



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

**BABACAN LİDERLİK - ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNDE
YILDIRMA DEĞİŞKENİNİN ARACI,
BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK DEĞİŞKENİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Cemil DURMAZ

Doktora Tezi

Ankara, 2019

**BABACAN LİDERLİK - ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNDE
YILDIRMA DEĞİŞKENİNİN ARACI,
BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK DEĞİŞKENİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Cemil DURMAZ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

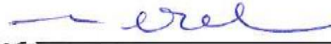
Ankara, 2019

KABUL VE ONAY

Cemil DURMAZ tarafından hazırlanan "Babacan Liderlik - Örgütsel Sinizm İlişkisinde Yıldırma Değişkeninin Aracı, Bireycilik-Toplulukçuluk Değişkeninin Düzenleyici Rolü" başlıklı bu çalışma, 14.02.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



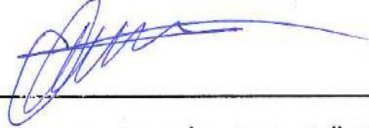
Prof. Dr. Özlem ATAY (Başkan)



Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Danışman)



Prof. Dr. Belgin AYDINTAN



Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ



Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

14 / 02 / 2019


Cemil DURMAZ

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Tez Danışmanı **Prof.Dr. Azize ERGENELİ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.



Cemil DURMAZ

TEŞEKKÜR

TSK'ya gönülden bağlı bir subay olarak; 14 yaşında girdiğim, bizleri Atatürkçü Düşünce Sisteminin öngördüğü çağdaş eğitim sistemi içinde eğiten ve yetiştiren Işıklar Askeri Lisesi, Kara Harp Okulu ile Topçu ve Füze Okulu Komutanlıkları başta olmak üzere mensubu olmaktan her zaman gurur duyduğum ve bir ömür gurur duymaya devam edeceğim Türk Silahlı Kuvvetlerine şükranlarımı sunmayı borç bilirim.

Bizleri doktora eğitimine kabul eden ve bilimsel eğitim alabilmemizi sağlamak amacıyla birbirinden değerli, aydın, bilgili ve tecrübeli öğretim elemanlarını bizlere tahsis eden Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğüne şükranlarımı sunmayı borç bilirim.

Bu tez çalışmasındaki en büyük katkıyı kim sağladı diye düşünenecek olursam şüphesiz tez danışmanım Prof. Dr. Azize ERGENELİ'yi belirtmem gerekir. Akademik ve idari faaliyet yoğunluğuna rağmen değerli zamanını bana ayırarak araştırmanın başından sonuna kadar bitmeyen enerjisi, bilgisi, konulara vukufiyeti ve tecrübesi ile bu araştırmanın tamamlanmasında sağladığı katkıdan dolayı kendisine sonsuz şükranlarımı sunmayı borç biliyorum. Ayrıca, yedi yıl gibi süren uzun doktora eğitimi sürecinde iş yaşamında yaşadığım zorluklara göğüs germemde sağladığı manevi destek ile beni cesaretlendirmesini bir ömür unutmayacağımın da bilinmesini isterim.

Yedi yıllık doktora eğitimim boyunca beni cesaretlendiren, başaracağıma inandıran; yoğun ve uzun saatler süren çalışmalarımda beni anlayışla karşılayan ve bütün zorluklarda her türlü desteği sağlayıp yanımda olan sevgili eşim Esra Aslıhan ile oğlum Hasan Arda'ya teşekkürü borç bilirim.

2012 Ağustosunda Asya Kıtasında başladığım doktora eğitimine, 2014 yılında bir dönem Saraybosna'dan tam yedi sefer derslere katılarak; sonrasında 2016 yılının Ocak ayında Tunus/Kuzey Afrika'dan Yeterlilik Sınavına girerek devam ettim ve üç farklı kıtada doktora eğitimimi tamamlama imkânı buldum. Bu eğitim süresince, gerek ders, gerekse tez aşamasında bana her türlü yardım ve desteği sağlayan, bölümümüzün değerli, bilgili, tecrübeli ve anlayışlı öğretim üyeleri Prof.Dr. Mehmet Baha KARAN'a, Prof.Dr. Bahtişen KAVAK'a, Prof.Dr. Mustafa Ömer İPÇİ'ye, her türlü faaliyetlerimizde desteğini esirgemeyen Prof.Dr. Semra GÜNEY'e, Prof.Dr. Mahmut ARSLAN'a, Prof.Dr. Mustafa KILIÇ'a, Prof.Dr. Aydın ULUCAN'a, Prof.Dr. Leyla ÖZER'e, Doç.Dr. Öznur AZİZOĞLU'na, Doç.Dr. Kazım Barış ATICI'ya, Doç. Dr. Canan ERYİĞİT'e, Doç. Dr. Beyza GÜLTEKİN'e, Doç.Dr. Arzu İLSEV'e, Doç.Dr. Bülent ÇEKİÇ'e, Öğr.Gör.Dr. Eren

Miski AYDIN'a, Dr.Öğr. Üyesi Niray TUNÇEL'e, Öğr.Gör. Mustafa KAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Hem Tez İzleme Komitesinde, hem de Tez Savunma Sınavında yardım ve desteğini esirgemeyen başta danışmanım Prof.Dr. Azize ERGENELİ'ye; Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim görevlisi olan Prof.Dr. Özlem ATAY'a ve Doç.Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR'a; Tez Savunma Sınavında yardım ve desteğini esirgemeyen Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde öğretim görevlisi olan Prof.Dr. Belgin AYDINTAN ile verilerin analizi başta olmak üzere tez ile ilgili yardımlarından dolayı Doç.Dr. Selin METİN CAMGÖZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Uzak diyarlarda iken Hacettepe'de temsilcimiz gibi çalışan ve değerli yardımları bulunan değerli kardeşim Hüseyin TEMİZ'e; kendi canı ve "Can"ı ile uğraşırken tezimi inceleyerek analiz için önerilerde bulunan Dr.Öğr. Üyesi Anıl BOZ'a; yüzlerce kilometre uzaktan, Hakkâri'den yardımlarını esirgemeyen Dr.Öğr. Üyesi Aynur TAŞ'a; Ömer Faruk GÜLEÇ'e, Aslı ÇİLLİOĞLU'na, Yılmaz YILDIZ'a, Handan AKKAŞ'a ve Etik Komisyondan gerekli izinlerin alınmasında vermiş olduğu destekten dolayı Hürcan KABAKÇI'ya; idari faaliyetlerde Nuray YETİK'e, Özgül KURT'a, Mehmet AKGÜN'e ve Asuman HAS'a teşekkürlerimi sunarım.

Manevi desteğini her zaman hissettiğim sevgili annem, eşimin annesi ve kardeşlerime, eğitimim süresince desteğini esirgemeyen kayınbiraderim Doç. Dr. Uğur AKGÜN'e teşekkürlerimi sunarım.

Yardımlarını esirgemeyen Doç.Dr. Mustafa POLAT'a, doktora eğitimi boyunca her daim yanımda olan değerli komutanım Sakin KUTSAL'a, sevgili kardeşim Bülent MERCİMEK'e, kardeşlerim Adem EĞRİ'ye, Haşim CÜCE'ye ve eğitimimin değişik aşamalarında bilgilerinden ve tecrübelerinden faydalandığım ve burada ismini sayamadığım değerli çalışma arkadaşlarım ile öğretim elemanlarına minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Anket ve uygulamaya ilişkin verileri toplamada benden yardımlarını esirgemeyerek tezime katkı sağlayan değerli Komutanım Emekli Topçu Yarbay Erdal ÖZTÜRK'e; silah arkadaşlarım ve kardeşlerim Abdurrahim NAMTI'ya, Erol IŞIKÇI'ya, Metin ÇELEBİ'ye, Ahmet KOLDEMİR'e, Erdal KAYA'ya; Prof.Dr. Kurtuluş KÖKLÜ'ye, Halis AVCI'ya ve zaman ayırıp anket sorularımı cevaplayan tüm katılımcılara teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

DURMAZ, Cemil; *Babacan Liderlik - Örgütsel Sinizm İlişkisinde Yıldırma Değişkeninin Aracı, Bireycilik-Toplulukçuluk Değişkeninin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Ankara, 2019

Bu çalışmanın amacı, babacan liderlik ile örgütsel sinizm algısı arasındaki ilişkide yıldırma algısının aracılık, bireycilik-toplulukçuluk değişkeninin ise düzenleyici etkisini tespit edebilmektir. Yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları durumunda, çalışanların bireyci veya toplulukçu olmaları ile yıldırma yaşama algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ve yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide yıldırmanın aracılık etkisi araştırılmıştır.

Bu maksatla bağımsız değişken olan babacan liderlik, aracı değişken olan yıldırma ve bağımlı değişken olan örgütsel sinizm tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Düzenleyici değişken olan bireycilik-toplulukçuluk ise bireycilik ve toplulukçuluk olarak iki şekilde incelenmiştir.

Araştırma Ankara Polatlı'da Organize Sanayi Bölgesinde güvenlik ve üretim sahasında faaliyet gösteren 333 katılımcı ile yürütülmüştür. AMOS programı kullanılarak yapılan analizler sonucunda toplulukçuluğun, babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, yüksek toplulukçu özelliklere sahip çalışanların; yöneticilerini babacan lider olarak algılamaları arttıkça daha düşük seviyede yıldırma algıladıkları (Yüksek toplulukçu kişilerde, babacan liderlik algısı arttıkça, yıldırma algısının azaldığı) tespit edilmiştir.

Aynı etkinin bireycilik için de beklenmesine ve regresyon modeli anlamlı olmasına rağmen bireyciliğin, babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada aracılık ile ilgili olarak, yıldırma değişkeninin babacan liderlik ve örgütsel sinizm arasında kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler

Liderlik, Babacan Liderlik, Yıldırma, Örgütsel Sinizm, Bireycilik-Toplulukçuluk



ABSTRACT

DURMAZ, Cemil; *The Moderator Effect of Individualism-Collectivism and the Mediating Effect of Mobbing on the Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Cynicism*, Doctoral Dissertation, Ankara, 2019

The purpose of this study is to examine the moderating effect of individualism-collectivism and the mediating effect of mobbing on the relationship between paternalistic leadership and organizational cynicism. It was investigated in the case of paternalistic leadership practices, if there is a significant difference between perceptions of mobbing whether the employees are individualist or collectivist and the mediating effect of mobbing on the relationship between managers' paternalistic leadership practices and organizational cynicism.

With this purpose; paternalistic leadership which is our independent variable, mobbing which is our mediating variable and organizational cynicism which is our dependent variable were considered in single dimension. Individualism-collectivism which is the moderator was considered in two dimension such as individualism and collectivism.

The research was carried out in Ankara Polatlı Organized Industrial Zone with the participation of 333 participants in the field of security and production. With the use of AMOS program, it has been found that collectivism has a moderator effect on the relationship between paternalistic leadership and mobbing. In the study, it has been found that employees with high collectivist characteristics; perceived less mobbing as they perceive their leader as paternalistic (The findings revealed that in high collectivist individuals, the perception of mobbing decreased when the perception of paternalistic leadership increased).

Although the same effect was expected for individualism and the regression model was significant; it was found that individualism did not have a moderator effect on the relationship between paternalistic leadership and mobbing.

With the mediation question that we investigate in the study; it was determined that the mobbing variable has a partial mediation role between paternalistic leadership and organizational cynicism.

Keywords

Leadership, Paternalistic Leadership, Organizational Cynicism, Mobbing, Individualism-Collectivism (INDCOL)



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
ÇALIŞMADAKİ DEĞİŞKENLER VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	6
1.1.LİDER, LİDERLİK VE BABACAN LİDERLİK	6
1.2. BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİ.....	21
1.2.1. Kültürel Değerler.....	21
1.2.2. Bireycilik-Toplulukçuluk	24
1.2.3. Yatay ve Dikey Bireycilik-Toplulukçuluk	27
1.3. YILDIRMA (MOBBİNG)	31
1.3.1. Yıldırmanın Tanımı.....	31
1.3.2. Yıldırmanın Aşamaları	35
1.3.3. Yıldırmanın Sonuçları.....	38
1.3.4. Bireycilik/Toplulukçuluk - Yıldırma İlişkisi	39
1.3.5. Babacan Liderlik - Yıldırma İlişkisi.....	43
1.3.6. Babacan Liderlik - Bireycilik/Toplulukçuluk İlişkisi.....	46

1.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM	49
1.4.1. Örgütsel Sinizmin Oluşmasında Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Sinizmin Sonuçları	53
1.4.2. Yıldırma - Örgütsel Sinizm İlişkisi	59
1.4.3. Babacan Liderlik - Örgütsel Sinizm İlişkisi.....	61
İKİNCİ BÖLÜM	64
ALAN ARAŞTIRMASI	64
2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ	64
2.1.1. Araştırmanın Konusu	64
2.1.2. Araştırmanın Amacı.....	64
2.1.3. Araştırmanın Önemi	66
2.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ	68
2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	69
2.5. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA VE KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI 	73
2.5.1.Babacan Liderlik Ölçeği	73
2.5.2. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği	74
2.5.3. Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği	75
2.5.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği	76
2.6. KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARINA İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZLERİ	77
2.7. ARAŞTIRMA BULGULARI	80
2.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler	81
2.7.2. Bağımlı, Bağımsız, Düzenleyici ve Aracı Değişkenlere İlişkin Veriler.....	82
2.7.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	83
2.7.4. Modelin Analizi.....	84
2.7.4.1. Bireycilik ve Toplulukçuluk Değişkenlerinin Babacan Liderlik Yıldırma İlişkisinde Düzenleyicilik Rolünün Analizi.....	84

2.7.4.2. Ek Analiz: Bootstrapping Metodu ile Aracılık Etkisinin Test Edilmesi	91
2.8.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	95
KAYNAKÇA	105
EK-1. ORJİNALLİK RAPORU	133
EK-2. ETİK KOMİSYONU ONAY YAZISI.....	133



KISALTMALAR DİZİNİ

- AGFI** : Adjustment Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)
- BL** : Babacan Liderlik
- CFI** : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- GFI** : Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
- IFI** : Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)
- KMO** : Kaiser Meyer Olkin
- NFI** : Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
- RMR** : Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karekökü)
- RMSEA** : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
- LİDERCENT** : Merkezleştirilmiş Babacan Liderlik
- BİREYCENT** : Merkezleştirilmiş Bireycilik
- TOPLUCENT** : Merkezleştirilmiş Toplulukçuluk

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Sinizm Çalışmalarının Analizi	56
Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	78
Tablo 3: Babacan Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	78
Tablo 4: Yatay Toplulukçuluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	79
Tablo 5: Yatay Bireycilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	80
Tablo 6: İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği (Yıldırma) Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	80
Tablo 7: Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	80
Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	81
Tablo 9: Değişkenlere Ait İstatistik Değerler.....	82
Tablo 10: Araştırmanın Ana Değişkenleri Arasındaki Genel Korelasyonlar.....	83
Tablo 11: Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş)	87
Tablo 12: Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeks Değerleri	88
Tablo 13: Desteklenen Model Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş).....	89
Tablo 14: Babacan Liderlik-Örgütsel Sinizm İlişkisindeki Etkiler ile Standardize Edilmiş Dolaylı (Aracılık Etkisi) Etkilerin Bootstrap İki Yönlü Anlamlılık Değerleri	93
Tablo 15: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	94

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1: Araştırma Modeli	68
Şekil-2: Araştırma Modelinin AMOS Programında Çizilmiş Hali	85
Şekil-3: Test Edilen Araştırma Modeli	86
Şekil-4: Desteklenen Model	88
Şekil-5: Babacan Liderliğin Yıldırma Algısına Etkisinde Toplulukçuluğun Düzenleyici Etkisinin Grafik Gösterimi	90



GİRİŞ

Günümüzde özellikle küreselleşme ile birlikte, önemi gitgide artan ve bir kuvvet çarpanı haline gelen liderlik ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Liderlik üzerinde çalışan araştırmacılar, geçmişten günümüze varolan liderlik teorilerinden Durumsal Liderlik Teorileri'nin çok önemli bir yer tuttuğunu ifade etmektedirler. Bu teorileri araştıranlar; en uygun liderlik tarzının durumlara göre değişeceğini ve koşullar/durum değişkenlerinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler. Koçel (2007) durumsallık teorilerinin liderliğin açıklanmasında büyük katkılarda bulunduğunu ifade etmiştir. Durumsal liderlik teorilerinde, her zaman ve her yerde geçerli evrensel bir liderlik uygulaması bulunmamaktadır.

Batı ülkelerinde yapılan liderlik araştırmalarında, her liderlik tarzının her kültüre uymadığı anlaşıldığından özellikle uzak doğu ülkelerinde araştırılmaya başlayan babacan liderlik, yeni bir liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Hofstede (2001), liderlik uygulamalarının kültürden kültüre farklılık gösterebileceğini ifade etmiştir. Babacan liderlik tarzı, genelde toplulukçu kültürlerle sahip doğu toplumlarında görüldüğünden Türkiye'de de araştırılmaya başlanmıştır (Cerit ve diğ., 2011).

Aycan ve diğ. (2000) ve Aycan (2006); rehberlik etme, koruma, manevi ilgi ve himaye temel görevlerini üstlenen ve astlarından sadakat ve itaat bekleyen babacan lider davranışlarının temel olarak işyeri ortamında aile havası yaratmak, çalışanlarıyla yakın ve özel ilişki kurmak, iş dışındaki hayata müdahil olmak, sadakat beklemek ve otoriteyi muhafaza etmek üzere beş boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir.

Babacan liderlik ile ilgili değişik ülke ve değişik kültürel değerdeki bireyler üzerinde sayısız çalışma yapıldığı ve farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu liderlik tarzının güç mesafesi yüksek ve toplulukçu kültürlerde etkili bir liderlik olarak genel kabul gördüğü; bunun karşısında, babacan liderliğin; toplulukçu olmayan, kişisel özgürlüklerin ön planda olduğu batılı ülkeler tarafından otoriterliği barındırması ve özgürlükleri kısıtlayıcı bir kavram olarak değerlendirilmesinden dolayı olumsuz olarak algılandığı tespit edilmiştir.

Hangi durumda hangi lider özellikleri ya da lider davranışları daha etkili olmaktadır? Doğu toplumları için arzu edilen liderlik çeşidi olan babacan liderlik her ülkede etkili bir liderlik çeşidi midir? Ayrıca bir kültürel değerdeki bireylerin tamamına babacan liderlik uygulamak doğru ve etkili bir hareket tarzı mıdır? gibi sorulardan yola çıkarak; Uzak Doğu, Orta Doğu, Latin Amerika, Arjantin, Şili, Bolivya, Meksika ve Türkiye’de etkili olan babacan liderliğin; diğer liderlik çeşitlerinden ayıran durum değişkeni olan toplumsal kültürel değerler, toplumdan topluma değişme gösterebileceği için, incelenmesinin önemli olduğu dikkate alınarak bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Hofstede (1984, 1994)’ye göre kültür; bir grubun üyelerini veya başka bir insan kategorisini birbirinden ayıran zihnin kolektif olarak programlanmasıdır. Hofstede (1984, 1994) bu tanımında kültürü davranış, teknoloji, dil ve sanat gibi unsurlar tarafından şekillenmiş ve somut hale getirilmiş; ancak görülmez bir zihni bilgisayar yazılımına benzetmiştir.

Hofstede’nin kültür tanımlamasından sonra, kültürün “ben” veya “biz” ile ilgili boyutu olan bireycilik-toplulukçuluk kavramı ile ilgili binlerce çalışma yapılmıştır. Bireycilik, Hofstede (1980)’ye göre bireylerin toplumda sosyal çerçeve içerisindeki tercihlerini kendilerinden yana kullanmaları iken toplulukçuluk bu tercihin bireylerin sosyal çevre içerisinde başkaları için kullanmalarıdır. Hofstede (1984)’ye göre toplulukçuluk; insanların hayatları boyunca, aile, kabile veya bir grup olan sosyal çevreleri içerisinde bir sadakat karşılığında, grupla birlikte kaynaştırıcı bir şekilde varolması iken Triandis (1996)’e göre ise toplulukçuluk; birey ihtiyaçlarından önce grup ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

İşletmelerde iş-personel uyumu yanında birey-yönetici uyumu büyük önem arz etmektedir. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde yerini bulan güvenlik ihtiyacı, yönetici ile kurulan etkileşim ve uygun liderlik sayesinde daha da perçinleşmektedir. İşte tam da bu noktada toplulukçu kültürlerde etkili bir liderlik tarzı olan babacan liderlik, bireyci kişiler için de etkili mi olacak yoksa bireyciler, özel hayata müdahale olarak değerlendirilerek kendilerini yıldırıma maruz mu

hissedeceklerdir? Dolayısıyla bir durumsallığın söz konusu olduğu görülmektedir.

Günümüz örgüt yapısında çok sık karşılaşılan olaylardan biri de; bir veya daha fazla kişi tarafından, sistematik bir biçimde, özel olarak belirlenmiş bir kişiye düşmanca ve etik olmayan davranışların sergilendiği “yıldırma”dır (Leymann, 1990). Yıldırma; işyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi/kişilere yönelik olarak gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, bezdirme, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünü olarak tarif edilmektedir.

Fiili tanımı üzerinde tam bir mutabakat sağlanmasa da yıldırmanın söz konusu olması için; taciz/saldırıların uzun dönemde, belli bir sıklıkta görülmesi; taciz/saldırıların ve sonuçlarının sübjektif algılanması; faaliyetlerin olumsuz etkisi ve mağdur ile uygulayan arasında güç eşitsizliği olması gerekmektedir.

Babacan liderlik tarzının güç mesafesi yüksek ve toplulukçu kültürlerde etkili bir liderlik tarzı olduğu; bunun karşısında, babacan liderliğin; toplulukçu olmayan, kişisel özgürlüklerin ön planda olduğu batılı ülkeler tarafından otoriterliği barındırması ve özgürlükleri kısıtlayıcı bir kavram olarak değerlendirilmesinden dolayı olumsuz olarak algılandığı ifade edilmiştir (Aycan, 2006; Ertüren ve diğ., 2013). Babacan liderliğin, toplulukçu kültürlerde yıldırmaya neden olmayacağı ve yıldırmanın düşük seviyede algılanacağı ifade edilebilir. O halde babacan liderliğin yıldırma ile ilişkisinde bireyci ya da toplulukçu olmanın fark edebileceği; toplulukçu bireylerde babacan liderlik ile yıldırma davranışı algısı arasında ters yönlü ilişki bulunacağı (yüksek toplulukçu bireylerde babacan liderlik algısı arttıkça daha az yıldırma algılanabilir) varsayılabilir. Kişisel özerkliğine ve bağımsızlıklarına düşkün bireyciler ise; babacan liderlik uygulamalarından, liderin iş dışındaki müdahalelerinden rahatsız olup bu davranışı kendilerine müdahale olarak algılayıp iş dışı yaşamları ile ilgili kişilik değerlerine karışıyor olması sebebiyle yıldırma olarak algılayabileceklerdir. Yıldırma ile ilgili

literatürde yapılan çalışmalardan bir kısmı yıldırma algısı yüksek olan bireylerin örgütlerine karşı olumsuz tutumlar içerisinde olduklarına işaret etmektedir (Izquierdo ve diğ.,2006). İşte bu olumsuz tutumlardan birisi de örgütsel sinizmdir.

İşyerlerinde çalışanların yalnızca kendi çıkarlarını düşündüğüne inanan ve bu düşünceye göre de herkesi çıkarıcı olarak kabul eden kişiye “sinik”; bu olguyu açıklamaya çalışan düşünceye de “sinizm” dendiği ifade edilmektedir (Erdost ve diğ., 2007). Sinizme ilişkin temel inanç; işletmedeki dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. Sinizm, kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlama sahip olmaktadır. Örgütsel sinizm ise; bir işletmede idarenin doğruluk ve dürüstlük kavramlarından yoksun olduğu, çalışanların kendilerinden yararlanılacağı ve sömürüldüğü ile işletmede kendilerine adil davranılmadığına olan inanç olarak ifade edilmektedir (Türköz ve diğ., 2013).

Polat ve Meydan, (2010) ‘bireyin istihdam edildiği organizasyona karşı olumsuz tutumu’ demek olan örgütsel sinizmin farklı disiplinlerden beslendiğini ileri sürmekte ve sinizmi kavram olarak örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum olduğunu ifade etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında bir kimsenin; çalıştığı örgüte karşı kin, nefret duyması ve “garezi olması” durumunun söz konusu olduğu düşünülmektedir.

Genel olarak örgütsel sinizmin oluşmasında örgütteki liderlerin etkili olamamasından kaynaklı adaletsiz uygulamalar, yönetim sorunları ve adaletten uzaklaşma olduğu görülmektedir (Polatcan ve Titrek, 2014). Bunlara elbette örgütte mevcut yıldırma uygulamalarını da eklemek mümkündür.

Liderlik, sinizm ve yıldırma kavramlarının yanında bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin işletmelerin ileride de ilgileneceği kavramlar arasında olacağı kıymetlendirilmektedir. Literatürde liderlik ile örgütsel sinizm veya yıldırma arasındaki ilişkileri tespiti yönelik çalışma sonuçları bulunmakla birlikte, bu liderlik tarzlarının örgütsel sinizm veya yıldırma ile ilişkisinde çalışanların

bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin etkisi dikkate alınmamıştır. Bu durum, çalışanların bireycilik-toplulukçuluğuna bağlı kişilik özelliklerinin göz ardı edilmesine ve araştırmaların da eksik kalmasına neden olabilir. Bu araştırmada da bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin, babacan liderlik- yıldırma ilişkisinde düzenleyici bir ilişkisi olduğu, babacan liderlik tarzına göre kişilerin bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin farklı sonuçlar vereceği değerlendirilerek toplulukçu çalışanlarda, babacan liderlik ile yıldırma ve sinizm ilişkisinin daha düşük düzeyde gerçekleştiğinin araştırılması planlanmıştır.

Bu çalışmanın yapılmasının temel amacı; liderlik, sinizm, bireycilik-toplulukçuluk veya yıldırma konularında birçok araştırmanın yapılmış olmasına rağmen; adı geçen konular ile çalışanların bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin birarada olduğu bir araştırmanın varlığının tespit edilememesidir. Bu araştırma ile, üzerinde çok fazla çalışmanın yapılmadığı, çalışanların birey düzeyinde ölçüm yapılmak suretiyle bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin dikkate alınmasıyla birlikte, babacan liderlik ve örgütsel sinizm algısında yıldırma değişkeninin aracılık etkisi araştırılacaktır. Araştırmamızda çalışanların bireycilik-toplulukçuluk özellikleri dikkate alınarak bireysel farklılıkları açıklamaya yönelik literatüre katkıda bulunulacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmada üç ana amaç gerçekleştirmek istenmektedir: İlk olarak babacan liderlik tarzı ile yıldırma ve örgütsel sinizm ilişkisinin tespiti; ikinci olarak ise bu ilişkide bireycilik-toplulukçuluk değişkeninin düzenleyici rolünün belirlenmesi; üçüncüsü de bu ilişkide yıldırma değişkeninin aracı etkisinin tespitidir.

Araştırma iki bölüm halinde sunulmuştur. İlk bölümde sırasıyla liderlik, babacan liderlik; bireycilik-toplulukçuluk değerleri, yıldırma, örgütsel sinizm ile söz konusu değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi araştırılmıştır. İkinci bölümde ise alan araştırması yapılmış olup nihayetinde araştırma bulguları ile ilgili tartışma, sonuç ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMADAKİ DEĞİŞKENLER VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1.1.LİDER, LİDERLİK VE BABACAN LİDERLİK

*“Liderlik güç kullanmak değildir, başkalarını güçlü kılmaktır.”
Warren Bennis ve Burt Nanus*

Lider; belli bir grubu, bazı amaçları gerçekleştirmek için bir araya toplayan kişidir (Ergeneli, 2006). En basit ifadeyle; en az iki kişinin olduğu bir yerde yapılacak işe karar veren lider, onun söylediğini yapan(lar) ve ona uyan(lar) da takipçi(ler)dir.

Lider ve liderlik ile ilgili sayısız tanım bulunmaktadır. Hatta herkesin bir liderlik tanımı yapabileceğini de söylemek mümkündür. Bazı lider ve liderlik tanımları aşağıda sunulmuştur:

Koçel (2007) liderliği; bir kimsenin, belirli amaçları gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla liderlik, bir organizasyonda çalışanların davranışlarını ortak bir amaca doğru yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.

Follett'e göre lider, durumu bir bütün olarak görebilen, grubun tecrübelerini örgütleyen, gelecek işler için vizyon öneren ve de takipçilerini birer lider olarak yetiştiren kişidir (Ergeneli, 2006). Liderlik; iletişim sürecinin yaşandığı bir örgüt ortamında, belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Yukl, 1989).

Truman'a göre lider; insanları etkileyerek, astların yapmak istemedikleri bir şeyi yaptıran ve sonrasında yaptıkları işlerden zevk almalarını sağlayan güç ve yetenekteki kişidir. Eisenhower'a göre liderlik örgütün amaçlarına ulaşmak için yapılması gerekenlere karar vermek ve astlardan da onu yapmasını istemektir. (Bass,1985).

Liderlik; bir grup insanı, paylaşılmış amaçlara ulaşmak ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme ve etkileyebilme bilgi ve yeteneklerini içeren; lider ve takipçileri arasındaki etkileşimli ilişkidir (Daft, 1999).

Yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında liderlik sürecinde üç ana unsurun bir arada olduğu görülmektedir. İlk olarak söz konusu süreçte faaliyetleri başlatan ve kitleleri harekete geçiren liderler, liderlerin ortaya koydukları amaç ve hedeflere ulaşmaya çalışan takipçi(ler) ve son olarak da lider ve takipçi(ler) arasında ortaya çıkan etkileşimdir (Cinel, 2008).

Koçel (2007), lider ve yöneticinin eş anlamlı olmadığını belirtmektedir. Bir grubu, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya toplayan kişi lider iken; yasa, yönetmelik ve diğer dokümanlarda belirtildiği şekilde, görevin gerektirdiği oranda bilgi ve beceriye sahip kişi ise yöneticidir. Söz konusu lider ile yönetici farkını ortaya koyan Güney (2007), yöneticinin; faaliyetleri yönettiğini, düzeni sürdürdüğünü ve koruduğunu, sistem ve yapı merkezli olarak kontrol eğilimli kısa bakış açısına sahip olduğunu, mevcut durumu kabul etme eğiliminde olduğunu ve işi doğru yapan-verimli bir idareci olduğunu belirtmiştir. Liderin ise yenilikçi, farklılık yaratan, sistemi geliştiren, birey merkezli olup güveni özendirilen uzun bakış açısına sahip, mevcut durumu sorgulama eğiliminde olan, doğru işi yapan-etkili biri olduğunu ifade etmiştir.

Etkili liderin hangisi olduğuna yönelik olarak liderlik üzerine yapılan çalışmalar günümüzde de devam etmektedir. Liderlik üzerinde çalışan araştırmacılar, geçmişten günümüze varolan liderlik teorilerini dört grupta toplamışlardır. İlk sınıflama, eski çağlardan beri gelen ve lideri takipçilerinden üstün kılan kişisel ve fiziksel özellikleri üzerinde duran 'Özellikler Teorisi'dir (Koçel, 2007). Özellikler Teorisi, liderleri takipçilerden ayıran hususların ve liderliğin doğuştan gelen özelliklerden kaynaklandığı görüşünü benimsemektedir.

Robbins ve Coulter (2007), özellikler teorisinde genel olarak liderin içgüdü, kendine güven, yönetme arzusu, zekâ, dürüstlük, iş ile ilgili konulara vukufiyet,

enerjik ve sosyal olma gibi özelliklerinin işyeri performansı üzerine etkilerinin araştırıldığını ifade etmektedir (Yörük ve Dündar, 2011). Özellikler teorisinin; lideri sadece lider değişkenine bağlı olarak incelediğinden ve de başarılı liderlerin farklı özelliklere sahip olduğu tespit edildiğinden dolayı evrensel bir geçerliliğe ulaşamadığı görülmüştür.

'Davranışsal Teoriler' ikinci grupta ortaya çıkan ve araştırmacıların liderin kişisel ve fiziksel özelliklerinden ziyade nasıl davrandıklarını araştıran teorilerdir. Bu teori, liderlerin, lider olarak doğmalarının gerekmediğini; liderlerin doğru şeyleri yapacak şekilde eğitilebileceğini iddia etmektedir. Ancak söz konusu teorisinin de lider davranışlarını açıklamada yetersiz kaldığı tespit edilmiştir (Eraslan, 2004).

Davranışsal teorilerde liderin yetki devretmedeki istekliliği, çalışanları ile kurduğu iletişim, astlarını kontrol şekli, planlama yeteneği gibi lider davranışları liderin etkililiğinin tespitinde temel faktörler olarak irdelenmiştir (Owens, 1976).

Üçüncü grupta 'Durumsal Liderlik Teorileri' yer almaktadır. Bu teorileri araştıranlar; en uygun liderlik tarzının durumlara göre değişeceğini ve koşullar/durum değişkenlerinin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Koçel (2007) durumsallık teorilerinin liderliğin açıklanmasında büyük katkılarda bulunduğunu ifade etmiştir.

Dördüncü ve son grupta da internetin de büyük etkisiyle, küreselleşen dünyada karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, antrenör tipi liderlik, koçluk/mentörlük, otantik liderlik gibi liderlik alanında yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Durum kavramına bilinenden önce değinen Mary Parker Follett; örgütlerin birbirini etkileyen dinamik sosyal ilişkilerden meydana geldiğini ifade etmiştir. Bir sorunun çözüldüğü düşünülürken çözüm sürecine yeni değişkenler ve unsurlar girmektedir. Matematik formüllerinde olduğu gibi bazı katsayıları sabit kabul etmek veya yok saymak her zaman mümkün olmamaktadır. Böylece çözülmesi gereken yeni bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle lider ve yöneticiler; problem çözerken veya karar verirken durumun sürekli değişmekte olduğunu

dikkate almalı ve de bütün süreci göz önünde bulundurmalarıdır (Ergeneli, 2006).

