



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Berna KÜÇÜK

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

KASIM-2019



**HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Berna KÜÇÜK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

KASIM 2019

Berna KÜÇÜK tarafından hazırlanan “Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalında Rekreasyon Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Başkan : Doç. Dr. Hakan KOÇ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Kemal Gürkan KÜÇÜKERGİN

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Tez Savunma Tarihi: 12/11/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Figen ZALF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Berna KÜÇÜK

12/11/2019

HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Berna KÜÇÜK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Kasım 2019

ÖZET

Hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak Robert K. Greenleaf 1977 yılında “Hizmetkâr olarak lider” adlı eserinde tanıtmıştır. Bu liderlik yaklaşımın en önemli özelliği liderin izleyicilerine hizmet eden konumunda olmasıdır. Örgütsel sinizm günümüzde çokça görülen ve yaygınlaşan bir durumdur. Sinizm, umutsuzluk, karamsarlık ve güvensizlik gibi olumsuz duyguları barındırmaktadır bu da örgüt bireyleri arasında hayal kırıklığı, olumsuz davranışlar ve iş veriminin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bununla birlikte hizmet sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre hizmetkâr liderlik algılarının ve örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma grubunu Ankara’daki büyük ve çok büyük ölçekli alışveriş merkezlerinin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma da Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak 380 kişiye uygulanan anket sonucunda, bazılarının eksik cevaplanmasından dolayı 336 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma da kullanılan anketin ilk bölümünde hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisini etkileyebileceği düşünülen demografik faktörler içeren kişisel bilgi formu, ikinci bölümünde 27 maddeden oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği, anketin üçüncü bölümünde 13 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada yapılan korelasyon analizi sonucunda Hizmetkâr liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü, zayıf ilişki olduğu saptanmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel sinizme düşük düzeyde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların hizmetkâr liderlik algıları arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin azalacağı düşünülmektedir.

BilimKodu :116902
AnahtarKelimeler :Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Sinizm, Örgütsel Sinizm
Sayfa Adedi :91
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CYNICISM: AN APPLICATION IN THE SERVICE SECTOR

(Master Thesis)

Berna KÜÇÜK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE FOR GRADUATE EDUCATION

November 2019

ABSTRACT

Robert K. Greenleaf first brought the concept of servant leadership to the literature in 1977 by using it in his book “Leader as Servant ”. The most important feature of the servant leadership approach is that the leader plays a role in serving his followers. Organizational cynicism behavior is becoming widespread. Cynicism contains negative emotions such as despair, pessimism and insecurity. This situation causes negative results such as frustration, negative behaviors and low productivity among individuals of organization. The main purpose of this study is to examine the relationship between servant leadership and organizational cynicism. In addition, it was aimed to determine whether servant leadership perceptions and organizational cynicism levels differ significantly according to demographic characteristics of workers of service industry. The research population consists of the employees of large and very large scaled shopping centers in Ankara. In this study, datas were collected from 380 employees by using simple random sampling method. 336 scales were taken into consideration because some of the employees answered scales inadequately and insufficiently. In the first part of the questionnaire personal information form including demographic factors that are thought to affect the relationship between servant leadership and organizational cynicism, in the second part, the servant leadership scale consisting of 27 statements, in the third part, organizational cynicism scale consisting of 13 statements was used. The data obtained were analyzed statistically. Correlation analysis revealed that there is a negative and weak relationship between servant leadership and organizational cynicism. As a result of simple linear regression analysis, it was found that servant leadership perceptions had a low level of effect on organizational cynicism. According to this result, it is thought that organizational cynicism levels will decrease as servant leadership perceptions of employees increase.

ScienceCode :116902
KeyWords : Leadership, Servant Leadership, Cynicism, Organizational Cynicism
PageNumber :91
Supervisor : Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ

TEŞEKKÜR

Öncelikle, tez çalıőmamda değerli bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım, benden desteğini esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ'a, bugünlere gelmemi sağlayan, tüm zorlukları benimle birlikte göğüsleyen ve hayatımın her aşamasında maddi ve manevi olarak bana destek olan aileme ve son olarak yüksek lisans dönemi süresince benden yardımlarını esirgemeyen ve beni sürekli motive eden değerli arkadaşım Kübra ŐEN'e sonsuz teşekkür ediyorum.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK ÜZERİNE KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Liderlik Kavramı	5
2.2. Liderlerin Özellikleri.....	6
2.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	7
2.4. Liderlik Türleri.....	8
2.4.1. Otokratik Liderlik.....	9
2.4.2. Katılımcı Liderlik.....	10
2.4.3. Tam Serbesti Veren Liderler	10
2.5. Liderlik Teorileri	11
2.5.1. Özellikler Teorisi	11
2.5.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	13
2.5.2.1. Iowa Üniversitesi çalışmaları	13
2.5.2.2. Ohio State Üniversitesi çalışmaları	14
2.5.2.3. Michigan Üniversitesi çalışmaları	14
2.5.2.4. Blake ve Moun-ton'un yönetsel şebekesi	15
2.5.2.5. McGregor'un X ve Y yaklaşımları.....	16
2.5.2.6. Likert'in dörtlü yaklaşım modeli.....	17
2.5.3. Durumsallık Teorileri.....	18
2.5.3.1. Fiedler'in durumsallık yaklaşımı	19
2.5.3.2. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımı	20
2.5.3.3. House'un yol-amaç yaklaşımı	20
2.5.3.4. Vroom ve Yetton'un liderlik teorisi	21
2.5.3.5. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı.....	22

	Sayfa
2.5.4. Modern Liderlik Teorileri	22
2.5.4.1. Karizmatik liderlik.....	23
2.5.4.2. Dönüşümcü liderlik	24
2.5.4.3. Etkileşimci liderlik	25
2.5.4.4. Hizmetkâr liderlik.....	26
2.5.4.4.1. Hizmetkâr liderliğin özellikleri	28
2.5.4.4.2. Hizmetkâr liderlik modelleri	30
2.5.4.4.3. Hizmetkâr liderlik ile diğer modern liderlik teorilerinin karşılaştırılması.....	33
3. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNE KURAMSAL ÇERÇEVE	37
3.1. Örgütsel Sinizm.....	37
3.2. Örgütsel Sinizmin Önemi.....	39
3.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri	40
3.4. Örgütsel Sinizmin Türleri	40
3.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler	42
3.5.1. Kişisel Faktörler	43
3.5.2. Örgütsel Faktörler	44
3.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları	45
3.6.1. Bilişsel Boyut.....	46
3.6.2. Duyuşsal Boyut	47
3.6.3. Davranışsal Boyut	47
3.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	47
3.7.1. Bireysel Sonuçlar	48
3.7.2. Örgütsel Sonuçlar.....	48
4. YÖNTEM	51
4.1. Evren ve Örneklem	51
4.2. Veri Toplama Teknikleri.....	51
4.3. Ölçeklerin Güvenirlikleri	52
4.4. Verilerin Analizi.....	53
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	71
KAYNAKÇA.....	77
EKLER.....	87
Ek-1. Anket Formu	88

ÖZGEÇMİŞ.....91



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha Değeri.....	52
Çizelge 4.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği Cronbach Alpha Değeri	53
Çizelge 4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımları	53
Çizelge 4.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlarına İlişkin Dağılımları	54
Çizelge 4.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Dağılımları.....	54
Çizelge 4.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Öğrenim Durumlarına İlişkin Dağılımları.....	55
Çizelge 4.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Aylık Ortalama Gelirlerine İlişkin Dağılımları.....	55
Çizelge 4.8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Görevine İlişkin Dağılımları.....	55
Çizelge 4.9. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmedeki Pozisyon Durumuna İlişkin Dağılımları.....	56
Çizelge 4.10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sektördeki Deneyim Süresine İlişkin Dağılımları	56
Çizelge 4.11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Dağılımları	57
Çizelge 4.12. Çalışanların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular(n: 336).....	57
Çizelge 4.13. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Bulgular(n: 336)	58
Çizelge 4.14. Hizmetkâr Liderlik Algısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)	59
Çizelge 4.15. Çalışanların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi (Regresyon Analizi)	60
Çizelge 4.16. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Bağımsız T Testi sonuçları.....	60
Çizelge 4.17. Çalışanların Yaş Değişkeni ile Hizmetkâr Liderlik Algılarındaki Farklılığın İncelenmesi.....	61
Çizelge 4.18. Çalışanların Medeni Duruma Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Farklılaşmasına Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	61

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.19. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	61
Çizelge 4.20. Çalışanların Gelir Durumu Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarındaki Bağımsız T Testi sonuçları	62
Çizelge 4.21. Çalışanların Kurumdaki Görevine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	62
Çizelge 4.22. Çalışanların İşletmedeki Pozisyon Durumuna Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarındaki Bağımsız T Testi sonuçları	63
Çizelge 4.23. Çalışanların Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	63
Çizelge 4.24. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	64
Çizelge 4.25. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Bağımsız T Testi sonuçları.....	64
Çizelge 4.26. Çalışanların Yaş Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	65
Çizelge 4.27. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	65
Çizelge 4.28. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	66
Çizelge 4.29. Çalışanların Gelir Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Bağımsız T Testi sonuçları.....	66
Çizelge 4.30. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kurumdaki Görevine Göre Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	67
Çizelge 4.31. Çalışanların Pozisyon Durumuna Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Bağımsız T Testi sonuçları.....	67
Çizelge 4.32. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	68

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.33. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	68
Çizelge 4.34. Hipotez Sonuçları.....	68



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Paterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	31
Şekil 2.2. Page ve Wong'un hizmetkâr Liderlik Modeli	32
Şekil 2.3. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	33



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler

Açıklama

α

Cronbach Alpha

%

Yüzde

<

Büyüktür

>

Küçüktür

n

Örnekleme

p

Anlamlılık düzeyi

F

Varyans analizi

\bar{X}

Aritmetik ortalama

R

Korelasyon katsayısı

Kısaltmalar

Açıklama

AMPD

Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği

AVM

Alışveriş Merkezleri

ICSC

Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi

SPSS

Statistical Package for Social Sciences

s.s.

Standart Sapma

1.GİRİŞ

Liderlik anlayışı yirminci yüzyılda araştırmacıların çözümlmek için uğraştıkları önemli konulardan biridir(İş, Balcı ve Kayan, 2017:517).

“Hizmetkâr liderlik kavramı yeni olmadığı gibi yüzyıllardır bütün kültürlerde uygulanan temel ve hiç bitmeyen prensiplerden oluşur. Greenleaf 1977 yılında hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak, Herman Hesse'nin Doğuya yolculuk kitabına itibar ederek “Hizmetkâr olarak lider” adlı eserinde tanıtmıştır”(Akyüz ve Eren, 2013:194).

“Hizmetkâr liderlik insan odaklı liderlik yaklaşımlarından birisidir. Çalışan odaklı olan hizmetkâr liderliğin birincil motivasyonu çalışanlara “hizmet etmek” arzusudur. Hizmetkâr liderlik, örgütten çok bireye önem veren ve örgüt çalışanlarının bireysel gelişimine katkı sağlayarak, örgüt performansının artırılabilceğini esas alan bir liderlik tarzıdır”(Kılıç ve Aydın, 2016:107).

Çalışma hayatında örgüte olan bağlılık giderek önem kazanmaya başlamıştır. Sinizm konusu da böylelikle çalışmalarda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır “Bireylerin yalnız çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak açıklanan “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye “sinizm” denilmektedir”(Gül ve Ağıröz, 2011:37).

Örgütsel sinizm ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Dean vd. (1998), tarafından yapılmış olan “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu” genel kabul görmüş bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır(Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Araştırmanın amacı

Bu çalışmanın temel amacı hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bununla beraber hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, aylık kazançları, işletmede ki görev ve pozisyonları, kaç yıldır görev aldıkları gibi demografik özellikler açısından hizmetkâr liderlik algıları ve örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda sırasıyla verilmektedir:

H1:Hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2-1:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2-2:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2-3:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2-4:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2-5:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2-6:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında görevlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2-7:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında çalıştığı pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2-8:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2-9:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında şuan ki kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3-1:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3-2:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3-3:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3-4:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3-5:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3-6:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile görevlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3-7:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile çalıştığı pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3-8:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3-9:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile şuan ki kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın önemi

Polatcan (2012) Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları (yapıyı kurma ve anlayış gösterme) arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı ve negatif yönlü ilişkisi olduğunu bulmuştur. Akben (2014) Sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik algılaması, stres, örgütsel sinizm davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, Algılanan stresle hizmetkâr liderlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmış hizmetkâr liderin, çalışanların stres düzeyinin azalmasında önemli etken olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber örgütsel sinizmle hizmetkâr liderlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmış hizmetkâr liderin iyi yönetimi sayesinde çalışanlardaki sinizm düzeyinin azaldığını vurgulamıştır. Ayrıca Algılanan stres ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu çalışanların stres düzeyinin artmasının örgütsel sinizm düzeylerini de arttırdığı çalışma sonucunda elde edilmiştir. Derin (2016) Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği çalışmasında okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşarak demokratik liderlik özellikleri gösteren okul müdürlerinin öğretmenlerin sinik tutumlar sergilemesini engellediği, şeklinde açıklamıştır.

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur ancak hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmamızın literatüre katkı sağlayacağı ve bu konuda yapılacak olan yeni çalışmalara da yol göstereceği düşünülmektedir.



2. LİDERLİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK ÜZERİNE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı

Tarihin her döneminde liderler görülmüştür ve insan doğası hiyerarşik bir yapıya sahip olduğundan liderlerin gelecekte de olacaklarını, ortaya çıkacaklarını söylemek yanlış olmaz. İnsanlar tek başlarına baş edemeyecekleri durumlar ve sahip oldukları ihtiyaçlardan dolayı, kendileri ile aynı durumda ve aynı ihtiyaçta olan insanlarla birlik olma gereksinimi duymuşlardır. Çünkü aynı gereksinime sahip olan insanlar bir araya geldiğinde o amaca örgütlü bir şekilde daha çabuk ulaşabilir veya yaklaşabilir. Bununla birlikte insanın sosyal bir varlık olması da geçmişten bugüne kadar daima örgütlü hareket etme ihtiyacını hissettirmiştir. Bu ihtiyaçlarla birlikte insanların üyesi oldukları örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için bu örgütleri yönetecek, yönlendirecek liderler ortaya çıkmıştır(Koç ve Topaloğlu, 2012:167).

Liderlik (leadership) kavramının kökeni İngilizce'dir. Kavramın asıl kökü olan "lead" fiili; rehberlik etmek, kılavuzluk etmek, yol göstermek gibi anlamları içermektedir. Bu fiilden türeyen "leader" kavramı ise; rehber, kılavuz, önder, lider gibi anlamlara gelmektedir. Kelimenin Türkçe literatürde karşılığı önderlik şeklinde önerilmiştir. Ancak ulusal literatürde liderlik kelimesi daha yaygın olarak görülmekte ve kullanılmaktadır(Yavuz, 2008:26). Alanyazın incelendiğinde liderlik kavramı üzerinde pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir ve konu hakkında çalışmalar devam etmektedir. Alanyazında liderlik kavramı farklı bilim dalları tarafından incelenmiş ve liderlik ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır.

Liderlik kavramının nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yazarlar arasında net bir görüş birliğine varılamamıştır. Tanımlamada yaşanan bu güçlük, bu olgunun çok yönlü ve zengin bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple liderlik kavramı, yönetim ve örgüt araştırmacıları tarafından farklı bakış açılarıyla incelenip tanımlanmıştır(Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009:165).

Liderlik iki zıt güç arasında oluşan gerilimi yaratıcı bir kapasite ile dönüştürebilme yeteneği göstermektir(Genç, 2013:94). Koçel lideri "belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci" olarak tanımlamıştır(Koçel, 2015:668).

Liderlik bir grubun var olması durumunda ve ortak amaçların olması durumunda anlamlıdır. Bu anlamda liderlik bir süreç özelliği taşımaktadır. Liderlik; liderin,

izleyicilerin ve koşulların bütününe ifade etmektedir. Açıkçası, liderlik bir liderin izleyicileri belli şartlar altında etkilemesini kapsamaktadır. Lider ise “insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimse” olarak tanımlanmaktadır(Bakan, 2008:15).

Bir lidere resmi yetki vermeye gerek yoktur. Resmi yetki vermek ancak bir yöneticinin kullanabileceği gücü arttıracaktır. Her yönetici lider olamaz. Bir lideri yöneticiden ayıran temel özelliklerinden biri herhangi bir resmi konumunun bulunmaması veya yetkisinin olmamasına rağmen yol gösterici olması ve kabul edilmesidir(Uygur, 2011: 125).

Bu tanımlara bağlı olarak liderlik kavramının belli başlı özellikleri aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır(Alkın, 2006: 6-7).

- Liderlik, insan topluluğu içerisinde, belli amaçlara ve hedeflere ulaşmak istenildiği durumda ortaya çıkmaktadır.
- Liderlik, bu topluluğu oluşturan bireyler arasındaki iletişimi sağlamalı ve aynı zamanda kolaylaştırmalıdır.
- Liderlik, belli amaçlar ve hedefler doğrultusunda, bireyleri harekete geçirmeye teşvik etmelidir.
- Lider, bu topluluğu ve amaçları temsil etmeli, izlenen insan konumunda olmalı, engellerle karşılaştığı zaman ise “danışılan”, “hakemlik yapan”, “bağdaştırıcı”, “barıştıran” bir kişilik göstermelidir.

2.2. Liderlerin Özellikleri

Liderlik, kişinin öğrenebileceği ve sonradan elde edebileceği bir konum olmamasından dolayı, bilimsel niteliklerle ifade edilen özellikler dışında, kişisel özellikleri de kapsamaktadır. Lideri tanımlayan anahtar kişilik özellikleri şu şekildedir hırslı ve başarıya güdümlü, baskın, işbirliğine dayanan, kararlı, ortamın şartlarına duyarlı, sorumluluk almaya istekli, fikrini savunan, ısrarlı, zorlamalara dirençli, kendine güvenen, güvenilir(Uğur ve Uğur, 2014:129).

Kozak (2008) göre liderlerin özellikleri şu şekildedir: Zekâ, yargı gücü, objektif olma, başlatıcı olma, güvenilirlik, işbirlikçi olma, dürüstlük, cesaret, dengeli olma, anlayışlı olma, işe hâkimiyet, kavramsal beceriler ve işgören seçme becerisi.

Yine bunlara ek olarak alanyazında liderin özellikleri hakkında en çok kullanılan ifadelerden bazıları şu şekildedir; karizma sahibi olmak, misyon ve vizyon sahibi olmak, yaratıcı, güçlü, girişimci, yenilikçi, hırslı, heyecanlı, dürüst ve olgun olmak, iyi iletişim kurabilmek, azimli ve çok çalışkan olmak, pozitif olmak, güven vermek(Erdinç, 2018:26).

2.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları her ne kadar birbirine karıştırılsa da aslında aralarında ciddi farklar bulunmaktadır. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar üzerine literatürde çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerden bazılarına göre yöneticinin işinin daha çok günlük işlere yoğunlaşmış olması, işin yapılmasını sağlaması, işin yapılması sonucunda çıktılarının incelenmesi ve verimlilik ile ilgili olduğu belirtilir. Yani yönetici örgütün işlemesi ile ilgilenir. Lider ise özellikle örgütün geleceğini göz önünde bulundurarak, kişisel ve kişiler arası davranışlara önem verir, örgütün kalitesi, değişimi, gelişmesi ve etkililiği ile ilgilenir. Lider örgütteki iş görenlerin potansiyellerini ortaya çıkarır ve örgüte en yüksek katkıyı sağlamaları için onlara gerekli fırsatları sağlar. Yani yönetici işlerin doğru yapılması ile ilgilenirken, lider ise örgüt için doğru olan şeyleri yapmayı amaçlar. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için liderlik fonksiyonu mutlaka gereklidir(Geç, 2012:44). Bu farklılıklardan dolayı her lider yöneticidir fakat her yönetici lider değildir. Yöneticiler belirlenmiş amaçlar uğruna çalışan bu doğrultuda çıkan sonuçları denetleyen kişidir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:179). Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik özellikleri taşıması gerekmektedir aksi takdirde başarılı olamaz ve yükselmez. Bir yöneticinin gücünün ve yetkisinin kaynağı, bulunduğu mevkiden, makamından, sahip olduğu rütbesinden ve yasal kaynaklardan gelmektedir. Liderin gücü ise sahip olduğu kişilik özelliklerinden, kapasitesinden, karakterinden, ilke ve değerlerinden gelir(Aytürk, 2010:96).

Peter Drucker liderliğin amacını ortak bir amaç için çalışan ve bir araya gelen bir insan topluluğu insan topluluğu yaratmak şeklinde ifade etmiştir. Bu bağlamda liderlik, yöneticilikten daha öte bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır ve liderin etkileme gücüne sahip olması gerekir şeklinde belirtilebilir(Zehir Gülebi, 2019:12).

Öztekin (1996) liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları şu şekilde sıralamıştır:

- Liderlerin ve yöneticilerin eğilimleri, vizyon ve misyonları, görüş ve fikirleri, davranışları, amaçları sonucunda elde ettikleri sonuçlar farklılık göstermektedir. Her şeyden önce lider toplumun içinden çıkarken, yönetici tepeden atanmaktadır.

- Liderlik, insanların amaçlara ulaşması noktasında, çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Yöneticilik ise, belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi hususunda kaynakların sağlanması, planlanması, örgütlenmesi, denetlenmesi ve yürütülmesidir.
- Liderler ve yöneticiler arasında kişilik ve davranış açısından belirli farklılık bulunmaktadır. Liderler, sosyal, güven duygusu, değer, iletişim yeteneği, ikna gücü, bağımsızlık gibi özelliklere sahip olmasına karşılık yöneticiler daha sıradan insanlardır.
- Liderlerin belli karizmaları vardır. Bu karizma özelliklerini kişiler arası iletişimde kullanmaktadırlar. Ancak yöneticilerin karizmatik olmaları beklenmemektedir.
- Liderler yaptıkları işlerini heyecan duyarak gerçekleştirmektedir. Yöneticiler ise işlerini görev odaklı gerçekleştirmektedir.
- Liderler herhangi bir role bürünürler ancak yöneticiler kendilerini oldukları gibi göstermektedir.
- Liderler, tasarısı ve projesi yapılan amaçlar ve düşünceler ile ilgilenmekte iken yöneticiler daha çok işin kendisiyle ilgilenmektedir. Liderler hayallerin gerçekleşmesi için diğer insanları sıkı bir şekilde çalıştırmaktadır. Yenilikler konusunda her zaman risk alırlar. Yöneticiler ise kendilerine verilen görevleri yerine getirmektedir. Yöneticilerin amaç ve hedefleri pasif bir niteliğe sahiptir. Kurumun ihtiyaçlarını araştırmalarına rağmen riski göze almazlar.
- Yöneticiler daima kendilerini bir grubun ve örgütün parçası olarak görmektedir. Liderler ise kendilerine özgün olmaları nedeniyle, bireylerin takdir duyguları ile desteklenmektedir.
- Liderler yöneticilere göre daha çok değişiklik göstermektedir.
- Liderler vizyon sahibi bireyler iken yöneticiler uygulama odaklı bireylerdir.
- Yönetici işaret yoluyla iletişim kurarken, liderler açıkça belirtilen mesajları tercih etmektedir.

2.4. Liderlik Türleri

Sürekli olarak değişen çevre koşulları hayatın her alanına yansımaktadır. Bu bağlamda ihtiyaçlarda devamlı olarak değişmektedir. Özellikle yönetim, eğitim gibi alanlarda yaşanan değişimler beraberinde yeni liderlik türlerinin de ortaya çıkmasını sebep olmuştur. Alanyazın incelendiğinde liderlik kavramının birçok farklı çeşidi görülmektedir. Bunlara, Hümanist Liderlik, Entelektüel Liderlik, Takım Liderliği, Kuantum Liderlik, Siyasal Liderlik, Ruhsal Liderlik gibi örnekler verilebilir.

Ancak burada Otokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik ve Tam Serbesti Veren Liderlik türleri açıklanacaktır.

