalı sosyal bilimsel çalışması yeni olduğunu ama araştırmacılar için büyük bir potansiyele sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Akker, Heres, Lasthuizen ve Six (2009) Avrupa'daki ticari şirketler üzerinde etik liderlik ve güven ilişkisini incelemişlerdir. Liderin etik davranışlar sergilemesi ve takipçilerinin bunu hissetmesinin lidere olan güveni artıracığını sonucuna ulaşmışlardır. Watson (2010) etik lider değerlerinin algılanması gibi bir liderin nezaket, değer, adalet, ahlak bütünlüğü ve toplumsal eşitlik değerlerindeki çalışanların algılarını ve bu algıların çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine olan etkisini incelemiştir. Çalışanın liderin etik değerlerinin algılanışının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkileme potansiyeline sahip olduğunu gösteren sonuçlara ulaşmıştır.

Yıldırım'ın (2010) öğretmenlere yönelik yaptığı ve etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini araştırdığı tezinde hem örgütsel adaletin boyutları hem de etik liderliğin boyutları açısından farklı sonuçlar çıkmıştır. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik boyutları arasında oldukça anlamlı bir ilişki bulunurken dağıtım adaleti ile etik liderliğin karar verme boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını vurgulamıştır. Helvacı (2010) öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının düzeyini belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik davranışlar bağlamında; iletişimsel, iklimsel ve davranışsal etik boyutlarında gösterdikleri davranışlar orta düzeyde; örgütsel karar verme boyutunda etik davranışları ise çok düzeyindedir. Okul yöneticilerinin etik davranış bağlamında en yüksek gösterdikleri davranışlar, öğretmenler arasında arabozucu olmama, merhametli olma, kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapma, okul kurallarını doğru bir şekilde oluşturma, davranışların sınırlarını bilme iken, en düşük düzey davranışların ise hatalarını kabul etme, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besleme, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılma, öğretmenlerin başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirme gibi sonuçlara ulaşmıştır. Yeşiltaş'ın (2012) yaptığı doktora tezinde otel işletmelerinde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel özdeşleşme arasındaki etkiyi incelemiştir. Buna göre; etik liderlik uygulamaları arasında bulunan birey-örgüt, birey-lider uyumlarının çalışanın sosyal benliğini genişlettiğini ve bu durumun örgütsel özdeşleşmeyi de etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Böyle bir durumun söz konusu olması için ise etik iklimin gerektiğini

savunmuştur. Etik liderliğin hem etik iklimi hem de örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Erkutlu ve Chafra (2014) etik liderlik ile işyerinde zorbalık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişki üzerinde psikolojik güvenlik ile psikolojik sözleşmenin aracılık rolünü araştırmışlardır. Etik liderlik ve zorbalık arasında belirgin bir negatif ilişki olduğu, psikolojik güvenlik ve psikolojik sözleşmeyi yerine getirmenin ise aracılık ettiğine dair bir sonuca ulaşmışlardır. Etik liderliğin işyeri zorbalığını nasıl etkilediğine dair bir toplumsal değişim süreci olan bir araştırma yapmışlardır.

## **5.2. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Örgütsel özdeşleşme diğer örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirilerek birçok kişinin çalışma konusu olmuştur.

Mael ve Ashforth (1992) yaptıkları çalışma ile dini bir üniversiteden mezun olan 297 öğrencinin mezun olduğu okul ile özdeşleştirme düzeyini araştırmışlardır. Mezunların desteğini artırmak isteyen akademik yöneticilerin yanı sıra çalışanların sadakatinden endişe duyan kurumsal yöneticilere yönelik olan bir araştırmadır. Elde edilen bulgular son zamanlarda gerçekleşen kurumsal devralmaların, birleşmelerin ve yeniden yapılandırmanın üye sadakatini nasıl ertelediğini açıklığa kavuşturmuştur. Bu faaliyetlerden olumsuz etkilenenler olduğu ortaya çıkmıştır. Devralmalar ve birleşmeler genellikle örgütsel ortaklar arasındaki örgüt içi rekabeti teşvik ederken şirket adı ve logosu gibi sembollerin kaybolması nedeniyle 'genç' ortakların ayırt edilmesini zayıflatmıştır. Ayrıca örgütle özdeşleşmiş kişilerin örgüte çeşitli şekillerde destek verme eğiliminde olduklarını ve özdeşleşmenin çeşitli yollarla teşvik edilebileceğini belirtmişlerdir.

Scott, Corman ve Cheney (1998) Örgütlerde bağlılık konusundaki artan ilgiye yanıt olarak, işyerindeki özdeşleşmenin üç önemli yapısına ilişkin model geliştirmişlerdir. Bu model, kimliği yapısal terimler yoluyla özdeşleşmeyle ilişkilendirmiş ve özdeşleşmenin sosyal doğasını vurgulayarak onun iletişimsel yönlerini ortaya çıkarmıştır. Uyumluluk, rekabet, özdeşleşme ve özdeşleşmeme ve diğer kimliklere göre önemi, merkezliği ve ömrü gibi sorunların tartışılmasına yardımcı olan bir

model önermişlerdir. Geliştirdikleri model ile özdeşleşme ile ilgili literatürdeki çeşitli konulara makul cevaplar sunan ve örgütsel bağlılık literatüründe çok çeşitli görüş ve bulgulara neden olabilen bir teori olduğunu ortaya koymuşlardır.

Knippenber ve Schie (2000) çalışma grupları ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemiş örgütsel tutum ve davranışların örgütsel özdeşleşmeden daha güçlü olduğu sonucuna varmışlardır. Riketta (2005) örgütsel özdeşleşmenin işle ilgili tutum, davranış ve bağlılık değişkenleri ile ilişkili olduğunu dair bir analiz yapmıştır. Yapılan analizlerde, görev süreleri, iş kapsamı / meydan okuma, örgütsel prestij, ayrılma niyeti ve rol-içi ve ekstra rol performansı da dahil olmak üzere, örgütsel özdeşleşmenin öncülerinden veya sonuçlarından bir dizi değişkenle anlamlı ortak korelasyonlar olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan analizde, örgütsel özdeşleşmenin pratik olarak birçok değişken için yararlı bir belirteç olabileceği görülmüştür (İş kapsamı, meydan okuma, örgütsel prestij, ayrılma niyeti ve rolündeki ve ekstra rol performansı).

Kreiner ve Ashforth (2004) genişletilmiş bir örgütsel özdeşleşme analizi yapmışlardır. Özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve tarafsız özdeşleşme olan genişletilmiş modelin dört boyutu ile birlikte ele almışlardır. Bu araştırma ile modelin dört boyutuyla ilişkili örgütsel, mesleki ve bireysel farklılık değişkenlerini inceleyerek modelin geçerliliğini ölçmeye çalışmışlar ve genişletilmiş modelin örgütsel özdeşleşme uygulamaları için güçlü potansiyellerini önermişlerdir. Tarafsız özdeşleşme ile pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Özdeşleşmeme örgütsel itibarla negatif bir ilişkiyken negatif duygusallık, sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali ile pozitif ilişkili olduğu, kararsız tanımlama örgütsel özdeşleşme uyumsuzluğu ve rol çatışması ile pozitif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca tarafsız özdeşleşmenin bireysellelikle pozitif ilişkiyken örgütsel özdeşleşme ile negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tüzün ve Çağlar (2008) özdeşleşme kavramının önemini açıklamak ve kavramla ilgili tartışmaları ortaya koymak adına bir çalışma yapmışlardır. Çalışan ile kurulan iletişimin özdeşleşmeyi etkileyen bir unsur olduğuna, kendilerinden beklenen

görevlere ve örgütsel işlere katılımlarına ilişkin yararlı ve yeterli bilgi almaları durumunda, örgüt üyeliğinin değerini algılamalarında artma gerçekleşeceğine ve bunun sonucunda da çalışanlar rollerine yönelik yeterli bilgi edinirlerse özdeşleşme kuvvetleneceğine ilişkin yorum getirmişlerdir. Turunç ve Çelik (2010) savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerde çalışan kişiler üzerinde algılanan örgütsel destek ve iş stresinin özdeşleşme ve iş performansı üzerine etkilerinin analizini yapmışlardır. Algılanan örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin hem iş performansını anlamlı olarak etkilediği hem de algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında tam aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Polat ve Meyda'nın (2011) özel şirket çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; *“bireylerin hiyerarşi ve güce yönelik örgüt kültürü algılarının artmasının örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu etki yaptığını, aynı zamanda bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin bu ilişkiye aracılık yaptığını”* gösteren bulgulara ulaşmışlardır. Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013) örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etkisi yapacağını ileri sürerek devlet hastanesi çalışanlarına yönelik bir araştırma yapmışlardır. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi desteklediğini, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi desteklediğini, çalışan personelin, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerindeki asıl nedenin örgütsel güvenden çok örgütsel özdeşleşme olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel güven seviyelerinin örgütsel özdeşleşme seviyelerine göre düşük olduğunu ve örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi desteklediğini ifade etmişlerdir.

### **5.3. Sapkın Davranışlar İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Sapkın davranışlar ile ilgili alan yazında gerek ulusal gerek ise uluslararası birçok çalışma yapılmıştır.

Bennett ve Robinson (2000) iş yerinde sapkın davranışların geniş, teorik olarak türetilmiş önlemlerini oluşturmak için ölçek geliştirmişlerdir. Örgütsel sapma (organizasyona doğrudan zarar veren sapkın davranışlar) ve kişiler arası sapma

(organizasyon içindeki diğer bireylere doğrudan zarar veren sapkın davranışlar) olmak üzere 7 maddelik ölçekten oluşan 12 maddelik bir ölçek. Yaptıkları çalışmada hayal kırıklığı, adaletsizlik algıları ve vatandaşlık davranışı gibi teorik açıdan ilgili yapıların ölçütleriyle orta düzeyde ilişkileri olduğunu bulmuşlardır. İşyeri sapmasına ilişkin sınırlı deneysel araştırmanın çoğu, yalnızca bir veya iki sapma davranışını, hırsızlığa karşı sabotaj veya cinsel taciz gibi tecrit etmeye yönelmiştir. Aileleri veya toplulukları dikkate alan önlemler davranışların altta yatan teorik yapının daha güvenilir ve geçerli önlemlerini verme eğiliminde olduğu için geniş çaplı bir ölçeğin, araştırmacılara, altta yatan yapıyı ve daha spesifik davranışsal bulguları daha iyi anlamalarına yardımcı olacağını ifade etmişlerdir.