Durumsal liderlik teorilerinde, her zaman ve her yerde geçerli evrensel bir liderlik uygulaması bulunmamaktadır. En uygun liderlik tarzı duruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Örnek olarak Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli'nde; lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılabilecek işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan yetki derecesi olmak üzere lider davranışlarının etkinliğini belirleyen üç durumsal değişken türü ve toplam 8 ayrı durum için uygun liderlik tarzı (5 adet işe yönelik, 3 adet kişiye yönelik) bulunmaktadır (Koçel, 2007). Bunun yanında Hersey ve Blanchard; astların olgunluk düzeylerinin birbirinden farklı olma durumuna göre dört ayrı liderlik türü olduğunu ifade etmişlerdir (Ergeneli, 2006; Güney; 1999, 2007).

Hangi durumda hangi lider özellikleri ya da lider davranışları daha etkili olmaktadır? Doğu toplumları için arzu edilen liderlik çeşidi olan babacan liderlik her ülkede etkili bir liderlik çeşidi midir? Ayrıca bir kültürel değerdeki bireylerin tamamına babacan liderlik uygulamak doğru ve etkili bir hareket tarzı mıdır?

İşte yukarıdaki sorulardan yola çıkarak; babacan liderliği diğer liderlik çeşitlerinden ayıran durum değişkeni olan toplumsal kültürel değerler, toplumdan topluma değişme gösterebileceği için bu liderlik çeşidinin bu bağlamda incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Batı ülkelerinde yapılan liderlik araştırmalarında, her liderlik tarzının her kültüre uymadığı anlaşıldığından özellikle uzak doğu ülkelerinde araştırılmaya başlayan babacan liderlik yeni bir liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Nitekim Hofstede, 2001 yılındaki çalışmasında da liderlik uygulamalarının kültürden kültüre farklılık gösterebileceğini ifade etmiştir. Babacan liderlik tarzı, genel olarak toplulukçu kültürel değerlere sahip doğu toplumlarında görüldüğünden Türkiye'de de araştırılmaya başlanmıştır (Cerit ve diğ., 2011).

Köksal (2011) da, babacan liderlik özelliklerinin; genel olarak toplulukçu ve yüksek güç mesafesi kültürel değerlerinden dolayı doğu kültüründe yaygın olduğunu ifade etmiştir (Aycan, 2006; Mete ve Serin, 2015).

Pellegrini ve Scandura, 2008 yılındaki çalışmalarında; Westwood ve Chan (1992)'ın babacan liderliği; liderin astlarına bir baba gibi davrandığı, onlara baba ilgisi gösterdiği; buna karşılık onlardan itaat beklediği ve liderin kuvvetli bir otoriteye sahip olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımladığını belirtmiştir. Buna karşılık sonraki yıllarda, Hindistan, Türkiye, Çin ve Pakistan'da yapılan çalışmalar (Aycan ve diğ., 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006) babacan liderliğin "otoriterlik" ile uyuşmadığını, buna karşılık astları koruma ve -yalnızca- uygun durumlarda baba otoritesinin sergilenmesinin ön plana çıktığını ifade etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Babacan liderliğin Latin Amerika, Arjantin, Şili, Bolivya ve Meksika'da da gözlemlendiği belirtilmiştir. Babacan liderlerin genellikle astların devamlı kontrol edilmesini isteyen ve insanları tembel, çalışmayı sevmeyen olarak nitelendiren X Teorisinin sıkı takipçileri olduğu ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Babacan liderlik kavramında lider ile astın veya astların rolleri belirlenmiş durumdadır. Bu kavramdaki lider-ast ilişkisi, bir ailedeki baba-evlat ilişkisine benzetilebilir. Söz konusu ilişkide lider yani "baba"nın görevi, astlarını korumak, kollamak, faaliyetlerine yön vermek, yol göstermek ve herşeyden önemlisi de astlarının faydasına olacağını düşündüğü kararları onun adına vermektir. Bu -özverili- liderlik karşısında asttan beklenen ise, liderine mutlak itaat etmesi ve ona bağlılık göstermesidir (Köksal, 2011).

Babacan liderlik, bir organizasyondaki hiyerarşinin gerektirdiğinden daha fazla konuya müdahil taraflar arasındaki ilişkiler yumağını işaret etmektedir. Böylesi bir ilişkide iki taraf vardır: Bir tarafta astlarını koruyan, kollayan, ona yardım eden, kol kanat geren ve rehberlik yapan bir "patron"; diğer tarafta ise liderine kayıtsız şartsız mutlak itaat eden ve bağlılık gösteren bir "ast". Taraflar söz

konusu ilişki çerçevesinde hareket etmektedirler. Bu ilişki; maddi, sosyal ve diğer tip kaynak değişimine imkân sunmaktadır (Börekçi, 2009).

Farklı yazarların zaman ve kültürler arası farklı tanımlamalara rağmen, yakın zamanlarda yapılan araştırmalar tipik olarak babacan liderliği "güçlü disiplini ve otoriteyi babalık yardımseverliğiyle birleştiren bir liderlik tarzı" olarak tanımlamaktadır (Farh ve Cheng, 2000). Chan ve diğ. (2010) de; babacan liderliğin bir yandan otoriter boyutunun, öbür yandan da yardımsever boyutunun olduğunu ifade etmişlerdir.

Sinha (1990), babacan liderlikte bulunan iyilik ve otoritenin bir arada bulunmasının; geleneksel toplumlarda astlarını koruyup kollayan, sevecen ve güvenilir ancak aynı zamanda otoriter, talepkâr ve sıkı bir disipliner babanın figürüyle ilgili değerlerden kaynaklandığını ifade etmektedir.

Köksal (2011), babacan liderin, astlarına bir ebeveynin çocuğuna gösterdiği ilgi ve davranışlara benzer bir davranış tarzı içerisinde olduğunu; işyerinde aile ortamı yaratmaya çalıştığını, liderin astlarla kişisel ilişkiler dâhil olmak üzere yakın ilişkiler kurduğunu, faaliyetlerine yön verdiğini hatta liderin işle ilgisi olmayan konulara dahi karıştığını (buna özel yaşam da dâhil edilebilir) ve astlarından yüksek bir itaat ve sadakat beklediğini ifade etmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde; babacan liderin, astlarının hem iş hayatında hem de özel hayatında refahını sağlamak üzere faaliyetlerine yön vermeyi kendinde bir hak olarak görebildiğini söylemek mümkün görülmektedir. Ancak bu hareket tarzının ve böylesi uygulamaların bazı durumlarda astları bunaltabileceğini de hesaba katmak gerekir.

Özellikle Aycan, (2006) bir işletmede, bir organizasyonda babacan liderlikten bahsedebilmek için, o işletme veya organizasyonda lider ile takipçileri arasında aile ortamında kurulan ilişkiler gibi ilişkiler yumağı kurulmasını öngörmektedir.

Bazıları tarafından otoritenin en belirgin karakteristiği olarak nitelendirilen babacan liderlik, doğu kültüründe arzu edilen ve aranan bir liderlik tarzı iken;

batılı toplumlarda olumsuz olarak algılanmıştır (Aycan, 2006). Aycan ve diğ., 2000 yılındaki araştırmalarında; Northouse (1997)'un babacan yöneticiyi "yardımsever diktatör" olarak betimlediğini ifade etmişlerdir. Buna karşılık Aycan ve Kanungo (1998), yaptıkları çalışmalarında babacan liderliğin otoriterlik ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Aycan ve diğ., 2000). Dolayısıyla babacan liderliğin her toplumsal kültürde farklı algılandığı ve toplumsal kültürel değerlerin, toplumdan topluma değişiklik gösterebileceği tespit edilmiştir.

Aycan ve diğ.,(2000) ve Aycan (2006); rehberlik etme, koruma, manevi ilgi ve himaye temel görevlerini üstlenen ve astlarından sadakat ve itaat bekleyen (sadakat ve itaat, babacan liderlik sürecinde kritik önemi haizdir) babacan lider davranışlarının temel olarak beş boyuttan oluştuğunu ifade etmektedirler. Bunlar:

*İşyeri ortamında aile havası yaratmak (çalışanlarına karşı bir baba gibi davranmak, işle veya şahsi ilişkileriyle ilgili babacan tavsiyeler vermek),

*Çalışanlarıyla yakın ve özel ilişki kurmak (bütün çalışanlarını aile hayatları, problemleri vb. ile tanımak),

*İş dışındaki hayata müdahil olmak (evlilik, mezuniyet, cenaze törenlerine katılmak, aile içi sorunlarda müdahil olmak),

*Sadakat beklemek,

*Otoriteyi muhafaza etmek (statü farklılıklarına önem vermek, astlar için neyin iyi olduğunu bilmek).

Babacan liderlik tipinde lider, emir komutası altındakileri yardımseverlik, babacanlık, diğergamlık ve örnek ahlaki davranışlar sergileyerek etki altına almaktadır. Bu liderlik tarzı; yardımseverlik, ahlaki değerler ile güçlü disiplin ve otoriteyi içeren üç boyutlu bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır (Mete ve Serin, 2015).

Köksal, 2011 yılındaki çalışmasında, işyerlerindeki amirlerin bazen astlarına danışmadan onlar adına bazı tercihler yaptığını; bunun da amirlerin çalışanları aile üyesi olarak görmesinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım tarzı kültürden kültüre farklılık gösterse de oluşturulmaya çalışılan aile atmosferinden dolayı genellikle pozitif bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında Aycan (2001); yöneticilerin, bir kısım çalışanına imtiyazlı davranabileceğini, onları diğer çalışanlardan daha ayrı bir yerde göreceğini ve astlarına eşit davranmayacağını da ifade etmektedir.

Nitekim Börekçi (2009) de babacan liderlikte yöneticinin astlarına bir babanın evlatlarına davrandığı gibi davranış sergilediğinden ve de çoğunlukla çocuklarına karşı eşit muamele ederken bu eşitliğin astları ile ilgili kararlar alınırken bozulabildiğini ifade etmektedir. Bunun sonucunda, aile ortamında kayırılan ve daha fazla ilgilenilen bir kardeşe nasıl ki diğer kardeş ve/veya kardeşler tepki göstermekte ise aynı şekilde işyeri ortamında daha fazla ilgilenilen ve kayırılan bir kişiye de diğer çalışanlar tepki gösterebileceklerdir.

Yapılan araştırmalarda, babacan liderlik boyutlarının farklı araştırmacılar tarafından değişik tasnife tutulduğu görülmektedir. Aycan (2001), babacan liderliğin çıkarıcı ve iyi niyetli olan iki türünün çokça tartışılmakta olduğunu ifade etmiştir (Köksal, 2011). Çıkarıcı babacan liderlikte yapılan iş ön plana çıkarılırken, iyi niyetli babacan liderlikte ise çalışanın bizzat kendisinin vurgulandığı ifade edilmektedir. Köksal (2011), çıkarıcı babacan liderlikte işgörene gösterilen ihtimamın gerçek nedeninin işin tamamlanmasından duyulan endişe olduğunu ifade etmektedir. Buradan aslında, çıkarıcı babacan liderin astlarını işin başarılması için adeta birer görev elemanı veya piyon olarak gördüğünü ve buna göre onları kendi çıkarları için kullandığını söylemek mümkün olabilecektir. Buna karşılık iyi niyetli babacan liderlikte ise asta gösterilen ihtimamın gerçek nedeni astın iyiliğinin istendiğine dair duyulan endişedir. Söz konusu bu liderlik türünde lidere duyulan güven ve bağlılık, onun astlarına gösterdiği ihtimama karşı bir mütekabiliyet davranışıdır (Köksal, 2011).

Farh ve Cheng (2000), Çin aile şirketlerinde yapmış oldukları araştırmalarda babacan liderliği üç boyutta tanımlamışlardır. Bunlar; otoriterlik, iyilikseverlik/yardımseverlik ve etik liderlik boyutlarıdır. Otoriterlik, işgörenler üzerinde kontrol ve otorite sağlanmasını amaçlayan ve onlardan kayıtsız şartsız itaat bekleyen bir liderlik uygulamasıdır. Bu liderlik tarzında çalışanlara mutlak kurallar koyma, güç gösterilerinde bulunma, onlara öğüt verme durumları sözkonusudur. İyilikseverlik/yardımseverlik boyutunda ise işgörenlerin işyeri başta olmak üzere işyeri dışındaki yaşamları dâhil astların korunup kollanması ve onlara yardım edilmesi durumu sözkonusudur. Bu liderlik boyutunun; dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan bireysel ilgi boyutuyla benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür [Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunda dönüşümcü lider astlarını dikkatle dinler; izleyenlerini, benzer ihtiyaç ve özelliklere sahip olarak değil de ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Astlarını farklı birer kişilik olarak görerek onları dinlerken, aynı zamanda onların kendine güvenlerini geliştirmelerini sağlayan bireysel ilgide anahtar varsayım, her bir astın ihtiyacının farklılığı ve kendine has olması durumudur (Avolio ve diğerleri, 1991)]. Etik liderlik yaklaşımında liderin dürüstlüğüne ve sahip olduğu evrensel etik değerlere dikkat çekilmektedir (Farh ve Cheng, 2000). Yukarıda ifade edilen bu farklı değerlendirmeler babacan liderliğin farklı boyutlar içerdiğini göstermektedir.

Aycan (2001 ve 2006); toplulukçu olmayan, kişisel özgürlüklerin ön plana çıktığı batıda babacan liderliğin; kişisel hak ve özgürlükleri kısıtlayıcı bir kavram olarak değerlendirilmesinden ve otoriterliği barındırmasından dolayı olumsuz olarak algılandığını belirtmektedir. Babacan liderlik; disiplin ve kontrol ile itaat unsurlarının yanısıra astların korunması, onlara kol-kanat gerilmesi, yol gösterilmesi, iyi niyet ve yardımsever tavırların sergilenmesini de içermektedir. Birbiriyle zıt gözükken bahsi geçen kavramlar batılılar tarafından tam olarak anlaşılmadığından dolayı, batılıların babacan liderliğe olumlu bakmadıkları ifade edilmiştir. “Siz işletmeniz için sıkı çalışın; işletmeniz sizin her türlü sorunuzla ilgilenecek, daima yanınızda olacaktır” anlayışına sahip babacan liderlik, batı için istenmeyen, yadırganan bir liderlik tarzı iken Uzak Doğu, Asya, Latin

Amerika ve Orta Doğu toplumlarında örgüt kültüründe hâkim olan liderlik tarzıdır (Köksal, 2011).

Yukarıda ifade edilen birçok olumlu özelliğine rağmen, batılı araştırmacıların büyük bir çoğunluğu babacan liderliği “iyiliksever diktatörlük” veya “ayrımcılığın gizli ve sinsî biçimi” olarak da tanımlamışlardır (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Bir anlamda “Batı”nın babacan liderliği; sıkı ve yakından kontrol, astlardan faydalanma özellikleri baskın olan ve de astların ceza almaktan kurtulmak için itaat ettikleri otoriter ilişkilerden oluşan bir ilişkiler yumağı olarak gördüğü söylenebilir.

Babacan liderlik kavramında astların liderlerine karşı besledikleri sevgi-saygı ve korku paradoksu; liderlerin ise astlarına karşı tatlı-sert olmaları batılı araştırmacılar tarafından anlaşılması zor bir ikilem olarak yerini almıştır. Astın üstünü kayıtsız şartsız kabulü, ona itaati ve onu saygıyla benimsemesi batı tarafından anlaşılammıştır. Nitekim itaat ve kabulün, çalışanlar ve diğerleri nam ve hesabına karar ve sorumluluk almanın, birbirine bağlılığın övüldüğü ve ön plana çıkarıldığı toplulukçu kültürlerde, babacan liderlik adeta ideal bir liderlik tarzı olarak genel kabul görmektedir. Buna karşın, kişisel hak ve hürriyetlerin ön plana çıktığı, kararların bireysel alındığı, özgürlüklerin önemli olduğu bireysel kültürlerde babacan liderlik arzu edilmeyen bir liderlik tarzıdır (Köksal, 2011). Nitekim liderin çalışanların özel hayatları dâhil birçok konuya müdahil olması çalışanların mahrem alanına saygısızlık olarak değerlendirilmektedir (Aycan, 2001). Buna karşılık babacan liderliğin, toplulukçu ve yüksek güç mesafesi olan kültürler ile yüksek derecede uyum içerisinde olduğu; söz konusu kültürlerde çalışanların özel hayatları dâhil ilgilenilmesinin ve müdahale edilmesinin arzu edilen ve beklenen bir liderlik tarzı olduğu ifade edilmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Pellegrini ve Scandura (2008), babacan liderin iyiliksever tavırlarının gerçekte liderin de bu davranışlara -iyiliklere- karşılık birşeyler beklediği ve iyiliksever

davranışların astları borçlandırmaya, minnettarlık hisleri ile borçlu bırakmaya yönelik davranışlar olduğunu; sonrasında ise astların borçluluk duygularıyla baskı altında olduğunu ifade etmişlerdir.

Uhl-Bien ve Maslyn (2005), McGregor'un X ve Y teorisinde belirttiği; çalışmayı ve sorumluluk almayı tercih etmeyen bireylere uygulanması önerilen X yönetim biçimini, baskıcı özellikler taşıyor olması sebebiyle babacan liderlik kavramıyla ilişkilendirmişlerdir. Bunun yanında Aycan (2006) gibi bazı araştırmacılar ise babacan liderliğin iyiliksever ve yardımsever olduğunu; bu özelliklerin de otoriterlikten farklılaştığını belirtmişlerdir.

Ouchi, Japon işletme modeli (Tip J) ile Amerikan işletme modelini (Tip A) karşılaştırdığı çalışmasında (Ouchi, 1981); bu iki ülkenin kültürel değerleri ile değer yargılarını göz önünde bulundurarak Japon ve Amerikan yönetim tarzlarının karma şeklini kullanarak Z Teorisini kavramsallaştırmıştır. Ouchi, Z Teorisinde ağırlıklı ve büyük bir boyut olarak babacan liderliği ele almıştır. Nitekim Ouchi, ABD'de faaliyet gösteren Japon firmalarının, ne tam Japon, ne de tam Amerikan tarzı olmayan üçüncü tip bir yönetim biçimi uygulayarak başarılı olduklarını ortaya çıkarmıştır (Ouchi, 1981). Ouchi'nin söz konusu çalışmasında Amerikan firmaları arasında Japon işletme modeli özellikleri gösterenlere ayrı bir isim verme gereği duyarak bu firmalara Tip Z ismi verdiği görülmüştür. Çalışanların güdülmesi ve devamlı kontrol edilmesini iddia eden X Teorisi ve çalışmanın normal bir doğal aktivite olduğunu iddia eden Y Teorisi aksine; Z Teorisi çalışanların hem işyerinde ve de işyeri dışındaki refahını arttırarak organizasyonlarına bağlılığını arttırmaya çalışmaktadır. Bu teoride 'biz bu organizasyonda büyük bir aileyiz' anlayışının hâkim olduğu görülmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Buradan Z Teorisinin yüksek derecede babacan liderliği ele aldığı ve gücünü buradan aldığı görülmektedir.

Aycan (2006), "Batı" için kötü gözükken, onların beğenmediği babacan liderliğin; toplulukçu ve yüksek güç mesafeli kültürler ile uyumlu "Doğu" toplumlarının en etkili liderlik tarzları arasında olduğunu ifade etmektedir.

Aycan ve diğ. (2000)'nin 10 ülkenin dört kültürel boyutunun incelendiği bir başka çalışmalarında Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye'nin; İsrail, Almanya, Romanya, Rusya, Kanada ve ABD'ye nazaran babacan liderlik özellikleri bakımından yüksek değerler aldıkları tespit edilmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Nitekim Türk toplumu üzerinde yapılan araştırmalarda da Türk toplumunun yüksek güç mesafesine sahip ve toplulukçu olduğu tespit edilmiştir. Bu özelliklerin, babacan liderliğin etkili bir yönetim stratejisi olarak uygulanmasının bir sebebi olduğu görülmektedir.

Pellegrini ve Scandura (2008), babacan liderlik ile ilgili, birbirine tamamen zıt iki farklı bakış açısının, araştırmalarda kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliğinden kaynaklandığını; örnek olarak Uhl-Bien ve Maslyn (2005)'in babacan liderliği problemli ve arzu edilmez olarak nitelendirmelerine karşın söz konusu çalışmalarından iki yıl önceki çalışmalarında Pellegrini ve Scandura (2006)'nın ise babacan liderliği etkili bir strateji olarak nitelendirdiğini ifade etmektedir. Yazarlar, bunun sebebi olarak da araştırmacıların babacan liderliğin farklı liderlik özelliklerini çalıştıklarını; Uhl-Bien ve Maslyn'ın babacan liderliğin otoriter yönüne, Pellegrini ve Scandura'nın ise babacan liderliğin yardımseverlik yönüne odaklandıklarını ifade etmiştir.

Literatür taraması yapıldığında, babacan liderliğin öncülleri ile ilgili çok az çalışma olduğu görülmektedir. Martinez (2003), yaptığı çalışmada babacan liderliğin öncülleri ile ilgili olarak;

-Sosyal hiyerarşiye karşı saygı, (otoriteyi elinde bulunduranlara karşı mutlak saygı, hiyerarşiyi kabul etme, yöneticinin mevkiden kaynaklı gücünü kabul etme),

-İlişkilere verilen önem (çalışanlar, yöneticilerinin kendileriyle ilgilenmesini, onlara zaman ayırmasını istemektedirler. Eğer bir yönetici çalışanları ile muhatap olmuyorsa, çalışanlar birşeylerin ters gittiğini düşünebilirler),

-Aile benzeri sıcak, samimi ilişkilerin olduğu örgüt kültürü,

-Nezaret ve formal kontrol mekanizmaları, kurallar ve politikalar

-Çalışanların kararlara kısıtlı katılımını tespit etmiş ve babacan liderliğin olumlu sonuçlar doğuracak etkili bir liderlik olduğunu ifade etmiştir.

Pellegrini ve Scandura (2006), babacan liderliğin, takipçiler açısından otoriteyi kabul etme anlamına geldiğini ifade etmişlerdir. Bu yüzden de liderleri ile olan ilişkilerinde büyük oranda güven, sorumluluk ve değer verme ile karşılaşan takipçilerin, yöneticilerinin otoritesini bir baba figürü gibi karşı konulmaz şekilde kabul etme ihtimalinin de yüksek olacağını belirtmişlerdir.

Babacan liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara göz atılacak olunursa, bu çalışmalarda araştırmacıların genel olarak; babacan liderliğin otoriterlik boyutunun olumsuz etkilerinin olduğunu buna karşılık iyilikseverlik ve yardımseverlik boyutlarının ise olumlu etkileri olduğunu tespit ettikleri ifade edilmiştir.

Japonya'da beş şirkette 1075 hat yöneticisinin katılımıyla geleceğe yönelik kariyer geliştirme sistemleri, babacan liderliğe olan inançları ile ilgili Uhl-Bien ve diğ. (1990) tarafından yapılan araştırmada Japon işletmelerinin; yönetimde babacan liderliğe büyük önem atfettiği ifade edilmiştir. Japon yönetim kültüründe babacan liderlik, etkili liderlik tarzı olarak görülmektedir (Uhl-Bien ve diğ., 1990). Adı geçen araştırmacılar; babacan liderliğin yönetici ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güveni güçlendirdiğini, ekonomik motivasyondan ziyade duygusal motivasyonu beslediğini, örgüt içi iletişimi geliştirdiğini ve çalışanın örgütsel bağlılığını güçlendirdiğini belirtmektedirler.

Aycan ve diğ. (1999), Hindistan ve Kanada'da yaptıkları araştırmalarda Hintli çalışanların, babacan liderliği Kanada'lı meslektaşlarına nazaran daha yüksek seviyede daha etkili olarak gördükleri tespit edilmiştir. Aycan ve diğ. (2000), babacan liderlik üzerine kültürlerarası yaptıkları çalışmada katılım, proaktivite ve başkalarına karşı sorumluluk boyutları ile incelemişler ve babacan liderliğin başkalarına karşı sorumluluğu olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Cheng ve diğ. (2004) tarafından, geleneksel tabandan gelen çalışanlar için otoriterliğin kimlik saptama, itaat/uyum ve minnettarlık ile aynı yönlü ilişkide olduğu tespit edilmiştir.

Farh ve diğ. (2006), babacan liderliğin otoriterlik boyutunun, astların yöneticilerinden korkusunu tetiklediği ve örgütsel bağlılığı azalttığını tespit etmişlerdir. Tam tersine iyilikseverlik/ yardımseverlik ile etik liderlik boyutlarının ise yönetici tatmini ve itaat/uyumu arttırdığını tespit etmişlerdir.

Pellegrini ve Scandura (2006), çıkarıcı babacan liderliğin yüksek derecede güç mesafesine, zorunlu itaatkârlık ve bağımlılığın etkilerine vurgu yapmasından dolayı Amerika Birleşik Devletleri'nde etkili olamayacağını; buna karşılık iyiliksever/yardımsever babacan liderliğin ise etkili bir liderlik stratejisi olabileceğini belirtmişlerdir.

Köksal (2011), Türk toplumsal yapısının temel varsayımlarının babacan liderlik özellikleriyle uyumlu olduğunu ifade edebileceğini söylemiştir. Nitekim yüksek güç mesafesi ve toplulukçu değerler, babacan liderliği geleneksel Türk iş görme anlayışında uygulanabilir bir yönetim stratejisi haline getirmiştir. Paşa ve diğ. (2001), Türk yöneticilerin çalışanlarına karşı ebeveyn ilgisi gösterdiğini ifade etmişlerdir. Söz konusu araştırmacılar babacan liderlik ile ilgili ülkemizde yaptıkları çalışmalarında babacan liderlik ile toplulukçuluk arasında kaydadeğer olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aycan ve Kanungo (2000) ile Paşa ve diğ. (2001) tarafından; astlarının çıkarlarını kollayan, onların sevinç ve hüznelerini paylaşan, sadece iş yaşamı değil aynı zamanda iş dışındaki problemlerle de ilgilenen, çalıştığı organizasyonda aile ortamı yaratmaya çalışan liderlerin Türk kültürü ve Türk iş görme anlayışında tercih edildiği tespit edilmiştir.

Özetle; babacan liderlik ile ilgili değişik toplumsal kültürel değerlere sahip ülkelerde pek çok çalışma yapıldığı, farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ancak özellikle güç mesafesi yüksek ve toplulukçu kültürlerde bu liderlik tarzının etkili bir liderlik tarzı olduğu; bu yüzden de Uzak Doğu, Orta Doğu ve Latin

Amerika toplumlarında etkili bir liderlik tarzı olarak genel kabul gördüğü tespit edilmiştir. Bunun karşısında, bazı çalışmalarda (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008; Ertüreten, 2013) babacan liderliğin; toplulukçu olmayan, kişisel özgürlüklerin ön planda olduğu batılı ülkeler tarafından otoriterliği barındırması ve özgürlükleri kısıtlayıcı bir kavram olarak değerlendirilmesinden dolayı olumsuz olarak algılandığı belirtilmiştir.

Babacan liderliği diğerlerinden ayıran en önemli özellik olarak toplumsal kültürel değerlere vurgu yapılmış olması ve özellikle toplulukçu kültürel değerlerin güçlü olduğu toplumlarda daha etkili olduğuna dair değerlendirmeler dikkate alınarak bir sonraki bölümde, bu liderlikle ilintili olan bireycilik ve toplulukçuluk kültürel değerlerine yer verilmektedir.

1.2. BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİ

1.2.1. Kültürel Değerler

1952'de antropologlar, Kroeber ve Kluckhohn, kültürle ilgili 164 farklı tanım yapmışlardır (Kroeber ve Kluckhohn, 1952). Etimolojik olarak Latince “cultura, culture, agriculture” kelimelerinden gelen kültür; bir insan grubu veya bir uygarlığa ait olan bilgi, beceri, gelenek-göreneklerin tamamına verilen addır.

Kroeber ve Parsons (1958), kültürü “insan tarafından toplumun bir üyesi olarak edinilen bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, özel ve diğer yetenekleri ve alışkanlıkları içeren bir karmaşık bütün” olarak tanımlamıştır. Yine başka bir tanıma göre kültür; zaman içinde ortaya çıkan, geçerliliği veya sürdürülebilirliği belli bir dönemin sonunda ispatlanmış olan, toplumun diğer fertlerine de aktarılan, maddi ve manevi unsurları içeren bir bütündür (Bozkurt, 1996).

Hofstede (1984, 1994)'ye göre kültür; bir grubun üyelerini veya başka bir insan kategorisini birbirinden ayıran zihnin kolektif olarak programlanmasıdır. Hofstede (1984, 1994) bu tanımında kültürü davranış, teknoloji, dil ve sanat gibi unsurlar yardımıyla şekillenmiş ve somut hale getirilmiş; ancak görülmez bir zihni bilgisayar yazılımına benzetmiştir.

Kültür ile ilgili bu ayırmadan yola çıkan Hofstede, kültürlerarası grup ve kuruluşların öncü araştırmasıyla tanınmıştır: Kültürel Boyutlar Teorisi. Hofstede, bu çalışmasında bir toplumun kültürünün üyelerinin değerleri üzerindeki etkilerini ve bu değerlerin davranışla ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır (Hofstede; 1984,2001).

Hofstede; kültür konusunda daha sistematik bir çalışma yaparak daha kabul edilir bir kültür tanımına ulaşmak için IBM'in araştırma departmanında görevliken, 1967-1973 yılları arasında büyük bir çalışma yürütmüştür. Dünya genelinde 40'ın üzerinde büyük, toplam 64 farklı ülkede 117.000 IBM çalışanının katılımıyla toplumların kendine özgü cevaplarını bulması için yürüttüğü

çalışmasında ülkelerin, kültürel sistemlerine ilişkin elemanlarının 4 boyutta toplandığını tespit etmiştir (Hofstede; 1984, 2001):

- Bireycilik - Toplulukçuluk Davranışı,
- Güç Mesafesi,
- Eril Kültür- Dişil Kültür,
- Belirsizlikten Kaçınma.

Hofstede (1980)'ye göre bireycilik, toplumda bireylerin kendilerine ve sadece ilk aile mensuplarına ilişkin sosyal çerçeve içinde bir tercih anlamına gelmektedir. Bunun tam tersi kavram olan toplulukçuluk ise, bireylerin akrabalarını, klanlarını veya başkalarını bekleyebilecekleri sosyal çerçeve içerisinde sıkı bir örgü tarzındaki bir tercih anlamına gelmektedir. Bu boyutun ele aldığı temel konu, bir toplum içindeki bireylerin karşılıklı bağımlılık durumları ile ilgilidir. Bu boyutun dayandığı temel benlik kavramı "ben" veya "biz"dir.

Hofstede tarafından tanımlanan kültürel değerlerin ikinci boyutu olan güç mesafesi toplumlardaki eşitsizliği ele almaktadır. Kültürün bu boyutuna göre ülkelerde bazı gruplar, diğerlerine göre daha güçlüdürler. Bunun sonucu olarak da bu guruplardaki kimseler, toplumun geri kalanı üzerinde bir etkiye sahiptirler ve daha çok saygı görürler (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010).

Güç mesafesi; bir ülkenin veya bir örgütün mensuplarının, belli kurum ve organizasyonlardaki gücün eşitsizliğinin dağılmasını kabul etme derecesidir. Bir anlamda güç mesafesi; bir örgütün zayıf elemanlarının, söz konusu örgütteki gücün adaletsiz dağılımını ne derece bekledikleri ve bu eşitsizliği kabule ne derece yakın veya yatkın oldukları ile ilgilidir. Bununla birlikte her toplumun söz konusu eşitsizliği kabul etmesi de farklı olabilecektir. Bu boyutta ele alınan temel konu şudur: Bir toplum, insanlar arasında eşitsizlikler meydana geldiğinde bu sorunu nasıl çözer. İnsanların kendi kurum ve kuruluşlarını kurma biçimi, bu sorunun bir cevabıdır (Hofstede; 1984, 2001). Diğer bir anlatımla, toplumdaki eşitsizliğin benimsenme düzeyi olan güç mesafesi; toplumdaki bireylerin var

olan eşitsizliği kabul etmeye ne derece istekli oldukları ile ilgili kültürel değişkendir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010).

Erillik ve dişillik, toplumların insan ilişkilerinin niteliğinin nasıl olacağı ile ilgilidir. Hofstede, bu boyutta cinsiyetlere mal edilen roller üzerinde durmaktadır. Eril toplumlarda başarı, kahramanlık, mücadele, rekabet ve maddi başarı çok önemli iken; dişil toplumlarda ilişkiler, tevazu, yaşam kalitesi gibi faktörler önemli ve önceliklidir. Bu özellikler, cinsiyet yerine sosyal ilişkiler üzerine bina edilmiştir. İngilizce "male" ve "female" biyolojik cinsiyeti ifade ederken; "masculine" ve "feminine" (eril ve dişil) kavramları ise sosyal rolleri ifade etmek için kullanılmıştır. Bir erkek toplumda "feminine" (dişil) roller üstlenebilir; ancak hiçbir zaman "female" olamaz (Hofstede; 1980, 2001). Japonya, İtalya, Venezuela, İrlanda ve Meksika eril toplum yapısına örnek olan ülkelerdendir. Herkesin müreffeh bir hayat sürmesini esas alan dişil toplumlara ise İsveç, Norveç, Danimarka, Hollanda ve Finlandiya örnek olarak gösterilebilir.

Hofstede'nin sıralamasındaki dördüncü boyut belirsizlikten kaçınmadır. Bu değişken; stres kaynağı olan belirsizliğin insanlar için endişe kaynağı olması esasına dayanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma, bir toplum mensuplarının ne dereceye kadar belirsizlik ve belirsizlikten kaynaklı muğlaklıktan rahatsız olduklarını hissettikleridir. Bu his onları ümit verici bir kesinlik ve uygunluğu koruyan kurumların sürdürülmesi için gerekli inançlara götürür. Belirsizlikten kaçınma bir toplumdaki fertlerin belirsiz durumlarla nasıl başa çıktıklarını açıklar. Kültürel değerlerin bu boyutu; bazı toplumların belirsizlik ile yaşamayı becerebildikleri, buna karşın bazı toplumların bunu başaramadığı ve belirsizlikten kaçındıkları esasına dayanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumların üyeleri sonu belli olmayan ve/veya riskli durumlardan kendilerini koruma eğiliminde olup söz konusu durumlar yüksek derecede stres ve tedirginlik meydana getirmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan toplumlarda ise durum tam tersine olup bu ülke fertleri belirsiz ortamlarda daha toleranslı davranırlar (Hofstede; 1980, 1984).