2.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, tüm kararları kendileri veren ve örgütteki yetkilerin büyük bir bölümünü ellerinde bulduran kişilerdir. Otokratik lider işgörenlere söz hakkı tanımayan ve son kararları daima kendi veren baskın ve cesur bir karakter yapısına sahiptir. Günümüzde otokratik liderlik yapısını daha çok askeri alanda görmekteyiz(Guliyev, 2019:42-44).

Otokratik liderlik, Mcgregor'un X teorisi ile benzerlik taşımakta olup, insanların çalışmayı sevmediği, kontrol ve yönlendirmeye gereksinimi olduğu ve sorumluluk duygusu yerine güvende olmak istediği üzerinde durmaktadır. Otokratik liderler, izleyicilerini sürekli kontrol altında tutmaktadırlar. Bu tarz özellikte olan liderler, yapılması gereken sorumlulukları, görevleri ve bunların yapılış biçimini belirtmektedir. Ancak, grupta bulunan insanlar arasındaki iletişimi geliştirmek için çaba harcamazlar. Başka insanları değerlendirme konusunda, övgü ve eleştiri yapmaktan kaçınmazlar ancak bu eleştiri ve övgüleri kendi bireysel kriterleri doğrultusunda yapmaktadırlar. Otokratik liderliğin hem olumlu hem de olumsuz tarafları bulunmaktadır. Özellikle, otokratik liderlik, bir işe yeni başlayan insanlar için işin kurallarını ve standartlarını öğrenmeleri konusunda önemlidir. Otokratik liderliğin olumsuz tarafı ise, lidere itaat eden, bağımlı ve kendi kişiliklerinden ödün veren bireylerin ortaya çıkmasına neden olmasıdır. Bunun neticesinde, izleyicilerin yaratıcılık özelliği ve kişisel gelişimleri zarar görmektedir ve zamanla işe karşı duyulan ilgileri azalmakta ve iş doyum seviyeleri düşmektedir(Kars, 2017:25).

Bu liderlik tarzında tüm yetki liderdedir ve tüm kararlar lider tarafından verilir. Astların hiçbir şekilde söz hakkı yoktur. Lider kararlarının uygulanmasını ve kendisine güven duyulmasını ister(Balçık, 2002:155). Otokratik liderler, astlarını etkilemek adına çeşitli taktikler kullanırlar. Bu taktikler sayesinde astlarının motive olacağını ve başarılı olacağını düşünürler. Bu motive için ise sahip oldukları yasal gücü, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı gücü devreye sokarlar(Salepçioğlu ve Yeğin, 2018:63). Otokratik liderler çalışanları üzerinde sıkı bir kontrol sağlayarak onları korkutma ve cezalandırma yöntemiyle çalıştırırlar(Aytürk, 2010:84). Bu liderlik tarzı kısa dönemde başarılı olsa da uzun dönemde doğru bir liderlik tarzı değildir(Geç, 2013:23). Otokratik liderliğin hâkim olduğu bir yapıda, meydana gelecek başarı ve başarısızlık durumu tamamen liderlere atfedilir. Bu nedenle, sonuç olarak bu tarz liderler ya kahraman ya da hain olarak nitelendirilmektedir(Koç ve Topaloğlu, 2012:184).

2.4.2. Katılımcı Liderlik

1960'lı yıllarda White ve Lippit tarafından kavramsallaştırılan katılımcı liderlik diğer adıyla demokratik liderlik kavramı, neo klasik dönemde popüler olmuştur. Bu liderlik tarzında lider, astların da fikirlerine önem vererek kararlar alır ve faaliyetlerin tüm aşamalarına katılmaları için onları teşvik eder(Balçık, 2002:155, Salepçioğlu ve Yeğin, 2018:62). Katılımcı liderlik tipinde lider insan ilişkilerine oldukça önem verir. Lider ve işgörenler aynı amaca yönelir. Bu liderlik biçiminde merkezi bir otorite bulunmamaktadır. İşgörenler işin süreci hakkında daima bilgilendirilir ve işgörenlerin süreç hakkında görüş ve önerileri alınır. Demokratik liderler grup içerisindeki sosyal dayanışmayı arttırmaya önem verirler(Balaban, 2018:70). Bu liderlik tarzının en belirgin özelliklerinden biri “demokratik bir örgüt ikliminde alınan kararların başarı veya başarısızlığına” astların da ortak olmasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012:186). “Katılımcı lider, katılımı üç farklı düzeyde sağlayabilir: İlki, fiziksel olmaktan çok entelektüel olan zihinsel ve duygusal katılımıdır. İkincisi, motivasyonu dolayısıyla da çalışanların yaratıcılığını arttıran katılımıdır. Üçüncüsü ise sorumluluk almayı sağlayan katılımıdır”(Alga 2017:101).

Her liderlik tarzında olduğu gibi katılımcı liderlik tarzının da örgütlere hem yararları hem de sakıncaları olmaktadır. İşgörenler yönetimde neredeyse lider kadar etkilidirler. Bu sebeple işgörenler kendilerine değer verildiğini hisseder ve bu sayede motivasyonları yükselir. İşlerini daha istekli ve daha sağlıklı bir şekilde yapma şevki gelebilir. İşgörenler arasında oluşabilecek çatışmalar engellenir ve yerini yüksek moral ile çalışma isteğine bırakır(Çelik, 2016:25). Oluşan bu durum katılımcı liderlik tarzının olumlu yönlerini temsil etmektedir. Demokratik liderlik tarzının sakıncaları ise örgütteki alınacak olan kararların süresinin uzamasına, işlerin yavaşlamasına sebep olmasıdır. Örgütteki her bir işgörenin kararlara katılımının sağlanması zaman alacağından, işlerinde yavaşlaması söz konusudur. Ancak bu şekilde sonuç genelde daha iyi olmaktadır(Derin, 2016:28-29). Yine başka bir sakınca da çok fazla işgörenin bulunduğu geniş gruplarda meydana gelmektedir. Geniş gruplarda uzman olmadıkları konularda dahi işgörenlerin görüş ve düşünce beyan etmeleri veya etmeye zorlanmaları durumunda ortaya işlevi olmayan, yanlış fikirler çıkabilir. Böyle bir durumda kararlar işlevsiz olacağından, grupta karar alamaz bir hale dönüşür(Çelik, 2016:25).

2.4.3. Tam Serbesti Veren Liderler

Tam serbesti veren liderlik veya literatürdeki diğer adıyla liberal liderdir. Liberal kelimesi İngilizce “liberty” sözcüğünden dilimize liberalizm şeklinde geçmiştir. Anlamı ise

“serbestlik”, “özgürlük” şeklindedir. Liberalizm bireyselciliği temel almaktadır ve bu sebeple bireyin kutsal olduğunu belirtir. Bireyin özgürleşmesi için onun çıkarlarını korur ve kollar, savunur. Liberalizm düşüncesi siyasi ve ekonomik alanda ise halka serbestlik tanımını ifade eder(Dündar, 2019:33).

Bu liderlik tarzında lider kendini diğer grup üyeleriyle eşit görmektedir. Astlar plan ve programlarını kendileri belirler, verdikleri kararlar doğrultusunda amaçlarını gerçekleştirirler(Şahin, Taşpınar, Eryeşil ve Örselli, 2015:79). Liberal liderlik tarzına sahip olan lider, sahip olduğu yönetim yetkilerini kullanmamayı yeğler. Lider ile işgörenlerin görevleri arasında pek bir fark görülmez. Lider, belirlemiş olduğu kendi amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için diğer işgörenlere bağlıdır. İşgörenlerin gelişimleri için herhangi bir çaba sarfetmez ve örgütte özerk bir ortam yaratmış olur(Danacı, 2019:8).

Bu liderlik yaklaşımının işgörenlerin bağımsızlığını arttırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi faydaları vardır. Gerek duyulduğunda örgütteki kişiler diğer kişiler ile çalışma grubu oluşturabilir ve bu sayede sorunlarına çözüm bulup, yeni fikirlerini test ederken uygun kararları alırlar. Bu çalışma ortamında liderin asıl görevi işgörenlere kaynak ve gerekli malzemeleri sağlamaktır(Yörük ve Dündar, 2011:98). Lider, kendisine herhangi bir konuda görüş sorulduğu takdirde görüşünü belirtir, ancak liderin görüşü grup üyelerinin eylemlerini bağlayıcı nitelikte değildir(Balçık, 2002:156).

Liberal liderliğin sakıncaları ise bireysel başarının ön plana çıkması, grupsal başarı durumunun pek olmamasıdır. Çünkü lider otoritesini kullanamadığından, gruplar üzerinde de herhangi bir hâkimiyet sağlayamaz(Danacı, 2019:8).

2.5. Liderlik Teorileri

1930’lu yıllarla birlikte yönetim biliminde liderlik kavramı ve bu kavramlarla ilgili bilimsel araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. “Yapılan tüm çalışmalar liderin grup üyelerini etkilemesi ve bu etkilemenin sonucunda hedeflere ulaşmada etkin bir yolun izlenmesi şeklinde olmuştur. Bu çalışmalarda liderlik teorileri; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri olmak üzere dört grupta incelenmiştir”(Koç ve Topaloğlu, 2012:168).

2.5.1.Özellikler Teorisi

I. Dünya Savaşı yıllarında bir grup Amerikan psikoloğunun A.B.D. Ordusundaki subaylar için yaptıkları seçim çalışmaları esnasında doğup gelişen Özellikler Teorisi “liderleri lider yapan özellikleri tespit ederek bu özelliklere yoğunlaşma ve böylece lider yetiştirme

imkânı elde ederek, daha başarılı sonuçlar alma amacını taşır. Bu yaklaşımın temelini, lideri lider yapan temel dinamiklerin, sahip olduğu özelliklerden kaynaklandığını ortaya koyması oluşturur”(Genç, 2013:135). Bazı çalışmalarda özellikler teorisi büyük adam teorisi olarak da ele alınmaktadır(Yavuz, 2018:40).

Thomas Carlyle 1910 yılında “Büyük adam Kuramı” şeklinde ifade edilen dönemi başlatmıştır ve bu sayede özellikler teorisinin güçlendirilmesinde büyük bir rol oynamıştır. Zaman içerisinde Büyük Adam Yaklaşımının yerini Özellikler Yaklaşımı almıştır. 1930 yılları ile 1950 yılları arasında yapılan konu ile ilgili araştırmalarda birçok farklı lider incelenmiştir ve bu liderlerin başarılarına etki eden fiziksel ve psikolojik özellikleri araştırılmıştır(Cinnioğlu, 2018:6). Bu teoriye göre lider diğer üyelerden farklıdır ve sahip olduğu özelliklerden dolayı lider kabul edilir(Tengilimoğlu, 2005:4). Bu özellikler şu şekilde belirtilmiştir; boy uzunluğu, eğitim düzeyi, kendine ve çevreye hâkim olma, kilo durumu, dış görünüş, insiyatif kullanma, fiziki görünüm, hitabet yeteneği, özgün düşünce, bireysel enerji, kendine güven, kavrama yeteneği, bilgi, zekâ düzeyi, davranışlardaki kararlılık, karar verebilme, yargılama, istek, hırs ve uyum(Genç, 2012:47). Bu yaklaşımda, liderlik özelliklerinin doğuştan veya sonradan kazanıldığı öne sürülerek 2 teori oluşturulmuştur. Bunlar, Kalıtsal Değerler Teorisi ve Sonradan Kazanılan Değerler Teorisidir(Barutçugil, 2014:30-31).

- *Kalıtsal Değerler Teorisi:* Kişinin doğuştan liderlik yeteneğine sahip olduğunu, sonradan bu yeteneklerin kazandırılmayacağını savunan teoridir. Bu teori sosyal sınıf farklılıklarının belirgin olduğu bir dönemde ortaya çıkmıştır.
- *Sonradan Kazanılan Değerler Teorisi:* Liderliğin eğitim, deney ve görgü yolu ile kazanılan bireysel niteliklerin bir işlevi olduğunu savunan teoridir. Bu teori ise alt sınıfın kendi içerisinde organize olduğu ve içlerinden liderlerin çıktığı bir döneme denk gelmektedir.

Özellikler teorisi liderlik sürecini sadece liderin özellikleri değişkeni ile ele aldığından dolayı liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalmıştır. Bununla birlikte bir gruptaki izleyenler arasında belirtilen özelliklerin birçoğuna sahip olan kişilerin olmasına rağmen lider vasfıyla ön plana çıkamadıklarını fakat, özelliklerin daha azına sahip olan kişilerin lider olarak ön plana çıktıkları gözlemlenmiştir. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda liderlik kavramının açıklanabilmesi için başka değişkenlerin de incelenmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır(Çetin, 2018:7).

2.5.2.Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorisi, liderliğe özgü bazı davranışların olduğunu savunur ve bunlara uygun hareket eden kişilerin liderlik vasıfları göstermeye başlayacaklarını belirtir. Liderlik, liderin özelliklerinden ziyade, davranışlarının ve bu davranışlarının sonuçlarının izleyenler tarafından beğenilmesi ve kabul görmesiyle ortaya çıkar(Koç ve Topaloğlu, 2012:169).

Davranışı, özelliklerden ayıran önemli bir nokta davranışların sonradan edinilebilir, öğrenilebilir ve değiştirilebilir olmasıdır. Ancak özelliklerin doğuştan geldiği kabul edilerek değiştirilemediği belirtilir. Yani davranışsal liderlik teorisini özellikler teorisinden ayıran nokta liderliğin sadece doğuştan gelebilen bir özellik olmadığı belirtilmesi ve liderlik vasfının sonradan kazanılabileceğinin savunulmasıdır. Bu sebeple davranışçı liderlik teorisi, alanyazında özellikler teorisinin açıklayamadığı veya eksik açıkladığı kısmı tamamlamak amacıyla geliştirilmiştir(Yavuz, 2018:48).

Liderin sahip olduğu özelliklerden çok gösterdiği davranışlar dikkate alınarak, liderin liderlik düzeyini açıklamaya çalışan teorilere davranışsal liderlik teorileri denilmektedir. Bu teori liderin çalışanlarla ilişkisi, tarzı, yönetimi gibi farklı unsurlarda hareketleri incelenerek “liderlik düzeyini açıklamakta daha sağlıklı bilgiler vereceği varsayımıyla hareket etmektedir”(Genç, 2013:136).

Genel anlamda bu yaklaşım kapsamında yer alan çalışmalar, daha çok liderin davranışları, davranışların bir örüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların izleyiciler üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır(Erçetin, 2000:31). Davranışsal yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunan çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

2.5.2.1.Iowa Üniversitesi çalışmaları

Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesinde gerçekleştirilen çalışma da “otoriter”, “demokratik” ve “umursamaz” olmak üzere üç tür lider davranışına ulaşılmıştır. "Otoriter liderler, astlarını emirlerle yönlendirmekte ve tüm yetki ve sorumluluğu kendilerine almaktadırlar. Demokratik liderler ise, grupla karar vermeyi ve grup önerilerini dikkate almayı isterler. Umursamaz Liderler gruba tam bir özgürlük tanır. Diğer bir ifade ile astlar kendi kararlarını kendileri verme konusunda tamamen özgürdürler”(Bakan ve Bulut, 2004:155).

Çalışmaya göre otokratik liderin olduğu gruplarda ortaya çıkan ürün miktarı yüksektir fakat niteliği düşüktür ayrıca grup üyeleri arasında düşmanlık ve geçimsizlik mevcuttur. Demokratik liderin olduğu gruplarda lider ve grup üyeleri arasında arkadaşça bir ilişki söz

konusudur ürünün niteliği yüksek olmaktadır. Liberal liderin olduğu gruplarda ürünün hem niteliğinin hem de niceliğinin düşük olduğu görülmüştür(Özdemir, 2014:163).

Bu liderlik tarzlarını tercih eden liderler ile yapılan çalışmalar sonucunda örgütlerde çeşitli karakteristik davranışlar meydana gelmiştir. Bunlar şu şekildedir(Çelik, 2016: 16-17).

- Astlar daha çok demokratik liderlik tarzını tercih etmişlerdir.
- Otoriter liderlik tarzı, umursamaz liderlik tarzından daha az tercih edilmiştir.
- Üretim ve üretkenlik ise sırasıyla az bir fark olmakla birlikte ilk olarak demokratik liderlikte, daha sonra otoriter liderlikte ve son olarak ise en az umursamaz yani liberal liderlikte olmuştur.

2.5.2.2. Ohio State Üniversitesi çalışmaları

1945 yılında Ohio Eyalet Üniversitesinin’de yardımıyla başlatılan çalışmalar sonucunda, liderliğin rollerine yönelik 1,800 boyut geliştirilmiştir. Çok fazla olan bu boyutlara yönelik analizler yapılmıştır ve yapılan bu analizlerin sonucunda ise liderlik davranışı iki boyuta ayrılmıştır(Gün ve Aslan, 2018:218).

Bunlar kişiyi dikkate alma ve inisiyatif boyutlarıdır. Kişiyi dikkate alan lider davranışında insani meseleler önemlidir onları anlama ve problemlerine çözüm bulma amacıyla hareket edilir(Geç, 2013:137). Bu davranış tarzında lider izleyicilere güven verir ve izleyiciler üzerinde saygı oluşturur. Onlarla arasında dostluk, arkadaşlık bağı gibi iyi ilişkiler kurar (Balaban, 2018:49). İnisiyatif faktöründe ise insanlardan çok işe önem verilmektedir. (Geç, 2013:137). Liderin ulaşılacak istenen amaç ve hedeflerle ilgili olarak işlerin zamanında bitirilmesi için gerekli organizasyonu sağlamak yönündeki davranışlarıdır (Balaban, 2018:49).

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarının asıl bulguları ise şu şekildedir; kişiyi dikkate alan lider davranışında artış oldukça personel devir hızı, ve devamsızlığı azalmaktadır. İnisiyatifin dikkate alındığı davranışlar arttıkça ise grup üyelerinin performansı artmaktadır.(Koç ve Topaloğlu, 2012:170)

2.5.2.3. Michigan Üniversitesi çalışmaları

Birçok sanayi kolunda yapılan liderlik çalışmaları sonucunda, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Michigan Üniversitesi araştırmaları liderin kişiye veya işe yönelik davranışlar gösterdiğini belirlemiştir(Cinnioğlu, 2018:7).

1947 yılında Rensis Likert'in öncülük ettiği çalışmalarda grup üyelerinin ihtiyaçlarını tespit etmek ve verimliliği arttırmak amaçlanmıştır. Bu çalışma sonucunda iki tür lider davranışı ortaya çıkmıştır. Bunlar işe yönelik lider davranışı ve kişiye yönelik lider davranışıdır. İşe yönelik lider davranışında ceza ve otorite ön plandadır aynı zamanda iş görme usul ve esasları doğrultusunda işin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Kişiyeye yönelik lider davranışında ise insanların her şeyden önce ön planda tutulduğu onların sorunlarını çözmeyi öncelikli kabul eden ve ödüllendirmeyi esas alan bir davranış hâkimdir(Genç, 2013:137). Ancak benzer sonuçlar bulunmasına rağmen, Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile Michigan Üniversitesi araştırmalarını birbirinden ayıran en temel özellik Ohio araştırmalarında liderin bireyi dikkate alma ve inisiyatif davranışları arasında bir ilişki bulunmamaktadır, Michigan araştırmalarında ise işe yönelik lider davranışı ile kişiyeye yönelik lider davranışının birbirine zıt olduğu belirtilmiştir. Böyle bir durumda bunlardan birinde başarılı olan liderin diğerinde başarılı olamayacağı savunulmuştur. Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonucuna göre kişiyeye yönelik lider tipinin, işe yönelik lider tipinden daha etkili olduğu belirtilmiştir. Fakat yine de davranış türlerinden hangisinin daha başarılı olduğunu açıklamada yetersiz kalmasından dolayı yönetim bilimciler tarafından eleştirilere maruz kalmıştır(Çetin, 2018:10).

2.5.2.4.Blake ve Mounon'un yönetsel şebekesi

Robert Blake ve Jane Mouton Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarını geliştirmiş, yöneticilerin ve liderlerin davranışlarının birbirlerine olan yakınlık ya da uzaklığını belirleyecek bir matrikse dönüştürmüşlerdir. Bu sayede yöneticilerin davranışlarının geliştirip değiştirilmesi mümkün olabilecektir. Bu modelde liderin davranışları iki boyut üzerinde gösterilmiştir, bunlar: üretime ilgi boyutu ve insana ilgi boyutudur(Genç, 2013:138).

Blake ve Mouton'un modelinde üretime yönelik ilgi boyutu, modelin yatay ekseninde, çalışana yönelik ilgi boyutu ise modelin dikey ekseninde birden dokuza kadar olacak şekilde değer almaktadır. Model, görev yönelimli ve üretim yönelimli liderlik tarzlarının etkileşime girdiği farklı şekillere dayanarak bir liderlik yönetim yelpazesi meydana getirir(Özdemir, 2014:164-165).

Blake ve Mounon'un yönetsel şebekesi yapısından dolayı 81 muhtemel liderlik grubu sunmakla birlikte bu davranışlardan yalnızca 5 davranış biçimi isimlendirilmiştir(Derin, 2016:16). Bu beş liderlik stilleri şu şekildedir(Koç ve Topaloğlu, 2012:171-172).

- *1.1 Pasif Liderlik/ Cılız Yönetim:* Liderin sorumluluklarını yerine getirmek konusunda ve yönettiği örgütün üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek, karşılamak konusunda oldukça yetersiz kaldığı davranış tarzıdır. Lider örgütte devam edebilmek için işlerin gereklerini yerine getirmede çok az çaba sarf etmektedir. Örgütteki sıradan bir üyeden farkı yoktur.
- *1.9 Şehir Kulübü Liderlik:* Bu liderlik davranış tarzında lider için en önemli şey örgütteki insan ilişkilerinin iyi olmasıdır. Örgütte işgörenlerin istekleri ile ihtiyaçlarının karşılanması daima önceliklidir. Örgütlerdeki işgörenlerin mutlu olmaları ve iyi ilişkiler kurmaları üretimi de iyi yönde etkileyeceği görüşünün savunulmasından dolayı lider amaç ve hedeflerden ziyade izleyenlere öncelik verir.
- *5.5 Orta Yolcu Liderlik:* Bu liderlik davranışında bir denge sağlamak söz konusudur. Hem üretime hem de işgörelere orta derecede ilgi gösterilir. İlişkilerin bu şekilde sürmesinin daha rasyonel olduğu savunulur. Lider ile işgörel arasında oluşabilecek olumsuz durumlar uzlaşma, uyuşma gibi çözüm yolları ile sağlanır.
- *9.1. Görev Odaklı Liderlik:* Bu liderlik tarzında yalnızca üretimin artması öngörülür ve insan bir makineden farksızdır. Lider üretim odaklı olduğundan dolayı işgörelerin mutluluğunu sağlayacak veya onları motive edecek şeyler ile ilgilenmez. Ancak işgörelerin işlerini/görevlerini detaylı bir şekilde tanımlar ve organize eder.
- *9.9. Takım Odaklı Liderlik:* Bu liderlik davranışında hem üretime hem işgörelerin mutluluğuna, motivasyonuna önem verilir. Liderin görevi istekli bir şekilde çalışacak olan kişileri örgüte dahil ederek, bu kişilerin istekleri ve hırsları sayesinde etkin ve verimli bir şekilde örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamaktır. Bununla birlikte işgörelinde istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak örgütte saygılı, güvenli ve ekip ruhunun olduğu bir ortam oluşturmaktır.

2.5.2.5. McGregor'un X ve Y yaklaşımları

Douglas McGregor tarafından geliştirilmiş olan X ve Y teorisi klasik yaklaşımlarda insana nasıl bakıldığını gösterirken insancıl olarak ise nasıl bakılması gerektiğini de savunmaktadır. Bu sebeple X ve Y teorisi aslen bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmeyebilir(Derin, 2016:17).