Dunlop ve Lee (2004) örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş yerinde sapkın davranışının iş birimi performansı üzerindeki etkilerini, bir fastfood organizasyonunun şubelerinde incelemiş ve Sapkın davranışların gerek öznel gerekse nesnel olarak ölçülen iş birimi performansı ile olumsuz ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulmuşlardır. İş birimleri arasındaki sapkın çalışanların varlığı ise, iş biriminin performansını genel olarak etkilerken örgütsel vatandaşlık davranışını nispeten az etkilemiştir.

Mehta (2004) yaptığı çalışmada motivasyonel özellikler ile iş yeri sapkın davranışları arasındaki ilişkiler incelemiştir. Hem motivasyon eğilimlerinin hem verimsiz çalışma davranışlarıyla, hem de kurumsal vatandaşlık davranışları ile görev performansı ile ilişkisini ele almıştır. Elde edilen sonuçlar, başarı motivasyon yaklaşımının verimsiz çalışma davranışlarıyla negatif yönlü ilişki olmasına rağmen, genel motivasyon yaklaşımı ve kaçınma motivasyonunun sapkın davranışlar ile pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir.

Judge, Scott ve Ilies (2006) çalışanların işyeri sapmalarını, düşman davranışını ve iş tatminini değerlendirmişlerdir. İşyeri sapmalarındaki tüm sapmanın birçoğu bireydir ve bu bireysel farklılık, nitelikli düşmanlık, kişilerarası adalet ve iş tatmini ile öngörülmüştür. Nitelikli düşmanlığın, kişilerarası adalet-devlet düşmanlığı ilişkisini yönettiğini ve böylece algılanan adaletsizliğin, devlet düşmanlığı ile daha çok

kişiliğe düşman olan bireyler ile ilgili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Çalışanın sapkın davranışlarını hem birey içi, hem de bireylerarası inceleyebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca devlet düşmanlığı, kişiler arası adalet ve iş doyumu biçimindeki geçici durumların bireylerarası sapkın davranışlarıyla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Böylece yaptıkları araştırma bireyler arasında değişkenlik gösteren düşmanlığın, bireylerin algıladıkları kişiler arası adalet ihlallerine olan duyarlılığını etkilediğini göstermiştir.

Lawrence ve Robinson (2007) iktidarın örgütlerde işyeri sapmalarını neden provoke ettiğini ve özellikle iktidar türlerinin işyeri sapmalarının biçimini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. İşyeri sapmalarının, örgüt üyelerinin hayal kırıklığı hissetmelerine neden olan sistematik ve örgütsel güç atakları tarafından tetiklendiğini ve bunun da onları potansiyel olarak sapma davranışlarına karşı direnmeye yönlendirdiğini ifade etmişlerdir. Güç birimlerinin sapma davranışlarını etkilediğini savunmuşlar ve sistemik (disiplin ya da egemenlik) güç biçimlerinin örgütte sapmayı teşvik etme eğiliminde iken, bölümsel güç (etki ya da güç) bireysel örgüt üyelerine yönelik sapmaları provoke etme eğiliminde olacakları sonucu ortaya çıkmıştır. Avcı (2008) yaptığı doktora tezinde konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkileri ele almıştır. Örgütsel öğrenme ve iş doyumu örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken işten ayrılma eğilimini azalttığı sonucunu elde etmiştir. Yani örgütsel öğrenme çalışana gelişim ve öğrenme olanağı sağladığı için birey işinde daha başarılı olup, performansı artırmakta ve hatalarını azalmaktadır. Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile örgütsel sapma arasında negatif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Burada müşteri memnuniyetinin yükseltmek için çalışanın sapkın davranışlarını azaltması gerektiğini savunmuştur. Örgütsel öğrenme ile işi bırakma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Tütüncü (2010) ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Örgütsel sapma işyerinde üretime verilen zararlar, kişisel ilişkilerin bozulması, performans ve verimliliğin düşmesi, bunların da etkisiyle çalışanların iş doyumunun olumsuz etkilenmesi ve örgütsel bağlılığın



azalmasına neden olabileceğini savunmuşlardır. Ağırlama işletmeleri için en önemli sermaye olarak düşünüldüğünde gerekli iş doyumuna ulaşmış ve örgütsel bağlılığı sağlanmış iş görenlerin, yaratmış olduğu örgütsel değer ile sapkın davranışının sonucunda oluşan durumun farklılık göstereceğine, bu sebeple örgütsel sapma, hem ekonomik hem de sosyal boyutuyla önemli derecede olumsuz etki yaratan düşünce, hareket ya da eylemlerden birisi olduğunu savunmuşlardır. Yaptıkları analiz sonucunda ise örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğuna örgütsel sapmanın sadece işten ayrılma eğilimini değil aynı zamanda işten ayrılmanın etkilediği örgütsel amaçları ve faaliyetleri de dolaylı olarak etkilediğini ifade etmişlerdir.

Erkutlu ve Chafra (2013) otantik liderlik ile örgütsel sapma arasındaki ilişkileri incelemek ve güven ve psikolojik sözleşme ihlallerinin bu ilişkide moderatör etkilerini test etmek için yaptıkları araştırmada, otantik liderliğin örgütsel sapma ile olumsuz ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiş ve otoriter liderlik ve örgütsel sapma arasındaki ilişkide çalışanların güvenini ve psikolojik sözleşme ihlallerinin hafifletici etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca otantik liderliğin, işyerinde sapma, işveren bağlılığı, iş doyumunu ve vatandaşlık davranışları gibi örgütsel çıktılarla ilişkili olmasından dolayı otantik liderliği teşvik etmek için yapılan organizasyon çabalarının verimliliği kanıtlanması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca lider takipçisi ilişkisini geliştirme çabalarına odaklanmak ve güven temelli bir çalışma ortamı oluşturup otantik liderliğin işyeri sapmalarını azaltma olasılığını artırabileceğini önermişlerdir. Sezici (2014) çalışma Yaşamı Kalitesi, İşyerinde Sapkın Davranış ve İşten Ayrılma Eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışma Yaşamı Kalitesi alt boyutlarının, İşyerinde Sapkın Davranış alt boyutlarının kontrolü üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmıştır. İstanbul'da bir kargo şirketinde yapılan araştırmada işten ayrılma eğiliminin çalışma yaşamı kalitesiyle arasında negatif yönlü bir ilişki görülürken, işyerinde sapkın davranış ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca çalışma yaşamı kalitesi ile işyerinde sapkın davranış arasındaki ilişki ise negatif yönlü çıkmıştır.

#### 5.4. Örgütsel sinizm İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sinizm ile ilgili diğer örgütsel davranış konularıyla birlikte farklı birçok çalışma yapılmıştır. Guastello ve diğerleri (1992) otoriterliği, çevreciliği ve sinizmi değerlendiren üniversite öğrencisinden ve velilerinden oluşan bir araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışma babaların anneler ve öğrencilerden çok daha otoriter ve çevreye daha az ilgili olduklarını göstermiştir. Öğrencilerin, ana-babalarından daha az otoriter ama daha çok sinik oldukları ve çevrecilik ve sinizmin önemli derecede yalnızca babaları olan öğrencilerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Otoriterlik, çevrecilik ve sinizm konularında ailesel etkilerin önemli bir etken olduğu görülmüştür. Pugh, Scarlicki ve Passell (2003) bir kişinin psikolojik sözleşmesi ihlali ile eski bir işveren arasındaki ilişkisi ve yeni bir işverene yönelik tutumları, işten çıkarılan kurbanlar üzerinde güven ve sinizm durumunu incelemiştir. Yapılan sözleşme ihlalleri ile güven arasında negatif bir ilişki varken, çalışan sinizm ile arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır.

Johnson ve O'leary-Kelly (2003) psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ile ilgili bir araştırma yapmışlardır. Temelde kişinin sosyal karşılıklı ilişkilerinde farklılıklar olabileceği için psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ile ilgili farklı sonuçlar çıkabileceğini öngörmüşlerdir. Duygusal sinizm, psikolojik sözleşmenin ihlali ile duygusal tükeniş arasındaki ilişkiye tamamen aracılık etmiş ve alaycı tutumların tutum sahibi için olumsuz sonuçlar doğurduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Cole, Bruch ve Vogel (2006) İsviçre'de bulunan tıbbi bir teknoloji şirketinde çalışanlar üzerinde yapılmış ve işyerinde yaşanan duygunun, algılanan denetçi desteği, psikolojik dayanıklılık ve çalışan sinizmiyle olan ilişkilerine nasıl bir aracılık ettiğini araştırmışlardır. Çalışanların olumlu ve olumsuz duygularının örgütsel bir kriz ortamında yaşandığı, algılanan yönetici desteği ile sinizm ve psikolojik dayanışma ile sinizm arasında tam bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işyerindeki duyguların, çalışanların çalışma ortamı, kişisel özellikleri ve sinizmleri arasında önemli değişkenler olduğu tespit etmişlerdir.