1.2.2. Bireycilik-Toplulukçuluk

Sargut Türk toplumunun, toplulukçu davranmayı önde tutan bir kültürün ürünü olduğunu ifade etmiştir (Sargut, 2001). Bu konudaki görüş Hofstede'nin yapmış olduğu geniş araştırma ile de desteklenmiştir. Adı geçen çalışmada Türk toplumu Pakistan, Japonya, Arjantin gibi ülkelerle birlikte toplulukçuluğu benimsemiş olan grupta yer almıştır. Türk toplumunda asırlardır devam eden salma, imece ve benzeri sosyal yardımlaşma faaliyetleri bizim toplulukçu yapımız ile ilgili en çarpıcı örnekler arasındadır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010).

Hofstede'nin kültür ile ilgili ses getiren araştırması kapsamında çalışma yapan Sargut (2001), Türk insanına has özellikleri ortaya koymuştur. Bunlardan konumuz ile ilgili olanları aşağıda sunulmuştur:

-Türk Kültürü toplulukçu davranışa, bireyci davranıştan daha fazla önem vermektedir [ABD'nin 91 puanla birinci olduğu bireycilik ölçeğinde; katılımcıları Batı kültürüyle içiçe olan ve iyi eğitim görmüş olan IBM çalışanları olmasına rağmen 37 puan alan Türkiye'nin oldukça toplulukçu olduğu görülmektedir (Sargut, 1995)].

-Türk kültüründe belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir,

-Türklerde güç mesafesi yüksektir,

-Türk kültürü, dış kontrol odaklı bireylerin yetişmesine daha yatkındır,

-Türk kültürü astların liderlerinden bekledikleri, batıdaki mevkidaşlarındakinden farklıdır.

Hofstede'nin yukarıda arzedilen kültürel değerler tanımlamasından sonra konu ile ilgili binlerce çalışma yapılmıştır. Ülkeler, söz konusu çalışma sonrası çeşitli gruplara ayrılmıştır. Ancak bu boyutların her biri bile ayrı bir araştırma konusu olmaya değerdedir. İşte bunlardan en önemlilerinden biri de bireycilik-toplulukçuluk davranışı (Individualism-Collectivism)'dir. Bireycilik, Hofstede'ye (1980) göre bireylerin toplumda sosyal çerçeve içerisindeki tercihlerini

kendilerinden yana kullanmaları iken toplulukçuluk bu tercihin bireylerin sosyal çerçeve içerisinde akrabaları veya başkaları için kullanmalarıdır. Az önce de ifade edildiği gibi kültürel değerlerin bu boyutu "ben" veya "biz" ile ilgilidir.

Hofstede'ye (1984) göre toplulukçuluk; insanların hayatları boyunca, aile, kabile veya bir grup olan sosyal çevreleri içerisinde bir sadakat karşılığında, grupla birlikte kaynaştırıcı bir şekilde varolmasıdır. Triandis'e (1996) göre ise toplulukçuluk; birey ihtiyaçlarından önce grup ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Toplulukçu kültürlerde bireylerin grup üyelerine sadakatleri ve onlara bağlılıkları esastır.

Hofstede'nin (1980) yaptığı geniş çaplı çalışmasının sonuçlarına dayanarak kültürün bireycilik-toplulukçuluk boyutu yanında diğer boyutlarının bir toplum veya ülkenin tüm fertlerinin aynı olduğu varsayılmıştır. Ancak Hofstede'nin organizasyon bağlamında tespit etmiş olduğu söz konusu değerler hayatın değişik alanlarında (eğitim, sosyal yaşam vb.) farklılık gösterebilir. İlave olarak farklı analiz yöntemleri açısından bakıldığında da günümüzde ulusların tekdüze olmadığı dikkate alındığında toplum veya ülke seviyesinde elde edilen sonuçların bireysel düzeydeki tespitler için de geçerli olduğunu iddia etmek hatalı olacaktır (Wasti ve Erdil, 2007).

Yukarıda ifade edildiği gibi toplumları bireyci veya toplulukçu olarak sınıflandırmak üzere başta Hofstede olmak üzere sayısız çalışma yapılmıştır. Ancak günümüz dünyasında teknolojinin baş döndüren etkileri dikkate alındığında bir ulusun tamamını bireyci veya tamamını toplulukçu olarak sınıflandırmak karışıklıklara ve yanlışlıklara yol açabilecektir. Zira toplum bireyci olabilir; ancak şahsın kendisi toplulukçu olabilir veya tam tersi de olabilir, toplulukçu bir toplumun bir ferdi son derece bireyci olabilir. İşte bu kapsamda Triandis (1996), kültürün bireyci veya toplulukçu boyutunun en belirgin boyut olduğunu ileri sürmüştü ve bu boyut ile ilgili her yıl en az 100'den fazla ciddi araştırma yapıldığını belirtmiştir.

Toplulukçu bir kültürde bireyler; ait olduğu grup, kabile, aile, millet vb. ile var olmakta ve hedeflerinin önceliği söz konusu grupların öncelikleridir. Toplulukçu kültürlerde insanlar ilişkilerle ilgilidirler. Bireyci kültürlerde insanlar özerk ve biriciktir; grubun diğer üyelerinden tamamen bağımsızdırlar (Triandis, 2001).

Triandis (1995, 1996) bireycilik-toplulukçuluğu tanımlayan dört özellik tespit etmiştir:

- **Özbenlik anlamı:** Toplulukçular sosyal ilişkilerdeki alanı, grupları kullanarak tamamlarken bireyciler aynı amaç için bireyleri kullanmaktadırlar. Toplulukçulukta özbenlik grubun diğer elemanlarına bağımlı iken bireyci kültürlerde özbenlik grubun diğer üyelerinden tamamen bağımsız olup otonomdur.

- **Hedeflerin yapısı:** Toplulukçular, kendi gruplarının hedefleriyle uyumlu olan bireysel hedefler kullanmaktadırlar. İki hedef grubu arasında bir tutarsızlık varsa, toplulukçular, grup içi hedeflere öncelik vermektedirler. Bireyciler, kendi gruplarının hedefleriyle uyumlu olabilecek veya olmayabilecek bireysel hedefler kullanmaktadırlar. Eğer iki hedef grubu arasında bir çelişki varsa, bireyciler kişisel hedeflerine öncelik vermektedirler (Triandis, 1990).

- **Davranışlar, norm ve tutumların bir işlevidir:** Çok çeşitli durumlar karşısında toplulukçular, sosyal davranışlarının belirleyicileri olarak tutumlara nazaran normlara daha fazla ağırlık verirlerken; bireyciler, tutumlara sosyal davranışların belirleyicileri olarak normlara göre daha fazla ağırlık vermektedirler.

- **Grup içi veya sosyal değiş-tokuşların ihtiyaçlarına odaklanma:** Toplulukçular, sosyal davranışlarını belirlerken daha çok grup üyelerinin ihtiyaçlarını dikkate almaktadırlar. Bu nedenle, eğer bir ilişki grup bakış açısından arzu edilirse, fakat bireyin bakış açısından maliyetli ise, bireyin ilişkide kalması muhtemeldir. Bireyciler, sosyal değişim teorisi tarafından tarif

edildiği gibi, ilişkilerin avantajlarını ve maliyetlerini dikkate almaktadırlar. Eğer maliyetler avantajları aşarsa, bireyciler ilişkiyi terketmektedirler.

1.2.3. Yatay ve Dikey Bireycilik-Toplulukçuluk

Bireycilik - toplulukçuluk davranışını ölçmek üzere 20'den fazla yöntem kullanıldığını; ancak bunların hiçbirinin tatmin edici olmadığını ifade eden Triandis (2001), mevcut literatürü inceledikten sonra adalet ve güç mesafesini hesaba katarak yatay ve dikey bireycilik/toplulukçuluk ayırımına gitmiştir.

Hofstede'nin ses getiren çalışmasından sonra bireycilik ve toplulukçuluk kavramları ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. 1980'li yıllardan sonra artarak devam eden bu araştırmalar, bir topluluktaki bireylerin kendilerini söz konusu grubun bir parçası olarak mı yoksa gruptan ayrı bir şekilde bağımsız bir birey olarak mı tanımladıkları üzerine yoğunluk kazanmıştır (Kağıtçıbaşı, 1997; Hofstede,1984).

Hofstede (1984), toplulukçu kültürlerde bağımsızlıktan çok bağımlılığa önem verildiğini; buna karşın bireyci kültürlerde ise bireyin tek ve eşsiz olduğuna önem verildiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla toplulukçu uluslarda insanlar kendilerini ait olduğu grubun bir parçası olarak hissederlerken; bireyci uluslarda insan için önemli olan husus kendi kişisel bağımsızlığıdır. Sonuç olarak bir topluma ait tüm fertleri bireyci ve toplulukçu olarak değerlendirmek kolay bir yöntem ve sınıflama olarak görülse de her bireyin kendine özgü yapısı ve öznel durumu dikkate alınmamış olur (Uçar ve Konal, 2017). Bunun yanında bir topluma ait tüm fertleri toplulukçu ya da bireyci olarak bir doğrunun iki ucunda düşünmek mümkün görülse bile birey temelli yapılan araştırmalar çok boyutlu sonuçlara işaret etmektedir. Buradan, bir ulustaki fertleri kültürel değer boyutunda toptan bireyci veya toptan toplulukçu olarak sınıflandırmanın yanlış olacağı görülmektedir (Triandis, 1986).

Söz konusu gelişmelerden sonra insanların bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının fert bazında ölçülebilmesi maksadıyla birçok çalışma yapılmış ve

bu çalışmalar neticesinde birçok tutum ölçeği geliştirilmiştir. Bunlardan en önemlilerinden biri de Singelis ve diğerleri tarafından geliştirilen INDCOL ölçeğidir (Singelis ve diğ., 1995). Söz konusu ölçeklerde bireycilik ve toplulukçuluk boyutları; Hofstede (1980/1984)'nin aksine birbirinin zıddı iki karşıt özellik olarak değil de aynı şahısta farklı seviyelerde gözlemlenebilen kültürel değerler olarak dikkate alınmıştır (Wasti ve Erdil, 2007).

Bireycilik-toplulukçuluk değişkeninin ölçümünde ilk zamanlar bireycilik ve toplulukçuluk, tek bir boyut olarak ele alınmıştır. Ancak bireycilik ve toplulukçuluk, tek bir doğrunun iki ayrı ucunda yer alan tek bir boyuttan mı oluşmaktadır? Hofstede'ye (1984) göre bireycilik ve toplulukçuluk, dünya çapında yürüttüğü meşhur çalışmasında birbirinin karşıtı olarak ele alınmıştır (bireycilik, toplulukçuluğa karşı). Ancak geçen zaman içerisinde yapılan çalışmalar bireycilik ve toplulukçuluk paradigmasının çok boyutlu olduğunu ve bu iki kavramın birbirinden bağımsız olduğunu göstermiştir (Sakal ve Yıldız, 2015).

Alanyazında bu konuda hayli çalışması olan Triandis (1996) ise, bir toplumdaki bireylerin hem bireyci hem de toplulukçu özellikleri aynı anda farklı oranlarda gösterebileceğini ifade ederek; bir insanın, hem bireyci hem de toplulukçu özellikler gösterebileceğini iddia etmektedir; hatta bununla ilgili oranlar dahi vermektedir (Sakal ve Yıldız, 2015). Nitekim Li ve Aksoy (2007), Triandis ve Gelfand'ın geliştirmiş olduğu bireycilik-toplulukçuluk ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını test etmek amacıyla Türk Üniversitelerinden 102, Amerikan Üniversitelerinden 114 öğrenci katılımıyla yaptıkları araştırmada bireycilik-toplulukçuluğun tek boyutlu olmayıp yatay ve dikey bireycilik/toplulukçuluk olmak üzere dört boyuttan oluştuğunu tespit etmişlerdir.

Triandis (2001); bireycilik-toplulukçuluğu dört boyutta tespit etmiştir. Bunlar yatay bireycilik, dikey bireycilik, yatay toplulukçuluk ve dikey toplulukçuluk boyutlarıdır. Dikey boyut, yatay boyuta nazaran bireyleri diğerlerinden daha net çizgilerle ayırmaktadır. Dolayısıyla dikey bireycilik ile dikey toplulukçuluk eşitsizliği kabul ederek farklı olmayı vurgularken yatay bireycilik ile yatay

toplulukçuluk eşit olmaya ve benzerliklere daha yumuşak geçişle odaklanmaktadır (Uçar ve Konal, 2017). Hatta Triandis (1996), bireycilik-toplulukçuluğun yatay ve dikey boyutlarına ilave olarak birçok farklı boyutunun da olduğunu ifade etmiştir.

Bazı toplulukçu kültürlerde eşitlikçilik önemli iken (Avusturya, İsveç, Kibbutizm), diğerlerinde hiyerarşi önemlidir (Hindistan ve aşırı rekabetçi Amerikalılar gibi). Yatay bireycilik, bireylerin biricik ve tek, eşit olmak isteği; dikey bireycilik en iyisini yapma ve en iyisi olma isteğidir (eşitsizliği kabul söz konusudur). Yatay bireycilikte birey kendini özerk olarak kabul eder ancak eşitlik olgusu kendisini diğerleriyle benzer görmesine yol açar. Statü farklılıkları ifade edilmez, vurgulanmaz. Birey benliğini, bağımsız olarak görme eğilimi gösterir. Dikey bireycilikte birey, benliğini özerk olarak tanımlar ve kendini diğerlerinden farklı algılamasına odaklar. Rekabet, kazanmak ve mevki-makam değer verilen hususlar arasındadır (Triandis, 1996; Triandis ve Gelfand, 1998).

Yatay toplulukçuluk, bireyin benliğini topluluğun bir parçası olarak ancak topluluğun diğer üyelerini eşit olarak gördüğü boyut iken; dikey toplulukçulukta benlik, topluluğun otoritesini kabul ettiği ve benliğini topluluğun ali menfaatleri için feda ettiği boyuttur. Yatay toplulukçulukta birey kendini, üyelerinin eşitliği ön planda olan bir grubun parçası olarak görmektedir. Ortak amaçlar ve ilişkilerdeki uyum çok önemlidir. Dikey toplulukçulukta ise bireyin aidiyet hissi, hiyerarşik yapılanması olan bir gruba karşıdır. Söz konusu hiyerarşik yapıda hem grup üyelerinin eşitsizliği hem de bazılarının yüksek statüsü söz konusudur. Eşitsizlik hissiyatı, bireyin kendisini grubun diğer üyeleriyle eşit olarak görmesine engel teşkil eder (Triandis, 2001; Triandis ve Gelfand, 1998; Uçar ve Konal, 2017).

Özetlenecek olursa, yatay bireycilikte; biricik olma önemlidir; ancak bireyler eşittir. Dikey bireycilikte de biricik olma vardır; ancak eşitsizliği kabul söz konusudur (rekabet ve kazanmak herşeyden önemlidir). Yatay toplulukçulukta, kendini topluluğun parçası olarak görme söz konusudur; ancak eşitlik vardır. Dikey toplulukçulukta, topluluk içindeki bir grubun daha önemli olduğunu

düşünme var olup eşitsizlik söz konusudur. Dikey toplulukçuluğa, aile veya akraba toplulukçuluğu da denilmektedir (Wasti ve Erdil, 2007).

Babacan liderlik ile ilgili olumlu düşünceler olmasına karşın bazı batılı araştırmacıların, babacan liderliği “iyiliksever/yardımsever diktatörlük” veya “gizli ve sinsi ayrımcılık biçimi” olarak da tanımladıkları yukarıda ifade edilmiştir (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008). Genel olarak babacan liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri beklenebilir; bu kapsamda liderlerin astlarına karşı babacan tavırları, çalışanları ile ilgilenmesi çalışanların organizasyona bakışının olumlu olmasını sağlayabilir. Ancak çalışanların her türlü işlerinde; gerek işyerinde gerekse de işyeri dışında liderler tarafından sergilenen bu liderlik uygulaması bazıları tarafından özel hayata müdahale olarak algılanabilir; yakından denetleyici, bu nedenle de bezdirici bir davranış olarak değerlendirilebilir.

Bu nedenle bazı kişilerin; kendilerine, özellikle de iş dışı davranışlarında bu denli müdahaleci olunmasından rahatsızlık duyarak babacan liderliği yıldırıcı bir liderlik olarak değerlendirmeleri mümkün görünmektedir. İşte bir sonraki bölümde de yıldırma değişkeni incelenecektir.

1.3. YILDIRMA (MOBBİNG)

1.3.1. Yıldırmanın Tanımı

Günümüz örgüt yapısında, iş hayatında çok sık karşılaşılan olaylardan biri de; bir veya daha fazla kişi tarafından, sistematik bir biçimde, belli bir süre boyunca, özellikle belirlenmiş bir kişiye karşı düşmanca ve etik olmayan davranışların gösterildiği ve yabancı dilde “mobbing” diye ifade edilen “yıldırma” kavramıdır.

Psikolojik terör veya yıldırma; iş hayatında, bir kişi veya bir grup tarafından, sistematik bir şekilde uygulanan, genellikle bir kişiyi hedef alan, düşmanca ve etik olmayan davranış sürecidir (Leymann, 1990).

Yıldırma: “İşyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür.” (İşyerlerinde Psikolojik Taciz; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bilgilendirme Rehberi, 2014, Sayfa:11).

Özel sektörde veya kamuda, işyeri ilişkilerini ve mağdurun başta psikolojik sağlığı olmak üzere genel sağlığını olumsuz etkileyen, organizasyonun ve çalışanların verimini düşüren “yıldırma” veya “psikolojik yıldırma”; tek bir nedenle açıklanamayacak kadar kapsamlı, uzun süreli, iş yaşamında farklı ve derin sonuçları olan karmaşık bir süreçtir. Organizasyonlarda yaşanan yıldırma, işyeri özellikleri, çalışanların konumları, işin niteliği, örgüt iklimi, örgütsel ve ekonomik koşulların etkileşimi sonucu meydana gelen ve tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de sıkça gündeme gelen bir işletme sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır (İşyerlerinde Psikolojik Taciz Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bilgilendirme Rehberi, 2014).

Literatür incelendiğinde, yıldırma ile eşdeğerde olan ve onu anlatmak için; çeviriden ve farklı yorumlar ile konuya bilgi düzeyi açısından yaklaşımdan

kaynaklandığı değerlendirilen; psikolojik terör, yıldırma, yıpratma, taciz, işyeri travması, kurbanlaştırma, duygusal istismar, işyeri saldırganlığı, bullying gibi tabirlerin de kullanıldığı görülmektedir.

Psikolojik terör veya yıldırma; bir kişi veya bir grup tarafından, sistematik bir şekilde uygulanan, genellikle bir kişiyi hedef alan, düşmanca ve etik olmayan davranışları ifade ettiğinden çalışanları çaresiz veya savunmasız bırakmaktadır. Leymann'a göre bireye yönelmiş olumsuz saldırıların yıldırma davranışları kapsamında değerlendirilebilmesi için; belli bir sıklıkta (haftada en az bir kez), belli bir dönemde uygulanması (en az altı ay sürmelidir), belirli bir hedefe yönelik olması ve yıldırmaya maruz kalan kurbanın durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012). Bu düşmanca davranışlar belli bir dönem devam ettiğinden dolayı hedef olarak seçilen kişide ciddi sosyo-psikolojik, psikolojik etkiler olmakta ve çalışan, maruz kaldığı saldırılar sonucu durumla baş etmekte zorlanmakta, en nihayetinde işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır (Leymann, 1996).

Birçok farklı tanımı bulunmasına ve tanımı üzerinde tam bir mutabakat sağlanmamasına rağmen yıldırmanın söz konusu olması için; taciz/saldırıların uzun dönemde olması ve belli bir sıklıkta görülmesi; taciz/saldırıların ve sonuçlarının sübjektif algılanması; faaliyetlerin olumsuz etkisi; düşmanca davranışların belli bir stratejiyle bilerek ve isteyerek uygulanması; mağdur ile uygulayan arasında güç eşitsizliği olması (en önemli özellik olarak dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir) gerektiği ifade edilmektedir (Einarsen, 2000; Rayner ve diğ., 1999; Leymann, 1990, 1996; Tutar ve Akbolat, 2012).

Yukarıdaki tanım dikkatle incelendiğinde yıldırmanın; belirli bir süre sistematik biçimde, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; çalışanların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine hatta sağlıklarına zarar verecek şekilde kötü niyetli ve kasıtlı olarak icra edilen olumsuz tutum ve davranışlar bütünü olduğu görülmektedir. Ancak babacan liderlik sürecinde babacan lider, astlarına rehberlik etme, koruma, manevi ilgi ve himaye görevlerini üstlenmekte ve astlarından sadakat ve itaat beklemektedir. Bu

süreçte babacan lider; işyeri ortamında aile havası yaratmayı, çalışanlarıyla yakın ve özel ilişki kurmayı; evlilik, mezuniyet, aile içi sorunlar da dâhil olmak üzere iş dışındaki hayata müdahil olmayı; sadakat beklemeyi ve otoriteyi muhafaza etmeyi tamamen iyi niyetle, astının yararına olacağını düşünerek istemekte ve bu yönde hareket etmektedir. Ancak özerkliğine, bağımsızlığına düşkün 'bireyci' çalışanlar tarafından babacan liderin aşırı alakası ve baskıcı davranışları, onları bunaltabileceğinden yıldırma olarak algılanabilmektedir. Her ne kadar kötü niyetle yapılmış olmamakla birlikte; liderin tamamen iyi niyetle sergilediği bu liderlik tarzı, bireyci çalışanlar açısından olumsuz olan, hiç de arzu edilmeyen yıldırma algısına sebep olabilmektedir.

Birçok tanımı yapılmasına rağmen yıldırmanın nedenleri konusunda pek fazla araştırma yapılmadığı görülmektedir. Yıldırmanın nedenleri arasında bazı örgütsel ve yönetsel nedenler özellikle göze çarpmaktadır. Baskıcı lider davranışları ile yoğun kontrolün yıldırmaya neden olduğu görülmektedir (Davenport ve diğ., 1999). Yıldırmanın nedenleri arasında; işletmelerde verimin artırılmasında, ceza olarak yanlış algılanan disiplinin araç olarak kullanılması, hiyerarşik yapı, çalışanlar arası iletişimin zayıf oluşu, örgüt kültürü, takım çalışması anlayışının yetersizliği, idarenin yetersizlikleri, yöneticinin liderlik vasıflarının zayıflığı, çalışan kalitesi vb. görülmektedir (Tınaz, 2006).

Bunun yanında işletmeye zor karakterde birinin geldiği önyargısı da yıldırmanın ortaya çıkma sebeplerindedir. Ayrıca 800'e yakın çalışmada da sonuçların neredeyse basmakalıp olduğu görülmüştür. Genel olarak bütün çalışmalarda; iyi organize olamayan işletmeler; çalışma metodlarının iptidailiği/ilkelliği; ilgisiz ve dirayetsiz yönetim göze çarpmaktadır (Leymann, 1996).

Yıldırmanın nedenleri ile ilgili bir diğer faktör olarak da örgütün çatışma yönetiminde zayıf kalması olduğu ifade edilmektedir. Örnek olarak yönetici örgüt içinde yaşanan çatışmalara ve yıldırma vakalarına çözüm üretmek ve problemin sonlandırılması yerine taraf tutarsa veya böyle bir çatışmayı görüp de inkâr eder ve/veya yokmuş gibi davranırsa; durum daha da içinden çıkılmaz bir hal almaktadır (Leymann, 1996).

İşyerlerinde bir anda basit gözükken bir olay bile yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilir. İşten ayrılmaya kadar götüren yıldırma süreci bazen çok basit bir olay ile bile başlayabilir. Çalışan boyun eğmeyi reddettiği için bu durumdan hoşlanmayan yıldırma aktörü yönetici harekete geçerek çalışanı kendisine tabi kılmak için kişiliğine, benliğine ve özgüvenine hücum edebilir. Yıldırma uygulayan yönetici bu yolla çalışanı pasifize ederek kendine karşı kayıtsız şartsız itaat eden biri haline getirmeye çalışır (Davenport, 1999; Tutar, 2004).

Yukarıda belirtilen temel nedenlerin yanında, işletmelerde yıldırma neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; çalışanların mesleki yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğü; iş tasarımıdaki yetersizlik, aşırı iş yükü, iş yetiştirme baskısı; örgütsel liderliğin yetersizliği, yöneticinin yetersiz eğitimi; örgütte düşük moral standartları, aşırı hiyerarşi; zayıf yönetim, zayıf liderlik, yöneticinin aşırı kuralcılığı; kavgacı kişilik; etik olmayan davranışlar; yöneticiler tarafından yapılan inkâr veya yıldırma yapıldığını inkâr; stresli iş, iş güvensizliği ve organizasyonun küçülme, yeniden yapılanma veya birleşmeye gitmesidir (Davenport, 1999; Tutar, 2004).

Yıldırmanın dikey (hiyerarşik) ve yatay (eşitler arası) yıldırma olmak üzere çeşitleri bulunsa da en yaygın olanı bir yöneticinin çalışanlarına yönelik uygulamış olduğu bir yıldırma türü olan yukarıdan aşağıya yıldırma (Temizel, 2013). Eşitler arası yıldırma ise, aynı seviyede olan iş arkadaşlarının birbirlerine karşı uyguladıkları yıldırma davranışlarıdır. Hiyerarşinin fazla olduğu işletmelerde çoğunlukla dikey, hiyerarşinin daha az olduğu işletmelerde ise çoğunlukla yatay yıldırmanın ortaya çıktığı görülmektedir (Temizel, 2013).

Yıldırmanın en çok görülen şekli yukarıdan aşağıya yıldırma. Kendine güvenleri olmayan, yeteneksiz, kapasitesiz veya aşırı kendini beğenmiş, acımasız, insana değer vermeyen amir veya yöneticiler, astları üzerinde hâkimiyet kurmak için çalışanları küçük düşürücü hareketler, başkalarının önünde azarlama, tersleme, çalışanlarının yetkilerini kısıtlama, itibarsızlaştırma vb. hareketler ve davranışlar sergileyerek yıldırma uygulamalar (Björkqvist ve diğ., 1994).

Yukarıdan aşağıya yıldırma, yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı yöneticiler tarafından uygulanan son derece saldırgan, yıpratıcı ve cezalandırıcı davranışların ortaya konmasıdır. Yıldırma uygulayanlar kendi güçleri ile beraber, sahip oldukları yasal/mevki gücünü de kullanarak mağdura taarruz etmektedirler. Bunun sonucunda, mağdur sadece yıldırma uygulayıcı ile değil aynı zamanda işletmenin alet edilen gücüyle de baş etmek zorunda kalmaktadır (Tutar, 2004).

1.3.2. Yıldırmanın Aşamaları

Yıldırmanın, basit kritik olaylardan başlayarak kişinin işyeri dışına çıkarılmasına değin uzanan bu süreçte dört ana safhanın olduğu görülmektedir (bazı kaynaklarda, sözkonusu bir safha ikiye ayrıştırılarak, aynı süreç beş safhaya çıkarılmıştır) (Leymann, 1990, 1996):

Birinci aşama orijinal kritik olaylar safhasıdır. İşletmelerde olayları tetikleyen kritik vaka çoğu zaman işyerinde yaşanan bir çatışmadan kaynaklanmaktadır. Fakat işyerinde vukubulan bu vakanın detayları henüz tam olarak bilinmemektedir. Teorik olarak bu aşamadaki çatışma veya sürtüşme henüz yıldırma değildir ama bunu yıldırmaya dönüştürebilecek bir potansiyele sahiptir.

İkinci aşama yıldırma/psikolojik taciz ve sonrasında yaşanan damgalama safhasıdır. Bu aşamada artık yıldırma su yüzüne çıkmıştır ve günlük hayatta psikolojik taciz olarak tanımlanmayacak davranışlar sistematik olarak uygulanmaya başlar. Bir zaman sonra kurbanı yönelik uygulanan davranışlar saldırgan ve cezalandırıcı bir tarzda uygulamaya konur. Artık hedefte biri vardır ve "ateş serbest"tir. Herkes hedefi vurmak ve/veya cezalandırmak için silahına davranmıştır artık. Ve bundan sonra da yönetime, hedefteki kişi hakkında şikâyetler de yapılmaya başlar. Bu safhada manipüle edilebilen hususlar şunlardır: Kurbanın tanınırlığı, ünü; kurbanı yönelik iletişimin kontrolü (kurbanın kendini ifade etmesi engellenir, iletişimi engellenir, kimsenin onunla iletişim kurmasına izin verilmez, devamlı hakir gören kritik/eleştiriler yapılır, manalı bakışlar, süzmeler...), sosyal durumlar (kurban izole edilir), kurbanın işinin

doğasına aykırı görevler verilir veya işini yapması engellenir [Hiç iş verilmez veya aşağılanır veya anlamsız, kapasitenin altında işler verilir (üniversite mezunu bir çalışana, ilkokul veya okuma yazma bilmeyen birinin seviyesinde işler verilmesi, TSK'da bir subaya uzman erbaşın kapasitesindeki, onun yapabileceği görevleri vermek gibi...)], şiddet uygulama ve/veya tehdit.

Heinz Leymann, son derece tehlikeli sonuçlar doğurabilecek ve adeta yıkıcı bir silah gibi kullanılabilen yıldırma davranışlarını 45 ayrı davranış olarak tanımlamış ve beş farklı grupta toplamıştır. Söz konusu "silah"ların kullanılması sonucu yıldırma aşamaları yaşanmaya başlayacaktır. Bahsi geçen bu zararlı silahlar beş grupta ifade edilmiştir (Davenport ve diğ., 1999; Temizel, 2013):

Birinci Grup: Kişinin Kendini Göstermesini ve İletişimini Engelleme; (Kişinin kendini ifade etme fırsatı kısıtlanır; sözü kesilir; azarlanır ve kişiye yüksek sesle bağırlır; işiyle ilgili ve özel yaşamı sürekli eleştirilir; sözlü olarak tehdit edilir vb.)

İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırı, İlişkilerden Yalıtma Davranışları; (Kişinin etrafındaki insanlar kişiyle konuşmamaya başlar; kimseyle konuşturulmaz, görüşme hakkından yoksun bırakılır; diğer çalışanlardan izole edilir; kişi yokmuş gibi hareket edilir, kişiliğine saygı gösterilmez vb.)

Üçüncü Grup: İtibar/Saygınlığa Saldırıda Bulunmak; (Kişinin arkasından kötü konuşulur; hakkında asılsız dedikodular çıkartılır; gülünç duruma düşürülür ve alay edilir; herhangi bir özrüyle alay edilir; yürüyüşü ve sesi taklit edilerek alay edilir; özgüvenini etkileyecek bir iş yapmaya zorlanır vb.)

Dördüncü Grup: Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıda Bulunmak; (Kişiyi önemli görevler verilmemeye başlanır; verilen işler geri alınarak görevleri kısıtlanır; anlamsız görevler yaptırılır; yeteneklerinden daha düşük görevler verilir; öz güvenini etkileyen ve itibarını düşürecek nitelikte işler verilir vb.)

Beşinci Grup: Doğrudan Sağlığa Saldırıda Bulunmak; (Kişi fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanır; hafif şiddetle korkutulur; fiziksel olarak zarar verilir; cinsel olarak taciz edilir vb.)

Uygulanan bu ana davranış şekilleri merkezde olmak üzere başka ülke ve kültürlerde farklı davranış veya “silah”ların da kullanılabileceği ifade edilmiştir. Nitekim yapılan bazı niteliksel mülakatlarda Almanya'nın güney bölgelerinde farklı yıldırma silahlarının kullanıldığı ifade edilmiştir (Knorz ve Zapf, 1996). Tınaz ve diğ. tarafından 2010 yılında, çalışma hayatında Türk toplumu için geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmek için yapılan çalışmada, 28 maddeden oluşan “İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği” (İPTO) geliştirilmiştir.

Üçüncü aşama yönetimin devreye girmesi aşamasıdır. Artık bu aşamada yönetim resmi olarak devreye girmiştir. Çalışan büyük adaletsizlikler ile karşı karşıya kalabilir. Bu aşamada, yönetim hedef olarak seçilen çalışan hakkında daha önceden yapılan şikâyetler dolayısıyla önyargılara sahiptir. İdare çalışana yönelik ortaya atılan haksız ve hukuksuz suçlama ve yargıları kabul ederek büyük bir hukuksuzluğun başlamasına yol açar. Bu safhada çalışanın her türlü hakkı ihlal edilmeye başlar.

Bu safhada yıldırma sürecinin açıklanmasında objektif olaylar ve evrensel hukuk kuralları yerine, sübjektif ve yoruma dayalı faktörlerin dikkate alınmaya başlandığı görülmektedir.

Dördüncü aşama işten kovulma veya çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılması safhasıdır. Bu safhada çalışan, şartlara dayanamayarak kendi isteğiyle işinden ayrılır veya işine son verilir. En çok görülen vakalar uzun süreli sağlık izni alınması, işin olmaması (hala çalışan olunmasına rağmen), verilen görevlerin seviyesinin düşürülmesi ve psikolojik tedavi gereksiniminin ortaya çıkmasıdır (Leymann, 1990).

1.3.3. Yıldırmanın Sonuçları

Yıldırmanın ilk etkisi çalışmada olacaktır, sonrasındaki etkiler en başta toplumsal alanda görülmektedir. Erken emeklilik, malulen emeklilik durumları söz konusu olabilmektedir. Bunun yanında sağlık harcamalarının lüzümsüz bir şekilde arttığı görülmektedir. Yıldırmanın başta kurban olmak üzere organizasyon ve topluma büyük zararları bulunmaktadır.

*Sosyal etkiler (Sosyal imaj zedelemesi, yalnızlaştırılma, sosyal yalıtım, damgalanma, gönüllü olarak biraz da mecburiyetten işten ayrılma, sosyal adaletsiz ve kötü muameleye maruz kalma...),

*Sosyo-psikolojik etkiler (topluma uyum sağlama kaynaklarının yitirilmesi),

*Psikolojik etkiler (umutsuzluk ve mutsuzluk hali, kendine güven kaybı, büyük anksiyete ve çaresiz hissetme, ...),

*Psikolojik kaynaklı ve psikiyatrik etkiler [depresyon, hiperaktivite, fiziki ve psikolojik yıpranma, aşırı kilo alma/verme, uyku bozuklukları, alkol veya madde bağımlılığı, ağlama nöbetleri, konsantrasyon bozukluğu, kendini baskı altında hissetme, intihar girişimleri (ki bundan daha zararlısı yoktur herhalde), psikolojik kaynaklı hastalıklar... Bağışıklık sisteminin düştüğü vakaların da görüldüğü ifade edilmiştir.] (Leymann, 1990, 1992, 1996; Einarsen ve Raknes, 1997).

