



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZİ

ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK,
ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PSİKOLOJİK
İYİ OLUŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

AYŞE ATAR

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

HAZİRAN 2018



**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK,
ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Ayşe ATAR

DOKTORA TEZİ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**


HAZİRAN 2018

Ayşe ATAR tarafından hazırlanan "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Başkan : Prof. Dr. Muharrem TUNA

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Hacı Bayram Veli Üniversitesi

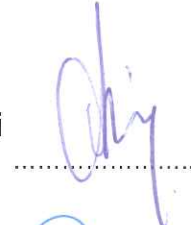
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Prof. Dr. Ali YAYLI

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Hacı Bayram Veli Üniversitesi

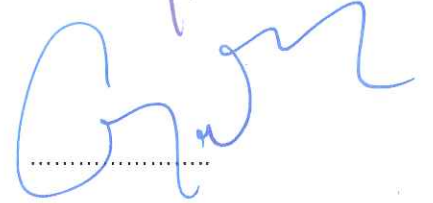
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Doç. Dr. Gonca Güzel ŞAHİN

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

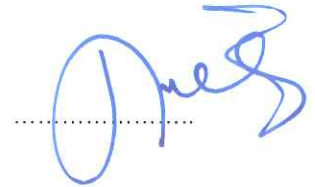
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Doç. Dr. Saniye Gül GÜNEŞ

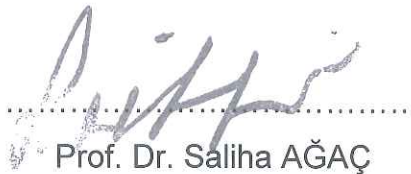
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, Selçuk Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 18/ 06/ 2018

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



Prof. Dr. Saliha AĞAÇ

Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ayşe ATAR
18/06/2018



ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK,
ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
(Doktora Tezi)

Ayşe ATAR

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Haziran 2018

ÖZET

Çalışmanın amacı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi test etmek ve etki düzeylerini incelemektir. Çalışmanın evrenini; Türkiye'de Antalya, İtalya'da Amalfi Coast bölgesinde farklı merkezlerde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Evren içinden alınan örneklem ile Antalya bölgesinde 718, Amalfi Coast bölgesinde ise 357 işgörene anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm, örgütsel sinizm ile psikolojik iyi oluş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bağımsız değişken olarak adlandırılan etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken, yine örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme, örgütsel sinizmin ise bağımlı değişken olan psikolojik iyi oluşa karşı anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye İtalya kültürlerarası yapılan bu araştırmada bahsedilen değişkenlerin (Etkileşimci, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm, Psikolojik İyi Oluş) konaklama işletmelerinde işgörende kültürlerarası bir farklılık oluşturup oluşturmadığının anlaşılması için yapılan karşılaştırmalı analizlerde örgütsel sessizlik değişkeni hariç tüm değişkenlerde fark olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada ortaya çıkan değişkenlere ait döngüsel model çalışmanın farklı bir yönünü ortaya çıkarmıştır. Tüm bu bulgulardan yola çıkılarak, liderlerin sergilediği etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının yarattığı etkilerin olası sonuçları üzerinde önerilerde bulunulmuştur.

Bilim Kodu : 116905

Anahtar Kelimeler : Liderlik, Örgütsel sessizlik, Örgütsel sinizm, Psikolojik iyi oluş,
İtalya, Türkiye, Konaklama işletmeleri

Sayfa Adedi : 183

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU

EFFECT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON
ORGANIZATIONAL SILENCE, ORGANIZATIONAL CYNICISM AND
PSYCHOLOGICAL WELL-BEING

(Ph. D. Thesis)

Ayşe ATAR

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

June 2018

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the relationship and to determine the effect levels of transactional, transformational leaderships on organizational silence, organizational cynicism and psychological wellbeing. The universe of present study is comprised of with 4 and 5 stars hotels which operate in different destinations both Turkey/Antalya and Italy/Amalfi Coast. 718 staff who work in Turkey/Antalya and 357 staff who work in Italy/Amalfi Coast were selected as sample of this study and the survey of this study were practiced to totally 1075 staff then the result of survey were assessed According to result of this study; the significant correlation between leadership styles, organizational silence, organizational cynicism and psychological well-being were detected. As a result of these findings, suggestions were made on the possible consequences of the effects created by the transactional and transformational leadership styles exhibited by the leaders. This study which examined intercultural differences between Turkey and Italy (Transactional Transformational Leadership, Organizational Silence, Organizational Cynicism and Psychological Well-Being) analyzed that, for the staff who works in accommodation, there is no differences in the all variables except for organizational silence. Moreover, the cyclic model of the variables that emerged in the study reveals a different direction of the study. Based on all these findings, we have made suggestions about the possible consequences of the influences created by the leadership style of interaction and transformationist leadership.

Science : 116905

Key Words : Leadership, Organizational silence, Organizational cynicism
and Psychological wellbeing, Italy, Turkey, hotels

Page : 183

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Ece KONAKLIOĞLU

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans döneminde tez çalışmama başlamış olduğum 2013 yılından itibaren her konuda bana destek olan, bilgi ve deneyimlerini paylaşarak bana sabırla yol göstermeye çalışan, ilgi ve yardımlarını benden esirgemeyen, yapıcı eleştirileriyle ufkumu açan ve herşeyden önce bana güvenen, akademik anlamda olduğu gibi kişilik anlamında da örnek aldığım bendeki yeri bir hocadan fazla olan tez danışmanım sayın Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU'na

Görüş ve önerileriyle katkıda bulunarak, araştırmanın sağlıklı bir şekilde tamamlanmasına katkı sağlayan Tez İzleme Komitesi Üyeleri hocalarım Sayın Prof. Dr. Muharrem Tuna ve Prof. Dr. Ali Yaylı'ya

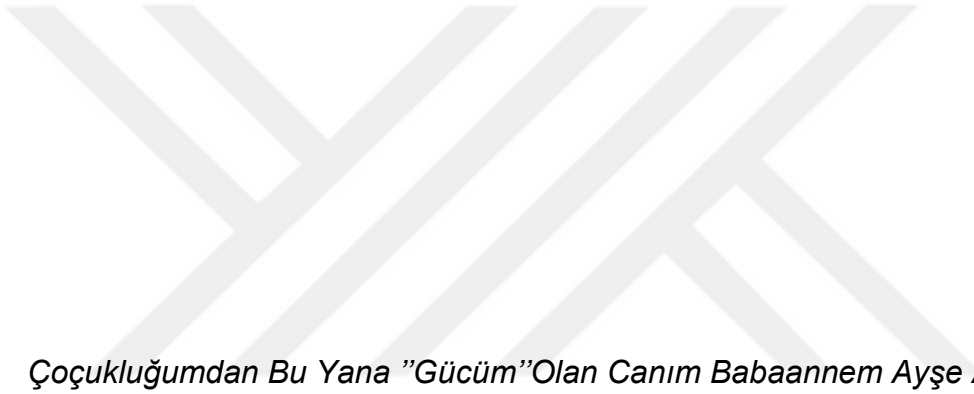
Sözlerle ifade edilemeyecek fedakârlıklar yaparak, beni yetiştirip bu günlere getiren ve eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda bulunan canım babam Hasan ATAR ve canım annem Zeynep ATAR'a

Tez çalışmam boyunca bana yardımcı olan değerli dostlarım Seda ÖZDEMİR AKGÜL ve Filiz Özlem ÇETİNKAYA 'ya

Anket uygulamalarımda bana yardımcı olan arkadaşlarıma, manevi desteği ile katkıda bulunan dostlarıma

VE

Bir kadın olarak her zaman kendi ayaklarım üzerinde durmam gerektiğini bana küçük yaşta aşıl原因an, şu an yanımda olmasada sevgisini bir ömür boyu hissedeceğim babaannem Ayşe ATAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



Çocukluğumdan Bu Yana "Gücüm" Olan Canım Babaannem Ayşe ATAR'a...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR	xvii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM**LİDERLİK KAVRAMI**

1.1. Lider ve Liderlik	11
1.2. Liderlik İle İlgili Temel Yaklaşımlar.....	14
1.3. Özellik Kuramı	15
1.4. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar.....	17
1.5. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımları.....	25
1.6. Liderlikle İlgili Çağdaş Yaklaşımlar	35
1.6.1. Liberal Liderlik	35
1.6.2. Demokratik Katılımcı Liderlik	36
1.6.3. Otokratik/Yetkici Liderlik	36
1.6.4. Karizmatik Liderlik	37
1.6.5. Durumsal Liderlik.....	38
1.6.6. Hümanist-Babacan Liderlik	39
1.6.7. Hizmetkâr Liderlik.....	39
1.6.8. Entelektüel Liderlik	40

	Sayfa
1.6.9. Dönüşümcü Liderlik.....	41
1.6.9.1. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	43
1.6.9.1.1. Karizma ve idealleştirilmiş etki	43
1.6.9.1.2. İlham Veren Motivasyon	45
1.6.9.1.3. Entelektüel Uyarım.....	45
1.6.9.1.4. Bireysel Destek	46
1.6.10. Etkileşimci Liderlik	47
1.6.10.1. Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları.....	49
1.6.10.1.1. Koşullu Ödül	49
1.6.10.1.2. İstisnalarla Yönetim.....	50
1.6.10.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	51
1.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikle ilgili Turizm Sektöründe Yapılan Çalışmalar.....	52

2. BÖLÜM

ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, SİNİZM VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.1. Örgütsel Sessizlik	57
2.1.1. Sessizlik Teorileri	59
2.1.1.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi	59
2.1.1.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	60
2.1.1.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	61
2.1.1.4. Kendini Duruma-Ortama Uyarılama Teorisi	61
2.1.2. Örgütsel Sessizlik Nedenleri/ Alt Boyutları	62
2.1.2.1. Yöneticilere güvenilmemesi/Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	63
2.1.2.2. İzolasyon Korkusu	64
2.1.2.3. Geçmiş Tecrübeler	65
2.1.2.4. İlişkileri Zedeleme Korkusu	65

	Sayfa
2.1.2.5. Konuşmanın Riskli Görülmesi	66
2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı	67
2.2.1. Sinizm, Örgütsel Sinizm Tanımı	67
2.2.2. Örgütsel Sinizmin Nedenleri	69
2.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları	72
2.2.3.1. Bilişsel Boyut.....	73
2.2.3.2. Duyuşsal Boyut	74
2.2.3.3. Davranışsal Boyut	75
2.2.4. Örgütsel Sinizm Teorileri	75
2.2.4.1. Atfetme (Yükleme)Teorisi.....	76
2.2.4.2. Beklenti Teorisi.....	77
2.2.4.3. Tutum Teorisi	78
2.2.4.4. Sosyal Değişim Teorisi.....	79
2.2.4.5. Duygusal Olaylar Teorisi	80
2.2.4.6. Sosyal Güdöleme Teorisi	81
2.3. Psikolojik İyi Oluş Kavramı	83
2.3.1. İyi Oluş, Psikolojik İyi Oluş Tanımı	83
2.3.2. Psikolojik İyi Oluş Bileşenleri	86
2.3.2.1. Öz Kabul	87
2.3.2.2. Diğerleriyle Olumlu İlişkiler.....	87
2.3.2.3. Çevresel Hakimiyet	88
2.3.2.4. Yaşam Amacı.....	89
2.3.2.5. Bireysel Gelişim	89
2.3.2.6. Özerklik	90
2.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Kavramlarına Yönelik Yazın Taraması	91

3. BÖLÜM

LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞA ETKİSİ: İTALYA DAKİ VE TÜRKİYE DEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNE İLİŞKİN KÜLTÜRLERARASI BİR KARŞILAŞTIRMA

3.1. Yöntem	95
3.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	95
3.1.2. Anket Oluşturma ve Veri Toplama Tekniği	97
3.1.3. Ölçme Araçlarının Geçerliliği ve Güvenirliği	98
3.1.3.1. Ölçeklerin Geçerliklerine İlişkin Analizler.....	107
3.1.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	122
3.1.5. Verilerin Analizi.....	124

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Personelinin (Türkiye-İtalya) Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulguları	125
4.2. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Personelinin (Türkiye-İtalya) İşletme Pozisyonlarına İlişkin Bulgular	127
4.3. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Personelinin (Türkiye-İtalya) Etkileşimci, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Algılamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	129
4.4. Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi	130
4.4.1. Etkileşimci Liderlik Bağımsız Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi	130
4.4.2. Dönüşümcü Liderlik Bağımsız Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi	132
4.5. Örgütsel Sinizm Bağımlı Örgütsel Sessizlik Bağımsız Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi	133
4.6. Örgütsel Sinizm Bağımsız, Psikolojik İyi Oluş Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi	134

Sayfa

4.7. Psikolojik İyi Oluş Bağımsız Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi	135
4.7.1. Psikolojik İyi Oluş Bağımsız, Etkileşimci Liderlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi	135
4.7.2. Psikolojik İyi Oluş Bağımsız, Dönüşümcü Liderlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi	136
4.8. Etkileşimci, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Algılamalarının Ülkeler (Türkiye-İtalya) Bazında Karşılaştırılması	137
SONUÇ VE ÖNERİLER	141
KAYNAKÇA.....	149
EKLER.....	173
Ek-1. Anket Formu.....	174
Ek-2. Anket Formu.....	178
Ek-3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikle İlgili Turizm Sektöründe Yapılan Başlıca Çalışmalar	181
ÖZGEÇMİŞ	183

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	99
Çizelge 3.2. Verilerin Normal Dağılım Grafiği	99
Çizelge 3.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Normal Dağılım Tablosu.....	100
Çizelge 3.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Normal Dağılım Tablosu	102
Çizelge 3.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Normal Dağılım Tablosu	104
Çizelge 3.6. Etkileşimci Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu .	107
Çizelge 3.7. Etkileşimci Liderlik Ortak Varyans Tablosu.....	108
Çizelge 3.8. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu....	108
Çizelge 3.9. Etkileşimci Liderlik Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu	109
Çizelge 3.10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu.....	110
Çizelge 3.11. Dönüşümcü Liderlik Ortak Varyans Tablosu.....	110
Çizelge 3.12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	111
Çizelge 3.13. Dönüşümcü Liderlik Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu ..	112
Çizelge 3.14. Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu.....	113
Çizelge 3.15. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortak Varyans Tablosu	113
Çizelge 3.16. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu...	114
Çizelge 3.17. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu.....	115
Çizelge 3.18. Maddeler Çıkartılmış Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu ..	116
Çizelge 3.19. İçerisinden Madde Çıkartılmış Toplam Varyans Tablosu.....	117
Çizelge 3.20. Örgütsel Sinizm Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu ...	118
Çizelge 3.21. Örgütsel Sinizm Ölçeği Ortak Varyans Tablosu.....	118
Çizelge 3.22. Örgütsel Sinizm Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	119

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.23. Örgütsel Sinizm Ölçeği Bileşenler Matriksi Tablosu	119
Çizelge 3.24. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu.....	120
Çizelge 3.25. Psikolojik İyi Oluş Ortak Varyans Tablosu	120
Çizelge 3. 26. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu ..	121
Çizelge 3.27. Örgütsel Sinizm Ölçeği Bileşenler Matrixi Tablosu	121
Çizelge 3.28. Araştırmanın Örnekleme.....	123
Çizelge 3.29. Evren Büyüklüğüne Karşılık Örneklem Büyüklüğü Hesaplaması.....	123
Çizelge 4.1. Araştırmaya Katılan Türk Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgileri	125
Çizelge 4.2. Araştırmaya Katılan İtalyan Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgileri	126
Çizelge 4.3. Araştırmaya Katılan "Türk" Personelin Konaklama İşletmelerinde ki Pozisyonlarına ilişkin Bilgileri	127
Çizelge 4.4. Araştırmaya Katılan İtalyan Personelin Konaklama İşletmelerinde ki Pozisyonlarına ilişkin Bilgileri	128
Çizelge 4.5. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Personelinin (Türkiye-İtalya) Etkileşimci, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Algılamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Korelasyon Tablosu	129
Çizelge 4.6. Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi.....	130
Çizelge 4.7. Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu	131
Çizelge 4.8. Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi.....	132
Çizelge 4.9. Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu.....	132

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.10. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi.....	133
Çizelge 4.11. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu.....	133
Çizelge 4.12. Örgütsel Sinizm İle Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi.....	134
Çizelge 4.13. Örgütsel Sinizm İle Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu.....	134
Çizelge 4.14. Etkileşimci Liderlik İle Psikolojik İyi Oluş İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi	135
Çizelge 4.15. Etkileşimci Liderlik İle Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu.....	136
Çizelge 4.16. Dönüşümcü Liderlik İle Psikolojik İyi Oluş İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi	136
Çizelge 4.17. Etkileşimci Liderlik İle Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu.....	137
Çizelge 4.18. Konaklama İşletmeleri Personelinin Etkileşimci Liderlik Anlayışına İlişkin Görüşlerinin Ülkeler Bazında Karşılaştırılması	138
Çizelge 4.19. Konaklama İşletmeleri Personelinin Dönüşümcü Liderlik Anlayışına İlişkin Görüşlerinin Ülkeler Bazında Karşılaştırılması	138
Çizelge 4.20. Konaklama İşletmeleri Personelinin Örgütsel Sinizm Anlayışına İlişkin Görüşlerinin Ülkeler Bazında Karşılaştırılması	139
Çizelge 4.21. Konaklama İşletmeleri Personelinin Psikolojik İyi Oluş Anlayışına İlişkin Görüşlerinin İtalya- Türkiye Bazında Karşılaştırılması	139

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	18
Şekil 2.1. Sosyal Gündülünme Bağlamında Örgütsel Sinizm Algısı	82
Şekil 3.1. Varsayılan Araştırma Modeli.....	96
Şekil 3.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Koşullu Ödül Alt Boyutu Histogram Grafığı.....	100
Şekil 3.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeği İstisnalarla Yönetim (Pasif) Alt Boyutu Histogram Grafığı	101
Şekil 3.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeği İstisnalarla Yönetim (Aktif) Alt Boyutu Histogram Grafığı	101
Şekil 3.5. Etkileşimci Liderlik Ölçeği İstisnalarla Yönetim (Aktif) Alt Boyutu Histogram Grafığı	102
Şekil 3.6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Entelektüel Uyarım Alt Boyutu Histogram Grafığı	102
Şekil 3.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İlham Veren Motivasyon Alt Boyutu Histogram Grafığı	103
Şekil 3.8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bireysel Destek Alt Boyutu Histogram Grafığı.....	103
Şekil 3.9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İdealleştirilmiş Etki (Davranış) Alt Boyutu Histogram Grafığı	104
Şekil 3.10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) Alt Boyutu Histogram Grafığı.....	104
Şekil 3.11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İlişkileri Zedeleme Korkusu Alt Boyutu Histogram Grafığı.....	105
Şekil 3.12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İzolasyon Korkusu Alt Boyutu Histogram Grafığı.....	105
Şekil 3.13. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tecrübe Eksikliği Alt Boyutu Histogram Grafığı.....	106
Şekil 3.14. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İşle İlgili Konular Alt Boyutu Histogram Grafığı.....	106
Şekil 3.15. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler Alt Boyutu Histogram Grafığı.....	107
Şekil 5.1. Çalışmaya Ait Döngüsel Model.....	144

SİMGELER VE KISALTMALAR

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

Simgeler	Açıklama
(\bar{X})	Ortalama
(n)	Kişi Sayısı
$(\alpha=)$	Alpha Katsayısı

Kısaltmalar	Açıklama
MLQ	Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği
PİO	Psikolojik İyi Oluş
SS	Standart Sapma

GİRİŞ

Hızlı değişimlerin ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde liderlik kavramı eskisinden çok daha fazla önem kazanmıştır. Liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları ve bu konudaki başarıları, etkiledikleri grupların başarısını da beraberinde getirmektedir. 21. yüzyılın rekabet şartları içerisinde liderlik olgusunun değişmesi gerektiğinin, klasik yönetici anlayışının günümüz şartları içerisinde işletmeyi çok da fazla ayakta tutamayacağına farkına varılmıştır. Bugünkü şartlar göz önünde bulundurulduğunda ancak çalışanlarını ikna eden onlarla etkili iletişim içerisinde bulunup onları yeri geldiğinde karar verme aşamasında tutacak kadar önemseyen ve bu/buna benzer yollarla da onları motive eden liderler işletmelerinde etkinlik sağlayıp sinerji oluşturabilirler. Çünkü bir işletmenin lider konumda olması, belirlediği stratejik amaçlar doğrultusunda nasıl yönetildiğine, çalışmada yaratılan işletme algısına da bağlıdır.

Herhangi bir işletmenin uyumlu bir biçimde koordineli çalışabilmesi ve etkin olabilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetim fonksiyonunu ise gerçekleştirecek olan yöneticidir. Yönetici liderlik davranışlarını etkili kullanıyor ve işgören bağlılığını önemsiyor ise başarıdan söz edilebilir. Fakat burada bahsedilen sadece var olan yönetim pozisyonunun doldurulması ve yönetici rolünün oynanması değil, başında bulunduğu işletmeyi yöneten, ileriye götüren ona öncü olan yönetici lider vasıflarına sahip olunması ve işletmeyi o yönde ilerletmesidir (Ertürk, 1995: 135; Uygur ve Göral, 2005: 125, Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çağlar, 2004: 91).

Liderlik, müteşebbislik gibi doğuştan gelen bir özelliktir ve lider görüşler doğru olsun veya olmasın, inandığı şeye etrafındaki birçok kişiyi inandıran ve sürükleyen kişi olarak bilinir. Başka bir deyiş ile lider bağlı olduğu işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için işgörenleri harekete geçiren kişidir ve işletmenin belirlediği var olan bütün planlarda işletme yönetimi ve iş gücü arasında ilişkiyi kuran bir katalizördür (Garih, 2005: 236; Üçok, 1988: 162; Ertürk, 2013:173; Boone ve Kurts, 2013: 233; Bolat, Seymen, Erdem ve Bolat, 2009: 165; Uygur ve Göral, 2005: 125; Sığrı ve Gürbüz, 2014).

Yöneticilerin benimsedikleri liderlik davranışları işletmede işgöreni olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Olumlu olarak etkilenen işgörenin etki ve performansı yükselip uzun vadede bunu işletme girdi ve çıktılarında da görmek mümkün iken, olumsuz olarak etkilenen personelde de yaşadığı etkiyi aynı şekilde bireysel etki ve performansında olumsuz şekilde görmek mümkündür.

Izgar'a (2008) göre işinde memnuniyetsizlik yaşayan birey, olumsuz duygular yaşar. Bu olumsuz duygular ise onu bedensel, ruhsal ve sosyal yönden negatif olarak etkiler ve birey o saatten sonra uyum zorluğu yaşar. Bu uyum zorluğunun sonucunda işgörende işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri gösterebilir. Bu belirtiler de yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, olumsuz liderlik davranışları yüzünden ortaya çıkan örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş kavramlarını ön plana çıkarmaktadır.

İşgörenin örgüt içerisinde meydana gelen olaylar karşısında tepki vermemesi, düşünce, fikir ve önerilerini ifade etmemeleri şeklinde tanımlanan sessizlik örgütlerde yoğun şekilde görülmektedir. İşgörenler, örgütte karşılaşılan problemleri ifade edebilecek ve çözebilecek güce sahip olmalarına rağmen, kasıtlı olarak düşüncelerini ve duygularını saklarlar. İşgörenin düşüncelerini ifade etmesinden dolayı ortaya çıkabilecek olan dışlanma korkusu, iş arkadaşları ve yöneticilerle anlaşamama gibi nedenlerden dolayı sessizlik davranışını gösterebilmektedirler. Ayrıca, çalışanların işlerini kaybetme korkusu özellikle yönetimden gelen her türlü emre karşı kabullenici bir tutum sergilemelerine neden olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 440; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2004).

Sessiz kalan işgören ise bir süre sonra örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir. Bu da örgütsel sinizm kavramını açığa çıkartır. Başka bir deyişle sinizm, işgörenlerin örgütleriyle ilgili yaşadıkları hayal kırıklıkları, umutsuzluklar ve olumsuz inançlarıdır (Kannan- Narasimhan ve Lawrence, 2012; Naus, Iterson ve Roe, 2007; Evans, Goodman ve Davis, 2011).

Özellikle yöneticilerin ideal liderlik davranışlarını sergileyememesinden dolayı ortaya çıkan sessizlik ve devamında örgüte karşı besledikleri sinizm ve bu

durumdan etkilenen psikolojik iyi oluş durumları, işletmede olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden yönetici, örgüt için en ideal liderlik davranışını belirler ve işgörenlerle bu şekilde iletişime geçer ise örgüt açısından bu durum olumlu özellik gösterebilir. Yöneticinin iletişimde bulunurken işgörenin memnuniyetini önemsemesi uzun vadede işletmeye katkı sağlayabilir. Çünkü, lideri tarafından önemsenmediğini sadece amaçlanan işlerin bir şekilde yapılması için araç olarak görüldüğünü hisseden, bunun sonucu olarak da işi ile ilgili memnuniyetsizlik yaşayan işgörenin işletme için fayda getiremeyeceği bir gerçektir.

Problem durumu

Alanyazında ayrı ayrı olmak üzere dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş konularında turizm sektöründe de birçok çalışma yapılmıştır. Çalışmaların azınlıkta kalan kısmı seyahat acenteleri, diğer turizm alanları üzerine olurken büyük bir çoğunluğu ise otel işletmeleri ve işgören üzerinedir.

Çalışmalar incelendiğinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile personelin işten ayrılma niyeti (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014; Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi, 2016; Ariyabuddhipshongs ve Kahn, 2017), tükenmişlik düzeyleri ve çatışma yönetimi (Güzel ve Akgündüz, 2011; Bakhtari, Saeed ve Zaidi, 2016), örgütsel bağlılık (Chiang ve Wang, 2012; Newman ve Butler, 2014; Dlamini, Garg ve Muchie, 2017; Morçin ve Bilgin, 2014; Clark, Hartline ve Jones, 2009; Luo, Marnburg, ve Law, 2017), örgütsel sessizlik (Erol ve Köroğlu, 2013; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; Çatır ve Ünlüöner, 2015), iş tatmini (Rothfelder, Ottenbacher, ve Harrington, 2012; Spitzbart, 2013; Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar, 2014; Rachmawati, 2015; Ohunakin, Adeniji, ve Akintayo, 2016) arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Güzel ve Akgündüz (2011), Baltacı, Güçlü, Çeliker (2014), Bakhtari, Saeed ve Zaidi (2016) Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi (2016) ve Ariyabuddhipshongs ve Kahn (2017) çalışmalarında lider tarafından olumlu olarak sergilenen etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının, personelde örgütsel adalet algısını yükselttiği ve işten ayrılma niyetini düşürdüğü sonucuna ulaşırken; özellikle işletmelerde sergilenen dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma niyeti, çatışma yönetimi gibi olumsuz kavramları azalttığı ve örgütsel benliği artırdığı belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı arasındaki ilişki, çalışan performansının önemli bir belirleyicisi olduğundan, liderlerin sahip olduğu tarzların örgütsel bağlılığa etkisi birçok çalışmada incelenmiştir. Genel itibariyle çalıma sonuçları dönüşümcü liderlik tarzının personelin örgütsel bağlılık kavramına pozitif yönde etki ettiğini ve hizmet kalitesini artırdığını belirtirken etkileşimci liderlik tarzının ise tam tersi (negatif) etki ettiğini belirtmiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca turizm sektöründe etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi aynı anda inceleyen çalışmaların azınlıkta kalması (Erol ve Köroğlu, 2013; Çatır ve Ünlüöner, 2015; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014) bu çalışmada üzerinde durulması gereken problemler arasında yer almaktadır.

Spitzbart'ın (2013) çalışması, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif yönde güçlü olduğunu gösterir iken, Rothfelder, Ottenbacher ve Harrington (2012), Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar (2014), Rachmawati (2015), Ohunakin, Adeniji ve Akintayo'nun (2016) çalışmalarında da dönüşümcü liderliğin güçlü pozitif etkiye sahip olduğu vurgulanırken etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Turizm sektöründe örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında sessizliğin, nepotizm (adam kayırmacılık) (Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015) çalışana etkisi (Ehtiyar, ve Yanardağ, 2008), örgütsel vatandaşlık (Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan ve Hoti, 2015; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014) ile ilişkisini araştıran çalışmalara rastlanılmaktadır. Sessizliğin çalışan üzerindeki etkisini araştıran Ehtiyar ve Yanardağ'ın, (2008) çalışmasında çıkan sonuçlar, çalışanların sessizlik derecelerinin işletmede kendilerini rahat hissetme ve liderlerinin davranış tarzlarına bağlı olduğunu belirtmiştir. Nepotizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye bakıldığında işletmede nepotizm algısının çalışanın sessizliğine pozitif etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel vatandaşlığın azaldığı bulguları da konaklama sektöründe sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar arasındadır (Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan ve Hoti, 2015; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). Sessizliğin çalışma konusuyla da ilgili olan örgütsel sinizm üzerinde etkisi olduğu

sonucuna ulaşan çalışma sayısına nadir rastlanılmaktadır. (Altınöz, Çakıroğlu, Çöp ve Kahraman 2017).