Cartwright ve Holmes (2006) Örgütlerin işgücünden daha fazlasını beklemeleri ve sadece bir iş veya istihdam edilebilirlikten başka bir şey yapmadığı için, çalışanların

sinizmi ve güvensizliğinin arttığını belirtmişlerdir. Yazdıkları makalede dengeyi düzeltmek ve işin anlam ve duygusal yönlerini tanımak için örgütsel ihtiyaca değinmişlerdir. Bireysel ihtiyaçlar ve değerler arasında tatmin edici bir dengede olan çalışmaların yanı sıra, bireylerin tatmin edici bir iş-yaşam dengesi elde etmelerini sağlayan bir iş aradıklarını ifade etmişlerdir. Uzun çalışma saatleri, artan teknoloji kullanımı, işin giderek kişisel ve aile hayatını ihlal etmesi gibi durumlar sinizme neden olabileceğini belirtmişlerdir. Daha fazla iş güvenliği, artan sosyal destek ve aile dostu politikalarla iş-aile çatışmalarını azaltarak sinizmin azalacağını belirtmişlerdir.

Kalağan ve Güzeller (2010) öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları, mesleki kıdemleri, eğitim durumları, çalıştıkları okul türü, öğretmenliği seçme nedenleri arasındaki anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri azaldıkça örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı, öğretmenliği seçme nedenleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Gül ve Ağıröz'ün (2011) yaptıkları çalışmada Karaman Devlet Hastanesinde çalışanlar üzerinde mobbing(iş yerinde psikolojik taciz) olup olmadığı ve bunun sonucunda sinik davranışları nasıl etkilediği üzerinde durmuşlardır. Yapılan analizler sonucunda hemşirelerin yoğun bir mobbing(iş yerinde psikolojik taciz) yaşamadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Hemşirelerin tek bir cinsiyet grubundan oluşmaları, ağırlıklı bir kesimin ortak bir yaş grubuna girmeleri, benzer eğitim ve gelir seviyelerine sahip olmaları özetle homojen bir çalışma grubunu oluşturmaları mobbinge daha az maruz kalmalarının en önemli sebebi olduğunu belirtmişlerdir. Mobbing ile Örgütsel sinizmin boyutları arasında ise farklı sonuçlar çıktığını ifade etmişlerdir. Mobbing ile duygusal sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki, mobbing ile bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Tokgöz (2011) ise örgütsel sinizmin örgütsel adalet ve örgütsel destek kavramları ile etkileşimini incelemiş ve yapılan analiz sonucunda

algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel desteğin güçlü birer etken oldukları belirlenmiştir. Ergun Özler ve Giderler Atalay (2011) özel bir hastane çalışanları üzerinde örgütsel sinizm ile tükenme sendromu arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmışlar ve örgütsel sinizm ile tükenme sendromu arasında anlamlı bir ilişki olduğuna ulaşmışlardır. Helvacı ve Çetin (2012) Örgütsel sinizm, öğretmenlerin okul örgütüne karşı negatif bir tutum olduğundan, öğretmenlerin okulun kararlarına ve işlemlerine karşı bir inançsızlık; niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olduğundan yola çıkarak Uşak ilindeki öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. İlköğretimde çalışan öğretmenlerin sinizm algılarının az olduğu onların sinizme ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu bakımından değişmediğini, okuldaki çalışma süresi bakımından, bulunduğu okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin, 1-5 yıl çalışan öğretmenlere göre daha çok sinizme sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İçerli ve Yıldırım (2012) örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla örgütlerine karşı olumsuz tutum sergilemekten hariç çalıştıkları örgüte olan tutumları gönüllülük esasına dayandığını belirtmişlerdir. Karacaoğlu ve İnce (2013) Kayseri 'deki imalat sanayi işletmeleri çalışanları üzerinde pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm konusunda bir çalışma yapmışlardır. Yapılan analiz sonucunda pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkiye ulaşmışlardır. Pozitif örgütsel davranış yüksek olan çalışan performanslarının, iş tatminlerinin, işe bağlılıklarının daha yüksek olacağı, örgütsel değişimi daha çok destekleyip ve adapte olabileceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca pozitif örgütsel davranış boyutları arttıkça iş görenlerin sinik davranışlarında azalma olduğu ve pozitif örgütsel davranışın boyutlarından özyeterlik ve iyimserlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki; umut ve dayanıklılık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Nafei (2013) yaptığı çalışmada Mısır 'daki bir hastanedeki çalışanlar üzerindeki örgütsel sinizmin iş tutumları iki boyutu olan "Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu" etkilerini incelemiştir. İş tutumları ve iş doyumunu ile örgütsel sinizm konusunda çalışanların arasında farklılıkların var olduğunu belirtmiştir. Örgütsel sinizm boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

olduğu ve örgütsel sinizm ve iş doyum boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

### **5.5. Etik Liderlik Davranışları İle Örgütsel Özdeşleşme, Sapkın Davranışlar Ve Sinizm Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar**

Etik liderlik davranışları ile örgütsel özdeşleşme, sinizm ve sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Fakat etik liderlik davranışlarının diğer üç örgütsel davranışı (örgütsel özdeşleşme, sinizm ve sapkın davranışlar) aynı anda bir arada inceleyen araştırma bulunmamaktadır.

Walumbwa ve diğerleri (2011) yaptıkları çalışmada etik liderliğin çalışan performansındaki etkileri üzerinde durmuşlar ve lider-üye etkileşimi, öz yeterlik ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda örgütsel özdeşleşme ile etik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve liderin etik liderlik davranışlarının sonucunda çalışanın örgütle kendini özdeşleşmesi sonucuna ulaşmışlardır.

Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik'in (2015) araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları, örgütsel özdeşleşmeleri ve yönetici etik davranış algıları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada örgütsel özdeşleşme ile yönetici etik davranışları algısı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Yeşiltaş'ın (2012) yapmış olduğu araştırmada örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında etken olan etik liderlik ve etik iklimi ele almıştır. Bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerini ve özdeşleşme düzeylerini belirleyen ve bu düzeyi etkileyici konumda olan etik liderlik faaliyetleri ve örgütün etik iklimin etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Etik liderliğin etik iklim ve örgütsel özdeşleşme üzerinde ayrıca etik iklimin de örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Etik liderlikle örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Akan ve diğeri (2014) sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelemişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre etik liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında ters yönde bir ilişkinin olduğu ve etik liderliğe ilişkin dört alt boyutun tek başlarına örgütsel sinizm üzerindeki açıklama gücünün istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Mete (2013) yükseköğretimdeki akademisyenler ve fakülte yöneticileri arasındaki etik liderlik ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Akademisyenler bilişsel sinizmi en üst düzeyde gösterirken davranış sinizmin en alt seviyede olduğu sonucuna varmıştır. Bununla birlikte etik liderlik davranışları artarken örgütsel sinizm davranışlarının azaldığını gösteren sonuçlara ulaşmıştır. Doğan ve Uğurlu (2014) Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiyi incelemiş ve yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin algılarının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Akatay ve diğeri (2016) emniyet müdürlüğünde görevli iş görenlerin örgütsel adalet algıları ve sinizm düzeylerini tespit etmek, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının iş görenlerce nasıl algılandığını ve bu algının örgütsel adalet ile sinizm üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yöneticilerin etik liderlik davranışları örgütsel adaleti pozitif ve örgütsel sinizmi negatif etkilediği sonucunu elde etmişlerdir.

Resick ve diğeri (2013) yaptıkları araştırmada etik liderliğin sapkın davranışların ahlaki öz yargılarını negatif yönde etkilediğini ileri sürmektedirler.

Yeşiltaş ve diğeri (2012) etik liderlik faaliyetlerinin örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yaptıkları araştırmada etik liderlik davranışları ile sapma davranışlar arasındaki negatif yönlü ilişki olduğu ve etik liderlik faaliyetlerinin sapma davranışlarını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Liu ve diğeri (2012) etik liderli ve sapkın davranışlar arasındaki inceledikleri ilişkide etik liderliğin çalışanın sapkın davranışlarında önleyici etkisi olup olmadığını

araştırmışlar ve etik liderliğin, astların işyeri sapmalarını sınırlamaya yardımcı olduğunu gormuşlerdir. Ahlaki ayrılmanın kullanımını azalttığında astların sapkın davranış goştermesi daha az olmuştur. Bu azalmanın da etik liderin etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.



## ALTINCI BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, SAPKIN DAVRANIŞLAR VE SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Liderin takipçileri, liderlerinde güvenilirlik, dürüstlük, açık sözlülük ve samimiyet gibi davranışların olmasını bekler. Gelecekte var olmak isteyen liderlerde, takipçilerinin beklentilerine uygun olarak liderliklerini devam ettirebilmek için etkili liderlikte gerekli olan insani değerlere ve etik davranışlara önem vereceklerdir. Bu değerler, paylaşılan amaçların, standartların ve düşüncelerin mesajlarını taşıyacaklardır. Liderlerin düşünceleri ve aldığı kararlar onların etik prensip ve kişisel felsefelerini yansıtacaktır bu da doğal olarak örgütle kaynaşacaktır. 21.yy'da başarılı olmak isteyen liderler bu etik bulgular üzerinde yoğunlaşmaya başladı (Sezgül, 2010: 247). Liderin çalışanlarına karşı gösterdiği davranış onların örgüte karşı davranış ve tutumlarında rol oynayan büyük bir etken olmuştur. Liderin davranışları çalışan performansı, örgüte bağlılık ve iş tatmini gibi birçok örgütsel davranışları etkileyen belli başlı etkidir. Son yıllarda liderin etik davranışlar sergilemesi örgütsel davranış konularına farklı bir bakış açısı daha kazandırmıştır. Etik lider davranışları ile takipçilerinin örgütsel bakış açılarını da etkilemiştir. Özellikle çalışanın örgütle özdeşleşip yeterli performansı göstermesinde etkisi önemlidir. Araştırmamız etik liderliğin çalışan personelin davranışlarında ne gibi değişiklikler oluşturduğunu ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Çalışanın örgütle özdeşleşmesini, davranışlarında aşırılıklar gösterip sapkın davranışlarda bulunması, örgüte devamlı kuşkucu, güvensiz ve kötümser bakan sinik iş görenin oluşması ve bu davranışlarda etik liderin nasıl bir etkisi olduğunun belirlenmesi amacıyla Nevşehir Belediyesi personeli üzerine yapılan bir araştırmadır.