Ancak liderlerin davranışlarını açıklamada kullanılabilir. X ve Y teorileri şu varsayımları içermektedir(Koçel, 2003:594) :

X Teorisi

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi herşeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Y Teorisi

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

McGregor'a göre X Kuramını klasik yönetim yaklaşımlarının işgörenlere yönelik düşüncesi oluşturmaktadır ve bu düşüncelerin yerine tam karşısı olan düşünceleri ifade eden Y Kuramı görüşlerinin yerleşmesi gerektiğini savunmaktadır(Derin, 2016:17-18).

X ve Y Kuramları iki birbirine zıt liderlik davranışı olan otokratik liderlik ile demokratik liderlik davranışlarını belirtmektedir(Yavuz, 2018:64). X kuramı otokratik liderlik tarzını yansıtırken, Y kuramı ise demokratik liderlik tarzını yansıtmaktadır.

2.5.2.6. Likert'in dörtlü yaklaşım modeli

“Likert ve arkadaşları bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynakların sermaye ve insan olduğunu kabul ederek, bunların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Likert, 200'den fazla örgütün yöneticileri üzerinde yaptığı anket çalışması” ile örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının dört grup altında (Sistem 1'den Sistem 4'e kadar) toplanabileceğini ortaya koymaktadır(Bakan ve Bulut, 2004:157).

Bu dört grup şu şekilde sınıflandırılmaktadır(Bakan ve Doğan, 2013:19-20):

- *Sistem-1 İstismarcı Otokratik Liderlik:* Bu liderlik tarzında yetkiler yöneticide toplanmıştır ve tüm kararları yönetici verir. İş paylaşımını ve zamanını yöneticiler belirler. Çalışanlar üzerinde korkutma ve ceza yöntemini kullanırlar, çalışan ve yönetici arasındaki ilişki çok zayıftır.

- *Sistem-2 Yardımsever Otokratik Liderlik:* Bu liderlik tarzında kararları yine yönetici verir fakat çalışanlara da işlerin yürütülmesinde bir derece özgürlük verilmektedir. Sıkı bir denetim söz konusudur, ceza ve bazen de ödül yöntemi kullanılır. Çalışan ve yönetici nadiren iletişim kurmaktadır.
- *Sistem-3 Katılımcı Liderlik:* Bu liderlik tarzında lider çalışanlarına güvenmektedir ve çalışanlarında fikir ve düşüncelerine önem vermektedir. Amaçlar doğrultusunda çalışanlar ödül yoluyla harekete geçirilmektedir.
- *Sistem-4 Demokratik Liderlik:* Bu liderlik tarzında çalışanlar ve lider yetkiyi paylaşmıştır. Tüm kararlar birlikte alınır çalışanlar kendi kendilerini denetler lider ve çalışanlar arasında ilişki çok yönlüdür.

Rensis Likert tarafından yapılmış olan bu çalışma Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı özelliğinde olmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre sistem-1 ve sistem-2 'deki işgörenlerin performanslarının düşük seviyelerde olduğu görülürken, sistem-3 ve sistem-4'deki işgörenlerin performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir(Guliyev, 2019:23-24).

2.5.3.Durumsallık Teorileri

Davranışsal liderlik teorisinin de liderlik konusuna ilişkin sonuçları yetersiz bulununca, daha gerçekçi bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur bu da durumsallık teorilerinin doğmasına temel olmuştur(Uygur, 2011:128).Durumsallık teorileri 1960'lı yılların sonlarına doğru ortaya atılmıştır ve liderliğin zamana ve şartlara göre değişebilen bir kavram olduğunu savunmaktadır. Özellikler teorisi ile davranışçı teorisinin birleşiminden meydana gelen, durumsallık teorisi liderlik kavramının hem kişinin özelliklerini, hem grubun özelliklerini hem de mevcut durumun özelliklerini birlikte ele alarak değerlendirilmesinin gerektiğini belirten holistik bir yaklaşımdır(Dündar, 2019:38).

“Durumsal yaklaşımlar, liderlerin davranışlarını belirli şartlara ve durumlara bağlı olarak ortaya çıkardıkları gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlar, liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan esas gücün, onların kişilik özellikleri, nitelikleri ve davranışlarından ziyade onların içinde yer aldıkları ortamlar olduğunu savunur”(Fındıkçı, 2009:85). Bu bağlamda değişen çevre koşullarında etkisiyle her duruma uygun bir liderlik tarzının bulunması söz konusu olmamaktadır(Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Durumsallık teorisine göre en iyi lider davranış tarzını içinde bulunduğu durumla, grupta ve kişisel özellikleriyle uyumlaştırabilen liderdir. Bu teoride en iyi liderlik tarzının hangisi

olduğundan değil, herhangi bir durum içerisinde hangi liderlik tarzının en etkin bir şekilde işleyeceğinden söz edilir(Koç ve Topaloğlu, 2012:175). Liderlik olgusunun içinde bulunduğu koşulların da dikkate alındığı bu teoride liderin etkinliğini ortaya çıkaran faktörler şu şekilde belirtilmiştir(Uygur, 2011:128):

- Örgütlerin ulaşmak istedikleri amacın niteliği.
- İşgörenlerin kapasiteleri ile beklentileri.
- Liderlik olgusunun ortaya çıktığı örgütün sahip olduğu özellikler.
- Liderin ve işgörenlerin tecrübeleri.

Bu yaklaşım tek bir yönetim biçimi belirlemenin imkansız olduğunu belirtir ve değişen koşullarda farklı yönetim tekniklerinin farklı etkileri olacağını savunur(Balçık, 2002:73)

2.5.3.1.Fiedler'in durumsallık yaklaşımı

Psikolog Fred Fiedler (1967) tarafından geliştirilen liderlik teorisi, durumsallık modeli olarak ifade edilenlerin en çok bilinenidir. Fiedler “örgütteki önder-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve önderin hiyerarşik mevkinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin önderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir”(Eren, 1989:372-373). Bu çerçevede, Fiedler geliştirdiği modelde liderin etkililiğinin lider-üye arasındaki ilişkiler, görevin yapısı ve liderin pozisyonunun gücü gibi üç değişkene bağlı olduğunu ifade etmiştir(Bakan ve Doğan, 2013:23-25).

Bu üç değişken aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- *Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler:* Lider ile işgörenler arasındaki ilişkiyi temel alan boyuttur. İşgörenlerin lideri kabullenmesi ve liderlerine yönelik saygılarına dair yüksek puanlar ve düşük puanlar içeren ölçek ile değerlendirilir(Öztürk, 2016:3090).
- *Görevin yapısı:* Bu değişken işin yapılması için yol ve yöntemleri ifade eder. Bazı işler planlanmış ve yöntemlerle açıklanmıştır. Bazıları ise tam tersidir çalışanların kararına bırakılmıştır. Planlanmış olan işler lider için olumlu bir ortam oluştururken planlanmamış olan lider için olumsuz bir ortama sebep olacaktır. Çünkü amaçlar doğrultusunda nasıl hareket edileceği ve en uygun zamanda nasıl sonuca ulaşılacağı bilinemez bu da lider için olumsuz bir ortam oluşturur(Bakan ve Doğan, 2013:23-25).
- *Liderin pozisyon gücü:* Bu değişkende liderin sahip olduğu yasal güçten bahsedilmektedir. Bu gücün fazla ya da az olması liderin olumlu ya da olumsuz

ortamını belirleyen etkidir. Liderin ödüllendirme ya da işe son verme gibi yetkileri bu değişken ile açıklanmaktadır(Bakan ve Doğan, 2013:23-25).

2.5.3.2. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımı

Bu yaklaşım da diğerlerinden farklı olarak işgörenlerin liderin vereceği iş ve görevlere ne kadar hazır ve istekli olduklarına dikkat edilir. İşgörenlerin verimliliği liderin onları etkileyebilme düzeyine bağlıdır. Liderin liderlik davranışı ile çalışanların istek düzeyleri arasındaki yakınlık, hem liderin hem de takipçilerinin başarılı olmalarını sağlayacaktır(Fındıkçı, 2009:74).

Bu yaklaşım Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik yaklaşımının birleştirilmiş ve geliştirilmiş bir versiyonudur. Bu yaklaşımda liderin, lider olmasına izin veren temel değişkenlerin, işgörenlerinin olgunluk düzeyleri ile ilgili olduğunu belirtmektedir(Kaya, 2019:38). Hersey ve Blanchard'ın tanımlamış oldukları olgunluk düzeyi kavramı bir işi başarabilmek için kişilerin kapasitelerinin, becerilerinin ve isteklerinin bir boyutudur şeklinde ifade edilir(Bay ve Akpınar, 2017:967).

2.5.3.3. House'un yol-amaç yaklaşımı

Bu yaklaşım Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'li yıllarda geliştirilmiştir. Vroom'un motivasyon ile ilgili Bekleyiş teorisine dayanmaktadır.“Yaklaşım, şartların bireyin iş yaşamına etkilerini ortaya koymaya çalışırken, liderin liderlik başarısının da astlarını amaçlarını gerçekleştirmeleri açısından motivasyonuna bağlı olduğunu vurgulamaktadır”(Genç, 2013:140-141).Bu yaklaşım liderliği işgörenlerin performanslarını ve motivasyonlarını yükseltici bir araç olarak öne sürmektedir(Öter, 2019:27).

Yol- amaç teorisine göre dört farklı liderlik tarzı söz konusudur. Bunlar: emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı yönelimli liderlik davranışlarıdır. Lider içinde bulunduğu durumun gerekliliklerine göre bir liderlik davranışı sergilemektedir. Liderin tek tip bir davranış göstermesi beklenmez. Gerekli olduğu takdirde dört davranışı da göstermesi mümkündür(Akdemir, 2019:19).

Yaklaşımına göre liderin göstereceği davranış biçimleri aşağıdaki gibi açıklanabilir(Öter, 2019:29).

- *Emredici Liderlik:* Amaçlara ulaşılması için görevlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini belirtip işgörenlerini yönlendiren liderlik tarzıdır. Lider aynı zamanda işgörenlerinin performanslarını yükseltmek için çalışmalarda bulunur.

- *Destekleyici Liderlik:* Lider bu davranış biçiminde işgörenleri ile arkadaşça ilişki kurar ve onlara yakın davranır. İşgörenlerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak onları düşündüğünü gösterir.
- *Katılımcı Liderlik:* Lider alacağı kararlarda işgörenlerinede söz hakkı vererek onların düşüncelerini alır ve önemser.
- *Başarı Yönelimli Liderlik:* Amaçları ve işgörenlerin yüksek düzeyde başarı sağlamasındaki beklentiler söz konusudur. Beklenti ile performans arasında güçlü bir güven ortamı mevcuttur.

2.5.3.4. Vroom ve Yetton'un liderlik teorisi

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun yaptığı katkılarla da olgunluğa ulaşmıştır. “Bu yaklaşım da Yol- Amaç teorisinde olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıktığını ileri sürmüştür”(Koç ve Topaloğlu, 2012:177). Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır.

Bu teoride liderin hangi durumlarda işgörenlerin kararlarına ne derece katılacağı açıklanmıştır ve karar verme aşamasında beş çeşit liderlik tipi belirtilmiştir. Bunlar: Otokratik 1 (A1), Otokratik 2 (A2), Danışmacı 1 (C1), Danışmacı 2 (C2) ve Grup (G1) liderlik tipidir(Aygün, 2018:8). Bu liderlik tiplerinde kullanılan kodlama, liderlik tiplerinin İngilizce literatürdeki karşılıklarının baş harfleri kullanılarak yapılmıştır. Bu liderlik tiplerinin karar verme biçimleri aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır(Akdemir, 2019:20-21):

- *A1(Otokratik 1):* Lider elinde bulunan bilgi ile kararı kendisi verir, herhangi bir yere veya kimseye danışma söz konusu değildir.
- *A2(Otokratik 2):* Lider, işgörenlerden gerekli bilgileri sağlar ve buna göre karar verir ardından uygulanmasını talep eder.
- *C1(Danışmacı 1):* Lider, işgörenleri ile teker teker görüşebilir, onların görüşünü alır ancak son kararı kendi verir.
- *C2(Danışmacı 2):* Lider, işgörenler ile grup görüşmesi yapar fikirleri alır ancak son kararı kendisi verir.
- *G1(Grup):* Lider, işgörenleri ile grup şeklinde görüşme yapar ve kararlar hep birlikte alınır.

2.5.3.5.Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı

William J. Reddin tarafından geliştirilen üç boyutlu liderlik yaklaşımı davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü rolündedir. Reddin, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasının göreve ve ilişkilere dönük olma boyutunu temel olarak liderlik yaklaşımı ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmıştır. Bu liderlik yaklaşımında temel nokta yönetsel etkililiktir. Reddin; etkililiğin yönetimin temel amacı olduğunu öne sürerek liderin pozisyonunun gerektirdiği çıktıları yerine getirme derecesi olarak tanımlamıştır(Yavuz, 2018:79-80). Reddin her duruma uygun olan bir liderlik tipinin olmadığını belirterek daha önceki liderlik modelinde (Blake ve Mouton'un yönetim izgarası) bulunan görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunuda eklemiştir. Liderlik tiplerini, belirli bir çevredeki durumlar ile birleştirmeye çalışan Reddin, lider tipinin belirli bir duruma uyması durumunda o liderin etkili yani etkin olduğunu, uymaması durumunda ise etkin olmadığını öne sürmüştür(Bay ve Akpınar, 2017:967).

Reddin'e göre yönetsel etkililik yöneticinin işleri yerine getirme derecesidir. Yöneticinin kuralları uygulamaktan çok sonuca ulaşım ulaşmadığı önemlidir. "Reddin, her işin belirli, bilinen standartlar olduğunu ve yöneticilerin performanslarının bu standartlara göre değerlendirildiğini vurgulamıştır. Aslında, etkili olup olmamak da, amaçlara ulaşma derecesine göre ölçüldüğünden, yönetsel etkililiğin de, çıktıya göre saptanması oldukça anlamlı olmaktadır"(Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:92).

2.5.4. Modern Liderlik Teorileri

1980'li yıllardan sonra teknolojinin hızla gelişmesi, küreselleşme ve oluşan yeni rekabet koşulları liderler üzerinde de etkilerini göstermeye başlamıştır. Oluşan bu yeni ekonomik ve sosyal düzenin sonucunda klasik liderlik teorileri yeni duruma cevap verememiştir. Bu sebeple liderlik teorilerinde yeni arayışlara yönelinmiştir. Bunun sonucu olarak ise modern liderlik teorileri ortaya çıkmıştır(Koç ve Topaloğlu, 2012:181).

Modern liderlik teorileri, daha önce ki çalışmalarda üzerinde pek durulmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini incelemiştir. Bu çalışmaların daha önce yapılmış olan çalışmalardan en önemli farkı; lider ile takipçi arasındaki ilişkinin boyutu çalışmaların ana temasını oluşturmuştur(Yavuz, 2008:45).

2.5.4.1.Karizmatik liderlik

Karizma kavramını işletme ile yönetim literatüründe kullanan ilk kişinin Bürokrasi Modelinin’de kurucusu olan Max Weber olduğu genel kabul edilen bir görüştür. Weber karizmayı, bir kişiyi diğer kişilerden ayıran özel bir kutsallığı ve istisnai özellikleri olan bir karakter şeklinde ifade etmiştir(Gül ve Aykanat, 2012:19). Karizma kavramı, siyaset bilimi ve sosyoloji bilimi literatüründe izleyenleri üzerinde sahip olduğu bireysel kapasite ve yetenekleri sayesinde, yoğun ve olağan dışı bir etki bırakan kişileri veya liderleri ifade etmek için kullanılmıştır. İzleyenlerin karizmatik liderlik davranışı gösteren kişinin insanüstü niteliklere sahipmiş gibi bir izlenimleri oluşur ve liderin vermiş olduğu emirleri koşulsuz, şartsız bir şekilde kabul ederler(Güney, 2011:384).

Conger ve Kanungo’ya göre ise karizma, örgütteki iş görenler tarafından belirli bir kişiye yapılan atıftır. Buna atıf kuramı denmektedir. Şahsi risk üstlenme, kendini kurban etme, savunulan ülküye ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanma ve güven uyandırma gibi özelliklere sahip liderlere karizma atfedilmesi daha olası bir durumdur. Bu modele göre; karizmatik liderlik, izleyicilerin liderin davranışlarına yönelik algılamalarına dayalı bir durumdur(Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014:195-196)

Yine Conger ve Kanungo (1998) göre, karizmatik liderlik dört tane ana karakteristik özelliğe sahiptir. Bunlar(Gelmez ve Akça, 2019:55-56):

- Vizyonun belirlenmesi ve belirlenmiş olan vizyona hâkim olmak.
- Amaçlara ulaşmada riskleri göze alabilmek.
- Gereksinimlerin tayin edilmesinde gösterilen duyarlılık.
- Özgün davranışlar göstermek şeklindedir.

Karizmatik liderlerin özgüvenleri oldukça yüksektir, izleyenlerine karşı oldukça ilgilidirler, vizyonlarını açık bir şekilde ortaya koyarlar, ileri görüşlüdürler ve buldukları ortamı kolayca etkileri altına alabilirler.Karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri ise; ileri görüşlü olmaları, net bir vizyonlarının olması, içinde bulunulan durumu çok yönlü bir şekilde değerlendirebilmeleri ve diğer insanları kendi inandıkları amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirebilme kabiliyetine sahip olmalarıdır(Şahin, Taşpınar, Eryeşil ve Örselli, 2015:79).

House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir ve gözlemlenebilir bazı varsayımlarda bulunmuştur. Buna göre teori, karizmatik liderin davranış şekilleri, diğer bireylerden farkları ve daha çok hangi durumlarda ortaya çıktıkları üzerine yoğunlaşmıştır.

Bu teoriye göre bir liderin karizmatik olup olmadığını ortaya koyan sekiz gösterge saptanmıştır. Bunlar(Sökmen, 2014:167-168):

- Grup üyelerinin, liderin inançlarına olan güveni,
- Grup üyelerinin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
- Liderin, grup üyeleri tarafından kayıtsız şartsız kabul edilmesi,
- Grup üyelerinin lideri etkileyebilmeleri,
- Grup üyelerinin, lidere isteyerek itaat etmeleri,
- Grup üyelerinin, örgütün amaçlarının belirlenmesindeki payları,
- Grup üyelerinin, performanslarını artırma hevesleri,
- Grup üyelerinin, grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebilmelerine dair inançları şeklindedir.

House, aynı zamanda karizmatik liderliğin ortaya çıkmasına neden olan durumlardan birinin kriz ve kaoslu ortamlar olduğunu savunur(Arabacı, Alanoğlu, Doğan, 2014:195).

2.5.4.2.Dönüşümcü liderlik

Yirminci yüzyılın sanayi ve teknolojiye getirmiş olduğu değişimler ile kalifiye işgörene olan gereksinim yerini yapılacak iş için uygun eğitimi almış olmak ön koşuluna bırakmıştır. Bu sayede uzmanların sayısı artmıştır. Ast-üst ilişkisinin yerini meslektaşlığa bırakması ile de 1990'lı yıllardan itibaren ait olduğu örgütte kararları sorgulayan yeni bir nesil oluşmaya başladı. Bilinçli ve eğitilmiş olan bu yeni nesil işinde oldukça motive bir şekilde çalışıyordu. Bu yeni nesil sayesinde örgütlerde uygulanan ödül ve ceza sistemi gibi kontrol mekanizmalarının etkilerinin az ve kısa süreli olduğu görülmeye başlanmıştır(Yıldırım Kahraman, 2018:22).

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa 1978 yılında McGregor Burns'ın Liderlik adlı kitabında ele alınmıştır. Bernard Bass ve arkadaşları tarafından dönüşümcü liderlik teorisi olarak geliştirilmiştir(Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013:36). Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzde ihtiyaç duyulan özellikleri(değişimi okuyabilme, cesaret sahibi vb.) kapsayan bir liderlik yaklaşımıdır. Diğer bir deyişle transformasyonel liderler, sadece söyleneni yapan çalışanlar yerine eleştirel yaklaşım katkıda bulunabilecek bireyler yaratmayı hedeflemektedirler. Transformasyonel liderler değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005:6).

Dönüştürücü liderler örgütlerin değişimini ve yenilenmesini sağlayarak, örgütleri üstün performansa taşıyan kişiler olmaktadır. Dönüşümcü liderler işgörenlerini

güçlendirmekle birlikte, işgörenlerine ilham olur ve güven verirler(Gün ve Aslan, 2018:220). Bu yaklaşım, lider ile izleyenlerin karşılıklı olarak birbirlerini dönüştürebilecekleri düşüncesinden yola çıkar. Yani bir örgütte lider işgörenleri, işgörenler de lideri ortak olarak belirlenmiş olan ve daha yüksek hedeflere ulaşmayı sağlayan motivasyon, istek ve değerler düzeyine doğru dönüştürebilirler(Fındıkçı, 2009:76-77).

2.5.4.3. Etkileşimci liderlik

Lider ve takipçi ilişkilerine dayanan etkileşimci liderlik kavramını ilk defa Burns (1978) kullanmış ve kavramı lider ile takipçi arasında oluşan bir tür alışveriş olarak tanımlamıştır. Burns'un çalışmalarından yola çıkan Bass (1985) ise etkileşimci liderliği lider ve takipçileri arasındaki amaç ve ödül ilişkisine dayanan bir alışveriş süreci şeklinde belirtmiştir. Çalışanların liderleri ile olan ilişkisi, çabaları karşılığında aldıkları sonuçlara dayanmaktadır. Lider ile takipçi arasındaki bu alışverişten iki taraf da yarar sağlar(Yeşilyurt, 2015:6).

Etkileşimci liderlik çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Bunlardan bazıları şu şekildedir: işlevsel liderlik, işlemci liderlik ya da sürdürümcü liderlik gibi ifadelerle alanyazında yer verilmiştir. Etkileşimci liderlik lider ile işgörenler arasındaki karşılıklı bağımlı iletişime dayanmaktadır. Bu anlamda etkileşimci liderlik, liderin işgörenlerin beklentilerini anlayarak karşılayabilmesi ile işgörenlerinde liderlerinin isteklerini yerine getirmesi şeklinde ifade edilebilir. Buna bağlı olarakta etkileşimci liderin etkili olabilmesi için işgörenlerinin ihtiyaçlarını iyi takip edebilmesi, hatta beklentilerin değişimini de göz önünde bulundurarak buna göre liderlik yapması gerekmektedir(Yavuz, 2008:63).

İşgörenleri motive etmek, yönlendirmek, öğretmek ve etkilemek için iletişim becerilerini kullanan etkileşimsel liderlerin takipçileriyle iş birliği halinde olduğu söylenebilir. Etkileşimsel lider örgütü belirli amaçlara ulaştırmak için işgörenlerinin yer yer azda olsa fikirlerini alarak onları etkilemeye ve yönlendirmeye çabalar. Bu yaklaşım klasik liderlik yaklaşımındaki bazı kısıtlamalardan kurtulmuştur. İşgörenler ile lider arasındaki karşılıklı bireysel iletişimin oluşturduğu ortam sayesinde etkileşimsel lider takipçilerinin ihtiyaçlarını farkeder bu sayede onların motivasyon ve gelişimine katkıda bulunur(Yıldırım Kahraman, 2018:20-21).

2.5.4.4. Hizmetkâr liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramından ilk olarak Robert K. Greenleaf 1970 li yıllarda bahsetmiştir. Greenleaf tarafından geliştirilen bu liderlik yaklaşımının en önemli özelliği lideri izleyenlerine hizmet eden bir konumda sunmasıdır(Balay, Kaya ve Gençdoğan, 2014:230). Greenleaf, geliştirmiş olduğu kavramı, “kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır”(Bakan ve Doğan, 2013:3).

Greenleaf hizmetkâr liderlik düşüncesini Hermann Hesse'nin “Doğuya Yolculuk” adlı hikayesini okuması ile oluşturmuştur. Bahsedilen hikayede Leo isimli ana karakter, bir grup insan ile çıkmış olduğu yolculukta hizmetkârlık yapmaktadır. Ancak Leo bir gün ortadan kaybolur ve grup Leo olmadan tam bir kaos ve kargaşaya sürüklenir. Grup üyeleri Leo olmadan yolculuğa devam etmek istemez ve yolculuk ertelenir. Ardından Leo bulunur ve grup lideri Leo'nun grubun asıl lideri olduğunu keşfeder. Bu hikayeden etkilenen Greenleaf hizmetkâr lider terimini ortaya atar. Alışılmayen yönlendirici bir güce sahip olan bu insanlar hizmetkârlık ile liderliği birleştirirler(Küçük ve Yavuz, 2018:83).