Turizm sektöründe görülen var olan mobbing ile örgütsel sinizm arasında ilişki olduğu ve mobbing arttıkça sinizmin de arttığı yapılan çalışmalar arasındadır (Pelit ve Pelit, 2014). Aydın ve Akdağ'ın (2016) çalışma sonuçları turizm sektörü çalışanlarının sinizmin alt boyutlarından çoğunlukla bilişsel nadiren de duyuşsal sinizm yaşadıklarını belirtmektedir. Çalışanların, orta düzeyde örgütsel sinizme maruz kaldıkları yapılan çalışmanın sonuçları arasındadır.

Alanyazında iyi oluş üzerine yapılan birçok çalışma olmasına rağmen, psikolojik iyi oluş ile ilgili çalışmalar azınlıkta yer almaktadır. Çalışmalara bakıldığında, yıkıcı liderlik anlayışının konaklama sektörü çalışanlarının psikolojik iyi oluşuna negatif etki ettiğini belirten Nyberg, Holmberg, Bernin, Alderling (2011) bu negatif etkinin, ancak örgütteki liderlik anlayışı iyimser hale getirilerek pozitif olabileceğini ileri sürmüştür. Konu ile ilgili başka bir turizm alanı çalışmasında ise, psikolojik iyi oluşun işten ayrılma niyetine negatif etki ettiği üzerinde durulmuştur (Amin ve Akbar, 2013). Sektörde var olan iş stresinin ise lider konumunda çalışan yöneticilerde daha fazla olduğu ortaya çıkarken, iş stresinin psikolojik iyi oluşu negatif yönde etkilediği de çalışma sonuçları arasındadır (O'Neill ve Davis, 2011).

Araştırmanın temel problemini açıklayabilmek için söz konusu çalışmanın neden yapıldığı ve ilgili yazında hangi boşluğu dolduracağı ya da doldurulmasına katkı sağlayacağını net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen alanyazın incelendiğinde, çalışmada bahsedilen değişkenler ile ilgili turizm sektöründe tek ya da iki değişkeni aynı anda incelemek üzere yapılmış birçok farklı çalışmaya rastlanılmıştır. Buna rağmen, çalışmamızda bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya Türkçe ve yabancı alanyazında daha önce rastlanılamaması, çalışmanın yapılmasının temel gereksinimi olarak görülmektedir. Çalışmanın Türkiye ve İtalya'da yapılmasından kaynaklı olarak kültürlerarası boyutta olması ve çok boyutlu değişkenlerin arasındaki ilişkinin bu bakış açısı ile incelenmesi de çalışmanın bahsedilen araştırmalardan farklılığını ortaya koymaktadır. Turizm sektöründe dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik

yapılan bir çalışmaya daha önce rastlanılamaması nedeniyle, bu araştırmanın yapılmasına gerek duyularak yapılan çalışma ile birlikte, turizm işletmeciliği alanyazını dışında, dönüşümcü, etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş alanyazınında söz konusu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacı

Tez çalışmasının temel amacı; işletmelerde en önemli motivasyon sağlayıcılarından biri olan yöneticinin göstermiş olduğu liderlik davranış türlerini, kavramsal açıdan ele alarak, liderlik davranış türlerinin örgütsel sessizlik akabinde örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş ile olan ilişkisini uygulamalı olarak incelemektir. Bu incelemede işletme yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik davranış türlerinin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin nasıl olduğu alan araştırması ile belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışma İtalya ve Türkiye'yi kapsayan kültürlerarası karşılaştırmalı bir çalışma olmasından ve uygulama sonrası iki ülke arasındaki aynı ve farklı özellikleri ön plana çıkarma özelliğine de sahiptir. Bu açıdan bakıldığında da bu çalışma hem önem arz etmekte hem de bu konu ile ilgili eksikliği giderme yönünde alanyazına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca, çalışma, olumlu liderlik davranışları sergileyerek örgütsel sessizlik ve sinizmi kaldırmak ve çalışanın sahip olduğu psikolojik iyi oluşu olumlu yönde etkilemek isteyen işletme yöneticilerine hangi liderlik davranış türlerini benimsemeleri gerektiği konusunda da yol gösterici olmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın amacı kapsamında, her iki ülkede de konaklama işletmelerinde işgörenin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş ile ilgili algılarının belirlenmesi, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

H1: Etkileşimci liderlik davranışı, konaklama işletmelerinde işgörenin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkilidir.

H2: Dönüşümcü liderlik davranışı, konaklama işletmelerinde işgörenin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkilidir

H3: İşletme içerisinde var olan örgütsel sessizlik yine işletme içerisinde var olan örgütsel sinizm davranışı üzerinde etkilidir.

H4: İşletme içerisinde var olan örgütsel sinizm, konaklama işletmelerinde işgörenin psikolojik iyi oluş davranışı üzerinde etkilidir.

H5: Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları etkileşimci liderlik anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları dönüşümcü liderlik anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları örgütsel sessizlik anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları örgütsel sinizm anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları psikolojik iyi oluşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın önemi

Bir işletmede yöneticinin sergilediği liderlik davranışı işletme çalışanlarının performansları ve aidiyet duygusu hissetmeleri açısından önemlidir. Hem yabancı hem de Türkçe alanyazında bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalara rastlanılmaktadır. Fakat bu liderlik davranış türlerinin özellikle hizmet sektörü çalışanları üzerinde ne gibi sonuçlar doğurabileceği konusunda yapılan çok boyutlu çalışmalara pek fazla rastlanılmamaktadır. Halbuki bir işletmede sergilenen liderlik davranış türlerinin

işletme çalışanlarında olumlu özellikler sergilediği gibi aksi durumda örgütsel sessizlik ve bunun devamında ise sinizme sebep olduğu gözden kaçırılmaktadır. Ayrıca liderlik türü davranışlarının işletmede çalışanların psikolojik iyi oluş durumlarını da etkilemesi kaçınılmazdır.

Çalışma, personelini daha aktif ve motive edilmiş, işletmeye bağlı bir şekilde yönetmek isteyen yöneticilere hangi davranışları yapıp hangi davranışlardan kaçınması gerektiği konusunda yol gösterici olup; işletmeye uzun vadede olumlu etkiler sağlayacağından önemli görülmektedir. Araştırmada turizm sektöründeki işgörenlerin seçilmesinin nedeni, sektörün insan kaynağına dayanması ve araştırmaya konu olan değişkenlerin sergilendiği bir meslek grubu olmasıdır.

İlgili alanyazın incelendiğinde, liderlik tarzları, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, psikolojik iyi oluş ile ilgili yurt dışında ve yurtiçinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Çalışmada bu kavramların bir arada kullanılıp birbiri arasındaki ilişki incelenerek alanyazına yeni bir bakış açısı getirileceğinden çalışma önem kazanmaktadır.

Yurt dışında çalışanlar ile Türkiye’de çalışanlar arasında toplumsal yapı ve çalışma koşulları açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde bulunan aynı şartlar gelişmekte olan ülkelerde tam anlamıyla sağlanamadığı için farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Buradan çıkışla da çalışma İtalya ve Türkiye arasında liderlik davranışlarını, işgörenlerin algıladıkları liderlik yaklaşımlarından sonra sergiledikleri davranış psikolojilerini ve psikolojilerinin gerekliliği olarak ön plana çıkardıkları tutumları ele alıp aynı/farklı özellikleri ön plana çıkartıp, fikir sunacağı düşünüldüğünden dolayı önemli bir çalışma olarak görülmektedir.

Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırma, kullanılan ölçme araçları, araştırmanın amacı ve içeriğine uygundur.
- Ankete katılanların (çalışanların) sorulara dürüst ve samimi yanıtlar vermesinin yanında anketi cevaplandıracak olanların mantıklı cevap verebilmeleri için

örgütün genel kuralları ve işle ilgili bilgiler hakkında yeterli bilgi sahibi olduğu varsayılmıştır.

- 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri, diğer otel işletmelerine (1, 2, 3 yıldızlı) göre daha kurumsal işletmeler oldukları için, elde edilen verilerin daha tatmin edici sonuçlar vereceği varsayılmıştır.
- Seçilen örneklemin evreni temsil edecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.
- Görüşmenin odak noktasını çalışanın iş yerindeki hayatının oluşturmasından dolayı; çalışanın boş vakitleri, aile ilişkileri ve çevresiyle olan ilişkilerinin bu değerlendirmeye alınmayacağı varsayılmıştır.

Kapsam ve sınırlılıklar

Araştırma Türkiye'den Antalya ve İtalya'dan Amalfi Coast ile sınırlandırılacaktır. Ayrıca;

- Araştırma, liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik; sessizlik, örgütsel sessizlik, sinizm, örgütsel sinizm, psikolojik iyi oluş konuları ile sınırlandırılmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının dışındaki diğer modern liderlik tarzları, örgütsel sessizlik dışındaki sessizlik davranışları ve psikolojik iyi oluş dışındaki iyi oluş kavramları kapsam dışı bırakılmıştır.
- Alan araştırmasında kullanılan veri toplama aracı, anket tekniği ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, psikolojik iyi oluş konusunda geliştirilmiş ve yöntem kısmında sunulan ölçeklerden yararlanılmıştır.
- Araştırma, kullanılan hipotezler ve araştırma amacı ile sınırlıdır.
- Araştırma, araştırmayı yapanın olanakları ile sınırlıdır.
- Araştırma, kullanılan istatistiksel analizler ile sınırlıdır.



1. BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Lider ve Liderlik

Günümüzün giderek artan yüksek teknolojiye sahip, küresel çerçevesinde örgütler hayatta kalmak, amaçlarını gerçekleştirmek ve başarılı olmak için gelişen teknolojiye, çevreye, olanaklara sürekli uyum sağlamak zorundadır. Etkin liderlik ile sorunlarının çözüme ulaşacağına farkında olan birçok örgüt bu uyumu kolaylaştırmak ve var olan zorlukların üstesinden gelerek lider konumda olabilmek adına liderlik geliştirme programlarına örgütsel eğitim için milyon dolarlık yatırım yapmaktadır (Reichard ve Johnson, 2011).

Örgütler liderliğin var olması ve liderlik kavramının örgüt içerisinde örgüt çalışanları üzerinde düzenleyici rol oynaması bakımından liderliğin gelişimi için sadece parasal anlamda yatırım yapmakla kalmayıp, önemli derecede zaman ve enerji kaynaklarını da yatırıma yönlendirmektedir (Q'Leonard ve Krider, 2014). Çünkü yapılan işlerde mutsuz, verimsiz olan, birtakım problemler yaşayan işgörenlerin bulunduğu örgütlerde en büyük eksikliğin işgörenlerin başında ya liderlik becerisine sahip olmayan bir idarecinin olması ya da örgütte bir liderin bulunmaması olduğu anlaşılmıştır. Bu yüzden liderlik özellikle günümüz örgütleri açısından hayati bir önem taşımaktadır.

Lider yoksa örgütün en önemli basamağı olan vizyoner olma özelliği ortadan kalkacak ve yapılan işlerde geleceğe yönelik yön bulabilme, ilerleme kaydetme aşamasında aksaklıklar meydana gelecektir. Örgüt içerisinde aktif olarak çalışan lider işgörene motivasyon ve bağlılık aşılarken uzun vadede de örgütün kurulma amaçlarından olan örgütü ayakta tutabilme ve kâr elde etme gücüne sahiptir (Meuser, Gardner, Hu, Liden ve Lord, 2016; Aksu, 2012; Bakan ve Büyükbeşe, 2010, Bennis, 1999: 1-3; Tourish, 2014).

Güney (2000: 34) lideri tanımlayan kısa tanımında liderden, grubun kendisine başkanlık etmek için seçtiği kişi olarak bahsederken, Arıkan (2001) ise liderden,

grupların, belirledikleri amaca ulaşabilmelerini sağlamak için iletişim, bilgi, kişisel yetenekleri ile üyeleri etkileyen kişi olarak bahsetmektedir. Başka bir tanımda ise, bir işletmenin başarısını ve etkinliğini sağlayabilmek amacıyla liderin astları etkileyebilme, işgöreni motive ederek işletmeye bağlılık sağlayabilme sürecidir (McIntyre ve Foti, 2013; House, 1996; Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008: 167). Başaran, (2004: 67) lideri, belirli amaçlara ulaşma evresinde iletişim içerisinde olduğu takım üyelerinin kendine yaptığı pozitif etkiden daha fazlasını onlara yapabilen takım üyesi olarak tanımlamıştır.

Genel anlamda lider özelliğine sahip bireyin işletme içerisinde bu sahip olduğu lider ruhu yansıttığı liderlik kavramı ise geniş anlamda, örgütün tamamında hissedilen, çalışanlarına gerekli olan enerjiyi vererek onları güçlendiren bir kavram olmasının yanında, işgörenin kendisini işletme içerisinde önemli hissetmeleri devamında öğrenme ve yeteneklerin ortaya çıkması ve uzun vadede işletmeye pozitif çıktılar kazandırması açısından önemli bir süreç olarak tanımlanabilir (Bennis ve Nanus, 1985: 87-90; Meuser, Gardner, Hu, Liden ve Lord, 2016; Tourish, 2014). Var olan ihtiyaçların anlaşılması ve ihtiyaçlar aşamasında fikir birliği sağlanmasının devamında, etkili bir biçimde belirlenen amaçlara ulaşabilmek adına faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme sürecine ek olarak belirlenen hedeflere ulaşma aşamasında da sarf edilen bireysel ve kolektif çabaların tümüne de liderlik gözü ile bakılabilir (Yukl, 2002: 54-58; Avcı ve Topaloğlu, 2009; Tengilimoğlu, 2005; McIntyre ve Foti, 2013).

100 yıldan fazla süredir liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar, bir organizasyonun başarısının başarılı liderlerin öncülüğünde olduğunu ve bu başarının onların yöneticilik vasıfları ile birlikte sahip oldukları liderlik özelliklerine bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Chang ve Chiang, 2007: 2; Wangs, Tsui ve Xin, 2011; Behrendt, Matz ve Göriz, 2017).

Warren Bennis'e göre (1999: 3) liderlik güzellik gibidir, tanımlamak zordur ancak karşılaşıldığında mutlaka anlaşılmaktadır. Bennis (1998) başka bir tanımında ise liderlik vasfına sahip olan lideri; işi doğru yapan değil doğru işi yapan kişi olarak tanımlanmaktadır. "İşletme içerisinde var olan amacın saptanması ve amaca ulaşmak için gerekli faaliyet ve sorumluluklar üzerinde yarattığı etki ve takipçilerini

etkileme sebebi ile bir işletmenin diğer üyelerinden farklılaşan birey” tanımı da liderlik özelliğine sahip lider kişi için yapılan tanımlamalar arasındadır (Bass, 1990). Koçel, (2003: 583) ise liderliği, kabul görülen şartlar altında ortak bir şekilde belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kişinin diğer kişilerin faaliyetlerine etki etmesi ve bunun doğrultusunda onları yönlendirmesi olarak tanımlamaktadır.

Liderlik temel olarak belirli tutum ve davranışların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere amaca yönelik olarak şekillendirilmesi ve lideri olduğu kesimi bu anlamda etkileme süreci olarak da tanımlanabilir. Lider ve takipçileri arasında ortak bir yön, bir paylaşım olması takipçilerin içsel motivasyonları ve belirlenen amaçlara ulaşılması açısından da pozitif etki ettiği söylenmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009; Subasic, Reynolds, Turner, Veenstara ve Haslam, 2011; Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008: 167; Şentürk ve Sağnak, 2012; Tengilimoğlu, 2005; Tourish, 2014; McIntyre ve Foti, 2013).

Liderlik sadece liderin içerisinde olduğu bir olgu olarak değil aynı zamanda lideri çeşitli amaçlar doğrultusunda takip eden takipçileri ve kendi örgütü dışında iş ilişkileri içerisinde bulunduğu daha büyük kolektifleri birleştiren ilişkisel süreçleri de içerir (Carter, Dechurch, Braun ve Contractor, 2015; Dionne, Gupta, Sotak, Shirreffs, Serban, Hao ve Yammarino, 2014; Lester, Maupin ve Carter, 2017). Başka tanımlamalarda ise yine liderlik hem liderin hem de takipçilerinin liderlik süreçlerinin merkezinde yer aldığı bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Meindl, Ehrlich ve Dukerich, 1985). Nitekim liderlik bir lider olmadan ya da takipçisi olmadan başarısız olur. Çünkü liderlik kavramı liderden ziyade, liderin sahip olduğu bilgi akışını takip eden, biçimselleştiren onu anlayarak davranışa, amaca döken takipçisinde de kendisini göstermektedir (Lord ve Shondrick, 2011).

Liderlik son yüzyıl içerisinde otorite tabanlı liderlikten kişilerarası iletişime önem veren sosyal ilişkileri de aynı düzeyde önemseyen bir mülkiyete dönüşmüştür (Yammarino, 2013).

Nohria, Joyce ve Roberson’a (2003) göre liderlik araştırmasının büyük bir kısmı etkin liderlik davranışını neyin oluşturduğu sorusudur. İster doğuştan ister sonradan edinilsin liderlik kavramı için “lider her zaman olumlu algılanmalıdır” bakış açısı

doğru bir yaklaşım değildir. Çevresindeki onu tanıyan kesim tarafından olumsuz algılansa da bir lider işi dolayısı ile onu takip eden her kesim için olumlu olarak algılanır. Bu yüzden ki lider davranışı değişiklik gösterebilir (Çetin ve Beceren, 2007).

Yukarıda yapılan tanımlamaların sayısı daha da artırılabilir. Fakat genel anlamda bakıldığında bütün lider ve liderlik tanımlamalarının anahtar kelimeleri amaç, hitap edilen grup üyeleri ve etkileme kelimeleridir. Bütün kelimelerin ayrı bir öneme sahip olmasının yanında "etkileme" kelimesinin önemi oldukça fazladır. Çünkü nasıl ki fizikte cisimleri harekete geçirmek için güç kullanmak gerekli ve önemli ise, işletme içerisinde işgöreni harekete geçirmek için de lider tarafından kullanılan güç önemli ve gereklidir (Sığı ve Gürbüz, 2014: 376-380).

1.2. Liderlik İle İlgili Temel Yaklaşımlar

Liderlik denince akla liderin belirli bir amaca ulaşma aşamasında yaptığı işler ve gösterdiği liderlik davranışları ve onu belirli amaçlara ulaşmak için izleyen takipçileri gelmektedir. Liderlik sürecinde lideri kendisi, mevcut koşullar ve takipçileri etkilemektedir. Bu yüzden liderlik süreci;

Liderlik= f (lider, izleyiciler, koşullar) olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2001: 465-466).

Literatürde liderlikle ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır. Kimileri liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan asla lider olunamayacağını, liderlik vasfının doğduğu an verildiğini belirtirken kimileri ise liderlik vasfına sonradan da sahip olunabileceğini ve mevcut duruma göre liderlik vasfının değişiklik gösterebileceğini belirtmiştir (Koçel, 2001: 465-466; Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 292; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Korkut 1992; Aksu, 2012; Şentürk ve Sağnak, 2012; Malik, 2013; Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Liderin sahip olduğu liderlik özellikleri davranışları ve liderlik vasfını göstereceği an içerisinde sahip olunan mevcut durum incelenmiş ve liderlik teorileri çeşitlilik kazanmıştır (Aksu, 2012). Ayrıca liderin amaçlara ulaşma evresinde ne yaptığından

çok nasıl bir liderlik özelliği gösterdiği de önemlidir. Her liderin kendine has bir liderlik tarzı ve belirlenen amaçlara ulaşmada farklı bir bakış açısı olmasından dolayı farklı liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Liderin kendisi, onu takip eden izleyicileri ve o mevcut koşullar liderlik tarzlarını belirleyen temel değişkenlerdir ve bu değişkenler çerçevesinde liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir.

Doyle ve Smith (1999) liderlik teorilerini, özellikler, durumsallık, davranışsal ve bugün modern teoriler başlığı altında olan dönüşümsel teori olmak üzere 4 ana başlık altında toplarken, Dereli (1985: 191-217) liderlik kuramlarını kişisel özelliklere dayalı yaklaşım, davranışa dayalı yaklaşım ve durumsal yaklaşım olmak üzere 3 ana başlık altında değerlendirmiştir. Aksu (2012) ise liderlik teorilerini özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi, liderlikte durumsallık teorisi, etkileşimci, dönüşümcü ve karizmatik liderlik yaklaşımı olmak üzere 4 ana grupta incelemiştir. Eren (2001: 465) liderliği özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsal kuram olmak üzere 3 ana başlık altında sınıflandırırken Tengilimoğlu (2005) bu yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar biçiminde sınıflandırmıştır. Bu çalışmada liderlikle ilgili yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere dört grupta ele alınmıştır.

1.3. Özellik Kuramı

Liderlik konusunda ilk geliştirilen yaklaşım olan özellikler yaklaşımına göre, bu kuram bazı insanların doğuştan lider olduklarını savunmakla birlikte onları diğer insanlardan ayıran fiziksel özellik ve yeteneklerin olduğunu ifade etmektedir (Koçel, 2003: 588; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Avcı ve Topaloğlu, 2009). Lider doğulur, sonradan lider olunamaz (great-man) yaklaşımı liderliğin özellikler kuramı için benimsenen bir yaklaşımdır (Yukl, 1991:178; Koçel, 2003:588; Can, 1997: 191; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Şimşek, Akgemci ve Çekil, 2001: 65).

Bu kuramda lider; cinsiyet, yaş, görünüş sahip olunan güç, zeka, bilgi, yetenek, sorumluluk, sevmeye, sevilme, güven, başarıya gibi dışa dönüklük, işbirliği yapabilme, kendini kabul ettirme, başarılı iletişim kurabilme dürüstlük, samimiyet, açık sözlülük ve yaratıcılık gibi sahip olduğu ve doğuştan geldiğine inanılan bir takım kişilik

özellikleri bakımından bir grubun, takımın lideri olarak kabul edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:206; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Koçel, 2001:468; Korkut, 1992).

Özellikler yaklaşımına göre, bir takım veya grup içerisinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönlendirebilmesinin asıl nedeni, kişinin sahip olduğu özellikler olarak görülür ve lider bu özellikleri sayesinde takım üyelerinden farklı olarak düşünülür. Başka bir deyişle, bu teori liderin sahip olduğu özellikler bakımından takım üyelerinden ayrı olduğunu kabul ederek, onun lideri lider yapan özelliklere doğuştan sahip olduğunu varsaymaktadır (Aksu, 2012; Tengilimoğlu, 2005).

Zamanla, bir liderin sahip olması gereken özelliklerin farklılık göstermesi ve her zaman geçerliliğini koruyacak bir liderlik özelliğinin olmadığına farkına varılması, özellikler teorisini liderlik kavramını açıklama evresinde yetersiz hale getirmiş, başlarda lider doğulur sonradan lider olunamaz görüşü zamanla yerini liderlik özelliğinin sonradan da kazanılabileceği anlayışına bırakmıştır.

Sadece liderin değil bir insanın hem özelliklerini sabit bir şekilde sıralamanın zorluğundan hem de insanın kişilik özelliklerinin mevcut duruma göre değişkenlik göstermesinden dolayı yanıltıcı ve öznel olması bu teorisinin en önemli eksiği ve yetersizliği olarak görülmektedir. Aynı zamanda etkin olan bir liderin, belirtilen liderlik özelliklerini taşımadıkları görülmüş ve takım çalışmalarında herhangi bir bireyin liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip olmasına rağmen bunların lider olarak takımda yer almadıklarının fark edilmesi de bu teorisinin eksik olduğunu kanıtlamıştır.

Liderlik üzerine devam eden araştırmalar özellikler kuramının yetersiz kalmasından dolayı araştırmacıları, liderlik kavramının daha net anlaşılması açısından yeni çareler bulmaya yönlendirmiş ve özellikler teorisi araştırmacıların ilgilerini lider davranışları üzerine yoğunlaştırmıştır (Can, 1997: 191; Koçel, 2011:577; Korkut, 1992; Avcı ve Topaloğlu, 2009; Koçel, 2001: 470; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 207; Aksu, 2012; Yılmaz, 2007; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Tengilimoğlu, 2005).

1.4. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar

Bu yaklaşım tarzında, liderin belli amaçlara ulaşma aşamasında takipçilerine sergilediği davranışlar, onların sergiledikleri davranış şekline göre oluşan liderlik stilleri devamında ise bunların takipçileri üzerindeki etkilerine yoğunlaşmıştır (Eren, 2000:31).

Özellikler teorisinde göze çarpan yetersizlikler araştırmacıları bu yaklaşıma yoğunlaştırmış ve bir lideri eşsiz kılabilecek bir özeliğin olup olmadığı merak konusu olmuştur. Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan araştırmaların alanyazına kattığı en büyük fayda ise, liderliğin aslında doğuştan gelen bir özellik olmadığı ve liderliğin zamanla öğrenilebilen bir süreci kapsadığını farkına varılmasının sağlanmasıdır (Erzan, 2008; Robbins ve Judge, 2012: 380; Avcı ve Topaloğlu, 2009).

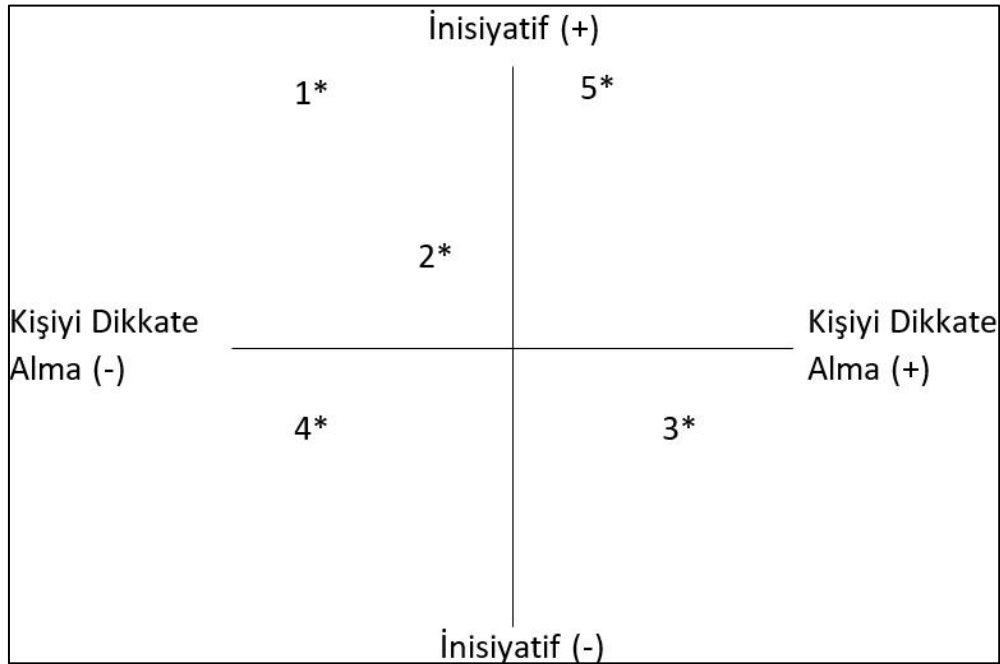
Liderliği açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşımın anlatmak istediği ana fikir; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden ziyade liderin, liderlik sürecinde belirli amaçlara ulaşma aşamasında takipçilerine sergilediği davranışları olduğudur. Yani davranışsal yaklaşım, liderin davranışsal özelliklerine yoğunlaşır ve liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği ile değil daha çok onların ne yaptıkları üzerine odaklanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Şimşek, Akgemci ve Çekil, 2001: 172; Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devretme durumları, planlama ve kontrol şekli, empati kurabilme yeteneği, amaçları belirleme şekli, belirlenen amaçlar ile işgöreni uyumlu hale getirme süreci gibi liderin uygulamaya döktüğü davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak görülmüştür (Koçel, 2001:428; Aksu, 2010; Çekmecelioğlu, 2014).

Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmuştur. Fakat, liderin, amaçlara ulaşma aşamasında sahip olduğu çevreye ve o anki koşullara da uyum sağlamak durumunda olmasının göz ardı edilmesi, bu yaklaşımın en önemli eleştiri noktası olmuştur (Tengilimoğlu, 2005).