Etik liderlik çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyip örgütsel sonuçlara neden olmasından dolayı örgütsel davranış konuları için önem arz eden bir davranıştır. Liderin çalışanlarına karşı etik ve ahlak çerçevesi içinde davranışlar sergilemesi iş



görenin örgüte karşı sinik davranışlar, sapkın davranışlar ve örgütle özdeşleştiğini gösteren davranışlar sergileyip sergilememesinde önemli bir yeri vardır. Daha önce literatürde yapılmış çalışmalarda etik liderlik davranışlarının sapkın davranışlar ile negatif, örgütsel özdeşleşme ve sinizm arasında ise pozitif bir ilişki olduğu sonuçları çıkmıştır. Bu sonuçlar göz önünde bulundurularak çalışma yaptığımız alanda nasıl sonuçlandığı araştırılmıştır.

## **6.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtlılıkları**

Araştırmamızın kapsamını Nevşehir belediyesi personeli oluşturmaktadır. Çalışan personel yönetici, memur ve işçi gruplarından oluşmaktadır. Araştırma yaptığımız alan gerek bölge gerekse zaman dilimi olarak kısıtlamalar içermektedir. Bu doğrultuda araştırmamızdaki kısıtlamalar şöyledir;

- Sadece Nevşehir belediyesi çalışanları üzerine yapılan bir çalışma olması
- Uygulanan anket zamanı Ocak 2014' dür ve 30 Mart 2014 'de seçim olmasından dolayı stresli bir dönem olup yeterince zaman ayıramamaları ve çalışanların siyasi ve psikolojik etki altında olması
- Taşeron firma çalışanlarının araştırmamız kapsamında olmamasından dolayı ayrı bir araştırma konusu olması
- Anketi cevaplayanların %60 'nın işçi olması, çalışma şartları ve eğitim düzeylerinin düşüklüğü sebebiyle sorulara yeterince özen gösterilememesidir.

## **6.3. Araştırmanın Yöntem Bilimi (Metodolojisi)**

Bu bölümde araştırmamıza ilişkin örneklem, ölçekler, model ve hipotezler ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

### **6.3.1. Örneklem**

Araştırmamızın örneklemini Nevşehir belediyesi bünyesinde çalışan personeller oluşturmaktadır. 1 Başkan, 3 Başkan Yardımcısı ve 20 Birim Müdürü olmak üzere toplam 24 yönetici kadrosu bulunmaktadır. Bu müdürlüklere bağlı olarak çalışan personel; memur, işçi ve sözleşmeli olmak üzere 3 türde istihdam edilmiştir. Nevşehir Belediyesi 2014 verilerine göre birimlerde çalışan personel sayısı 372 kişi

olarak belirlenmiştir. Dağıtılan 323 anket arasından araştırmamız için kullanılabilir nitelikte olan 300 anket elde edilmiştir.

### 6.3.2. Ölçekler

Bu çalışmada etik liderliğin örgütsel özdeşleşme, sapkın davranışlar ve sinizm üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu etkiyi belirlemek için belediye personeli üzerinde veri toplama aracı olarak anket formu uygulanmıştır. Uygulanan anket 5 bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirdiği 10 ifadeden oluşan “Etik Liderlik” yer almaktadır. Bu ölçekte kesinlikle katılmıyorum ’dan başlayan kesinlikle katılıyorum ’a kadar devam eden 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum”.

İkinci bölümünde Mael ve Ashforth’s (1992) geliştirdiği “Örgütsel Özdeşleşme” yer almaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin iki boyutu olan “Örgütle Özdeşleşme” ve “Grup İçi Özdeşleşme” yi ölçmek için 6 ifadeden oluşan 5’li likert tipi ölçek “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum” kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde Bennett ve Robinson’nın (1995), çok boyutlu ölçekleme tekniklerini kullanarak geliştirdiği “Sapkın Davranışlar” yer almaktadır. Örgütsel ve kişilerarası olmak üzere İki boyuttan oluşan “Sapkın Davranışlar” ölçeğinin çalışmamızın kapsamı açısından sadece 12 ifadeden oluşan örgütsel boyut ifadeleri kullanılmıştır. 5’li likert tipi ölçek “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum” kullanılmıştır.

Dördüncü bölümünde Pugh ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen 5 ifadeden oluşan “Örgütsel Sinizm” 5’li likert tipi ölçek ile “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum” kullanılmıştır.

Son olarak beşinci bölümde araştırmaya konu olan personelin demografik özelliklerini ölçmek için ifadeler yer almıştır.

Anket formu ölçümünün güvenilirliğini test etmek için Cronbach (1951) tarafından geliştirilen “Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı” yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre, testlerin ölçüm güvenilirliği, katsayısı 0,70-0,80 arası “Kabul Edilebilir”, 0,80-0,90 arası “İyi” ,0,90-1,00 arası “Mükemmel” düzeyde olduğu yaygın olarak kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2003). Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3:** Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayısı
Etik Liderlik Ölçeği	0,956
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	0,917
Sapkın Davranışlar Ölçeği	0,944
Örgütsel Sinizm Ölçeği	0,874

Tablo 3’te katsayılar incelendiğinde etik liderlik ölçeğinin 0,956, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin 0,917, sapkın davranışlar ölçeğinin 0,944 ve örgütsel sinizm ölçeğinin 0,874 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan, yapılan anketin ölçüm güvenilirliğinin uygun düzeyde olduğu görülmektedir.

### 6.3.3. Model ve Hipotezler

Walumbwa ve diğerleri (2005) yaptıkları çalışmada etik liderliğin çalışan performansındaki etkileri üzerinde durmuşlar ve lider-üye etkileşimi, öz yeterlik ve

örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda örgütsel özdeşleşme ile etik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve liderin etik liderlik davranışlarının sonucunda çalışanın örgütle kendini özdeşleşmesi sonucuna ulaşmışlardır.

Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik'in (2015) araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları, örgütsel özdeşleşmeleri ve yönetici etik davranış algıları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada örgütsel özdeşleşme ile yönetici etik davranışları algısı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüş ve *Hipotez 1* oluşturulmuştur.

**Hipotez 1:** Etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Resick ve diğerleri (2013) yaptıkları araştırmada etik liderliğin sapkın davranışların ahlaki öz yargılarını negatif yönde etkilediğini ileri sürmektedirler.

Yeşiltaş ve diğerleri (2012) etik liderlik faaliyetlerinin örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yaptıkları araştırmada etik liderlik davranışları ile sapma davranışlar arasındaki negatif yönlü ilişki olduğu ve etik liderlik faaliyetlerinin sapma davranışlarını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak *Hipotez 2* oluşturulmuştur.

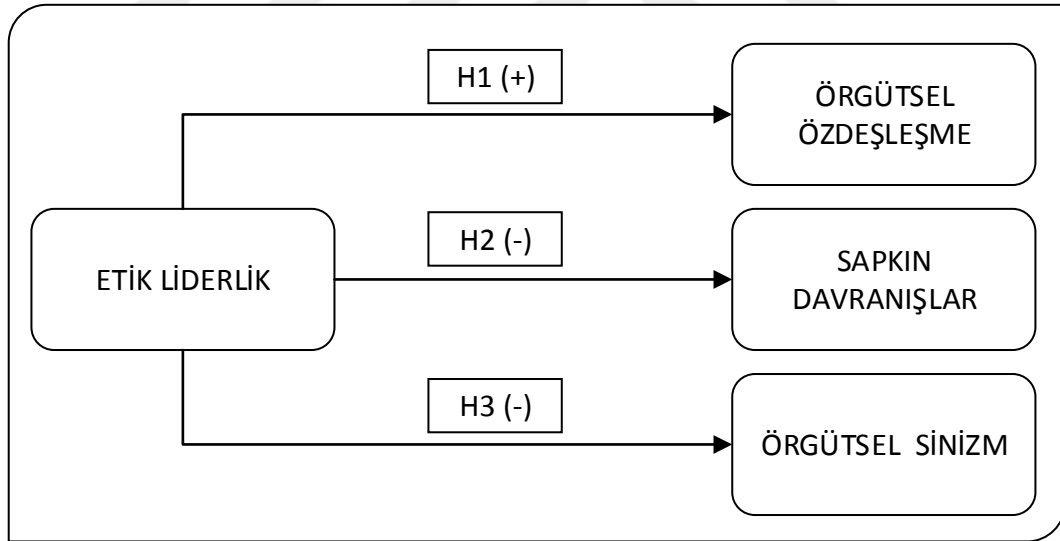
**Hipotez 2:** Etik liderlik ile sapkın davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Akan ve diğerleri (2014) sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelemişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre etik liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında ters yönde bir ilişkinin olduğu ve etik liderliğe ilişkin dört alt boyutun tek başlarına örgütsel sinizm üzerindeki

açıklama gücünün istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Mete (2013) yükseköğretimdeki akademisyenler ve fakülte yöneticileri arasındaki etik liderlik ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Akademisyenler bilişsel sinizmi en üst düzeyde gösterirken davranış sinizmin en alt seviyede olduğu sonucuna varmıştır. Bununla birlikte etik liderlik davranışları artarken örgütsel sinizm davranışlarının azaldığını gösteren sonuçlara ulaşmıştır. Doğan ve Uğurlu (2014) Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiyi incelemiş ve yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin algılarının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalar doğrultusunda Hipotez 3 oluşturulmuştur.

**Hipotez 3:** Etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bu doğrultuda oluşturulan model ve hipotezler şu şekildedir:



**Şekil 5:** Araştırmanın Modeli

**Hipotez 1:** Etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Etik liderlik ile sapkın davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 3:** Etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

#### **6.3.4. Veri Analiz Yöntemleri**

Araştırmamızın verilerini Nevşehir Belediyesi çalışanlarından toplanan veriler oluşturmaktadır. Elde edilen veriler anket aracılığıyla toplanıp bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Analizlerde, aritmetik ortalama, korelasyon, regresyon ve çoklu hiyerarşik regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır.