Yıldırmanın işyerine olan etkilerine bakılacak olursa; yıldırma işyerine ilave maliyetler getirir, işyerinin verimliliği düşer; devamsızlıklar ve sağlık raporlarında artış görülür; işgücü devrini yükseltir; çalışan ve yöneticiler arasında uyumsuzluklar ortaya çıkar; özellikle çalışanların işyerine karşı olumsuz tutumlar beslemeleri demek olan örgütsel sinizm başgösterir; örgütsel bağlılığın azalmasına/yok olmasına yol açar ve yetenekli çalışanların kaybedilmesinden dolayı kaynak israfına yol açar (Leymann, 1990, 1992, 1996; Einarsen ve Raknes, 1997).

Görüldüğü gibi yıldırmanın başta işyeri çalışanları olmak üzere, çalışanların ailelerine, işyerine ve milli ekonomiye birçok olumsuz etkisi bulunduğu ve sonuçları itibarıyla çok ciddi bir mesele olduğu görülmektedir.

İşyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişilere yönelik belirli bir süre sistematik biçimde gerçekleştirilen kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünü olan yıldırma değişkeninin babacan liderlik ile ve toplulukçuluk değerleri ilişkisini araştıran bir hayli çalışma olduğu görülmektedir.

Gray tarafından (Tutar, 2004) Amerika'da yapılan bir yıldırma araştırmasına göre mağdurlara, kendilerine neden yıldırma uygulandığı hakkındaki soruya; çalışanların yarısından fazlası kendilerinin yöneticilerinden daha yetenekli oldukları için kıskanıldıklarını belirttikleri; çalışanların yarısı işyerinde sevimliliği, sosyal iletişimliliği ve pozitif tutumları nedeniyle hedef alındıklarını; çalışanların yarıya yakını ise, kendilerine kaba davranıldığı durumuna itiraz ettikleri için; çalışanların yarıya yakını, yıldırma uygulayıcısının zalim kişilik özellikleri nedeniyle ve çalışanların %58'i 'aşırı kontrole direndikleri' ve kendilerine 'bir uşak gibi davranılması'na karşı çıktıkları için işyerlerinde yıldırmanın olduğunu ifade etmişlerdir (Tutar, 2004). Bu sonuca göre yıldırma ile kültürel değerler arasında bir ilişki olması beklenmektedir. Bir sonraki maddelerde bu ilişkilere yer verilecektir.

1.3.4. Bireycilik/Toplulukçuluk - Yıldırma İlişkisi

Literatür taraması yapıldığında; bireycilik/toplulukçuluk ve yıldırma ile ilgili özellikle toplulukçuluğun daha belirgin olduğu doğu toplumlarında birçok çalışma olduğu tespit edilmiştir.

Jacobson, Hood ve Burwn (2014), yaptıkları çalışmalarında yıldırmanın ortaya çıkışını etkileyen birçok faktör olduğunu; yıldırmanın kültürel değerlerden etkilenebileceğini, bazı topluluklarda yıldırmanın imrenilen, özenilen bir davranış olduğunu ve dolayısıyla tolere edilerek hoş görüldüğünü ifade etmişlerdir. Özellikle kültürel boyutlardan güç mesafesi ve bireycilik/toplulukçuluk

değişkenlerinin yıldırma için önemli belirleyiciler olduğunu ifade eden araştırmacılar birlikteliğin ödüllendirildiği toplulukçu kültürlerde yıldırmanın düşük olacağını; buna karşılık bireyci kültürlerde ise yıldırmanın daha fazla hissedileceğini ifade etmişlerdir. İlave olarak araştırmacılar, toplulukçuluğun düşük olduğu bireyci kültürlerde yıldırma biçiminin yıldırma ile ilgili olumsuz bir yaptırım olmadığı için, gizli olmaktan ziyade, açık bir şekilde ortaya çıkacağını da ifade etmişlerdir.

Nesdale ve Naito (2005) toplulukçu kültürel özellikler taşıyan 158 Japon ve daha bireyci kültürel özellikler taşıyan 157 Avustralyalı öğrencinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında Triandis ve diğ., (1990) tarafından geliştirilmiş olan 20 maddelik bireycilik/toplulukçuluk ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada 2 toplum (Avustralya ve Japon öğrenciler), 2 sınıf (yıldırma uğrayanlar ve yardım edenler), 2 kurban grubu (Avustralya ve Japon), 2 yandaş davranış (yıldırma uygulayanı destekleme ve kurbanı destekleme) ölçülmüştür. Araştırma neticesinde konumuzla ilgili olarak; Avustralyalı öğrencilerin Japon öğrencilerden daha bireyci olduğu ve Japon öğrencilerin Avustralyalı öğrencilere nazaran yıldırma uygulayan kişiye daha fazla olumlu duygular beslediği (bir anlamda yıldırmaı olağan karşıladığı ve/veya yok saydığı) tespit edilmiştir. Özet olarak araştırmacılar bireylerin yıldırmaı karşı davranışlarının ait oldukları kültürlerinden etkilendiklerini belirtmektedirler.

Samnani (2013), bireyci çalışanların güçlü bir şekilde başkalarının çıkarlarından ziyade kendi çıkarları olan bireysel hedeflere ve onların teşvik edici unsurlarına odaklanacak şekilde davrandıklarını ifade etmiştir. Başka bir deyişle bireyciler, grupta çatışmak pahasına bireysel ödüller ve bireysel başarı için çabalamaktadırlar. Dolayısıyla bireyciler; bireysel hedeflerini engelleyen, kendisini kısıtlayan ve kendisini hedef alan davranışları olumsuz olarak algılayacak ve yıldırmaı karşı daha dikkatli olmak ve üzerinde düşünmek zorunda kalacaktır. Sonuç olarak, bireyci çalışanlar artan baskı ve kısıtlayıcı davranışları olumsuz olarak (yıldırma) algılayacaktır. Tersine toplulukçu bireyler ise grup hedeflerine mutlak bağlılık göstereceklerinden topluluk hedeflerini bozmamak veya riske atmamak için yöneticileri tarafından uygulanan olumsuz

davranışları bireycilere nazaran daha hafif hissedecektir. Bilişsel perspektiften açıklanırsa toplulukçu çalışanlar, grubun diğer üyelerinin de toplulukçu davrandıklarını düşünmektedirler (Earley ve Gibson, 1998). Ayrıca Kirkman ve diğ. (2006) toplulukçu çalışanların, takım ruhunu ve takım performansını bozan adam olarak damgalanmamak için yıldırma tepki göstermeyeceklerini veya maruz kaldıkları olumsuz davranışları yıldırma olarak algılamayacaklarını ifade etmiştir (Samnani, 2013).

Georgiou, Ioannou ve Stavrinides (2018), okulda ebeveynlik stilleri, kültürel değerler ve yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi ve esas olarak da bu ilişkilerde kültürel değerlerin aracı rolünü incelemek amacıyla Güney Kıbrıs Rum Yönetimi ve Yunanistan'da 10-12 yaşları arasındaki 985 ergenin katılımıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada; ebeveyn otorite anketi, 32 soruluk bireycilik/toplulukçuluk değerlerini ölçen kültür değerleri ölçeği ve yıldırma/kurbanlaştırma anketi kullanılmıştır. Çalışma neticesinde, dikey bireyciliğin yıldırma ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. İlave olarak bireycilik/toplulukçuluk kültürel değerlerinin ebeveyn stilleri ile yıldırma davranışları arasındaki ilişkilere kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Hu ve diğ. (2018), Çin Kültüründe bireycilik-toplulukçuluk yönelimleri ve siber yıldırma ile başa çıkma stillerini test etmek amacıyla Çin, Macau ve Hongkong'dan 360 katılımcı ile bir araştırma yapmışlardır. Siber yıldırma maruz kalan kurbanların başa çıkma stratejilerinin tespiti için Toplulukçu Başa Çıkma Envanteri kullanılmıştır. Esasen başa çıkma stratejilerinin, bireyci/toplulukçu kültürel yönelimlerle olan ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan çalışma neticesinde; kabul etme, yeniden anlaşma ve mücadele etme stratejilerinin bireyci yönelimlerle ilişkili olduğu; buna karşılık; aile desteği, din-maneyyat ve özel duygusal çıkışlar stratejilerinin toplulukçu yönelimlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, küresel siber yıldırma olgusu ile başa çıkabilmek için mücadele süreçlerinin kültürel boyutuna dikkat etme ihtiyacının önemli olduğunun altını çizmektedir.

Forbes ve diğ. (2009), üniversite öğrencileri arasındaki doğrudan ve dolaylı akran kurbanlaştırma yaygınlık oranını karşılaştırmak amacıyla oldukça toplulukçu bir kültür olan Çin'den 122 kadın ve 97 erkek; oldukça bireyci bir kültür olan Amerika Birleşik Devletleri'nden 137 kadın ve 136 erkek ile bireycilik ve toplulukçuluk açısından dengeli bir toplum olan Polonya'dan 105 kadın ve 119 erkek olmak üzere toplam 716 katılımcı ile bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Hem doğrudan, hem de dolaylı akran kurbanlaştırma davranışlarında en yüksek oranın Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu, bunu Polonya'nın takip ettiği ve en düşük seviyenin oldukça toplulukçu bir kültür olan Çin'de olduğu tespit edilmiştir.

Huang, Hong ve Espelage (2013) tarafından Çinli okullardaki yıldırma ve akran kurbanlaştırma ile ilgili faktörleri tespit edebilmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırmacılar, bireycilik ve toplulukçuluğun yıldırma ve akran kurbanlaştırmada önemli faktör olduğunu ve Çin'deki sınırlı sayıda araştırmadan elde edilen bulguların; yıldırma davranışlarının toplulukçuluğun daha yüksek olduğu kırsal alanlarda, bireyciliğin daha yüksek olduğu kentsel alanlardan daha düşük seviyede olduğunu ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir.

Zhang (2002), Olweus'un Yıldırma/Kurbanlaştırma Anketinin uyarlanmış bir versiyonunu kullanarak Çin'in Shandong ve Hebei eyaletlerindeki 9.205 ilkököl ve ortaokul öğrencileri arasındaki yıldırma oranlarını araştırmış; toplulukçuluğun daha yaygın olduğu kırsal alanlarda yıldırma ve akran kurbanlaştırma davranışlarının yaygınlık oranlarının, bireyciliğin daha ön plana çıktığı kentsel alanlardan anlamlı bir şekilde daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Lapidot-Lefler ve Hosri (2016), İsrail'deki Yahudi ve Arap ergenlerin katılımıyla bireyciliğe karşı toplulukçu kültürlerden farklı toplumdaki siber yıldırma tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Toplulukçu kültürü temsil eden 400 İsrailli Arap ile bireyci kültürü temsil eden 501 İsrailli Yahudi olmak üzere toplam 901 katılımcı ile yürütülen çalışmada beklenenin aksine bireyci kültürden gelen Yahudi ergenlerin, toplulukçu kültürden olan Arap ergenlerden daha fazla siber yıldırma kurbanı oldukları tespit edilmiştir.

1.3.5. Babacan Liderlik - Yıldırma İlişkisi

Dönüşümcü/etkileşimci liderlik, otantik liderlik ve yıldırma arasındaki ilişkileri tespit etmek maksadıyla birçok araştırma yapıldığı görülmüştür. Araştırmaların büyük çoğunluğunda yöneticiler dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları sergiledikçe çalışanların yıldırma maruz kalma seviyelerinin azaldığı; işyerindeki azaltılan yıldırma sayesinde de destekleyici ve olumlu bir atmosfer yaratıldığı tespit edilmiştir (Hoel ve diğ., 2010; Okçu ve Anık, 2017; Cemaloğlu, 2007; Laschinger ve diğ., 2012; Daşçı ve Cemaloğlu, 2015).

Bahsedilen liderlik çeşitleri ile yıldırma arasındaki ilişkileri tespit maksadıyla birçok çalışma yapılmasına rağmen, babacan liderlik - yıldırma ilişkisini araştıran çalışma sayısının da birkaç tane ile sınırlı olduğu görülmüştür.

Soylu, (2011) da babacan liderlik ile yıldırma arasında olumsuz ilişki olduğunu tespit edenler arasındadır. Soylu (2011), yaptığı çalışmada, yıldırmanın babacan liderliğin alt boyutlarıyla ilişkisini araştırmıştır (örn. işyerinde aile atmosferi yaratma, bireysel ilişkilerin sürdürülmesi, çalışma dışı alanlara müdahale, sadakat arayışı ve otorite sağlama). 715 katılımcı ile yapılan çalışmada, işyerinde otoriteyi muhafaza etmek ve sadakat bekleme alt boyutlarının yıldırma deneyimleriyle pozitif bir ilişki içerdiğini; buna karşılık, “işyerinde kıdemli bir aile üyesi gibi davranmak, iş dışı alanlarla ilgilenmek, ilişkileri muhafaza etmek” ve yıldırma arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Soylu (2011), bu çalışmasında babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkiyi incelemiş ve astlarının iş ile ilgili olmayan boyutları ile ilgilenen, işte aile atmosferi yaratmaya çalışan liderlerin bulunduğu organizasyonlarda yıldırma davranışlarının daha az görüleceğini iddia etmiştir.

Nitekim Cerit (2013) de yıldırma ile ilişkisi incelenen liderlik tarzlarından birinin de babacan liderlik olduğunu ve araştırmacıların bu araştırmayı, Türkiye’de eğitimsel olmayan örgütlerde yaptıklarını ve bu çalışmalarda babacan liderlik ile yıldırma değişkeni arasında negatif ilişki tespit edildiğini ifade etmiştir. Cerit

(2013), 283 sınıf öğretmeninden topladığı verilerle babacan liderlik ile yıldırmanın tüm alt boyutları arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Şahin tarafından (2015) yıldırma algısının işe yönelik tutumlara olan etkisini incelemek amacıyla yapılan çalışmada, yıldırmanın işe yönelik tutumlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işi terketme eğilimi, devamsızlık) üzerinde olumsuz bir etkisi tespit edilirken; babacan liderliğin alt boyutlarının yıldırma üzerinde bir etkisi tespit edilmemiştir.

Samnani ve diğ. (2016), sendika örgütlenmeleri bağlamında yıldırma davranışlarını araştırmıştır. Bir veritabanını kullanarak arşiv araması gerçekleştiren araştırmacılar 10 yıllık bir süre içinde 146 vakayı incelemişlerdir. Yaptıkları araştırma sonrasında; dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin yıldırma azalttığını; buna karşılık otoriter liderliğin yıldırma arttırdığını tespit etmişlerdir. Bunun yanında babacan liderliğin yıldırma azalttığını tespit etmişlerdir.

Liderlik tarzları ile ilgili yapılan çalışmaların yanında babacan liderlik çalışmalarının ayrı bir önemi bulunmaktadır. Ertüreten ve diğ. (2013) yaptıkları araştırmalarında; 251 beyaz yakalı çalışanın katılımıyla değişik liderlik tarzları (dönüşümcü, etkileşimci, otoriter ve babacan liderlik) ile yıldırma arasındaki ilişki ile yıldırmanın örgütsel davranışlara (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işgören devir hızı) olan etkisini araştırmışlardır.

Bu çalışmada; etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliğin yıldırma azalttığı; mutlak otorite ve kontrolün olduğu, takipçilerden kayıtsız şartsız itaatin beklendiği bir liderlik uygulaması olan otoriter liderlik tarzının ise tam tersine yıldırma arttırdığı tespit edilmiştir. Bunun yanında liderler tarafından astların hem işyeri hem de işyeri dışında rehberlik yapıldığı, korunup kollandığı, astlara ailedeki babanın yaklaşımıyla davranıldığı bir liderlik uygulaması olan babacan liderliğin ise ılımlı bir etki yarattığı ve yıldırma ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu da tespit edilmiştir.

Araştırmacılar babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkinin ise biraz karmaşık olduğunu ifade etmişlerdir. Babacan liderliğin kavramsallığında ve temelinde otoriterlikten beslendiğini, ayrıca birçok babacan liderlik uygulamasının da yıldırmaı barındırdığını ifade etmişlerdir. Zira olumlu değerlendirmelerin aksine, bazı batılı araştırmacılar, babacan liderliği “iyiliksever/yardıısever diktatörlük” veya “gizli ve sinsi ayrımcılık biçimi” olarak da tanımlamışlardır (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Otoritenin en belirgin karakteristiği olan babacan liderlik, doğu költüründe arzu edilen ve aranan bir liderlik tarzı iken; batılı toplumlarda olumsuz olarak algılanmıştır (Aycan, 2006). Aycan ve diğ., 2000 yılındaki araştırmalarında; Northouse’un (1997) babacan yöneticiyi “yardıısever diktatör” olarak betimlediğini ifade etmişlerdir. Buna karşılık Aycan ve Kanungo (1998), yaptıkları çalışmalarında babacan liderliğin otoriterlik ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Aycan ve diğ., 2000). Aycan (2001 ve 2006), toplulukçu olmayan, kişisel özgürlüklerin ön plana çıktığı batıda babacan liderliğin; kişisel hak ve özgürlükleri kısıtlayıcı bir kavram olarak değerlendirilmesinden ve otoriterliği barındırmasından dolayı olumsuz olarak algılandığını belirtmektedir. Köksal (2011) da, babacan liderliğin; batı için istenmeyen, yadırganan bir liderlik tarzı iken Uzak Doğu, Asya, Latin Amerika ve Orta Doğu toplumlarında örgüt költüründe hâkim olan ve aranan bir liderlik tarzı olduğunu ifade etmiştir. Babacan liderliğin olumlu özellikleri olarak nitelendirilen iyilikseverlik, yardııseverlik ve güçlendirme gibi özellikler yıldırmaı azaltırken; astlarından faydalanma, otoriterlik, zorunluluk gibi özellikler ise yıldırmaı arttırmaktadır. Bu araştırmada da babacan liderlik ile yıldırma arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir (Ertüreten ve diğ., 2013). Yazarlar bu sonucun, muhtemelen örneklemin babacan liderliği olumlu olarak gören Türk çalışanlardan müteşekkil olduğundan dolayı kaynaklandığını ifade etmişlerdir (Aycan ve diğ., 2000; Ertüreten ve diğ., 2013).

Yukarıda babacan liderlik tarzının; toplulukçu költürlerde etkili bir liderlik tarzı olduğu; buna karşılık toplulukçu olmayan, kişisel özgürlüklere önem verilen batılı ölkeler tarafından özgürlükleri kısıtlayıcı bir kavram olarak

değerlendirilmesinden dolayı olumsuz olarak algılandığı ifade edilmiştir (Aycan, 2006). İşte bir sonraki maddede babacan liderlik - bireycilik/toplulukçuluk ilişkisini araştıran çalışmalar sunulacaktır.

1.3.6. Babacan Liderlik - Bireycilik/Toplulukçuluk İlişkisi

Babacan liderlik, temelde toplulukçuluk ve yüksek güç mesafesi ile özdeşleştirildiğinden dolayı bu konuda bilhassa kültürlerarası birçok araştırma yapıldığı görülmektedir.

Aycan ve diğ.,(2000) ve Aycan (2006); Pellegrini ve Scandura (2008, 2010), Köksal (2011) babacan liderlik özelliklerinin; genel olarak toplulukçu ve yüksek güç mesafesi kültürel değerlerinden dolayı özellikle doğu kültüründe yaygın olduğunu; söz konusu kültürlerde çalışanların özel hayatları dâhil ilgilenilmesinin ve müdahale edilmesinin arzu edilen ve beklenen bir liderlik tarzı olduğu ifade edilmiştir.

Aycan ve diğ. (1999), Kanada ve Hindistan ile ilgili kültürler arası yapmış oldukları çalışmalarında bazı sonuçlara ulaşmışlardır. Sosyo-kültürel boyutlardan bir tanesinin babacan liderlik olduğunu ifade eden yazarlar, her iki çalışmada da Hindistan'ın Kanada'dan babacan liderlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve topluma karşı sadakat konularında daha yüksek puan aldığını tespit etmişlerdir. Yaptıkları çalışmada babacan liderlik, güç mesafesi, toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve topluma karşı sadakat arasında güçlü pozitif korelasyonlar tespit etmişlerdir.

Aycan ve diğ. (2000), 10 farklı ülkeden toplam 1947 kişinin katılımıyla yapmış oldukları kültürler arası çalışmalarda; toplulukçu kültürler olan Çin, Pakistan, Hindistan, Türkiye'deki çalışanlarının; Kanada, Almanya ve İsrail'deki akranlarından çok daha yüksek babacan liderlik puanları aldığını tespit etmişlerdir.

Aycan ve diğ., (2013), çalışanlarına bir ebeveyn yaklaşımıyla mesleki ve kişisel yaşamları dâhil; koruma, manevi ilgi ve rehberlik sağladıkları ve bunun

karşılığında da çalışanlarından sadakat ve itaat bekledikleri bir liderlik uygulaması olan babacan liderlik prototipinin dönüşümcü, otoriter, katılımcı ve şevkat-görev liderliği ile benzeşen ve ayrışan yönlerini tespit etmek maksadıyla yüksek güç mesafesi ve toplulukçuluğu temsil eden üç ülke (Çin, Türkiye ve Pakistan) ile düşük güç mesafesi ve bireyciliği temsil eden üç ülke (ABD, Almanya ve Hollanda)'deki toplam 1272 kişinin katılımıyla kültürler arası bir çalışma yapmışlardır. Triandis ve Gelfand (1998)'in dikey toplulukçuluk ölçeğinin de kullanıldığı söz konusu araştırmada, babacan liderliğin toplulukçuluğu temsil eden üç ülke (Çin, Türkiye ve Pakistan)'deki otoriter liderlik ile yüksek bir uyum içerisinde olduğu (Çin 0,31; Türkiye 0,28 ve Pakistan 0,39) tespit edilmiştir. Buna karşılık bireyciliği temsil eden üç ülke (ABD, Almanya ve Hollanda)'deki otoriter liderlik ile düşük bir uyum gösterdiği (ABD 0,12; Almanya 0,16 ve Hollanda 0,18) tespit edilmiştir.

Pellegrini ve diğ., (2010), babacan liderliği bireycilik-toplulukçuluk ile güç mesafesi yönünden iki farklı kültüre sahip olan Hindistan ve Amerika'da araştırmıştır. Yaptıkları çalışma sonuçlarına göre babacan liderlik, toplulukçu özellikler taşıyan Hindistan'da daha yüksek olarak tespit edilmiştir. İlave olarak babacan liderlik Hindistan'da iş tatminini olumlu yönde etkilerken Amerika'da böyle bir ilişki tespit edilememiştir.

Cem Ersoy ve diğ. (2012) tarafından, yarı zamanlı işlerde çalışan 100 Türk ve 100 Hollandalı öğrencinin katılımıyla, babacan ve güçlendirici liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Kültürel yönelim Triandis ve Gelfand (1998)'in bireycilik-toplulukçuluk ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Babacan liderlik tarzının, beklenildiği gibi daha toplulukçu olarak tespit edilmiş olan Türkiye'de; daha bireyci olarak tespit edilmiş olan Hollanda'ya göre iş adanmışlığı ve örgütsel destek üzerinde daha olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Beklendiği gibi toplulukçuluğun, babacan liderlik tarzı ile diğer örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisi tespit edilmiştir. İlave olarak, daha toplulukçu eğilimlere sahip olan insanların, her iki ülkede de toplulukçu eğilimleri düşük olanlardan daha fazla babacan bir liderden olumlu yönde etkilendikleri tespit edilmiştir.

Cheng ve diğ., (2014), Asya'da baskın liderlik tarzı olan babacan liderliğin Farh ve Cheng (2000)'in tespit etmiş olduğu otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik boyutlarının üçlü yapısının geçerliliğini toplulukçu kültürler olan Çin (531 katılımcı), Güney Kore (327 katılımcı), Tayvan (324 katılımcı) ve Japonya (348 katılımcı)'dan toplam 1530 kişinin katılımıyla test etmişlerdir. Hofstede (1984)'nin tespit ettiği bireycilik/toplulukçuluk değerleri 17-46 aralığında olan, ABD'nin 91 puan aldığı yüksek bireyciliğe nazaran oldukça toplulukçu olan adı geçen ülkelerde (Çin 20, Japonya 46, güney Kore 18, Tayvan 17 puan) babacan liderliğin oldukça etkili bir liderlik tarzı olduğu ve babacan liderliğin üçlü yapısının geçerliliğini koruduğunu tespit etmişlerdir.

Yıldırma ile toplulukçuluk arasında olumsuz bir ilişki varsa, babacan liderlik de toplulukçuluk ile ilişkiyse; o halde görelî toplulukçu kültürlerde babacan liderliğin yıldırma neden olmayacağı ve yıldırmanın düşük seviyede algılanacağı ifade edilebilir. O halde babacan liderliğin yıldırma ile ilişkisinde bireyci ya da toplulukçu olmanın fark edebileceği; toplulukçu bireylerde babacan liderlik ile yıldırma davranışı algısı arasında ters yönlü ilişki bulunacağı (yüksek toplulukçu bireylerde babacan liderlik algısı arttıkça daha az yıldırma algılanabilir) varsayılabilir. Kişisel özerkliğine ve bağımsızlıklarına düşkün bireyciler ise; babacan liderlik uygulamalarından, liderin iş dışındaki müdahalelerinden rahatsız olup yıldırma olarak algılayabilir.

Yıldırma ile ilgili literatürde çok çeşitli araştırmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalardan bir kısmı yıldırma algısı yüksek olan bireylerin örgütlerine karşı olumsuz tutumlar içerisinde olduklarına işaret etmektedir. İşte bu olumsuz tutumlardan birisi de örgütsel sinizmdir.

Bir sonraki maddede bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan ve yıldırma ile de çok yüksek bir ilişki içerisinde olan; ayrıca yıldırmanın sonuçlarından biri olan ve örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum olan örgütsel sinizm kavramı açıklanacaktır.

1.4. ÖRGÜTSEL SINİZM

Sinizm, çalışanların örgütlerine karşı beslediği olumsuz tutumlardır. Sinizmde, çalışanların örgütlerin kendilerini düşünmediğine inanılmakta ve örgütün kararlarına karşı bir inançsızlık ve güvenmeme durumunun var olduğu belirtilmektedir (Helvacı ve Çetin, 2012).

İşyerlerinde çalışanların yalnızca kendi çıkarlarını düşündüğüne inanan ve bu düşünceye göre de herkesi çıkarıcı olarak kabul eden kişiye “sinik”; bu olguyu açıklamaya çalışan düşünceye de “sinizm” dendiği ifade edilmektedir (Erdost ve diğ., 2007).

Örgütsel sinizmi; bir işletmede idarenin doğruluk ve dürüstlük kavramlarından yoksun olduğu, çalışanların kendilerinden yararlanılacağı ve sömürüldüğü ile işletmede kendilerine adil davranılmadığına olan inanç olarak tanımlamak mümkündür (Türköz ve diğ., 2013).

Örgütsel sinizm, çalışanın çalıştığı organizasyonun dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin olumsuz duygular beslemesidir. Örgütsel sinizm; kişilerin, grupların veya kurumların güvensizliğe yönelmesine ilave olarak ümitsizlik, hayal kırıklığı ve kuruma karşı kızgınlık ile neticelenen genel veya özel tutumlardır (Özgener ve diğ., 2008).

Sinizm kelimesinin köklerine Antik Yunan döneminde ulaşılabilir. M.Ö. beşinci yüzyılda ortaya çıktığı tahmin edilen bu akımın ilk ve en bilindik temsilcilerinin Antisthenes ve Sinoplu Diyojen olduğu ifade edilmektedir. Bu dönemde yaşamış olan adı geçen sinikler, bireysel ahlaki olgunluk ve bilgeliğe sahip olmakla beraber; genellikle toplumun büyük kısmını eleştirmişler ve aynı zamanda da onların değer yargılarını, kurallarını sorgulamışlardır. Ancak sinizm kavramı günümüzde, 2500 yıl öncekinden farklı bir manada kullanılmaktadır. Eski sinikler toplumu eleştiren, onları bir anlamda durmaksızın ve acımasız bir şekilde kritike eden iken günümüzde sinizm kavramının karamsarlık ve

güvensizlik akımları üzerine kurulu olduğu belirtilmektedir (Mantere ve Martinsuo, 2001).

Tarihte ilk bilinen sinik, Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'tir [Ancak Antisthenes sonraları; elinde lamba, gündüz gözüyle "dürüst bir adam arıyorum" diye tanınmış ve aynı zamanda öğrencisi olan Sinoplu Diyojen'in gölgesinde kalmıştır]. O dönemde sinikler, kendi fikirlerini belirtmek ve halkı tartışmalara çekmek için ağıza alınmaz bir üslup kullanan; söz ve davranışlarıyla açık olarak toplumu aşağılayan ve küçük gören kimselerdi (Dean ve diğ., 1998).

Tarihsel süreç incelendiğinde, sinik bireylerin, çalıştıkları organizasyonları "hor görmeleri" ile de tanındıkları görülmüştür (Kalağan ve Güzeller, 2010). Sinizm ile ilgili olarak, kişisel çıkarların; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin önüne geçtiği kıymetlendirilmektedir (Polat ve Meydan, 2010).

Arslan (2012) da Anderson'un (1996), sinizm kavramını, bir kimsenin engellenme ve hayal kırıklığı ile açıklanan özel bir tutum olduğunu aynı zamanda da toplumsal kural, otorite, gelenek ve göreneklere karşı olumsuz duygular ve güvensizlik olarak tanımladığını ifade ettiğini aktarmaktadır.

Bernerth ve diğ., (2007) örgütsel sinizmi; çalışanların içinde buldukları organizasyonların ahlaki tümlükten yoksun olduğu; adalet, içtenlik ve dürüstlük gibi evrensel olarak doğru kabul edilen ilkelerin, organizasyonların menfaatleri doğrultusunda kurban edildiğine dair inançlar olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel sinizm ile ilgili birçok tanım bulunmasına rağmen, Dean ve diğ., (1998)'in tanımının genel kabul görmüş bir tanım olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Dean ve diğ., (1998), örgütsel sinizmi bir çalışanın, çalıştığı örgüte karşı aşağıda sıralanan olumsuz duygular beslemesi olarak ifade etmektedirler:

- (1) Organizasyonun bütünlük (burada birlik beraberlik de anlaşılabilir) taşımadığına dair inanç,

- (2) Organizasyona karşı olumsuz duygular besleme ve
- (3) Yukarıda ifade edilen bu duygu ve inançlarla beraber organizasyona karşı eleştirel ve küçük görmeye/kötülemeye varacak düzeyde davranışlara yönelme.

İnanç boyutunda sinikler; organizasyonun adalet, dürüstlük, doğruluk ve samimiyet kavramlarından uzak olduğuna dair inanca sahiptirler. Buradaki sinikler, çalıştıkları organizasyonlardaki belli bazı prensiplerin menfaatler uğruna kurban edildiğini ve bu vicdansız davranışların örgüt tarafından kabul gördüğünü düşünmektedirler (Dean ve diğ., 1998).

Duygu boyutunda, siniklerin örgütsel sinizmin dokuz temel duygu setinden birkaçını birden yaşayabileceği ifade edilmektedir (Heyecan, eğlence, sürpriz/korku, sıkıntı/endişe, öfke, tikslenme/iğrenme, aşağılama/küçümseme, korku, gerilim/terör, utanç duyma/küçük görme). Örnek olarak çalışan, organizasyonuna karşı aşağılama/küçümseme ile öfke duygularını birden hissedebilir. Hatta söz konusu çalışanlar, çalıştıkları örgütü düşündüklerinde tikslenme, iğrenme ve hatta utanma da hissedebilirler. Dolayısıyla sinizmi, birçok olumsuz duygu ile ilişkilendirmek mümkündür (Polat ve Meydan, 2010).

Davranış boyutunda, siniklerin çalıştıkları organizasyonlara karşı kritikte bulunma, alay etme, dalga geçme gibi davranışlarda bulunmaları söz konusudur (Dean ve diğ., 1998).

Sinizme giden yolda, çalışanları düşünmeyen ve dikkate almayan tepe yöneticilerin çıkarlarının bütün örgüt çıkarlarından daha üstün görerek örgütlerdeki doğruluk, dürüstlük, eşitlik, adalet ve samimiyet değerlerinin gözardı edildiği düşünülmektedir. Sinizm, septiklik yani kuşkuculuk, şüphecilik, inançsızlık ve güvensizlik, güven eksikliği, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlama sahiptir (Mete, 2013).

Organizasyonlarda; her insanın kendisine adil davranılmasını istemesine dayanan Adams'ın Eşitlik Teorisine uyulmaması ve işyerlerindeki

adaletsizliklerin de büyük oranda örgütsel sinizme yol açtığı değerlendirilmektedir. Bilindiği üzere; eşitlik teorisine göre birey kendisini başkalarıyla karşılaştırdığında kendisine adil davranıldığını hissediyorsa eşitlik, hissetmiyorsa da eşitsizlik durumunu hissetmektedir (Ergeneli, 2006).

Çalışanlar iş hayatlarında eşitsizlik yapıldığını algıarlarsa, başlangıç olarak motivasyonları düşecek, sonrasında ise pek çok davranışını olumsuz olarak etkileyecektir. Çalışanların beklentileri ise, örgüt içinde hak ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasıdır. Adaletin sağlandığı bir örgütte iş tatmininin, motivasyonun ve iş performansının artmasını beklemek doğru olacaktır. Adaletin sağlanmadığı örgütlerde ise örgütsel sinizmin olacağı ve artacağı değerlendirilmektedir.