Bireyin sergilediği tavır ve davranışların, daha kolay gözlemlenebilme ve açıklanmaya elverişli olmasından dolayı, araştırmacılar bu konu ile ilgili çok sayıda yaklaşımı benimsemiştir. Bu yaklaşımlar arasından ilgili alanyazında en çok adı geçen yaklaşımlardan Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Likert'in Sistem 4 Modeli, McGregor'un X ve Y Teorileri ile Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi bu çalışmada ele alınacaktır.

Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları: Ohio çalışmaları 1945 yılında E.A. Fleishman ve arkadaşları tarafından davranışsal yaklaşımın gelişimine büyük katkıları bulunan ve örgüt alanyazınına Ohio araştırması olarak geçmiş olan liderlik çalışmasıdır. Bu çalışmada birçok örgüte, araştırmacılar tarafından geliştirilen lider davranışlarını tanımlama ve liderlik fikri anketi uygulanmış, davranışların iki ana eksen etrafında toplandığı belirlenmiştir. Bu iki faktörden biri liderin takipçilerine verdiği önemi gösteren "kişiyi dikkate alma" diğeri ise liderin belirli bir amaca ulaşma aşamasında yapılması gereken işe ve o iş ile ilgili herşeye verdiği önemi belirten "inisiyatif" faktörüdür (Topaloğlu ve Koç, 2012: 170; Zel, 2006:125; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Korkut, 1992; Çelik, 2007; Eren, 2001:438; Yılmaz ve Ceylan, 2011).



Şekil 1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Kaynak: Koçel, 2003: 591; Topaloğlu ve Koç, 2012:170.

Şekil 1.1 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarına göre çeşitli liderlik davranışlarını göstermektedir. Örnek olarak, 1 numaralı liderlik davranışında liderin inisiyatifi yüksek, kişiyi dikkate alma davranışı düşüktür. 3 numaralı liderlik davranışında liderin inisiyatifi düşük, kişiyi dikkate alma davranışı yüksektir. Yani 3 numaralı durumda işgören devir hızı ve devamsızlıkları diğer liderlik davranışlarına göre az olmasına rağmen performansları 1, 2 ve 5 numaralı liderlik davranışlarına kıyasla daha düşüktür.

Buradan hareketle Koçel, (2003:591) bu çalışmanın bulgularını;

- Liderin inisiyatifi önemseyen davranışlarında artış oldukça takipçilerinin, takımın da performansı aynı doğrultuda artış göstermektedir.
- “Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça tam tersi olarak personelin devir hızı azalmaktadır” olarak yorumlamıştır.

Eren, (2001:440) ise Ohio State Üniversitesi liderlik davranışında geçen iki boyutu yorumlarken, liderin bu iki boyutu dengeli şekilde kullanmayı başarabilmesi noktasında bunun hem liderin başarısına hem de takipçilerinin etkin ve verimli oluşuna olumlu şekilde etki edeceğine değinmiştir. Ona göre, bazı durumlarda inisiyatif ruhunun yüksek olması başarıya götürürken, bazı durumlarda da kişiyi dikkate alan lider davranışı daha başarılı olabilmektedir.

Liderlik davranışının birbirinden tamamen farklı iki ayrı boyutunun olmasının eleştirilmesinin yanı sıra, astların lider davranışı algısını ölçen ölçek ile liderin kendi davranışlarını tanımladıkları iki ölçeğin var olan çıktılarının birbirinden farklı olması da eleştiri konusu olmuştur (Ateş, 2010).

Ayrıca liderlerin belirli bir amaca ulaşma aşamasında, çalışma ortamındaki verimliliği sağlamak ve bunu artırmak için çeşitli davranış biçimleri ve fikirler geliştirirken, onu takip eden ve onun belirli amaçları gerçekleştirmesinde birlikte çalıştığı işgörenlerinin davranışlarını, onların öz değerleri ve ihtiyaçları yeterince önemsememesi de eleştiri sebebi olmuştur (Serinkan, 2006; Ateş, 2010). Davranışsal yaklaşıma farklı bir bakış açısı kazandırmak için yapılan bu çalışmanın

en önemli eleştiri noktası ise, çevre, koşullar gibi durumsal faktörlerin lider davranışı üzerinde bıraktığı ve bırakacağı etkinin göz ardı edilmesidir (Ateş, 2010).

Michigan Üniversitesi Çalışmaları: Rensis likert yönetiminde başlayan ve Ohio Üniversitesi'nin yapmış olduğu çalışmadaki gibi iki faktör altında toplanan bu çalışmanın faktörlerinden biri kişiye yönelik davranışı temsil ederken, bir diğeri işe yönelik davranışı temsil etmektedir (Koçel, 2001: 472; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Koç ve Topaloğlu, 2010:167; Keçecioğlu, 2003:62).

Kişiye yönelik davranışı benimseyen lider, işgörenini öncelik konusu yaparak ve onun motivasyonuna pozitif etki ederek, var olan enerjisinden daha çok faydalanmak ister. Ayrıca astlarının istek ve önerilerini önemsemesi, yetki devrini esas alarak çalışması, gerektiği zaman gerektiği yerde grup üyelerinin gelişimi açısından çeşitli uygulamalara gitmesi bu davranışı benimseyen liderin özellikleri arasındadır. Yapacakları her uygulama ve çalışmada, lideri olduğu grup üyelerinin motivasyonunun nasıl artacağı ile ilgili uygulamalı çalışmalar yapmaya ve grup üyelerinden alabileceği en yüksek motivasyonu almaya çalışır.

Kişiye yönelik davranışı benimseyen lider için öncelik, lideri olduğu topluluğa işini sevdirmek, onların düşüncelerine de önem verildiğini göstererek ve uzun vadede çalışan motivasyonu artırarak devamında işletmeye pozitif etkiler yaratmaktır. Bu yüzden kişiler arası ilişkiler bu davranış şeklinde oldukça önemlidir (Akbaba ve Erenler, 2008 ; Koç ve Topaloğlu, 2010:167; Yılmaz ve Ceylan, 2011).

İşe yönelik davranış tarzını benimseyen lider ise, işin teknik yönleriyle ilgilenen ve üretime odaklanmış bir davranış sergiler. Lideri olduğu grup üyeleri, bu davranış tarzında göz ardı edilir. Burada lider gücünü, sahip olduğu liderlik konumundan alır ve işlerin doğru gidip gitmediği yönünde lideri olduğu grup üyelerini sürekli takip eder. İşlerin doğru yapılıp yapılmadığı aşamasında ise, ödüllendirme ve cezalandırma davranışları bu davranış tarzında kendini gösterir. Liderin başlıca amaçları arasında işgörenlerin görevini yerine getirmesini sağlamak olduğu için, iş en önemli konumdur ve belirlenen amaçlara ulaşma aşamasında bitirilmesi gereken iş için çalışanlar bir araç niteliğindedir. Kişiye yönelik davranış tarzının aksine burada kişiler arası ilişkiye fazla önem verilmemesinden dolayı işgörene

karşı düşük anlayış mevcuttur (Koç ve Topaloğlu, 2010: 167; Koçel, 2001: 472; Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Genel itibari ile değerlendirildiğinde, çalışmada işe yönelik davranış tarzını benimseyen lider, işi önemseyen davranışları temel alan sadece işin yapılması için önceden belirlenmiş uygulamalara ağırlık veren, ödüllendirme ve ceza yöntemleri ile konumundan aldığı gücü işin yapılması aşamasında kullanan bir lider olarak görülürken, kişiye yönelik davranış tarzını benimseyen lider ise, lideri olduğu grubun önceliklerini ve motivasyonunu önemseyen, yeri geldiğinde işgörenin gelişimini yakından takip eden ve daha fazla verim alabilmek için onların rahat bir ortamda çalışmasını sağlayan, kişisel ilişkileri ön planda tutan lider olarak görülmektedir.

İlk başlarda kişiye yönelik davranış tarzını benimseyen liderin, bir işletmede ve işlerin yapılması aşamasında daha başarılı olacağı düşünülmüşse de zamanla hem işe hem de kişiye yönelik davranışları tutarlı ve uygun olarak bir arada uygulayan liderlerin daha başarılı olduğu belirtilmiştir (Koçel, 2014:681; Zel, 2006:129; Korkut, 1992).

Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005).

Blake and Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi: Davranışsal liderlik yaklaşımları içerisinde en çok bilinen ve örgüt geliştirme çabalarında kullanılan bu matriks oluşturulurken araştırmacıların ana amacı; işletme içerisinde belli amaçlar doğrultusunda karşılıklı ilişki içerisinde bulunan grupların planlama ve haberleşme süreçlerini geliştirmek olmuştur. Ohio ve Michigan'da olduğu gibi bu kuramda da lider davranışları iki boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan biri üretime olan ilgiyi, diğeri ise bireye olan ilgiyi temsil etmekte ve bu iki liderlik boyutu 5 liderlik tarzının içerisinde olduğu yönetim ölçeğini oluşturmaktadır (Şimsek ve Çelik, 2009:54- 55; Bakan ve Büyükbese, 2010; Balcı, 2002; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Koçel, 2014: 682; Koç, Kılıçlar ve Yazıcıoğlu, 2013; Blake ve Mouton, 1969:62).

Modelde yer alan 5 liderlik tarzı ise kısaca şöyledir (Blake ve Mouton, 1969 :62; Çelik, 2000:16; Koç ve Topaloğlu, 2010: 169; Koçel, 2014: 682; Koç, Kılıçlar ve Yazıcıoğlu, 2013).

Pasif Liderlik: Çalışanı olduğu işletmenin belirlediği misyon ve vizyondan uzak olmasının yanında, onu takip eden astlarının motivasyon ve gelişimine en az önem veren liderlik tipidir. Ne üretime ne de bireyin gelişimine katkıda bulunmak ister. Öncelikli amaçları, bulunduğu işletmede kalabilmek ve devamlılığını sürdürebilmektir. Böyle liderlerin bulunduğu işletmelerde etkili ve verimli üretim ve iletişim sağlanamaz, sorunlar ise lider tarafından mümkün olduğunca ertelenir.

Şehir Kulübü Liderliği: Bu liderlik tipinde yönetici astlara ve ikili ilişkilere önem verir. Üretime olan ilgi bu tip liderler için en son öncelik olarak görülür. Bu tip lider davranışında sadece insanlar arası iyi ilişkiler öngörülür. Liderler, yüksek derecede motive edilmiş ve işletme içerisinde mutlu olan insanların daha etkili ve verimli olacağına inanır.

Görev Liderliği (Otoriteye Uyan Yönetim): Şehir kulübü liderliğinin tam zıttı olarak görülebilecek olan bu lider tipi, üretimi en üst seviyede önemser ve astlarını görevi yerine getirmesi için bir araç, makine olarak görür. Kısaca, sadece üretimi öngören liderlik tarzıdır. Astların istek ve taleplerini önemsemeye ihtiyaç duymadığı gibi astların verilen görevi yerine getirmesi için zaman zaman konumundan aldığı güç, yetki ve denetimden faydalanır. Bu liderlik tipinde fikir alışverişine pek yer verilmez ve fikirleri genellikle lider üretir.

Orta Yolcu Lider: Hem üretime hem de çalışanına aynı oranda ilgi göstermeye ve önem vermeye çalışan lider tipidir. Burada amaç herkesin mutlu, üretimin ise üst seviyelerde olmasıdır. Fakat hiçbir zaman üretim maksimum seviyeye çıkarılmaz. İşletme içerisinde herkesin mutlu ve uyumlu çalışarak aktif üretim yapması sağlanmaya çalışılır. Liderin amaçlarından bir tanesi de var olan pozisyonunun orta yolu bularak ve her iki konuda da memnuniyet sağlanarak korunmasıdır.

Ekip Liderliği: Hem işletme içerisinde var olacak olan bireysel ve bireyler arası sosyal ilişkileri, hem de iş başarısını maksimum seviyede tutmaya çalışan lider

tipidir. Lider, işletmenin amaçlarına ulaşma aşamasında belirlenen işlere kendini vererek çalışacak olan işgörenleri istihdam ederek işletme amaçlarına ulaşmayı hedefler. Çünkü, bu lider tipine göre işine kendini vererek arzu ve hırsıyla çalışan işgörenler, etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etmeye katkı sağlarken, işinde yaşadığı karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı sayesinde de örgütsel mutluluğa ulaşmaktadır.

Matrix, en iyi yöneticinin her iki boyutta da (üretim yöneltik / bireye yöneltik) yüksek verimi yakalamış lider olduğunu ifade etmektedir. Bu her iki boyutu da maksimum düzeyde tutan (Ekip Liderliği) liderlik tipi davranışının, hem işletmeyi hem de lideri başarıya götüreceği belirtilmiştir. Boyutlardan biri ya da her ikisinin de düşük olduğu aşamada (Pasif liderlik, Şehir kulübü liderliği, Görev liderliği) lider olan bireyin belirlenen hem kişisel hem de örgütsel amaçlara ulaşması için liderlik başarısına ihtiyaç duyduğunu görülmektedir. Her iki durumda ortasında olan liderler ise ne çok başarılı ne de hataları olan liderler olarak görülürler. Fakat tam anlamıyla verimli olma aşamasında bu tip liderler vasat lider olarak anılmaktadırlar (Blake ve Mouton, 1969: 62).

Mcgregor'un X ve Y Teorisi: Mc Gregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkında sahip olduğu görüşlerdir. McGregor'un birbirine zıt iki görüşünün yansıtıldığı bu teoriler X ve Y teorileri olarak adlandırılmaktadır. X teorisi insanı, çalışmayı ve sorumluluk almayı sevmeyen, bu yüzden de eğer onların çalışması isteniyorsa zorlamak gerektiği düşünülen insan tipi olarak görülmektedir. Y teorisi insanların ise, çalışmak için gerekli motivasyonları olduğunu ve çalışmayı sevdiklerini, gerekli koşullar sağlandığı takdirde zorlamaya gerek duyulmadan, gerektiği zaman, gerektiği yerde sorumluluk alarak görevlerini layıkıyla yerine getirebilecekleri belirtilmektedir (Koçel, 2010:581-582; Gürüz ve Gürel, 2006:275; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:26; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Koçel, 2001: 474-475; Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2003:192).

X teorisinde tembel ve çalışmayı sevmeyenler olarak tarif edilen insan, ceza ve korku gibi motivasyon unsurları ile harekete geçirilmeye çalışılır. Bu yüzden X teorisinin sahip olduğu liderlik tipi diktatör ya da otoriter liderlik tarzı olarak

belirtilebilirken Y teorisinde ise insani ilişkilere verilen önem ve insana saygı ön planda olduğu için katılımcı yönetimi baz alan destekleyici liderlik tarzı baskındır yorumu yapılabilir.

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli: Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak görülen sistem 4 modeli, yine Michigan çalışmalarını da yürüten Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmada Michigan Üniversitesi çalışmalarında ortaya konulan kişiye ve işe yönelik olan iki boyut çerçevesinde 4 farklı liderlik biçiminin tanımlandığı yönetim tarzları üzerinde durulmuş ve bu yönetim tarzları tanımlanmaya çalışılmıştır (Koçel, 2001:475). Likert çalışmasında, çalışanlarına karşı farklı davranış özelliklerine sahip, birbirinden farklı dört lider tipi ortaya çıkarmıştır (Bakan ve Bulut, 2004; Zel, 2006:132; Barutçugil, 2002:273-274; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Koçel, 2003:596; Topaloğlu ve Koç, 2012:174).

Sistem 1 Tipi Lider (İstismarcı Otokratik Liderlik): Yönetim oldukça katıdır. Çalışanlarına hiçbir konuda güvenmeyen bu lider tipi, onlara sorumluluk vermekten de kaçınır. Liderlerin astlarına güvenleri olmadıkları için tüm kararlar kendileri tarafından verilir ve astlar bu karar verme sürecine dahil edilmezler. Yöneticiler, kimin nerede, ne zaman, nasıl iş yapacağını kendileri belirlemekte ve astlar tarafından yapılan hatalar cezalandırılmaktadır. Üretim düzeyi katı yönetim şekline rağmen maksimum seviyede değil, orta seviyededir.

Sistem 2 Liderlik Tipi (Babacan-Yardımsever Liderlik): Takım çalışması yapılmaz. Üretim orta seviyenin üzerindedir ve X teorisi felsefesi görülür. Yönetici yine otoriterdir ama babacan tavırlı bir yapıya sahiptir. Bu yüzden işgörenler, işletme amaçlarını gerçekleştirme aşamasında bir dereceye kadar serbesttirler. Çünkü, bu tarz liderler astlarına az da olsa güvenir. Fakat son söz yine lider konumundaki yöneticinin kendisine aittir.

Sistem 3 Liderlik Tipi (Katılımcı Liderlik): Y teorisi felsefesi görülür. Bu yüzden grup çalışmasına yatkınlık söz konusudur denilebilir. Bu tarz liderlik tipinde astlara tamamen olmasa da büyük ölçüde güven söz konusudur. Amaçlara ulaşma aşamasında alınan kararlara aktif olarak astların da katılımı sağlanarak fikirleri

alınabilir ve bu tarz liderlik tipi işgöreni motive etmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanması açısından cezadan çok ödüllendirme yetkisini kullanır.

Sistem 4 Liderlik Tipi (Demokratik Liderlik): Burada işletme belirlediği amaçlara takım çalışması bilinci ile varabileceğinin farkındadır. Düzenli olarak bir takım çalışması hali görünmese bile genel anlamda tüm çabalar işletmeyi belirlediği amaçlara ulaştırma yönündedir. İşletme ile ilgili alınacak olan tüm kararlara asttan üste tam katılım istenir. Likert'in de önerdiği bu tarz liderlik tipinde, asttan üste sürekli fikir alışverişi söz konusudur ve astlara güven tamdır.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını ve bunların kişiye yönelik liderlik tarzları olduğunu belirtirken; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını ve işe yönelik liderlik tarzları olduklarını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2011:583; Zel, 2006:132).

Liderlikte davranışsal yaklaşımlarda yer alan bütün çalışmaların ortak noktası, liderlerin, liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu ön planda tutmalarıdır. Bunlardan birincisi "işe veya göreve yönelik olma" iken ikincisi "kişiye yönelik olma" boyutlarıdır. Bu iki boyutu ele alan çalışmaların sonucunda çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların örgütte, işgörende meydana getirdiği etki de bir diğer araştırma konusu olmuştur. Davranışsal kuramların eleştiri aldığı en önemli nokta, liderin davranışına etkisinin olduğu düşünülen "çevre ve koşulların" göz ardı edilmesidir (Paksoy, 2002:171, Tengilimoğlu, 2005).

1.5. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımları

Liderliğin doğuştan ve belli özellikler içermek zorunda olduğunu savunan araştırmacılar, bir süre sonra liderlerin elde ettiği başarının ve gerçekleştirebildikleri amaçların sadece sahip oldukları liderlik özelliklerinden ya da liderlerin tercih ettiği davranış biçimlerinden dolayı olmadığını fark etmişlerdir. Araştırmacılar, liderlik davranışında başarılı olmak ve amaçları etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için, liderin içinde bulunduğu mevcut durumu analiz ederek, o duruma uyum sağlayabilme aşamasının da değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yüzden

liderlik kavramının oldukça farklı değişkenlere sahip olduğunu savunmuşlar ve mevcut duruma göre değişen liderlik yaklaşımlarını durumsallık yaklaşımları adı altında değerlendirmeye çalışmışlardır (Yılmaz, 2007).

Araştırmacılara göre farklı durumlar, farklı liderlik tarzları gerektirmektedir. Koçel'e (2001:476-483) göre var olan durumsallık yaklaşımları, davranışsal yaklaşımlarda belirtilen teorilerin tümünün farklı period ve durumlarda etkin olabileceğini savunmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı araştırmacıları tarafından, farklı durumlarda, farklı liderlik özelliklerinin ve devamında davranışlarının ön plana çıktığını, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığı belirtilmiş, içinde bulunulan mevcut duruma göre ise bir çok liderlik yaklaşım ve yöntemlerinin olduğu öne sürülmüştür (Yılmaz, 2007; Vroom ve Yetton, 1973:13; İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009; McIntyre ve Foti; 2013; Aksu, 2012; Dikmen, 2012).

Bu yaklaşıma göre tek ve en iyi sayılabilecek bir liderlik tarzı mevcut değildir ve en etkili liderlik davranışı duruma göre değişkenlik gösterir. Bu yaklaşımda lider, iç çevreyi oluşturan işgören bilgisi, tutumu, işletme içi belirlenen amaçlar, hitap edilen grup, işletmenin yapısı gibi bir çok faktörü dikkate aldığı kadar rakipler, hitap edilen pazar, müşteri gibi dış çevre faktörlerini de dikkate alarak değişen koşullara göre davranış tarzını değiştirebilme özeliğine sahiptir (Barutçugil, 2001: 181-182; Yukl, 2008: 14; Koçel, 2014:686; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 209; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Koçel, 2011:584; Serinkan, 2008: 43; Aksu, 2012; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Malik, 2013; Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Liderliğe bakış açısının zamanla kendisini geliştirmesi ile mantık çerçevesine oldukça oturan durumsallık yaklaşımında hangi durumlarda hangi liderlik tarzının benimsenmesi gerektiğini anlatan Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, House'un Yol-Amaç Teorisi, Vroom ve Yetton'un Liderlik Teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi, Vroom, Yetton ve Gago'nun Karar ağacı modeli durumsal liderlik yaklaşımları başlığı altında yapılmış önemli çalışmalar olarak gösterilebilir.

Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli: Koşula bağlı liderlik yaklaşımı olarak da adlandırılan bu modeli yorumlamaya Fiedler, liderin tarzı ile liderin başarısını sağlayacak durumu eşleştirmek amacıyla başlamıştır. Bu yaklaşımda Fiedler liderlerin nasıl davranacağını belirleyen;

- Lider ile ast ilişkisi,
- Başarılması amaçlanan işin yapısı
- Liderin konumundan aldığı yetki derecesi” başlıklı 3 önemli durumsal değişkenin olduğunu belirtmiştir (Fiedler, 1965: 115-117; Güney, 2007: 367).

Fiedler kuramında, liderin durumdan duruma davranışlarını değiştirmesindenense, lider davranışlarının sabit kalacağını düşünerek, lideri sahip olduğu davranışa uygun yerde istihdam etmenin daha verimli ve etkili olacağını savunmuştur (Akçaya, 2010:103; Korkut, 1992).

Fiedler'in durumsallık yaklaşımı sonucunda elde ettiği bulgular şunlardır (Başaran, 2004:104; Fiedler, 1965; Sığı ve Gürbüz, 2014:400):

- Liderin astları ile ilişkisi iyiye, alınan/alınacak olan kararlara onları da katarak görev yapısını belirliyor, bunları yaparken de güçlü bir konum sergiliyorsa en yüksek verimliliğe ulaşır.
- Liderin izleyenlerle ilişkisi kötüye, lider, görev yapısını kendi yetkileri ile herhangi bir fikir almadan net bir şekilde belirlemişse ve güçlüyse yüksek verimlilik sağlanır.
- Lider, bahsedilen görev yapısını belirleme, konumundan gelen gücünü kullanma ve astları ile olan ilişki kurma aşamalarının hepsinde olması gerekenin altında bir performansa sahipse verimliliği düşüktür.
- Örgüt içerisinde görev alan grup üyelerinden herhangi biri, mevcut şartlar elverişli ise liderlik davranışı gösterebilmektedir.

Hersey ve Blachard'ın Olgunluk Modeli: Hersey ve Blanchard'ın Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksinden hareketle geliştirdiği bir modeldir. Blake ve Mouton'n üretime ilgi, bireye ilgi olarak adlandırılan ikili boyutlarının yanına,

astların olgunluk düzeyleri isimli değişkeni ekleyerek yeni modeli geliştirmişlerdir (Çelik, 2000:28; Eren, 2012:456, Koçel, 2010:485).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeline göre, lider tek bir davranış biçimini benimsemek yerine, seçilebilir bir davranış yelpazesine sahip olmalıdır ki astların belirlediği olgunluk düzeyine göre farklı davranış kalıpları içerisine girebilsin. Çünkü kuram bir lideri lider yapan asıl değişkenin, lideri izleyenlerin olgunluk düzeyleri olduğunu savunur. Lider, lideri olduğu grubun olgunluk düzeylerine göre kendi liderlik şeklini belirlemektedir. Bu modelde astların olgunluk düzeyi ile anlatılmak istenen ise,

- Astların başarıya karşı duydukları istek,
- Sorumluluk alma yetenekleri ve bir göreve ilişkin eğitim,
- Uсталık ve tecrübeleridir (Tutar, 2008:34; Zel, 2001:124).

Hersey ve Blanchard astların olgunluk düzeylerine göre dört farklı lider biçimi olduğunu belirtmiş, bunları ise şu şekilde özetlemişlerdir (Eren, 2012:458; Zel, 2001:124; Dessler, 2001:307, Koçel, 2010: 585).

Emir verme/ Söyleme: Yüksek görev düşük ilişki bağı söz konusudur. Astlarını harekete geçirebilmek için liderin tümüyle kararları kendi aldığı ve astlara istediğini yaptırma aşamasında daha çok emir verme komutasını kullandığı görülür. Çünkü buradaki astlar daha çok işe yeni giren tecrübesiz elemanlardır ve bu sebepten olgunluk düzeyleri düşüktür. Liderin bu davranış şeklini kullanabileceği yer, astların işi yapmaya istekli olduğu fakat ne yapacakları hakkında bir fikre sahip olmadığı durumlardır.

Satan/ıkna Eden: Astların olgunluk düzeyleri ilk aşamadaki gibi değildir ve yükselmeye başlamıştır. Lider ve astları arasında bu aşamada hem görev hem de ilişki düzeyi yüksektir. Çalışanlar artık tecrübelidir ve aralarında duygusal bağda söz konusu olduğu için lider belirli aşamalarda onlara duygusal destek sağlar. Liderin bu aşamada üzerinde durması gereken önemli nokta ise, hem amaçlanan göreve hem de astları ile yakın ilişkilere özen göstermesidir.

Karar Katma/Katılmalı: Astların olgunluk düzeyleri oldukça yüksektir. Bu aşamada astlar yüksek derecede olgunluğa sahip oldukları için liderler göreve daha az ilgi gösterirken ilgilerinin büyük bir kısmını astlarına yöneltirler. Burada astlar yerine getirmeleri gereken görevi bilirken nasıl yerine getirecekleri kendi inisiyatiflerine bırakılmaktadır. Bu yüzden bu lidere özgü davranış şekli, astların belirlenen görevi nasıl etkin ve verimli şekilde yerine getireceğini bildikleri fakat lideri tarafından psikolojik olarak desteğe ihtiyaç duymaları durumunda kullanılabilir.

Yetki Verme/Yetki Devreden: Liderin artık astlarına destek sağlamasına gerek duyulmadığı, astların işi yapmaya istekli oldukları ve işi nasıl yapacaklarını bilmesi aşamasında kullanılabilir olan bir lider davranışıdır. Astlar kendi kendilerine karar verme olanağına sahiptir. Astların olgunluk düzeyleri yüksek seviyededir. Düşük ilişki ve görev söz konusudur. Çünkü astlar kendilerine yetebilecek, kendi kendilerine görevleri başarabilecek konumdadırlar.

Robert House ve Martin Evan'ın Amaç-Yol Teorisi: Üzerinde en çok çalışılan, test edilen durumsal teorilerden biridir. Yol ve amaç teorisinde, liderler astlarının istek ve ihtiyaçlarının onların performansları yüksek seviyeye gelince gerçekleşebileceğinin farkına varmalarını sağlarlar ise, astlar da gerçekleştirmek istedikleri istek ve ihtiyaçlar için yüksek performans açısından güdüleneceklerdir. Yani, bir çalışan ne kadar iyi performans gösterir ise beklentilerinin karşılanması da o derece yüksek olur mantığı astlara aşılansarak motivasyonları yükseltilebilir. Yol-amaç teorisi, esas itibarıyla, liderin sergilediği davranışın astın motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Burada esas alınan faktör ast motivasyonudur. Teori liderin, astlar için amaçlar belirlemesinin yanı sıra amaçlara ulaşma evresinde astları çeşitli yollar ile pozitif olarak güdüleyip, motive ederek işlerine odaklanması aşamasında yol gösterici olduğunu savunmaktadır. (Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2005: 239; Can ve diğerleri, 2011:294; Topaloğlu ve Koç, 2012:176; Koçel, 2001:481).

House, modelinde yapıyı harekete geçirme ve bireye olan ilgi boyutlarını kullanmaktadır. Yapıyı harekete geçirme boyutunu rol belirsizliğini azaltan bir araç olarak kullanırken, bireye olan ilgi boyutunu ise iş doyumunu artırma aracı olarak kullanmaktadır (Korkut, 1992).

Yol-amaç kuramına göre dört farklı liderlik davranışı bulunmaktadır ve var olan dört davranışı da yönetici, durumun gerekliliğine göre gösterebilmektedir (Northouse, 2013; Topaloğlu ve Koç, 2012:176; Koçel, 2011, 589; Eren, 2012:460; Lussier ve Achua, 2010;).