#### **6.4. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları**

Bu bölümde değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, demografik istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri yer almaktadır.

##### **6.4.1. Araştırmaya Katılan Kurum Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırma kapsamında yer alan belediye çalışanlarına ilişkin demografik bilgiler Tablo 4 'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılan Kurum Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (N=300)

<b>Demografik Özellikler</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>		
20-29 Yaş Arası	69	23,1
30-39 Yaş Arası	97	32,4
40-49 Yaş Arası	102	34
50 ve üzeri	32	10,5
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	256	85,3
Kadın	44	14,7
<b>Medeni durum</b>		
Bekar	56	18,7
Evlü	238	79,3
Diğer	6	2
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	109	36,3
Lise	89	29,7
Ön lisans	37	12,3
Lisans	58	19,3
Lisansüstü	7	2,3
<b>Deneyim</b>		
1 yıldan az	43	14,3
1-5 yıl arası	81	27
6-10 yıl arası	64	21,3
10 yıldan fazla	112	37,3
<b>Çalışılan Pozisyon</b>		
Yönetici	12	4
Memur	91	30,3
İşçi	185	61,7
Diğer	12	4

Tablo 4 incelendiğinde ankete katılan çalışanların % 23,1'i 20-29 yaş arası, % 32,4'ü 30-39 yaş arası, % 34'ü 40-49 yaş arasında yer alırken % 10,5'i 50 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Ayrıca anketi cevaplayan 300 çalışandan 256'sı (%85,3)

erkek 44'ü (%14,7) kadındır. Medeni durumlarına bakıldığında ise 238 çalışanın evli, 56 kişinin bekar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim durumlarının sonuçları değerlendirildiğinde ; %36,3'nün ilköğretim, %29,7'nin lise, %12,3'nün ön lisans, %19,3'nün lisans ve son olarak %2,3'nün lisansüstü olduğu görülmektedir. İstihdam edildikleri çalışma sürelerine bakıldığında %14,3'nün 1 yıldan az, %27,0'nın 1-5 yıl arası, %21,3'nün 6-10 yıl arası, %37,3'nün 10 yıldan fazla deneyime sahip oldukları görülmektedir. Son olarak çalışılan pozisyonda %4,0'ü yönetici, %30,3'ü memur, %61,7'si işçi ve %4,0'ü diğer olarak gruplandırığımız sözleşmeli işçi pozisyonunda bulunmaktadır.

#### **6.4.2. Araştırmaya Katılan Kurum Çalışanlarının Bulgularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Etik liderlik, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve sapkın davranışlar ile ilgili bulguların istatistiklerine yer verilmiştir.



**Tablo 5:** Etik Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

İFADELER		1	2	3	4	5	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		%	%	%	%	%		
1	Yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	16,7	13,4	10,4	39,1	20,4	3,33	1,38
2	Yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygulurlar.	16,7	17,4	10,7	39,8	15,4	3,19	1,35
3	Yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler	14,1	15,4	18,1	38,3	14,1	3,22	1,27
4	Yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	16,5	16,2	13,5	37,7	16,2	3,2	1,34
5	Yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler	16,4	12,4	14,4	39,6	17,1	3,28	1,33
6	Yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	14	9	16,4	41,8	18,7	3,42	1,28
7	Yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	17,4	13,4	18,5	41,3	9,4	3,11	1,26
8	Yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	13,1	13,8	15,2	46,5	11,4	3,29	1,22
9	Yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	13,4	14,4	14,4	42,8	15,1	3,31	1,27
10	Yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	16,6	16,9	12,5	42,9	11,1	3,15	1,299

**Not: 1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle Katılıyorum**

Tablo 5’te etik liderlik sorularına verilen cevaplara bakıldığında liderin iş görenlerin fikirlerini ve önerilerini dikkate alması onlarla işin nasıl yapılacağı ile ilgili fikir alışverişinde bulunması ile ilgili soruların ortalamasının 3,20 olduğu görülmektedir. Aynı şekilde diğer verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında liderin etik davranışlarının da çalışan üzerinde orta seviyede bir etkisi olduğunu göstermiştir (Ortalama=3,28). Bu sonuçlardan yola çıkarak çalışanların, liderin davranışlarını orta düzeyde etik bulduklarını ve ara sıra liderin etik davranışlar gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 6:** Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

İFADELER		1	2	3	4	5	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		%	%	%	%	%		
1	Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm	21,3	31	7,7	23,7	16,3	2,82	1,42
2	Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	13,4	21,4	12,4	35,8	17,1	3,21	1,32
3	Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.	14	17	11,3	39	18,7	3,31	1,33
4	Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır.	13,9	19,6	10,5	33,4	22,6	3,31	1,37
5	Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	17,7	26,7	10,3	27,3	18	3,01	1,4
6	Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	13,3	15	9,3	38,3	24	3,44	1,35

**Not: 1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle Katılıyorum**

Örgütsel özdeşleşme sorularına verilen cevapları ele alacak olursak; çalışanların örgüt içinde özdeşleşmesinin ortalamasının 3.15 olarak çıktığı ve orta seviyede olduğu görülmektedir. Bu durum bize belediye çalışan personelinin örgütle yapılan bazı işlerde kararsız kaldıkları ve kurumları hakkındaki dile getirilen her düşünceye katılmadıklarını göstermiştir. Çalışanların grup içindeki davranışları ve yapılan işleri benimsemeleri ile ilgili soruların ortalamasına bakıldığında normal düzeyde olduğu (Ortalama=3,35) iş görenin yaptığı işi benimsediğini ve grup çalışmasına önem verdiği görülmektedir.

**Tablo 7:** Sapkın Davranışlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

İFADELER	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1 İş yerine izinsiz olarak geç geldiğim oldu	39	24	8,7	22	6,7	2,34	1,35
2 İşle ilgili yaptığım bir harcamanın geri ödenmesi esnasında daha fazla para alabilmek için harcamayı belgeleyen faturada doğru olmayan bildirimde bulunduğum oldu.	60	28	5,4	4,3	3	1,63	0,98
3 Çalışırken yasal olmayan bir ilaç veya alkol tükettiğim oldu.	63	26	2,3	4,7	3,3	1,58	0,98
4 İş yerinde bilinçli olarak çalışabileceğimden daha yavaş bir şekilde çalıştığım oldu.	50	27	8,1	11	4	2,03	1,22
5 İş yerinde çevreyi çöpe çevirdiğim oldu.	59	27	4	7,4	2,7	1,67	1,03
6 İş yerinde çalışmaya, kabul edilen süreden daha sık ve daha uzun bir şekilde mola verdiğim oldu.	45	30	7	13	5	2,03	1,22
7 İş yerinde çevreyi çöpe çevirdiğim oldu. İş yerine ait bir eşyayı izinsiz olarak dışarı çıkardığım oldu.	58	28	4,7	6	3,3	1,68	1,03
8 İş yerine ait bir eşyayı izinsiz olarak dışarı çıkardığım oldu.	50	29	8,1	9,4	3,7	1,88	1,12
9 İş yerinde çalışmak yerine farklı düşüncelere ve hayallere dalarak çok zaman harcadığım oldu.	46	26	7,3	15	5,7	2,08	1,28
10 İşimi yaparken az çaba gösterdiğim oldu	47	30	7,3	12	3,7	1,95	1,16
11 İş yeri ile ilgili gizli bir bilgiyi yetkili olmayan birisiyle görüştüğüm oldu.	62	24	4,3	5	4,7	1,66	1,08
12 Fazla mesai ücreti alabilmek için çalışmalarımı uzattığım oldu.	59	27	4	5,7	3,7	1,67	1,04

**Not: 1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle Katılıyorum**

Sapkın davranışlar ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında; işe geç gelme, işten kaytarma ve işe yönelik yapılan sapkın davranışlar ortalaması çalışanların ara sıra iş ile ilgili sapkın davranışlarda bulunduğunu göstermektedir (Ortalama=2,12). Ankete katılanların %60 'nın işçi olması ve belirli bir çalışma alanlarının olmaması gibi sebepler bu tür davranışlar göstermelerine neden olmuş olabilir. Diğer sorulara verilen cevaplarda ise çalışanların işi yaparken az düzeyde sapkın davranışlar gösterdikleri söylenebilir.

**Tablo 8:** Örgütsel Sinizme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

İFADELER	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1 Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	21,3	31	7,7	23,7	16,3	2,52	1,34
2 Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	13,4	21,4	12,4	35,8	17,1	2,46	1,27
3 Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	14	17	11,3	39	18,7	2,49	1,28
4 Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak beklenenden başka bir davranış ödüllendirilir.	13,9	19,6	10,5	33,4	22,6	2,69	1,37
5 Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	17,7	26,7	10,3	27,3	18	2,72	2,14

**Not:** 1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle Katılıyorum

Örgütsel sinizm ile ilgili soruların cevaplarının ortalaması ise 2,57'dir. Çalışanların cevaplarda kararsız kaldıkları ve ara sıra sinik davranışlar gösterdikleri söylenebilir. Buna göre çalışanların belirli bir kısmının, yapılan uygulamalarda tutarsızlık olması, örgütte verilen vaatlerin yerine getirilmemesinden dolayı liderine karşı şüphe ile yaklaştığı ve örgüte karşı inançlarının az olduğu sonucu çıkarılabilir.

### 6.4.3. Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme, Sinizim Ve Sapkın Davranışlar Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular

Bu bölümde aritmetik ortalamalar, standart sapmalar, güvenilirlik katsayıları, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmektedir.