Greenleaf (1970) hizmetkâr liderlik hakkındaki öne sürdüğü felsefede liderlerin, diğer kişilere hizmet etmesi durumunda zamanla onu izleyen kişilerin de gelişebileceği yönündedir. Çünkü hizmetkâr liderler bilinçli ya da bilinçli olmayan bir şekilde izleyenlerine rol model olurlar. Bu olay Bandura'nın “Sosyal Öğrenme Kuramı” içerisindeki sosyal öğrenme kavramını da desteklemektedir. Sosyal öğrenme, bireylerin diğer bireylere rol model olarak onların öğrenmelerini sağlaması, öğrenilen şeylerin kalıcılığının oluşması için pekiştiricilerin kullanılmasıyla, sosyal öğrenme ve bilişsel öğrenme süreçlerini kapsamaktadır(Karaduman, 2017:8).

Fındıkçı (2009) ise hizmetkâr lideri “kendi benliği (ego) ile başa çıkmış, benliğini kontrol edebilmiş, içgüdülerini disipline etmiş ve toplumsal benliği kendi kişisel benliğinin önüne geçirmiş kişidir”(Fındıkçı, 2009:396) şeklinde tanımlamıştır.

Hizmetkâr liderler diğer liderlik özelliklerinin çoğuna sahip olmakla beraber, diğer liderlerden ayrılan tarafı insana öncelik vermesi ve hizmeti esas alan bir anlayışa sahip olmalarıdır. Hizmetkâr liderin davranışları, izleyenlerine bir amaç sunmalı ve hem kişisel hem de mesleki gelişimlerine yararlı olacak yönde olmalıdır. Lideri, karar alırken bu süreçte izleyenlerinde karar dahil edilmesini sağlayan, ahlâklı davranışları ile izleyenlere güven veren aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşması içi izleyenlerin istek ve

ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösteren ve onları güçlendiren kişidir(Kaya, 2019:50). Spears özellikle kr amacı gütmeyen örgütler başta olmak üzere birçok örgütün diğer insanlarla bir ilişkide bulunmak amacıyla daha geleneksel olan otokratik ve hiyerarşik liderlik modellerinden hizmetkâr liderliğe doğru bir dönüşüm yaşandığını belirtmiştir(Yıldırım, 2017:38).

Alanyazında hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Araştırmacılar tanım yaparken hizmetkâr liderliğin farklı boyutlarına vurgu yapmışlardır. Bu boyutlar veya değerler çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Bambale ve çalışma arkadaşlarına (2012) göre alanyazında hizmetkâr liderliğe yönelik farklı model mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir(Kılıç ve Aydın, 2016:107).

- Graham (1991), hizmetkâr liderliğe ilham verici ve ahlaki değerler yönüyle,
- Buchen (1998), z kimlik, karşılıklılık kapasitesi, iyi ilişkiler kurabilme ve geleceğe yönelik olma,
- Farling ve çalışma arkadaşları (1999), vizyon, etkileme, güvenilirlik ve hizmet yönüyle,
- Laub (1999), inanlara değer göstermek, insanları geliştirici davranışlar sergilemek, topluluk oluşturma, özgünlük göstermek, liderliği geliştirmek ve destekleme, liderliği paylaşma yönüyle
- Stone (2002), vizyonerlik, dürüstlük, birleştirici olma, güven verme, hizmet etme, rol model olma, öncülük etme, takdir etme, yetki verme, fedakâr olma ve güven yönüyle,
- Patterson (2003), sosyal ve ahlaki sevgi sahibi olma, vizyon sahibi olma, alçak gönüllü olma, hizmet, yetkilendirme, fedakarlık, güven yönüyle,
- Barbuto ve Wheeler (2006), rgtsel hizmetkârlık, duygusal iyileştirme, ikna etme rehberliği, bilgelik, başkalarını düşünmeye teşvik yönüyle,
- Sendjaya ve çalışma arkadaşları (2008), isteyerek itaat, özgünlük, anlaşmalı ilişki, ahlâki sorumluluk ve dönüştürücü etki yönüyle vurgu yapmışlardır.

Tüm bu tanımların ışığında hizmetkâr liderin önceliği işgörenler olmakla birlikte onların amaçlarına ulaşabilmeleri için elinden gelen çabayı ve fedakrlığı gösteren kişidir denebilir.

2.5.4.4.1.Hizmetkâr liderliğin özellikleri

Liderlik literatürüne bakıldığında hizmetkâr liderin özellikleri ile ilgili olarak birçok farklı ve kabul görmüş özellik bulunmaktadır.

Greenleaf 'e (1977) göre hizmetkâr liderin taşıdığı özellikler şu şekildedir(Ünsal, 2018:85):

- Hizmetkâr liderler mütevazı ve özverili olmalıdır.
- Hizmetkâr lider, işgörenlerin geliştirilmesine katkı sağlamalıdır.
- Hizmetkâr liderler işgörenlerinin motivasyonlarını artırıcı yönde davranışlar göstermeli ve yeniliğe açık bir çalışma alanı yaratmalıdır.
- Hizmetkâr liderler buldukları örgütte saygılı bir yapı oluşturmalıdır.
- Hizmetkâr liderler topluma, örgüte ve işgörelere yarar sağlayacak girişimlerinin karşılığında onların saygısını kazanmalıdır.
- Hizmetkâr liderler, işgörenler ile işbirliği sağlamalı ve bu sayede onların desteğini kazanmalıdır.
- Hizmetkâr liderler empati yoluyla insanlarla olan ilişkilerini korumalı, ve geliştirmeye açık olmalıdır.
- Hizmetkâr liderler işgörenlerini önyargısız bir yaklaşım sergilemeli ve onları dinlemelidir.
- Hizmetkâr liderler işgörenlerini daha üretken ve yaratıcı olmaya teşvik etmelidir.

Spears (2004), Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik özelliklerinden yola çıkarak hizmetkâr liderin 10 temel kişisel özelliğini, aktif dinleyici, empati kurabilen, zor konuları kavramsallaştıran, ikna edici, ileri görüşlü, farkındalığı yüksek, hizmetkâr davranışlar sergileyen, iyileştirici, kendisini çalışanların gelişimine adayan ve topluluk kurma becerilerine sahip kişi olarak sıralamıştır ve bunları şu şekilde açıklamıştır(Kılıç ve Aydın, 2016:107):

- *Dinleme*: Başarılı bir liderin iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. İnsanlarla ilişki kurabilmek için dinleme temel özellikler arasındadır. Hizmetkâr lider de bunu isteyerek ve içten yapan kişidir.
- *Empati*: Hizmetkâr liderler insanları anlamak ve onları birbirlerine bağlamak için empati kurarlar. Aynı zamanda onların yetenek ve becerilerini geliştirmelerine katkı sağlarlar.

- *Farkındalık*: Farkındalık liderleri güçlü kılarak yönetim becerisini artırır, olaylara farklı bir bakış açısıyla yaklaşmayı sağlar. Hizmetkâr lider olmak için kendini iyi tanımak ve izleyicileri nasıl etkileyeceğini bilmek zorunluluktur.
- *İkna kabiliyeti*: Hizmetkâr liderin izleyicileri etkileyebilmesi ve istediği davranışları görebilmesi için ikna kabiliyetinin yüksek olması gerekmektedir. Söz, mimik ve hareketlerle izleyiciler üzerinde olumlu bir etki bırakmalıdır.
- *Kavramsallaştırma*: Hizmetkâr liderler problemleri kavramlar halinde düşünerek daha geniş açıdan bakarlar. Liderlik vasfından uzak kişiler problemleri zamana bırakarak çözmeye çalışırlar.
- *Öngörü*: Öngörü geçmişteki hatalardan ders çıkartılarak alınan kararların gelecekte ne gibi sonuçları olacağını tahmin etmeyi sağlar. Hizmetkâr lider bunu başarabilen kişidir.
- *Hizmet odaklılık*: Hizmetkâr lider kendinden önce başkalarını düşünen, kendisini onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya adanmış kişidir. Ortaya çıkan sonuçlardan kendisini sorumlu tutar. İnsanların zor zamanlarında yanlarında olmaya çalışır ve bunu ahlaki bir değer olarak görür.
- *İnsanların gelişimine katılım*: Hizmetkâr lider örgüt bireylerinin özel bir değere sahip olduklarına inanarak onların gelişimlerine katkı sağlama zorunluluğu hisseder. Maddi ve manevi olarak onları destekler, alınacak kararlara ortak olmalarına teşvik eder.
- *İyileştirme*: Hizmetkâr lider bireyleri iyiye güzele doğruya yönlendirmeye gayret eder. İnsanların sosyal hayatlarını düzene koymalarına önemli katkılar sağlar.
- *Topluluk oluşturma*: Toplum oluşturma bilincinin temel felsefesi, birlik ve beraberlik anlayışına dayalıdır. Birlik içinde olma, toplumsal bütünleşmenin ilk adımını oluşturur. Birlik içinde olmayan gruplar dağılmaya mahkûmdurlar.

Farling, Stone ve Winston (1999) ise birlikte hizmetkâr liderliğin özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir: Vizyonlu olma, etki bırakma, inanılır olma, güvenilir olma ve hizmet sağlama. Ancak Russel ve Stone (2002) daha sonra bunlara ek olarak rol model olma, izleyenlerini takdir etme ve güçlendirme, öncü kişilik olma özelliklerindeki belirtmişlerdir(Cinnioğlu, 2018:31).

Focht ve Ponton (2015) hizmetkâr liderliğe yönelik çalışmalarında, hizmetkâr liderliğin sahip olduğu birincil özellikleri şu şekilde belirlemişlerdir: insanlara değer veren ve onları dinleyen, mütevazî bir yapıya sahip olan, güvenilir ve ilgili olan, holistik bir bakış açısına

sahip olan, hizmet odaklı, izleyenlerini güçlendirici, koşulsuz sevgi sağlayan, kendi ihtiyaçlarından ziyade başkalarının ihtiyaçlarına hizmet sağlayan, öğrenen ve öğreten(Karaduman, 2017:9).

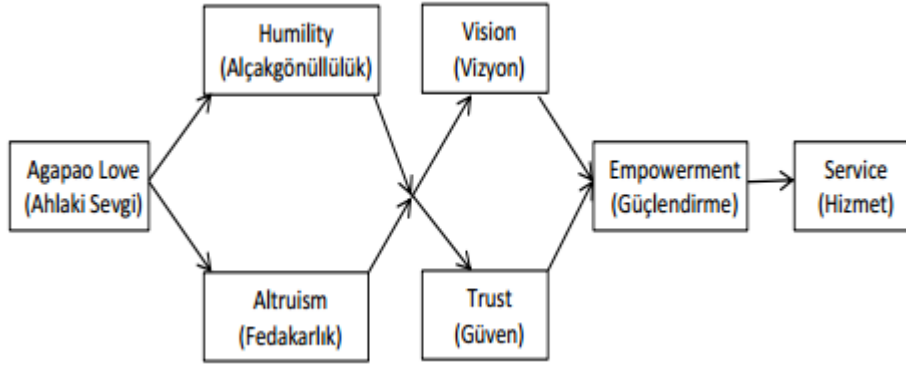
Bu özellikler dışında Fındıkçı (2009), hizmetkâr bir liderde bulunması gerekli özellikleri; insani duyarlılık, aile değerleri, gönül insanı, mütevazılık, zarafet, nezaket, ahlak ve dürüstlük, aile ve çocuk yetiştirme, adalet, merak, araştırma, sistematik, bilgi ve bilimsellik, çalışkanlık, paylaşma ve verici olma, iletişim ve ikna becerisi, karizma, motivasyon, yüksek başarı güdüsü, yenilikçilik, icatçılık ve değişime açıklık, kişisel gelişim ve öğrenme alışkanlığı, mücadele ve hırs, cesaret, risk alma ve girişimcilik, genel zekâ ve duygusal zekâ, etik zekâ, kendine güven – özgüven, zaman yönetimi ve planlama, iş odaklılık, danışma, rehber, eğitimci, numune, müşteri odaklılık ve son olarak da uyumlaştırıcılık olarak sıralamıştır(Fındıkçı, 2009:437).

2.5.4.4.2. Hizmetkârliderlik modelleri

Patterson'un hizmetkâr liderlik modeli

Patterson (2003) hizmetkâr liderliği, dönüşümsel liderlik yaklaşımının bir uzantısı şeklinde olduğunu belirtmiştir. Hizmetkâr liderliğin işgörenlerin öncelikli olduğunu kabul eden bir tarzı olduğunu ifade etmiştir. Patterson'un 2003 yılında geliştirmiş olduğu ve hizmetkâr liderlik kavramını tanımsallaştırdığı modeli bu alandaki ilk çalışmadır. Kendisinden sonra geliştirilecek olan modellere de bir kaynak olması bakımından önemlidir(Dalgıç, 2017:47). Patterson'a göre, Hizmetkâr Liderlik "ruhani değerlerin tümü anlamına gelen fazilete bağlıdır. Fazilet Teorisi, insanların haklarını vurgulayan bir yaklaşım olup, Aristotle'nin etiğine dayanır. Aristotle'e göre lider, kendi gücünü artırma yerine, organizasyondaki tüm üyelerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağladığı takdirde, çevredeki fırsatlar daha iyi değerlendirilebilir"(Aslan ve Özata, 2011:141-142).

Patterson'ın hizmetkâr liderlik modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 2.1. Paterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli(Patterson, 2003).

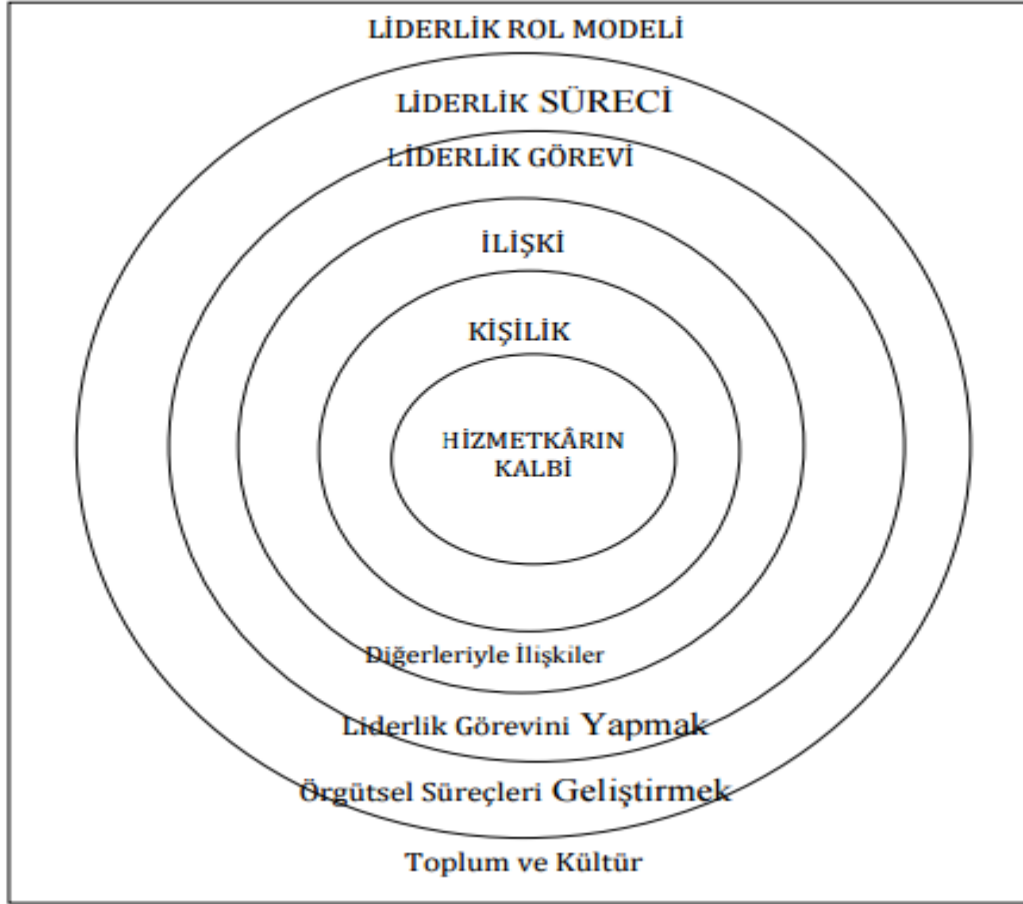
Patterson'un modelinde yer alan hizmetkâr liderlik boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir(Bakan ve Doğan, 2012:4).

- *Ahlaki Sevgi Sahibi Olma:* Winston'a göre Yunanca bir kelime olan "agapao" doğru şeyleri doğru sebeplerle doğru zamanda yapmak anlamı taşıyan ahlaki bir sevgi olarak tasvir edilir. Lider bu sevgiye sahip olan kişidir.
- *Alçak gönüllü Olma:* lider kendisinden önce diğer insanları da düşünür ve kendisini onlardan daha üstün görmez.
- *Fedakâr Olma:* Hizmetkâr lider hiçbir karşılık beklemeden insanlara yardım etmeyi amaçlamış ve bu konuda istekli kişidir.
- *Vizyon Sahibi Olma:* Hizmetkâr lider gelecek için uzun vadeli planlar yapmış ve bu doğrultuda çalışanları yönlendiren kişidir.
- *Güven:* çalışanların lidere güven duyması için adil ve etik olması gerekir. Hizmetkâr liderlik güvene dayalı bir kavramdır.
- *Çalışanları güçlendirme:* Çalışanlara yaptıkları işlerin sorumlulukları verilir ve üzerlerindeki baskı ve kontrol bırakılarak yetkiler verilir.
- *Hizmet etme:* Bu boyutta liderin kendinden önce başkalarını düşünerek hareket etmesi gerekir. Hizmetkâr liderlerin çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu da yüksek derecede performans artışına ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlar.

Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik modeli

Page ve Wong'un (2000) geliştirdikleri hizmetkâr liderlik modeli dürüst olma, sorumluluk alma, kendini adama ve insanlara saygı gösterme gibi örgütsel davranışların, ekonomik

gelişmedeki önemini vurgular. Bununla birlikte liderlik davranışlarını kişilik, ilişki, liderlik görevi ve liderlik süreci boyutlarında değerlendirir(Aslan ve Özata, 2011:142-143).



Şekil 2.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli (Page ve Wong, 2000).

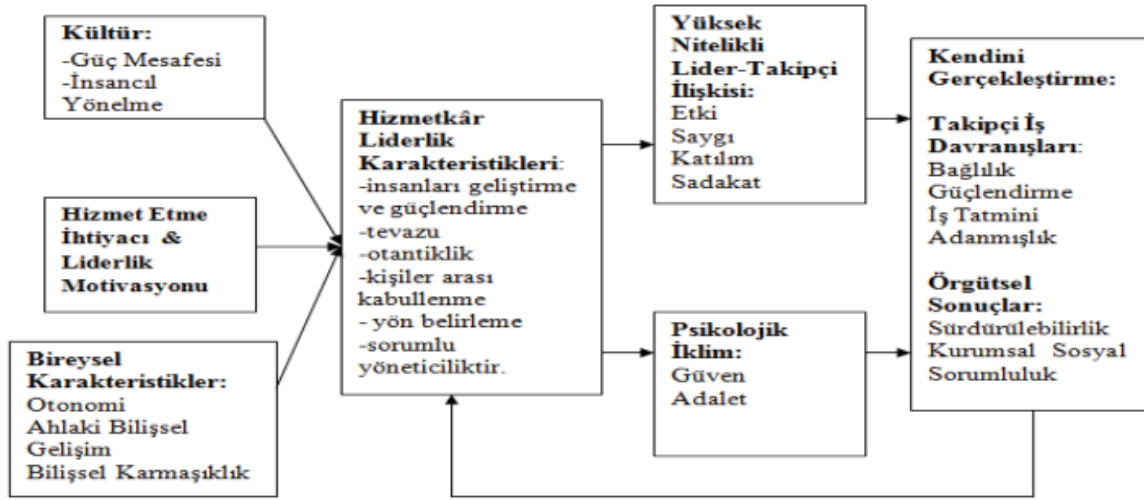
Modeldeki boyutları şu şekilde açıklayabiliriz:

- *Kişilik*: Hizmet edebilme tutumu ile ilgilidir. Liderin sahip olması gereken özellikler; güvenilirlik, alçakgönüllülük ve hizmet odaklılıktır.
- *İlişki* :Modeldeki ilişki boyutu liderin izleyenleri ile kurduğu ilişkileri ifade etmektedir. Lider, izleyenleri ile sağlıklı ve iyi ilişkiler kurmalıdır. Onları desteklemeli ve öz gelişimlerine yardımcı olmalıdırlar. Bu sayede izleyenlerinin potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışırlar(Dalgıç, 2017:54).
- *İş*: Başarılı bir liderin görev ve becerilerinin neler olması gerektiğini gösterir. Liderin sahip olması gereken özellikler; vizyon belirleyebilme, hedef oluşturma ve yol göstermedir.

- *Süreç*: Örgütün etkililiği ile ilgili olan süreç boyutunda, hizmetkâr lider sahip olduğu özellikleri sayesinde örgütte bir hava oluşturmaktadır. Bu sayede işgörenlere örnek olmakta ve motive olmalarını sağlamaktadır(Dalgıç, 2017:54)

Van Dierendonck'un hizmetkâr liderlik modeli

Van Dierendonck (2011) “*Servant Leadership: A review and Synthesis*” isimli çalışmasında hizmetkâr liderliğe yönelik kırk dört farklı karakteristiğin alanyazında yer aldığını belirtmiştir. Geliştirilen teorilerin güçlü ve zayıf yanları olduğundan bahsetmiştir ve genel anlamda karakteristiklerden çoğunun birbiri ile benzerlikler taşıdığını veya örtüşüklerini ifade etmiştir(Duyan ve Dierendock, 2014:7).



Şekil 2.3. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli(Dierendonck, 2011).

Dierendock bunlardan yola çıkarak hizmetkâr liderin sekiz boyutta açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Bu boyutları da güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, otantiklik, tevazu ve sorumlu yöneticilik olarak sınıflandırmaktadır(Yıldırım, 2017:59).

2.5.4.4.3.Hizmetkâr liderlik ile diğer modern liderlik teorilerinin karşılaştırılması

Bu bölümde hizmetkâr liderlik ile modern liderlik teorileri olan etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik tipleri karşılaştırılacaktır.

Hizmetkâr liderlik ve etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlikte önemli olan lider ile takipçi arasındaki ilişkinin saygı, sadakat ve güven gibi duygulara dayanması ve liderin takipçilerine yönelik bir katkı yaparak onları etkilemesine bağlıdır. Hizmetkâr liderlikte de aynı ilkelerin olması ile birlikte ikisini

birbirinden ayıran farkın hizmetkâr liderin merkezinde takipçilerine hizmet ilkesinin olmasıdır. Bu bağlamda hizmetkâr lider takipçilerini etkiler ve onlara rol model olur(Yıldırım, 2017:45).

Vidic hizmetkâr liderlik ile etkileşimci liderlik ilişkisini şöyle açıklamıştır; hizmetkâr liderlik tarzında lider ve takipçileri arasındaki ilişki, ilişkinin kalitesi üzerine inşa edilmekteyken, etkileşimci liderlik tarzında ise bu ilişkilerinin koşula bağlı olması durumuna dikkat çekmiştir. Washington ise, hizmetkâr liderlerin takipçilerini onları önemseyerek güçlendirdiğini etkileşimci liderlerin ise takipçilerin davranışlarının beklentilerine uygun olması için ödüllendirme veya cezalandırma yoluyla otoritelerini kullandıklarını ifade etmiştir(Arık, 2018:27).

Hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik

Hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının aslında aynı ihtiyaçtan ortaya çıktığı görülmektedir. Fakat bu iki liderlik tarzı arasında önemli farklar olduğunu ifade eden araştırma sonuçları da mevcuttur. Stone vd. (2004) bu iki liderlik arasındaki temel ayrımın liderin odak noktası olduğunu ifade etmişlerdir. Hizmetkâr liderlik tarzında bu odak noktası liderin izleyicilerine hizmet etmesiyle dönüşümcü liderlik tarzında lider, izleyicilerinin örgüt amaçlarına bağlılık göstermeleri ve destek vermeleri konusunda çaba sarfetmektedir. Liderin odak noktasını örgütten, işgörene ne derecede yönlendirebildiği liderin hizmetkâr lider yapısına mı sahip olduğunu, dönüşümcü lider yapısına mı sahip olduğunu anlamak için ayırt edici bir kriterdir(Çevik ve Akoğlan Kozak, 2010:83).

Hizmetkâr liderin, dönüşümcü liderden ayrılan en temel farklar şu şekilde belirtilebilir

- Hizmetkâr lider örgütün amaçlarından önce işgörenlerin amaçlarına önem verir.
- İşgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak ve onlara faydası dokunacak şeylere odaklanır.
- Çalışanlara yarar sağlamaya çalışmakla birlikte, onlara yüksek güven davranışları göstermesi.
- Kararları birlikte alma, davranışların etik yönde olması ve sorumluluk taşıma konularını baskın şekilde ifade etmesi.

Bunlarla birlikte Smith vd (2004) ise hizmetkâr lider ile dönüşümcü lideri ayıran farklardan birinde motivasyon olduğunu belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlerin örgütün başarılı olmaları durumunda, hizmetkâr liderlerin ise izleyenlerine yaptıkları fedakârlıklar ile motive olduklarını öne sürmüşlerdir. Yani dönüşümcü lider örgütün başarısını

hedeflerken, hizmetkâr lider örgüt başarısından önce izleyenlerinin ihtiyaçlarını önemsemektedir(Ünsal, 2018:93).

Hizmetkâr liderlik ve karizmatik liderlik

Max Weber, karizmatik liderliğin tanımını yaparken liderin takipçilerini doğuştan gelen özellikleri sayesinde etkilediğinden bunun için herhangi bir çaba harcamadığından ve hiçbir resmi güç veya otorite kullanmadığından bahsetmiştir. Weber'in bu tanımı çerçevesinde "karizmatik liderliğin de hizmetkâr liderlik gibi takipçilere odaklanma ve resmi otorite kullanmama hususunda benzer niteliklere sahip olduğu belirtilmektedir"(Arık, 2018:28).

Graham (1991) hizmetkâr liderlik ile karizmatik liderliği karşılaştırdığında, hizmetkâr liderlerin ahlâklı, tavazu sahibi, fedakâr ve ilham verici gibi özelliklerine vurgu yaparken, karizmatik liderliğin "değerler açısından yansız ve asimetrik güç dengesine sahip olduğunu vurgulamıştır." Bu çerçevede hizmetkâr lider çevresinin takdirini olağan üstü nitelikleri ile değil, takipçilerine hizmet etmesi ile kazanmaktadır. Hizmetkâr liderin amacı çevresindekilere hizmet etmektir ve herhangi bir niteliği sayesinde var olma amacı taşımamaktadır(Temiz, 2016:38).



3.ÖRGÜTSEL SINİZM ÜZERİNE KURAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramının M.Ö 500’lü yıllarda Antik Yunan’da bir düşünce tarzı ve yaşam biçimi olarak doğmuş olduğu düşünülür(Yalçın, 2017:4). Sinizmin en bilindik ve en eski temsilcileri Antisthenes ve Sinoplu Diyojen olarak bilinmektedir. Dönemin sinikleri genel anlamda toplumu eleştirmiş, toplumun kurallarını ve ahlâki yapılarını sorgulamıştır. Ancak günümüzde kullandığımız sinizm kavramı ile o dönem kullanılan sinizm kavramı farklılık göstermektedir. Eskiden sinikler toplumu acımasız şekilde eleştirip sorgularken, bugün kullandığımız sinizm kavramı umutsuzluk, karamsarlık, güvensizlik gibi olumsuz duygular üzerine kurulmuştur(Durmaz, 2019:45-50).

Sinizm Eski Yunan’da bir yaşam stili ve düşünce okulu şeklinde ifade edilmekteydi. Diyojen bir gün gündüz gözüyle elinde bir fenerle dışarıda gezer. Diyojeni görenler gündüz gözüyle neden elinde fener olduğunu sorar. Diyojen ise “dürüst bir insan arıyorum” cevabını verir. Diyojen vermiş olduğu cevapla insanların iki yüzlü olduğunu belirterek bu anlayışı esas alan sinizm kavramını ironik bir şekilde ifade etmiştir(Derin, 2016:39). Diyojen, geleneklerin, normların ve kaidelerin insanın doğasına ters olduğunu, insanın kendi kendine yetebildiğini, geleneklere, normlara ve kaidelere göre yaşamamanın insanı saflığından uzaklaştırdığını belirtmiştir. Diyojen’e göre önemli olan “erdem”dir(Altay ve Dedeoğlu, 2016:463). Sinizmin en eski temsilcilerinden olan Antisthenes ise Sokrates’in yolundan gitmiştir. Sokrates’ten edinmiş olduğu bilgileri çevresindekilere aktarmaya çalışmıştır. Bunun en büyük örneği olarakta zengin ve rahat bir hayat yaşarken bir anda tüm bunlardan vazgeçip doğaya dönmüştür ve doğaya uygun bir yaşam sürdürmeye başlamıştır. Bu yaşam şekliyle insanların yeniden özgürlüklerini kazanabileceklerini ve mutluluğa erişebileceklerini ifade etmiştir(Gürsel, 2018:49).

Sinizm kavramının kökenine ilişkin alanyazında iki görüş hakimdir. İlk görüş sinizm kavramının Yunanca köpek anlamına gelen “kyon” sözcüğünden türediğini belirtmektedir. Sinik bireylerin yani siniklerin normlara uymamaları, özensiz giyimleri, toplumu küçümsemeleri gibi sebeplerden dolayı onların “kyon” yani köpek şeklinde ifade edilmelerine neden olmuştur. İkinci görüş ise sinizm kavramının, Atina yakınlarında ki sinik okulunun bulunduğu “Kynosarges” kasabasından geldiğini varsayar(Yalçın, 2017:4).

Sinizm hayal kırıklığı, kuşku gibi olumsuz hislerin oluşturduğu bir tutumdur. İnsanların bencil ve çıkarıcı olduklarını düşünen ve bu düşünce doğrultusunda tüm insanları bencil ve

çıkarıcı olarak kabul eden kişilere “sinik”, bu düşünce yapısını açıklamaya çalışan yaklaşıma da “sinizm” denmektedir. Sinizmin temel inancı insanların kişisel çıkarları için dürüstlük, adalet gibi olumlu ilkelerin kurban edildiği yönündedir. Sinik bireyler genel olarak toplumu alay eder bir şekilde yermektedir(Yakın, 2017:84).

Örgütsel sinizim ise işgörenlerin üye oldukları örgütleri “dürüst”, “samimi” ve “ahlâklı” olarak görmemeleri durumunda meydana gelmektedir. İşgörenlerin örgüte karşı beslemiş oldukları bu olumsuz hisler onlara, örgütün amaçlarına ulaşmak için iyi olan doğruluk, samimiyet, dürüstlük, ahlâk gibi ilkelerin göz ardı edildiğini düşündürmektedir. Bu duyguların vermiş olduğu hayal kırıklığı, kızgınlık, güvensizlik hissi, nefret gibi duygulardan dolayı işgörenler örgütlerine güvenmez, örgütlerini sevmez, eleştirir, örgütü hakkında aşağılayıcı, şikâyetçi ve kötü konuşur(Altay ve Dedeoğlu, 2016:463).

Alanyazında örgütsel sinizm kavramı hakkında çeşitli tanımlar yapılmakla birlikte Dean, Brandes ve Dharwadkar 'ın (1998) yapmış oldukları tanımın genel kabul edilen bir tanım olduğu görülmektedir. Dean vd. (1998) yapmış oldukları tanımda örgütsel sinizmin, işgörenlerin dahil oldukları örgüte karşı besledikleri negatif duygular olarak ifade etmişlerdir. Bu olumsuz duyguları ise şu şekilde belirtmişlerdir(Durmaz, 2019:50-51).

- Örgütün birlik, beraberlik ve bütünlükten yoksun olduğu hissi.
- Örgüte karşı kin, nefret, öfke, inançsızlık, güvensizlik gibi olumsuz duygular.
- Olumsuz duyguların bir sonucu olarak örgüte karşı kötü sözler sarfetme, eleştirme gibi davranışların ortaya çıkması.

Johnson ve O'Learly Kelly'e (2003) göre örgütsel sinizm örgütün dürüst olmadığı inancıyla ortaya çıkmaktadır. Yanı sıra sinizmin psikolojik sözleşmeler ile sosyal sözleşmelerin bozulmasının bir sonucu olduğunu belirtirler. Valentine ve Elias'a (2005) göre ise örgütsel sinizm örgütlerin ahlâktan yoksun bir tutum göstererek yalnızca kendi çıkarlarını düşündükleri inancıdır(Sucu, 2019:38).

Örgütsel sinizmde tıpkı kişilik sinizminde olduğu gibi negatif duygular vardır. İşgörenlerin asıl niyetlerini sakladığı, birbirlerine karşı sahte davranışlar sergiledikleri “yönetimin çıkarlarına hizmet edecek bir düzeni devam ettirmek olduğu gibi, organizasyon çalışanları arasında şüpheliğin ve kuşkuğun yaygın olduğu bir durumdur”(Koçel, 2015:536).

Örgütsel sinizmde örgüt üyesi olan işgörenler, örgütte alınan kararlara karşı inanmama ve niyetlerine güvenmeme tutumu içerisindeyler. Bununla birlikte üstlerinin gerçek karakterlerini yansıtmadıklarına inanırlar(Helvacı ve Çetin, 2012:147).

Örgütsel sinizme yönelik ilk modern çalışmalar 1940'lı yıllarda Minnesota Üniversitesi'nde yapılan kişilik özellikleri ile ilgili bir çalışmanın parçası olarak meydana gelmiştir. Bu çalışmalarda "Minnesota Çoklu Kişilik Envanteri" geliştirilmiştir ve bu envanter sinizm üzerine geliştirilen ölçeklere bir temel olmuştur(Dülker, 2019:38). Mirvis ve Kanter (1989) tarafından ise ilk kez örgütsel anlamda kullanılan kavramın öncelikle sebepleri ve örgüte verebileceği sakıncaları üzerinde durulmuştur. Çalışmalarının sonucu olarak Amerikalı işgörenlerin %43'ünün sinizmi yaşadığını belirterek bu durumun örgütlerde neden yayıldığını incelemiştirlerdir. Durumun ciddiyetini farkederek bazı Amerikalı şirket yöneticileri konuya önem göstermişlerdir ve beraberinde akademik çalışmalar artmaya başlamıştır. Sinizm konusu örgütlerin önem verdiği ve başa çıkmak durumunda oldukları bir konu olarak görülmektedir. Örneğin eğlence sektöründe dünyanın en ünlü şirketlerinden biri olan Walt Disney bu kavramı "sinizm yok" şeklinde temel ilkeleri arasında kullanarak ifade etmiştir(Torun, 2016:14-15).

3.2. Örgütsel Sinizmin Önemi

Sinizm kavramı yönetim literatüründe yeni sayılan bir kavram olmakla birlikte örgütler için neredeyse hayati önem taşımaktadır. Çünkü örgütlerin en değerli ve gelişmesinde en etkin rolü oynayan kaynak insan kaynağıdır. Sinizmin hakim olduğu, sinik bireylerin yoğunlukta olduğu örgütlerde örgütlerin gelişmesi ve değişmesi çok zor olacaktır. Bu sebeple örgütler sinizm kavramını iyi anlamalı ve sinizmi engellemeye ya da en aza indirmeye yönelik prosedürler geliştirmelidir. Bunu da ancak sinizmi oluşturan nedenleri anladıkları takdirde sağlayabileceklerdir.

Alanyazına bakıldığında, sinizm hakkında yapılan çalışmalar gösteriyor ki sinizm günümüzde örgütlerde çokça görülen ve yaygınlaşan bir durumdur. Neredeyse her kurumda sinik davranışlar gösteren işgörenler görülmektedir. Sinik bireylere bakıldığında, örgüt hakkında temel problemleri görebilmek mümkündür. Örgüt bir değişime gitmesi gerektiğinde sinik bireylerden yola çıkabilir. Bu duruma baktığımız zaman örgütler sinizmi doğru bir şekilde yönetebilirse örgüt için olumlu bir duruma dönüştürebilir. Sinizm örgütler için bir avantaj olabilir(Ayhan, 2019:21-22).

Yapılan çalışmalar sinizmin bazı nedenleri olarak, yaşanan ekonomik krizler, işten çıkarmalar, mesai saatlerinin uzunluğu, asgari düzeyde yapılan ücretlendirmeler gibi durumları göstermektedir. Bunun bir uzantısı olarak bireylerin çalıştıkları işletmeye karşı olumsuz düşünceler içine girmesine ve buna bağlı olarak örgütte örgütsel sinizme yol açtığı görülmektedir. Örgütsel sinizmin yüksek düzeyde olması çalışanlarda hayal kırıklığı,

olumsuz davranışlar, rekabetin artması, iş veriminin düşmesi ve nitelikli elemanların kaybına neden olacaktır. İnsanlar örgüt ortamında birbirlerinden etkilenmektedirler. Olumsuz tutum ya da davranışta bulunan bir üye zincirleme olarak diğerlerini de etkilemektedir(Sur, 2010:26). Örgütte oluşacak ve örgütü olumsuz olarak etkileyecek bu durum ne kadar erken farkedilirse ve önlem alınırsa örgütlerin sağlam bir şekilde ilerlemesi için o kadar etkili olacaktır.

3.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizme yönelik alanyazın incelendiğinde, yapılan çalışmalar gösteriyor ki örgütsel sinizmin oluşumunda; zayıf iletişim bağları, iş yoğunluğu ve buna bağlı oluşan stres, baskı, iş yükünün fazla olması ve karşılığının tatmin etmemesi, iş tanımının belirsiz olması, kişi-rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütün vermiş olduğu güvensizlik ve adaletsizlik algısı, yöneticilerin sert olması ve işten çıkarımların kolay, fazla olması, yönetimin ve liderlerin etkisiz kalması gibi durumlar söz konusudur(Durmaz, 2019:53-54).

Sinizm, işgörenlerin beklentileri ve geçirmiş oldukları deneyimlerin uyuşmaması sebebiyle olumsuz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır(Gürsel, 2018:64). Mirvis ve Kanter (1991) Sinizmin oluşmasında üç ana unsurun olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar(Helvacı ve Çetin, 2012:147).

- İşgörenin kendisiyle, çalışma arkadaşlarıyla veya tümüyle ilgili gerçekçi olmayan beklentileri
- İşgörenin kendisi ile ilgili veya çalışma arkadaşlarıyla ilgili yaşadığı hayal kırıklıkları veya hüsrانların sebep olduğu duygular.
- İşgörenin örgütteki diğer kişiler tarafından aldatılma ve kullanılma korkusunun oluşturduğu duygudur.

3.4. Örgütsel Sinizmin Türleri

Alanyazına bakıldığında örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmalarda kavramın genel olarak beş türünün olduğu görülmektedir. Arslan (2012) çalışmasında bu beş türü şu şekilde belirtmiştir; kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, mesleki sinizm, işgören sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi(Arslan, 2012:15). Bu türler şu şekilde açıklanmaktadır:

- *Kişilik Sinizmi:* Diğer adıyla genel sinizm olarak ifade edilir. Kişilik sinizminde bireyin kişiliğinin doğuştan gelen bir özellik olduğu belirtilir. Kişi, çevresindeki kişilere karşı önyargılıdır, bununla birlikte diğer insanları küçümseme, aşağılama,

değersiz görme gibi olumsuz tavırlar içerisindedir. Her ne kadar kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklı olsa da, bu tavırlar kişinin örgüt içerisindeki iletişimini de olumsuz yönde etkilemektedir. Kişilik sinizmi yaşayan bireyler karşısındaki kişinin iyi ve art niyet bulunmayan hareketlerini dahi sorgular ve şüpheli yaklaşır(Mısır, 2019:15-16). Diğer insanlara karşı, dünyanın, sosyal etkileşimde cana yakın olma kabiliyeti bulunmayan, ikiyüzlü, düzenbaz, umursamaz ve bencil insanlarla dolu olduğuna yönelik geniş kapsamlı bir genellemeye dayalı, kökleşmiş bir güvensizlik vardır(Arslan, 2012:15).

Kişilik sinizminde bireyin anormal davranışları incelenir. Bu form örgütsel sinizmin patopsikolojik formu olarak ifade edilmektedir. Kişilik sinizminin, örgütsel sinizmle ilgili olmadığı iddia edilse de sinik bir işgören örgütteki tüm ortamı olumsuz etkileyebilir. Bununla birlikte kişilik sinizmi, örgütsel sinizme de zemin hazırlar(Dülker, 2019:43).Kişilik sinizmi hakkında ilk modern çalışmayı yapan Cook ve Medley, Çok Yönlü Kişilik Envanterini (MMPI) geliştirilmiştir. Bu ölçeğin bir alt boyutu olarak düşmanlık ölçeğine yer verilmiştir. Bu çalışma ile “cynicalhostility” yani sinik düşmanlık kavramı alanyazına geçmiştir. Sinizm kavramının alanyazına kazandırılmasına katkıda bulunan bu çalışmaya göre, bu envanterden yüksek puan alan kişiler çevresindeki insanlara karşı güvensizlik ve negatif duygular beslemektedir(Ağırdan, 2016:10).

- *Toplumsal/Kurumsal Sinizm:* Toplumsal veya kurumsal sinizm kişilerin yaşamış oldukları ülkede ve toplumda, devletin yönetimine, kurum ve kuruluşlara güvenmemeleri sonucu oluşur. Kanter ve Mirvis (1989) toplumsal sinizmi, kişilerin toplumdaki beklentilerinin karşılanmaması sonucu, yaşadıkları hayal kırıklıkları olarak ifade etmişlerdir. Eğer bir kişi toplumsal sinizm yaşıyorsa bu o kişinin duygusal anlamda tatmin olmadığını ve beklentilerinin karşılanmadığını göstermektedir(Kunduracı, 2019:15).

Toplumsal/kurumsal sinizm kişi ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlal edilmesinin bir sonucu olarak görülebilir(Arslan, 2012:15). Leung, Olivia ve Leung (2010) insanların sömürgeciliklerine, hayatın mutsuzluk getirdiğine ve kurumlara güvenilmeyeceğine dikkat çeken bir yaklaşımla toplumsal sinizmi açıklamışlardır. Toplumsal sinizm çevresel faktörlerden etkilenerek oluşmaktadır(Sucu, 2019:44).

- *Mesleki Sinizm:* Daha çok hizmet sektöründe görülmekle birlikte, işgörenlerin yaratıcılıklarının ve kapasitelerinin sınırlandırılmasına yönelik engellerle başa çıkma stratejisidir. İşgörenler, müşterilere karşı olumsuz hisler ve tutumlar içerisine girer,

müşterilerden oldukça uzaklaşmaya çalışır. Mesleki sinizme neden olan faktörlerden biri de kişi-rol çatışması ve rol belirsizliği olarak gösterilir(Arslan, 2012:15). Mesleki sinizm yaşayan işgörenler, iş yüklerinin fazla olduğunu ancak karşılığını alamadıklarını düşünürler. Buna bağlı olarak örgütleri için çaba sarfetmek istemezler, işlerine karşı duyarsızlaşırlar ve müşterilere yetersiz veya eksik hizmet sunarlar. Bu durumun nedenini ise örgütlerindeki uygulamalar ile üstlerine bağlarlar(Gürsel, 2018:84-85). Bu durum zamanla örgüt için bir tehdit unsuru oluşturur.

- *İşgören Sinizmi:* Bu sinizm çeşidi büyük şirketlere, üst yönetimlere ve örgütteki diğer departmanlara ve oluşumlara karşı oluşan güvensizlik, eleştirme, hor görme, umutsuz olma ve engellenme gibi hislerin olduğu durumdur(Arslan, 2012:15). Görev tanımının olmaması, yoğun iş temposu, çalışma saatlerinin uzun olması ve fazla mesailer, yönetimin veya liderin etkisiz kalması gibi durumlardan dolayı işgörende oluşan negatif tutumlar işgören sinizmi olarak ifade edilmektedir. İşgören sinizmi örgütün kademelerine yönelik olabileceği gibi çalışma arkadaşlarına yönelik de olabilir(Mısıır, 2019:17).
- *Örgütsel Değişim Sinizmi:* Örgütsel değişim sinizmi karşımıza iki şekilde çıkmaktadır. Bunlardan ilki işgörenlerin örgütteki değişimlere karşı kötümser bakış açısı olarak ifade edilir. İkincisi ise değişim sürecinde yetkili olan kişilerin yetersiz ve beceriksiz olarak düşünüldüğü kötüleme yaklaşımıdır(Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016:117). Aslında örgütsel değişim sinizmi başarısız olan değişim uğraşlarına karşı verilen bir tepkidir. Bundan dolayı gelecekteki uğraşların da başarısız olacağına inanma ve örgütün değişimi için rol alan kimselerin yetersiz olarak görülmesi inancından meydana gelmektedir(Arslan, 2012:15). Örgütsel değişimin başarılı olmasını isteyen örgütler tüm üyelerinin değişim sürecine dahil olmasını sağlamalı ve tüm üyelerin desteğini sağlamalıdır. Desteklemeye yönelik oluşan sinik tutumlar örgütün başarısızlığına yol açabilir. Bu sebeple örgütler, örgüt içerisinde oluşan veya oluşabilecek sinik tutumları belirlemeli ve bunları ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için uğraş vermelidir(Dülker, 2019:41).

3.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler

Örgütsel sinizm alanyazını incelendiğinde kavramın nedenlerine yönelik genelde iki faktör ile ilişki kurulduğu görülmektedir. Bunlar, kişisel ve örgütsel faktörlerdir.

3.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlere bakıldığında genel olarak sinizm ile demografik bilgiler ve kişilerin doğuştan gelen kişisel özellikleri arasında ilişki kurulduğu görülmektedir.

- *Yaş:* Yaş faktörünün yıllarla birlikte arttığı göz önüne alındığında buna bağlı olarak işgörenlerin deneyimleri de artmaktadır. Yaşları ve deneyimleri artan işgörenlerin örgütten beklentileri daha düşük olmaktadır. Yapılan araştırmalarda beklentilerin düşük olduğu işgörenlerde iş tatmini ve örgüte olan bağlılığın daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır(Ayhan, 2019:45-46).

Ancak çalışma yaşamına yeni başlayan birinin oryantasyon döneminin zorluklarını yaşarken eğitimine uygun bir işte çalışma isteği yüksektir. Genç çalışanların çalışma hayatlarının ilk evrelerinde bu beklentilerinin karşılanmaması örgüte karşı olumsuz düşünce ve davranışlara sebep olmaktadır. Yapılan birçok çalışmada yaş ile örgütsel sinizm değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat Mirvis ve Kanter'in (1991) yılında yaptığı çalışma sonucunda yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yine de yalnızca bu çalışmanın sonuçlarına bakılarak örgütsel sinizm ile yaş arasında kesin bir ilişki olduğu söylenemez(Akman,2013:18).

- *Cinsiyet:* Kadınların işe bakış açısı daha çok ilişki odaklı iken erkeklerin bakış açısı başarı odaklıdır. Mirvis ve Kanter (1991) yılında yaptığı çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Lobnika ve Pagon (2004) yılında yaptığı çalışmada ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır(Boyalı, 2011:27).

Erkeklerin ve kadınların cinsiyet temelli olarak iş dünyasında farklı tecrübelere sahip oldukları görülmektedir. Ataerkil bir toplumda veya örgütte kadınlar rahatsız edici bazı engellerle karşılaşabilmektedir. Bu durumda kadınların daha sinik davranışlar sergilemesine sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerde kadınlar daha olumsuz tutum ve tavırlar takınabilmektedir(Gürsel, 2018:66).

- *Eğitim Durumu:* Örgütsel sinizm düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biri de eğitim düzeyidir. Bireyin eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır. Bu bireyler akademik açıdan daha donanımlı ve beklentileri daha yüksek olduğu için mevcut durumu kabullenmeleri zor olmaktadır (Akben, 2014:55-56).

Kanter ve Mirvis (1991) yapmış oldukları çalışmada eğitim düzeyi düşük kişilerin sinizm yaşama durumunun daha düşük olduğunu çünkü bu kişilerin yaşadıkları örgütsel problemlere karşı kaderci bir yaklaşım tarzı sergilediklerini belirtmişlerdir. Ancak eğitim durumu arttıkça kişilerin de doğrusal olarak örgütten beklentilerinin artması ve beklentilerinin karşılanmaması sonucunda da sinizm düzeylerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Tokgöz ve Yılmaz (2008) ile Güzeller ve Kalağan'ın (2008) çalışmalarında da eğitim durumu ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur(Purtul, 2018:32).

- *Hizmet Süresi:* Hizmet süresi bir işgörenin bir kurumda ne kadar süredir çalıştığını ifade eder. Alanyazında örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında pozitif ve anlamlı çalışmalarla birlikte herhangi bir ilişki olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur. O'Connel ve diğerlerinin (1986) yapmış oldukları bir çalışmada hizmet süreleri on beş yıl ve on beş yıldan fazla olan işgörenlerin sinik tutumlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir(Topluk, 2018:25).

Yine James (2005) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile hizmet süresi değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Efilti vd. (2008) ile Erdost vd. (2007)'de yaptıkları araştırmada ise örgütsel sinizm ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır(Karacaoğlu ve İnce, 2012:80).

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler örgütün işleyişi ile ilgili durumlar, üstlerin davranışları, kişilerin örgütlerde yaşadığı rol çatışması ve problemlerin bir uzantısı olarak sinizm ile ilişkileri kurulmuştur. Literatürde örgütsel sinizmi oluşturan birçok faktör belirlenmekle birlikte aşağıda bunlardan birkaç tanesi açıklanmıştır.

- *Örgütsel Adalet:* Örgütsel adalet kavramı işgörenler tarafından kendilerine ne derece adil davranıldığına algısıdır. Örgütsel adalet algısı üç boyutta incelenebilir, bunlar: dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti şeklindedir(Arslan, 2019:32):
 - Dağıtım adaleti, örgüt içerisinde dağıtılan veya kazanılan ödüllerin ne derece adil olduğuna dair işgörenlerin algısıdır.
 - Süreç adaleti, örgütte alınan bazı kararların örneğin terfi gibi, alınırken ne kadar adil ya da haklı davranıldığına algısıdır.
 - Etkileşim adaleti, işgörenlerin örgütün diğer üyelerinden gördükleri saygı ve değer yarattığı algıdır.

Kutanis ve Çetinel'in (2009) örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş oldukları çalışmalarında örgütsel adalet algısı yüksek olan bireylerin sinik tutumlar sergilemeye yatkın olduklarını dolaylı olarak örgütsel adaletsizlik algısının örgütsel sinizme yol açtığı durumunu tespit etmişlerdir(Yalçın, 2017:30).

- *Örgütsel Politikalar:* Örgütsel politikalar işgörenlerin eylemlerine ve işgörenler hakkında kararlara yönelik tutumları içermektedir. Bu bağlamda örgütsel politikalar olumsuz duygular olan endişe, güvensizlik gibi kavramlardan etkilenmektedir. Bu perspektiften bakıldığında örgütsel politikalar ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkiden bahsedilebilir. Örgütler zaman zaman politikaları ile işgörenlerin beklentilerini artırabilirler. Ancak beklediklerini alamayan ve düş kırıklığına uğrayan işgörenlerin örgüte karşı güvensizlik hisleri oluşur. Buna bağlı olarak da örgüt politikalarına karşı olumsuz bir algı ile sinizm tutumu meydana gelebilir(Yetim, 2018:27-28).

Örgütsel politikalar çalışanları geri planda tutarak sadece kendi çıkarlarını gözetken bir şekilde algılanırsa işgörenlerde güven eksikliğini oluşturacaktır ve bu durumda örgütsel sinizmi tetikleyecektir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda bazı işgörenlerin örgütsel politikaların olduğu iş ortamında bulunmaktan memnun olduklarını, bu ortamların yarar sağladığını ve örgütün başarıya ulaşmasını sağlayacağını belirtmişlerdir(Arslan, 2019:33-34).

- *Psikolojik Sözleşme İhlalleri:* Psikolojik sözleşme, işveren ile işgörenlerin karşılıklı beklentilerini kapsayan ve iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmeyen konuları içermektedir. Bu konuların ihlali işgörenlerde endişe, güvensizlik durumu oluşturmaktadır ve işgörenlerin duygularını olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte istek ve ihtiyaçları karşılanmayan işgörenin çalışma isteği azalacaktır. Böyle bir durumda işgören ve örgüt arasındaki ilişki olumsuz bir görüntü alırken, örgütsel sinizmin ortaya çıkması söz konusu olacaktır(Yetim, 2018:29-30).

Aynı zamanda psikoloji sözleşme ihlalleri işgörende engelleme, sınırlandırılma algısı oluşturmaktadır. Bu da özellikle işgörenin öfke hislerini tetiklemekte ve örgüte karşı sinik tutumlar sergilemeye iteceği düşünülmektedir(Yazıcıoğlu, 2019:52).

3.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizmin üç boyutunun olduğu görülmektedir. Bu üç boyut bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut olarak ifade edilmektedir. Tutum ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda

dürüstlüğün olmadığı inancı hâkimdir. Duygusal boyutta ise saygısızlık, öfke, sıkıntı, utanç duymak, sinirlenme, hiddetlenme, endişe duyma ve gerilim yaşama gibi duygusal tepkiler hâkimdir. Davranışsal boyuta bakıldığında ise işgörenlerin örgütlerine ilişkin şikâyetle bulunma ve negatif davranışlar sergilemeleri söz konusudur(Kalağan ve Güzeller, 2010:84).

Başka bir ifade ile “Bilişsel boyut, işgörenlerin örgütün dürüstlükten, adillikten yoksun olması durumu olarak algılanması şeklinde tanımlanmaktadır. Duyuşsal boyut, işgörenlerin bilişsel boyuttaki algılaması sonrasında; sinirlenme, kızma, gerilim hissetme, endişe duyma gibi duygusal tepkileridir. Davranışsal boyutta, işgörenlerin işletme ile ilgili olarak, çevresine olumsuz olarak aktarması”(Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011:289).

2011:290) olarak söylenebilir.

3.6.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olarak ortaya çıkan bilişsel boyut, kişinin çevresindeki insanların yaptıkları herhangi bir eylemin iyi, samimi veya dürüst olduğuna inanmaması şeklinde meydana gelmektedir. Bilişsel boyutta sinik özellik gösteren bireyler adalet, dürüstlük, doğruluk gibi ilkeleri örgütlerin taşımadıklarını düşünmelerinden dolayı, kendilerinin örgütleri tarafından aldatıldıklarını düşünürler. Örgütteki politika ve uygulamaların işgörenleri umursamadığını ve etik özellikler taşımadıklarını düşünürler(Murat, 2017:42).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu her bireyde farklılık gösterebilir. Çünkü bilişsel boyut inançlarla alakalıdır ve bu inançların örgütsel sinizmin esaslarını oluşturduğu söylenebilir. Bilişsel boyutu yani inanç boyutunu diğer iki boyuttan ayıran en önemli noktası bir reaksiyon özelliği taşımamasıdır. Yani bilişsel boyutta inançlar eyleme geçmez, yalnızca düşüncede kalır(Ağırdan, 2016:21).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda yer alan sinik işgörenlerin şu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir(Ayhan, 2019:24).

- Örgütlerde oluşan insan ilişkileri samimiyetsiz, güvenilmez ve dengesizdir.
- Örgütlerdeki bireyler aldatmaya eğilimli, yalancı ve ikiyüzlü davranışlarda bulunabilirler.
- Örgütlerin uyguladıkları politikalar, uygulamalar işgörenler tarafından umursanmaz.
- Örgütün işleyişi, örgütsel prensiplere uygun değildir.

- Örgüt üyeleri sadece kendi çıkarlarını düşünürler.
- Örgüt üyeleri samimiyeti, doğruluğu, dürüstlüğü vb iyi davranışları kendi çıkarları doğrultusunda kurban edebilir.

3.6.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturan duyuşsal boyut herhangi bir şeye karşı (nesne, kişi vb) gösterilen duygusal tepkiler olarak ifade edilmektedir. Sinizm, bir düşünce yapısı ve inançlar sistemi olmanın yanı sıra düşünce örgüt hakkında objektif olmayan yargıları da içermektedir. Bunlar aşağılama, kızgınlık, nefret gibi güçlü duygusal tepkilerdir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek olan kişiler örgütlerini düşündüklerinde sıkıntıya girerler, tiksinti ve hatta utanç bile duyacakları belirtilmektedir(Özler, Atalay ve Şahin, 2010:49).

Duyuşsal boyutta kişiler kaygı, sinir, öfke, nefret, gerilim, tikslenme, utanma gibi normalden daha fazla duygusal tepkileri yansıtmaktadırlar(Tünay, 2019:7).Sinizm, güvensizliğin bir bileşenini kapsamakla beraber daha da ötesini ifade ettiğinden dolayı sinizmin yarattığı kin ve öfke duyguları çok güçlüdür. Öyle ki sinikler örgütlerine bu duyguları beslemekle beraber kendilerinin örgüte karşı üstün oldukları düşüncesini gizli bir şekilde deneyimlemekten zevk alabilirler(Dülker, 2019: 46).

3.6.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut, örgütsel sinizmin son boyutudur ve bu boyut olumsuz davranışları eyleme geçirme eğilimidir. Bu boyuttaki davranışlar örgütün samimiyetsiz ve dürüst olmadığına dair ifadelerdir. Bu boyut eleştiri, karamsarlık, alaycı mizah ve örgütle ilgili aşağılayıcı ve hor görme gibi davranışları da kapsamaktadır(Özler vd. 2010:49).

Bahsedilen davranışlar sözlü veya sözsüz şekilde meydana gelebilir. Eleştirme, alay etme gibi davranışlar sözlü olarak gerçekleşirken, imalı bakışlar, bıyık altından gülmek, küçümseyici mimikler kullanmak gibi davranışlarla sözsüz olarak gerçekleştirilebilir(Murat, 2017:43).Sinik bireylerin davranışları bu aşamada kolayca gözlemlenebildiğinden, örgütsel sinizmin artık oldukça yüksek olduğu söylenebilir(Kayapalı Yıldırım, 2016:57).

3.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Kenneth Clark “Biz kendimizi tıpkı bombalar kadar etkili bir şekilde sinizm ve hayal kırıklığıyla mahvedebiliriz” ifadesiyle sinizmin bir bomba kadar etkili ve olumsuz sonuçlar

doğurabileceğini belirtmiştir(Kunduracı, 2019:7). Alanyazına bakıldığında sinizmin sonuçları genel olarak bireysel ve örgütsel sonuçlar şeklinde ayrılmıştır.

3.7.1. Bireysel Sonuçlar

İşgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanmaması, tatmin edilmemesi sonucunda oluşan örgütsel sinizm bireylerde çeşitli psikolojik etkilere sebep olmaktadır. Bunlar; sinir hali, duygusal iniş çıkışlar, depresyon, uyku problemleri, hayal kırıklığı gibi etkilerdir. Bu durumlardan kaynaklı olarak bireyde kendini işe verememesi, mental anlamda iş ortamında olamaması ve performans düşüklüğü gibi olumsuz durumlar ortaya çıkar(Purtul, 2018:36-37).

Scharmer (2007) örgütsel sinizmin işgörenlerin yaratıcılığını baltaladığını, gelişimlerini engellediğini ve bunlara bağlı olarak işgörenleri etkisizleştirdiğini belirtmiştir. Özellikle sinik bireylerin bireysel performanslarındaki iniş çıkışlar ve bu durumun örgütte diğer işgörenler ile etkileşimi ile yayılarak zamanla örgüt içinde ciddi bir problem teşkil edeceği ifade edilmektedir(Torun, 2016:82-83).

Örgütün istediği davranışları, hissetmediği halde sergilemek durumunda olan işgören belli bir zaman sonra örgüte karşı olumsuz düşünceler taşıyabileceği, örgüte karşı hissizleşeceği ve sıkılacağı ve bunun bir sonucu olarak örgütsel sinizm düzeyini arttırabileceği düşünülmektedir(Mülayim, 2019:52-53).

3.7.2. Örgütsel Sonuçlar

Sinizm olgusu bireysel bir özellikten de öte geçerek, işgörenlerin örgütlerini nasıl algıladıkları ve bu algıyı örgüte ne şekilde yansıttıklarıyla da ilgili geniş bir alanı kapsamaktadır. Abraham (2000) örgütsel sinizm için örgütlerin verimli ve etkin olabilmesinin önündeki engellerden biri olarak bahsetmiştir. İşgörenler örgüte karşı duyduğu negatif hisler nedeniyle işlerini sevmeyenler buda zamanla tükenmişliğe neden olur. Bu bağlamda sinizm örgütte verimliliği engeller(Mülayim, 2019:51). Aslında sinizm kavramı genel anlamda ilk olarak bireylerde belirli düzeylerde oluşmaktadır. Zamanla devam eden bu durum bireylerdeki sinizmi güçlendirmekte ve artık örgüte de yansımaktadır.

Örgütsel sinizmin sonuçları şu şekilde belirtilebilir(Lorcu, 2019:21).

- Örgütsel dürüstlükten uzaklaşma,
- Örgütsel adalet algısının zayıflaması,

- Örgüt içerisinde verilen terfi kararlarının haksızlığa dayandığı yönünde düşünceler,
- Örgütün stratejilerinin, politikalarının ve uygulamalarının eleştirilmesi, ve güven kaybı
- Örgütsel bağlılığın zayıflaması,
- Erken emekliliklerin artış göstermesi,
- Örgütte aidiyet duygusunun azalması şeklindedir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizmin sonuçlarına yönelik daha çok örgütsel bağlılığın azalması, iş tatmininin azalması, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışının zayıflaması ve yabancılaşma sonuçları üzerinde durulmuştur.

- *Örgütsel Bağlılığın Azalması:* Pek çok araştırma örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılığın karşılıklı bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir ve bu durumun da örgütsel sinizmin bir sonucu olduğu ifade edilmiştir. Sinik düşünceler ve davranışlar zaman içerisinde işgörenlerin de psikolojisini etkileyecektir bu da işgörenlerin örgütle olan ilişkisini sarsacaktır ve işgörenlerin örgüte bağlılıkları azalacaktır. Örgüte karşı azalan aidiyet duygusu nedeniyle örgütün etkililiği ve verimliliği de düşecektir(Purtul, 2018:39).

Örgütsel sinizme sahip olan işgörenlerde, örgütsel güven duygusunun eksikliğine bağlı olarak, örgütsel değerleri benimseyememe, örgüt ortamına uyum sağlayamama, sadakatsizlik gibi çeşitli olumsuz tutumlar görülmektedir. Bu da zaman içerisinde örgütsel bağlılık duygusunu negatif yönde etkileyerek, işgörenin örgüte karşı bağlılığını azaltacaktır(Yetim, 2018:78).

- *İş Tatminin Azalması:* Çalışanların örgüte dair beklentilerinin karşılanmaması sonucunda işgörenin yaşadığı düş kırıklığı zamanla yerini örgütsel sinizme bırakacaktır. Bu da beraberinde kaygı, gerilim, aldatılmışlık hissi ve öfke gibi hisler ile iş tatminsizliğini getirebilir. Bu çerçevede işgörenin işine yönelik olumsuz düşünce ve tutumlarının, iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğu göz önüne alındığında, örgütsel sinizm ile iş tatminsizliği arasında bir ilişki söz konusudur(Torun, 2016:86). İşgörenlerin örgütsel sinizm ile iş tatminsizliğini bir arada yaşamalarının sonucu olarak ortaya işgören devir hızının artması, işgören performans ve verimliliğinin düşmesi gibi sonuçlar çıkacaktır. Genellikle emeğin yoğun kullanıldığı hizmet sektöründe yer alan örgütlerin işgörenlerinde, iş tatminsizliğinin yüksek olması müşterilere kaliteli hizmet sağlanmasını engelleyecektir(Arslan, 2019:40).

- *Tükenmişlik*: Tükenmişlik Maslach ve Jackson tarafından, fiziksel olarak bitkin olma durumu, sürekli devam eden yorgunluk hali, benlik kavramına olumsuz anlamlar yükleme, çaresizlik, umutsuzluk gibi duyguların kişi üzerindeki hakimiyetinin fazla olduğu, iş hayatına, sosyal hayatına hatta aile hayatına yönelik olumsuz tutumlar sergilemeye kadar giden, kişiyi ruhsal, fiziksel ve mental anlamda tüketen, olumsuz duyguların yoğun olduğu bir sendromdur(Murat, 2003:26).

Örgütsel anlamda bakıldığında ise kişinin örgütteki sinir ve stres artışına neden olan sebeplere karşı verdiği bir tepki ve bir süreç içerisinde oluşan psikolojik bir rahatsızlığın göstergesi olarak belirtilmektedir. Özellikle insanlarla birebir muhatap olunmak zorunda kalınan mesleklere sahip bireylerde tükenmişliğin daha çok ortaya çıktığı görülmüştür(Tünay, 2019:5).

Tükenmişlik yaşayan bireyler zamanla hem işlerine hem de müşteriye karşı duyarsızlaşır. Aynı zamanda iş başarılarının düşmesi, sinir ve streste söz konusudur. Bu durumu yaşayan bireyler örgüte karşı olumsuz duygular beslemeye başlayacaktır ve buda zaman içerisinde örgütte sinizm oluşmasına sebep verebilir.

- *Örgütsel Vatandaşlığın Zayıflaması*: Örgütsel sinizmin kapsadığı olumsuz davranışlar, işgörenlerin örgüt ile olan bağlarının zayıflamasına hatta kopmasına, örgüt için önemli olan değerlere önem vermemelerine, örgüt ile uyum sağlayamamalarına ve örgüte karşı bir inançsızlık beslemelerine neden olmaktadır. İşgörenin örgüt ile kendini artık bütün hissetmemesi, prososyal davranışlar olarakta belirtilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının zayıflamasına yol açmaktadır(Kahya, 2019:68).
- *Yabancılaşma*: Bireyin işinden, çevresinden veya benliğinden uzaklaşmasını ifade eden yabancılaşma kavramı bireylerin örgütlerden de uzaklaşmasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile işe yabancılaşma; işgörenin yapmış olduğu işi anlamsız ve gereksiz bulması, örgütteki iletişimin zayıf olması ve tatmin etmemesi, kendisini yalnız ve yetersiz görmesi, kendisini örgütte işlerin ilerlemesi için basit bir çark görme ve geleceğe karamsar bakma şeklinde ifade edilmektedir(Bulut, 2019:39).
Gerek iş hayatında gerek sosyal hayatında işgörenin benliğinden uzaklaşması doğal dengesini bozan bir durumdur. Örgütsel sinizm işgörenin örgüte karşı yabancılaşmasına sebep olmaktadır. Çünkü örgütsel sinizmi yaşayan birey iş ile uyumunun azaldığını düşünür, geleceğe umutsuz bakar ve bunun sonucu olarakta yabancılaşma duygusu ortaya çıkar(Kayapalı Yıldırım, 2016:69).

4.YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri, katılımcıların demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik sonuçları ve verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. Evren ve Örneklem

Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi (ICSC) Avrupa Organizasyonu'nun AVM tiplerine getirdiği tanım ve standartlar, Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD) tarafından Türkiye'deki AVM'lere uygulanarak söz konusu standartlara göre AVM'ler, "geleneksel" ve "özellikli" olarak iki ana başlıkta toplanmıştır. Geleneksel AVM ler, çok büyük (80.000 m² ve üstü), büyük(40.000-79.999 m²), orta(20.000-39.999 m²) ve küçük(5.000-19.999 m²) şeklinde sınıflandırılmıştır(Konyalıoğlu, 2014). Araştırma grubunu genel sınıflandırma ölçeği kullanılarak Ankara'daki büyük ve çok büyük ölçekli alışveriş merkezlerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmamıza 10 AVM dahil olmuş Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak 380 kişiye uygulanan anket sonucunda, bazılarının eksik cevaplanmasından dolayı 336 anket değerlendirmeye alınmıştır. Basit tesadüfi örnekleme; her bir örneklem biriminin eşit seçilmesi durumunda, seçilen birimlerin örnekleme alınması olarak açıklanmaktadır. Bu doğrultuda, örneklem için seçilecek bir birim diğer birimleri etkilememektedir. Örneklemin tespit edilmesi için tüm birimler listelenerek aralarından tesadüfi olarak birimler seçilmektedir(Başaran, 2017).

4.2. Veri Toplama Teknikleri

Çalışmada kullanılacak anket, kişisel bilgi formu, hizmetkâr liderlik ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği olarak üç bölümden oluşmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda AVM çalışanlarının hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisini etkileyebileceği düşünülen cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, görev, pozisyon ve kaç yıldır görev yaptığı gibi kişisel bilgiler içeren sorular sorulmaktadır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Dennis ve Bocernea (2006) tarafından 7 alt boyut ve 71 madde olarak geliştirilen orijinal ölçek Patterson (2003) tarafından 7 alt boyut ve 29 maddelik ölçek haline dönüştürülmüştür. Akben (2014) sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik algılaması, stres ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kahramanmaraş Necip Fazıl şehir

hastanesi örneği) çalışmasında kullandığı 27 sorudan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği anketin ikinci kısmında kullanılmıştır. Her önermede 5’li likert tipi değerlendirme ölçeği kullanılarak 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan Türkçe’ye uyarlaması Erdost ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan 13 madde içeren örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç yapıdan oluşmaktadır. 5’li likert tipi değerlendirme ölçeği kullanılarak 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

4.3.Ölçeklerin Güvenirlikleri

Güvenirlik ise bir ölçme aracının farklı zamanlarda ve farklı alanlarda yapılan ölçümler arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir(Gay, 1985; Ercan ve Kan, 2004:212). Güvenirliğini tespit etmek amacıyla söz konusu ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir.

Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Tutum Ölçeği	Cronbach Alpha
27 İfade	0,974

Çizelge 4.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha Değeri

Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan değerlendirme kriteri;(Özdamar, 2004:633) Cronbach Alpha Katsayısıdır. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır(Ercan ve Kan, 2004:212).

Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde katsayı;

$0,00 \leq \alpha < 0,20$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,20 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek orta güvenilirirdir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilir bir ölçektir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Hizmetkâr liderliğe ilişkin algıları ölçmek amacıyla kullanılan beşli likert tipi ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,971 olduğu tespit edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

İşgören Motivasyon Ölçeği	Cronbach Alpha
14 İfade	0,933

Çizelge 4.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği Cronbach Alpha Değeri

Örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla kullanılan beşli likert tipi ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0,933 olduğu tespit edilmiştir. Değerin 0,80'ten büyük olması nedeniyle ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir(Hair, Celsi, Money, Samouel ve Page, 2011).

4.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 20TR paket programına aktarımı gerçekleştirilerek analiz edilmiş, değişken yapısına dayalı olarak yüzde ve frekans tablolarından faydalanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Değişkenler arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla t-testi ve ANOVA testinden faydalanılmıştır. Bunun yanında hizmetkâr liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla basit doğrusal regresyon testi ve korelasyon testi uygulanmıştır.

Bu bölümde ankete katılan işgören ve yöneticilerin demografik özellikleri incelenmiş, hizmetkâr liderlik algıları ve örgütsel sinizm algılarına ilişkin verdikleri cevaplar değerlendirilerek elde edilen bulgulara dayalı yorumlar yapılmıştır.