Otoriter Liderlik: Lider olan yönetici kararları kendisi verir, astlara bırakmaz. Hangi işin ne zaman yapılacağına tek başına karar vererek astları yönlendirir.

Destekleyici Liderlik: Lider için astların istek ve ihtiyaçları önemlidir. İşin daha uygun ortamlarda yapılması açısından fazla bir çaba göstermese de astlarına dostça ve arkadaşça yaklaşır.

Katılımcı Liderlik: Lider işle ilgili konularda astlarına danışarak onları da önemseydiğini belirtir. Astları alınacak olan kararlar aşamasında gruba dahil ederek, astın kendini önemsemesine ve motive olmasına olanak sağlar.

Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, iddialı amaçlar belirler. Astlar için yüksek standartta mükemmellik beklentisi içerisinde olur ve sürekli olarak gelişmeyi ön planda tutar. Burada astların yetenekleri yüksektir. Ayrıca lider sürekli gelişim ve mükemmellik beklediği astlarına, amaçların gerçekleştirilmesi aşamasında güven duyduğunu belirterek işi daha iyi yapmaları için onları motive eder.

Reddin'in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Yaklaşımı: William J. Reddin daha önceki liderlik çalışmalarında işe ve insana dönük olmak üzere liderliğin 2 boyutu üzerinde çalışırken, bu çalışmasında etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyutlu yeni bir liderlik yaklaşımı ortaya çıkartmıştır. (Topaloğlu ve Koç, 2012:178; Uysal, 2012: 41; Reddin, 1971:3).

Etkinlik, araştırmacının bu teorisi için ana faktördür ve araştırmacı 3D ismi taşıyan bu teorisini etkinlik temelli oluşturmuştur. Çünkü ona göre etkinlik, bir yönetimin temel amacıdır. Burada bahsedilen etkinlik boyutu liderin, liderlik görevinin gerekliliği olan ve başarılması ile yükümlü olduğu işleri başarabilme derecesidir. Reddin ise, yönetsel etkinlik olarak tanımladığı etkinliği bir liderin konumu gereği belli başlı amaçları ve zorunlu görev ve sorumlulukları yerine getirebilme seviyesi olarak

açıklamaktadır. Lider eğer görevini başarı ile yerine getirebilir ise etkili sayılır. Fakat bu görevin yerine getirilme aşamasında liderin uygulayacağı tek bir yol yoktur. Bunun yanı sıra uyguladığı aynı liderlik davranışı da bir durumda etkili olur iken başka bir durumda etkililiğini yitirebilir. Örneğin, yaklaşımlardan biri olan adanmış yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında “otoriter” yönetim tarzı olarak görülür iken uygun durumlarda kullanıldığında ise babacan otoriter yönetim tarzı olarak görülmektedir (Zel, 2006: 154-155). Reddin de bunun farkına vararak liderin duruma uygun davrandığı müddetçe etkililiği sağlayabildiğini, liderin etkililiğinin gösterdiği davranışların yanı sıra neyi başardığı ile de ölçülmesi gerektiğini savunur (Topaloğlu ve Koç, 2012:178; Uysal, 2012: 41; Reddin, 1971:3; Eren, 2004:453; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Reddin'in teorisine göre etkinlik boyutu, temel yaklaşım olan işe ve insana dönük olan 2'li boyuta eklenince ortaya çıkan dört etkili liderlik biçimi ve dört etkisiz liderlik biçimi şu şekilde açıklanabilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95; Can, 1981: 36).

Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden): Mevcut kurallara uyar. En az çıktı ile yetinerek karışmaktan, konuşmaktan çekinir ve kaçınır. Yaratıcı düşünceye sahip olmasının yanı sıra iletişim ve işbirliğinden de uzak durur. Öneriler de bulunmaz ve davranışları genel itibari ile engelleyici niteliktedir.

Etkili Kopuk Lider (Bürokrat): Mevcut kurallara uyum sağlar ve kendine güveni tamdır. Ayrıntılar onun için önemlidir. Dürüst davranır ve eşitlikten yanadır. Öz denetim mekanizması gelişmiştir.

Etkisiz Adanmış Lider (Otoriter): Katı liderlik davranışı gösterir. Kararlar kendi denetimi altındadır. Uyuşmazlık ve çelişkileri konumundan aldığı güç ile baskı altında tutmayı başarır. Yeri geldiğinde eleştiri yapan ve kendine itaat edilmesini isteyen bir liderlik davranışı sergiler. Kendi fikirleri dışında diğer fikirlere kapalıdır. Üstten asta var olabilecek iletişim ve dayanışmaya da inancı yoktur.

Etkili Adanmış Lider (Babacan-Otoriter): Kısa ve uzun dönemde verimliliğe odaklanan ve zamanı iyi kullabilen lider olarak adlandırılmaktadır. Ne istediğini

bilmesinin yanı sıra bu isteklerine nasıl ulaşabileceğinin de farkında olan bir liderlik tarzı sergiler. İsrattan kaçınmaya çalışan girişimci ve çalışkan bir liderdir.

Etkisiz İlgili Lider (Görevci): Çelişki ve tedirginlik oluşturacak olan çatışmalardan kaçınan bu liderlik davranışı pasif bir kişiliğe sahiptir. Benimsenmeye önem verirler. Olabildiğince işleri kolaylaştırmaya ve işletme içerisinde uyum sağlamaya çalışan, nazik bir kişiliğe sahiptirler. Fakat, bu tip liderlerin kontrol ve sonuç odakları yoktur.

Etkili İlgili Lider (Geliştirici): İnsanları birey olarak yetiştirmeye önem veren bu liderlik tipi aynı zamanda onlara güvenir. İnsanlar ile konuşup, dinleyerek ve zaman zaman onlardan geri dönüt almayı tercih ederek iletişim kurmaya çalışır. İşgörenlerin yeteneklerini geliştirme ve onları bu yetenekler için güdüleme konularında etkilidir. Bunları yaparken işbirliği, anlayış ve desteğe önem verir. McGregor'un Y kuramına inanır ve destekler nitelikte liderlik tipi sergiler.

Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı): İlişkilere ve göreve odaklanma aşamasında yer ve zamanın tercihini ayarlayamayarak yanlış kararlar veren bu lider, uzun dönemde üretimi en üst seviyeye çıkarma eğilimindense, güçlü ve aniden oluşan baskıları en alt düzeye indirmeyi daha çok tercih eder. Herhangi bir durumdan etkilenme seviyesi yüksek, savunma mekanizması düşük olan bu liderin herhangi bir savunma gerektiren durumda direnç göstermeden teslim olduğu görülür.

Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütmeci): Ekip çalışmasına ön planda tutan bu lider için amaçlara bağlılık oldukça önemlidir. Ekip çalışmasında meydana gelebilecek olan çelişki ve anlaşmazlıkları hoş karşılayarak bunların normal durumlar olduğunu ve gerektiği zaman gerektiği ölçüde olanın daha yararlı olduğunu düşünür. Odak noktası, yaratıcılık, katılım ve var olan potansiyellerden yararlanma yönündedir.

Vroom ve Yetton'un Liderlik Teorisi: Vroom ve Yetton tarafından ortaya çıkarılıp, Arthur Jago'nun olgunluğa ulaştırdığı bu teoride araştırmacıların yoğunlaştıkları konu liderin karar alma aşamasına astların dahil edip edilmemesi durumu olmuştur (Koçel, 2010:584).

Vroom ve Yetton'un geliştirdiği bu model, astların var olan ortak katılım veya ilişkileri sonucu meydana gelen lider davranışlarını incelemektedir. Sadece lider tarafından tek başına alınan kararlar her zaman doğru ve etkili kararlar olmayabilir. Karar verme aşamasında iken, lider kendi kararı dışındaki alternatif kararları da bu aşamada dikkate alıp gerekli karşılaştırmaları yapmalıdır. Bu kararların alınması aşamasında ast sayısının fazla olmasına da ayrıca önem vermelidir. Çünkü, astlar tarafından verilen kararların işletme bünyesine daha pozitif çıktılar yarattığını göstermek, bu teorinin en önemli amaçlarındandır. (Koçel, 2010: 584; Zel, 2006:160; Özkalp ve Kirel, 2011:320).

Bu teoride, en etkili karar verme yönteminin ne olacağı merak konusu olmuş ve buna cevap aranmıştır. Vroom-Yetton liderlik teorisi modeli, durumsallığa yönelik yedi soruyla sorunların sonuçlanabileceğini savunmuştur. Lider bu sorulara hayır ya da evet diye cevaplar vererek, bu cevapların sonucunda ortaya çıkan beş karar verme tarzından birini kullanabilir. Liderin yedi soruyu da cevaplandırması karar verebilmesi açısından bu modele göre gerekli olarak görülür. Araştırmacılar tarafından karar verme sürecindeki yedi durumsallık sorusu şu şekildedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:175; Kirel, Karaoğlu ve Gökdağ, 2004:159; Keçecioğlu, 2003:193):

- Sorun nitelik gerektiriyor mu?
- Yüksek kalitede karar verebilmek için lider olarak gerekli bilgiye sahip misin? (Rasyonel bir kararı vermek için gerekli olan bilgi astları bu işe karıştırmadan da elde edilebilir mi?)
- Sorun yapılaşmış mı?/ (Lider tam olarak hangi bilginin eksik olduğunu ve onu nasıl elde edeceğini biliyor mu?)
- Lider olarak tek başına alınan kararlar astlar tarafından kabul görür mü? (Astların karar verme sürecine aktif bir şekilde katılmadan bile kendilerini bu karara adayacaklar mıdır?)
- Kararların astlar tarafından kabul edilmesi gerçekten önemli mi? (Astlar kararın etkili bir uygulaması için kendilerini karara adanmalı mı?)
- Sorunu çözme aşamasında kullanılacak örgütsel amaçlar astlar tarafından paylaşılıyor mu? (Eğer astlar kararları kendileri verirlerse onların kararlarının örgütsel amaçlarla uyumlu olacağı olası mıdır?)

- Tercih edilen sonuçlar astlar arasında herhangi bir uyuşmazlığa/çatışmaya yol açabilir mi? (Astlar söyledikleri olmazsa amaçlar için işbirliği yapmayacak mı?)

Vroom ve Yetton'un liderlik teorisinde, sorulara verilen yanıtlara göre ortaya çıkan beş tip karar mekanizması vardır. Bunlar; (Hartog ve Koopman, 2001:169; Can, 2005:271; Keçecioğlu, 2003:192; Ataman, 2009:559-560).

Otoriter 1: Lider elindeki bilgiler ışığında sorunları çözer. Başka kimsenin görüş ve düşüncelerini dikkate almadan kararı kendisi verir.

Otoriter 2: Lider astlarına gerekli olan durumu açıklayarak ya da açıklamadan astlarından gerekli bilgileri toplar. Topladığı bilgiler ışığında kararı kendisi verir. Astlar burada sadece bilgi sağlayıcıdır ve karar verme aşamasına dahil edilmezler.

Danışmalı 1: Lider, konunun muhatabı astlar ile sorunu bireysel olarak paylaşır. Onların görüş ve önerilerini dikkate alır. Fakat, görüş ve önerilerini aldığı astların var olan sonuca etkisi olsun ya da olmasın son kararı kendisi verir.

Danışmalı 2: Lider var olan sorunları grup olarak astları ile paylaşır. Grupta var olan astlardan çıkan ortak fikir ve görüşleri alır, değerlendirir fakat nihai karar yine liderin kendisine aittir.

Katılmalı: Lider grup olarak sorunları astları ile paylaşır. Astlar ile birlikte görüş ve düşünceler paylaşılarak, çeşitli karar seçenekleri geliştirilir ve değerlendirilmeye çalışılır. Burada nihai kararlar, liderin kendi başına karar vermesinden ziyade astlardan oluşan grubun düşüncelerine göre şekil alır. Liderin grup içerisinde olan herhangi bir asttan daha fazla bir yetkisi yoktur ve alınan kararı kabul ederek uygular.

Durumsallık yaklaşımında olan temel varsayım, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişiklik gösterebileceğidir. Liderliği, mevcut koşulları da göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışan bu teoride asıl olay, liderin etkinliğini belirleyen hali hazırda içinde bulunduğu koşullardır. Yani liderlik süreci lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2001:466-477).

Durumsallık kuramlarında bahsedilen yaklaşımların ortak noktası; davranışsal kuramlardan ayrı olarak görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı inancıdır. Bu teoriye göre bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının kendisini göstermesi daha uygun iken, bazı durumlar da ilişki merkezli bir liderlik tarzı ön planda olmaktadır. Mevcut durumu göz ardı etmeyen bu kurama göre oluşan liderlik tarzının hem bireysel hem de örgütsel olarak daha verimli ve etkin olabileceği ifade edilebilir (Çağlar, 2004:10; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

1.6. Liderlikle İlgili Çağdaş Yaklaşımlar

Küreselleşmenin getirdiği artan rekabet ortamıyla birlikte, yöneticiler ile işgören arasında değişen beklenti ve istek, mevcut liderlik alanının da değişmesine, yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Söz konusu liderlik tarzları sırasıyla incelenmiştir.

1.6.1. Liberal Liderlik (Serbest Katılımcı-Laizsez Faire)

İşten kaçınan liderlik tarzı olarak bilinen bu liderlikte, çalışanların yaptıkları işlere müdahale etmeyen lider davranışı ön pladadır. Schwarzkopf'a göre (2004:64) tam serbestlik tanıyan lider olarak da anılan liberal lider, çalışanlarının başka bir deyiş ile takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamakta fazla bir çaba göstermez. Lider, herhangi bir konuda fikri sorulduğu zaman görüşünü bildirir. Verilmesi gereken kararları geç verdiği gibi sorumlulukları da tamamen takipçilerine bırakmayı yeğler. Bu yüzden ki lider yapılacak iş, ulaşılabilecek belli bir amaç için gerekli kaynakları bir araya getirdikten sonra takipçilerine buldukları ortamda tam özgürlük hakkı verir (Moiden, 2002:23; Topaloğlu ve Koç, 2012:185; Küçüközkan, 2015: 99).

İnovatif düşünen uzmanlık ve bilim alanı çalışmalarında, ar-ge departmanlarında, kendi kararlarını, sahip oldukları yüksek bilgi ve uzmanlık sayesinde alabilen personeller için bu tip liderlik davranışı uygulanabilir (Eren, 2008: 459). Çünkü, liderin sorumluluklarını takipçilerine (astlarına) bırakmasından dolayı takipçileri kendilerini yetiştirmiş, çıkan herhangi bir problemi çözmeye karşı kendilerini güdülemişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu liderlikte en büyük dezavantaj

yaratan durum ise, hiyerarşik yapının karışıklık göstermesidir. Lider burada amaçlara ulaşma yolunda gerekli kaynakları sunduktan sonra sorumluluğu astlarına bırakıp çekildiği için bir süre sonra astlar arasında hiyerarşik üstünlük karmaşası ve anarşi durumu görülebilir (Tengilimoğlu, 2005: 8; Şahin, Temizel ve Örseli, 2004: 659). Bir diğer dezavantajlı durum ise, liderin özgür bıraktığı çalışanlarının performansları ile ilgili geri bildirim yapmamasından dolayı, çalışanın kendisini yaptığı işe olan yeterliliği hakkında tam olarak değerlendirememesidir (Öztürk, 2012:20).

1.6.2. Demokratik Katılımcı Liderlik

Bu tip liderlik tarzı, örgütün sahip olduğu insan sermayesine önem verdiği dönemlerde ortaya çıkan liderlik tarzı olarak görülmektedir. Liderin astlarının fikir ve görüşlerini de dikkate alarak karar aldığı liderlik tarzı olarak bilinir (Güney, 2011:358). Bu tip liderler çalışanlarını karar verme süreçlerine dahil ederek onların motive olmasını, güdülenmesini ve cesaretlenmesini sağlamaktadır. Çalışanlarının mevcut iş hayatlarında motive edilmesini, cesaretlenmesini sağlayan lider, aynı zamanda onların çalışan niteliklerinin artmasına da yardımcı olmaktadır. Bu liderlik tarzında fikir ve görüşlerin tek tek alınmasından dolayı zaman kaybı olsa da, bireyin iş tatmininin artması, güdülenmesi, moral depolaması aşamasında önemli bir yer tutmaktadır. Artan motivasyon, güdülenme ve iş tatmini ile birlikte kısa vadede çalışan performansı artarken, uzun vadede de işletme performansında artış görülebilmektedir (Somech, 2003; Şafaklı, 2005:134; Telli, Ünsar, ve Oğuzhan, 2012:136; Güney, 2011. 358, Şahin, Taşpınar, Eryeşil ve Örselli; 2016: 78; Bakan ve Büyükebeşe; 2010:75; Küçüközkan, 2015: 98).

1.6.3. Otokratik/Yetkici Liderlik

Bu liderlik tarzına sahip lider birey, konumundan aldığı güçle birlikte var olan otoritesini kullanmaktadır. Burada kararların sadece yönetici tarafından alındığı, alınabileceği inancı mevcuttur. Lider, amaçlara ulaşmak, işletmenin sahip olduğu stratejik hedefleri en üst seviyeye çıkarmak adına takipçilerine görev atamaları yapar ve amaçlara ulaşma aşamasındaki standartları belirler (Tağraf ve Çalman, 2009: 137; Eren, 2004:453; Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012:136).

Bu liderlik tarzının çoğunlukla bürokratik toplumda yetişen insanların beklentilerine uygun bir liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 245). Usal ve Kusluvan'a göre (2006) bu tip lider bütün yetkiyi kendisinde toplayan lider olarak görülürken örgüt içerisinde işgören ise, sadece liderini takip eden, liderin herhangi bir açıklamaya gerek duymadan emir ve direktif verdiği bireyler olarak görülür. Bu liderlik tarzının hüküm sürdüğü bir örgütte işgören, liderin aldığı çoğu karardan habersizdir. Emir ve direktiflerin katılığı örgüt içerisinde işgörende korku, güvensizlik, inanç eksikliği ve sessizliğe yol açabilir (Arslan ve Uslu, 2014:344; Küçüközkan, 2015: 97).

Bu liderlik tarzında örgüt içerisinde sorun yaratabilecek olan durum, liderin bencil davranmasıdır. Burada lider, demokratik-katılımcı lider tarzının tam zıttı bir liderlik davranışı göstererek takipçilerinin fikir ve görüşlerini, inanç ve tutumlarını önemsemmez. Bunun farkına varan işgörende zaman içerisinde örgüte karşı sinik duygular ön plana çıkmakta, bireyin çalışma performansı bu durumdan negatif etkilenmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 245). Bu liderlik tarzı örgütte işgörenin tembel, iş tatmini, motivasyon ve örgüt içi karar alma mekanizmalarının eksik olduğu zamanlarda, liderin göstermek zorunda olduğu liderlik tarzı olarak ortaya çıkabilmektedir (Tengilimoğlu, 2005:7).

1.6.4. Karizmatik Liderlik

Jacquart ve Antonakis (2015) için karizma, psikolojik olarak insanı kendisine çekme potansiyeline sahip, ideolojik köklere sahip olan sembolik bir liderlik olarak tanımlanırken bu karizmaya doğuştan sahip olduğuna inanılan karizmatik lider ise özgüveni oldukça yüksek, bulunduğu ortamda ihtiyaç haline gelen, örgüt içerisinde çalışan, lideri/yöneticisi olduğu personelinin fikir ve görüşlerine önem veren, ileri görüşlü liderlik olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009:249; Aykanat ve Yıldız, 2016: 201; Yeşil, 2016:164).

Bu tarz liderlik tipleri genellikle geçiş, kurulma ya da kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Çoğu liderin çekimser davrandığı bu dönemlerde karizmatik lider vizyoner kişiliği, ileri görüşlülüğü ve etkili kararları ile kendisini göstermektedir (Şahin, Taşpınar, Eryeşil ve Örselli, 2016:79; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75; Çelik

ve Sünbül, 2008:52; Zel, 2006:187). Karizmatik liderler, ileri görüşlülüğü sayesinde gelecekle ilgili fikirlerini, geleceğin vizyonunu net bir şekilde ortaya koyarak amaçlara ulaşma, hedeflenen yönetim stratejilerini üst seviyeye taşıma aşamasında birlikte çalıştığı lideri/yöneticisi olduğu çalışanlara ilham, güç verir. İletişim yeteneği fazlasıyla kuvvetli ve etkili olan bu liderler, personellerine güven, motivasyon, iş tatmini sağlayan, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilen oldukları için örgüt içerisinde hayranlık uyandıran, idol kabul edilen liderler olarak görülmektedir (Türksoy, 2010; Türksoy ve Şarkıcı, 2003; Topaloğlu, 2003:139). Türksoy (2010) karizmatik liderlerin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Kişisel Risk Üstlenebilen
- Kendine Güvenen
- Vizyon Sahibi Olan
- Olağanüstü Davranış Eğilimleri Gösteren
- Çevresel Duyarlılık Seviyesi Yüksek Olan
- Değişim Görevlisi Olarak Bilinen

Karizmatik liderin en önemli amacı, örgüt içerisinde kişiliğiyle etkili olmaktır. Örgüt içerisinde hem kendinden hem lideri olduğu personelinden beklentileri oldukça yüksektir. Etkileyici kişiliği, yönetsel yaklaşımındaki sahip olduğu liderlik tarzı ile çoğu takipçisi/personeli ona sadıktır. Personelde oluşan bu sadıklık başlangıçta liderin kendisine olsa da zaman içerisinde liderin olumlu tavırlarının devam etmesi ile çalışanın örgüte beslediği sadıklık olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Bayhan, 2007:17; Öksüzoğlu, 2016:4713).

1.6.5. Durumsal Liderlik

Lider/yönetici bu liderlik tarzında sabit bir liderlik davranışı sergilemez. Mevcut duruma, var olan işe göre davranış biçimleri göstererek sorumlusu, lideri olduğu örgüt personelini motive etmeye, güdülemeye çalışır. Liderin işe/duruma göre hareket edecek olması, birçok durumda liderin göstereceği davranış tarzı üzerinde etkilidir. Bunlara liderin sahip olduğu kişilik yapısı, örgütün yeterlilik düzeyi, örgütün iç ve dış çevresi, çalışanlarından beklediği performans örnek verilebilir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

1.6.6. Hümanist-Babacan Liderlik

Hümanist liderlik tarzını davranışlarına yansıtmak isteyen lider bu liderlik tarzında babacan bir tavır içerisinde. Hümanist liderlikte uygulamalar liderin uygun gördüğü zamanlarda devreye girmektedir. Lider bazen yumuşak iken bazen de aşırı sert olabilir. Çalışanları ile hem duygusal hem de profesyonel bakış açısı ile bağlantı kurmaya çalışır. Bu lider daha doğru bir davranış tarzını benimsemek adına kendisini sürekli tutum ve davranışları ile ilgili olumlu veya olumsuz eleştirir. Lideri/yöneticisi olduğu çalışanlarına içten davranmasının yanı sıra amaçları, istek ve beklentileri konusunda net davranmaktadır (Bakan, Büyükbeşe, Erşahin ve Tefe, 2013: 74).

Sorumlusu olduğu personeli güdülemek, teşvik etmek ve iş tatminini sağlamak, artırmak amacıyla genellikle ödül sistemini kullanır. Çalışanlarına karşı korumacı bir tavır sergiler. Fikir ve görüş alma aşamasında ise bazen orta seviye çalışanlarının fikirlerini alsa dahi genel itibariyle karar yetkisini kendi elinde tutar. Zorunlu olmadıkça ceza yönteminden kaçınır. Çalışanları ile empati kurarak hareket eder ve duygusal yönlendirmeler yapar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:212).

1.6.7. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, insan odaklı liderlik yaklaşımlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Brewer, 2010). Hizmetkâr lider, her zaman hizmet etmeye çalışır (Akyüz ve Eren, 2013: 193). Hizmetkâr lider örgütten çok bireye önem verir. Kendi ihtiyaçlarından önce çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verilmesini önemser. İhtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verilen çalışanlarının, zihni ve manevi olarak sağlıklı olabileceklerine ve kendilerini bireysel olarak geliştirebileceklerine inanır (Cerit, 2008). Hizmetkâr lider; örgütte başarıya ulaşmak, iş tatmini, motivasyonu sağlamak ve örgüt olarak başarıya ulaşabilmek için çalışanlarına hizmet eder (Karagülmez, 2014; Kılıç ve Aydın, 2016).

Hem örgüt içerisinde hem de dışında başkalarına yardım etme kültürünü herkese aşılayabilme ve örgüt çalışanlarında da bu kültürü oluşturma yönünden başarılı bir liderlik tarzı olarak görülür. Hizmetkâr liderlerin hem işletme içerisinde hem de

dışarısında, müşterisi olsun veya olmasın herkese yardım etme kültürü ile ulaşmak istediği amaç, topluma fayda sağlama ve değer katma bilinci yaratmaktır. İyi ve faydalı insan olma düşüncesini yaymayı sorumluluk olarak görür. Bu liderlik tarzını diğer liderlik tarzlarından ayıran en önemli özelliğın, insanlar arası bütünleşmeyi etkili bir şekilde sağlayabilmek ve çalışanları ile uzun dönem kaliteli ilişkiler kurabilmeyi başarabilmek olduğu düşünülmektedir (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008). Bir diğer önemli özelliğı ise, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını kendi istek ve ihtiyaçlarından daha önde tutması ve önemsemesidir (Öksüzoğlu, 2016; Akiş, 2004:40).

1.6.8. Entelektüel Liderlik

Entelektüel lider, bilgi toplumu tarafından meydana getirilmiş olan liderlik tipidir. Bu liderlikte görülen temel inanç bilgiye olan inançtır. Lider, farklı zaman, yer ve alanlardan edindiğı bilgileri, entelektüel kişiliğının ona kazandırmış olduğu yetenekler ile harmanlayarak çalıştığı alanın örgütüne uyarlayıp ona uygun hale getirmektedir.

Dess ve Pickgen, (2000) entelektüel liderlerin var olan rekabet ortamında başarıyı sağlamak ve lider konumda olmak için odaklarını örgütün sahip olduğu yapı, süreç ve kontrolden ziyade beş temel anahtar noktaya çektiklerini belirtmektedir. Dess ve Pickgen'e göre (2000) bahsedilen beş temel nokta;

- İzleyenleri özendirmek ve heyecanlandırmak için stratejik vizyonlar kullanmak,
- Bütün düzeylerdeki çalışanları güçlendirmek, yetkilendirmek,
- Dışsal bilgiyi toplamak ve organizasyonla uyumlu hale getirmek,
- İçsel bilgiyi bir araya getirmek ve paylaşmak,
- Statükoya karşı çıkmak ve yaratıcılığı artırmak şeklinde sıralanmaktadır.

Çalışmanın bu kısmına kadar, araştırmaya konu olan liderlik yaklaşımları dışında, alanyazında sıklıkla yer alan diğer yaklaşımlar özetlenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki liderlik alanyazınında ise, araştırma konusu olan liderlik yaklaşımları (etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik) detaylı olarak incelenecektir.

1.6.9. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderliğin alanyazına girişi Burns'ün 1978'de yazdığı Liderlik adlı eser ile başlamıştır. Burns'ün 1978 yılındaki eserinden sonra Bass (1985) bu liderliği yazdığı "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eseri ile daha da geliştirmiştir (Barbuto, 2005:26; Öter ve Ayan, 2016:132).

İngilizce de yaygın olarak "Transformational Leadership" olarak bilinen Dönüşümcü Liderlik kavramı, yazarlar arasında zaman içerisinde değişik isimlerle de kavramsallaştırılmıştır. Bazı yazarlar bu kavrama "vizyoner liderlik" derken bazıları bu kavramı "yeni liderlik" olarak adlandırmıştır. Bazılarına göre ise kavram "karizmatik liderlik" olarak anılmıştır (Bolat, 2008:52). Yazarlar tarafından farklı olarak adlandırılan bu kavram Türkçeye "değişimci liderlik", "dönüştürümcü" ya da "dönüşümcü liderlik" olarak kazandırılmıştır (Zel, 2006:186; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:226).

Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında dikkat çeken ve ilgi duyulan bir liderlik anlayışıdır. Bu yaklaşıma göre, lider; izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişi olarak bilinmektedir. Dönüşümsel liderlik geçmişe ve geleneklerine bağlı liderlik anlayışından ziyade geleceğe ve yeniliğe dönük bir bakış açısı içerisindedir. Bu bakış açısının sonucu olarak lider ve örgüt çalışanları arasında değişime, yeniliğe yönelik bir etkileşim kendisini göstermektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:297).