**Tablo 9:** Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar ve Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. Yaş	37,71	8,74						
2. Cinsiyet	1,14	0,35	-,24**					
3. Eğitim	2,21	1,19	-,41**	,34**				
4. Etik Liderlik	3,25	1,09	-0,01	0,05	,12*			
5. Özdeşleşme	3,19	1,14	-0,06	,12*	,26**	,64**		
6. Sapkın Davranış	1,84	0,88	-0,01	-0,04	-0,1	0,06	0,05	
7. Örgütsel Sinizm	2,57	1,24	-0,07	0,06	-0,01	-,18**	0,01	,43**

\*\* Korelasyon,  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

\* Korelasyon,  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

Etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = 0,64$ ;  $p < 0,01$ ). Bu doğrultuda etik liderlik arttıkça örgütsel özdeşleşmenin de artacağı sonucuna varılabilir. Etik liderlik ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = 0,06$ ;  $p > 0,05$ ). Etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r = -0,18$ ;  $p < 0,01$ ). Etik liderlik arttıkça çalışan personelin örgütsel sinizmin azalacağı sonucu çıkarılabilir.

Birden fazla değişkenimiz olduğu için Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analiz yöntemi uygulanmıştır. Değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığına bakılmıştır. VIF 10,0'dan büyük ve tolerans değeri de 0.10'dan küçük olursa çoklu

bağlantı probleminin olduğu kabul edilir (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998: 193). VIF (Varyans Artış Faktörü) değeri 1,018 ve tolerans değeri 0,983' dür. Böylelikle modelimizde çoklu bağlantı sorununun olmadığına karar verilmiştir.

**Tablo 10:** Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları

DEĞİŞKENLER	MODEL 1		MODEL 2	
	$\beta$	Sig	$\beta$	Sig
Yaş	0,008	0,346	0,003	0,600
Cinsiyet	0,152	0,434	0,116	0,444
Eğitim	0,255	0,000	0,174	0,000
Etik Liderlik			0,643	0,000
R <sup>2</sup>	0,071		0,440	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,061		0,432	
F	7,526		57,907	
$\Delta R^2$	0,071		0,369	

**Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme**

Tablo 10'daki analiz sonuçlarına göre etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $R^2=,440;F(4-295)=57,907;p<0,01$ ). Etik liderliğin örgütsel özdeşleşmedeki değişikliğini gösteren varyansın %44'nü açıkladığı görülmüştür. Etik liderliğin ( $\beta=0,643; p<0,01$ ) örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Dolayısıyla etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. **H<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 11:** Etik Liderlik Davranışlarının sapkın davranışlar üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analiz sonuçları

DEĞİŞKENLER	MODEL 1		MODEL 2	
	$\beta$	Sig	$\beta$	Sig
Yaş	-0,006	0,326	-0,007	0,294
Cinsiyet	-0,046	0,768	-0,049	0,75
Eğitim	-0,089	0,069	-0,097	0,049
Etik Liderlik			0,065	0,17
R <sup>2</sup>	0,014		0,02	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,004		0,007	
F	1,354		1,492	
$\Delta R^2$	0,014		0,006	

**Bağımlı Değişken:** Sapkın Davranışlar

Tablo 11'deki analiz sonuçları incelendiğinde bağımsız değişken olan etik liderliğin ( $\beta=0,065$ ;  $p>0,05$ ) sapkın davranışlar üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle modelin geçerli olmadığı ve etik liderlik ile sapkın davranışlar arasında bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Sonuç olarak  $H_2$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 12:** Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları

DEĞİŞKENLER	MODEL 1		MODEL 2	
	$\beta$	Sig	$\beta$	Sig
Yaş	-0,012	0,202	-0,01	0,255
Cinsiyet	0,211	0,33	0,223	0,297
Eğitim	-0,067	0,327	-0,041	0,544
Etik Liderlik			-0,208	0,002
R <sup>2</sup>	0,01		0,043	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0		0,03	
F	0,979		3,29	
$\Delta R^2$	0,01		0,033	

**Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm**

Tablo 12'deki analiz sonuçlarına göre etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $R^2=,043$ ;  $F(4-295)=3,290$ ;  $p<0,01$ ). Etik liderliğin örgütsel sinizmdeki değişikliğini gösteren varyansın % 4,3 'nü açıkladığı görülmüştür. Etik liderliğin ( $\beta=-0,208$ ;  $p<0,01$ ) örgütsel sinizmi negatif ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Dolayısıyla etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. **H<sub>3</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.



## SONUÇ

Değişen dünya düzeninde birçok farklılıklar yaşanmakta ve işletmeler de bu durumdan etkilenmektedir. Günümüzde önemli bir kavram haline gelen ‐Liderlik‐ her geçen gün farklı bir boyut kazanmaktadır. Özellikle özgür toplumların oluşması iş hayatında daha fikirleri ön planda tutulan ve önemsenen çalışanların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu durumda liderin gösterdiği davranışlar önem arz etmektedir. Liderin göstermiş olduğu davranışlar örgütte meydana gelen çalışan odaklı davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Liderliğin bir türü olan etik liderlik davranışları, iş görenin örgütle özdeşleşmesini, örgüt içinde yüksek düzeyde performans göstermesini, dürüstlükten yoksun olduğuna dair sinik düşüncelerin ortaya çıkmasını ve iş görenin iş yerinde kuralları ihlal edecek düzeyde sapkın davranışlar sergilemesini olumlu ve olumsuz olarak etkileyebilecek bir davranıştır. Çünkü etik bir lider dürüst ve ahlaklı olan, adaletli hareket eden ve çalışanın fikirlerine önem verip kendi hayatıyla da örnek teşkil eden bir liderlik türüdür.

Literatüre bakıldığında; her bir konu kendi içerisinde etik liderlik davranışları ile ayrı olarak ele alınmıştır. Etik liderlik davranışlarının diğer üç örgütsel davranış (örgütsel özdeşleşmenin, sinizmin ve sapkın davranışlar) konuları ile birlikte çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu noktada araştırmamız diğer yapılacak çalışmalar için örnek oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar doğrultusunda etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşmenin, sinizmin ve sapkın davranışların üzerinde nasıl bir etki olduğuna dair bir çalışma ele alınmıştır. Nevşehir belediyesi çalışanları üzerinde yapılmış olan bu araştırmada 323 kişiye ulaşılmış ve elde edilen verilere çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

İlk olarak etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yöneticinin etik liderlik davranışlar göstermesi çalışanın örgütle daha fazla bütünleştiğini ve yapılan işlerde kendi kimliğini ortaya çıkararak çalıştığı alanla özdeşleştiğini göstermiştir. Elde ettiğimiz sonuçları

destekleyen çalışmalar da yapılmıştır (Walumbwa vd., 2011; Yeşiltaş, 2012; Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik, 2015). Bu analizler ışığında etik liderlik davranışları arttıkça örgütsel özdeşleşmenin de artacağı görülmüştür.

İkinci analiz olarak etik liderlik ile sapkın davranışlar arasındaki ilişki analizi yapılmıştır. Etik liderlik davranışlarının sapkın davranışlar üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmalardan farklılık göstermektedir. Daha önceki araştırmalarda etik liderlik davranışlarının sapkın davranışlar üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Liu vd., 2012; Resick vd., 2013; Yeşiltaş vd., 2012). Bu araştırmada ise çalışanların sapkın davranışlar gösterip göstermemesinde liderin etik davranışlarda bulunmasının herhangi bir etkisi olmadığı sonucu çıkarılmıştır. Bu doğrultuda çalışanların sapkın davranışlar sergilemesinde ya da bu davranışlardan kaçınmasında başka sebeplerin olabileceği söylenebilir. Gerek araştırma yaptığımız alan gerekse soruları cevaplayan çalışanların özellikleri böyle bir sonucun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Anketi cevaplayan işgörenlerin %60 'ı işçiler oluşturmaktadır. Çalıştıkları bölgenin belli bir alanda olmaması, denetim yetersizliği ve eğitim durumları bu sonucun ortaya çıkmasını sağlamış olabilir.

Son olarak etik liderlik davranışları ve sinizm ele alınmıştır. Analizler sonucunda etik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu elde edilmiştir. Bu bulgu literatürdeki yapılan bazı çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Mete, 2013; Akan, vd., 2014; Doğan ve Uğurlu, 2014; Akatay vd., 2016).

Sonuç olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre Nevşehir Belediyesi personeli üzerinde etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleme ile pozitif bir ilişki olduğu; diğer yandan etik liderlik davranışları ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu sonuçları elde edilmiş ve oluşturulan hipotezler kabul edilmiştir. Fakat etik liderlik davranışları ile sapkın davranışlar arasında pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu görülmüş ve oluşturulan hipotez reddedilmiştir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında belediye yöneticilerine aşağıdaki öneriler verilebilir;

- Çalışanların fikirlerine değer verilip, onlara yetki ve sorumluluk yüklenmesi
- Ödüllendirme ve cezalandırma gibi durumların adil olması,
- Yönetici ve çalışanlar ile kaliteli ve güvenilir bir iletişim kurarak onların hem işletmeye hem de yaptıkları işe karşı özverili olmasının sağlanması,
- Yöneticilerin işgörenlere karşı iş ile ilgili teşvik edecek politikalar uygulaması,
- Yöneticilerin ayrımcılık yapmadan ahlaki bir düzende davranışlar sergilenmesi
- Denetimi zor olan alanlara (Belediyelerde işçilerin istihdam edildiği alanlar) daha çok önem verilip buradaki işten kaytarma, işi kötüye kullanma ve sapkın davranışlar gibi durumların kontrol altına alınması

Elde edilen veriler ve yapılan araştırmalar sonucunda gelecekte yapılacak araştırmalara da şöyle öneriler verilebilir;

- Bu araştırma Nevşehir Belediyesi personeli üzerinde yapılmıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalar başka bir bölgede, farklı çalışma gruplarına ve de başka şehirlerde yapılabilir. Kullanılan örnekleme daha büyük seçip özellikle büyükşehir belediyesi olan bölgelerde yapılacak bir araştırmanın literatüre katkı sağlayabileceği söylenebilir.
- Araştırmamızda Örgütsel ve kişilerarası olmak üzere İki boyuttan oluşan “Sapkın Davranışlar” ölçeğinin çalışmamızın kapsamı açısından sadece 12 ifadeden oluşan örgütsel boyut ifadeleri kullanılmıştır. Bu doğrultuda anket soruları hazırlanmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda kişisel ve sosyal faktörler de ele alınarak birlikte incelenebilir.
- Anketler yerel seçimlerin olduğu döneme denk geldiği için stresli ve iş yoğunluğundan dolayı sonuçları etkilemiş olabilir. Bundan sonraki yapılacak araştırmanın daha sakin bir dönemde yapılması sonuçlarda farklılık gösterebilir.
- Daha önce etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme, sapkın davranışlar ve sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda gelecekte bu konuyla ilgili çalışmalar yapılarak ve her değişken kendi içinde boyutları ile birlikte incelenerek literatüre katkı sağlanabilir.