Dean ve diğ., (1998), örgütsel sinizm ile ilgili dünyadaki insanların sinik veya sinik olmayan olarak nitelendirilemeyeceği veya ayrıştırılamayacağını; bundan ziyade her insanın değişen oranlarda sinizm derecesine sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Sinizm birey, grup ve topluluklara, kurumlara karşı güven duymama, söz konusu kurum ve topluluklara karşı küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığı beslenen bir tutum olarak da tanımlanmaktadır. Sinizm üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde; iş yoğunluğu, uzun çalışma saatleri, yeterli ve etkili olmayan liderlik ve yönetim, işyerinde yeni ortaya çıkan 'angarya tarzı' yeni görevler, organizasyonların küçülmeye gitmesi, tepe yöneticiler ile tabanda işi icra eden çalışanlar arasındaki kopukluk ve sonrasında oluşan çalışanların umursanmaması, önem verilmeme, vurdumduymazlık gibi hususların sinizm kapsamında ele alındığı görülmektedir (Türköz ve diğ., 2013).

Polat ve Meydan, (2010) örgütsel sinizmin farklı disiplinlerden beslendiğini ileri sürmekte ve sinizmi kavram olarak örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum olduğunu ifade etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında bir kimsenin; çalıştığı örgüte karşı kin, nefret duyması ve "garezi olması" durumunun söz konusu olduğu değerlendirilmektedir.

Örgütsel sinizm; 'bireyin istihdam edildiği organizasyona karşı olumsuz tutumu' olarak tanımlanmaktadır (Polat ve Meydan, 2010).

Dean ve diğ., (1998), sinizmi sabit bir kişilik özelliği olarak ele almak yerine bir durum olarak düşünmenin bazen daha doğru sonuçlar verebileceğini ifade etmektedirler. Nitekim sinizm, belli hedefleri gerçekleştirmek isteyen bir kişinin zaman içerisinde çalıştığı organizasyona karşı gösterdiği tutum, hatta tutumdaki olumsuz değişimdir.

Sinizmin; güvensizlik, şüphecilik ve örgüte duyulan olumsuz duygularının yanında modern anlamda çalışanın eleştiren, kusur bulan ve zor beğenen anlamının ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. Örgütsel sinizm, örgüte dair 'olumsuz duygulara sahip olma' ve 'örgütü eleştirci davranışta bulunma' temayülünü içermektedir (Polat ve Meydan, 2010).

1.4.1. Örgütsel Sinizmin Oluşmasında Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizm kavramı yönetim literatürüne yeni yeni girmesine rağmen eskiden beri var olduğu muhakkaktır. Sinizm kavramının, günümüz dünyası işletmelerinin belki de en çok ilgileneceği kavram olacağı değerlendirilmektedir.

Örgütsel sinizme en fazla yol açan başlıca unsurlar arasında örgütsel adalet, örgüt politikası, psikolojik sözleşme ihlali ve bireyin örgütte yaşadığı rol çatışmasının yer aldığı ifade edilmektedir. Örgütsel sinizmi en fazla tetikleyen unsurların başında örgütün adalet duygusundan yoksun olduğuna ilişkin algı gelmektedir (Bernerth ve diğ., 2007; Bommer ve diğ., 2005). Bunun yanında yöneticilerin çalışanlarına kendi şahsi işlerini yaptırması da örgütsel sinizme yol açmaktadır (Polatcan ve Titrek 2014).

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizmin oluşmasında; kötü iletişim/ iletişimsizlik; aşırı stres ve iş yükü, uzun çalışma

saatleri, iş yoğunluğu; kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, hedefler arasında yaşanan rol çatışması; karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, kararlara katılamama ve gücün dengesiz dağılımı; yöneticilerin diğer çalışanlara nazaran yüksek ücret alması; işten çıkarmaların fazlalığı, sert ve çabuk işten çıkarma; örgüt içindeki adaletsizlik algısı, örgütlerde adaletsiz davranışların artması; örgütlerin küçülmesi, örgütsel desteğin azalması ve liderlerin örgütlerde etkili olamaması gibi faktörlerin olduğu tespit edilmiştir (Kalağan, 2009; Dean ve diğ., 1998; Türköz ve diğ., 2013):

Genel olarak örgütsel sinizmin oluşmasında örgütteki liderlerin etkili olamamasından kaynaklı adaletsiz uygulamalar, yönetim sorunları ve genel olarak adaletten uzaklaşma olduğu görülmektedir. Bunlara elbette örgütte mevcut yıldırma uygulamalarını da eklemek mümkündür.

Sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel sinizmin örgütler üzerinde doğal olarak bazı olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir. Türköz ve diğ. (2013) yılındaki çalışmalarında, Kalağan'ın (2009) ve Andersson ve Bateman (1997)'in çalışmalarından aktardıkları adı geçen olumsuz sonuçlar; örgüte karşı duyulan güvensizlikte artış; örgüte bağlılığın azalması, örgütsel performansın düşmesi; örgütsel vatandaşlık davranışlarında isteksizlik; örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik; moral ve motivasyonda azalma, tükenme, tükenmişlik sendromu; iş tatmininin azalması; işten çıkarılma ve işten ayrılma oranlarının artması; devamsızlık ve işgören devrinde artış, olumsuz tutumlarda artış; işe yabancılaşma; lidere olan güvenilirliğin azalması; kurallara uymama, itaatsizlik; sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık; örgütü aşağılamada artış, örgütle olan bağın kesilmesi; etik olmayan davranışlarda bulunma; yöneticiler tarafından talep edilen etik olmayan ricalara uyma olarak sıralanabilir.

Söz konusu olumsuz sonuçların arttırılabileceği değerlendirilmektedir. Zira çalıştığı kuruma olumsuz duygular ve düşmanlık besleyen bir kimse, kendi içinde de bir çatışma ve çelişki yaşamaktadır. Söz konusu sinik çalışanın, çalıştığı örgüte olumsuz duygular besleyeceği değerlendirilmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaların genel olarak iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Birinci grupta yer alan çalışmaların daha çok örgütsel sinizmi kavramsallaştırmaya ve örgütsel sinizm kavramına ölçek geliştirmeye yönelik araştırmalar olduğu görülmektedir (Dean ve diğ.,1998). İkinci grupta yer alan çalışmaların ise örgütsel sinizm kavramının öncülleri ile örgütsel sinizmin sonuçlarını tespit etmeye yönelik çalışmalar olduğu gözlenmiştir (Arslan, 2012).

Dean ve diğ., 1998 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel sinizmi çeşitli türlerde sınıflandırmışlar ve bu sınıflandırmayı bir tablo halinde özetlemişlerdir. Bu sınıflandırma;

- Kişilik Yaklaşımı,
- Toplumsal ve Kurumsal Yaklaşım,
- Mesleki Sinizm Yaklaşımı,
- Çalışan Sinizm Yaklaşımı ile
- Örgütsel Değişim Çabaları Yaklaşımıdır.

Tablo 1: Sinizm Çalışmalarının Analizi					
Analiz Yönü	Kişilik Yaklaşımı	Toplumsal ve Kurumsal Yaklaşım	Mesleki Sinizm Yaklaşımı	Çalışan sinizm Yaklaşımı	Örgütsel Değişim Çabaları Yaklaşımı
Kavramın Temsilcileri	Düşmanlık (Cook ve Medley, 1954)	Sinizm (Kanter ve Mirvis, 1989)	İş Sinizmi (Neiderhoffer, 1967; O'Connell, Holzman ve Armandi, 1986)	Çalışan Sinizmi (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman 1997)	Örgütsel Değişim Hk. Sinizm (Reichers, Wanous ve Austin 1997; Vance, Brouks ve Tesluk, 1996; Wanous, Reichers ve Austin 1994)
Kavramın Odak Noktası	Başkalarına karşı olumsuz düşünceler ve düşmanlık	Toplum, kurum veya diğer otoritelerden karşılanmamış beklentiler	Bir kişinin işi/mesleği (özellikle polislik)	İş organizasyonları, yöneticileri ve/veya diğer işyeri hedefleri	Örgütsel Değişim Çabaları
Tanım(lar)	Çalışanlar, işyerindeki akranlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı az güven duymaktadırlar. Bu kimseler insanları dürüst olmayan, ahlaksız, çirkin ve cimri görmektedirler (Cook ve Medley, 1954).	(1) Toplum, kurum veya diğer otoriteler ile geleceğin beklentilerini karşılamak için gerçekleştirilemeyecek büyük beklentiler altında eğitim, (2) Kendi ve başkalarında tecrübeler ile ilgili hayal kırıklıkları, (3) Kendi veya başkaları için hayal kırıklığı ve ihanet duygusu hissetmek.	İnsanların yapmış oldukları işleri ve hizmetleri küçük görme, aşağılama, bunlara güvenmeme; iş ve mesleğe saygı duymama (O'Connell, Holzman ve Armandi, 1986).	İş organizasyonlarına, yöneticilere, büyük şirketlere, tepe yönetime ve diğer işyeri hedeflerine karşı duyulan hayal kırıklığı, umutsuzluk, güvensizlik ve aşağılama ve küçük görme.	Organizasyonun örgütsel değişim çabalarına karşı, örgütsel değişimi gerçekleştirecek olanların tembel ve/veya yetersiz oldukları hakkındaki kötümser inançtan gelmektedir (Wanous, Reichers ve Austin 1994).

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

Kişilik sinizminde; çalışanlar, işyerindeki akranlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz duygular beslemekte ve onlara güven duymamaktadırlar. Bu kimseler insanları ikiyüzlü, sahtekâr, ahlaksız ve bencil olarak nitelemekte ve onları bir anlamda düşman olarak görmektedirler.

Toplumsal ve kurumsal sinizm yaklaşımında; toplum, kurum veya diğer otoriteler ile geleceğin beklentilerini karşılamak için gerçekleştirilemeyecek büyük beklentiler, kendi ve başkalarında tecrübeler ile ilgili hayal kırıklıkları ve ihanet duygusu hissetme durumu söz konusudur. Bu sinizm türüne, bazıları tarafından insanoğlunun sömürülmesi olarak görülen sanayileşmenin de katkıda bulunduğunu söyleyenler de bulunmaktadır.

Mesleki sinizm yaklaşımında; insanların yapmış oldukları işleri ve hizmetleri küçük görme, aşağılama, bunlara güvenmeme; iş ve mesleğe saygı duymama durumu söz konusudur.

Çalışan sinizmi yaklaşımı; organizasyonlara, yöneticilere, büyük şirketlere, tepe yönetime ve diğer işyeri hedeflerine karşı duyulan hayal kırıklığı, umutsuzluk, güvensizlik ve küçük görme durumudur. Bu sinizm türünün örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine de engel olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel değişim çabaları yaklaşımında; organizasyonun başarısızlıkla nihayetlenen örgütsel değişim çabalarına karşı bir reaksiyon söz konusudur. Bu sinizm türünde, örgütsel değişimi gerçekleştirecek olanların tembel ve/veya yetersiz oldukları hakkındaki kötümser inanç bulunmaktadır. Bu sinizm türünün, bulunulan organizasyonda örgütsel değişimi gerçekleştirme gibi spesifik bir hedefi olmasına karşın; diğer sinizm türlerini engellemediği ifade edilmiştir (Dean ve diğ., 1998).

Özellikle İngiltere başta olmak üzere Avrupa'da 18' nci ve 19' uncu yüzyıllarda, yeni buluşların üretime olan etkisi ve buhar gücüyle çalışan makinelerin makineleşmiş endüstriyi doğurması sonucunda Sanayi Devrimi ya da Endüstri Devrimi gerçekleşmiştir. Zaman içerisinde makineleşme sonucunda makinelerin

işgücünün yerini almasıyla birlikte, işsiz kalma endişesiyle birlikte, bazı işyerlerinde çalışanlar makinelere zarar vermeye ve hatta onları kırmaya başlamışlardır. Bu hareket özellikle 1811-1812 yıllarında, öncülüğünü Ned Ludd yaptığı için “Ludditler” diye anılmıştır. Bu açıdan bakıldığında “Ludditler”in yapmış olduğu bu kalkışmayı, eyleme geçmiş bir sinizm hareketi olarak değerlendirmek mümkündür. Hatta burada sinizmin, davranış boyutunun ileri şekli olarak düşmanca duyguların hâkim olduğu tarzda zarar verecek boyutlara ulaştığını da söylemek mümkündür.

Tokgöz ve Yılmaz, 2008 yılında yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel sinizmi bir çalışanın bulunduğu organizasyona ilişkin olarak geliştirmiş olduğu bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan müteşekkil olumsuz bir tutum olarak tarif etmişlerdir. 17 otel işletmesindeki 346 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında elde ettikleri sonuçlardan bizi ilgilendiren bölümlerinde ikisi de eğitim seviyesinin arttıkça sinizm düzeyinin arttığının ve mevsimlik işçilerin, belli bir süre sonunda işlerinden ayrılacak olmalarından dolayı tam zamanlı kadrolu çalışanlara nazaran sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğunun tespitidir.

Polat ve Meydan (2010), yapılmış olan birçok araştırmada örgütsel sinizmin 18-24 yaş aralığındaki gençlerde, 55 yaş üzerindeki orta yaş grubunda, işten çıkarmaların hızlı ve fazla olduğu örgütlerde, gelir ve eğitim düzeyi daha düşük olan gruplarda, mavi yakalılarda, özellikle eğlence ve reklam sektörünün yanısıra otel ve bakım-onarım sektörlerinde daha fazla görüldüğünü ifade etmişlerdir. Andersson ve Bateman (1997), bu durumu işyerlerinde iş güvencesinin olmaması, yoğun işe son verme olaylarının yaşanması, gelir düzeyleri arasındaki adaletsizlik, mavi yakalıların daha düşük gelir düzeyi ile daha düşük eğitim seviyesine sahip olması ile açıklamaktadır.

Polatcan ve Titrek (2014), literatürde örgütsel sinizme yol açan temel faktörlerin farklı araştırmacılar tarafından farklı ele alındığını ifade etmiş ve genel olarak bireysel ve örgütsel düzeyde ele alındığını belirtmiştir. Sinizmin tetikleyicilerini bireysel düzeyde ele alanların cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet yılı, gelir ve

eğitim durumu bakımından ele aldığını; örgütsel düzeyde ise örgütsel adalet, psikolojik sözleşme algısı, bireysel rol çatışması bakımından ele aldığını ifade etmiştir. Yaş ile ilgili araştırmayı yapanlar, şahısların yaşının davranış, algı, istek ve beklentilerini etkilediğini ifade etmişlerdir (Andersson ve Bateman, 1997; Bommer ve diğ., 2005; Efilti ve diğ., 2008; Erdost ve diğ., 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Buna karşın bazı araştırmacılar cinsiyet farklılıklarının örgütsel sinizm biçimini etkileyen kişilik özellikleri arasında görülmediğini ifade etmişlerdir (Andersson ve Bateman, 1997; Bommer ve diğ., 2005; Efilti ve diğ., 2008; Güzeller and Kalağan, 2008; Bernerth ve diğ., 2007).

Yukarıda yıldırma bölümünde Leymann (1990, 1992, 1996) ve Einarsen ve Raknes (1997) tarafından da ifade edildiği gibi yıldırmanın başta şahsın kendisine olmak üzere işyeri dâhil birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. İşyerlerinin genel verimliliğini düşüren, işyerlerine ilave maliyetler getiren yıldırmanın olumsuz etkilerinden biri de çalışanların işyerine karşı olumsuz tutumlar beslemeleri demek olan örgütsel sinizmin başgöstermesidir. Sonraki alt maddede; yıldırma-örgütsel sinizm ilişkisi ile babacan liderlik- örgütsel sinizm ilişkisi açıklanacaktır.

1.4.2. Yıldırma - Örgütsel Sinizm İlişkisi

Yıldırma - örgütsel sinizm ilişkisini araştıran çalışmaların neredeyse tamamında yıldırmanın örgütsel sinizme yol açtığı tespit edilmiştir.

Izquierdo ve diğ. (2006) tarafından sağlık ve eğitim sektöründe çalışan toplam 520 katılımcı ile; çalışanların psikolojik refah ve yıldırma arasındaki ilişkisinin tespiti maksadıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma neticesinde yıldırmanın; yöneticiden duyulan rahatsızlık, duygusal tükenme, sinizm ve depresif semptomlara neden olduğu tespit edilmiştir.

Cubela Adoric ve Kvartuc (2007) tarafından yıldırmanın adalet inaniş algısı (depresyon, iyimserlik, kötümserlik, güven ve sinizm) üzerine olan etkilerini

tespit etmek maksadıyla bir kısım yıldırma mağdurunun katılımıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma neticesinde yıldırmanın adalet inancı algısı üzerinde olumsuz etkileri olduğu; en fazla da güven duygusunun zarar gördüğü ve sinizmin ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Laschinger ve diğ. (2010) tarafından; sağlık hizmetlerinde, ciddi sağlık etkilerine ve olumsuz organizasyonel etkilere bağlı yeni mezunların maruz kaldığı zorbalıklara dair çok sayıda rapor olduğu gerçeğinden yola çıkarak Kanada'daki hastanelerde çalışan yeni mezun olmuş 415 hemşirenin katılımıyla, Kanter'in personel güçlendirme teorisi kapsamında hemşirelerin işyerlerinde maruz kaldığı yıldırma ve tükenme üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi maksadıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırma neticesinde işyerindeki yıldırma davranışlarının tükenme, sinizm ve etkisizleşme boyutlarından müteşekkil tükenmişlik üzerine doğrudan olumsuz etkisi olduğu ve özellikle yıldırmanın etkilemiş olduğu duygusal tükenmenin, sinizmi arttırdığı ve sinizm üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu kapsamda Gül ve Ağıröz (2011) tarafından Karaman Devlet Hastanesi'nde çalışmakta olan 103 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada da yıldırma değişkeni ile duygusal örgütsel sinizm değişkeni arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki tespit edilmiştir (Yalçınkaya, 2014).

Kalay ve Oğrak (2012) tarafından, bir üniversitede çalışan 240 akademik ve idari personelin katılımıyla yıldırma ile sinizm arasındaki ilişkileri tespit etmek maksadıyla yapılan başka bir araştırmada ise yıldırma değişkeni ile örgütsel sinizm değişkeni arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Aydoğan, (2012) tarafından yıldırmanın örgütsel sinizme etkisini tespit etmek maksadıyla yapılan çalışmada, yıldırma ile örgütsel sinizm arasında beklenildiği gibi kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmi en çok yordayan yıldırma boyutunun ise "kişinin kendini gösterme ve iletişim kurmasına yönelik saldırılar" boyutu olduğu tespit edilen hususlar arasındadır.

Aslan ve Akarçay, 2013 yılında Konya ilimizde bulunan altı büyük hastanedeki 237 sağlık çalışanın katılımıyla yıldırmanın sinizme (hem genel, hem de örgütsel sinizm) olan etkilerini tespit etmek maksadıyla yapmış oldukları çalışmalarında yıldırma değişkeninin; genel sinizm üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edilmezken, örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin boyutlarından olan duyuşsal ve bilişsel boyutları üzerinde manidar bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Pelit ve Pelit (2014), otel çalışanlarının yıldırma algılarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapmış oldukları araştırmalarında çalışanların yıldırma algıları ve örgütsel sinizm ile ilgili tutumlarını ayrı ayrı kıymetlendirmiş ve sonrasında yıldırmanın örgütsel sinizme olan etkisini Türkiye'deki beş yıldızlı otel çalışanlarından 936 otelcilik çalışan örneğine dayandırarak değerlendirmiştir. Pelit ve Pelit (2014), araştırma sonucunda; otel çalışanlarının örgütsel sinizme yönelik tutumları ele alındığında en yüksek ortalamaya sahip örgütsel sinizmin davranışsal sinizm olduğunu ve çalışanların yıldırma algıları ile örgütsel sinizme yönelik tutumları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğunu ve yıldırmanın örgütsel sinizmi arttırdığını tespit etmişlerdir.

Erdirençelebi ve Yazgan (2017) tarafından Konya Sanayi Odası'na kayıtlı, gıda sektöründe faaliyet gösteren, orta ölçekli işletmelerde 417 çalışan üzerinde yıldırma, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisini ortaya koymak maksadıyla yapılan bir çalışmada, konumuzla ilgili olarak yıldırma değişkeninin sinizm üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

1.4.3. Babacan Liderlik - Örgütsel Sinizm İlişkisi

Literatür taraması yapıldığında dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler ile ilgili hatırı sayılır çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmaların neredeyse tamamında, beklenildiği gibi dönüşümcü/etkileşimci liderliğin örgütsel sinizme negatif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalar neticesinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik uygulamalarının örgütsel sinizmin bütün boyutlarının yordayıcısı olduğu ve yöneticilerin söz

konusu liderlik uygulamaları arttıkça organizasyondaki çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Davis ve Gardner, 2004; Wu ve diğ., 2007; Bommer ve diğ.leri, 2004; Bommer ve diğ.leri, 2005; Rubin ve diğ., 2009; Polatcan, 2012; Gövez, 2013; DeCelles, Tesluk ve Taxman, 2013; Kranabetter ve Niessen, 2017; Korkmaz ve Demirçelik, 2015; Güçlü ve diğ., 2017 vb....).

Aynı şekilde otantik liderlik - örgütsel sinizm ilişkisi araştırıldığında çalışmalar sonucunda otantik liderliğin boyutları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genelde yöneticilerin otantik liderlik davranışları sergilediği oranda çalışanların yaşadıkları örgütsel sinizm seviyesinin dikkat çekici bir düzeyde azaldığı görülmüştür (Çağ, Öcal ve Gümüştakin, 2012; Williams ve diğ., 2011; Boz, 2015; Kurt, 2014; Nguyen, 2013 vb....)

Buna karşın, otoriter liderlik- örgütsel sinizm ilişkisi araştırıldığında ise tam tersi bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin otoriter liderlik sergilediği oranda çalışanların yaşadıkları örgütsel sinizm seviyesinin dikkat çekici bir şekilde arttığı görülmüş ve otoriter liderliğin görünürlüğünün azaltılması için tedbir alınması gerektiği ifade edilmiştir (Terzi ve Derin, 2016; Jiang ve diğ., 2017; Jiang ve diğ., 2017b).

Çeşitli liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri araştıran birçok çalışma yapılmasına rağmen, babacan liderlik - örgütsel sinizm ilişkisini araştıran çalışma sayısının birkaç araştırma ile sınırlı olduğu görülmüştür.

Ju ve Bao (2008), babacan liderlik ile dönüşümcü liderliğin başarısını Çin ve Batıda karşılaştırmak amacıyla yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve iş performansına olumlu etkisi tespit ederken, babacan liderliğin otoriterlikten kaynaklı özelliklerinden dolayı başarılı olamadığı ve sinizmi arttırdığı tespit edilmiştir.

Mete ve Serin (2015) tarafından, 2012–2013 öğretim yılında İstanbul'daki 30 ilköğretim okulunda görev yapan 534 öğretmen katılımıyla, okul yöneticilerinin

babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin kendi okul yöneticilerine yönelik olarak babacan liderlik davranışlarına ilişkin algıları olumlu yönde arttığında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Arslan tarafından 2016 yılında okul yöneticilerinin babacan liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Uşak ili Merkez İlçesinde görevli toplam 349 öğretmenin katılımıyla yapılan bir araştırmada babacan liderliğin yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının örgütsel sinizm ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğu; buna karşın otoriter liderlik boyutunun ise örgütsel sinizm ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu, dolayısıyla da babacan liderliğin söz konusu boyutunun örgütsel sinizmi arttırdığı tespit edilmiştir.

Yukarıda farklı farklı sonuçlar elde edilmesine rağmen, babacan liderliğin otoriter ve yukarıdan bakan tavırlarının örgütsel sinizme yol açtığı; buna karşılık yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik gibi diğer boyutlarının örgütsel sinizmi azalttığı tespit edilmiştir (Ju ve Bao, 2008; Mete ve Serin, 2015; Arslan, 2016).

Babacan liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıdaki çalışmalardan elde edilen farklı sonuçlar bu değişkenler arasındaki ilişkinin bireyin bireyci ya da toplulukçu değerlere sahip olmasından, dolayısıyla da bu liderliğin yıldırma algısı ile ilişkisinden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Bütün değişkenler ile ilgili açıklamalardan sonra bir sonraki bölümde icra edilen alan araştırması, araştırmanın analizi ve araştırmadan elde edilen sonuçlar açıklanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

2.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, babacan liderlik - örgütsel sinizm ilişkisinde yıldırma değişkeninin aracı, bireycilik-toplulukçuluk değişkeninin düzenleyici rolünü tespit etmektir. Bu kapsamda babacan liderlik - örgütsel sinizm ilişkisinin belirlenmesinin yanında, söz konusu ilişkiye yıldırma değişkeninin aracı ve bireycilik-toplulukçuluk değişkeninin düzenleyici etkisinin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

2.1.2. Araştırmanın Amacı

Literatürde gerek dönüşümcü liderlik, gerek etkileşimci liderlik ve gerekse de otoriter liderlik ile örgütsel sinizm veya yıldırma arasındaki ilişkileri tespiti yönelik birçok çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Hele bu çalışmaların bir zaman sonra tekrar eder bir nitelik aldığı ve literatüre yeni bir şey katmadığı da görülmüştür (Bu çalışmaların neredeyse tamamında, beklenildiği gibi dönüşümcü/etkileşimci liderliğin örgütsel sinizm ve yıldırma ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunun tespit edildiği ifade edilmiştir.). Buna karşın babacan liderlik ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla bu çalışmanın yapılmasının temel nedeni; bir yandan liderlik, örgütsel sinizm veya yıldırma konularında birçok araştırmanın yapılmış olmasına rağmen; bu değişkenlerle takipçilerin bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin birarada olduğu bir araştırmanın varlığının tespit edilememesidir. Diğer yandan ise özellikle babacan liderliğin söz konusu değişkenler ile ilişkisine yönelik bir araştırmanın tespit edilememesidir.

Yapılacak bu araştırma ile Türkiye’de üzerinde çok fazla çalışmanın yapılmadığı, babacan liderlerin özellikleri; takipçilerin bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin ele alınmasıyla babacan liderlik ile örgütsel sinizm ve yıldırma ilişkisinde bireysel farklılıkları açıklamaya yönelik olarak literatüre katkıda bulunulacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca; liderlere, emir komuta etmiş olduğu veya yönettiği işletmelerde çalışanlarının örgüte bağlı olmasını ve çalıştığı işyerine kötü duygular beslememesi, husumet duymaması için sinizm ile mücadele etmesinde olumlu ve yıldırmanın olmadığı/minimize edildiği bir örgüt iklimi yaratılmasına yönelik tavsiyelerde bulunarak yardımcı olunacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca, literatürde liderlik (dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, otoriter liderlik ile ilgili bir çok; ve babacan liderlik ile ilgili birkaç) ile örgütsel sinizm veya yıldırma arasındaki ilişkileri tespiti yönelik çalışma sonuçları bulunmakla birlikte, bu liderlik tarzlarının örgütsel sinizm veya yıldırma ile ilişkisinde çalışanların bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin etkisi dikkate alınmamıştır. Bu durum, çalışanların bireycilik-toplulukçuluğuna bağlı kişilik özelliklerinin göz ardı edilmesine ve araştırmaların da eksik kalmasına neden olabilir.

Bireycilik-toplulukçuluk kavramı, Hofstede (1980,1984)’nin çalışmalarıyla birlikte literatürde birçok defa ele alınmıştır. Ancak günümüzde teknolojinin baş döndüren etkileriyle beraber bir ulusun tamamını bireyci veya tamamını toplulukçu olarak sınıflandırmak yanlışlıklara yol açabilecektir. Zira toplum bireyci olabilirken şahsın kendisi toplulukçu olabilir veya tam tersi de söz konusu olabilir, toplulukçu bir toplumun bir ferdi son derece bireyci olabilir. İşte bu kapsamda Triandis (1996), kültürün bireyci veya toplulukçu boyutunun çok belirgin bir boyut olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla bu araştırmada çalışanların bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin düzenleyici bir etkisi olduğu ve algılanan yıldırma üzerinde farklı sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak; aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır: Yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile yıldırma arasındaki ilişkide bireycilik-toplulukçuluğun düzenleyici bir etkisi var mıdır? (Çalışanların bireyci veya toplulukçu olmaları ile yıldırma yaşama algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?)

Yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide yıldırmanın bir etkisi var mıdır?

2.1.3. Araştırmanın Önemi

Yukarıda bahsedilen liderlik çeşitleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri araştıran birçok çalışma yapılmasına rağmen, babacan liderlik- örgütsel sinizm ilişkisini araştıran çalışma sayısı birkaç araştırma ile sınırlıdır. Babacan liderlik ile ilgili olumlu düşünceler olmasına karşın bazı batılı araştırmacıların, babacan liderliği “iyiliksever/yardımsever diktatörlük” veya “gizli ve sinsi ayrımcılık biçimi” olarak da tanımladıkları ifade edilmiştir (Aycan, 2006). Genel olarak babacan liderlik ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişki beklenebilir; bu kapsamda liderlerin astlarına karşı babacan tavırları, çalışanları ile ilgilenmesi çalışanların organizasyona bakışının olumlu olmasını; bir anlamda yıldırma algıları ile örgütsel sinizm düzeyinin azaltılmasını sağlayacak şekilde davranmalarını sağlayabilecektir. Ancak çalışanların her türlü işlerinde; gerek işyerinde gerekse de işyeri dışında liderler tarafından sergilenen bu liderlik uygulaması özel hayata müdahale olarak algılanıp örgüte karşı olumsuz duygu ve düşüncelerin ortaya çıkmasına da sebep olabilir. İşte hem babacan liderlik ile yıldırma ve sinizm arasındaki ilişkileri tespitiye yönelik çok fazla araştırma olmaması; hem de babacan liderliğin farklı algılamalara yol açması; bu liderlik tarzının yıldırma ile örgütsel sinizme etkisinin hem olumlu, hem de olumsuz yönde olabileceği dikkate alınarak bir araştırma yapılmasının önemli olduğuna karar verilmiştir. İlave olarak Pellegrini ve Scandura (2008) da babacan liderliğin performans ve işi bırakma eğilimine etkisi ile bireycilik-toplulukçuluk gibi bireysel farklılıkları içeren moderatör etkilerinin de araştırılması gerektiğini ifade etmiştir.

Bu bağlamda; babacan liderlik uygulamalarının yıldırma üzerine etkisinde çalışanların bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin düzenleyici etkisinin araştırılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Üzerinde çok fazla çalışmanın yapılmadığı, çalışanların birey düzeyinde ölçüm yapılmak suretiyle bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin dikkate alınmasıyla

birlikte, babacan liderlik ve örgütsel sinizm algısında yıldırma değişkeninin aracılık özelliği de araştırmaya dâhil edilerek bireycilik-toplulukçuluk özellikleri ile ilgili bireysel farklılıkları açıklamaya yönelik olarak tasarlanan bu araştırma ile literatüre katkıda bulunulacağı değerlendirilmektedir.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VARSAYIMLARI

Araştırma; babacan liderlik, yıldırma ve sinizm ilişkileri ile bireycilik/toplulukçuluk özelliklerinin yakından görülebileceği işletmelerde yapılmasının uygun olacağı değerlendirilerek Ankara Polatlı'da Organize Sanayi Bölgesinde güvenlik ve üretim sahasında faaliyet gösteren ve çalışmaya katılmayı kabul eden beş ayrı işletmedeki toplam 505 çalışana uygulanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı işletmeler üretim ve güvenlik sahasında yaklaşık 10-15 yıldır faaliyet gösteren işyerleridir. Araştırmada, örneklemin büyük çoğunluğunu mavi yakalı işçiler oluşturmakla birlikte, çalışanlar arasında atölye şefleri, idareci personel, kontrol görevlileri ve yöneticiler bulunmaktadır. İşletmelerde görevli yöneticilerin verilerin toplanması için destekleyici bir yaklaşım sergiledikleri ifade edilebilir.

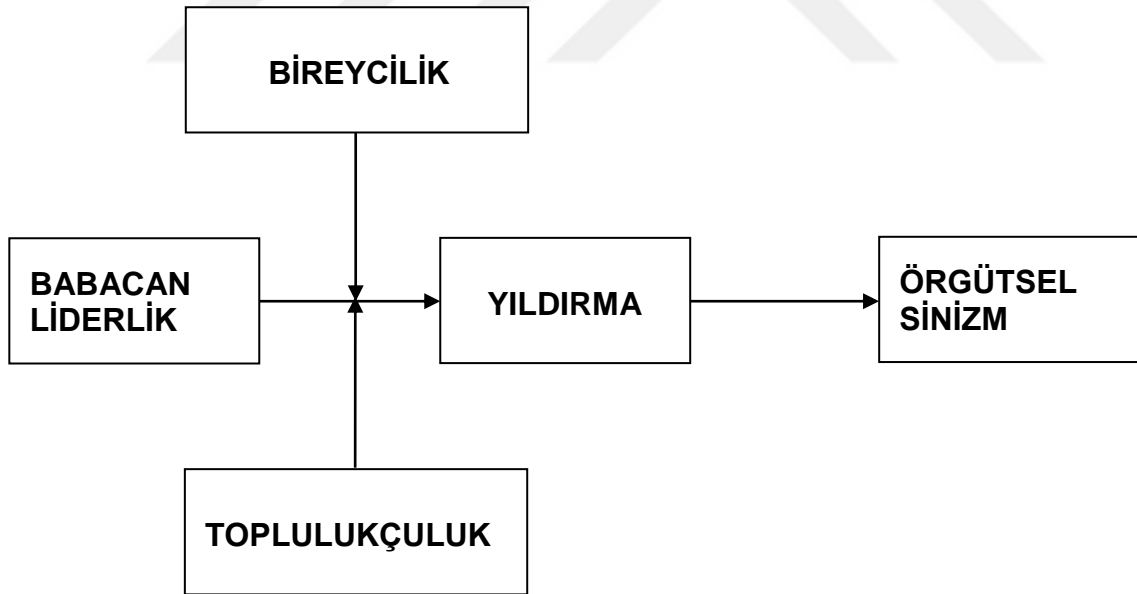
Araştırmanın örnekleminde toplam 505 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde örneklem büyüklüğü, 400 kişilik evrende 196; 500 kişilik evrende 217 ve 750 kişilik evrende 254 kişi olarak hesap edilmiştir. Buradan 505 kişilik bir evren için 218 kişilik örneklemin seçilmesinin yeterli olacağı hesaplanmıştır (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009). Buna rağmen evrenin tamamına ulaşılması hedeflenerek bütün çalışanlara 505 anket gönderilmiştir. Anketlerden 354 tanesi geri dönmüş olup dönen anketler içinden de eksik ve yanlış doldurma sonucu 21 adedi ayıklanmıştır. Sonuçta 333 katılımcının anketleri değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anket geri dönüş oranı %70,09; değerlendirmeye tabi tutulma oranı ise %65,94' tür. Geri dönen anketlerin değerlendirme oranı ise %94,06 (333/354)' tür.