Dönüşümcü liderliğin yayılmasında büyük payı olan Burns (1978:17) dönüşümcü liderin, örgüt içerisinde oluşabilecek, içinden çıkılması zor durumlarda daha güçlü olduğunu savunmuştur. Ona göre dönüşümcü lider, sorumlusu olduğu çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarının farkına vararak karşılayan, karşılayabilen liderdir. Bu lider, çalışanlarının motive olabilmesi, iş tatmini sağlayabilmesi, yükselebilmesi aşamasında aktif rol oynamakta ve karşılıklı uyarı ilişkisini çalışanlarına da adapte ederek her iki tarafın da (lider ve çalışanları) dönüşüm içerisinde olmasını sağlamaktadır. Burns dönüşümcü liderlik ile ilgili yaptığı çalışmalarda ortak nokta olarak bu alandaki etkili liderin içinde bulunduğu toplumu farklılaştırabilme becerisine sahip olması gerektiğini söylemiştir (Buluç, 2009:13).

Yulk'a (1999) göre dönüşümcü liderlikte lider olan birey, güduları ile örgütün standartlarını ortak bir noktada buluşturmayı başararak çalışanlarını motive eden liderdir. Bass'a (1985:3) göre ise, dönüşümcü liderler değişime destek olan bunun için girişimlerde bulunan ve teşvik eden, örgütün değerlerini ortaya çıkarmaya işgörenler olarak değerlendirilmektedir. Bass'ın (1985:3) lider tanımından yola çıkarak şu sonuç desteklenebilir. Yüksek düzeyde enerjiye sahip bu liderler, bir örgütte sadece düşünen, sorgulayıp risk alan girişimci ruhlu kişiler değil aynı zamanda aşıladıkları pozitif düşünceler ile çalışanlarını girişimciliğe yönlendiren bu konuda cesaretlendiren bireylerdir (Çelik, 2011:141).

Gelecek ile ilgili vizyon sahibi olan bu liderler, örgütleri için iyi olduğuna inandığı her düşünce, amaç ve fikri; sorumluluğunda olduğu çalışanların da benimsemesini sağlamaya çalışmaktadır (Ergeneli, 2006:235; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Dönüşümcü liderlikte amaç kendilerine tamamen bağımlı çalışanlar yaratmak değildir. Asıl amaç; bağımsız, olaylara eleştirel bir gözle bakabilen, inovatif düşünebilen çalışanlar yaratmaktır. Bu liderler girişimci özelliklerinin vermiş olduğu etkiye de dayanarak risk almak ve yanlış yapmaktan korkmazlar. Yapılan hataların dahi kendilerini geliştirdiğini, onlara ders verdiğini düşünen bu liderler değişimci ve yenilikçi bir özelliği bünyelerinde barındırırlar (Tengilimoğlu, 2006:6; Özden, 2008:110; Öksüzoğlu, 2016:4714).

Dönüşümsel liderlikte çalışanlara inovatif düşünme, vizyon kazandırma, değişime adapte olabilme gibi özellikler kazandırmak önemli ve gerekli olarak görülmektedir. Çünkü, örgütsel faaliyetlerde meydana gelebilecek olan ani değişim, dönüşüm sürecinde çalışanların buna adapte olup yeni bakış açısı ile ilerleyebilmeleri örgütün devamlılığı ve etkinliği açısından önemlidir. Liderlik anlayışı açısından dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlere nazaran daha tercih edilebilir bir liderlik türü olarak görülmektedir. Onları tercih edilebilir kılan özellikleri ise; etkileşimci liderin özelliklerini taşıyor olmalarının yanı sıra bugün ile gelecek arasında bağ kurabilme, yenilik, değişim başlatabilme özellikleridir (Yurdakul, 2007:31). Bu yüzden eğer bir örgüt atılım yapmak, değişmek istiyor ve bu atılıma adapte olma sürecini de kısa sürede gerçekleştirmek istiyorsa dönüşümcü liderlik şeklini kendisine örnek alabilir (Eren, 2008:460-461).

Özetle bu liderler, lideri/yöneticisi olduğu gruba örgütün amacını onlar ile karşılıklı uyarım yoluna giderek anlatan, özgür, inovatif düşünme yapısını örgüte işleyerek çalışanların daha nitelikli hale gelmesini sağlayan lider olarak görülebilir. Bu lider sergilediği olumlu davranış tarzı ile örgüt çalışanlarında sinerjiyi ortaya çıkardığı gibi işgörenlerin kendi çıkarlarından çok örgütün çıkarlarını önde tutmalarını da sağlamaktadır.

1.6.9.1. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları

Bass, 1985 yılında yapmış olduğu dönüşümcü liderlik çalışmasında elde ettiği çok boyutlu liderlik ölçeğinde dönüşümcü liderliği üç boyut altında toplamıştır. Bunlar idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarıdır. Fakat zaman içerisinde dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara ağırlık verilmiş Bass ve Avolio'nun (1990) birlikte yaptığı çalışma sonucu bu liderliğe bir alt boyut olarak ilham verici motivasyon (telkinle güdüleme) alt boyutu eklenmiştir. Böylelikle dönüşümcü liderlik kavramı dört boyutta ele alınmaya başlamıştır (Stone, Russel ve Patterson, 2003; Güçlü, 2016: 112).

Bass ve arkadaşları tarafından ortaya konan çok faktörlü liderlik ölçeği çalışması Bass'ın Avolio ile yaptığı çalışmalar sonrası değişikliklere uğrayarak dönüşümcü liderliğin gelişmesine de katkıda bulunmuştur (Phipps ve Prieto, 2011; Avolio, Bass, ve Jung, 1999: 441-445; Şentürk, Durak, Yılmaz, Kaban, Kök ve Baş, 2016:175).

Yönetim alanında yapılan dönüşümcü liderlik çalışmalarında kavram; idealleştirilmiş etki (karizma), ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır (Yeşil, 2016:166; Bolat ve Seymen, 2008:66-67; Bass, 1998:5; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 222; Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2010:324). Bu bağlamda tek bir tanımdan yola çıkmaktan ziyade kavramın alt boyutları ile ele alınması ile kavramın daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir.

1.6.9.1.1. Karizma ve idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış)

Bazı kaynaklarda idealleştirilmiş etki karizma olarak da adlandırılmaktadır (Bass, 1990:22). İdealleştirilmiş etki; liderin çalışanlarına, örgütün sahip olduğu vizyon ve

misyon bilincini aşılmasını, güvenmeyi, saygı duyma ve duyulmayı, örnek alınan bir birey olmayı öğretmesini içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 222; Öter ve Ayan 2016:134). Dönüşümcü liderliğin ana ögesi olarak görülebilecek bu alt boyutta lider, özverili bir bakış açısı içerisindedir ve vizyoner davranışlar sergiler. Doğru olanı yapma konusunda özgüvenleri tamdır (Erkuş ve Günlü, 2008; Mehar, Sarwar, Rauf ve Asif, 2015; Bass, 1990:22).

Örgüt çalışanlarının özbenlik algısını artırır. Çalışanlar, bu liderleri örnek alarak onlar gibi başarılı olmayı isterler (Bass, 1990:22). Köklü değişikliklere açık olan liderin bu anlamda çevreye olan duyarlılığı da yüksek seviyededir (Arıkan, 2001:300). Kendisini iyi tanıyan lider, çalışanlarını ortak bir amaç etrafında toplayarak örgütün çıkarlarını ön planda tutma çabası içerisindedir (Karip, 1998:451). Ayrıca bu liderler yüksek oranda mesleki etik duygusuna da sahip bireylerdir (Bass, 1998:5).

Lider, gösterdiği olumlu, pozitif çıktılar elde edilmesini sağlayan davranışları ile bir yandan karizmasını kendisi oluştururken, diğer yandan da bu karizma lidere, davranışları sergilediği çalışanları tarafından atfedilir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki boyutu liderin kendisinin oluşturduğu karizmadan dolayı idealleştirilmiş etki-davranış ve çalışanlarının lidere atfettiği karizmadan kaynaklı idealleştirilmiş etki-atfedilen olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Atfedilen idealleştirilmiş etki çalışanların liderlerine duydukları hayranlık, saygı, güven gibi duyguları içerisinde barındırır. Bu boyut, çalışanların liderinden gurur duymasının sağlanması, liderin güçlü biri olduğu izlenimini vermesi, kendi çıkarlarından ziyade grubun çıkarlarının gözetilmesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir. Davranıştan kaynaklı idealleştirilmiş etki boyutu liderin davranışları ile çalışanlarında bir etki bırakması olarak yorumlanmaktadır. Bu davranışlara örnek olarak ise; liderin ortak misyon ve vizyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması, sahip olduğu inanç ve değerler hakkında çalışanları ile konuşmak verilebilir (Öter ve Ayan, 2016:134; Yolaç, 2012: 64).

1.6.9.1.2. İlham veren motivasyon

Bu boyutta liderler, çalışanlarının kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yapmaları için onları motive edecek ve onlara ilham verecek şekilde hareket etmektedirler. Birlikte hedeflere ulaşılabilirliğinin öneminden bahsederek takımı canlı ve hedeflere motive olmuş halde tutarlar (Bass, 1998:5; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 222)

Lider, çalışanlarında etki oluşturabileceği bir vizyon, misyon ve örgütsel amaç belirleyerek onların belirlenen hedeflere ulaşması aşamasında ilham verir ve motive eder (Simola, Barling ve Turner, 2010: 180; Öter ve Ayan, 2016:135). Çalışanlarını motive ederken öncelik olarak kendisinin de belirlenen amaçlara, sadık kaldığını ve motive olduğunu gösterecek davranışlar sergileyerek çalışanlarına örnek olur (Mehar, Sarwar, Rauf ve Asif, 2015). Liderin belirlediği amaçlar ve vermek istediği mesajlarda öncelik, herkes tarafından anlaşılabilir olmasıdır. Çünkü lider belirlediği amaç ve vermek istediği mesajı çalışanlarına aktarma konusunda sıkıntı yaşıyor ve yeteri kadar anlaşılamiyor ise belli bir amaca ve mesaja sahip olmasının önemi yoktur (Erarslan, 2014). Lider, amaçlar ve verilmek istenen mesaj konusunda herkes tarafından anlaşılabilir olmayı başardıktan sonra, hedeflere ulaşma yolunda çalışanlarına yardım ederek onları hedefe götürecek stratejik planlar belirler (Nielsen ve Daniels, 2012:384).

1.6.9.1.3. Entelektüel uyarım (zihinsel teşvik)

Entelektüel uyarım, bir problemi çözme aşamasında dikkatli olmayı, akılcı davranmayı ve algılama gücünü geliştirmeyi ifade etmektedir (Cemaloğlu, 2007:82). Bu boyutta lider, çalışanlarını, kullandıkları problem çözme yöntemlerini sorgulamaya teşvik eder. Var olan problemlerin farkına varmalarını, bu problemlerle baş edebilme aşamasında yeni çözümler üreterek çözüme gitmelerini sağlamaya çalışmaktadır (Erçetin, 2000:58). Çalışanlarına yeni yaklaşımlar teşvik etmeye çalışan lider bu aşamada çalışanlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik ortamlar yaratmakta ve onları desteklemektedir (Chipunza ve Gwarinda, 2010; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 222).

Yeni fikirlerin oluşmasını sağlamaya çalışan lider, çalışanları herhangi bir iş, oluş için harekete geçmeden önce sorgulamaları ve özgür düşünceleri konusunda güdüler (Şentürk, Durak, Yılmaz, Kaban, Kök ve Baş, 2016:176). Bu boyutta liderin amacı, çalışanlarına işlerini eski yöntemlerle yapmaları yerine, onları düşündürecek, sorgulatacak yeni yöntemler bulmalarını yapmalarınıdır. Liderin bu davranışı da örgütsel seviyede yaratıcılığı teşvik etmektedir (Zacharatos ve Barling, 2000; Bolat ve Seymen, 2007:67).

Başka bir deyişle, bu liderler çalışanlarını yeni inovatif düşünme ve yaratıcı olma konusunda cesaretlendirirler. Yenilikçilik ve yaratıcılığa kendileri teşvik ettikleri için hatalar eleştirilmez (Bass, 1998:5). Özetle, lider burada geleneksel düşünce tarzından çıkarak yeni düşünceler geliştirmesi yolunda çalışanlarını destekler ve buna uygun ortamlar yaratır (Güneş ve Buluç, 2012:416).

1.6.9.1.4. Bireysel destek (bireysel düzeyde ilgi)

Bu boyut daha çok liderin kendisi ile ilgili boyut olarak değerlendirilebilir. Bireysel destek boyutu; liderin çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını anlamayarak ve çalışanlarının potansiyelini geliştirmek için kendisinin de sürekli çalışmasını ifade etmektedir. Burada lider, çalışan her bireyi tek tek ele alarak onların kişisel gelişimlerine destek olmakta, onlara yol göstermektedir (Avolio, 1999:444; Omar ve Hussin, 2013; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:222).

Çalışanlarına kendi kişisel gelişimleri için verdiği görevler de liderin sorumlulukları dâhilindedir (Erkuş ve Günlü, 2008). Lider, çalışanlarının gelişimleri için onlara verdiği görevlerin ne oranda yapılıp yapılamadığını, çalışanlarından habersiz izler ve değerlendirir. Değerlendirme aşamasında çalışanlarını rahatsız edecek davranışlar sergilemekten kaçınır (Bass, 1998:5).

Liderler, her bir çalışanın bireysel gelişimi için, onların özel danışmanlarıymış gibi davranırlar. Burada her bir birey ayrı ayrı ele alındığı ve ilgilenildiği için oluşacak olan bireysel farklılıklar kabul edilir. Çünkü her bireyin aynı çeşit davranış, istek ve ihtiyaca sahip olunamayacağı bilinir (Bass, 1998:5). Liderin bu boyutta başarılı olabilmesi için çalışanlarının kişisel istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir çalışma

ortamlarına sahip olması gerekir. Sahip olunan çalışma ortamında lider, çalışanlarının bireysel farklılıklarını belirleyip gruplayarak onların beklentilerini karşılayacak şekilde sahip oldukları yeteneklerine uygun görev atamaları yapar (Simola, Barling ve Turner, 2010:180)

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını genel olarak kısaca özetlemek gerekir ise; Dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki boyutunda, vizyon, misyon, saygı ve güven; ilham veren motivasyon boyutunda, ileri düzeyde beklenti, önemli amaçlara yönelik sembol ve motivasyon; entelektüel uyarım boyutunda, yaratıcılık, zekayı kullanma, problem çözme, düşünme; bireysel destek boyutunda ise, destekleyici ortam, bireysel ihtiyaçlar, bireysel beklenti ve farkındalıklar kavramlarıyla açıklanmıştır (Bass, 1990:22; Güçlü, 2016: 112).

1.6.10. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik kavramının ilk ortaya çıkışı Burns'ün 1978 yılında siyasi liderler üzerine yaptığı çalışmalar ile olmuştur. Dönüşümcü liderlik kavramı ile bu liderlik kavramının birbiri ile zıt olduğunu düşünmüş, aynı kategoriye alamayacağını farkına vararak bu liderlik üzerinde de ayrı çalışmıştır (Başol, 2005:33). Burns'ün bu ifadesinden sonra bu iki liderlik birbirinden ayrı olarak düşünülmüştür. Farklı bir ifadeyle, dün ile bugünü birbirine uyumlu hale getirerek çalışanlarını da buna adapte eden kişi etkileşimci lider olarak görülürken, bugün ile yarını birbirine uyumlu hale getirip bunu örgüte adapte edenler ise dönüşümcü liderler olarak isimlendirilmiştir (Bass, Avolio, Jung ve Werson, 2003, s.211).

Etkileşimci liderlik kuramını ortaya koyan Burns, bu liderliği karşılıklı alışveriş yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Ona göre lider ve çalışanlar arasında karşılıklı bir çıkar söz konusudur (Aksu, 2012:5). İlerleyen zamanlarda etkileşimci liderliğin gelişmesini sağlayan diğer yazarlardan Bass ise Burns'ün tanımına yakın olacak şekilde kavramı, takas süreci olarak tanımlamıştır. Bass'a göre liderin belirlediği bir hedef vardır ve hedefe ulaşıldığı takdirde çalışanlar ödül, zam, terfi gibi kazanımlar elde edeceklerdir (Bass, 1985:10-19).

Etkileşimci liderler çalışanlarının performansını artırma, örgüt çıktılarını daha pozitif hale getirebilme evresinde yeni alışkanlıklardan ziyade eski alışkanlıklarını iyileştirme yoluna giderek bunu sağlamaya çalışırlar. Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarını motive etmeleri gerektiğinin farkındadırlar. Bu yüzden çalışanlarını motive etmek, iş tatminini artırmak için para, zam, prim, terfi gibi çalışan performansını pozitif yönde etkileyecek yöntemleri kullanırlar (Eren, 2001:457). Fakat çalışanların amaçlara ulaşma aşamasında her zaman ödüllendirilmesi söz konusu değildir. Lider, örgütsel amaçlara ulaşılma evresinde çalışanlarını ödüller ile güdülerken amaçlara ulaşılmaması durumunda ise çeşitli yaptırımlarda bulunur. Lider, ödül-ceza uygulamalarını kullanarak çalışanların gerek cezadan kaçınmak gerekse ödüle ulaşmak için belirlenen amaçları gerçekleştirmesini beklemektedir (Kültür, 2006; Arslan ve Uslu, 2014: 345). Kavrama başka bir ifade ile açıklık getirmek gerekirse "örgüt içerisinde uyumlu davranır, liderin dediklerini yerine getirir isen işinde devamlılık sağlar ücretin ödenir, gerekli görülür ise terfi alırsın aksi takdirde işini kaybedersin" anlayışının hâkim olduğundan bahsedilebilir. Kısaca etkileşimci liderlikte çalışanlar, örgütün amaçlarının, liderin isteklerinin yerine getirildiği oranda belli bir değere sahip olup belli sonuçlara ulaşacaklarının farkındadırlar (Berber, 2000:36). Bu aşamada güç liderdedir ve gücünü fazlasıyla kullanıyor olmasından dolayı lider, genel itibariyle yönetici olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990).

Alanyazına bakıldığında çeşitli yazarlar tarafından etkileşimci lider, genel itibariyle performansı artırmak için eski çalışma alışkanlıklarını iyileştirmeye ve sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışan gelenekselci yapıya sahip (Tengilimoğlu, 2005:6; Eren, 2014; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011:247) belirlenen amaçlara ulaşma aşamasında ödül-ceza yöntemini kullanan (Eren, 2008:460; Karip, 1998:448; Kültür, 2006; Topaloğlu ve Koç, 2012:182; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:220) ve çalışanlarının bireysel gelişim ve yaratıcılıklarından ziyade örgütsel amaçları önemseyen lider (Jung ve Avolio, 2000:950; Eren, 2001:456-458) olarak tanımlanmaktadır.

Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderlikte olduğu gibi atılım yapma ve yenilikçilik yapısına pek sahip değildirler. Geleneksel yapıya sahip olan bu liderler, örgütün geçmişte sahip olduğu olumlu yapısının aynı şekilde devam etmesi için uğraşırlar.

Başka bir ifade ile etkileşimci liderin yapmaya çalıştığı, örgütün mevcut durumunu korumak ve bu durumu sürdürülebilir hale getirebilmektir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 91). Bu yüzden bu liderlik çeşidinin yenilikçi yapıya sahip, atılım yapmaya meyilli örgütlerden ziyade, durgun büyüme ve daha çok tasarruf politikasını benimsemiş örgütler için uygun olduğu düşünülmektedir (Tengilimoğlu, 2005:6; Eren, 2008:460-462).

1.6.10.1. Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları

Etkileşimci liderliğin üç boyutundan söz edilmektedir. Bu boyutlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif-pasif) ve tam serbestlik tanıyan lider boyutlarıdır (Buluç, 2009: 14; Yeşil, 2016:165; Topaloğlu ve Koç, 2012:182; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:221; Bass, 1998:6-7).

1.6.10.1.1. Koşullu ödül

Bu boyut, liderin, çalışanlarıyla hedef-ödül mantığı ile ilerlemesini ifade etmektedir (Bass, 1985:122). Bu boyutta lider, performansa dayalı ödüllendirmenin olduğu hedef-ödül sürecini benimser ve çalışanlarına da benimsetir. Burada lider çalışanları ile her iki tarafın da kârlı çıkacağı anlaşmalar yapma eğilimi göstermektedir. (Şentürk, Durak, Yılmaz, Kaban, Kök ve Baş, 2016:177).

Lider, çalışanları için yapılacak olan işleri, örgütsel amaçları belirler ve çalışanlarının da buna itaat etmeleri gerektiğini, elde edilecek kazancın neler olabileceğini açık ve net bir şekilde betimler. Çalışanlar da ödül yöntemi ile güdülenerek liderin istediklerini yerine getirmeye çalışırlar (Topaloğlu ve Koç, 2012:182; Sabuncuoğlu ve Tüz: 2005:221; Bass, 1998:6-7). Liderin ödüllendirme yöntemine başvurarak çalışanlarını motive ettiği aşamada daha önemli olan işin zamanında yapılmasıdır. Lider, zamanında yapılan işlerin ödüllendirileceğini açık ve net bir şekilde belirtir. Bunu belirtmesindeki amaç, yine çalışan performansının artması ve örgütün amaçlarına ulaşması isteğidir (Güney, 2012).

Etkileşimci liderliğin bu alt boyutunda lider, çalışanlarını, örgütün ve kendisinin ne istediği konusunda sürekli bilgilendirir. Güdülenmeleri ve performanslarının artması

için gözlemediği ve görevlerinde başarılı olan çalışanları takdir eder (Howell ve Avolio, 1993:891).

Lider olumlu koşullu ödül yoluna giderek performansı ödüllendirdiği gibi olumsuz koşullu ödül-ceza yoluna başvurarak da çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmesini bekleyebilir (Avolio ve Bass, 2009:21). Bass, (1997:19-28) lider, istenilen performans ve hedefe ulaşıldığı takdirde çalışanlarına maddi ve manevi kazanımlar sunarken; statü kaybı, işten atılma, tenkit gibi negatif çağrışımlar ile de çalışanlarını güdülemeye çalışır. İşten atılmak, terfi alamama, statüsünü kaybetme korkusu yaşayan çalışan da liderin isteklerini gerçekleştirme eğilimine girer. Fakat istenilen performans sağlandıkça birbiriyle ters orantılı olarak cezanın etkisi düşer, aksi takdirde performans düştükçe cezanın etkisi artan bir özellik gösterir (Avolio ve Bass, 2009:21). Kısaca lider, hem olumlu hem olumsuz ödüllendirme yoluna giderek performansı artırmayı, amaçları gerçekleştirmeyi hedefler.

1.6.10.1.2. İstisnalarla yönetim (aktif-pasif)

Bu boyutta lider aslında görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi aşamasında belli etmese de çalışanlarına güvenir. Bu yüzden bir problem oluşmadıkça ortaya çıkıp herhangi bir eylemde bulunmaz, bulunmak istemez (Sarros ve Santora, 2001:385).

İstisnalarla yönetim boyutu aktif ve pasif olmak üzere iki alt boyut şeklinde değerlendirilmektedir. İstinaslarla yönetimin aktif boyutunda lider, çalışanlara verilen görev ve sorumlulukları gözlemleyip herhangi bir aksaklık, hata durumunda anında müdahale eder ve düzeltici eylemlerde bulunur. Çalışanlarının ihtiyacı olduğu noktalarda bilgilendirir ve destek olur (Birasnav, 2014; Şentürk, Durak, Yılmaz, Kaban, Kök ve Baş, 2016:177). İstisnalarla yönetimin pasif boyutunda ise lider, hatalar, aksaklıklar ortaya çıkmasına rağmen müdahale etmez ve sonuna kadar bekler. Görev ve sorumluluklar yerine getirilip, iş bittikten sonra ortaya çıkan hata, aksaklık ve yanlışların nasılını, niçinini değerlendirmek için müdahalede bulunur ve bunları düzeltmeye çalışır (Bass, 1990:22; Bass, 1998:7; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:221; Topaloğlu ve Koç, 2012:182).

Bu iki kavram arasındaki temel farklılık liderin problemler için çözümler bulamayacak, zor bir hal almadıkça müdahale etmemesi ve düzeltmek için bir çaba içerisine girmemesidir (Güney, 2012). Bu yönetim şeklinde en iyiye ulaşmak, en iyiye elde etmek gibi amaçlar bulunmaz. Bu yüzden bu yönetim şeklinin kendi kendini idare edebilen, kendisine yetebilen örgüt çalışanları için daha uygun ve etkili bir yönetim şekli olduğu düşünülmektedir (Cemaloğlu, 2007: 83).

1.6.10.1.3. Tam serbestlik tanıyan liderlik

Bass'a (1990:22) göre bu boyutta lider tüm sorumluluğu çalışanlarına vererek sorumluluklardan ve karar vermekten kaçınır. Liderin tam olarak hâkim olduğu anlayış bırakınız yapsınlar (laissez-faire) anlayışıdır. Ayrıca bu boyut liderliğin kendisini göstermediği, aktif olmadığı durum olarak da ifade edilmektedir (Bass, 1998:22).

Normal şartlarda etkileşimli liderlikte lider vasfı ağır basar ve lider, konumundan aldığı gücü belli amaçlara ulaşmak için çalışanları üzerinde kullanırken, liderliğin bu boyutunda (tam serbestlik tanıyan liderlik) işler tamamen değişir. Lider bu aşamada neredeyse yok sayılır (Bass, 1998:22). Tam serbestlik tanıyan liderlikte, lider ve çalışan arasında etkileşimsizlik söz konusudur. Çünkü lider konumundan aldığı otoritesini kullanmak istemediği gibi kendisinin vermek zorunda olduğu kararları da almaktan, gerekli eylemleri yerine getirmekten tamamıyla kaçınır (Avolio ve Bass, 2009:34; Topaloğlu ve Koç, 2012:182).

Bu liderlik tipinde yönetme davranışı yok denecek kadar az olduğundan çalışanlara belirli sınırlar içinde belirleyebilecekleri amaç hakkı tanınmakta, çalışan, özgür bir şekilde hareket edebilme şansına sahip olabilmektedir (Bass, 1990:21). Ayrıca, lider tarafından serbest bırakılan çalışanlar, kendilerinin bireysel olarak gelişimlerini sağlayıp, eğiterek çıkabilecek problemlere karşı çözüm üretebilme konusunda da profesyonel hale gelmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Liderin karar almaktan, örgütün mevcut durumundan, çalışanların güdülenmesinden, ödül-ceza yönteminden kaçması ve çalışanlarını olabildiğince serbest bırakmasından dolayı Sezer (2005:45) tam serbestlik tanıyan liderliği bir

liderlik tarzı olarak görmemektedir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına cevap verme, örgütün amaçlarına hizmet etme konusunda eksik kaldığı için bu tip liderler, bir örgüt ve çalışan için hiçbir zaman uygun ve etkili bir liderlik tipi olarak düşünülmemektedir.

1.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikle İlgili Turizm Sektöründe Yapılan Çalışmalar

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik konusunda turizm sektöründe de birçok çalışma yapılmıştır. Çalışmaların azınlıkta kalan kısmı seyahat acenteleri, diğer turizm alanları üzerine olurken büyük bir çoğunluğu otel işletmeleri ve işgören üzerinedir.

Turizm sektöründe bulunan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramının sahip olduğu etki ve ilişkilerinin daha iyi anlaşılması açısından birbirine yakın kavramlar aynı başlık altında değerlendirilmiştir.

Çalışmalar incelendiğinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile personelin işten ayrılma niyeti, tükenmişlik düzeyleri ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014; Güzel ve Akgündüz, 2011; Ariyabuddhipshongs ve Kahn, 2017; Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi, 2016; Bakhtari, Saeed ve Zaidi, 2016) (Ek-3).

Güzel ve Akgündüz'ün (2011) çalışmasında dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarım, ilham verme alt boyutlarının personelin tükenmişliğini azalttığı görülürken, etkileşimci liderliğin bireysel destek boyutunun ise, personelin duyarsızlaşmasını azalttığını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Regresyon analizine göre; etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim -pasif- boyutunun personelin tükenmişlik düzeyini önemli oranda etkilediği belirlenmiştir (Ek-3).

Baltacı, Güçlü, Çeliker (2014) çalışmasında ise lider tarafından olumlu olarak sergilenen etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının, personelde örgütsel adalet algısını yükselttiği ve işten ayrılma niyetini düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır (Ek-3).

Bakhtari, Saeed ve Zaidi (2016) Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi (2016) ve Ariyabuddhipshongs ve Kahn (2017) tarafından dönüşümcü liderlik tarzı üzerine yapılmış çalışmalarda da ve bu liderlik tarzının da bir önceki çalışma ile benzerlik

göstererek işten ayrılma niyeti, çatışma yönetimi gibi olumsuz kavramları azalttığı ve örgütsel benliği artırdığı belirlenmiştir (Ek-3).