Sonuç olarak bu çalışma Nevşehir Belediyesi yöneticilerinin etik davranışlara daha çok önem vererek çalışanların örgüte karşı özdeşleşme düzeyinin artmasını ve yöneticilerin daha ahlaki davranışlar sergileyip güven düzeyinin artmasıyla birlikte sinik (sinmiş, korkmuş, pusmuş, yılmış) tutumların azalmasının mümkün olabileceğini göstermektedir. Fakat bu çalışma yöneticinin ahlaka ve değer yargılarına yönelik verdiği önemin çalışanların işyerindeki sapkın davranışları üzerinde etkisinin olmadığını ifade etmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acar G, Kaya M (2012) Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi* 14 (1): 95-102
- Acar G, Kaya M, Şahin MY (2012) School administrators ethical leadership behavior effects on physical education teachers organizational justice level. *Turkish Journal of Sport and Exercise* 14(3): 51-58.
- Adams JE (2008) Development and validation of the corporate distrust scale. Doctoral Dissertation, Bowling Green State University, Ohio, USA.
- Akan D, Bektaş F, Yıldırım İ (2014) Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *NWSA-Education Sciences* 9(1): 48-56.
- Akatay A, Kısacık NÇ, Yücekaya, P (2016) Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 28: 483-509.
- Akıllı HS, Çam S, Kılınç S, Kızılboga R (2013) Kamu personelinin etik ihlallerine verdikleri önem derecesi ve etik ihlallerin bildirim konusundaki görüşleri. *Sayıştay Dergisi* 89: 20-30.
- Akıllı HS, Çam S, Kılınç S (2013) Nevşehir ilinde görev yapan kamu personeline göre kamusal değerlerin önem sıralaması. *Türk İdare Dergisi* 127: 241-264.
- Albrecht SL (2002) Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration & Management: An Interactive Journal* 7(4): 320-343.
- Altinkurt Y, Yılmaz K (2011) Öğretmen adaylarının öğretmenlerin mesleki etik dışı davranışlar ile ilgili görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 1(22): 113-128.
- Appelbaum SH, Deguire KJ, Lay M (2005) The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business In Society* 5(4): 43-55.

- Arabacı IB (2010) The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management* 4(13): 2802 -2811.
- Arı GS, Tunçay A (2010) Yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Ankara'daki devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 24(4): 113-135.
- Aronson E (2001) Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18(4): 244-256.
- Arslan ET (2012) Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 13 (1): 12-27
- Aslan H, Yılmaz E (2013) The study of teachers' general cynicism inclinations in terms of life satisfaction and other variables. *Creative Education* 4(09): 588-591.
- Avcı N (2008) Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Balcı A, Baltacı A, Fidan T, Cereci C, Acar U (2012) Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: İlköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 2(2): 47-74.
- Başar U (2011) Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Bedük A, Erdemir NK, Öz M (2005) Polis meslek etiği (Karaman ilinde bir araştırma). *II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi: 59-70.
- Bennett RJ, Robinson SL (2000) Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology* 85(3): 349.

- Brandes P (1997) Organizational Cynicism: Its nature, antecedents, and consequences. Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of The University of Cincinnati, USA.
- Brown ME, Treviño LK (2006) Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17(6): 595-616.
- Brown ME, Treviño LK, Harrison DA (2005) Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2):117-134.
- Bryman A (1992) Charisma and leadership in organization. *Sage Pub Uk*: 19.
- Bullis C, Bach BW (1991) An explication and test of communication network content and multiplexity as predictors of organizational identification. *Western Journal Of Communication (Includes Communication Reports)* 55(2): 180-197.
- Cartwright S, Holmes N (2006) The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review* 16: 199–208.
- Ceylan A, Ulutürk YH (2006) Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 7 (1): 48-58.
- Christian JR, Hargis MB, Shao P, Dust SB (2013) Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human Relations* 66(7): 951-972.
- Cole MS, Bruch H, Vogel B (2004) Workplace emotions as mediators of the influence of perceived supervisor support and psychological hardiness on cynicism. *Paper for the Brown Bag Lunch*, 7 January.
- Cole MS, Bruch H, Vogel B (2006) Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behaviour* 27: 463-484.
- Cüce H (2012) Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çağlar ES (2012) Work engagement, empowerment and leadership styles: Analyses from cultural perspectives in hotel management. *Journal of Global Strategic Management* 11.
- Çakınberk A, Derin N, Demirel ET (2011) Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3(1): 89-121.
- Dean JW, Brandes P, Dharwadkar R (1998) Organizational Cynicism. *Academy of Management Review* 23(2): 341-352.
- De Hoogh AH, Den Hartog DN (2008) Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly* 19(3): 297-311.
- Demir M (2009) Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Demir M, Tütüncü Ö (2010) Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 21(1): 64-74.
- Dikili A, Bayraktaroğlu S (2013) Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8(2).
- Doğan S, Uğurlu CT (2014) Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 34(3): 489-516.
- Dunlop PD, Lee K (2004) Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior* 25(1): 67-80.
- Dutton JE, Dukerich, JM, Harquail CV (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39(2): 239-263.



- Eaton JA (2000) A social motivation approach to organizational cynicism, a thesis submitted to the faculty of graduate studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of arts. Graduate Programme in Psychology York University, Toronto, Ontario.
- Elsbach KD, Bhattacharya CB (2001) Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the national rifle association. *Organization Science* 12(4): 393-413.
- Erkutlu H, Chafra J (2013) Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review* 36(9): 828-848.
- Erkutlu H, Chafra J (2014) Ethical leadership and workplace bullying in higher education. *Hacettepe University Journal of Education* 29(3): 55-67, Ankara.
- Fındık M, Eryeşil K (2012) Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *In 1. International Iron & Steel Symposium (IISS) Kitapçığı*: 250-255.
- Garmon M (2004) The relationship between organizational learning, culture, image, identity and identification: An empirical study. Touro University, International College of Business Administration, Cypress, California.
- George D, Mallery P (2003) *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. (Allyn & Bacon, Boston).
- Gökçen A, Çavuş M(2014) Farklılık yönetimiyle örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi: Yazınsal derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2(1): 525-533.
- Guastello SJ, Rieke ML, Guastello DD, Billings SW (1992) A study of cynicism, personality and work values. *The Journal of Psychology* 126 (1): 37-48.
- Gül H, Agiröz A (2011) Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(2).

- Hall DT, Schneider B, Nygren HT (1970) Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly* 15(2): 176-190.
- Haslam SA, Eggins RA, Reynolds KJ (2003) The aspire model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 (1): 83-113.
- Haybatollahi SM (2009) Work stress in the nursing profession: An evaluation of organizational causal attribution. *Social Psychological Studies* 20.
- Helvacı MA (2010) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken / Journal of World of Turks* 2(1).
- Helvacı MA, Çetin A (2012) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies* 7(3): 1475-1497.
- Hochwarter WA, James M, Johnson D, Ferris GR (2004) The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10(4): 44-57.
- Hollinger RC, Clark JP (1982) Employee deviance: A response to the perceived quality of work experience. *Work and Occupations* 9(1): 97-114.
- Holtz BC, Harold CM (2013) Interpersonal justice and deviance the moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management* 39(2): 339-365.
- İçerli L, Yıldırım MH (2012) Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(1): 1309 -8039.
- İnce F (2012) Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- İşçi E, Şişman FA, Bektaş G (2013) A research on the relationship between personnel empowerment and organizational cynicism. *Management* 3(5): 252-258.

- İyigün NÖ (2011) Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma. İstanbul, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Johnson JL, O'Leary-Kelly AM (2003) The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior* 24(5): 627-647.
- Johnson KW (2005) The role of leadership in organizational integrity and five modes of ethical leadership. *Ethical Leadership* 1-9.
- Judge TA, Scott BA, Ilies R (2006) Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology* 91(1): 126.
- Kalağan G, Aksu MB (2010) Organizational cynicism of the research assistants: A case of Akdeniz University. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2: 4820-4825.
- Kalağan G, Güzeller CO (2010) Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 27(27): 83-97.
- Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh AH (2011) Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics* 100(2): 349-366.
- Kanungo RN, Mendonca M (1998) Ethical leadership in three dimensions. *Journal of Human Values* 4(2):133-148.
- Karabey CN, İşcan ÖF (2007) Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 21(2).
- Karacaoğlu K, İnce AGF (2013) Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(1).

- Karacaoglu K, İnce F (2012) Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği / Reliability and validity of the Turkish version of Brandes, Dharwadkar, and Dean's (1999) Organizational cynicism scale: The case of organized industrial zone: Kayseri. *Business and Economics Research Journal* 3(3): 77.
- Karagöz A (2008) İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği). Yüksek Lisan Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıçaslan S (2007) Effects of justice perceptions on workplace deviance. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İngilizce İşletme Yönetimi Programı, İzmir.
- Kırkbeşoğlu E, Tüzün İK (2009) Bireycilik-Toplulukçuluk ikileminde mesleki özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme ayrımı. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(1).
- Kızmaz Z (2005) Sosyolojik suç kuramlarının suç olgusunu açıklama potansiyelleri üzerine bir değerlendirme. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 29(2): 149-174.
- Knippenberg D, Schie E (2000) Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73(2): 137-147.
- Kreiner GE, Ashforth BE (2004) Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 25(1): 1-27.
- Kutunis R, Bayraktaroğlu S, Özdemir Y (2005) Etik davranışların yöneliminde cinsiyet faktörü: Bir devlet üniversitesi örneği. II. *Siyasette Ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi: 211-218.
- Lawrence TB, Robinson SL (2007) Ain't Misbehavin: workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management* 33(3): 378-394.