Araştırmada incelenen değerler, babacan liderlik ölçeği, işyerinde psikolojik taciz ölçeği, bireycilik-toplulukçuluk ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeğinin ölçtüğü nitelikler ve ölçekten alınan puanlarla sınırlıdır. Araştırmaya katılan katılımcıların kendilerine sunulan anketleri samimi, gerçekçi ve doğru bir şekilde cevaplayacakları varsayılmıştır.

2.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırılacak değişkenler ve aralarındaki ilişkiler şekilde gösterilmiştir. Modelde görüldüğü gibi öncelikle babacan liderliğin yıldırma etkisi ve bu etkide çalışanların bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin düzenleyici bir rolünün olup olmadığı; sonra da yıldırma değişkeninin aracılık etkisi araştırılacaktır.

Babacan Liderlik - Örgütsel Sinizm İlişkisinde Yıldırma Değişkeninin Aracı, Bireycilik-Toplulukçuluk Değişkeninin Düzenleyici Rolü



Şekil-1 : Araştırma Modeli

2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Babacan liderliğin, genelde yıldırmaı azalttığı tespit edilmiş olsa da; yıldırmanın babacan liderliğin alt boyutlarıyla ilişkisini araştıran Soylu (2011), çalışmasında, işyerinde otoriteyi muhafaza etmek ve sadakat bekleme alt boyutlarının yıldırma ile pozitif bir ilişki içerdiğini; buna karşılık, “işyerinde kıdemli bir aile üyesi gibi davranmak, iş dışı alanlarla ilgilenmek, ilişkileri muhafaza etmek” ile yıldırma arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Ertüreten ve diğ. (2012), babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkinin ise biraz karmaşık olduğunu ifade etmişlerdir. Babacan liderliğin temelde otoriterlikten beslendiğini, ayrıca birçok babacan liderlik uygulamasının da yıldırmaı barındırdığını ifade etmişlerdir. Zira olumlu değerlendirmelerin aksine, bazı batılı araştırmacılar, babacan liderliği “iyiliksever/yardımsever diktatörlük” veya “gizli ve sinsi ayrımcılık biçimi” olarak da tanımlamışlardır (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu yüzden Ertüreten ve diğ. (2012), araştırmalarına başlarken babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkinin yönü ile ilgili herhangi bir öngöründe bulunmamıştır.

H1: Yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aycan (2000, 2006), Pellegrini ve Scandura (2008, 2010), Köksal (2011) gibi araştırmacılar tarafından; babacan liderlik özelliklerinin, genel olarak toplulukçu ve yüksek güç mesafesi kültürel özelliklerinden dolayı özellikle doğu kültüründe yaygın olduğunu; söz konusu kültürlerde çalışanların özel hayatları dâhil ilgilenilmesinin arzu edilen ve beklenen bir liderlik tarzı olduğu ifade edilmiştir. Aycan ve diğ. (1999), yaptıkları çalışmada babacan liderlik ve toplulukçuluk arasında güçlü pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir.

Aycan ve diğ. (2000), toplulukçu kültürler olan Çin, Pakistan, Hindistan, Türkiye’deki çalışanlarının; Kanada, Almanya ve İsrail’deki akranlarından çok daha yüksek babacan liderlik puanları aldığını tespit etmişlerdir. İlave olarak; Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher (2013) tarafından; babacan liderliğin;

toplulukçuluğu temsil eden üç ülke (Çin, Türkiye ve Pakistan)'deki otoriter liderlik ile yüksek bir uyum içerisinde olduğu; buna karşılık bireyciliği temsil eden üç ülke (ABD, Almanya ve Hollanda)'deki otoriter liderlik ile düşük bir uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Pellegrini ve diğ., (2010), babacan liderliğin toplulukçu özellikler taşıyan Hindistan'da, ABD'den daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Cem Ersoy ve diğ. (2012) tarafından, Türkiye ve Hollanda'da daha toplulukçu eğilimlere sahip olan insanların, toplulukçu eğilimleri düşük olanlardan daha fazla babacan bir liderden olumlu yönde etkilendikleri tespit edilmiştir.

Cheng ve diğ., (2014), oldukça toplulukçu olan Çin, Japonya, Güney Kore ve Tayvan'da babacan liderliğin oldukça etkili bir liderlik tarzı olduğunu tespit etmişlerdir.

Jacobson, Hood ve Burwn (2014), toplulukçu kültürlerde yıldırmanın düşük olacağını; buna karşılık bireyci kültürlerde ise yıldırmanın daha fazla olacağını ifade etmişlerdir. Nesdale ve Naito (2005) Japon öğrencilerin Avustralyalı öğrencilere nazaran yıldırma uygulayan kişiye daha fazla olumlu duygular beslediğini (bir anlamda yıldırma uygulayan kişiye daha fazla olumlu duygular beslediğini (bir anlamda yıldırma uygulayan kişiye daha fazla olumlu duygular beslediğini) tespit etmişlerdir.

Samnani (2013), bireyci çalışanların işyerlerinde artan baskı ve kısıtlayıcı davranışları olumsuz olarak (yıldırma) algılayacaklarını ifade etmektedir. İlave olarak Kirkman ve diğ. (2006); toplulukçu çalışanların, takım ruhunu ve takım performansını bozan adam olarak damgalanmamak için yıldırma tepki göstermeyeceklerini veya maruz kaldıkları olumsuz davranışları yıldırma olarak algılamayacaklarını ifade etmiştir

Georgiou, Ioannou ve Stavriniades (2018), dikey bireyciliğin yıldırma ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Forbes ve diğ. (2009), akran kurbanlaştırma davranışlarında en yüksek oranın bireyci bir kültür olan Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğunu, bunu Polonya'nın takip ettiğini ve en düşük seviyenin ise oldukça toplulukçu bir kültür olan Çin'de olduğunu tespit etmişlerdir.

Huang, Hong ve Espelage (2013), yıldırma davranışlarının toplulukçuluğun daha yüksek olduğu kırsal alanlarda, bireyciliğin daha yüksek olduğu kentsel alanlardan daha düşük seviyede olduğunu ifade etmişlerdir

Zhang (2002), toplulukçuluğun daha yaygın olduğu kırsal alanlarda yıldırma davranışlarının yaygınlık oranlarının, bireyciliğin daha ön plana çıktığı kentsel alanlardan anlamlı bir şekilde daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Sonuç olarak; Hofstede (1984)'nin çalışmasında belirtildiği gibi, Türkiye ve Uzak Doğu gibi güç mesafesinin yüksek olduğu; başkalarını da düşünme eğiliminde olan, birlikteliğin ödüllendirildiği göreceli toplulukçu kültürlerde yıldırmanın düşük seviyede olacağı ifade edilebilir. Bunun bir sebebi, çalışanların amir veya yöneticilerinin bazı şeyleri yapmaya hakkı olduğunu düşünmesi ve buna inanmasıdır (dolayısıyla yıldırmaı olağan karşılama, kabul etme ve bundan rahatsızlık duymama söz konusudur). Diğer bir sebebin ise; ekip ruhunu ve ortamı bozan adam olarak damgalanmamak için yıldırma tepki göstermeyerek veya maruz kalınan davranışları yıldırma olarak algılamamak olduğu söylenebilir. Buna karşılık; bireyci çalışanlar, işyerindeki olumsuz uygulamaları kendi hayat alanlarına müdahale olarak göreceklelerinden daha çok yıldırma algılayacaklardır. Buradan, babacan liderliği otoriter algılayan bireyci çalışanların daha çok yıldırma algılayacakları; buna karşılık toplulukçu çalışanların ise babacan liderlik ile daha az yıldırma algılayacakları değerlendirilmektedir. Dolayısıyla;

H2a: Babacan liderlik algısı ile yıldırma algısı arasındaki ilişkide **toplulukçuluk** düzenleyici role sahiptir; şöyle ki **yüksek toplulukçu** kişilerde, babacan liderlik algısı arttıkça, yıldırma algısı azalır.

H2b: Babacan liderlik algısı ile yıldırma algısı arasındaki ilişkide **bireycilik** düzenleyici role sahiptir; şöyle ki **yüksek bireyci** kişilerde, babacan liderlik algısı arttıkça, yıldırma algısı artar.

Genel olarak babacan liderlik ile çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında çok az araştırma yapıldığı, yapılanlarda ise babacan liderliğin örgütsel sinizm

düzeyini azalttığı tespit edilmiştir. Ancak Arslan (2016), okul yöneticilerinin babacan liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, babacan liderliğin yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının örgütsel sinizmi azalttığını; buna karşın otoriter liderlik boyutunun ise örgütsel sinizmi arttırdığını tespit etmiştir.

Farklı sonuçlar elde edilmesine rağmen, babacan liderliğin otoriter ve yukarıdan bakan tavırlarının örgütsel sinizme yol açtığı; buna karşılık yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik gibi diğer boyutlarının örgütsel sinizmi azalttığı tespit edilmiştir.

H3: Yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yıldırma - örgütsel sinizm ilişkisini araştıran çalışmaların neredeyse tamamında (Izquierdo ve diğ., 2006; Cubela Adoric ve Kvartuc, 2007; Laschinger ve diğ., 2010; Gül ve Ağıröz, 2011; Kalay ve Oğrak, 2012; Ayduğan, 2012; Aslan ve Akarçay, 2013; Pelit ve Pelit, 2014; Erdirençelebi ve Yazgan, 2017) yıldırmanın örgütsel sinizme yol açtığı tespit edilmiştir.

H4: Algılanan yıldırma ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Yıldırma değişkeni, babacan liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye aracılık eder.

2.5. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA VE KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılara dört ölçekten ve toplamda 88 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin sayfa düzeni, katılımcıların sıkılmadan rahat bir şekilde doldurabilmeleri maksadıyla, 3 sayfaya sığacak şekilde hazırlanmıştır. Anketin başlangıç kısmında; anketin ne maksatla yapıldığı, katılımcılar tarafından verilecek cevapların özel gizlilik derecesinde kalacağı ve verilmiş olan bilgilerin yalnızca akademik çalışmalarda kullanılacağı ile irtibat numaraları ile ilgili bilgilendirmeler mevcuttur. Anketin devamında, Babacan Liderlik Ölçeği, İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği, Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği konulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı hazırlayanlardan gerekli izinler alınarak kullanılmıştır (İlgili izinler EK'lerde sunulmuştur). Anket formunun son kısmında ise demografik özelliklerle ilgili sorular konmuştur.

2.5.1. Babacan Liderlik Ölçeği

Çalışanların babacan liderlik algılarının ölçülebilmesi maksadıyla Aycan (2006) tarafından geliştirilen ve ilk hali 21 madde [Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, ölçeğin toplamı için ($\alpha = 0,87$)] ve beş boyutlu olan; sonrasında kısaltılarak Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher (2013)'in kültürlerarası çalışmasında kullanılan 10 ifadeli ve tek boyutlu Babacan Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Literatürde babacan liderlik algısının tespit edilmesi maksadıyla farklı ölçekler de bulunmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006'nın 13 maddelik ölçeği). Ancak; Aycan (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin; hem ülkemizde yürütülen babacan liderlik çalışmalarında daha geçerli ve güvenilir olması; hem de uluslararası çalışmalarda da kullanılmış olması sebebiyle araştırmamızda bu ölçekten yararlanılması tercih edilmiştir.

Babacan liderlik ölçeği, beşli Likert tipi olarak hazırlanmış olup, çalışanlara, yöneticileri ile ilgili her bir sorunun kendilerine ne derece uyduğu sorulmaktadır.

“1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan puanın (en düşük 10; en yüksek 50) yüksek olması, çalışanların babacan liderlik algısının yüksek olduğunu gösterirken; alınan düşük puanlar ise babacan liderlik algısının düşük olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızdaki babacan liderlik ölçeğinde “yöneticim; çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır” veya “yöneticim; çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir” tarzında sorular mevcuttur.

Araştırmamızda babacan liderlik ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,93$ olarak hesaplanmıştır.

2.5.2. İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği

Çalışanların maruz kaldığı yıldırma seviyesini tespit etmek maksadıyla Tınaz ve diğ. (2010) tarafından geliştirilen ve 28 maddeden oluşan dört faktörlü “İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği” (İPTÖ) kullanılmıştır. İşyerinde psikolojik taciz ölçeği;

-11 maddelik “İşe Yönelik Davranışlar”,

-5 maddelik “İtibarı Zedeleyen Davranışlar”,

-6 maddelik “Dışlayan Davranışlar” ile

-6 maddelik “Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları” boyutlarından oluşmaktadır.

Ancak çalışmamızda algılanan yıldırma tek boyut olarak kullanılmıştır.

Tınaz ve diğ. (2010) tarafından yapılan araştırmada 908 katılımcı ile gerçekleştirilen adı geçen ölçeğin yüksek bir iç tutarlılık katsayısına sahip olduğu tespit edilmiştir ($\alpha=0,93$). Yapılan araştırma neticesinde İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği'nin ülkemizdeki çalışma hayatında, işyerlerindeki psikolojik taciz oranını ve türlerini tespit etmeyi amaçlayan çalışmalar için geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu ifade edilmiştir.

5'li Likert tipinde düzenlenen ölçekte, 1 (Hiçbir zaman)'den 5 (Hemen hemen her gün)'e doğru gidildikçe çalışanların maruz kaldığı yıldırma düzeyi artmaktadır. Örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur:

İşe Yönelik Davranışlar: “Yaptığım her iş ince ince izleniyor”, “Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor”.

İtibarı Zedeleyen Davranışlar: “Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor”, “Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor”.

Dışlayan Davranışlar: “İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum”, “İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor”.

Sözlü, Yazılı, Görsel Saldırıları: “Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor”, “Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum”.

Çalışmamızda İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,95$ olarak hesaplanmıştır.

2.5.3. Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği

Çalışanların bireycilik/toplulukçuluk değerleri Bireycilik-Toplulukçuluk (INDCOL) Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Yatay bireycilik/toplulukçuluk ve dikey bireycilik/toplulukçuluk; Singelis ve diğ. (1995) tarafından oluşturulan ve geliştirilen, Türkçe'ye Wasti ve Erdil (2007) tarafından uyarlanan Bireycilik-Toplulukçuluk (INDCOL) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek toplam 37 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılardan, ölçekteki her bir maddenin kendi durumlarını ne derece yansıttığı 1'den (hiç uygun değil) ile 5'e (tamamen uygun) kadar puan vererek derecelendirmeleri talep edilmektedir. Yapılan faktör analizinden sonra, 10 maddelik yatay bireycilik, 8 maddelik dikey bireycilik, 10 maddelik yatay toplulukçuluk ve 9 maddelik dikey toplulukçuluğu ölçen toplam 37 soruluk dört boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Yatay bireyciliğin cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0.68$, dikey bireyciliğin cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0.76$, yatay toplulukçuluğun cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0.75$ ve

dikey toplulukçuluğun cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ise $\alpha=0.73$ olarak bulunmuştur.

Yatay bireycilik “Özgün bir birey olmak benim için önemlidir”,

Dikey bireycilik “Kazanmak her şeydir”,

Yatay toplulukçuluk “Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır”,

Dikey toplulukçuluk “Yakın çevremın kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir” gibi sorularla ölçülmüştür.

Çalışmamızda yatay bireycilik ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,82$; yatay toplulukçuluk ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,79$ olarak hesaplanmıştır.

2.5.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Çalışanların örgütsel sinizmlerine ilişkin tutumları tespit edebilmek maksadıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Kalağan (2009) tarafından uyarlanan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Kalağan (2009) söz konusu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yaparak Türkçe literatüre katkıda bulunmuştur. Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam 13 maddeden oluşmaktadır. 5 soru bilişsel, 4 soru duyuşsal ve 4 soru da davranışsal tutumlara ilişkindir. 5'li Likert tipinde düzenlenen ölçekte çalışanlara her bir sorunun kendilerine ne derece uyduğu sorulmaktadır. “1=Hiç katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kısmen katılıyorum; 4=Katılıyorum; 5=Tamamen katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Kalağan (2009), Örgütsel Sinizm Ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısını $\alpha =0.93$ olarak tespit etmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarını ise $\alpha =0.91$, $\alpha =0.94$ ve $\alpha =0.86$ olarak hesaplamıştır. Ancak çalışmamızda algılanan örgütsel sinizm tek boyut olarak kullanılmıştır.

Çalışmamızda örgütsel sinizm ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,91$ olarak hesaplanmıştır.

2.6. KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARINA İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZLERİ

Büyüköztürk (2011) faktör analizini, birbiriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda birbirinden ayrılmış ilişkisiz ancak kavramsal olarak anlamlı yeni boyutlar bulmayı hedefleyen bir istatistik tekniği olarak tanımlamıştır. Keşfedici (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki çeşit faktör analizi bulunmaktadır. Keşfedici faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak faktör bulmaya yönelik bir işlem yapılmakta iken doğrulayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiye daha önce saptanan bir kuramın test edilmesi durumu söz konusudur (Büyüköztürk, 2011). Özetlenecek olursa; doğrulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş olan ölçeklerin, çalışmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılan bir analiz tekniğidir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Araştırmadaki ölçeklerin tamamı daha önceki çalışmalarda kullanıldığından ve ölçeklerin öncekilere benzer olup olmadığını test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde χ^2/df (Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi neticesinde elde edilen) (CMIN) değerinin en düşük olması beklenmektedir. Bu değer 3'ten küçük olması (3-5 arasında olabilir) arzu edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). DFA'da kullanılan uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,89$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,89$
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,94$
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,10$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011 s.37

Araştırmamızda kullanılan ölçeklere yönelik olarak; DFA yapılmış olup en iyi uyumu sağlayan model tespit edilmiştir. Modelin uygunluğu kontrol edildikten sonra modifikasyon indeksleri kontrol edilmektedir. Modifikasyon indeksleri, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak araştırmacıya modele ilişkin modifikasyonlar önermektedir. İyileştirme yapılırken sadece kuramsal çerçeveye uygun iyileştirmeler yapılmalıdır (Meydan ve Şeşen, 2011). Araştırmamızda babacan liderlik, yıldırma ve örgütsel sinizm ölçekleri tek boyutlu olarak kullanıldığından dolayı modele aykırı herhangi bir iyileştirme söz konusu olmamıştır. Çalışmadaki ölçeklerin en iyi sonuç veren DFA sonuçları, başlangıç değerleri ile kuramsal çerçeve kapsamında yapılan iyileştirme sonucunda elde edilen iyileştirilmiş değerler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 3: Babacan Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

ÖLÇEK	Değerler	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI
Babacan Liderlik	Başlangıç Değerleri	300,725	35	8,592	0,151	0,809	0,879	0,879
Ölçeği	İyileştirilmiş Değerler	70,983	27	2,629	0,070	0,960	0,980	0,980

Çalışmamızda toplam dokuz sorudan müteşekkil dikey toplulukçuluk sorularından 37 (faktör yükü: 0,256), 36 (faktör yükü: 0,298), 32 (faktör yükü:

0,359) ve 28 (faktör yükü: 0,355) nci soruların faktör yükleri oldukça düşük olup toplulukçuluğun sadece yatay toplulukçuluk değişkeni ile değerlendirilmesinin daha uygun olacağı görülmüştür. Nitekim Wasti ve Erdil (2007); Wasti'nin (2003), Türk çalışanların oluşturduğu bir örneklemeden elde ettiği INDCOL verilerinde; dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluk boyutlarının kuramsal olarak beklenenden yüksek korelasyonu olduğunu, bundan dolayı da bu alt ölçeklerin yapı geçerliğinin daha az olabileceğini belirtmişlerdir. Bu yüzden analizlerinde, iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırırken sadece yatay toplulukçuluk ve yatay bireycilik boyutlarının etkilerini değerlendirerek çalışmalarını yürütmüşlerdir. Ayrıca söz konusu ölçeklerin en uygun kullanımının doğrulayıcı faktör analizi ile yapılması gerektiğini de ifade etmişlerdir.

Tablo 4: Yatay Toplulukçuluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

ÖLÇEK	Değerler	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI
Yatay Toplulukçuluk Ölçeği	Başlangıç Değerleri	210,006	35	6,000	0,123	0,809	0,877	0,773
	İyileştirilmiş Değerler	45,286	29	1,562	0,041	0,973	0,979	0,979

Bireycilik değişkeni ise; dikey bireycilik daha çok rekabeti ölçtüğünden yatay bireycilik ile ölçülmüştür. Nitekim Wasti ve Erdil (2007) de bireycilik/toplulukçuluk (INDCOL) ölçeği ile ilgili güncel bir meselenin dikey bireycilik boyutunun içeriği ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Adı geçen araştırmacılar dikey bireycilik boyutunun rekabeti veya gücü ölçtüğünü; bu konunun da bireycilikten bağımsız bir kavram olarak tartışılmaya devam ettiğini belirtmişlerdir. İlave olarak faktör analizi yapıldığında ise sekiz sorudan müteşekkil dikey bireycilik sorularının dördünün faktör yüklerinin düşük olduğu görülmektedir [Wasti ve Erdil (2007), Brewer ve Chen (2007); Schimmack ve diğerlerinin (2005) önerdiği haliyle dikey bireycilik boyutunun rekabetçilik şeklinde ölçüldüğünü ve bunun da bireycilik kavramının içeriğine uymadığını ifade etmiş ve araştırmalarında yatay bireycilik, yatay toplulukçuluk ve dikey toplulukçuluktan oluşan üç faktörlü modeli kullanmışlardır.]. Dolayısıyla

araştırmamızın bundan sonraki bölümünde yatay toplulukçuluk yerine toplulukçuluk; yatay bireycilik yerine bireycilik ifadeleri kullanılmıştır.

Tablo 5: Yatay Bireycilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

ÖLÇEK	Değerler	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI
Yatay Bireycilik Ölçeği	Başlangıç Değerleri	209,534	35	5,987	0,123	0,892	0,819	0,821
	İyileştirilmiş Değerler	71,321	24	2,972	0,077	0,959	0,951	0,952

Tablo 6: İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği (Yıldırma) Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

ÖLÇEK	Değerler	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI
İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği	Başlangıç Değerleri	1873,423	344	5,446	0,116	0,696	0,777	0,778
	İyileştirilmiş Değerler	920,045	293	3,140	0,080	0,841	0,908	0,910

Tablo 7: Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

ÖLÇEK	Değerler	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Başlangıç Değerleri	384,016	62	6,194	0,125	0,852	0,899	0,900
	İyileştirilmiş Değerler	91,743	45	2,039	0,056	0,960	0,985	0,986

Yapılan DFA sonrası kullanılan ölçeklerin uyum iyiliklerinin iyi seviyede veya kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir.

2.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde verilerin istatistiksel analizleri ile elde edilen bulgulara yer alacaktır. Öncelikle araştırmaya katılanlarla ilgili demografik veriler; sonrasında ise bağımlı, bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenlere ait veriler sunulacaktır. Sonraki aşamada mevcut değişkenlere ilişkin korelasyon analizleri ortaya

konacaktır. Diğer aşamada regresyon analizleri, düzenleyicilik etkisi ve aracılık etkisine bakılacaktır.

2.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler

Anketlerdeki verilere göre katılımcıların cinsiyet, yaş ve çalışma süreleri özet olarak verilmiştir. Tablolar incelendiğinde, araştırmaya katılanların (Ntoplam=333) %81,7'si erkek (N=272), % 18,3'i kadındır (N=61). Katılımcıların yaşları incelendiğinde örneklemin yaklaşık üçte birinin 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	272	81,7
Kadın	61	18,3
Yaş		
20 yaş ve altı	33	9,9
21-30	87	26,1
31-40	107	32,1
41-50	96	28,8
51 ve üstü	10	3,0
Çalışma süresi		
1 ve az	70	21,0
2-5 yıl	83	24,9
6-10 yıl	30	9,0
11-15 yıl	49	14,7
16-20 yıl	42	12,6
21-25 yıl	46	13,8
26 yıl ve üstü	13	3,9
Toplam	333	100

2.7.2. Bağımlı, Bağımsız, Düzenleyici ve Aracı Değişkenlere İlişkin Veriler

Araştırmamızda, bağımsız değişken olan babacan liderlik ortalamasının en az 1 ve en çok da 5 puan olduğu görülmektedir. Babacan liderlik ortalama puanı 3,44' tür. Bu sonuç, katılımcıların yöneticilerini genelde babacan lider olarak algıladıklarını göstermektedir. Bu durumun babacan liderliğin genel kabul gördüğü Türk toplumu için beklenen bir durum olduğu ifade edilebilir.

Düzenleyici değişkenlerden toplulukçuluk ortalaması 4,01 iken bireycilik ortalaması 3,85'dir. Buradan toplulukçuluk ortalamasının bireycilik ortalamasından fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların daha toplulukçu olduğu tespit edilmiştir.

Aracı değişken olan yıldırma ortalama puanı 1,59'dur. Değişken ortalamasının düşük olduğu ve genel olarak katılımcıların fazla yıldırma algılamadıkları ifade edilebilir. Bağımlı değişken olan örgütsel sinizmin ortalaması 2,33'tür. Katılımcıların örgütsel sinizm algılarının ortaya yakın olduğu söylenebilir.

Yukarıda ifade edilen bütün değişkenlere ait veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 9: Değişkenlere Ait İstatistik Değerler

Değişken Verisi	Babacan Liderlik	Toplulukçuluk	Bireycilik	Yıldırma	Örgütsel Sinizm
Ortalama	3,4405	4,0120	3,8556	1,5908	2,3361
Standart Sapma	0,93603	0,54089	0,65625	0,61372	0,80697
Varyans	0,876	0,293	0,431	0,377	0,651
Minimum Değer (Ort.)	1,00	2,00	1,60	1,00	1,00
Maksimum Değer (Ort.)	5,00	5,00	5,00	4,07	4,85

2.7.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını tespit ederek yorumlamak için kullanılan bir katsayıdır (Büyüköztürk, 2011). Çalışmamızda bağımsız, düzenleyici, aracı ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı ile hesap edilmiştir.

Tablo 10: Araştırmanın Ana Değişkenleri Arasındaki Genel Korelasyonlar

	Babacan Liderlik	Toplulukçuluk	Bireycilik	Yıldırma	Örgütsel Sinizm
Babacan Liderlik	1	0,295**	0,028	-0,286**	-0,317**
Toplulukçuluk		1	-0,040	-0,294**	-0,122*
Bireycilik			1	0,357**	0,083
Yıldırma				1	0,381**
Örgütsel Sinizm					1

** Korelasyon 0,01 anlamlılık seviyesinde

* Korelasyon 0,05 anlamlılık seviyesinde

Korelasyon analizinin sonuçlarına göre, en yüksek korelasyon yıldırma ile örgütsel sinizm değişkenleri arasında tespit edilmiştir ($r=0,381$, $p<0,01$). Babacan liderlik; toplulukçuluk ile aynı yönlü büyük ve anlamlı bir korelasyona ($r=0,295$, $p<0,01$) sahip iken yıldırma ($r=-0,286$, $p<0,01$) ve örgütsel sinizm ($r=-0,317$, $p<0,01$) ile ters yönlü büyük bir korelasyon içerisindedir. Buna karşın babacan liderliğin bireycilik ile korelasyonu çok düşüktür ($r=0,028$).

Toplulukçuluk ile yıldırma arasında ters yönlü büyük ve anlamlı bir korelasyon ($r=-0,294$, $p<0,01$); toplulukçuluk ile örgütsel sinizm arasında yine ters yönlü düşük ve anlamlı bir korelasyon ($r=-0,122$, $p<0,05$) söz konusudur.

Bireycilik ile yıldırma arasında aynı yönlü büyük ve anlamlı bir korelasyon ($r=0,357$, $p<0,01$) söz konusudur.

2.7.4. Modelin Analizi

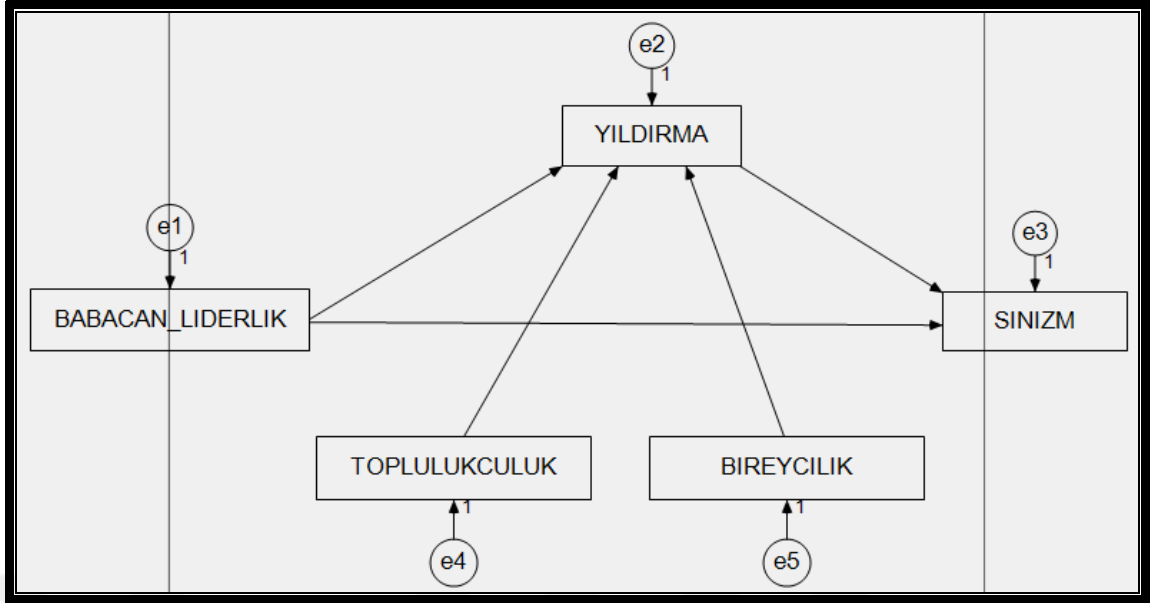
AMOS ile yapılabilecek modellerden biri de yapısal regresyon modelidir. Yapısal regresyon modelleri aynı anda doğrulayıcı faktör analizi ile yol analizini içermektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Bu modelin bir avantajı da aralarındaki etkileşimi bilinmeyen gizil değişken ilişkilerinin tespitine imkân vermesidir. Bu model yardımıyla birçok regresyon analizi yapılabildiği gibi dolaylı etkilerin görülmesi de mümkün olmaktadır.

Araştırma modeli incelendiğinde; modelin belirli bir teoriye dayanan çok değişkenli bir yapısal eşitlik modeli olduğu görülmektedir. Bu modelde aynı anda birkaç regresyon modeli bulunmaktadır. Yapısal eşitlik modeli birçok bilim dalı tarafından kullanılan, belirli bir teoriye dayalı olarak oluşturulan gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayalı çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. Yapısal eşitlik modelinde bir değişken hem bağımlı hem de bağımsız değişken olabilir (Meydan ve Şeşen, 2011). Örnek olarak modelimizde aracı değişken olan yıldırma değişkeni babacan liderliğin etkileneni (bağımlı değişkeni) iken örgütsel sinizm değişkeninin etkileyeni (bağımsız değişkeni) olmaktadır. Modelde aracılık ve düzenleyicilik etkileri AMOS programındaki yapısal eşitlik modeli ile test edilecektir. Aynı şekilde Hayes (2018) de, düzenleyicilik ve aracılık analizlerinin bazen içiçe geçebildiğini ifade etmiştir.

2.7.4.1. Bireycilik ve Toplulukçuluk Değişkenlerinin Babacan Liderlik-Yıldırma İlişkisinde Düzenleyicilik Rolünün Analizi

Düzenleyici (moderatör), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen; ırk, cinsiyet, sınıf, kişilik tipi gibi niteliksel veya ödül seviyesi gibi sayısal bir değişkendir. Düzenleyici değişkenler, modellerde bağımsız değişken olarak işlev görürler (Baron ve Kenny, 1986).

Öncelikle araştırma modeli AMOS programında çizilmiştir. Babacan Liderlik, Yıldırma, Toplulukçuluk, Bireycilik ve Örgütsel Sinizm değişkenlerine ilişkin gözlemlenen değişkenler çizilmiştir.