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	140	41,7
Erkek	196	58,3
Toplam	336	100,0

Çizelge 4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımları

Çizelge 4.3 'de ankete katılan çalışanların cinsiyet dağılımı görülmektedir. Dağılımın 140'ı kadın, 196'sı da erkekler oluşturmaktadır. Yüzdeler kısmında ise %41,7'lik kısmı kadınlardan, %58,3'ü ise erkeklerden oluşmaktadır.

Yaş	Sayı	Yüzde(%)
18-24 yaş	128	38,1
25-31 yaş	108	32,1
32 yaş ve üzeri	100	29,8
Toplam	336	100,0

Çizelge 4.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlarına İlişkin Dağılımları

Çizelge 4.4.'de ankete katılan çalışanların yaş dağılımı görülmektedir. Belirlenen yaş aralığındaki dağılım incelendiğinde, 18-24 yaş aralığında 128 kişi, 25-31 yaş aralığında 108 kişi, 32 ve üzeri yaş aralığında 100 kişi olduğu görülmektedir. Yüzdeler oranda ise, 38,1'lik kısmı 18-24 yaş aralığında, %32,1'lik kısmı 25-31 yaş aralığı, %29,8'lik kısmı 32 ve üzeri yaş aralığı dağılımı olmuştur. Bu sonuca göre araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun genç ve dinamik nüfustan oluştuğu söylenebilir.

Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	212	63,1
Bekar	124	36,9
Toplam	336	100,0

Çizelge 4.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Dağılımları

Çizelge 4.5.'de ankete katılan çalışanların medeni durum dağılımı görülmektedir. Buna göre 212 kişinin evli, 124 kişinin bekar olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %63,1'i evli, %36,9'u bekar olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
İlköğretim	166	49,4
Lise	119	35,4
Önlisans ve Lisans	51	15,2
Toplam	336	100,0

Çizelge 4.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Öğrenim Durumlarına İlişkin Dağılımları

Çizelge 4.6’da ankete katılan çalışanların eğitim düzeyi dağılımı görülmektedir. Buna göre ilköğretim düzeyinde 166 çalışan, lise düzeyinde 119 çalışan, önlisans ve lisans düzeyinde 51 çalışan olduğu sonucuna varılmıştır. Yüzdeleri dağılım ise; ilköğretim %49,4, lise %35,4, önlisans ve lisans %15,2’lik kısımdan oluşmuştur. Çalışanların büyük çoğunluğunu ilköğretim düzeyinde olduğu görülmektedir.

Gelir Düzeyi	Sayı	Yüzde(%)
2020-3000 TL	315	93,8
3050 TL ve üzeri	21	6,3
Toplam	336	100,0

Çizelge 4.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Aylık Ortalama Gelirlerine İlişkin Dağılımları

Çizelge 4.7’de ankete katılan çalışanların gelir düzeyi dağılımı görülmektedir. Çizelgeye göre 2020-3000 TL arası gelire sahip çalışan sayısı 315, 3050 TL ve üzeri gelire sahip çalışan sayısı ise 21 olarak belirlenmiştir. Buna göre yüzdeleri dağılım ise çalışanların %93,8’i 2020-3000 TL, %6,3’ü 3050 TL ve üzeri gelire sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu asgari ücret düzeyinde gelir sahibi oldukları görülmektedir.

Göreviniz	Sayı	Yüzde(%)
Temizlik Görevlisi	192	57,1
Güvenlik Görevlisi	95	28,3
Teknik Ekip	49	14,6
Toplam	336	100,0

Çizelge 4.8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştığı Kurumdaki Görevine İlişkin Dağılımları

Çizelge 4.8’de ankete katılan çalışanların çalıştığı kurumdaki görevine ilişkin dağılımı görülmektedir. Buna göre çalışanların 192’si temizlik görevlisi, 95’i güvenlik görevlisi ve 49’u teknik ekipte çalışmaktadır. Yüzdeler dağılıma bakıldığında %57,1’i temizlik görevlisi, %28,3’ü güvenlik görevlisi, %14,6’sı teknik ekip olarak çalışmaktadır.

Pozisyon Durumu	Sayı	Yüzde(%)
İş gören	312	92,9
Orta Düzey Yönetici	24	7,1
Toplam	336	100,0

Çizelge 4.9. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmedeki Pozisyon Durumuna İlişkin Dağılımları

Çizelge 4.9’da ankete katılan çalışanları işletmedeki pozisyonlarındaki dağılım görülmektedir. Buna göre çalışanların 312’si işgören, 24’ü orta düzey yönetici olarak çalışmaktadır. Yüzdeler dağılıma bakıldığında %92,9’u personel %7,1’i orta düzey yönetici olarak çalışmaktadır.

Sektördeki deneyim süresi	Sayı	Yüzde(%)
1 yıldan az	46	13,7
1-5 yıl	133	39,6
6-10 yıl	109	32,4
11 yıl ve üzeri	48	14,3
Toplam	336	100,0

Çizelge 4.10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sektördeki Deneyim Süresine İlişkin Dağılımları

Çizelge 4.10’da ankete katılan çalışanların toplam sektör deneyim süresine göre dağılımı görülmektedir. Çizelgeye göre, 1 yıldan az 46 çalışan, 1-5 yıl arası 133 çalışan, 6-10 yılları 109 çalışan, 11 yıl ve üzeri 48 çalışan olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımında ise: %13,7’si, 1 yıldan az, %39,6’sı 1-5 yıl, %32,4’ü 6-10 yıl, %14,3’ü 11 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

Kurumdaki Süresi	Çalışma Sayı	Yüzde(%)
1 yıldan az	66	19,6
1-5 yıl	178	53
6-10 yıl	92	27,4
Toplam	336	100,0

Çizelge 4.11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Dağılımları

Çizelge 4.11’de ankete katılan çalışanların çalışmakta olduğu kurumdaki çalışma süresine göre dağılımı görülmektedir. Çizelgeye göre, 1 yıldan az 66 çalışan, 1-5 yıl arası 178 çalışan, 6-10 yıl arası 92 çalışan olduğu görülmektedir. Yüzdeleri dağılımda ise: %19,6’sı 1 yıldan az, %53’ü 1-5 yıl, %27,4’ü -10 yıl çalışmaktadır.

İfadeler	İfade Ort.	s.s.
Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir.	3,89	1,05
Liderim beni cesaretlendirerek bana ihtimam gösterir.	3,82	1,05
Liderim davranışlarıyla bana olan sevgisini gösterir.	3,88	1,05
Liderim benimle ilgilenir.	3,92	0,99
Liderim yüksek etik standartları içeren bir kültür oluşturur.	3,73	1,58
Liderim yeteneklerimi geliştirmem için bana fırsat vererek beni güçlendirerek yetkilendirir.	3,77	1,08
Liderim bazı konularda kontrolü bana bırakır ve böylece sorumluluk sahibi olmamı sağlar.	3,77	1,13
Liderim karar vermede bana güvenir.	3,95	0,04
Liderim işimi yapmam için ihtiyaç duyduğum yetkiyi bana verir.	3,73	1,16
Liderim sorumluluk almam için işlerde karar vermeme izin verir.	3,65	1,20
Liderim kurumun vizyonudikkate alarak benim vizyonumu gözlemlemiştir.	3,65	1,08
Liderim çalışanların vizyonlarını kurumun amaç ve hedeflerine eklemek istediğini gösterir.	3,67	1,12
Liderim, kurumun vizyonunu ilgilendiren konularda benim bağlılığımı araştırır.	3,70	1,11
Liderim kurumun gelecekteki yönünün ne olması gerektiği konusunda düşüncelerimi sorar.	3,38	1,25

Çizelge 4.12. Çalışanların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular(n: 336)

Liderim ve ben kurumun vizyon yapısı için kısa ve öz çalışma yaptık.	3,30	1,24
Liderim benim için kendinden ödün verdi.	3,11	1,26
Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır.	3,43	1,25
Liderimin bana ola güveni benim kuruma olan bağlılığımı artırır.	4,03	1,02
Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir.	3,82	1,16
Liderimdoğru işler yapma yönünde beni yönlendirir.	4,09	0,97
Liderim sık tutmam konusunda bana güvenir.	4,06	1,06
Liderim bana olan güvenini ifade eder.	3,90	1,12
Liderim kendisine olduğundan fazla değer biçmez.	3,38	1,23
Liderim kendini övmekle ilgilenmez.	3,21	1,38
Liderim tüm sorulara cevap bulamadığında diğer çalışanlara danışma konusunda mütevazidir.	3,24	1,24
Liderim başarılarından dolayı fark edilmeyi beklemez.	3,30	1,25
Liderimin davranışlarından biri alçakgönüllülüktür.	3,30	1,32

Çizelge 4.12. (devam) Çalışanların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular(n: 336)

Çalışanların hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin tutumları incelenmiş ve sonuçları Çizelge 4.12'de gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip ifade Liderim benim için kendinden ödün verdiği ifadesi olduğu tespit edilmiştir(İfade ort: 3,11). Öte yandan, diğer ifadelere göre en yüksek ortalamaya sahip ifade ise Liderim doğru işler yapma yönünde beni yönlendirir olarak tespit edilmiştir(İfade ort: 4,09).

İfadeler	İfade Ort.	s.s.
Çalıştığım işletmede söylenenle yapıların birbirinden farklı olduğuna inanıyorum.	2,34	1,33
Çalıştığım işletmede politikalar, amaçlar ve uygulamaların çok az ortak noktası vardır.	2,25	1,28
Kendimi çalıştığım işletmenin uygulama ve sloganlarıyla dalga geçerken bulurum.	2,03	1,26
Çalıştığım işletmenin çalışanlarından beklediği davranışlar ve ödüllendirdiği davranışlar farklıdır.	2,18	1,24
Çalıştığım işletmenin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekten yapılanlar arasında çok az benzerlik olduğunu görüyorum.	2,17	1,27
Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman gerilirim.	2,07	1,19
Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman kaygılanırım.	2,16	1,22

Çizelge 4.13. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Bulgular(n: 336)

Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman sinirlenirim.	2,07	1,13
Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman kızgınlık hissederim.	2,05	1,13
Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, çalıştığım işletmede olanlar hakkında yakınıyorum.	2,08	1,11
Çalıştığım işletmede herhangi bir şey olduğunda çalışma arkadaşlarımla anlamlı bakışmalarda bulunuruz.	2,48	1,20
Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	2,56	1,18
Çalıştığım işletmenin uygulama ve politikalarını diğer çalışanlarla eleştiririm.	2,38	1,17

Çizelge 4.13. (devam) Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Bulgular(n: 336)

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin ifade ortalamaları incelenmiş ve sonuçları Çizelge 4.13'de gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip ifade, Kendimi çalıştığım işletmenin uygulama ve sloganlarıyla dalga geçerken bulurum ifadesi olduğu tespit edilmiştir(İfade ort: 2,03). Öte yandan, diğer ifadelere göre en yüksek ortalamaya sahip ifade ise Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum ifadesi olarak tespit edilmiştir(İfade ort: 2,56).

Korelasyon Matrisi		Hizmetkâr Liderlik Algısı	Örgütsel Sinizm Algısı
Hizmetkâr Liderlik Algısı	R	1	-,209**
	P		,000
	N	336	336
Örgütsel Sinizm Algısı	R	-,209**	1
	P	,000	.
	N	336	336

Çizelge 4.14. Hizmetkâr Liderlik Algısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde; Pearson Correlation katsayısı (-,209)’dur. Bu durum ise, hizmetkâr liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü, zayıf ilişki olduğunu gösterir. Yani çalışanların hizmetkâr liderlik algıları arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri azalmaktadır. Bu durumda; “H₁: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

	R	R ²	B	s.s.	t	F	Beta	P
Hizmetkâr Liderlik	0,209	0,044	2,992	0,205	14,618	15,206	0,000	0,000*
Örgütsel Sinizm			-,212	0,054	-3,899			

Çizelge 4.15. Çalışanların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi (Regresyon Analizi)

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel sinizme istatistiksel açıdan anlamlı düşük düzeyde bir etkisi vardır (R= 0,209, R²= 0,044, F= 15,206, p=0,000*). Buna göre hizmetkâr liderlik örgütsel sinizmdeki toplam varyansın % 0,044’ ünü açıklamaktadır. Beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel sinizm düzeylerine anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre hizmetkâr liderliğe yönelik olumlu tutumlar arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin azalacağı anlaşılmaktadır.

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği	
	n	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Kadın	140	3,64	0,87	-,171	,864
Erkek	196	3,66	0,91		

Çizelge 4.16. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Bağımsız T Testi sonuçları

H₂₋₁:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

Ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre hizmetkâr liderliğe ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız t testi uygulanmış ve sonuçları Çizelge 4.16’de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,864 önem düzeyi ile H₂₋₁ hipotezi desteklenmiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların cinsiyetleri ile hizmetkâr liderlik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05).

Yaş	n	\bar{X}	s.s.	F	P
18-24 yaş	128	3,52	0,88		
25-31 yaş	108	3,76	0,91	2,359	0,096
32 yaş ve üzeri	100	3,71	0,87		

Çizelge 4.17. Çalışanların Yaş Değişkeni ile Hizmetkâr Liderlik Algılarındaki Farklılığın İncelenmesi

H₂₋₂:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Ankete katılan çalışanların yaşlarına göre hizmetkâr liderliğe ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçları Çizelge 4.17’de verilmiştir. Hizmetkâr liderlik algıları yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır(F=2,359; p>0,01). Bu sonuca göre 0,090 önem düzeyi ile H₂₋₂ hipotezi desteklenmemiştir.

Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s.	t	P
Evli	212	3,74	0,88		
Bekar	124	3,82	0,88	2,201	0,028*

Çizelge 4.18. Çalışanların Medeni Duruma Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Farklılaşmasına Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

H₂₋₃:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, hizmetkâr liderlik algılarının medeni duruma göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (t=2,201; p<0,05). Bu sonuca göre 0,028 önem düzeyi ile H₂₋₃ hipotezi desteklenmiştir.

Eğitim durumu	n	\bar{X}	s.s.	F	P	Tukey
İlköğretim ⁽¹⁾	166	3,78	0,92			(1-2)
Lise ⁽²⁾	119	3,51	0,87	3,354	0,036*	(1-4)
Önlisans ve Lisans ⁽³⁾	51	3,58	0,77			

Çizelge 4.19. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

H₂₋₄:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları eğitim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; hizmetkâr liderlik algıları eğitim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,354$; $p<0,01$). Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda ilköğretim ile lise eğitim gören çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İlköğretim mezunu olanların ($\bar{X}=3,78$) hizmetkâr liderlik algıları ise ($\bar{X}=3,51$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,036 önem düzeyi ile H_{2-4} hipotezi desteklenmiştir.

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği	
	n	Ortalama	Standart Sapma	t	P
2020-3000 TL	315	3,65	0,89	-,181	,857
3050-4000 TL	21	3,69	0,84		

Çizelge 4.20. Çalışanların Gelir Durumu Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarındaki Bağımsız T Testi sonuçları

H₂₋₅: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Ankete katılan çalışanların gelir durumuna göre hizmetkâr liderliğe ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız t-testi uygulanmış ve sonuçları Çizelge 4.20’de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,857 önem düzeyi ile H_{2-5} hipotezi desteklenmemiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların gelir durumu ile hizmetkâr liderlik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Görev	n	\bar{X}	s.s.	F	P	Tukey
Temizlik Görevlisi ⁽¹⁾	192	3,84	0,85	13,542	0,000*	(1-2)
Güvenlik Görevlisi ⁽²⁾	95	3,36	0,86			
Teknik Ekip ⁽³⁾	49	3,40	0,86			

Çizelge 4.21. Çalışanların Kurumdaki Görevine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

H₂₋₆: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında görevlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları kurumdaki görev durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi

sonucunda; hizmetkâr liderlik algıları kurumdaki görevine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=13,542$; $p<0,05$). Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen olduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda temizlik görevlisi olarak çalışanların ($\bar{X}=3,84$) hizmetkâr liderlik algıları güvenlik görevlisi ($\bar{X}=3,36$) ve teknik ekipte çalışanlara ($\bar{X}=3,40$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,000 önem düzeyi ile H_{2-6} hipotezi desteklenmiştir.

	Grup İstatistiği			t	Test İstatistiği
	n	Ortalama	Standart Sapma		
İşgören	312	3,65	0,89	-,681	,496
Orta Düzey Yönetici	24	3,77	0,84		

Çizelge 4.22. Çalışanların İşletmedeki Pozisyon Durumuna Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarındaki Bağımsız T Testi sonuçları

H₂₋₇: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında çalıştığı pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Ankete katılan çalışanların pozisyon durumuna göre hizmetkâr liderliğe ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız t-testi uygulanmış ve sonuçları Çizelge 4.22’de değerlendirilmiştir. Bu sonuca göre 0,496 önem düzeyi ile H_{2-7} hipotezi desteklenmemiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların pozisyon durumları ile hizmetkâr liderlik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
1 yıldan az ⁽¹⁾	46	3,77	0,69	2,951	0,033*	(2-4)
1-5 yıl ⁽²⁾	133	3,75	0,83			
6-10 yıl ⁽³⁾	109	3,63	1,00			
11 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	48	3,34	0,88			

Çizelge 4.23. Çalışanların Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

H₂₋₈: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Hizmetkâr liderlik algıları sektördeki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,951$; $p<0,05$). Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen

bulduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda 1-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri sektörde çalışma süresine sahip olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sektörde 1-5 yıl deneyimi ($\bar{X}=3,75$) olanların hizmetkâr liderlik algıları 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,34$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,033 önem düzeyi ile H_{2-8} hipotezi desteklenmiştir.

	n	\bar{X}	s.s.	F	P
1 yıldan az ⁽¹⁾	66	3,68	0,81		
1-5yıl ⁽²⁾	178	3,73	0,85	2,214	0,111
6-10yıl ⁽³⁾	92	3,49	1,00		

Çizelge 4.24. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik Algılarının Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

H₂₋₉:Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında şuan ki kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Hizmetkâr liderlik algıları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,214$; $p>0,05$). Bu sonuca göre 0,111 önem düzeyi ile H_{2-9} hipotezi desteklenmemiştir.

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği	
	n	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Kadın	140	2,10	0,87	-1,986	,048*
Erkek	196	2,30	0,91		

Çizelge 4.25. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Bağımsız T Testi sonuçları

H₃₋₁:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

Ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız t testi uygulanmış ve sonuçları Çizelge 4.25’de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,048 önem düzeyi ile H_{3-1} hipotezi desteklenmiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$).

Yaş	n	\bar{X}	s.s.	F	P
18-24 yaş	128	2,17	0,86		
25-31 yaş	108	2,12	0,90	2,552	0,076
32 yaşveüzeri	100	2,38	0,94		

Çizelge 4.26. Çalışanların Yaş Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

H₃₋₂: Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Ankete katılan çalışanların yaşlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçları Çizelge 4.26’de verilmiştir. Örgütsel sinizm düzeyleri yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,552; p>0,01). Bu sonuca göre 0,076 önem düzeyi ile H₃₋₂ hipotezi desteklenmemiştir.

Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s.	T	P
Evli	212	2,26	0,93	1,265	0,207
Bekar	124	2,13	0,85		

Çizelge 4.27. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

H₃₋₃: Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, örgütsel sinizm düzeylerinin medeni duruma göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=1,265; p>0,05). Bu sonuca göre 0,207 önem düzeyi ile H₃₋₃ hipotezi desteklenmemiştir.

Öğrenim durumu	n	\bar{X}	s.s.	F	P
İlköğretim ⁽¹⁾	166	2,32	0,96		
Lise ⁽²⁾	119	2,14	0,78	2,374	0,095
Önlisans ve Lisans ⁽³⁾	51	2,05	0,94		

Çizelge 4.28. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

H₃₋₄: Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri öğrenim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; örgütsel sinizm düzeyleri öğrenim durumuna göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,374; p>0,01). Bu sonuca göre 0,095 önem düzeyi ile H₃₋₄ hipotezi desteklenmemiştir.

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği
	n	Ortalama	Standart Sapma	
2020-3000 TL	315	2,24	0,91	2,870
3050-4000 TL	21	1,79	0,69	

Çizelge 4.29. Çalışanların Gelir Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Bağımsız T Testi sonuçları

H₃₋₅: Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Ankete katılan çalışanların gelir durumuna göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız t testi uygulanmış ve sonuçları Çizelge 4.29'de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,008 önem düzeyi ile H₃₋₅ hipotezi desteklenmiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların gelir durumu ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). 2020-3000 TL gelire sahip olanların örgütsel sinizm düzeylerinin 3050-4000 TL gelire sahip olanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Görev	n	\bar{X}	s.s.	F	P	Tukey
Temizlik Görevlisi ⁽¹⁾	192	2,33	0,92			
Güvenlik Görevlisi ⁽²⁾	95	2,11	0,91	3,744	0,025*	(1-3)
Teknik Ekip ⁽³⁾	49	1,98	0,77			

Çizelge 4.30. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kurumdaki Görevine Göre Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

H₃₋₆: Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile görevlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin kurumdaki görev durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; örgütsel sinizm düzeylerinin kurumdaki görevine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,744; p<0,05). Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucunda temizlik görevlisi olarak çalışanların (\bar{X} =2,33) örgütsel sinizm düzeyleri teknik ekipte çalışanlara (\bar{X} =1,98) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0,025 önem düzeyi ile H₃₋₆ hipotezi desteklenmiştir.

	Grup İstatistiği			Test İstatistiği	
	n	Ortalama	Standart Sapma	t	P
İşgören	312	2,30	0,89	,985	,325
Orta Düzey Yönetici	24	2,04	0,84		

Çizelge 4.31. Çalışanların Pozisyon Durumuna Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Bağımsız T Testi sonuçları

H₃₋₇: Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile çalıştığı pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Ankete katılan çalışanların pozisyon durumuna göre örgütsel sinizme ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız t-testi uygulanmış ve sonuçları Çizelge 4.31 da verilmiştir. Bu sonuca göre 0,325 önem düzeyi ile H₃₋₇ hipotezi desteklenmemiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların pozisyon durumları ile örgütsel sinizm algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05).

	n	\bar{X}	s.s.	F	P
1 yıldan az ⁽¹⁾	46	2,26	0,95	0,290	0,833
1-5yıl ⁽²⁾	133	2,17	0,84		
6-10yıl ⁽³⁾	109	2,21	0,99		
11 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	48	2,31	0,82		

Çizelge 4.32. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

H₃₋₈:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Örgütsel sinizm düzeylerinin sektördeki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,290; p>0,05). Bu sonuca göre 0,833 önem düzeyi ile H₃₋₈ hipotezi desteklenmemiştir.

	n	\bar{X}	s.s.	F	P
1 yıldan az ⁽¹⁾	66	2,26	0,98	0,732	0,482
1-5yıl ⁽²⁾	178	2,16	0,81		
6-10yıl ⁽³⁾	92	2,29	1,00		

Çizelge 4.33. Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasına Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

H₃₋₉:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Örgütsel sinizm düzeyleri kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,732; p>0,05). Bu sonuca göre 0,482 önem düzeyi ile H₃₋₉ hipotezi desteklenmemiştir.