- Liu Y, Loi R (2012) Ethical leadership and workplace deviance: The role of moral disengagement. *In Advances In Global Leadership Emerald Group Publishing Limited: 37-56.*
- Mael F, Ashforth BE (1992) Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13(2): 103-123.
- Mahmutoğlu A (2009) Etik ve ahlâk; benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler. *Türk İdare Dergisi*, Haziran-Eylül: 463-464, 225-250.
- Mantere S, Martinsuo M (2001) Adopting and questioning strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent. *17th EGOS - European Group for Organisation Studies Colloquium*, July 5-7, Lyon, France.
- McClough A (1998) Cynicism and the quality of an individual's contribution to an organizational diagnostic survey. *Organization Development Journal* 16(2): 31-41.
- Mehta KR (2004) Examining the relationships between motivational traits and counterproductive work behaviors. Doctoral Dissertation, Faculty of The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Master of Arts In The Department of Psychology , BA, Emory University.
- Messick DM, Bazerman MH (1996) Ethical leadership and the psychology of decision making. *MIT Sloan Management Review* 37(2): 9.
- Mete YA (2013) Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 89: 476-483.
- Michel JW, Lyons BD, Cho J (2010) Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior?. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18(4): 493-507

- Miller VD, Allen M, Casey MK, Johnson JR (2000) Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly* 13(4): 626-658.
- Nafei WA (2013) The effects of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals in Egypt. *International Business Research* 6(7): 52.
- Nafei WA, Kaifi BA (2013) The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management* 5(12): 131-147.
- Ötken AB, Erben GS (2010) Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(2): 1-26.
- Özdemir A (2010) Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi* 14(1): 237-250.
- Özdemir TY, Özcan MB, Yirci R (2013) Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre il/ilçe milli eğitim müdürlükleri yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *International Journal of Social Science* 6(3): 509-527.
- Özdevecioğlu M (2003) Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21: 77-96.
- Özler DE, Atalay CG (2011) A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business And Management Review* 1(4): 26-38.
- Özler DE, Atalay CG, Şahin MD (2010) Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(2)
- Özgan H, Külekçi E, Özkan M (2012) Analyzing of the relationships between organizational cynicism and organizational commitment of teaching staff. *International Online Journal of Educational Sciences* 4(1): 196-205.

- Özgener Ş (2000) Değer yönetimi: İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerlerine ilişkin bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(1): 173-189.
- Özgener Ş, Öğüt A, Kaplan M (2008) İşgören-İşveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular* (Editör: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal, 1.Basım, İlke Yayınevi, Ankara) 53-73
- Peterson DK (2002) Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology* 17(1): 47-61.
- Polat M (2009) Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Polat M, Meyda CH (2011) Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 25(1).
- Polat M, Meydan CH, Tokmak İ (2010) Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* 20(2).
- Polat S (2013) The impact of teachers' organizational trust perceptions on organizational cynicism perception. *Educational Research and Reviews* 8(16): 1483- 1488,
- Polat S, Celep C (2008) Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 14(2): 307-331.
- Polatcı S, Özçalık F (2013) Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi* 1(1): 17-34.
- Pugh SD, Skarlicki DP, Passell BS (2003) After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76: 201-212.

- Resick CJ, Hanges PJ, Dickson MW, Mitchelson JK (2006) A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics* 63(4): 345-359.
- Resick CJ, Hargis MB, Shao P, Dust SB (2013) Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human Relations* 66(7): 951-972.
- Riketta M (2005) Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 66(2): 358-384.
- Robbins SP, Judge TA (2012) *Essentials of Organizational Behavior* (Global Edition, Pearson Education, Essex, England)
- Robinson SL, Bennett RJ (1995) A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal* 38(2): 555-572.
- Rokeach M (1973). *The Nature Of Human Values*. New York: Free Press.
- Rousseau DM (1998) Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior* 19: 217-233.
- Sadeghi A, Pihie ZAL (2012) Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science* 3(7).
- Schwartz S, Sagie G (2000) Value consensus and importance: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31(4): 465-497.
- Scott CR, Corman SR, Cheney G (1998) Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory* 8(3): 298-336.
- Sezgül İ (2010) Liderlik ve Etik: Geleneksel, modern ve post-modern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi* 4(7): 239-251.
- Sezici E (2014) Çalışma yaşamı kalitesi, işyerinde sapkın davranış ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 41: 235-246.



- Smith TW, Pope MK, Sanders, JD, Allred KD, O'keefe JL (1988) Cynical hostility at home and work: Psychosocial vulnerability across domains. *Journal of Research in Personality* 22: 525-548.
- Sökmen A, Ekmekçioğlu EB, Çelik K (2015) Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: Araştırma görevlilerine yönelik araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi* 7(1): 125-144.
- Strang SE (2012) *Ethical Leadership and Leader Effectiveness: The Roles of Machiavellianism, Narcissism and Ethical Context*.
- Taştan S (2012) Bir pozitif psikoloji kavramı olarak örgütle özdeşleşmenin psikolojik güçlendirme algısı ve gönüllü performans davranışı arasındaki ilişkide ara değişken rolünün değerlendirilmesi: Gıda sektöründe yapılan bir araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(1).
- Tayfun A, Çatır O (2014) Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(1): 347-365.
- Tınaztepe C (2012) Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(1): 53-63.
- Tokgöz E (2012) Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tokgöz E, Seymen OA (2013) Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi* 10(39): 61-76.
- Tokgöz N (2011) Örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(2): 363-387.
- Tokgöz N, Yılmaz H (2008) Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(2): 283-305.

- Topçu İ, Türkkın NÜ, Bacaksız FE, Şen HT, Karadal A, Yıldırım A (2013) Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 6 (3): 125-131.
- Topcu MK, Basım HN (2012) Kişilik özelliklerinin psikolojik sözleşme algısına etkisi: KOBİ'lerde bir araştırma. 8. *Kobi'ler Ve Verimlilik Kongresi* 1.
- Topcu MK, Basım HN (2013) Örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olarak psikolojik sözleşme algısı: KOBİ'lerde bir araştırma. *Yönetim Ve Organizasyon Kongresi* 171.
- Tuna M, Bircan H, Yeşiltaş M (2012) Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 26(2): 143.
- Tuna M, Yeşiltaş M (2013) Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işğörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(3): 184-209
- Turan Ş (2011) Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve karaman ili kamu kurumlarında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Turhan M (2007) Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Turunç Ö (2010) organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 11(1): 251-269.
- Turunç Ö, Çelik M (2010) Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(1).

- Turunç Ö, Çelik M (2010) Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17(2): 183-206.
- Turunç Ö, Çelik M (2010) Örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılamalarının, çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 24(3): 163-181.
- Tüzün İK, Çağlar İ (2008) Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9): 1011-1027.
- Tüzün İK, Çağlar İ (2009) Investigating the antecedents of organizational identification. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 10(2): 284-293.
- Uğurlu CT, Sincar M, Çınar K (2013) Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 15(1).
- Uğurlu CT, Üstüner M (2011) Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 41(41): 434-448.
- Usta A (2010) Kamu görevlisinin etik amaç ve ahlaki yükümlülüğüne yönelik bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Eylül, 468:159-181.
- Walumbwa FO, Mayer DM, Wang P, Wang H, Workman K, Christensen AL (2011) Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115: 204–213.
- Warren DE (2003) Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review* 28(4): 629.
- Watson T (2010) Leader ethics and organizational commitment. *In Mid-Atlantic Leadership Scholars Forum* 3(1): 16-26.
- Van Der Werf M (2010) Ethical Leadership: The influence on subordinate performance. Unpublished Doctoral Dissertation, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam Business School, Amsterdam.

- Van Den Akker L, Heres L, Lasthuizen K, Six F (2009) Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies* 5(2): 102-122.
- Vardi Y, Wiener Y (1996) Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science* 7(2): 151-165.
- Yeşiltaş M (2012) Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: Otel işletmelerine yönelik bir uygulama. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Yeşiltaş M, Çeken H, Sormaz Ü (2012) Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 28.
- Yıldırım A (2010) Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.
- Yıldız K (2013) Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 8(6): 853-879.
- Yılmaz E (2006) Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz E (2010) The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2(2): 3949-3953.
- Yörük D (2013) Algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Nevşehir ilindeki otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.

Yüksel S (2012) The impact of perceptions of ethical work climates and organizational justice on workplace deviance. Doctoral Dissertation, Middle East Technical University, Ankara.

Zhu W (2008) The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review* 8(3): 62-73.



## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: SEVGİ KILINÇ

Uyruğu: T.C. - 34105702002

Doğum Yeri ve Tarihi: ISPARTA / YALVAÇ – 02.01.1987

Tel: 0 541 927 0844

Eposta: sevgiastasoglu@gmail.com

Yazışma Adresi: Müderris Mah. Günay Sok. No:2 Daire:3 Yalvaç / ISPARTA

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler	2010

### İŞ DENEYİMLERİ

YIL	Kurum	Görev
2011- 2013	Nevşehir Üniversitesi	Öğretim Görevlisi

### YABANCI DİL

İngilizce, Rusça

### BİLİMSEL YAYINLAR

#### Bildiriler

Kamu Personelinin Etik İhlallerine Verdikleri Önem Derecesi Ve Etik İhlallerin Bildirimi Konusundaki Görüşleri H. Serkan Akıllı, Seçil Çam, **Sevgi Kılınç**, Rüveyda Kızılboğa, Sayıştay Dergisi, Sayı: 89, Sayfalar: 20-30, 2013

Nevşehir İlinde Görev Yapan Kamu Personeline Göre Kamusal Değerlerin Önem Sıralaması H. Serkan Akıllı, Seçil Çam, **Sevgi Kılınç**, Türk İdare Dergisi, Sayı: 127, Sayfalar: 241-264, 2013