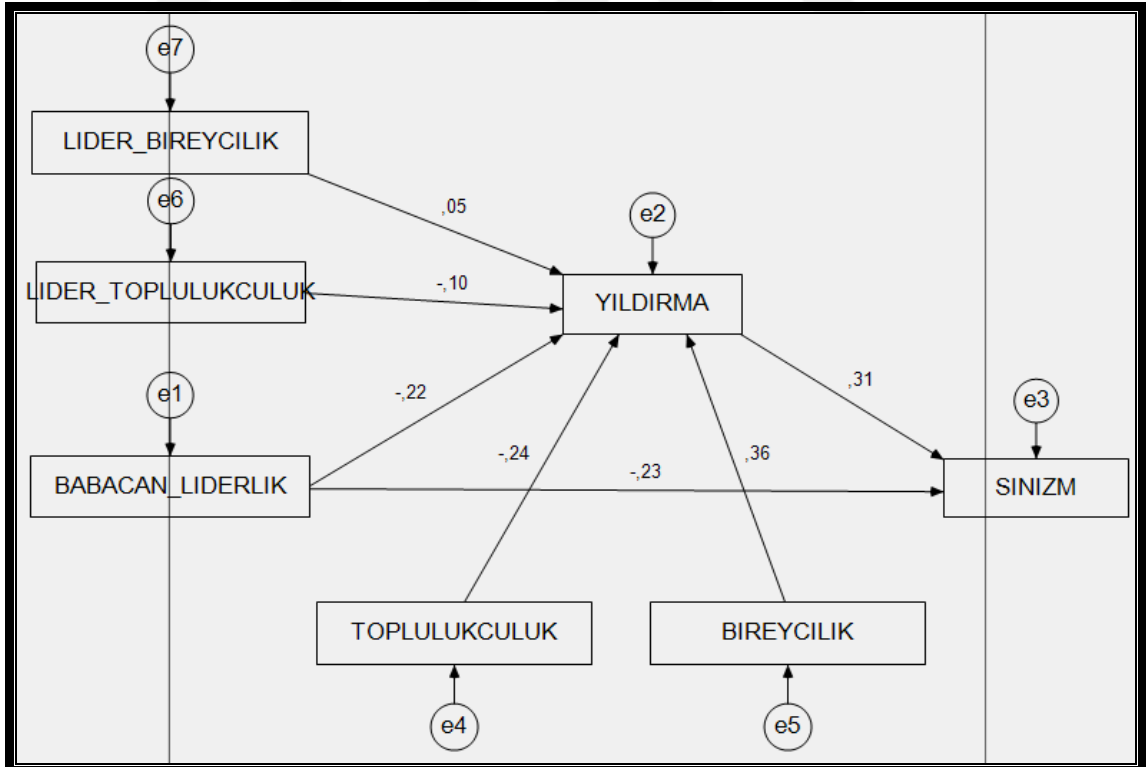
Şekil-2: Araştırma Modelinin AMOS Programında Çizilmiş Hali

Araştırma modelimizde de görülebileceği gibi bireycilik ve toplulukçuluk değişkenlerinin düzenleyici etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Bir değişkenin düzenleyici etkisinin testinde, bu değişkenin etkilenen değişkene anlamlı etkide bulunması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Aiken ve West (1991) düzenleyici değişken ile testlerin üç aşamalı yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Öncelikle (çoklu bağlantılılık sorunu ile karşılaşmamak için) kullanılan tüm bağımsız değişkenlerin değerlerinden ortalamalarının çıkarılması sonucu merkezleştirilerek yeni bir değer oluşturulması gerekmektedir. Bu değişkenler bağımsız değişken olan babacan liderlik ile düzenleyiciler bireycilik ve toplulukçuluktur. LİDERCENT isimli değişken, bütün katılımcıların babacan liderlik ortalamasından örneklemin babacan liderlik ortalaması olan 3,44 çıkarılarak oluşturulmuştur ($LİDERCENT = LİDERORT - 3,44$). BİREYCENT isimli değişken, bütün katılımcıların herbirinin bireycilik ortalamasından örneklemin bireycilik ortalaması olan 3,85 çıkarılarak oluşturulmuştur ($BİREYCENT = BİREYORT - 3,85$). TOPLUCENT isimli değişken, bütün katılımcıların herbirinin toplulukçuluk ortalamasından örneklemin toplulukçuluk ortalaması olan 4,01 çıkarılarak oluşturulmuştur ($TOPLUCENT = TOPLUORT - 4,01$).

İkinci aşamada, oluşturulan bu yeni değişkenlerin etkileşimini tespit etmek gerekmektedir. Bu da yeni değişkenler ile düzenleyici değişkenlerin ayrı ayrı çarpımıyla oluşturulmaktadır. Merkezleştirilmiş babacan liderlik (LİDERCENT) ile Merkezleştirilmiş Bireycilik (BİREYCENT) değişkeninin çarpımı ile LİDER_BİREYCİLİK (Merkezleştirilmiş Babacan Liderlik X Merkezleştirilmiş Bireycilik); merkezleştirilmiş babacan liderlik (LİDERCENT) ile merkezleştirilmiş toplulukçuluk (TOPLUCENT) değişkeninin çarpımı ile LİDER_TOPLULUKÇULUK (Merkezleştirilmiş Babacan Liderlik X Merkezleştirilmiş Toplulukçuluk) değişkeni oluşturulmuştur.

Üçüncü aşamada merkezleştirilmiş (ortalanmış) değişken (LİDERCENT) ile etkileşimlerinin (LİDER_BİREYCİLİK, LİDER_TOPLULUKÇULUK) bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunması gerekmektedir. Analizde bu yeni değerlerle oluşturulmuş olan değişkenlerin kullanılması gerekmektedir. Bu açıklamalardan sonra model test edilmiştir.



Şekil-3: Test Edilen Araştırma Modeli

Başlangıçtaki modelin uyum indekslerinin bazılarının iyi seviyede olduğu, bazı değerlerin ise yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir ($\chi^2=69,378$; $sd=14$; $p=0,000$; $\chi^2/sd =4,956$; $RMR=0,035$; $GFI=0,951$; $RMSEA=0,109$).

Modelin anlamlı olduğu görülse de değişkenlerin yordama gücü de incelenmelidir. Regresyon analiz sonuçları tabloda sunulmuştur. Anlaşılmayı kolaylaştırmak maksadıyla, tablodaki babacan liderlik, Merkezleştirilmiş Babacan Liderlik; bireycilik, Merkezleştirilmiş Bireycilik ve toplulukçuluk değişkenleri Merkezleştirilmiş Toplulukçuluk yerine kullanılmıştır.

Tablo 11: Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş)

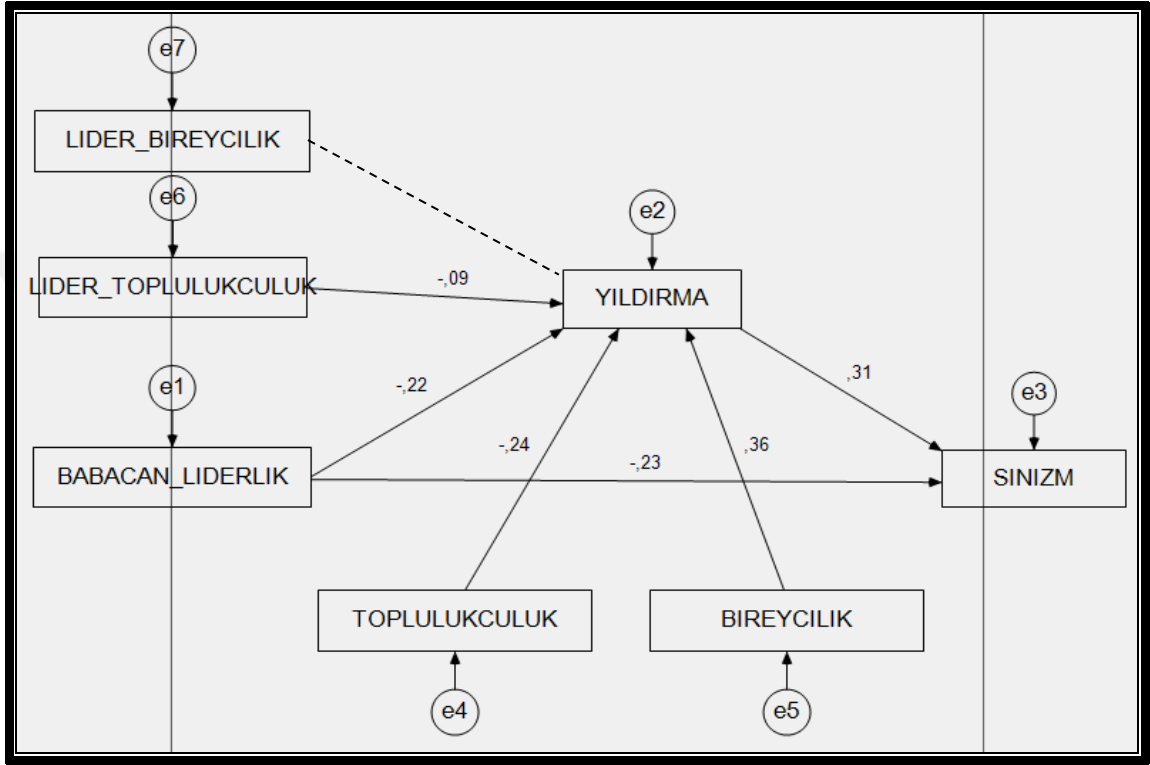
Yol		β	P
Babacan Liderlik	---> Yıldırma	-0,219	0,000*
(Babacan Liderlik X Toplulukçuluk)	---> Yıldırma	-0,098	0,041*
(Babacan Liderlik X Bireycilik)	---> Yıldırma	0,046	0,340
Toplulukçuluk	---> Yıldırma	-0,242	0,000*
Bireycilik	---> Yıldırma	0,355	0,000*
Babacan Liderlik	---> Örgütsel Sinizm	-0,228	0,000*
Yıldırma	---> Örgütsel Sinizm	0,314	0,000*

(Babacan Liderlik X Bireycilik) ---> Yıldırma ($p>0,05$) yolu anlamsız olduğundan modelden çıkarılmış ve model yeniden test edilmiştir.

Söz konusu anlamsız yol modelden çıkarıldıktan sonra model test edildiğinde modelin iyileştiği ve uyum indekslerinin (RMSEA hariç) kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir. ($\chi^2=70,283$; $sd=15$; $p=0,000$; $\chi^2/sd =4,686$; $RMR=0,035$; $GFI=0,950$; $RMSEA=0,105$) [Meydan ve Şeşen (2011), yapısal regresyon modeli veya yapısal eşitlik modeli raporlamasında hangi uyum indekslerinin değerlendirileceği ile ilgili kesin bir hüküm olmadığını; bu konunun genellikle araştırmacının amacı ile doğru orantılı olacağını ifade etmişlerdir. Ancak her araştırmada mutlaka **ki-kare**, **serbestlik derecesi** ve **iyilik uyum indeksi** (Goodness of Fit Index- GFI)'nin belirtilmesi gerekmektedir. İlave olarak diğer

uyum indekslerinden 1-2 tanesinin de belirtilmesinin uygun olacağı ifade edilmektedir. Hatta bazı araştırmacılar RMSEA'nın 0,10 değerine kadar kabul edilebileceğini de ifade etmişlerdir (Browne ve Cudeck, 1993)].

Desteklenen model, raporlanmasına karar verilen uyum indeksleri ve analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.



Şekil-4: Desteklenen Model

Tablo 12: Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksleri	χ^2/df	P	GFI	RMR	RMSEA
Sınır Değerler	<5,0	<0,05	$\geq 0,85$	$\leq 0,08$	$\leq 0,08(0,10)$
Başlangıç Modeli (Test Edilen Model)	4,95	0,00	0,95	0,035	0,109
Desteklenen Model	4,68	0,00	0,95	0,035	0,105

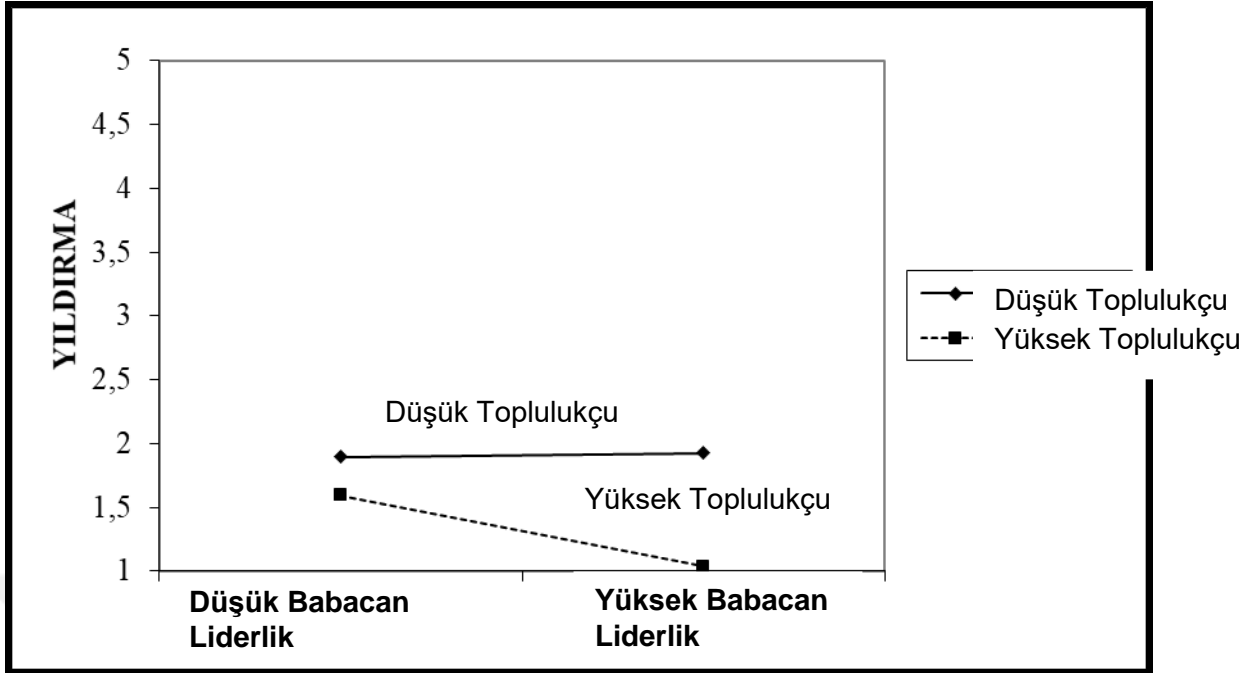
Tablo 13: Desteklenen Model Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş)

Yol		β	P
Babacan Liderlik	---> Yıldırma	-0,221	0,000*
(Babacan Liderlik X Toplulukçuluk)	---> Yıldırma	-0,095	0,047*
Toplulukçuluk	---> Yıldırma	-0,242	0,000*
Bireycilik	---> Yıldırma	0,356	0,000*
Babacan Liderlik	---> Örgütsel Sinizm	-0,228	0,000*
Yıldırma	---> Örgütsel Sinizm	0,314	0,000*

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Babacan Liderlik'in Yıldırma'ya etkisinin $\beta = -0,221$ olduğu ve anlamlı olduğu ($p < 0,001$) görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile yıldırma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Şöyle ki; çalışanların babacan liderlik algısı arttıkça yıldırma algıları azalmaktadır. Sonuç olarak birinci hipotezimiz olan **HİPOTEZ 1 kabul edilmiştir.**

Yukarıdaki tabloda Babacan Liderlik'in Yıldırma'ya doğrudan etkisinin $\beta = -0,221$ olduğu ve anlamlı olduğu ($p < 0,001$); Toplulukçuluk'un Yıldırma'ya doğrudan etkisinin $\beta = -0,242$ olduğu ve anlamlı olduğu ($p < 0,001$); babacan liderlik ile toplulukçuluk arasındaki etkileşim teriminin (Babacan Liderlik X Toplulukçuluk) anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0,095$; $p < 0,05$). Dolayısıyla; Toplulukçuluk, Babacan Liderlik ile Yıldırma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Düzenleyici değişken olan toplulukçuluğun farklı değer aldığı, babacan liderlik ile yıldırma değişkeni arasındaki ilişkinin grafik olarak gösterilmesi yukarıda ifade edilen düzenleyici etkinin daha net görülebilmesine imkân verecektir (Aiken ve West, 1991). Bu maksatla etkileşim grafikleri kullanılmıştır. Toplulukçuluğun babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkiye etkisi Şekil-5'te sunulmuştur.



Şekil-5: Babacan Liderliğin Yıldırma Algısına Etkisinde Toplulukçuluğun Düzenleyici Etkisinin Grafik Gösterimi

Grafikten anlaşılacağı gibi, yüksek toplulukçu özelliğe sahip çalışanların amirlerine verdikleri babacan liderlik puanları arttıkça, yıldırma algılarına ilişkin ortalama puanları da azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yüksek toplulukçu özelliklere sahip çalışanlar; yöneticilerini babacan lider olarak algılamaları arttıkça, daha düşük seviyede yıldırma algılamaktadırlar (Yüksek toplulukçu kişilerde, babacan liderlik algısı arttıkça, yıldırma algısı azalmaktadır). Buna karşılık düşük toplulukçu özelliklere sahip astların yıldırma algıları da bir miktar artış göstermekle birlikte paralele yakındır. Grafikten ve açıklamalardan anlaşılacağı gibi ikinci (a) hipotezimiz olan **HİPOTEZ 2a kabul edilmiştir**.

İkinci düzenleyici olarak değerlendirilen bireycilik ile ilgili olarak yukarıdaki Tablo-11 incelendiğinde Babacan Liderlik'in Yıldırma'ya doğrudan etkisinin $\beta = -0,219$ olduğu ve anlamlı olduğu ($p < 0,001$); Bireycilik'in Yıldırma'ya doğrudan etkisinin $\beta = 0,355$ olduğu ve anlamlı olduğu ($p < 0,001$) görülmektedir. Ancak babacan liderlik ile bireycilik arasındaki etkileşim teriminin anlamlı olmadığı görülmektedir ($\beta = 0,046$; $p > 0,05$). Dolayısıyla; Bireycilik, Babacan Liderlik ile Yıldırma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip değildir.

Tablolardan ve açıklamalardan anlaşılacağı gibi ikinci (b) hipotezimiz olan **HİPOTEZ 2b reddedilmiştir.**

Tablo-13 incelendiğinde Babacan Liderlik'in Örgütsel Sinizm'e etkisinin $\beta = -0,228$ olduğu ve anlamlı olduğu ($p < 0,001$) görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Şöyle ki; çalışanların babacan liderlik algısı arttıkça örgütsel sinizm algıları azalmaktadır. Dolayısıyla üçüncü hipotezimiz olan **HİPOTEZ 3 kabul edilmiştir.**

Aynı şekilde Tablo-13'de algılanan Yıldırma'nın Örgütsel Sinizm'e etkisinin $\beta = 0,314$ olduğu ve anlamlı olduğu ($p < 0,001$) görülmektedir. Dolayısıyla algılanan yıldırma ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Şöyle ki; çalışanların yıldırma algısı arttıkça örgütsel sinizm algıları da artmaktadır. Sonuç olarak dördüncü hipotezimiz olan **HİPOTEZ 4 kabul edilmiştir.**

2.7.4.2. Ek Analiz: Bootstrapping Metodu ile Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Yıldırma değişkeninin babacan liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkisinde aracılık etkisinin test edilmesine gelinecek olunursa; MacKinnon ve diğ. (2002), alanyazında mevcut 14 farklı çeşit aracılık etkisi ölçme yöntemi bulunduğunu ifade etmişlerdir. Genel olarak söz konusu ölçme yöntemlerinin üç grup altında tasnif edilebileceğini belirtmişlerdir (MacKinnon ve diğ., 2002).

Aracılık etkisini ölçen değişik yöntemler bulunmasına karşın bunlardan ilki ve en bilineni Baron ve Kenny (1986)'nin kullandığı yöntemdir. Bir değişkenin aracılık etkisinden söz edilebilmesi için dört şart sağlanmalıdır [Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordamalıdır; bağımsız değişken aracı değişkeni anlamlı bir şekilde yordamalıdır; aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordamalıdır ve bağımsız değişken ile aracı değişken modele

birlikte girdiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide anlamlı bir düşünüş olmalı ya da ilişki anlamsızlaşmalıdır (Baron ve Kenny, 1986)].

Eğer bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişki sifıra düşmüyorsa (yani anlamsızlaşmıyorsa) (ki bu genelde psikoloji ve sosyal bilimlerde söz konusudur) o halde bir düşünüş olmalıdır. Bu durumda kısmi aracılık durumu söz konusu olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

Mackinnon ve diğ. (2002); Baron ve Kenny (1986)'nin yönteminin istatistiksel açıdan zayıf olduğunu ve bu maksatla da daha kuvvetli yöntemlerin kullanılması gerektiğini belirterek aracılık etkisinde bir diğer yaklaşımın değişkenlerin katsayılarının kontrol edilmesi olduğunu ifade etmektedirler. Modelde eğer aracı değişken sisteme dahil olduğunda bağımsız değişken (X)'in korelasyon veya regresyon katsayısı düşüyorsa bu durumda aracılık etkisi söz konusudur.

Diğer bir yaklaşım ise katsayıların sonuçları ile ilgili yapılan testtir. Mackinnon ve diğ.'ne (2002) göre en kuvvetli ve en sağlam yöntem budur. Modelde aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için $X \rightarrow A \rightarrow Y$ ilişkisinin (X'in Y'ye dolaylı etkisi) anlamlılığın kontrol edilir. Bu kontrol de genellikle Sobel testi ya da Bootstrapping metodu ile yapılmaktadır (MacKinnon ve diğ., 2002; Sobel 1982).

En kuvvetli yöntem olması ve MacKinnon ve diğ. (2007)'nin de söz konusu yöntemi önerdiklerinden dolayı çalışmamızda yıldırma değişkeninin aracılık etkisini ölçerken katsayıların sonuçları ile ilgili yapılan test kullanılmıştır. Katsayıların sonuçları [$X \rightarrow A \rightarrow Y$ ilişkisinin (X'in Y'ye dolaylı etkisi) anlamlılığının kontrol edilmesi] ile ilgili yapılan üçüncü ve en sağlam yöntemde Bootstrapping metodu, Sobel testinden daha güçlüdür (MacKinnon ve diğ., 2002). Babacan Liderlik \rightarrow Örgütsel Sinizm ilişkisindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 14: Babacan Liderlik-Örgütsel Sinizm İlişkisindeki Etkiler ile Standardize Edilmiş Dolaylı (Aracılık Etkisi) Etkilerin Bootstrap İki Yönlü Anlamlılık Değerleri

Yol	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	P
Babacan Liderlik ---> Örgütsel Sinizm	$\beta=-0,297$	$\beta=-0,228$	$\beta=-0,069$	0,002

Babacan Liderlik ---> Örgütsel Sinizm ilişkisinde aracı değişken olan yıldırma değişkeninin dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Yukarıdaki tabloda dolaylı etki (**dolaylı etki, yıldırmanın aracılık etkisidir**) anlamlı olduğundan ($p<0,01$); yıldırma değişkeninin babacan liderlik ve örgütsel sinizm arasında aracılık ettiği görülmektedir

Yukarıda yapılan analiz sonuçları ve açıklamalara göre; **yıldırma** değişkeninin **babacan liderlik** ve **örgütsel sinizm** arasında **aracılık rolü olduğu** tespit edilmiştir. Dolayısıyla beşinci hipotezimiz olan **HİPOTEZ5 kabul edilmiştir**.

Çalışmamızdaki analizlere göre, hipotezlerle ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 15: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H2a: Babacan liderlik algısı ile yıldırma algısı arasındaki ilişkide toplulukçuluk düzenleyici role sahiptir; şöyle ki yüksek toplulukçu kişilerde, babacan liderlik algısı arttıkça, yıldırma algısı azalır.	Doğrulandı
H2b: Babacan liderlik algısı ile yıldırma algısı arasındaki ilişkide bireycilik düzenleyici role sahiptir; şöyle ki yüksek bireyci kişilerde, babacan liderlik algısı arttıkça, yıldırma algısı artar.	Reddedildi
H3: Yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H4: Algılanan yıldırma ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H5: Yıldırma değişkeni, babacan liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Doğrulandı

2.8.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızın bu kısmında çalışmadan elde edilen analiz sonuçları mevcut literatür kapsamında değerlendirilerek belirlenmiş olan araştırma soruları cevaplandırılacaktır. Sonrasında, araştırmadaki kısıtlamalar ele alınacak olup müteakip çalışmalarda bulunacaklar için öneriler sunulacaktır.

Çalışmanın yapılış amacı babacan liderlik, yıldırma, örgütsel sinizm ve takipçilerin bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin arasındaki ilişkileri irdelemektir. Özetle, bu araştırmada şu iki ana soru cevaplanmaya çalışılmıştır:

Yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları durumunda, çalışanların bireyci veya toplulukçu olmaları ile yıldırma yaşama algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? (Bireyci veya toplulukçu çalışanlardan hangileri babacan liderlik ile daha az yıldırma algılamaktadır?)

Yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide yıldırmanın bir etkisi var mıdır?

Araştırma sorularına cevap bulabilmek maksadıyla Ankara Polatlı'da Organize Sanayi Bölgesinde güvenlik ve üretim sahasında faaliyet gösteren 333 katılımcıdan toplanan veriler değerlendirilerek bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan babacan liderlik, aracı değişken olan yıldırma ve bağımlı değişken olan örgütsel sinizm tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Düzenleyici değişken olan bireycilik-toplulukçuluk ise bireycilik ve toplulukçuluk olarak iki şekilde incelenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerden yola çıkarak icra edilen güvenilirlik testleri ve doğrulayıcı faktör analizleri, araştırmamızda kullanılan Babacan Liderlik Ölçeği, İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği, Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin orijinal halleri ile büyük benzerlikler gösterdiğini ortaya koymuştur.

Bundan önceki çalışmalarda babacan liderliğin yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının yıldırma ve örgütsel sinizm ile olumsuz bir ilişki içerisinde

olduğu; buna karşın otoriter liderlik boyutunun ise yıldırma ve örgütsel sinizm ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu, dolayısıyla da babacan liderliğin otoriterlik boyutunun örgütsel sinizmi arttırdığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmada babacan liderlik tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Ancak babacan liderliğin [Yöneticim; çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır; çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir; işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir; bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder; ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örneğin; ev kurma, ocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır; çalışanlarının özel günlerine (örneğin; nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır; çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örneğin; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır] gibi soruları iyiliksever/yardımsever özelliklere; [Yöneticim; alışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir; çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler; çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır] sorularının ise otoriter özelliklere yönelik olduğu görülmektedir.

Araştırmada, örneklemin büyük çoğunluğunu mavi yakalı işçiler oluşturmakla birlikte; atölye şefleri, idareci personel, kontrol görevlileri ve yöneticiler dâhil farklı grupların katılmasının; seçilen örneklemin evreni temsil etme kabiliyetine katkıda bulunması açısından uygun olabileceği değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda, katılımcıların algıladıkları babacan liderlik ortalaması 3,44 ile yüksektir. Bu yüksek ortalama, katılımcıların yöneticilerini genelde babacan lider olarak algıladıklarını göstermektedir. Babacan liderliğin yüksek çıkması sonucu; itaat ve kabulün, çalışanlar ve diğerleri nam ve hesabına karar ve sorumluluk almanın, birbirine bağlılığın övüldüğu ve ön plana çıkarıldığı toplulukçu kültürlerde ideal bir liderlik tarzı olarak genel kabul görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sonucun normal olduğu söylenebilir. Zira Aycan ve diğer. (2000), Pellegrini ve Scandura (2006, 2008), Aycan (2006), Cerit ve diğer. (2011), Köksal (2011) ve Mete ve Serin (2015) babacan liderlik özelliklerinin; genel

olarak toplulukçu ve yüksek güç mesafesi kültürel özelliklerinden dolayı doğu kültüründe ve Türkiye’de yaygın olduğunu ifade etmişlerdir. Bu haliyle; bu yüksek babacan liderlik algısının, babacan liderliğin genel kabul gördüğü Türk toplumu için beklenen bir durum olduğu ifade edilebilir.

İlave olarak Hofstede (1984)’nin güç mesafesi boyutunun kişilik özelliğinden ziyade norm otoriterliği ölçtüğü dikkate alındığında; güç mesafesi yüksek olan Türkiye’de babacan liderliğin kabul edilmesinin son derece doğal olabileceği görülmektedir. Zira güç mesafesi yüksek topluluklarda otoriter değerlere büyük önem atfedilmekte, okullarda otoriter davranışlar sosyal norm olarak öğretilmekte, otorite geleneklere dayandırılmakta, gücü elinde bulunduranların ayrıcalıklı olduğuna inanılmakta, takipçiler liderlerinin ayrı ve üstün olduklarını düşünmekte, yaşlı insanlara saygı duyulmakta ve onlardan korkulmaktadır. Yüksek güç mesafesi, iş hayatında merkezleştirilmiş karar alma yapıları, otoritenin yoğunlaştırılması ve büyük bir denetçi grubun varlığını da beraberinde getirmektedir. İdeal patron; otoriterdir, iyi bir babadır ve astları için neyin doğru olduğunu bilendir (Hofstede, 1984). Yukarıda belirtilen bütün ifadelerin Türk kültür yapısıyla içiçe olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırmamızın aracı değişkeni olan yıldırma ortalama puanı 1,59’dur. Çalışanların yıldırma algısının düşük olduğu ve fazla yıldırma algılamadıkları ifade edilebilir. Bununla birlikte toplulukçu çalışanların, amirlerinin babacan liderlik uygulamaları neticesinde daha düşük seviyede yıldırma algıladıkları da tespit edilmiştir.

Katılımcıların toplulukçuluk ortalaması 4,01 iken bireycilik ortalaması 3,85 olarak hesaplanmıştır. Örneklemimizdeki çalışanların toplulukçuluk ortalamasının bireycilik ortalamasından fazla olduğu ve daha toplulukçu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç da Sargut (2001)’un ve Hofstede (1980/1984)’nin bulgularını destekler mahiyettedir. Nitekim Sargut (2001), Türk toplumunun, toplulukçu davranmayı önde tutan bir kültürün ürünü olduğunu ifade etmiştir. Hofstede’nin (1984) araştırmasında Türk toplumu Pakistan, Japonya, Arjantin gibi ülkelerle birlikte toplulukçuluğu benimsemiş olan grupta yer almıştır. Çarıkçı

ve Koyuncu (2010) da; Türk toplumunda asırlardır devam eden salma, imece ve benzeri sosyal yardımlaşma faaliyetlerinin bizim toplulukçu yapımızla ilgili olduğunu ifade etmiştir.

Toplulukçuluk ve bireycilik ile ilgili tespit edilen bir diğer önemli konu da; Hofstede (1980/1984)'nin doğrunun bir ucunda bireycilik, öteki ucunda toplulukçuluk olarak gördüğü birbirinin zıddı iki karşıt özellik olarak değil de aynı şahısta farklı seviyelerde gözlemlenebilen iki farklı özellik olarak ortaya çıktığıdır. Bu sonuç da; bu konuda hayli çalışması olan ve bir toplumdaki bireylerin hem bireyci hem de toplulukçu özellikleri aynı anda farklı oranlarda gösterebileceğini ifade eden Triandis (1996)'in; Singelis ve diğ. (1995)'nin; Wasti ve Erdil (2007)' in tespitleri ile benzerlik göstermektedir. Nitekim, örneklemimizde hem bireycilik hem de toplulukçuluk puanı yüksek olan veya tersi şekilde her iki puanı da düşük olan katılımcılar mevcuttur.

Çalışanların, örgütlerine karşı beslediği olumsuz tutumlar olarak tarif edilen örgütsel sinizm algılarına bakılacak olursa 2,33 olan ortalama katılımcıların örgütsel sinizm algılarının ortaya yakın olduğu söylenebilir.

Dikkat çeken diğer bir konu da korelasyon analizinin sonuçlarına göre, en yüksek korelasyon yıldırma ile örgütsel sinizm değişkenleri arasında tespit edilmiş olmasına rağmen, katılımcıların 1,59 ortalama yıldırma puanına sahip iken örgütsel sinizm algılarının 2,33 ortalama ile daha yüksek oluşudur. Bu konuda çalışanların; işyerinde gerçekleşen veya yaşanan olayları yıldırma algılamaz iken; yöneticilerini kendilerini düşünmediğini, dikkate almadığını; yöneticilerin kendi çıkarlarını bütün örgüt çıkarlarından daha üstün görerek örgütlerdeki doğruluk, dürüstlük, adalet ve samimiyetten uzaklaştığına inanmaları olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağımlı, bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; az önce de ifade edildiği gibi en yüksek korelasyon yıldırma ile örgütsel sinizm arasında tespit edilmiştir. Tespit edilen bu yüksek ilişki, bu konuda sayısız tespit yapılan literatür ile uyumlu beklenen bir sonuçtur

(Izquierdo ve diğ., 2006; Cubela Adoric ve Kvartuc, 2007; Laschinger ve diğ., 2010; Gül ve Ağıröz, 2011; Kalay ve Oğrak, 2012; Ayduğan, 2012; Aslan ve Akarçay, 2013; Pelit ve Pelit, 2014; Erdirençelebi ve Yazgan, 2017).

Babacan liderliğin yıldırma ve örgütsel sinizm ile ters yönlü büyük bir korelasyon içerisinde olması da literatür ile uyumludur. Bunun yanında babacan liderliğin toplulukçuluk ile yüksek korelasyonu söz konusu liderliğin bizim kültürümüzle uyumlu olduğunun da göstergesidir. Toplulukçuluk ile yıldırma arasında ters yönlü büyük ve anlamlı bir korelasyon ve bireycilik ile yıldırma arasında aynı yönlü büyük ve anlamlı bir korelasyonun varlığı; bireyci kişilerin yıldırma algımlarken, toplulukçu kişilerin yıldırma algılamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada bağımsız değişken olan yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile yıldırma arasındaki ilişkide bireycilik-toplulukçuluğun düzenleyici etkisi yani çalışanların bireyci veya toplulukçu olmaları ile yıldırma yaşama algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı (bireyci veya toplulukçu çalışanlardan hangileri babacan liderlik ile daha az yıldırma algılamaktadır?) araştırılmıştır.

Düzenleyici (moderatör), araştırma kısmında da tarif edildiği şekliyle bağımsız veya etkileyen değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen; ırk, cinsiyet, sınıf, kişilik tipi gibi niteliksel veya ödül seviyesi gibi sayısal bir değişkendir. Çalışmamızın analiz sonuçlarına göre babacan liderlik ile toplulukçuluk arasındaki etkileşim terimi anlamlı olduğundan toplulukçuluğun, babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı etki bireycilik için de beklenmesine, regresyon modeli anlamlı olmasına rağmen babacan liderlik ile bireycilik arasındaki etkileşim terimi anlamlı olmadığından bireyciliğin, babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bunun en önemli sebebinin söz konusu örnekleme çalışanlar arasında yeterli sayıda bireyci olmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bir de dikkat edilirse örneklemin toplulukçuluk ortalaması, bireycilik ortalamasından da yüksek çıkmıştır. Söz konusu düzenleyici etkinin bireycilik için de beklenmesinin diğer bir sebebi de bireycilik ile yıldırma arasındaki 0,357 gibi yüksek bir

korelasyonun varlığıdır. Zira toplulukçuluk ile yıldırma arasında ters yönlü büyük ve anlamlı bir korelasyon ($r=-0,294$) tespit edilmiştir. (Söz konusu ilişki, kadın çalışanlar ve düşük bireyci çalışanlarda tespit edilmiştir).