H₁: Hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H₂: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kısmen kabul edilmiştir.
H₂₋₁: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H₂₋₂: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H₂₋₃: Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul

Çizelge 4.34. Hipotez Sonuçları

H ₂₋₄ :Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₂₋₅ :Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₂₋₆ :Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında görevlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₂₋₇ :Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında çalıştığı pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₂₋₈ :Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₂₋₉ :Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında şuan ki kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H₃:Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kısmen kabul edilmiştir.
H ₃₋₁ :Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₃₋₂ :Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₃₋₃ :Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₃₋₄ :Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₃₋₅ :Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₃₋₆ :Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile görevlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₃₋₇ :Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile çalıştığı pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₃₋₈ :Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₃₋₉ :Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red

Çizelge 4.34. (devam) Hipotez Sonuçları



5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında elde edilen bilgiler şu şekildedir. Araştırmaya 380 kişi katılmıştır. Ancak anketlerin eksik cevaplanmasından dolayı 336 anket değerlendirmeye alınmıştır. Ankete katılan çalışanların 140'ını kadın, 196'sını erkekler oluşturmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında 18-24 yaş aralığında 128 kişi 25-31 yaş aralığında 108 kişi 32 ve üzeri yaş aralığında 100 kişi olduğu görülmektedir. Ankete katılan 212 kişinin evli 124 kişinin bekar olduğu sonucuna varılmıştır. Öğrenim durumlarına bakıldığında ilköğretim düzeyinde 166 çalışan, lise düzeyinde 119 çalışan, önlisans ve lisans düzeyinde 51 çalışan bulunmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun ilköğretim düzeyinde olduğu görülmektedir. Aylık gelir düzeylerine bakıldığında 2020-3000 TL arası gelire sahip olan çalışan sayısı 315, 3050 TL ve üzeri gelire sahip çalışan sayısı 21 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu asgari ücret düzeyinde gelir sahibidir. Çalışanların göreve ilişkin dağılımlarına bakıldığında 192'si temizlik görevlisi, 95'i güvenlik görevlisi ve 49'u teknik ekip olarak çalışmaktadır. Aynı zamanda bu çalışanların 312'si işgören 24'ü orta düzey yönetici olarak çalışmaktadır. Sektördeki deneyim sürelerine bakıldığında 1 yıldan az 46 çalışan 1-5 yıl arası 133 çalışan, 6-10 yıl arası 109 çalışan, 11 yıl ve üzeri 48 çalışan bulunmaktadır. Kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıldan az 66 çalışan, 1-5 yıl arası 178 çalışan, 6-10 yıl arası 92 çalışan olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışanların hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin tutumları incelediğinde en düşük ortalamaya sahip ifade “Liderim benim için kendinden ödün verdi” ifadesi olduğu tespit edilmiştir, en yüksek ortalamaya sahip ifade ise “Liderim doğru işler yapma yönünde beni yönlendirir” olarak tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm algılarına ilişkin ifadelerine bakıldığında “Kendimi çalıştığım işletmenin sloganlarıyla dalga geçerken bulurum” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. En yüksek ortalamaya sahip ifade ise “Diğer çalışanlarla çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum” şeklindedir.

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucuna bakıldığında hizmetkâr liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü zayıf ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel sinizm düzeyine etkisini incelemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel sinizme istatistiksel açıdan anlamlı düşük düzeyde bir etkisi vardır.

Bu durumda çalışanların hizmetkâr liderlik algıları arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin azalacağı düşünülmektedir. “H₁:Hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Akben (2014) sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik algılaması, stres ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kahramanmaraş Necip Fazıl şehir hastanesi örneği) çalışmasında. Örgütsel sinizmle hizmetkâr liderlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuç araştırmamızla paralellik göstermektedir.

Derin (2016) demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği adlı çalışmasında demokratik liderlik ile örgütsel sinizmin boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki bulmuş demokratik liderlik örgütsel sinizmi azaltmaktadır şeklinde yorumlamıştır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre hizmetkâr liderliğe algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan t-testi sonuçlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile hizmetkâr liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H₂₋₁ hipotezi desteklenmemiştir.

Çalışanların yaşlarına göre hizmetkâr liderlik algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. H₂₋₂ hipotezi desteklenmemiştir.

Medeni duruma göre hizmetkâr liderlik algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda Çalışanların medeni durumları ile hizmetkâr liderlik algılarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H₂₋₃ hipotezi desteklenmiştir.

Eğitim durumuna göre hizmetkâr liderlik algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda İlköğretim mezunu olanların hizmetkâr liderlik algılarının, lise mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumuna göre hizmetkâr liderlik algılarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır. H₂₋₄ hipotezi desteklenmiştir.

Kaya (2019) hizmetkâr liderlik: turizm sektöründe bir araştırma adlı çalışmasında katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Çalışanların gelir durumlarına göre hizmetkâr liderlik algılarının incelemek üzere yapılan bağımsız t-testi sonucunda gelir durumları ile hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. H₂₋₅ hipotezi desteklenmemiştir.

İşletmedeki görev durumuna göre hizmetkâr liderlik algılarını incelemek üzere yapılan ANOVA testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İşletmede çalışan temizlik görevlilerinin hizmetkâr liderlik algılarının, güvenlik ve teknik ekip olarak çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. H₂₋₆ hipotezi desteklenmiştir.

Çalışanların işletmedeki pozisyon durumuna göre hizmetkâr liderliğe ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız t-testi uygulanmış ve anlamlı bir fark bulunmamıştır. H₂₋₇ hipotezi desteklenmemiştir.

Çalışanların sektördeki çalışma sürelerine göre hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin sonuca bakıldığında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Sektörde 1-5 yıl deneyimi olanların hizmetkâr liderlik algıları 11 yıl ve üzeri deneyimi olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H₂₋₈ hipotezi desteklenmiştir.

Kavak (2019) hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel öğrenmeye etkisi: hastane çalışanları üzerine bir araştırma adlı çalışmasında katılımcıların toplam çalışma süreleri ile hizmetkâr liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışanların hizmetkâr liderlik algıları en yüksek iken sırasıyla 11-15 yıl, 6-10 yıl, 1-5 yıl ve 16-20 yıl arası çalışanlar gelmektedir. Bu sonuca göre çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Çalışanların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre hizmetkâr liderlik algıları arasında gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. H₂₋₉ hipotezi desteklenmemiştir.

Bütün alt hipotezlerin sonucuna bakıldığında çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eden H₂ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizme düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H₃₋₁ hipotezi desteklenmiştir.

Gövez (2013) örgütsel sinizm ve dönüştürücü/ etkileşimci liderlik arasındaki ilişki bir uygulama adlı çalışmasında, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan karşılaştırmalarda kadınların duyuşsal sinizm düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuca göre araştırmamızla paralellik göstermektedir.

Çalışanların yaşlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve Örgütsel sinizm düzeyleri yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre H₃₋₂ hipotezi desteklenmemiştir.

Yıldırım (2015) lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin yaş arttıkça azaldığı sonucuna ulaşarak anlamlı bir farklılık bulmuştur. Çalışmamızın tersi yönde bir sonuca ulaşmıştır.

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, örgütsel sinizm düzeylerinin medeni duruma göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. H₃₋₃ hipotezi desteklenmemiştir.

Karacaoğlan (2014) otel işletmelerinde örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali: Ankara'daki beş yıldızlı otellerde bir araştırma adlı çalışmasında araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni durum değişkeni bakımından örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuç ile çalışmamız paralellik göstermektedir.

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin öğrenim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda; örgütsel sinizm düzeylerinin öğrenim durumuna göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. H₃₋₄ hipotezi desteklenmemiştir.

Sur (2010) örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması adlı çalışmasında araştırmaya katılan büro çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerini incelemiş aralarında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuç çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Çalışanların gelir durumuna göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız t-testi uygulanmış ve sonucunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Aylık geliri 2020-3000 TL olan çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri 3050-4000 TL olanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. H₃₋₅ hipotezi desteklenmiştir.

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin kurumdaki görev durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; temizlik görevlisi olarak çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin teknik ekipte çalışanlara

göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm düzeylerinin kurumdaki görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. H₃₋₆ hipotezi desteklenmiştir.

Ağırdan (2016) örgütsel sinizm: hastane çalışanları üzerine bir araştırma adlı çalışmasında Hastane çalışanlarının örgütsel sinizm seviyeleri ile hastanedeki görevleri arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Çalışmamızın tersi yönünde bir sonuç elde etmiştir.

Çalışanların pozisyon durumuna göre örgütsel sinizme ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız t-testi uygulanmış ve bu sonuca göre H₃₋₇ hipotezi desteklenmemiştir.

Özdemir (2013) psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma adlı çalışmasında örgütsel sinizm değişkeni genel olarak değerlendirildiğinde satış danışmanı pozisyonunda çalışan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin yönetsel pozisyonda çalışan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerine göre daha yüksek ve bu sonuçların istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızın tersi yönünde bir sonuca ulaşmıştır.

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin sektördeki çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. H₃₋₈ hipotezi desteklenmemiştir.

Yüksel (2015) örgütsel sinizm ve bağlılık arasındaki ilişki: ilk ve ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma adlı çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin şuan ki kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA testi sonucunda; Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin şuan ki kurumda çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. H₃₋₉ hipotezi desteklenmemiştir.

Yeşilçimen (2015) hemşirelikte örgütsel sinizm ve örgütsel güven ilişkisi adlı çalışmasında hemşirelerin kurumda çalışma süresinin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu 10 yıl ve altı çalışanlarda sinizm düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışma sonucumuzla paralellik göstermemektedir.

Bütün alt hipotezlerin sonucuna bakıldığında çalışanların örgütsel sinizm düzeyinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eden H₃ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Kanar (2015) Hastanede çalışan idari personelin genel ve örgütsel sinizm düzeyinin belirlenmesi çalışmasında idari çalışanların demografik özellikleri örgütsel sinizm düzeyine göre farklılık göstermemektedir sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucumuzla benzerlik göstermektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda hizmet sektöründe çalışanlardan yüksek düzeyde verim alınabilmesi için örgütsel sinizme yol açan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Yöneticiler ve çalışanlar sinizm ve örgütsel sinizm hakkında bilgilendirilmelidir. Bu sayede doğabilecek olumsuz sonuçlar biraz da olsa önlenmiş olacaktır. Bunlardan biri olan hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinde azalma olmaktadır ve bu da çalışanların daha mutlu bir iş ortamında çalışmalarına olanak sağlayacaktır.

Hizmet sektöründe işe alınan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerini taşıyıp taşıyamamaları bu konuda belirleyici etken olabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağırdan, Ö. (2016). *Örgütsel sinizm: hastane çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akben, S. (2014). *Sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik algılaması, stres, örgütsel sinizm davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kahramanmaraş Necip Fazıl şehir hastanesiörneği)*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A. (2013).Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (11), 35-50.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B., Zengin, Y. (2016). Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 115-130.
- Akdemir, M. (2019). *Otantik liderlik ve işyeri mutluluğu: otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Akman, G. (2013). *Sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, B., Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 191-205.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Alkın, M.C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili Olarak yapılan bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Altay, H., Dedeoğlu, B.B. (2016). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve işe yabancılaşmanın aracılık rolü: Antakya turizm sektörü çalışanları örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 458-474.
- Altınöz, M., Çöp, S., Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21), 285-316.
- Arabacı, İ.B., Alanoğlu, M., Doğan, B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1), 195-196.

- Arık, S. (2018). *Yönetici hemşirelerin hizmetkâr liderlik düzeylerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.
- Arslan, H. (2019). *Örgütsel sinizmin Y kuşağı çalışanlarına etkileri: katılım bankaları örneği*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Aslan, Ş., Özata, M. (2011).“ Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis Bocerna hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenlik araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18 (1), 139-154.
- Aygün, C. (2018). *Eleştirel liderlik stili ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayhan, G. (2019). *Örgütsel sinizmin kurumsal itibara etkisi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (14), 13-40.
- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ., Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 1-12.
- Bakan, İ., Doğan, İ.F.(2013). *Liderlik: güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R., Kaya, A. Gençdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4 (1), 229-249.

- Balçık, B. (2002). *İşletme yönetimi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer yayınları.
- Başaran, Y. (2017). Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (47), 480-495.
- Bay, M. Akpınar, S. (2017). Liderlik tarzları ve girişimcilik özellikleri üzerine bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (52), 964-973.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O.İ., Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman'daki Bankalar üzerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee And Supervisor Perspectives On Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Bulut, R.C. (2019). *Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iletişim becerileri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çetin, M.M. (2018). *Dönüşümcü liderlik üzerine bir analiz: bankacılık sektöründe çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çevik, S., Akoğlan Kozak, M. (2010). Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik, 11. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, 80-87.
- Dalgıç, D. (2017). *Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: hizmet sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Danacı, H. (2019). *Otomotiv sektöründe çalışanların liderlik tiplerine ilişkin algılaması ve iş tatmini ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998), Organizational Cynicism, *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Dennis, R. S. ve Bocarnea, M. (2006). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 600-615.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleriörneği*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dierendonck, D.V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Managament*, 37 (4), 1228-1261.
- Durmaz, C. (2019). *Babacan liderlik -örgütsel sinizm ilişkisinde yıldırma değişkeninin aracı, bireycilik - toplulukçuluk değişkeninin düzenleyici rolü*(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Duyan, C.E.; Dierendonck, D.V. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49 (1), 1-32.
- Dülker, A.P. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dündar, S. (2019). *Kültürel zekâ ve duygusal zekânın liderlik tipleri üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ercan, İ., Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdinç, F. (2018). *Kriz yönetiminde etkin liderlik*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili Ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi, 15 *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 514-524.
- Eren, E. (1989). *Yönetim psikolojisi* (Üçüncü Baskı). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik*. İstanbul: AlfaYayıncılık.
- Gay, L. R. (1985). *Educational evaluation and measurement*(2nd Edition). London: ABell&HowellCompany.
- Gelmez, M., Akça Ürtürk, E. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22 (1), 51-72.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (Dördüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

- Genç, N. (2013). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon* (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/ etkileşimci liderlik arasındaki ilişki bir Uygulama*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Guliyev, R. (2019). *Azerbaycan – Türkiye işletme yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının liderlik çıktıklarına etkisi açısından karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gül, H., Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 29-49.
- Gül, H., Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 17-36.
- Gün, İ., Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5 (3), 218-220.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürsel, Ö. (2018). *Örgütsel sessizlik ve sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü: belediye çalışanları üzerine bir inceleme*(Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Hair, F. J., Celsi, M. W., Money, A. H., Samouel, P., Page, M. J. (2011). *Essentials of business research methods* (2nd edition). USA: Routledge.
- Helvacı, M. A., Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies*, 7 (3), 1475-1497.
- İş, E., Balcı, S., Kayan, M.S. (2017). Mardin Artuklu Üniversitesi öğrenci profili ve harcama analizi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (1), 137-150.
- Kahya, T. (2019). *Örgütsel Sinizmin neden ve sonuçları üzerine nitel bir araştırma: hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir firma örneği*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kalağan, G., Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kanar, D. (2015). *Hastanede çalışan idari personelin genel ve örgütsel sinizm düzeyinin Belirlenmesi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Karacaoğlan, F. (2014). *Otel işletmelerinde örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali: Ankara'daki beş yıldızlı otellerde bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K., İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal* 3 (3), 77-92.
- Karaduman, Ş. (2017). *Çalışanların psikolojik sermayeleri ile amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki: bir uygulama*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kars, M. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Kavak, P. B. (2019). *Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel öğrenmeye etkisi: hastane çalışanları üzerine bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, E. (2019). *Hizmetkâr liderlik: turizm sektöründe bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayapalı Yıldırım, S. (2016). *Etik iklim ve örgütsel kontrol mekanizmalarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü*(Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kılıç, K.C., Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106-113.
- Koç, H., Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi* (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (Dokuzuncu Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (Onaltıncı Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konyalıoğlu, S. (2014). *Tüketicilerin Alışveriş Merkezi (AVM) Tercihlerinde AVM Yönetiminin Önemi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kozak, M. (2008). Turizm işletmelerinde liderlik ve liderlik tarzları., F. Okumuş ve U. Avcı. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, (s.485-511). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kunduracı, D. (2019). *Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine etkisi ve cam imalat şirketinde uygulanması*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Küçük, K., Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1 (2), 81-93
- Lorcu, G. (2019). *Güç mesafesinin örgütsel sinizm ile ilişkisi: idari personel üzerinde bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Mısır, S. (2019). *Örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma ilişkisi: İstanbul'da hizmet sektörü çalışanları üzerinde bir uygulama*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Murat, G. (2017). *Karanlık kişilik özellikleri ile sinizm arasındaki ilişki*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Murat, M. (2003). Üniversite öğretim elemanlarında tükenmişlik. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (19), 25-34.
- Mülayim, M. (2019). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Tokat.
- Ömürgönülşen, S., Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 91-103.
- Öter, S. (2019). *Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (Beşinci Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, H. (2013). *Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi kuram uygulama teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özler, D. E., Atalay, C.G., Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (8), 3085-3098.
- Page, D., Wong, P.T.P. (2000). *A Conceptual Framework For Measuring Servant Leadership*, In Adjibolosoo, S (Ed.), *The Human Factor In Shaping The Course of History and Development*, University Press of America, Inc, New York, Ny.

- Patterson, K. A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. Servant Leadership Research Roundtable. *School of Leadership Studies Regent University*, 1-10.
- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki: Karabük ili örneği*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Purtul, A.N. (2018). *Örgütsel sinizmin çalışan performansına etkisi (bir belediye örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z.,Tüz, M. (1995).*Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salepçioğlu, M.A., Yeğin, A. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi ve bir uygulama. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 62-63.
- Sökmen, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sucu, G. (2019). *Okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan Araştırması*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, A.,Taşpınar, Y., Eryeşil, K., Örselli E. (2015). Kamu yönetiminde liderlik: yöneticive çalışanların liderlik algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18 (2), 73-96.
- Temiz, E. (2016). *İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Topluk, G. (2018). *Algılanan iş güvencesizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin düzenleyici rolü*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Torun, Y. (2016). *Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma*(Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tünay, S. (2019). *Örgütsel sinizmin yönetici koçluk davranışı ile içsel motivasyon ilişkisine etkisi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Uğur, U., Uğur, S. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 122-136.
- Uygur, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*(Beşinci Bakı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ünsal, Y. (2018). *Eğitim örgütlerinde sergilenen hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmasına etkisi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Yakın, B. (2017). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yalçın, U. (2017). *Araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*(Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, E. (2018). *Liderlik*. Ankara: Barış Kitabevi.
- Yazıcıoğlu, N. (2019). *Kurum içi etkin iletişim ortamı örgütsel sinizm arasındaki ilişki*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilçimen, K.C. (2015). *Hemşirelikte örgütsel sinizm ve örgütsel güven ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilyurt, R. (2015). *Okul Müdürlerinin Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Okula Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yetim, Ş. (2018). *Kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma: Karaman örneği*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldırım, A. (2017). *Kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde hizmetkâr liderliğin rolüne ilişkin bir araştırma*(Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yıldırım, G. (2015). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım Kahraman, Z. (2018). *“Toplum liderleri geliyor” liderlik eğitiminin öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri üzerine etkisi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Yörük, D., Dündar, S. (2011).Türkiye’deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 93-106.

Yüksel, H. (2015). *Örgütsel sinizm ve bağlılık arasındaki ilişki: ilk ve ortaokul Öğretmenleri üzerinde bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Zehir Gülebi, N. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin liderlik alguları ve ilkokul yöneticilerinden beledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Amasya.





EKLER

Ek-1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler bilimsel amaçla araştırmaya veri tabanı oluşturmak için kullanılacaktır. Bu nedenle, size yöneltilen ifadelere gerçek duruma uygun olarak cevaplamanız istenmektedir.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Ercan YAVUZ

Gazi Üniversitesi

ABD

eyavuz@gazi.edu.tr

Berna KÜÇÜK

Rekreasyon

Yönetimi

bernakuck@gmail.com

A:DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

1) Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek 2) Yaşınız:..... 3) Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr

4) Eğitim Durumunuz:

a) İlköğretim b) Lise c) Önlisans d) Lisans e) Lisans üstü

5) Aylık net kazancınız :..... 6) Göreviniz:..... 7) Firmadaki

pozisyonunuz:.....

8) Mesleki deneyiminiz:

a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d)11 yıl ve üstü

9) Bulduğunuz yerde çalışma süreniz:

a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d)11 yıl ve üstü

B:HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SINİZM ÖLÇEĞİ

1-Asla-Hiç 2-Nadiren 3- Ara sıra 4-Sık sık 5-Çok sık

1.Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir.	1	2	3	4	5
2.Liderim beni cesaretlendirerek bana ihtimam gösterir.	1	2	3	4	5
3.Liderim davranışlarıyla bana karşı olan sevgisini gösterir.	1	2	3	4	5
4.Liderim benimle ilgilenir.	1	2	3	4	5
5.Liderim yüksek etik standartları içeren bir kültür oluşturur.	1	2	3	4	5
6.Liderim yeteneklerimi geliştirmem için bana fırsat vererek beni güçlendirir yetkilendirir.	1	2	3	4	5
7.Liderim bazı konularda kontrolü bana bırakır ve böylece sorumluluk sahibi olmamı sağlar.	1	2	3	4	5
8. Liderim karar vermede bana güvenir.	1	2	3	4	5
9.Liderim işimi yapmam için ihtiyaç duyduğum yetkiyi bana devreder.	1	2	3	4	5
10.Liderim sorumluluk almam için işlerde karar vermeme izin verir.	1	2	3	4	5
11.Liderim kurumun vizyonunu dikkate alarak benim vizyonumu gözlemlemiştir.	1	2	3	4	5

Ek-1. (devam) Anket Formu

12.Liderim çalışanların vizyonlarını kurumun amaç ve hedeflerine eklemek istediğini gösterir.	1	2	3	4	5
13.Liderim kurumun vizyonunu ilgilendiren konularda benim bağlılığımı araştırır.	1	2	3	4	5
14.Liderim kurumun gelecekteki yönünün ne olması gerektiği konusundaki düşüncelerimi sorar.	1	2	3	4	5
15.Liderim ve ben kurumun vizyon yapısı için kısa ve öz bir çalışma yaptık.	1	2	3	4	5
16.Liderim benim için kendinden ödün verdi.	1	2	3	4	5
17.Liderim beni savunmak için zorluklara katlanır.	1	2	3	4	5
18.Liderimin bana olan güveni benim kuruma olan bağlılığımı artırır.	1	2	3	4	5
19.Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir.	1	2	3	4	5
20.Liderim doğru işler yapma yönünde beni yönlendirir.	1	2	3	4	5
21.Liderim sır tutmam konusunda bana güvenir.	1	2	3	4	5
22.Liderim bana olan güvenini ifade eder.	1	2	3	4	5
23.Liderim kendisine olduğundan fazla değer biçmez.	1	2	3	4	5
24.Liderim kendini övmekle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
25.Liderim tüm sorulara cevap bulamadığında diğer çalışanlara danışma konusunda mütevazidir.	1	2	3	4	5
26.Liderim başarılarından dolayı farkedilmeyi beklemez.	1	2	3	4	5
27.Liderimin davranışlarından biri alçak gönüllülüktür.	1	2	3	4	5
28.Çalıştığım işletmede söylenenle yapılanların birbirinden farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
29.Çalıştığım işletmede politikalar, amaçlar ve uygulamaların çok az ortak noktası vardır.	1	2	3	4	5
30.Kendimi çalıştığım işletmenin uygulama ve sloganlarıyla dalga geçerken bulurum.	1	2	3	4	5
31.Çalıştığım işletmenin çalışanlarından beklediği davranışlar ve ödüllendirdiği davranışlar farklıdır.	1	2	3	4	5
32.Çalıştığım işletmenin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekten yapılanlar arasında çok az benzerlik olduğunu görüyorum.	1	2	3	4	5
33.Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman gerilirim.	1	2	3	4	5
34.Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman kaygılanırım.	1	2	3	4	5
35.Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman sinirlenirim	1	2	3	4	5
36.Çalıştığım işletmeyi düşündüğüm zaman kızgınlık hissederim.	1	2	3	4	5
37.Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, çalıştığım fakültede olanlar hakkında yakınırım.	1	2	3	4	5

Ek-1. (devam) Anket Formu

38.Çalıştığım işletmede herhangi bir şey olduğunda çalışma arkadaşlarımla anlamlı bakışmalarda bulunuruz.	1	2	3	4	5
39.Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
40.Çalıştığım işletmenin uygulama ve politikaların diğer çalışanlarla eleştiririm.	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : KÜÇÜK, Berna
Uyruğu : T.C
Doğum tarihi ve yeri :05/05/1992 Mustafakemalpaşa
Medeni hali : Bekar
e-posta :bernakuck@gmail.com



Eğitim Derecesi	Okul/ Program	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Rekreasyon Yönetimi	Devam Ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi/ Gastronomi ve Mutfak Sanatları	2014
Lise	Mustafakemalpaşa Meslek Lisesi	2010

Yabancı Dili

İngilizce