Literatürde; liderlik, örgütsel sinizm veya yıldırma konularında birçok araştırmanın yapılmış olmasına rağmen; liderlik, yıldırma, örgütsel sinizm ve takipçilerin bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin birarada olduğu bir araştırmanın varlığının; özellikle de babacan liderliğin ilişkisine ilişkin yeterli araştırmanın tespit edilememesi bizi bu araştırmaya sevk etmiştir. Araştırmamızda bireycilik/toplulukçuluk, genelde toptancı bir şekilde bir ulusun tamamı için kültürel boyut olarak alınmış olmasına rağmen; Hofstede (1980/1984)'nin aksine birbirinin zıddı iki karşıt özellik olarak değil de aynı şahısta farklı seviyelerde gözlemlenebilen kültürel özellikler olarak birey düzeyinde ölçüm yapılmak suretiyle çalışanların bireycilik-toplulukçuluk özelliklerinin dikkate alınmasıyla birlikte, babacan liderlik ve örgütsel sinizm algısında yıldırma değişkeninin aracılık özelliği de araştırmaya dâhil edilerek bireycilik-toplulukçuluk özellikleri ile ilgili bireysel farklılıkları açıklamaya yönelik olarak tasarlanan bu araştırma ile literatüre katkı sağlanacağı umulmaktadır.

Çalışmamızda toplulukçuluğun, babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu yani çalışanların bireyci veya toplulukçu olmaları ile yıldırma yaşama algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yüksek toplulukçu kişilerde, babacan liderlik algısı arttıkça, yıldırma algısı azalmış; düşük toplulukçu özelliklere sahip astların yıldırma algıları da bir miktar artış göstermekle birlikte paralele yakın çıkmıştır. Bu düzenleyici etki sayesinde babacan liderliğin toplulukçu kültürlerde yaygın olduğu görüşüne farklı bir bakış açısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yıldırmanın nedenleri arasında bazı örgütsel ve yönetsel nedenler ilk olarak göze çarpmaktadır. İşletmelerde verimin artırılmasında, sık sık cezalandırılmaya başvurulması, hiyerarşik yapı, çalışanlar arası iletişimin zayıf oluşu, örgüt kültürü, takım çalışması anlayışının yetersizliği, idarenin yetersizlikleri, yöneticinin liderlik vasıflarının zayıflığı, çalışan kalitesi vb.

görülmektedir (Tınaz, 2006). Yukarıda sayılan faktörlerin yanında ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumun da önemli olduğu değerlendirilmektedir. Ekonomik kriz durumlarında, başka iş bulamayacağını düşünen çalışanlar kendilerine yapılan yıldırma davranışlarını sineye çekebilecekler veya yıldırma kabulleneceklerdir (veya doğal karşılayacaklardır). Bizim örneklemimizle de yıldırma ortalamasının düşük çıkmasının bir sebebinin de söz konusu ekonomik durumlardan kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Yıldırmanın sonuçları arasında, çalışanların işyerine karşı olumsuz tutumlar beslemeleri demek olan örgütsel sinizm başgöstermesi yer almaktadır. Yıldırma ile örgütsel sinizm arasındaki yüksek korelasyon ve daha yüksek örgütsel sinizm ortalaması bu sonuca işaret etmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan biri, toplulukçu bireylerin daha az yıldırma algılamalarıdır. Algılanan yıldırma düşük seviyede olunca, çalışanların örgütlerine karşı besledikleri olumsuz duygu, inanç ve davranış olan sinizm seviyeleri de düşük olacaktır. Zira sinizm kavramı yönetim literatürüne yeni yeni girmesine rağmen, bu kavramın günümüz dünyası işletmelerinin belki de en çok ilgileneceği bir kavram olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü her işletme çalışanlarının örgüte bağlı olmasını ve çalıştığı işyerine kötü duygular beslememesi, husumet duymaması için çaba harcamak durumundadır. Bu kapsamda organizasyonlar ve yöneticilerinin; sinizmin örgüt içindeki etkisini yok etmek, azaltabilmek veya minimize etmek için doğru ve etkili bir liderliğe ihtiyaç duyacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmada araştırdığımız bir konu da babacan liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde yıldırma değişkeninin aracılık etkisinin tespitidir. Bu ilişkide, en kuvvetli yöntem olması ve MacKinnon ve diğ. (2007)'nin de söz konusu yöntemi önerdiklerinden dolayı yıldırma değişkeninin aracılık etkisini ölçerken katsayıların sonuçları ile ilgili yapılan testte Bootstrapping metodu kullanılmıştır. Bu test neticesinde **yıldırma** değişkeninin **babacan liderlik** ve **örgütsel sinizm** arasında **aracılık rolü olduğu** tespit edilmiştir. Söz konusu aracılık etkisinin bir göstergesinin de babacan liderlik ile yıldırma ve örgütsel sinizm arasındaki ters

yönlü yüksek korelasyon olduğu değerlendirilmektedir [Babacan liderlik ile yıldırma ($r=-0,286$) ve babacan liderlik ile örgütsel sinizm ($r=-0,317$)].

İkinci (a) hipotezimizin kabulü, uygulanacak liderlik tarzlarında her zaman durumsallık söz konusu olabildiğinin göstergesidir. Bütün çalışanlara babacan liderlik sergilenmesi uygun bir hareket tarzı olmayacaktır. Zira her çalışana babacan liderlik uygulamasının doğru olmayacağı görülmüştür. Toplulukçu bireylere uygulanan babacan liderlik; yıldırma ve örgütsel sinizmin az yaşanmasına neden olacakken; bu etki toplumda sosyal çerçeve içerisindeki tercihlerini kendilerinden yana kullanan daha az toplulukçu (bir nebze bireyci diye ifade edebiliriz) bireylerde tam tersi bir etki yaratarak yıldırma ve örgütsel sinizmin artmasına neden olabilir. Bu konuda belirleyici olan, çalışanların bireycilik/toplulukçuluk özellikleri, eğitim seviyeleri, astları harekete geçiren temel motifler, yetiştirme dereceleri, kişilik yapıları gibi temel değişkenler başta olmak üzere çeşitli hususlardır. Lider veya yönetici mevcut şartlar altında en uygun liderlik uygulamasını kullanabilecek kapasitede olmalı ve uygulayacağı liderlik tarzını dikkatli bir şekilde uygulamalıdır. Özetle her asta babacan liderlik uygulaması doğru bir hareket tarzı olmayacaktır.

Araştırmamızda elde edilen verilerden yola çıkarak lider ve/veya yöneticilere, astları yönetir, sevk ve idare ederken daha verimli davranabilmeleri için şu önerilerde bulunulabilir:

Pratikte yöneticiler tarafından, astlarına anket uygulayarak onların bireycilik/toplulukçuluk özelliklerini belirlemek mümkün olmayabilir. Bununla birlikte iyi bir yönetici iyi gözlem yapmak, astların hassasiyetlerine dikkat etmek suretiyle bireyci veya toplulukçu olduğunu tespit edebilir ve çalışanlarının bireyci veya toplulukçu özelliklerine göre uygun olan liderlik tarzını uygulayabilir. Gözlem sonucu lider, çalışanlarından bir kesimi; kendini, üyelerinin eşitliği ön planda olan bir grubun parçası olarak görmekte, ortak amaçlar ve ilişkilerdeki uyuma çok önem veren, kendi mutluluğunu çevresindekilerin mutluluğuna bağlayan toplulukçu olarak görüyorsa bu kesime babacan liderlik uygulayarak onların daha az yıldırma algılamalarını sağlayabilir. Buna karşılık,

çalışanlarından başka bir kesimi bireyin tek ve eşsiz olduğu, insan için önemli olan hususun kendi kişisel bağımsızlığına inanan kendini gruptan ayrı bir şekilde bağımsız bir birey olarak tanımladıkları üzerine yoğunlaşmış bireyci olarak tespit etmişse, o halde bu kesimin özel hassasiyetlerine özel önem verilmelidir. Bu kesime de babacan liderlik uygulaması doğru olmayacaktır. Zira, büyük çoğunluğu babacan liderliği özel hayata müdahale olarak algılayan bu bireyci gruba babacan liderlik sergilenmesi daha çok yıldırma algılamalarını sebep olabilir. Söz konusu bu gruba uygun olabilecek başka liderlik tarzları uygulanması daha yararlı olacaktır [Bireyci çalışanlar babacan liderliği; Newstorm ve diğ.nin (1993) tarifini yaptığı gibi, emir komutası altında bulunan personele çok az bir inisiyatif kullandırarak veya hiç kullandırmayarak iş yaptıran; astlarını üzerlerinde bir baskı oluşturarak yöneten ve astlar ile örgüt adına bütün kararları alma yetkisini elinde bulunduran liderlik tarzı olan otoriter liderlik olarak algılayabilmektedirler. Dolayısıyla bireyci çalışanlar için; iş dışındaki hayatlarına müdahil olmayan ve sadece işle ilgili konularla ilgilenen, daha katılımcı ya da delege eden liderlik uygulamasının daha uygun olabileceği değerlendirilmektedir].

Bütün araştırmalarda olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı kısıtlamaları vardır. Çalışma tek bir bölgede ve kısıtlı bir örnekleme yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden sonuçlar, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için kamu / özel sektörde ya da farklı bir mesleğe sahip başka başka bir sektörde ve başka bir örnekleme araştırmanın tekrar uygulanmasının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

İkinci olarak araştırmamızda veriler yalnızca anket tekniği ile toplanmıştır. Katılımcıların, kendilerine sorulan soruları gerçek durum yerine, olması gereken duruma göre veya sosyal beğenirlik etkisi altında cevaplandırmış olabileceği değerlendirilmektedir.

Üçüncü olarak, çalışmadaki veriler tek bir zaman diliminde (cross-sectional) toplanmıştır. Çalışmanın değişkenleri geçen zaman içinde değişime

uğrayabileceğinden, elde edilen veriler, elde edildiği zaman kesiti ile sınırlı kalmaktadır. Ayrıca araştırmanın kesitsel olması, yani değişkenlerin aynı anda ölçülmesi; bağımsız değişkenin, bağımlı ve aracı değişkene olan etkisindeki rolü hakkında kesin yargılara varılarak genellenmesini zorlaştırabilir.

Anketlerde soru sayısının fazla olması, katılımcıların genelde mavi yakalı olması; okumayı sevmeyen toplumumuzu temsil eden seçilen örneklemdaki katılımcıların sorulara verdikleri cevaplarda doğruluğu azaltan bir husus olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle ileriki araştırmalarda daha kısa ölçeklerin kullanılmasının daha düzgün ve daha doyurucu verilerin elde edilmesine yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.



KAYNAKÇA

- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*. NY: Sage Publication.
- Aktaş, M., & Sargut, A. S. (2011). İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır? Kuramsal Bir Çerçeve.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 449-469.
- Arpacıoğlu, G. (2003). İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. *Hr Dergi, Kasım-Aralık*
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13(1), 12-27*.
- Arslan, Ö. (2016). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Uşak*.
- Aslan, Ş. ve Akarçay, D. (2013). Psikolojik Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (41), 25-44*.
- Atatürk. (15-20 Ekim 1927). *Nutuk*. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi (Bugünkü Dille Yayına Hazırlayan Zeynep Korkmaz, 1991)
- Avolio, B. J. (2003). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In D. Day, & S. Zaccarro (Eds.), *Leadership*

development for transforming organizations: Grow leaders for tomorrow (pp. 71–98). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Avolio, B. J., W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans ve D. R. May. “Unlocking The Mask: A Look at The Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 15, 2004, 801–823.

Avolio, B.J. ve W.L. Gardner. “Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, 315-338

Avolio, B. J., W. L. Gardner ve F. O. Walumbwa. “Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development”, *Monographs in Leadership and Management*, 3, 2005, 21-29.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices: *The Model of Culture Fit. Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., et al. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49: 192-221.

Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey-Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.

Aycan, Z. (2006). Paternalism. In *Indigenous and Cultural Psychology* (pp. 445-466). Springer, Boston, MA.

Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.

Ayduğan, N. (2012). Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

Basım, H. N. ve Şeşen H. (2008). Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63 (3), ss.49-64.

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

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

Bass, B.M. ve B. J. Avolio (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form 6S*. Binghamton, NY: *Center for Leadership Studies*.

Bass, B. M. (1995). Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4, 3, 293-298.

- Bass, B.M. (1997). Personal Selling and Transactional / Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling / Sales Management, Volume XVII, Number 3, Summer, 19-28.*
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact.* New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M.(1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology, 8 (1).*
- Batmaz, N. Y., & Gürer, A. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2).*
- Baykal, A. N.(1998). *M. Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları.* Nordstern İntaş Sigorta Basımı, İstanbul.
- Bayrak, S. (1997). Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul.*
- Bergeron, N., & Schneider, B. H. (2005). Explaining Cross-National Differences in Peer-Directed Aggression: A Quantitative Synthesis. *Aggressive Behavior, 31, 116–137.*
- Bernerth Jeremy B. & Armenakis Achilles A. & Feild Hubert S. & Walker H. Jack. "Justice, cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables", *The Journal Of Applied Behavioral Science, 43:3, September 2007, 303-326.*

- Björkqvist, K., Osterman, K. ve Hjelt.Back, M. (1994). Aggression Among University Employees, *Aggressive Behavior* 20: 31.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195-210.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., and Rubin, R.S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, ss. 733-753.
- Borekci, D. Y. (2009). Paternalistic Leadership Style's Evolution in E-culture. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 38(2), 103-109.
- Boz, A. (2015). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarıyla Okulların Akademik İyimserlik ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. (1999). Does employee cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management, Philadelphia, PA.*
- Burns, J. M. (1998). Transactional and Transforming Leadership. *Leading Organizations*, 133-134
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 14 ncü Baskı.
- Cantón, I., & Morán, C. (2010). Levels of Self-Efficacy among Harassed Teachers. *International Journal of Digital Literacy and Digital Competence (IJDLDC)*, 1(2), 48-56.

Cem Ersoy, N., Born, M. P., Deros, E., & van der Molen, H. T. (2012). The effect of cultural orientation and leadership style on self-versus other-oriented organizational citizenship behaviour in Turkey and the Netherlands. *Asian Journal of Social Psychology, 15(4)*, 249-260.

Cemaloğlu N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 33: 77-87*.

Cerit, Y., Özdemir, T., & Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.

Cevizci, A. (2002). Etiğe Giriş, İstanbul: *Paradigma*.

Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2010). The Janus Face of Paternalistic Leadership.

Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., ... & Tsai, C. Y. (2014). Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 45(1)*, 82-90.

Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management, 40(3)*, 796-819.

Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerinde Etkileri ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi.

- Conger, J.A. ve R. N. Kanungo. (1998). *Charismatic Leadership In Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The Art of Empowering Others. *The Academy of Management Executive*, 3 (1), 17-24.
- Cubela Adoric, V., & Kvartuc, T. (2007). Effects of Mobbing on Justice Beliefs and Adjustment. *European Psychologist*, 12(4), 261-271.
- Çağ, A., Öcal, H., ve Gümüştekin, E., (2012). Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgüsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. *İzmir: 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*.
- Çarıkçı, İ. H., & Koyuncu, O. (2010). Bireyci-toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 1-18.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Orlando, Dryden Press.
- Daşçı, E., ve Cemaloğlu, N. (2015). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015(19), 129-166.
- Davenport, N., Schwartz R.D., Elliott G.P. (1999). Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace. *Civil Society Pub*.
- Davenport, N. (1999). Mobbing: Emotional abuse in the American workplace. *Civil Society Pub*.
- Davis, W.D., Gardner, W.L. (2004). Perception of Politizs and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465. ss.

- DeCelles, Tesluk, and Taxman (2013). *A Field Investigation of Multilevel Cynicism Toward Change Organization Science* Vol. 24, No. 1, January–February 2013, pp. 154–171.
- De Cremer, D. (2006). Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Duncan, L. E., & Peterson, B. E. (2014). Authoritarianism, Cognitive Rigidity, and the Processing of Ambiguous Visual Information. *The Journal of Social Psychology*, 154(6), 480-490.
- Durmaz, C. (2012). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Efiliti, S., Gönen, Y. Ö., & Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde bir Alan Araştırması. 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, 24, 1-14.
- Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1997). Harassment in the Workplace and Victimization of Men. *Violence and Victims* 12(3), 247-263.
- Einarsen, S. (2000). "Harassment and Bullying at Work: a Review of The Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behavior*, 5(4): 379-401.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 1 (1), 1-32.

- Erçil, Y. (1997). Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli. *21. Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul.*
- Erdem, H., Kalkın, G., & Deniz, M. (2016). Kişilik Özelliklerinin ve Kontrol Odağının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 7(16).*
- Erdirençelebi, M., & Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve Bunların Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 22(2).*
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki bir Firmada Test Edilmesi" *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, 514-524.*
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 5 nci Baskı, Ocak 2001.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş., Genişletilmiş 9 ncu Baskı, Mayıs 2006
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.
- Ergeneli A., Gohar R. ve Temirbekova Z. (2007). Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions. *International Journal of Intercultural Relations (31), 703-724*

- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction, 18*(2), 121–144.
- Ertüreten A., Cemalcılar Z., ve Aycan Z. (2013). *The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes* Journal of Business Ethics, Vol. 116, Issue 1, Pages 205-216.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In *Management and Organizations in the Chinese Context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London.
- Forbes, G., Zhang, X., Doroszewicz, K., & Haas, K. (2009). Relationships between individualism-collectivism, gender, and direct or indirect aggression: A study in China, Poland, and the U.S. *Aggressive Behavior, 35*, 24–30.
- Gardner, W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May ve F. Walumbwa. Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, *The Leadership Quarterly, 16*, 2005, 343–372.
- Gardner, W. L., B. J. Avolio ve F. O. Walumbwa. “Authentic Leadership Development: Emergent Themes and Future Directions”, *Monographs in Leadership and Management, 3*, 2005b, 387–406.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*, 1120-1145.
- Gelfand, M. J., Triandis, H. C., & Chan, D. K. S. (1996). Individualism versus collectivism or versus authoritarianism?. *European Journal of Social Psychology, 26*(3), 397-410.

- Georgiou, S. N., Ioannou, M., & Stavrinides, P. (2018). Cultural values as mediators between parenting styles and bullying behavior at school. *Social Psychology of Education*, 21(1), 27-50.
- Gövez, E. (2013). "Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki-Bir Uygulama" Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Güçlü, N., Kalkan, F., & Dağlı, E. (2017). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1).
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: XIII, Sayı: II, 27-47.
- Güney, Salih (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Güney, Salih (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara. (Liderlik, Semra Güney s.357-382)
- Güney, Salih (2011), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güzeller, C.O. ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. *16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı (ss.87-94)*. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Hacip, Yusuf Has; *Kutadgu Bilig* (Günümüz Türkçesine uyarlayan Fikri Silahdaroğlu, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara 2000)

- Harter, Susan. "Authenticity", C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology*, London: Oxford University Press, 2002, 382-394.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği) & Assessment of Cynicism Level of Primary School Teachers (Uşak Sample). *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 21(2), 453-468.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: Harper Collins.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage publications.

- Hu, Q., Bernardo, A. B., Lam, S. W., & Cheang, P. K. (2018). Individualism-collectivism orientations and coping styles of cyberbullying victims in Chinese culture. *Current Psychology*, 37(1), 65-72.
- Huang, H., Hong, J. S., & Espelage, D. L. (2013). Understanding factors associated with bullying and peer victimization in Chinese schools within ecological contexts. *Journal of child and family studies*, 22(7), 881-892.
- İbicioğlu, H., Özmen, Ö. G. D. H. İ., & Sebahattin, T. A. Ş. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma.
- Ilies, R., F. P. Morgeson & J. D. Nahrgang. "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, 373-394.
- Izquierdo, M. G., Esteban, B. L., García-Izquierdo, A. L., & Hernandez, J. A. R. (2006). Psychological Well-Being and Mobbing in a Sample of Employees Working in the Medical and Education Sectors. 22(3), 381-395.
- Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies?
- Jacobson, K. J., Hood, J. N., & Van Buren III, H. J. (2014). Workplace Bullying Across Cultures: A Research Agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 47-65.
- Jiang H., Chen Y., Sun P. and Li C. (2017). *Authoritarian Leadership and Employees' Unsafe Behaviors: The Mediating Roles of Organizational Cynicism and Work Alienation*. *Curr Psychol*.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017b). *The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors:*

The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in psychology*, 8, 732.

Ju, F., Xie, Z., & Bao, G. 2008. Western countries and China: A Comparative Study on the Effects of the Paternalistic Leadership and Transformational Leadership on the Performance of Private Enterprises. *Management World*, 5: 85–101

Kagitcibasi, C. (1997). Individualism and collectivism. *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 3, 1-49.

Kagitcibasi, C. (2005). Autonomy and Relatedness in Cultural Context: Implications for Self and Family. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(4), 403-422.

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

Kalağan, G., & Aksu, M. B. (2010). Organizational Cynicism of the Research Assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4820-4825.

Kalağan, G., ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.

Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012). Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir.

- Karcioğlu, F., & elik, Ü. H. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(1).
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320.
- Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing—eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 11 nci Baskı.
- Korkmaz, M. ve Demirçelik, E. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. 10. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresi, Gaziantep.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute* ,8 (15), 101 – 122
- Kranabetter, C., & Niessen, C. (2017). Managers as Role Models for Health: Moderators of the Relationship of Transformational Leadership With Employee Exhaustion and Cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(4), 492.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers*. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.

- Kroeber, A. L., & Parsons, T. (1958). The concepts of culture and of social system. *American sociological review*, 23(5), 582-583.
- Kurt, İ. (2014). An Exploration Of The Relationship Between Organizational Identification And Cynicism: The Role Of Authentic Leadership. *International Journal of Business and Management Studies*, Vol 6, No 1, 2014 ISSN: 1309-8047 (Online)
- Kurt, S., & Kurt İ. Mobbing (Psikolojik Taciz) Konusunda İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri ve Önerileri. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 10/15 Fall 2015, p. 615-632.
- Lapidot-Lefler, N., & Hosri, H. (2016). Cyberbullying in a Diverse Society: Comparing Jewish and Arab Adolescents in Israel Through the Lenses of Individualistic Versus Collectivist Cultures. *Social Psychology of Education*, 19(3), 569-585.
- Laschinger, H. K. S., Grau, A. L., Finegan, J., & Wilk, P. (2010). New graduate nurses' experiences of bullying and burnout in hospital settings. *Journal of advanced nursing*, 66(12), 2732-2742.
- Laschinger HK, S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The Influence of Authentic Leadership on Newly Graduated Nurses' Experiences of Workplace Bullying, Burnout and Retention Outcomes: A Cross-sectional Study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266-1276.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.

- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Lapidot-Lefler, N., & Hosri, H. (2016). Cyberbullying in a diverse society: comparing Jewish and Arab adolescents in Israel through the lenses of individualistic versus collectivist cultures. *Social Psychology of Education*, 19(3), 569-585.
- Li, F., & Aksoy, L. (2007). Dimensionality of Individualism–Collectivism and Measurement Equivalence of Triandis and Gelfand's scale. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 313-329.
- Li, Y., Wang, M., Wang, C., & Shi, J. (2010). Individualism, collectivism, and Chinese adolescents' aggression: Intracultural variations. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 36(3), 187-194.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior, International Edition*. McGraw Hill-10. Basim., Singapore.
- Mantere, S., ve Martinsuo, M. (2001, July). Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Roles of Cynicism and Dissent. In 17th EGOS-European Group for Organisation Studies Colloquium.
- Martinez, P. G. (2003). Paternalism as a positive form of leader–subordinate exchange: Evidence from Mexico. *Journal of Iberoamerican Academic of Management*, 1, 227–242.

Matsunaga, M. (2010). Testing a Mediational Model of Bullied Victims' Evaluation of Received Support and Post-Bullying Adaptation: A Japan-US Cross-Cultural Comparison. *Communication Monographs*, 77(3), 312-340.

Mackinnon D. P., Lockwood C. M., Hoffman J. M., West S. G., Sheets V.; A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects, *Psychological Methods*, 7, March 2002, 83-104.

McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mete, Y. A. (2013). Relationship between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.

Mete, Y. A., & Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.

Meydan, C.H. ve Basım, H. N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1).

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Mosley D.C Pietri P.H. And Megginson L.C., "Management: Leadership in Action", *New York, Harper Collins Publishers, 1996* .

Newstorm, J.W.&Keith, D.(1993). *Organization Behavior: Human Behavior at Work*.9th.

- Nesdale D. and Naito M. (2005) Individualism-Collectivism and the Attitudes of School Bullying of Japanese and Australian Students. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 36: 537–56.
- Newstrom, J. W., Davis, K., & Pierce, J. L. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*.
- Nguyen, T. H. N. (2013). *Examining Multiple Leadership Styles and Their Influences on Employee Outcomes in the Auckland Workplace: A Mediation Study: A 152.800 Thesis Presented in Partial Fulfilment of the Requirement of the Degree of Master of Management at Massey University (Doctoral Dissertation, Massey University)*.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and research. Thousand oaks*.
- Novicevic, M. M., M. G. Harvey, M. R. Buckley, J. A. Brown ve R. Evans. "Authentic Leadership: A Historical Perspective", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, XXXIII, 1, 2006, 64-76.
- Okçu, V., & Sabri, A. (2017) Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *E-AJELİ Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi (Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction)*, 5(2), 63-85.
- Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ögel, B. (2014). *Türk Mitolojisi. 1' inci Cilt 6' ncı Baskı*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 1-34.

Özgener, Ş., Öğüt, A., & Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar İçinde. Ankara, İlke Yayınevi.

Parke, H., & Wormell, D. (1956). The Delphic Oracle. Oxford: Blackwell.

Paşa,S., F.; Kabasakal,H. ve Bodur, M. (2001). "Society, Organisations and Leadership in Turkey", Applied Psychology: An International Review, 50 (4): 559-589

Pelit, E., & Pelit, N.(2014).The Effects of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey. International Journal of Human Resource Studies, 4(1), 34.

Pellegrini, E.K. & Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: an empirical investigation. Journal of International Business Studies, 37, 264-79.

Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. Journal of Management, 34 (3), 566–593.

Pellegrini, E.K.& Scandura, T.A.& Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader–Member Exchange Theory. Group & Organization Management, 35(4) 391-420.

Polat, M., C. H. Meydan ve İ. Tokmak. "Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi", 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Zonguldak, 2010, 542-547.

- Polat, M. ve C.H. Meydan, "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", KHO Savunma Bilimleri dergisi, IX, 1, 2010.
- Polatcan, M. (2012). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Polatcan, M., & Titrek, O. (2014). The Relationship between Leadership Behaviors of School Principals and Their Organizational Cynicism Attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- Rayner, C., Sheehan, M. ve Barker, M. (1999). "Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work", *International Journal of Manpower*, 20(1/2):11-16.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior; Concept, Controversies, Applications*. 7 th. Edition; Prentice – Hall International, Inc.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). Principles of management. *Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies*.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1.
- Rubin, R.S., Dierdorff, E.C., Bommer, W. H. ve Baldwin, T.T. (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader And Employee Outcomes Of Leader Organizational Cynicism About Change. *The Leadership Quarterly*, 20(5),680-688.

Sakal, O., & Yıldız, S. (2015). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 10(40), 6612-6623.

Samnani, A. K. (2013). The Early Stages of Workplace Bullying and How It Becomes Prolonged: The Role of Culture in Predicting Target Responses. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 119-132.

Samnani, A. K., Boekhorst, J. A., & Harrison, J. A. (2016). Institutional-level bullying: Exploring workplace bullying during union organizing drives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 377-395.

Sargut, A. S. (1994). Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 49(01).

Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall, Fifth Edition.

Selami, S. (2001). Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim.

Seçgin, Y. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Kontrol Odaklarının Girişimcilik Düzeyleri İle İlişkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği (İBBF), *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, Vol:7, Issue:25, pp.38-54

Shamir, B. ve G. Eilam, "What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, 395-417.

Sığırı, Ü. ve Erçil, Y. (2007). *Türk Yönetim Tarihi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 1 nci Baskı.

Sinha, J.B.P. 1990. Work culture in Indian context. New Delhi, India: Sage.

- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*, 29(3), 240-275.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp. 290-312). *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Soylu, S. (2011). Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 217-231.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma.
- Şahin, Gizem Suzan (2015). Duygusal Taciz ve Babacan Liderlik İlişkisi: Y Jenerasyonu Algısı. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü Yüksek Lisans Tezi*.
- Telli, E., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2015). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama.
- Temizel, Y. (2013). Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri. *Adalet Dergisi*, 45, 188-223.
- Terzi, A. R., & Derin, R. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193.

- Thorpe, E., & Morgan, R. (2007, May-July). A Role Theoretic View of Product-Market Strategy Execution: An Investigation of Mid-Level Marketing Managers. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 223-23.
- Tınaz, P.(2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4(11),13-28.
- Tınaz, P., Bayram, F., & Ergin, H. (2008). Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Tınaz, P., Gök, S., & Karatuna, I. (2010). Türkiye’de işyerinde psikolojik taciz oranının ve türlerinin belirlenmesi: Bir ölçek geliştirme çalışması.
- Tınaz, P., Gök, S., & Karatuna, I. (2013). Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının işyerinde psikolojik taciz algıları: Yaygınlık, türler, nedenler ve bireysel mücadele yöntemleri.
- Tichy, Noel M. Mayr A. Devanna. The Transformational Leader. John Wilwy & Sons. New York. 1986 akt. Çelik, V. Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayıncılık. Ankara, 2000
- Tokgöz, N., ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of personality and Social Psychology*, 54(2), 323.
- Triandis, H. C. (1990). Cross-cultural Studies of Individualism and Collectivism.

- Triandis, H. C. (1995). Individualism and Collectivism, Boulder, CO'. *Westview Press. Wiltermuth, SS & Heath, C.(2009). Syn-chrony and cooperation. Psychological Science, 20, 1-5.*
- Triandis, H. C. (1996). The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. *American Psychologist, 51(4), 407.*
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology, 74(1), 118.*
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality, 69(6), 907-924.*
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları.
- Tutar, H., & Akbolat, M. (2012). Sağlık Çalışanlarının Yönetici Cinsiyetleri Bakımından Mobbing Algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28, 18-29.*
- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (2), 285-302.*
- Uçar, M. E., & Konal, B. (2017). Yatay Dikey Bireycilik/Toplulukçuluk Büyük Beşli Kişilik Özellikleri ve Benlik Saygısı Arasındaki İlişkiler. *Journal of International Social Research, 10(51).*
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, M. (2005). Paternalism as a form of leadership: Differentiating paternalism from leader-member exchange. *Academy of Management, Honolulu, Hawaii.*

- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism and the Hidden-Investment Process Identification of the " Right Type" for Line Managers in Leading Japanese Organizations. *Group & Organization Management*, 15(4), 414-430.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Ülker, G. (1997). Yönetici ve Lider. *21. Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 5-6 Haziran 1997*, 179-186
- Van de Vliert, E.(2006).Autocratic Leadership Around the Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(1), 42-59.
- Van de Vliert, E. (2011). Bullying the media: Cultural and climato-economic readings of press repression versus press freedom. *Applied psychology*, 60(3), 354-376.
- Voroney, J. (2005), "Workplace Bulling: A Cultural Perspective", *Culture Of Peace Online Journal* 1(1): 23.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34 (1), 89-126.
- Wasti, S.A. (2003). The influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (4): 533-554.

- Wasti, S. A., & Eser Erdil, S. (2007). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.
- Wax, S. (2005). Spirituality at Work. Goodwork Project Report Series No.41 Harvard University.
- Williams, E.A., Rajnandini, P., Bryan, D., & Kevin, B.L. (2011). The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election. *The Leadership Quarterly*
- Wu, C., Neubert, M. J., ve Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change the mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Sciences* 43(3), 327–351.
- Yalçinkaya, A. (2014). Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. Anadolu Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü Temmuz/July 2014, Cilt/Vol: 16, Sayı/Num: 3, Page: 106-130
- Yörük, D., & DüNDAR, S. (2011). Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).
- Yörük, D., DüNDAR, S., & Topçu, B. (2011). Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler/Leadership Styles of Mayors in Turkey and Factors Effecting Their Leadership Styles. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 1391.

Yukl, G.A.(1981).*Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

Yukl, G. A., Van Fleet, D.D. (1982). Cross-Situational, Multi Method Research on Military Leader Effectiveness. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 30, 87-108.

Yukl, G. A (1989). *Leadership in Organization*, Second Edition, Prentice Hall.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2 nci Baskı, Haziran 2006.

Zhang, W. (2002). Prevalence and major characteristics of bullying/victimization among primary and junior middle school children. *Acta Psychologica Sinica*, 4, 387–394.

www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm. [erişim zamanı 21 Aralık 2018, 02:55]

www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm ; [erişim zamanı 30 Aralık 2018, 00:08]

EK-1. ORJİNALLİK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA	
Tarih: 04/02/2019	
Tez Başlığı : Babacan Liderlik - Örgütsel Sınızm İlişkisinde Yıldırma Değişkeninin Aracı, Bireycilik-Toplulukçuluk Değişkeninin Düzenleyici Rolü.	
Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 455. sayfalık kısmına ilişkin, 04./02/2019 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %44 'tür.	
Uygulanan filtrelemeler:	
1- <input type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- <input type="checkbox"/> Kaynakça hariç 3- <input type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar dâhil 5- <input type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç	
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.	
Gereğini saygılarımla arz ederim.	
 Tarih ve İmza	
Adı Soyadı: Cemil DURMAZ Öğrenci No: N11242924 Anabilim Dalı: İŞLETME Programı: İŞLETME Statüsü: <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Dr.	
DANIŞMAN ONAYI	
UYGUNDUR.	
 Prof. Dr. Azize ERGENELI	

EK-2. ETİK KOMİSYONU ONAY YAZISI



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih: 16.11.2018 10:37
Sayı: 35853172-100-E.00000327746

E.00000327746

Sayı : 35853172-100
Konu : Cemil DURMAZ Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencilerinden Cemil DURMAZ'ın Prof. Dr. Azize ERGENELİ danışmanlığında yürüttüğü "**Liderlik Tarzı(Otantik Liderlik,Dönüşümcü Liderlik Paternalistik Liderlik ve Otoriter Liderlik)- Örgütsel Sinizm İlişkinde Mobbing Değişkeninin Aracı, Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Tunus ve Türkiye'de Bir Uygulama**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 6 Kasım 2018 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup,etik açıdan uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 7888e0d7-4167-4683-a565-043d51fd3227 kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLFRİ