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile personelde görülen örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların daha yoğun olduğu görülmektedir (Chiang ve Wang, 2012; Newman ve Butler, 2014; Yavuz, 2009; Dlamini, Garg ve Muchie, 2017; Yavuz ve Tokmak, 2009; Morçin ve Bilgin, 2014; Clark, Hartline ve Jones, 2009; Luo, Marnburg ve Law, 2017) (Ek-3).

Chiang ve Wang (2012) yaptığı çalışma sonucuna göre dönüşümcü liderlik tarzı personelin örgütsel bağlılık kavramına pozitif yönde etki ederken etkileşimci liderlik tarzının ise tam tersi (negatif) etki ettiği görülmüştür. Newman ve Butler (2014), Yavuz (2009), Dlamini, Garg ve Muchie (2017), Morçin ve Bilgin (2014), dönüşümcü liderlik tarzının, personelde ortaya çıkan örgüte bağlılığı pozitif yönde etkilediğini vurgularken; etkileşimci liderliğin, koşullu ödüllendirme boyutuna, araştırmanın yapıldığı işletmelerdeki liderlerin orta düzeyde yer verdiği, personelin etkileşimci liderlik davranışına yönelik tutumlarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Yavuz ve Tokmak, 2009) (Ek-3).

Clark, Hartline ve Jones (2009) yaptığı çalışma sonucunda örgütte solunan dönüşümcü liderlik havası sayesinde örgütsel bağlılığın arttığı ve devamında hizmet kalitesinin yükseldiğini belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlik ile personelin benlik kavramı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin oldukça güçlü bir aracı olduğu da çıkan diğer sonuçlar arasındadır (Luo, Marnburg ve Law 2017). Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erol ve Köroğlu, 2013; Çatır ve Ünlüönen, 2015) (Ek-3)

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik incelemeler sonucunda bu kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanılmıştır (Ek-3).

Spitzbart'ın (2013) çalışması, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif yönde güçlü olduğunu göstermektedir. Rothfelder, Ottenbacher, ve Harrington'un (2012) çalışmalarında da aynı şekilde dönüşümcü liderliğin güçlü pozitif etkiye sahip olduğu vurgulanırken, etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ek-3).

Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar (2014) ve Rachmawati'nin (2015) çalışmaları neticesinde, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu durumda iş tatmin seviyelerinin de yüksek olduğu, olumsuz özellikleri ön planda olan bir etkileşimci liderin, çalışanların iş tatminini düşürdüğü saptanmıştır. Ohunakin, Adeniji ve Akintayo'nun (2016) çalışması, etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif ve oldukça düşük olduğunu belirtirken, başka bir çalışma olan Tracey ve Hinkin'in (1996) çalışmasında dönüşümcü liderliğin doğrudan iş tatmini üzerinde etkili olduğunu görülmüştür (Ek-3).

Ngah, Musa, Rosli, Bakri, Zani, Ariffin ve Nair'in (2013) etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki (davranış), entellektüel uyarma, ilham verici motivasyon alt boyutlarının iş tatmini üzerinde önemli derecede pozitif etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışma etkileşimci liderlik boyutlarından olan koşullu ödül boyutunda iş tatmini üzerinde pozitif etki ettiğini buna rağmen istinalarla yönetim (pasif) boyutunun iş tatminini negatif etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Ek-3).

Kužnin ve Walker (2017) yönetici konumunda olan liderlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını birlikte kullandığı sonucuna ulaşır iken personelin iş tatmini konusunda etkileşimci liderlik davranışlarından ziyade dönüşümcü liderlik davranışlarından pozitif yönde daha fazla etkilendiğini saptamıştır (Ek-3).

Aracılık ilişkisi inceleyen Morçin ve Çarıkçı (2016) turizm personelinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algılarının iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin "kısmi aracılık rolü" üstlendiğini ortaya çıkarmıştır (Ek-3).

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile ilgili yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde personeli, psikolojik, duygusal ve bilişsel bireyler olarak ele alan çalışmalara rastlanılmıştır (Ek-3).

Kara, Uysal, Sirgy ve Lee'nin (2013) psikolojik iyi oluş üzerine yaptığı çalışmanın sonuçları dönüşümcü liderliğin personelin psikolojik iyi oluşuna pozitif etki ettiği yönündedir. Çalışmanın diğer beklenmeyen sonuçlarından bir tanesi ise etkileşimci liderliğin de çalışan performansına pozitif etki ettiği'dir. Bu yüzden etkileşimci liderlik ile ilgili oluşturulan "etkileşimci liderlik çalışan performansına negatif etki eder" hipotezi analiz sonucunda reddedilmiştir. Ayrıca işgörenin psikolojik iyi oluşunu üst seviyelere çıkarmak için lider olarak görülen yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını etkin kullanabilme aşamasında eğitilmesi de çalışmanın diğer sonuçları arasındadır (Ek-3).

Sandıkçı, Vural ve Zorlu (2015) örgüt sağlığı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkiye rastlarken, Quintana, Park ve Cabrera (2015) dönüşümcü liderlik tarzından idealleştirilmiş etki boyutunun, etkileşimci liderlik tarzından ise koşullu ödül alt boyutunun personelin önemli üç çıktısı arasında yer alan yüksek performans, etkin algı ve memnuniyet faktörlerine pozitif etki ettiği sonucuna ulaşmıştır (Ek-3).

Dai, D., Dai, Y. Chen ve Wu (2013) çalışmasında, dönüşümcü liderlik-örgütsel bağlılık etkisinin pozitif yönde, etkileşimci liderlik-örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü olduğunu saptamıştır. Beş faktör kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik ilişkisinin incelendiği çalışma sonucunda, yöneticilerin, deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını, pozitif olarak etkilediği belirlenmiş, buna bağlı olarak çevresel ve durumsal koşullara göre dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyulan otel işletmelerinde deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerine sahip çalışanların, hiyerarşide yönetici olarak konumlandırılmaları önerisi geliştirilmiştir (Akgündüz, Dalgıç, Kale ve Karakan, 2015) (Ek-3).

Turizm öğrencilerinin geleceğin turizm liderleri olarak görüldüğü Wilson ve Small'un (2013) çalışmasında, dönüşümcü liderliğin pozitif çıktılar elde edilmesine daha fazla olanak tanıdığı için, öğrencilerin eğitiminde yer alması gereken önemli bir liderlik türü olarak görülmüştür. Bozkurt ve Goral'ın (2014) çalışması ise demografik özellikler ile liderlik stilleri arasında farklılık olduğunu saptamıştır. Kadın liderlerin

etkileşimci liderlik eğilimlerinin erkek liderlere göre daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır (Ek-3).

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile çalışan yaratıcılığı, inovasyonu ve özerkliği arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmalara rastlanılmıştır (Ek-3).

Wang, Tsai H ve Tsai M (2014), Jaiswal ve Dhar (2015), Mohammed'in (2016) çalışmalarından ortaya çıkan sonuç; dönüşümcü liderlik tarzının, personelin öz yeterlilik ve yaratıcılık duygusuna pozitif etki ettiği'dir. Zhang (2015) çalışmasında ise dönüşümcü liderlik tarzının işgörenin otonomisini artırdığı ve bireyin iyi oluşuna pozitif etki ettiği sonucuna ulaşmıştır (Ek-3).

Başka bir çalışma olan Permana, Listiawati ve Wahyud (2017) çalışması dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansına pozitif etki ettiği sonucuna ulaşırken, farklı olarak Brown ve Arendt (2011) dönüşümcü liderlik alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada çalışanların, ilham veren motivasyon ve idealleştirilmiş etki boyutlarından etkilenme oranı daha yüksek; bireysel destek ve entelektüel uyarım alt boyutlarından etkilenme oranlarının daha düşük olduğu sonucuna rastlanılmıştır (Ek-3).

Scott-Halsell, Shumate ve Blum'ın (2008) duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ilişkisine baktığı çalışmada, dönüşümcü lider olmak için duygusal zekâyâ ihtiyaç yoktur sonucunu elde etmiştir. Çalışmalardan da yola çıkarak yaratıcılık, çalışan performansı, inovasyon, iyi oluş gibi konular ele alınırken etkileşimci liderlik tarzından çok dönüşümcü liderlik tarzının bu konular ile ilgili uyumunun araştırıldığı sonucuna ulaşılabilir (Ek-3).

2. BÖLÜM

ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, SİNİZM VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.1. Örgütsel Sessizlik

Lider tarafından işgöreni zan altında bırakacak ve işletme içerisinde önemsenmediğini anımsatacak bir lider gücü bireyde, olumsuz davranışlar yaratabilir ki bu olumsuz davranışlardan biri bireyin işletmeye karşı hiçbir şekilde herhangi bir düşünce beyan etmediği ve işletmeye karşı duyarsızlaşmaya başladığı örgütsel sessizliktir.

Çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamaları olarak ifade edilen örgütsel sessizlik konusu günümüz örgütleri açısından oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel sessizliğin kurumlar ve işletmeler üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Fark edilemeyen bu sessizlik eğer kısa zamanda önüne geçilmez ise örgütün tamamını kaplayabilir ve örgüte negatif sonuçlar yaratarak geri dönebilir. Neredeyse tüm çalışanların çalıştığı örgütü ilgilendiren düşünceleri, önerileri, endişeleri ya da kaygıları vardır. Fakat çalışanlar örgüt içerisindeki umursanmazlık, önem verilmemiş, dikkate alınmayış gibi sebeplerden dolayı bunları ya dile getirmeye çekinirler ya da önemsenmeyeceğini bildiklerinden dile getirmemeyi alışkanlık haline getirirler. Özellikle yöneticilerin, çalışanlardan gelen katkılara, eleştirilere ve önerilere olumsuz yaklaşması, çalışanları, o saatten sonra herhangi bir öneri, fikir, görüş, düşünce belirtme aşamasında geri itecek, yöneticilerinin ilgisiz tavırlarından ve sonuç alınamayan bu durumlarından dolayı örgüt çalışanı zamanla sessiz kalmayı tercih edecek bir duruma gelebilecektir (Morrison ve Milliken, 2000; Piderit ve Ashford, 2003; Özdemir ve Uğur, 2013).

Sessizlik ile ilgili daha önce farklı alanlarda tanımlamalar yapılsa dahi konumuz olan işgören sessizliği, ilk kez Hirschman tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır Hirschman (1970), sessizliği pasif de olsa bağlılığı yansıtan bir durum olarak ifade

etmiştir. Burada işgören iyi muamele görmeyen fakat şikayetlerini de belirtmeye, bu durumdan dolayı da sessiz ama razı olmuş çalışanlar olarak ele alınmıştır (Özdemir ve Uğur, 2013; Hirshman, 1970).

Morrison ve Milliken (2000:207) sessizliği işgörenlerin, çalıştığı örgüt ile ilgili sorunlar hakkındaki görüşlerini ve kaygılarını paylaşmamayı tercih etmeleri olarak tanımlarken, Bowen ve Blackmon (2003) ise bunu örgüt içinde her ne şekilde ve amaçla olursa olsun çalışanların olaylar, durumlar ve uygulamalar karşısında gösterdiği tepkisizlik olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sessizlik, çalışanın iş hayatında karşısına çıkabilecek sorunlar ve olaylar karşısında çeşitli sebeplerden dolayı kendi düşüncesini ifade etmekten kaçınmasıdır (Erenler, 2010:14). İşgören örgüt içerisinde oluşan oluşabilecek durumları bilinçli bir şekilde kendisinde tutar ve paylaşma eğilimi göstermez (Dyne, Ang ve Isabel, 2003). Başka bir tanıma göre, işgörenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesidir (Çakıcı, 2007: 149). Eskiden çalışanların üst yönetime karşı sessiz kalmaları örgüte uyum sağlama olarak kabul edilirken, bugün bu durum yönetime bir tepki ve geri çekilme olarak gösterilmektedir (Gül ve Özcan, 2011).

Örgütsel sessizliğin günümüze gelen şekline başka bir örnekte Çakıcı'nın (2010) tanımıdır. Çakıcı (2010) sessizliği, başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülsede, esas olarak işgörenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olsa dahi bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlemekte ve olumsuz bir durum olarak tanımlamaktadır (Çakıcı, 2010; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014).

Tanımlamalara bakıldığında genel olarak çalışanlar, örgüt içerisindeki sorunlar hakkında düşüncelerini ifade etmelerinin bir şey değiştirmeyeceğine, sorunlarını anlatmanın ise tehlikeli olabileceğine inanırlar. Çalışanlar, yöneticilerinden olumsuz bir geri besleme almaktan çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih ederler. Sahip oldukları duygu ve düşüncelerini doğru olsa dahi paylaşmaktan kaçınırlar. Bu durum, başta fark edilmese dahi ilerleyen zamanlarda çalışanların düşüncelerini ifade etmemesinden dolayı yeni fırsatların kaçırılmasına neden olur.

Ayrıca çalışanların gösterdikleri sessiz kalma davranışı, çalıştıkları örgüt açısından motivasyon düşüklüğü, örgüte bağlılık, örgüte olan sadakat gibi konularda olumsuz sonuçlar getirebilir (Özdemir ve Uğur, 2013; Çakıcı, 2007).

2.1.1. Sessizlik Teorileri

Örgüt içerisinde bireylerin düşüncelerini ifade etmemelerine, doğru bildiklerine inandıklarını söylememelerine, kısacası sessiz kalmalarına birçok neden gösterilebilir. İşgörenin birtakım sebeplerden dolayı sessiz kalma kararları kuramcılar tarafından bazı temellere dayandırılmış ve konu ile ilgili çeşitli teoriler ile açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin nedenlerini açıklamaya çalışan teoriler aşağıdaki şekilde çalışma kapsamına alınmıştır.

2.1.1.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Örgütsel sessizlik teorilerinden biri olarak görülen fayda-maliyet analizi genel itibariyle iktisat terimi olarak kullanılsa da insanların kendileri ve çevrelerinde meydana gelen birtakım ilişkileri değerlendirmesine yardımcı olan davranış bilimleri, psikoloji gibi alanlarda da kullanıldığı gözlemlenmiştir (Kaytaç, 2005).

Bu teoriye göre, işgören, fikirlerini ilgili birimlere sunma aşamasında konuşma ya da sessiz kalma durumlarına karşılık, kendilerine olacak olan geri dönüşün (fayda-maliyet) nasıl olacağını da düşünür ve fayda maliyet analizi yaparlar (Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009: 167). Bu analiz bireyin kendi içinde çözümlenmeye çalıştığı, çalışanın kafasında yer alan bir analizdir. Birey, bu analizin sonuçlarını kendi içerisinde tarttıktan sonra elde edeceği fayda ve ödeyeceği bedeli karşılaştırarak sessiz kalmaya ya da konuşmaya karar verir (Premeaux, 2001:11). Konuşarak ya da sessiz kalarak elde edecekleri faydaların ya da ödeyecekleri bedelin fayda-maliyet analizini yapan birey bu analizi yaparken örgüt içerisinde planlı bir davranış sergiler (Tayfun ve Çatır, 2013:6).

Analiz sonucunda iki tür davranış ile karşılaşılır. Çalışanın sarf ettikleri enerji ve zamanın boşa gitmesi direkt bedeller olarak görülür iken, terfi edememe, işini

kaybetme, dışlanma, azalan imaj gibi sonuçlarda en direkt bedeller olarak görülmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540).

İşgören örgütsel ya da bireysel sorunlar ile ilgili açık konuşmasının bir faydası olmadığını, görüşlerinin üstleri tarafında dikkate değer bulunmadığını, hatta açıkça konuşmasının kendisine faydadan ziyade doğrudan ya da dolaylı şekilde daha çok maliyet getirdiğini gören işgören, örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih edecektir (Çakıcı, 2008:118; Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54).

2.1.1.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Motivasyonu arttırmak, yüksek performansla çalışılmasını sağlamak amacıyla bireyin ödüllendirilebileceği temelini esas alan, çalışan beklentisi üzerine kurulmuş bir teoridir (Şimşek, 2009:226). Victor H. Vroom (1964) tarafından ortaya çıkarılan daha sonra çeşitli bilim adamları tarafından da geliştirilen bu teoriye göre, davranışın ortaya çıkmasına ve şekillenmesine neden olan faktör, bireyin sahip olduğu kişisel özellikler ve içerisinde bulunduğu mevcut çevre koşullarıdır. Bir bireyin kendisini örgüte ait hissederek bulunduğu örgütteki çalışma ortamına nasıl katkı sağlayabileceğini belirleyen etmenler; bireyin psikolojisinde yer alan kendine has dünya görüşü, tecrübeleri ve çalıştığı örgütten beklentileridir (Eren, 2003:591).

İşgörenin psikolojisinde şekillenen beklenti etmeni çalışanın yaptığı işe nasıl bir katkı sağlayacağını belirleyen etmenlerin en önemlisidir. Örgüt içerisinde umduğunu bulan, sergilediği davranışa karşı ödüllendirilen, beklentilerinin karşılandığını gören işgören sessizlik karşıtı bir davranış sergileyerek konuşmayı, bireysel ve örgütsel konuları dile getirmeyi tercih edecektir. Fakat bunun tam tersi olarak beklentilerinin karşılanmadığını, dikkate alınmadığını gören işgören kendisinin örgüt için yararlı olmadığı, değersiz olduğu hissine kapılarak örgüt içerisinde sessiz kalma eğilimi gösterecektir (Çakıcı, 2007: 152; Tayfun ve Çatır, 2013:6). Başka bir deyiş ile sergilediği davranış sonrası olumlu bir sonuç alacağını, beklentilerinin karşılanacağını düşünen işgören o davranışı sergilemeye devam ederken tam tersi bir sonuç ile karşılaşacağını düşünen işgören sahip olduğu fikri davranış haline getirerek sergilemeye yanaşmaz (Koç ve Topaloğlu, 2010:207).

2.1.1.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle-Neumann tarafından (1974: 43-51) geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi de bireyin sessiz kalmayı tercih etmesinin dayandırıldığı teorilerden bir tanesidir. Bireyler çoğu zaman hata yapma korkusundan ziyade, bulunduğu topluluk tarafından dışlanma korkusundan dolayı kendi fikri olmasa dahi çoğunluğun fikrine katılma gereği duyar ve kendi fikrini dile getirmekten kaçınır. Bu teori çoğunluk sağlanmadıkça bireyin düşüncelerini ifade etme konusunda meydana gelen sessizliği açıklar (Çakıcı, 2007:153). Teori, bireyin sahip olduğu kişisel düşüncelerin, izolasyon, kabul görmeme, yalnız kalma gibi bir takım korkulardan kaynaklı olarak başkalarının düşüncelerine bağlı olduğunu savunur (Scheufele ve Moy, 2000).

Bu teoriye göre, çoğunluğun fikirlerine uyulmadığı takdirde sahip olunan bilgilerin paylaşılsa dahi önemsenmeyeceğini hatta dile getirdiği düşünceler yüzünden dışlanacağını düşünen işgören düşüncelerini ifade etme konusunda isteksiz davranacak ve sessizleşecektir (Scheufele ve Moy, 2000; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011:5).

Etkili bir örgüt gelişiminin sağlanması, yalın fikirlere önem verme, çalışanların dürüst ve açık bir şekilde fikirlerini ifade etmeleri aşamasında sessizlik sarmalı teorisi engelleyici bir durum teşkil edebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707). Çalışma yaşamında bireyin sessiz olması, örgütte oluşabilecek dezavantajlı durumlara karşı fikri olsa dahi ifade etmemesi, yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı ifade etmektен kaçınması, kısa vadede bireyi rahatsız edici bir durum olarak görülse de uzun vadede hem bireye hem de örgüte zarar vermektedir. İşgören zaman içerisinde örgütten kopmakta, var olan motivasyonu giderek azalmakta, işindeki tatminsizliği bireyin örgüte karşı sinik duygular beslemesine sebep olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005; Kılıç, R., Keklik ve Yıldız, 2014:253).

2.1.1.4. Kendini Duruma-Ortama Uyarılama Teorisi

İşgörenin sessiz kalmasına sebep olan faktörleri açıklamak üzere ortaya atılan bir diğer teori de kendini uyarılama (self-monitoring) teorisidir. Bu teoriye göre, işgörenler çalıştığı örgüt ve genel çevresi tarafından kabul görmek, iyi bir imaj

oluşturmak için mevcut çevre koşullarına göre davranışlarını değiştirir ve şekillendirirler (Greenberg ve Baron, 2003:90).

Kendini uyarılma teorisi, çalışanların bireylerarası ilişkilerde kendisini gösterme, örgütteki görüntüsünü gözleme ve bunu kontrol edebilme derecesiyle alakalıdır. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan bireyler, çalıştığı ortam, kamu, sahip olduğu mevcut çevre için davranışlarını bilerek ve isteyerek değiştirebilen bireylerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler ise uyarılma düzeyi yüksek olan bireylere nazaran daha açık konuşmayı tercih ederler. Toplum, kamuya ve sahip olduğu mevcut çevreye karşı davranış değiştirme kabiliyeti daha düşük olan bu bireyler daha çok kendi duygu, düşüncelerini, değer yargılarını yansıtmaya eğilimi gösterir (Çakıcı, 2007:154; Premeaux ve Bedeian, 2003:1541; Tayfun ve Çatır, 2013:120; Oral ve Köse, 2011: 469). Genel olarak bakıldığında bireylerin sergiledikleri davranışlarının temelinde toplumda kabul görme, iyi bir imaj ve beğenilmenin önemli bir yeri olduğu görülmektedir (Çakıcı, 2007:154).

2.1.2. Örgütsel Sessizlik Nedenleri/Alt Boyutları

Hangi sebep ile olursa olsun bir örgütte sessizlik davranışı sergileniyor ve bunun da farkına varılıyor ise yöneticiler bunun nedenlerini bulmakla sorumludurlar. Sessizlik başta işgörende sıkıntı yaratan bir davranış olarak ortaya çıksa da uzun süre devam eden sessizlik, örgütsel sıkıntılar yaşanmasına sebep olabilir (Hasan ve Özcan 2011:112; Çakıcı, 2010:34). Sessiz kalma kararı çalışanlar tarafından bir anda verilen bir karar değildir. Onları sessiz kalmaya iten sebepler bulunmaktadır (Karadal, 2011:372).

Araştırmanın bu bölümünde işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları sergilemesine neden olan faktörler, yöneticilere güvenilmemesi/yönetimsel ve örgütsel nedenler, geçmiş tecrübeler, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi/işle ilgili konular, ilişkileri zedeleme korkusu faktörleri olarak ele alınmıştır.

2.1.2.1. Yöneticilere Güvenilmemesi/Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler

Bir örgütte yer alan ast-üst ilişkisi içerisinde oluşan güven, var olan örgütün sürdürülebilirlik ve amaçlarına ulaşması açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin örgüte ve örgütte çalışan yöneticisine bağlılık, sadakat gösterebilmesi için hem örgütüne hem de yöneticisine güvenmesi gerekmektedir. İşgörenin kendisini örgüte ve yöneticisine bağlı hissedecek kadar güven duyması örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır iken güven kavramının örgüt içerisinde yayılarak bir bütün olarak güçlü bir bağ oluşturmaya da olanak tanır (Özdaşlı ve Yücel, 2010:68). Astların üst olarak kabul ettikleri örgüt çalışanlarına güvenmemesi aşamasında oluşan sessizlik ise güvensiz işgören yaratılmasının yanı sıra işgören yaratıcılığına da olumsuz etki eder (Arı ve Tosunoğulları, 2011:85-86).

İşgörenler bir örgüte kendilerini ait hissedebilmek, farklı özelliklerini ön plana çıkartabilmek adına fikir ve önerilerini üst bölüme sunmak isterler. Yöneticiler işgöreninin sergilemiş olduğu fikir ve düşüncelerini söyleyebilme cesaretini teşvik etmek, onun örgüte faydasını arttırmak amaçlı çalışanlarını açık ve net olmaya özendirilmelidir (Perlow ve Williams, 2003:7). Katı ve mekanik anlayışı benimseyen yönetici, fikirlere ve eleştirilere kapalı olacağından bu durum doğrudan işgören sessizliği yaratan bir durum olarak ortaya çıkmakta, örgüt içerisinde yöneticilerin işgörene adil olmayan davranışlar sergilemeleri de zaman içerisinde işgörenin yöneticiye olan güvenini sarsmakta ve işgören sessiz kalma yoluna gitmektedir. Örgüt içerisinde alışılmış bir durum haline gelen sessizlik iklimi de işgörenin yadırgamadan durumları kabul etmesine ve dolayısıyla sessiz kalmasına yol açabilmektedir.

Ayrıca örgüt kültürünün derecesi de işgörenin sessiz kalma davranışına etki eder. Örgüt kültürünün güçlü olduğu durumlarda örgütsel bağlılıktan doğan durum işgörenin, vefa borcu olarak sessiz kalmasını ifade ederken bu kültürün zayıf olması durumunda işgörenin umursamazlıktan doğan sebepler ile sessiz kalma davranışını benimsediği belirtilmektedir (Öztürk ve Cevher, 2016:73; Eroğlu, Adıgüzel, ve Öztürk, 2011).

Çakıcı (2008) sessizliğin nedenleri arasında gösterilen yöneticiye güvenilmemesi/yönetimsel ve örgütsel sebepleri, yöneticilere olan güvensizlik, örgüt içerisinde açıkça konuşmayı destekleyen bir mekanizmanın olmaması, hiyerarşik yapının katılığı sebebi ile işgörenin düşündüklerini ifade etmekten kaçınması olarak yorumlamıştır.

Bazı örgütlerde işgörenler, yöneticilerin öngördükleri; idari, teknik ve politik kararlar verilmesi aşamasındaki karşı çıkışlarını ve örgütte var olan problemleri açıkça dile getirmelerini hoş karşılamadıklarını belirtmişlerdir. Bunun farkına varan işgören bu konularda konuşmasının engellendiğinin farkına vardığı gibi yöneticisi tarafından desteklemeyen bir davranışı da yapmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Gül ve Özcan, 2011:112; Morrison ve Milliken, 2000).

2.1.2.2. İzolasyon Korkusu

İşgörenin sahip olduğu fikir ve önerilerini ifade etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih etmesinin nedenlerinden bir diğeri de korkudur. İnsanların sahip oldukları birtakım korkular yüzünden sessiz kalmalarını psikologlar "sessiz etki" olarak yorumlamaktadır. İşgörenler olumsuz olarak yorumlanabilecek bilgiyi paylaşmakta gönülsüz davranırken baş belası, ara bozucu, dedikoducu, şikayetçi olarak adlandırılıp sonunda da izolasyon ile karşılaşabilme korkusu yaşayarak sessiz kalma eğilimi içerisine girerler (Morrison ve Milliken, 2003:1454; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014:330).

Bowen ve Blackmon (2003: 1394) işgörenin örgüt içerisinde sahip olduğu pozisyona zarar gelmemesi ve izolasyona maruz kalmamak için kendi fikir ve düşüncelerinden ziyade çoğunluğun fikir ve düşüncelerine katıldığını ifade etmektedir. İşgören genellikle çoğunluğun katılmadığı ya da katılmayacağını düşündüğü fikir ve önerilerini örgütte olumsuz geri bildirim ve kendisine tehdit olur düşüncesi ile de paylaşmaktan kaçınır.

İzolasyon korkusu yaşayan işgörenin çalıştığı örgütte yüksek performans göstermesi zordur. Korkularını yenip, sorunlarını rahatça dile getiremeyen işgören zamanla örgüt yararına da çalışamaz duruma gelmektedir. Hem örgüt hem çalışan

yararına izolasyon korkusunun yaşanmaması için ast-üst arası şeffaf iletişime önem verilip, sorunlarını rahatça dile getiren işgörenler dinlenip, çözümler aranarak bu davranış teşvik edilebilir. Bu davranışın teşvik edilmesi diğer işgörenlerin de sorunlarını, fikir ve önerilerini dile getirme konusunda cesaretlendirecek ve izolasyon korkusu sebebi ile örgütte oluşan sessizlik davranışı azalma zamanla da ortadan kalkma eğilimi gösterecektir (Yeniçeri ve Demirel, 2011:375).

2.1.2.3. Geçmiş Tecrübeler

İşgören sahip olduğu geçmiş tecrübelerin etkisi ile örgüt içerisinde olumsuz, yanlış, eksik, örgüt zararına olabilecek bir durum ile karşılaşsa dahi bunu dile getirmekten kaçınır. Konuşmanın hiç bir işe yaramayacağına inandığı gibi kendisi aleyhine sonuçlar doğurabileceğine ihtimal verdiği için bunu üst yönetim ile paylaşmayarak sessiz kalmayı tercih eder (Erenler, 2010:53). Ayrıca işgören daha önce sessiz kalmama karşısında örgüt çalışanları tarafından olumsuz tavırlara maruz kaldı ise kişi yaptığı için geçmişte hata olduğunu düşünerek aynı hatayı yapmamak ve kendisini korumak için sessiz kalma eğilimi içerisine girebilir (Öztürk ve Cevher, 2016:73; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Bowen ve Blackmon, 2003:1394).

Morrison, Milliken ve Hewlin'e göre (2003) işgören sadece kötü deneyimleri ve olumsuz sonuçlar alma ihtimali ile değil çalışma arkadaşları ile olan iletişimi ve gözlemleri sonucu da sessiz kalmayı öğrenmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014:330).

2.1.2.4. İlişkileri Zedeleme Korkusu

İlişkilere zarar verme korkusu da sessizliğe sebep olan nedenlerden biridir. Örgüt çalışanlarının birbirleri ile olan iletişimlerinin iyi olması örgütün amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi açısından önemlidir. İşgörenlerde hem kendi hem de örgüt huzuru adına meslektaşları ile ilişkilerini zedelememeye çalışırlar. Herhangi bir meslektaşına olumsuz bir bildiriye bulunması durumunda ilişkilerinin zedeleneceğinden korkan işgören konuşmamayı, sessiz kalmayı tercih etmektedir. Ayrıca meslektaşları ile iletişimi bozulan işgören terfi edememe, işten çıkarılma,

düşmanca tavırlar ile karşı karşıya kalma, örgüt huzurunun kaçması gibi nedenlerden dolayı da sessiz kalır (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003:1462).

İşgören, örgüt ile ilgili herhangi bir işleyiş bozukluğu meydana geldiğinde ve bunu fark edip dile getirmek istediğinde, diğer çalışanların bundan hoşlanmayarak olumsuz tavırlar sergileyeceklerini düşünerek bu davranışından vazgeçme isteği içerisine girerler. İşgören sergilediği davranışlar ile olumsuz tepki çekerek imajını zedelemek istememenin yanında meslektaşları ile ilişkilerinin zedelenmemesine de özen göstermektedir (Perlow ve Repenning, 2007:10). İşgören meslektaşına ileteceği fikir ve öneriler sonrasında onun alınma, kırılma, yanlış anlama ve tavır alma korkusundan dolayı sahip olduğu bilgileri değerli olsa dahi paylaşmamaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016:73; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

Çakıcı (2010) işgörenin, meslektaşı bir hata yaptığı zaman, bu hatayı ilerde kendisinin de yapacağı ihtimaline yer vererek de hoşgörülü bir şekilde sessizliği tercih ettiğini belirtmektedir. Slade (2008) ise işgörenlerin zaman zaman ilişkilerin zedelenmemesi adına beyaz yalanlar söyleyip, yanlış bilgiler verme eğilimlerinde olduğunu da ifade etmiştir.

2.1.2.5. Konuşmanın Riskli Görülmesi

İşgörenler örgüt ile alakalı her konuda kendilerine güvenseler dahi örgütsel konular, sorunlar ile ilgili dürüst ve açık konuşmanın kendileri için tehlikeli olduğuna inanmaktadırlar(Premeaux ve Bedeian, 2003).

İşgörenler çalıştıkları örgüte, bildiklerini aktararak, fikir verip önerilerde bulunarak, sorunlara çözümler üretmek katkıda bulunmak ve faydalı olmak isterler. Fakat bu isteğine rağmen örgüt içerisinde baskılar, olumsuz geri bildirimler ile karşılaştığında işgören bu isteği tekrarlamadığı gibi sessizlik içerisine girer. Bu da devamında örgüte karşı duyarsızlık meydana getirir (Öztürk ve Cevher, 2016:73; Eroğlu, Adıgüzel, ve Öztürk, 2011).

Başka bir deyiş ile örgütlerin sürdürülebilirliklerini devam ettirmeleri, değişen çevre şartlarına ayak uydurmaları, artan rekabet ortamında lider konumda olabilmeleri için

işgörenlerinin bilgi, tecrübe, fikir ve önerilerine önem vermeleri, işgörenlerinde sahip oldukları bilgileri paylaşmaktan korkmamaları gerekmektedir. Fakat işten atılma terfi edememe, dışlanma, sorun yaratan kişi olarak görülme gibi korkulardan dolayı işgörenler konuşmanın riskli olduğunu düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005:441; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014:329). Bu sorunun ortadan kaldırılması için işgörenlerin konuşmanın bir risk getirmediği konusunda cesaretlendirilmesi ve örgüt içerisinde olan bilgi akışının da şeffaf olması gerekmektedir.

2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

2.2.1. Sinizm, Örgütsel Sinizm Tanımı

Sinizm kelimesi yüzyıllar içinde cynic, cynica ve cynicism olarak dil içerisinde değişik şekillerde kullanılmıştır. Oxford İngilizce sözlüğü ise sinizmi; davranışları ve hareketleri ile güvenilmez, saygı görmeyen kişi olarak tanımlamaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342). Buna benzer olarak “insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama; alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş; küçümseyerek hata bulma eğilimi” şeklinde tanımlanan kavramda sinizm kavramıdır (Kılıçaslan ve Kaya, 2016:14).Başka bir deyiş ile sinizm, insanların her davranışında mutlaka bir çıkar bulunduğuna inanılan ve iyiliğin olmadığı yönünde açıklamada bulunduran düşüncedir (Reyhanoğlu, 2007: 1).

Örgütsel sinizm üzerine yapılan temel çalışmalar, Gouldner (1977) tarafından yapılırsa da kavrama tam anlamıyla dikkat çekilmesinin sağlanması, Kanter ve Marvis'in 1989 yılında yazmış oldukları, Amerikalı çalışanlara uygulanan anket ile sinizmin neden örgütlerde yaygınlaştığını anlatan kitap ile gerçekleşmiştir. Bunun devamında gelen çalışmalar ise bir örgütte oluşan sinizmin etkilerine yönelmiş, bunun çalışanlarda ne gibi etkiler yarattığının üzerine yoğunlaşmıştır (James, 2005).

James (2005) örgütsel sinizmi çalışanın bulunduğu örgüte ilişkin olumsuz davranış, duygu ve düşünceler şeklinde görülen tutumu olarak tanımlamıştır. Örgütsel sinizm zaman içerisinde çalışanın örgütten kopuk ve örgütün genel anlamı ile bütünlükten

yoksun olmasının yanında bireyin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumu olarak ifade edilir (Polat ve Meydan, 2010).

Goodman'a (2011) göre ise, örgütsel sinizm çalışanların, liderleri tarafından kendilerine adaletsiz davranılacağı ve sömürüleceklerine karşı olan inançlarının devam eden sonucu olarak tanımlanmıştır. Burada yönetici ve çalışan arasında ortaya çıkan algı farklılığı ve menfaat çakışması işgörende örgüte karşı sinik duygular beslemesine sebep olmaktadır. Örgütsel sinizm başka bir deyiş ile otoriteye ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumlardır. Örgüt içerisinde elde edilen çeşitli deneyimlerden sonra çalışanın işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin tutumu ön plandadır ve kişide mesleğe karşı hissizlik, aldırmaçlık, boş vermişlik mevcuttur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:287; Kartal, 2013).

Sinik bireylere göre, güvenilecek insan yoktur. İnsanların sahtekar ve bencil oldukları inancı sinik bireylerde oldukça fazla yer etmektedir. Örgütsel anlamda baktıklarında, örgütlerinin samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğunu, yönetici ve örgüt çalışanlarının sadece kendi çıkarlarına hizmet ettiklerini düşünür. Zaman içerisinde sinik hale gelen birey, bu düşüncelerini davranışa dökerek örgütlerini sert şekilde eleştirirler ve örgütlerin sahip olduğu ahlaki değerleri hiçe sayarlar. Üstlerinin herhangi bir örgütsel amacı gerçekleştirme konusunda yeterli deneyim ve güce sahip olmadığını düşünür, gelecek zamanlı örgütsel başarı olasılığının düşük olduğuna kendilerini inandırırılar (Wamous, Reichers ve Austin, 2000; Abraham, 2000; Uzun ve Ayık, 2016; 674). Bu bireyler örgütlerine karşı öfke ve küçümseme hissederek, kendilerini sahip oldukları işten giderek soğuturlar. Örgütleri aklına geldikçe sinirlenen, üzüntü, öfke, utanç duyabilen sinik çalışanlar sadece örgüte değil başkalarına karşıda güvensizlik içerisinde olmaya eğilimli hale gelebilirler (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005; Uzun ve Ayık, 2016; 674).

Tüm bu sebeplerden dolayı, sinizm düşüncesine sahip sinik birey etrafındakilerin çıkarıcı ve yararıcı olduğuna inandığı için insanlardan pek haz etmez. Örgüt içerisinde ise liderlerine güvenmez ve mümkün olduğu kadar şüpheli yaklaşır. Çünkü menfaatlerin ön planda olduğunu düşünür ve liderinin sadece ondan faydalanmaya çalıştığı düşüncesine kapılarak örgüte karşı olumsuz tavırlar

içerisinde bulunur. Sinizm düşüncesine sahip olunmasından dolayı, şüphencilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, kuşkuculuk ve olumsuzluk sözcükleri ile yakın anlamda kullanılmış olan bu kavram, tüm olumsuzlukları bünyesinde barındıran örgüt çalışanının örgütsel sessizlik, psikolojik iyi oluş haline etki etme kapasitesine de sahiptir.

2.2.2. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan birçok çalışma, sinizme neden olan faktörlerin birbirinden farklı olduğu yönündedir. Bazı çalışmalarda örgütsel sinizm, liderin davranışlarının personeli olumsuz yönde etkileyecek şekilde olmasından dolayı sinizme neden olan faktörlerden biri olarak görülür iken (Wanous, Reichers ve Austin, 2000:137) nedenlerinin sorgulandığı diğer çalışmalarda personelin eğitim seviyesinin sinizmi etkilediğine vurgu yapılmaktadır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007).

Sinizm ile ilgili yapılan çalışmalarda, psikolojik sözleşme, sözleşme ihlalleri gibi nedenler de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden biri olarak görülmektedir (Abraham, 2000:271; Pugh, Skarlicki ve Passell, 2003:207). Psikolojik sözleşmeler işlemsel ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşlemsel sözleşmeler, örgüt içerisinde işgören tarafından ekonomik temelli çıkarılara dayalı olurken, ilişkisel sözleşmeler daha çok karşılıklı görev ve sorumlulukları yerine getirmeyi kapsayan uzun bir süreci ifade etmektedir. Örneğin, ilişkisel sözleşme anlayışı, işgörenin yerine getirdiği görev ve sorumlulukları karşısında işverenin bunu karşılıksız bırakmayacağı inancına dayanırken (kariyer, eğitim, övgü, bağlılık) işlemsel sözleşme anlayışında işgören, çalışmasının karşılığı olarak ekonomik anlamda tatmin edilmek, uygun ücreti almak ister (Özkalp, 2004:281).

Karşılıklı yapılan psikolojik sözleşmeden sonra beklenti içerisine giren çalışan, yerine getirdiği sorumluluklar karşısında herhangi bir ödüllendirilmeye tabi tutulmaz ise sözleşme ihlal edilmiş olur. Beklentilerinin ne ilişkisel ne de işlemsel olarak karşılanmadığını gören işgören, örgüte karşı hayal kırıklığı, öfke, sinir, güvensizlik, sadakatsizlik gibi duygular içerisine girerek sinik bir çalışan haline gelir. Kısa dönemse etkisiz gibi görünen sinizm zaman içerisinde diğer çalışanlarda da

görülerek uzun vadede örgüte zarar olarak geri dönebilir. Çünkü örgüt içerisinde çalışmaya devam eden sinik birey ya zamanla diğer çalışanları da kendisine çeker ya da diğer bireyler gözlemleri sonucu özgür iradesi ile örgüte karşı bu duyguyu beslemeye ve sadakatsizlik yaşamaya başlar.

İşgörende meydana gelen ve sinizme neden olan bir diğer faktör ise kişi-rol çatışması olarak gösterilebilir. Bu çatışma bireyin sahip olduğu inanç, tutum ve davranışlar, sergilemesi gereken rolü ile uyumlu olmadığı zaman ortaya çıkar. Kişi rolünün kendisine vermiş olduğu yetki ile sahip olduğu asıl duygu, tutum ve davranışlardan farklı davranabilir. Kişiliğinin ona verdiği hisleri ile rolünün ona verdiği hisler arasında kalan işgören, bunu devam ettirmek zorunda kaldığı takdirde, işine olan ilgi sevgi ve bağlılığı kaybedeceği gibi çalışma arkadaşlarına karşı da sinik duygular besleyecektir. Örneğin aynı statüde bulunan çalışanlar arasında yapılan haksızlıklar çalışmada öfke ve hayal kırıklığına sebep olacak, bu durum bireyde kişi-rol çatışmasını meydana getirecektir. Çalıştığı örgütte rolünü başarı ile yerine getirdiğini düşünen çalışan, kendisinden daha eksik bir çalışanın terfisine tanık olduğu takdirde, çabalarının boşa olduğunu düşünecek ve bu duygusu da örgütsel sinizme neden olacaktır (Abraham, 2000:273). Haksızlığa uğradığını düşünen birey kendi içerisinde kişi-rol çatışması yaşarken, örgüte karşı olan sadakatini, inanç ve olumlu tutumunu da kaybedebilir. Bu yüzden, bir örgütte iş-rol tanımlamalarının doğru yapılması hem işgören hem de örgütte, sinizmin azalması ya da tamamen yok olması açısından önemlidir.

Andersson ve Bateman'a göre (1997:452) örgütsel sinizme neden olan öncül faktörlerin başında ücret politikası gelmektedir. Örgütte çalışan astlar, yöneticilerinin aldığı ücretlerin yüksek olmasından kaynaklı olarak imtiyazlı bir durum olduğunu düşünmektedir. Bu imtiyazlı durum örgütsel adaletsizliği tetikleyerek işgörenin örgüte karşı adalet, bağlılık, sorumluluk duygularının körelmesine ve örgüte karşı sinik duygular beslemesine sebep olmaktadır.

Reichers, Wanous, Austin (1997: 48) çalışmalarında örgütsel sinizme neden olan faktörleri, işgörenin örgüt içerisinde yaşadığı yoğun stres ortamı, örgütün çalışan beklentisi ile uyumsuzluğu, örgütsel adaletsizliğin farkedilir derecede olması, iletişim ağındaki eksiklikler olarak yorumlamıştır.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkma nedenlerine başka bir bakış açısı da (Andersson, 1996) tarafından geliştirilmiştir. Andersson (1996:1395-1413) örgütsel sinizme neden olan faktörleri; iş ortamına ilişkin faktörler, örgütsel faktörler, işin kendisi ve rolden kaynaklı faktörler olmak üzere üç grup altında değerlendirmiştir. Üstlerin sahip olduğu uçuk idari maaşlar, işten çıkartılırkenki sert tavır, adaletsizce elde edilen örgüt kârları gibi konular iş ortamına ilişkin faktörler adı altında değerlendirilirken, zayıf iletişim, çalışanlara sergilenen kaba tavır ve davranışlar, örgütsel skandallar çalışanların seslerine getirilen kısıtlamalar, yönetim kademesindeki tutarsızlıklar gibi faktörler sinizme neden olan örgütsel faktörler olarak değerlendirilmektedir. Rol belirsizliği, rol çatışması ve işgörene yüklenen iş yükünün fazlaca ağır olması ise işin kendisi ve rolden kaynaklı sinizm faktörleri olarak görülmektedir (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014: 133).

Mirvis ve Kanter (1991:45-53) tarafından benzer yorumlar getirilen bir diğer çalışmada örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan faktörler üç ana grupta toplanmıştır. Bunlardan birincisi, işgörenin çalıştığı örgüt ile ilgili olan yüksek beklentileriyken ikincisi unsur, bireyin kendisi veya örgüt içerisindeki bir başkası ile ilgili yaşadığı hayal kırıklığıdır. Bireyin sinizme eğilimli hale gelmesine neden olan üçüncü faktör ise düş kırıklığıdır. Örgüt içerisinde başkası tarafından kullanıldığını veya aldatıldığını, bir hileye maruz kaldığını düşünen birey örgüte karşı düş kırıklığı içerisinde girerek sinik hale gelmektedir.

Yukarıda yer alan nedenlere bütünsel olarak yorum getiren Özgener, Öğüt, ve Kaplan'a (2008:53-72) göre işgörende sinizmi meydana getiren dört önemli faktör şu şekilde sıralanmaktadır:

Yüksek Beklentiler: İşgörenin kendisine veya çalıştıkları örgüte karşı olan üst düzey beklentilerini ifade etmektedir. İşgören gerek bireysel, gerekse örgütsel olsun sahip olduğu yüksek beklentilerden ne derece uzak olur ise o derecede sinik bir birey haline gelecektir.

Hayal Kırıklığı Deneyimi: İşgörenin daha önceki tecrübelerine dayanarak, çalıştıkları örgütlerde yaşadıkları olumsuzluklar onları herhangi bir sorumluluk

duygusu alma konusunda engeller ve oluşan yenilgi duygusu ile birey hayal kırıklığına uğrayarak sinik bir çalışan haline gelir.

Küçük Görülme: İşgörenin örgüt tarafından yeterli düzeyde bulunmadığını ifade eden inançlarıdır. Birey örgütü tarafından dikkate alınmadığını, düşüncelerinin önemsenmediğini gördüğü takdirde bulunduğu örgüte karşı hayal kırıklığı yaşamakta bu da onun sinik bir çalışan haline gelmesine neden olmaktadır.

Kuşkuculuk: Bu duygu işgörenin örgütüne karşı beslediği şüpheleri ifade etmektedir. Zaman içerisinde örgütünün doğruluna inanmayan, ona güvenmeyen çalışan örgüte karşı sinik duygular beslemeye başlar.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde örgütsel sinizme neden olan birçok faktörün olduğu görülmektedir. Kişisel ve örgütsel nedenler, örgüt amaçları, karar alma seviyesinde astlara verilen önem, kuşku, örgütsel karmaşıklık, işgörenin hissettiği değer, iş yükü, fazla gelen sorumluluklar, adaletsizce yönetim, sözleşme ihlalleri, işten çıkarma aşamasındaki sert tavırlar, örgüt içerisindeki liderin tavır ve davranışları, terfilerin haksız ve yetersiz oluşu, gerektiğinden uzun çalışma saatleri, rol çatışması, rol belirsizliği gibi daha yazılabilecek bir çok neden örgütsel sinizmi meydana getirmekte ve tetiklemektedir (Andersson, 1996; Çalışkan ve Erim, 2010: 660; Kalay, Oğrak, ve Nişancı, 2014; Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2010: 381; Özgener, Reichers, Wanous ve Austin, 1997:48; Öğüt, ve Kaplan, 2008; Çakıcı ve Doğan, 2014:80; Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Abraham, 2000; Kutanis ve Çetinel, 2009: 69; Pugh, Skarlicki ve Passell, 2003; Şantaş, Uğurluoğlu, Kandemir ve Çelik, Y.; 2017: 870; Tokgöz ve Yılmaz, 2008:284).

2.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Sinizmin boyutları üzerine yapılan önceki çalışmalarda genel itibari ile bireyin çalışanların örgüte karşı sergiledikleri olumsuz tutumlarından bilişsel boyut üzerinde durulmuştur (Andersson ve Bateman, 1997:451; Wanous, Reichers ve Austin, 1994:269-273; Vance ve Tesluk, 1996: 344). Fakat bilişsel boyuta olan ağırlık Dean ve arkadaşlarının çalışmaları sonucu ortaya çıkardığı üç temel boyut ile yeni bir bakış açısı kazanmıştır.

Dean, Brandes, ve Dharwadkar, (1998; 345) göre örgüt içerisinde sinik hale gelen çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumları genel olarak üç boyut altında kendisini göstermektedir. Bunlar, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bilişsel boyut (bilişsel sinizm) örgüte karşı olumsuz duygu (duyuşsal sinizm) ve örgüte karşı eleştirisel ve küçümseyici davranışları içerisinde barındıran davranışsal (davranışsal sinizm) boyuttur.

Yapılan çoğu çalışmada Dean ve arkadaşlarının getirdiği bakış açısından yola çıkılarak örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Qian ve Daniels, 2008; Tayfun ve Çatır, 2014; Özgen ve Turunç, 2017; Erdoğan ve Bedük, 2013; Mesci, 2014; Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012; Toker, Çetin, Güven ve Aksu, 2017; Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999; Kasalak, G ve Aksu, 2014; Işık ve Altunoğlu, 2016; Amasralı ve Aslan, 2017). Bu çalışmada da diğer çalışmalarda olduğu gibi örgütsel sinizm üç boyut altında ele alınacaktır.

2.2.3.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, işgörende meydana gelen örgütsel adalet, samimiyet, dürüstlük gibi etik ilkelerin yokluğuna olan inancı temsil etmektedir. Örgüt içerisinde sinik hale gelen birey, bulunduğu ortamın ahlak kurallarından yoksun olduğuna, örgüt içerisindeki, insanların tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998:346; Amasralı ve Aslan, 2017:68). Fitzgerald'a göre (2002:19) bilişsel boyut örgütsel anlamdaki bütünlük ve samimiyet duygusunun bilinç düzeyindeki değerlendirilmesi olarak nitelendirilmektedir.

Helvacı ve Çetin (2012:1477) bu boyutu, bireylerin örgütün kararlarına inanmama, hem bireysel hem örgütsel amaçlara karşı yaşanan güvensizlik olarak tanımlamaktadır. Dean ve arkadaşlarına göre örgütsel sinizmin bu boyutu, örgütün çoğunluktan yana olduğuna olan inanç olarak da yorumlanmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998:345).

Beğenirbaş ve Turgut'a göre (2014:228) örgütsel olarak sinik birey, bilişsel boyutta, örgüt içerisindeki her ilişki ve etkileşimin kişilerin menfaatlerine, çıkarlarına göre şekillendiğini düşünür. Onlara göre işgörenler kendi öz benlikleri ile hiç uyuşmayan,

ahlaksız, saygı ve samimiyetten yoksun, dürüst olmayan, vicdan duygusu barındırmayan davranışlar sergilemektedir.

Birey, yönetici ve çalışanların sürekli kendi çıkarları için aldatıcı, gerçek olmayan tavır ve davranışları sergilediklerini düşündüklerinden, mevcut olanı değil altında yatan nedeni ve hileyi görmeye, ortaya çıkarmaya çalışırlar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998:346; Erdoğan ve Bedük, 2013:20). Örgüt içerisinde hile, haksızlık, kullanılma gibi durumların varlığına inanan işgören, herkesin kendi çıkarları adına hareket ettiğini düşündüğü için kendisi de çıkarları adına hareket etmeye başlar. Bu boyut gözlem ve düşüncelerden yola çıkan bireyin sinizme doğru ilerleme boyutu olarak da adlandırılabilir. Birey sinizm içerisindeki bilişsel boyutundan sonra bir sonraki adım olan duyuşsal boyuta ilerlemeye başlar (Yücel ve Çetinkaya, 2015:249).

2.2.3.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda ön plana çıkan faktör, işgörenlerin, örgüte karşı besledikleri güçlü duygusal tepkilerdir. Bu boyut bireylerin bilişsel boyutta oluşan inançlarının duygusal tepkilerine dönüştüğü boyuttur. Duyuşsal boyutta, işgörende küçümseme, utanç duyma, öfkelenme, nefret etme gibi olumsuz duygular aşırı şekilde uyarılır (Dean ve diğerleri 1998:346; Amasralı ve Aslan; 2017:69; Kasalak, G. ve Aksu, 2014: 116).

Dean ve arkadaşları, sinik hale gelen işgörenlerin, sadece örgütlerine karşı inançları olan kişiler olmadıklarının farkına varılmasının gerekliliğinden bahsetmektedir. Çünkü işgören inançlarından beslenerek örgüt içerisinde duygular yaşayan bireylerdir (Dean ve diğerleri 1998:346).

Barut'a göre (2005:300) bireyin bu aşamada sergilediği olumsuz tavırlar, kişinin daha önce de konu ile ilgili edinmiş olduğu tecrübesinden kaynaklanmaktadır. Bu düşünceye göre eğer bireyde olumsuz duygular oluşmuş ise, bunun temelde yatan anlamı, bireyin daha önce de bu uyarıcılarla bir ilişkisi olduğudur.

Örgütsel sinizmin duygu boyutu Izard'ın 1977 yılında yaptığı çalışmasında tanımladığı dokuz temel duygudan (ilgi- heyecan, beğenme- keyif, sürpriz- şaşırma, üzme- keder, kızmak- öfke, nefret- uzaklaşma, küçümseme- hor görme, korku, terör, utanç- küçük düşürme) birkaçını kapsamaktadır. Örneğin, işgören, bahsedilen dokuz boyuttan biri olan küçümseme duygusunu hissettiği anda örgütüne karşı öfkelenebilir ve bu duygu gittikçe, örgüte karşı üzüntü, nefret, utanç duygusuna dönüşebilir. Bu yüzden sinizm kavramı olumsuz birçok duyguyu beraberinde getirebilen bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Dean ve diğerleri, 1998:346).

2.2.3.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyut, bireyin sahip olduğu inanç ve pekiştirdiği düşüncelerin söz ve hareketler ile kendisini gösterdiği boyuttur. Diğer bir ifade ile birey, örgütsel sinizmin bu boyutunda bilişsel ve duyuşsal öğelere uygun olarak hareket eder (Fındık ve Eryeşil, 2012:1251; Dean ve diğerleri, 1998: 346).

Kişinin bahsedilen ilk iki boyutta içerisinde barındırdığı tepki ve duygular herhangi bir şekilde davranışa dönüşmez iken son boyut olan davranışsal boyutta bu tepki ve düşünceler eyleme dönüşmeye başlar. İşgören, bu boyutta çevresine çalıştığı örgüt ile ilgili şikayetlerde bulunmaya, karamsarlıklarından bahsetmeye, örgütün geleceği ile ilgili yaptığı olumsuz tahminleri dile getirmeye başlar. Sinizmin uzun vadede devam ettiği aşamada ise işgören çalıştığı örgütü alaycı bir şekilde mizah unsuru yapmaya ve örgütünü eleştirdiği kişiler ile anlamlı şekilde bakışmaya başlar (Yücel ve Çetinkaya, 2015:250; Fındık ve Eryeşil, 2012:1251).

2.2.4. Örgütsel Sinizm Teorileri

Örgütsel sinizm alanyazınında teorik temellerin neler olduğu konusunu açıklığa kavuşturmak için çeşitli sosyal ve psikolojik teorilerden yararlanılmıştır. Bu teorilerden yararlanılarak oluşturulan örgütsel sinizmin kuramsal temellerini belirleyen başlıca yaklaşımlar; beklenti kuramı, atfetme kuramı, sosyal değişim kuramı, tutum kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramıdır. Bu başlık altında sözü geçen kuramlar incelenmiş ve örgütsel sinizm bakış açısı ile açıklanmıştır (Dean ve diğerleri, 1998: 345).

2.2.4.1. Atfetme (Yükleme)Teorisi

İlk olarak, Heider'in (1958) yapmış olduğu sağduyu psikolojisi isimli araştırmaya dayanan bu sosyal psikoloji temelli teoride, bireylerin sergilemiş olduğu davranışların nedenini bulma çabası atfetme başlığı altında değerlendirilmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 17) Heider'in yaptığı çalışmalara Kelley (1973) ve Weiner'in (1986) atfetme teorisi ile ilgili diğer çalışmalar da katılınca atfetme teorisi ile ilgili alanyazın genişlemiştir. Birbirine katkı sağlayarak ilerleyen bu çalışmalar sayesinde atfetme teorisi, örgüt içerisinde bireyin sergilemiş olduğu davranışların neden ve sonuçlarının bir çözüme bağlanmasında, var olan örgütsel davranışların analiz edilmesinde örgüte fayda sağlayan ve yararlanan teorilerden biri olarak görülmeye başlanmıştır (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2010: 144)

Bu teoriye göre, bireylerin sergilemiş oldukları davranışlar, bireysel ve çevresel etkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Specht, Fichtel ve Meyer, 2007: 536) Weiner (1976) atfetme kuramını belirli bir olayın nedenlerine yönelik olarak kişide ortaya çıkan yargı olarak tanımlamıştır (Kelecioğlu, 1992:176).

İnceoğlu'na göre (2010: 63) bireyin sergilemiş olduğu davranışın sebepleri, ortaya çıkan karşıt tutumlarına, sahip olduğu kişisel özelliklerine, çevresel etkenlere ya da bunların birinden ziyade hepsine birden bağlanabilir.

Başaran'a (2000: 278) göre atfetme teorisi, ikili ilişkilerde ilişki kurulan karşı tarafın sergilemiş olduğu davranışları gözlemleyerek, onun içsel durumunu tanımlamak ve sergilemiş olduğu davranışı çözümlenebilmek için nedensel çıkarsama yapma sürecidir. Çünkü karşılıklı ilişkilerde bulunan örgüt bireyleri, birbirlerinin sergilediği davranış ve söylediği sözlerin altında yatan gerçek niyetleri anlamaya ve çözümlenmeye çalışmaktadır. Yani taraflar bu teoriye göre, bireylerin gözleyebildiği davranış ve sözlerine bakarak gözlemleyemediği iç durumlarına yönelik tahminlerde bulunmaktadır. Yalnız bireylerin iç durumları ile ilgili ortaya atılan tahminlerin doğru olması için sahip olunması gereken bazı kriterler de bu teoride bulunması gereken özellikler arasındadır. Davranış tutarlılığı, davranışın genellenebilirliği, birey tarafından yalnızken de yapılabilirliği, davranış belirginliği olarak belirlenen bu dört

özelliğın sağılandığı davranışların içten niyetlerle yapıldığı düşünülerek yapılan tahminlerin doğru ve kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Weiner'in (1976) sosyal güdülenme kuramı ile açıklığı kavuşturulmaya çalışılmıştır. Weiner'a göre örgütte işgörenler, olumsuz olarak adlandırılabilcek bir hareketten sonra, olayın nasıl algılandığına dair tahminlerde bulunurlar ki bu tahminler genel itibari ile sempati, öfke, sorumluluk alma kararı ve umut gibi duyguların hissedilmesine yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu algılanan duygular bireyin ya toplum yanlısı davranışlara sahip olmasına ya da tam tersi olarak anti-sosyal davranışlarına yol açmaktadır (Eaton, 2000: 18-19).

2.2.4.2. Beklenti Teorisi

Örgütte işgörenlerde meydana gelen olumsuz tutum ve davranışların, sinik bireyler haline gelmelerinin sebepleri arasında, beklentilerinin karşılanmaması da yer almaktadır. Bu yüzden, örgütsel sinizmi açıklamaya çalışan teorilerden birisi de beklenti teorisi olarak görülmektedir.

Vroom (1964) tarafından geliştirilen ve güdülenme kuramlarından biri olan beklenti kuramı, işgörenlerin kişisel beklentileri ile ilişkilidir. Aşan ve Aydın'a göre (2006: 108) bu teori bireylerin çeşitli davranış kalıpları arasından kendilerine has bireysel beklentilerine uygun olarak nasıl davranacakları konusunda seçim yapmaları fikrine de dayanmaktadır.

Başka bir bakış açısı ile teori her bir çalışanın göstermesi gereken çabayı ve çaba karşılığında istenilen sonuçlara ulaşma olasılığı olarak açıklanmaktadır. Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi sonradan Porter ve Lawler tarafından daha ayrıntılı bir model haline getirilmiştir Bahsedilen bu teori üç temel ilişkiye odaklanmaktadır (Aşan, 2001: 232; Robbins ve Judge, 2013: 224-225).

Çaba Performans İlişkisi: Çalışanın işini yaparken gösterdiği çaba sergilemekte olduğu performansını etkilemektedir. Burada, çalışanın çabası oranında performans elde edeceğine dair olan beklentisi ön plandadır.

Performans-Ödül İlişkisi: Çalışanın göstermiş olduğu iş performansı sonrası ödül alacağına olan inancını temsil etmektedir. Burada çalışan işinde sergilediği performansın kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmaktadır.

Ödül-İhtiyaç İlişkisi: Çalışan işinde gösterdiği başarı sonrasında bazı ödüller arzulamaktadır. Arzu edilen ve alınan ödüller işgören için bir değer ifade eder. Çalışanın ödüller karşısında hissettiği değer yüksek olması ödüle karşı çekicilik yarattığı için onun işinde daha fazla çaba göstermesine ve başarıya odaklanılmasına olanak sağlamaktadır.

Örgütsel sinizm hakkında çalışmalar yapan yazarlar (Reichers, Wanous ve Austin, 1997; Vance, Brook, ve Tesluk, 1996; Brandes, Dharwadkar ve Dean 1999: 7; Wanous, Reichers ve Austin, 1994) örgüt içerisinde işgörenlerin sahip olduğu sinik tutumlarının, çalışanların, örgütün gelecekteki durumuna ilişkin olumsuz beklentilerinin bir sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt içerisinde herhangi bir şekilde zamanla sinik hale gelen örgüt çalışanlarının, çaba gösterecekleri dahi istedikleri amaçlara, ödüllere, beklentilere ulaşamayacaklarına ilişkin sahip olduğu olumsuz inançlar, beklenti teorisinin sinizmdeki rolünü ifade etmekte ve desteklemektedir (James, 2005: 11).

2.2.4.3. Tutum Teorisi

Örgütsel sinizmin teorik temellerini açıklayan bir diğer kuram tutum teorisidir. Tutum kavramı bireyin yaşadığı çeşitli deneyimler sonrası belirli bir nesne, kimse ya da duruma karşı, düzenli tavır ve davranış biçimleri olarak açıklanabilir (Şimşek ve diğerleri, 2008:73).

James (2005:12-13) tutum kuramını, örgütsel sinizmi anlayabilmek ve hakkında teorik bir çerçeve kurmak için alana yardım eden önemli bir çalışma olarak görürken, Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) örgütsel sinizmi duyuşsal, davranışsal ve bilişsel bir tutum olarak ele almıştır. Başlangıçta tutumun boyutları olarak görülen bu üç boyut aslında Dean ve diğerleri (1998) tarafından ortaya konan örgütsel sinizm tanımında da sahip olunan üç boyuttur. Tutumların bu boyutları en başından beri örgütsel sinizmin teorik temellerinin bir çözüme ulaşması aşamasında yapılan

tüm çalışmalarda etkili olmuştur. Bireyin örgüt içerisinde örgüte ilişkin sahip olduğu duyuşsal (kavga, sıkıntı, gerilim, endişe vb) davranışsal (alay etme, eleştirme, aşağılama, vb) ve bilişsel (inanç, güvensizlik) faktörler örgütsel sinizmin meydana getirdiği tutumlar olarak görölmektedir (Dean ve diğlerleri 1998; James, 2005:12-13).

2.2.4.4. Sosyal Değişim Teorisi

1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiş olan sosyal değişim kuramı, örgütlerde var olan istihdam ilişkilerini anlayıp çözümlenebilmenin temelini oluşturmakta ve bu sebeple sosyal bilimler alanında oldukça yaygın olarak kullanılan temel teorilerden biri olarak görölmektedir. Bu teorinin temelinde anlatılmak istenen, hayatta kalmak için insan ilişkilerinin aslında bir gereklilik olduğudur. Başka bir deyiş ile teori, bireylerin belli ihtiyaçlarını karşılayabilmek için birbirleriyle iletişime geçmelerinin gerekliliğini savunmaktadır (Blau, 1964; Gouldner, 1960:64-65). Bu nedenle karşılıklılık fikri teorinin temelini oluşturmaktadır.

Blau (1964), sosyal değişim teorisine göre, bireysel veya örgütsel ilişkilerde verilen yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin var olan ilişki dengesine olumsuz yansıdığını belirtmiş ve bunun da her iki taraf için negatif sonuçlar doğurduğuna vurgu yapmıştır. Bu olumsuz sonuçlardan bir tanesi örgütsel sinizm kavramının ortaya çıkmasıdır.

Johnson ve O'Leary-Kelly'e göre (2003:641-643), sosyal değişim teorisi, örgütsel sinizmin kavramsal temelleri içerisinde incelenmesi gereken önemli bir teoridir. Bahsedilen araştırmacılara göre, çalışanlar arasındaki sosyal değişim bireylerin kendi çıkarlarına göre konumlandırılmıştır ya da konumlandırıldığı ölçüde sinizm duygusunu azalttığı savunulmuştur. Çünkü, sinizm gibi olumsuz tutumlar genellikle düşük kaliteli sosyal ilişkilerin bulunduğu alanlarda kendisini göstermektedir. Eğer sosyal değişim teorisine göre bireyler düzgün sosyal ilişkiler içerisine girerler ise sinizm de o oranda ortadan kalkma eğilimi gösterecektir.

Gouldner'a göre (1960:165) örgüt içerisinde aktif olarak işgören, bulunduğu örgüt içerisinde kendisine değer verildiğini ve iyi davranıldığını algılar ise kendisi de çalışan olarak örgüte iyi davranmayı ve örgüte zarar verici hareketlerden kaçınmayı

sorumluluk haline getirir. Bu durum, örgütsel sinizm kavramının örgüt içerisinde var olacak olan olumsuz etkilerini ortadan kaldırır. Sosyal değişim sürecince ortaya çıkan hem birey hem örgüt yararına olan olumlu davranışlar örgütsel sinizm kavramının ortadan kalkmasına olanak sağlarken tam tersi bir tutum örgütsel sinizmin artmasına neden olabilir. Çünkü teorinin dayandığı temel varsayım, bireylerin karşılıklı olarak saygı görme, onure edilme, takdir görme, arkadaşlık, dikkate alınma gibi sosyal ödüllendirilme beklentisi içerisinde girmesinden kaynaklı olarak sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkiyi sürdürdüğüdür. (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219). James'e göre (2005:14) beklenen sosyal ödüllerdeki bu ilgi bireyleri birbirine yaklaştırmaktadır.

Johnson ve O'Leary-Kelly örgütsel sinizmin sosyal değişim ihlalleri yönünden incelendiği çalışmasında (2003:641-643) örgüt içerisinde var olan sinizmin genel itibarıyla sosyal değişim ihlallerine tepki olarak ortaya çıktığına vurgu yapmıştır. Bu görüşe göre, işgören kendilerine verilen belirli sözlerin ihlal edildiğini, performans sonrası oluşan genel beklentilerinin karşılanmadığını görerek, gözlemlenebilen ve eski ihlal tecrübelerini de göz önüne alarak sinik çalışanlar haline gelirler. Bu yüzden işgörenlerin gerçekleşen sosyal değişim ilişkilerinde hissettikleri çalışan aidiyeti ve örgüte duydukları güven duygusunun önemli bir yeri vardır. Kendileri örgüte ait hissedilen bireylerde örgütlere güvenme algısı daha fazla olacağından çalışanlar örgüt içerisinde kurdukları ilişkilerde daha pozitif davranışlar sergileyeceklerdir. Bu durum da çalışanlarda sinik tutumların azalmasına ya da yok olmasına ortam hazırlarken örgüt içerisindeki olumsuz tutumların da ortadan kalkmasına veya hiç görülmemesine olacak sağlayacaktır.

2.2.4.5. Duygusal Olaylar Teorisi

Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilen duygusal olaylar kuramı, örgüt dışında meydana gelen olayların yarattığı duygu değişimlerinin, bireylerin üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Teoriye göre, işgörenin geçmişte yaşadıkları ve etkisi altında kaldıkları duygu değişimleri onların bugünkü örgütsel davranışlarına da etki etmektedir. Bireyler geçmişte tecrübe ettikleri negatif veya pozitif olaylardaki duygu değişimleri mevcut işlerine de yansıtmakta ve geçmişteki duygu değişimleri

bugünkü zamanda duygusal bazı tepkilere yol açmaktadır (Özdevecioğlu, 2004:184).

Çalışanların örgüt içerisinde duygu değişimleri yaşamasına neden olan olaylar dan ayrı olarak örgüt dışarısında da iş temelli olmamasına rağmen yaşadıkları duygusal olaylar da bulunmaktadır. Örgüt dışında ve örgütten bağımsız yaşanan duygusal olaylar da işgörenin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarında kendisini gösterebilir (Özdevecioğlu, 2004:184).

Örgütsel sinizmin bu teori ile olan ilişkisine bakıldığında ise, bireyin duygusal değişimleri sebebiyle yaşadığı sinik davranışlar ön plana çıkmaktadır. Çalışanın bireyin geçmişte yaşadığı iş temelli olumsuzluklar veya gün içerisinde yaşadığı duygusal olaylar onun bugünkü işi ile ilgisi olmasa bile o gün için sinik bir birey haline gelmesine sebep olabilir.

2.2.4.6. Sosyal Güdöleme Teorisi

1985 yılında Weiner tarafından geliştirilen sosyal güdüleme kuramı, işgörenin sinik hale gelmesinin sebepleri hakkında çeşitli hipotezler üretmekte ve bu hipotezlerin test edildiği kuramsal bir temel sağlamaktadır.

Weiner'in bu teorisine göre, yapılması gereken ilk şey bir olayın sonucunun nedenlerini araştırmaktır. Bundan sonraki süreçte ise olaylar, sahip olunan nedensel boyutlar başlığı altında değerlendirilmekte. yapılan değerlendirmeler sonucunda ise gelecekte oluşacak benzer olaylar ile ilgili beklentiler geliştirilmektedir. (Eaton, 2000:13). Başka bir deyiş ile teoride, nedensel yorumlamaların yapılma sebebi, gelecekte karşılaşılabilmek ihtimali olan olaylar karşısında nasıl davranılması ve bunların nasıl tahmin edilmesi gerektiğinin bilinmesidir.

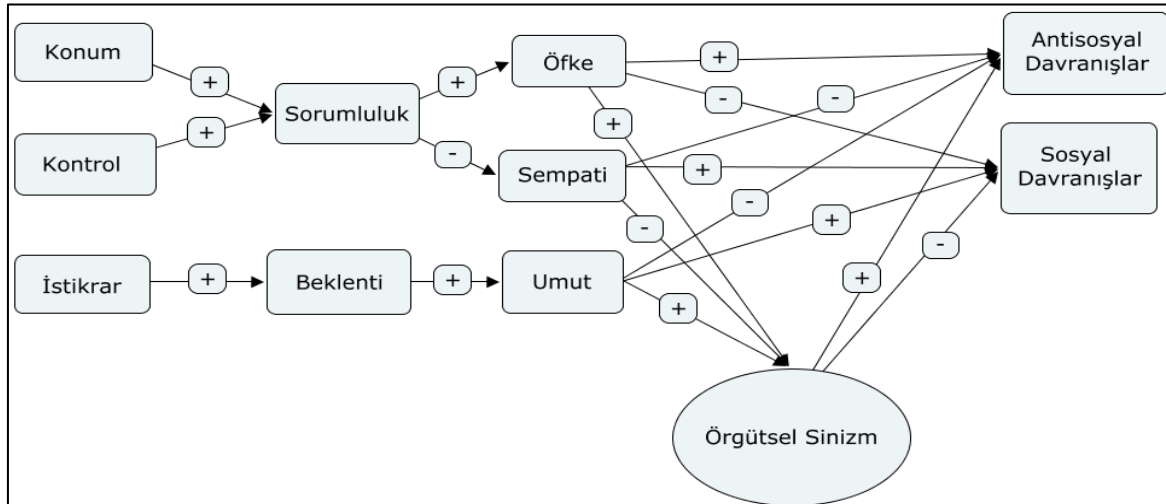
Weiner'ın sosyal güdülenme kuramında üç temel faktör yer almaktadır (Eaton, 2000:13-14) Bunlar;

Konum Faktörü: Olayların nedenlerinin içsel veya dışsal faktörlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığının algılanmasıdır. İçsel konumda örgüt içerisinde verilmiş örgütsel

kararlar ön planda iken, dışsal konumda ise, örgüt dışından kaynaklı durumlar söz konusudur. Örneğin, içsel konumda yaşanan bir işten çıkarılma olayı, örgütün daha fazla kâr elde edebilmek için gerçekleştirdiği bir olay olarak yorumlanır iken, dışsal konumdaki işten çıkarılma, örgüt dışından kaynaklı ekonomik koşulların kötüye gitmesi olarak yorumlanmaktadır.

Kontrol Edilebilirlik: Bu faktör gerçekleşen bir olayın bireyin kendi kontrolü altında algılanıp algılanmadığı durumu temsil etmektedir. Bu faktörde içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde değerlendirilmektedir. Örneğin birey, çalışanların işten çıkarılmasını, içsel kontrol edilebilirlik seviyesinde algılar yani çalışanın işten tamamen örgütün kâr oranı arttırmak amaçlı çıkarıldığını düşünür ise, bu sonuçtan örgütü sorumlu tutarak, sert bir şekilde eleştirecek ve yargılayacaktır. Fakat, işten çıkarılma olayını dışsal, kontrol edilememe seviyesinde algılar yani çalışanın ekonomik durumların kötüye gitmesinden kaynaklı olarak çıkarıldığını düşünür ise örgütü daha az sorumlu tutacak ve aşırı sert bir şekilde yargılamaktan kaçınacaktır.

İstikrar Faktörü: Bu faktör bir olayın, gelecekte tekrar görülebileceği anlamı taşımaktadır. Bu faktöre göre işgören, işten çıkartılma olayını örgütün kâr oranını artırma eylemi olarak görür ise bu durumu istikrarlı bir faktör olarak algılar ve örgütün daha fazla kâr elde etmek isteyeceğini her zaman bu durumun ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğunu düşünür. Fakat eğer işgören, bu işten çıkarılmanın ekonomik faktörlere bağlı olduğuna inanır ise, bu durum çalışan tarafından istikrarsız bir faktör olarak algılanır.



Şekil 2.1. Sosyal Güdülleme Bağlamında Örgütsel Sinizm Algısı

Kaynak: Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. Dissertation of Master of Arts, York University, Faculty Of Graduate Studies, Toronto, 18-19.

Eaton'ın (2000:18-19) afetme teorisini takip eden Weiner'ın sosyal güdülenme teorisini temel alarak örgütsel sinizmin dinamiklerini açıklamaya çalıştığı modele göre, örgütsel anlamdaki istikrar, kontrol ve konum algısı örgüt adına işgörenlerin gelecekte sergileyecekleri tutum ve davranışlarında etkili olmaktadır. Örneğin, örgütün genel olarak yaşadığı başarısızlık, beklentilerin karşılanmaması, örgüt konumunda meydana gelen sarsıntı, örgütün ortaya çıkan olumsuz olayların sorumlusu olduğuna dair bir algılamaya yol açan yorumlar, örgütü suçlayan bireylerin ortaya çıkmasına bu da genel anlamda sinizme neden olabilmektedir. Birey bu olumsuzlar karşısında örgütü suçlamaz ise örgüte karşı sinik olmayacaktır. Ayrıca, sinik tutumlar içerisine giren işgören, başarısızlıklardan dolayı liderlerinin yetkinliğini sorgulamaya başlarken, onlara karşı da sinik ve anti-sosyal davranışlar içerisine girebilir.

Eaton (2000) örgütsel sinizmin, işgörenin yaşadığı olumsuz bir olaydan sonra örgütüne karşı hissettiği duygularla, aynı olaydan sonra sergilediği davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenlediğine vurgu yapmıştır. Ayrıca, yaptığı çalışmada sinizmle ilgili önemli bir konuya vurgu yaparak, işgörende oluşan anti-sosyal davranışların sadece bireyin sahip olduğu öfke, nefret, sinir gibi duygulardan değil de öfkesi ile tetiklenen örgütsel sinizmden kaynaklandığının altını çizmiştir.

2.3. Psikolojik İyi Oluş Kavramı

2.3.1. İyi Oluş, Psikolojik İyi Oluş Tanımı

İlgi alanyazın incelendiğinde iyi oluş (Well-being) Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Aristo, insan davranışı ile başarılabilen şeylerin zirvesinde iyi oluş (eudaimonizm) olduğunu belirtmiştir. Psikolojik iyi oluşun her fırsatta önemli olduğunu çalışmalarında da vurgulayan araştırmacılar iyi oluş ile eş anlamlı “mutluluk”, “yaşam niteliği” ya da “yaşam doyumu” gibi benzer anlama gelen kavramlar kullanmışlardır. Psikolojik iyi oluş kavramından ilk olarak Bradburn 1969 yılında *The Structure of Psychological Well-Being* adlı kitabında bahsetmiştir. Aristo'nun mutluluk arayışı ve ruh sağlığı konularında iyi olma durumunu temel alan Bradburn,

bu kavramları psikolojik iyi oluş adı altında toplamaya çalışmış ve bu sebeple mutluluk anlamına gelen Aristo'nun da bahsettiği "Eudaemonia" kavramını psikolojik iyi oluşu açıklama kavramı olarak kullanmıştır (Forgeard, Jayawickreme, Kern ve Seligman, 2011; Kuyumcu, 2012).

Psikolojik iyi olma hakkındaki bilgi sürekli olarak psikolojik rahatsızlık hakkındaki bilgi ile sınırlı kalmış ve bireyin kaygı endişe depresyon gibi belirtiler taşımaması psikolojik olarak iyi oluş halinin temsili olarak görülmüştür. Fakat psikolojik iyi olma ile ilgili yapılan bu tür sınırlı tanımlamalar tam olarak psikolojik iyi oluş kavramı ile ilişkili olma konusuna karşılık gelmemektedir. Psikolojik olarak iyi olma, stressiz olmaktan ya da diğer psikolojik problemlerin olmamasından çok daha fazlasına karşılık gelmektedir. Bahsedilen ve bireyin psikolojik iyi olma hali ile doğrudan ilgili olan kavram sadece depresif duyguların bireyde olmamasını değil aynı zamanda bireyde yaratılan olumlu benlik algısını, etrafında bulunan diğer bireylerle var olan iyi ilişkileri, çevresel hakimiyeti, yaşamın anlamını ve kendini kabul ettirebilmeden dolayı yaşanan olumlu duyguları içermektedir (Ryff, 1995; Tanhan, 2007.).

Araştırmacılara göre iyi oluş kavramı çok yönlü ve karmaşık bir kavramdır (Bergman ve Scott, 2001:185). İyi oluş üzerine yapılan çalışmalar iki genel bakış açısı üzerine konumlanmıştır. Bunlardan bir tanesi öznel iyi oluş (Hedonik) iken diğeri psikolojik iyi oluş (eudaimonik) kavramıdır. Öznel iyi oluş kavramı genel itibariyle memnuniyet elde etme, ağrıdan, sıkıntılardan kaçınmayla ilgili iyi oluş tanımlamaları ile birlikte mutluluk kavramı üzerinde durmaktadır. Psikolojik iyi oluşun üzerinde durduğu ana kavram ise bireylerin kendini gerçekleştirme isteğidir. Konumuz ile alakalı olan psikolojik iyi oluş, yaşam doyumu kavramı üzerine temellenmiş öznel iyi oluştan ayrı olarak kişinin yaşam amaçlarına ne derecede sahip olduğu, mevcut potansiyelini ortaya çıkartıp çıkartamadığı ve diğer insanlar ile olan ilişkinin ne derecede nitelikli olduğuyula ilgili kişinin yaşamsal duygularını kendisine konu edinir (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002; Ryan ve Deci, 2001:145; Ryff ve Keyes, 1995; Tele, Uzman ve Ergün, 2013:1299). Ryff'da (1989a) konu ile ilgili olarak, psikolojik iyi oluş kavramının mutluluk temelli değil, kendisini gerçekleştirme adı altında düşünülmesi gereken bir kavram olduğuna vurgu yapmıştır. Ryff, Magee, Kling ve Wing'e göre (1999: 247-278) psikolojik iyi oluş kavramı, bireyin kendisi, sahip olduğu yaşamının niteliği ve

bu niteliği kendi içerisinde nasıl değerlendirdiği ile ilgili bilgi veren mikro düzeyde bir yapıdır.

Ryff (1989b) psikolojik iyi oluşun öz-kabul, başkaları ile pozitif ilişkiler, özerklik, çevresel kontrol, yaşam amacı ve kişisel gelişimi içerdiğini belirtmiş ve psikolojik iyi oluşu, "kişinin hayat endişesi ile bireysel ve sosyal ilgileri arasındaki dengeyi kurmak için çabalayacak gücünün olmasıdır" olarak tanımlamıştır (Ryff, 1989b). Bu yüzden ki bireyin örgüt içerisinde yaşadığı olaylar, tecrübe ettiği durumlar, iş yerinde gördüğü tutum ve davranışlar onun dengeyi kurabilmesini etkilemekte doğal olarak bu uzun vadede psikolojik iyi oluş halini etkileyebilmektedir. Başka bir tanıma göre psikolojik iyi oluş bireyin belirlediği amaçları, sahip olduğu potansiyelin farkında olup olmaması, çevresinde bulunan diğer bireyler ile kurmuş olduğu ilişkilerin kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Ryff ve Keyes, 1995:720). Edwards, (2000) ise psikolojik iyi oluşu, kendisini ifade edebilmenin ve yeri geldiğinde takdir görmenin yarattığı olumlu ruhsal sağlık olarak ifade etmektedir.

Psikolojik iyi oluş kavramı, kişinin yaptığı iş, sorumluluk, görev gibi durumlardan sonra kendinden memnun olmasını, bu memnun olmanın verdiği pozitif duygu ile ilişkisi içerisinde olduğu diğer insanlarla güvenli ve yakın ilişkiler kurmasını, yine ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak duruma gelecek şekilde kendisini ve var olan çevresini şekillendirmesini, kimseye bağlı olmadan bağımsız hareket edebilmesini, belirlediği bir amacının olmasının yanında anlamlı bir hayata sahip olmasını, neyi ne kadar yapabileceğini bilerek kapasitesinin farkında olmasını ve bu kapasitesini olumlu psikolojik özelliklere sahip olduğu için sürekli geliştirmeye çalışmasını yansıtmaktadır (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002).

Daha açık bir şekilde özetlenecek olunursa, psikolojik iyi oluş kavramı, bireyin kendisi ve var olan mevcut yaşamı ile ilgili pozitif bir bakış açısına sahip olmasını ifade etmektedir. Psikolojik iyi oluş halinde olan birey, kendinde var olan sürekli gelişme ve ilerlemeyi hissederek, yaşamının anlamlı olduğuna inanır ve belli bir amaca sahip olduğu inancını sürekli taze tutar. Bu kavramın bireyde var olması, onun diğer bireyler ile pozitif ilişkiler kurmasını, kendi amaçlarına uygun kararlar alabilmesini içeren işlevsel bir kavramdır. Psikolojik iyi oluş tam anlamı ile bireyin kendini gerçekleştirmesini temsil etmektedir (Ryan ve Deci, 2001).

Kavrama çalışmada yer alan liderlik bakış açısı ile örgütsel anlamda bakılacak olur ise; liderinin olumlu davranışları ile karşılaşan önemsendiğini ve görüşlerinin dikkate alındığını gören işgören psikolojik olarak hissettiği iyi hali kendisine ve çevresine olumlu olarak yansıtacak, bu durum kendisi için var olan yaşam kalitesini artırmasının yanında uzun vadede işletme girdi ve çıktılarına da olumlu yansıtacaktır. Bu yüzden ki işgörenin örgüt içerisindeki durumu, yaşadığı olaylar, edindiği tecrübeler hem örgüt hem birey açısından önemlidir. Bireyin psikolojik iyi oluş halinin pozitif kalmasını sağlayacak en önemli örgüt çalışanı ise bireyin takip ettiği yöneticisi/lideridir. Bu yüzden liderin sahip olduğu davranış tarzı ve tutumları işgörenin psikolojik iyi oluşu ve örgütün sağlıklı ilerlemesi açısından yadsınamaz derecede önemlidir.

2.3.2. Psikolojik İyi Oluş Bileşenleri (Alt Boyutları)

Psikolojide yaşam boyu gelişim kuramcılarının hepsi iyi oluşun farklı yönlerine vurgu yapmışlardır. Fakat tüm iyi oluşlara rağmen psikolojik iyi oluş kavramının temeli Carol Ryff'in ortaya çıkardığı Çok Boyutlu Psikolojik İyi Olma Modeli'ne aittir. Ryff psikolojik iyi oluşa ait çalışmasını geliştirirken yaşam boyu gelişim temelli çalışmalar üzerine yoğunlaşan teorisyenlerden olan Erikson, Neugarten, Buhler ve Jung'dan ilham almasının yanı sıra klinik temelli olan Maslow'un "kendini gerçekleştirme", Rogers'ın "tam işlev yapan insan" Jung'un bireyselleşme süreci, Allport'un ise olgunluk kavramlarından ilham almıştır (Ryff, 1989a). Ryff'in yukarıda bahsedilen teorisyenlerden ilham alarak psikolojik iyi oluş ile ilgili yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkardığı modellemede altı temel boyutun gerekliliğinden bahsetmiş ve bu altı temel boyut ile birlikte günümüzde de birçok araştırmacı tarafından sıklıkla kullanılan bir ölçek geliştirmiştir. Ryff'e göre bir bireyin psikolojik iyi oluş hali, özkabul, diğerleriyle olumlu ilişkiler, çevresel hakimiyet, yaşam amaçları, bireysel gelişim ve özerklik boyutlarının tamamının bireyde olması ile mümkün olmaktadır (Erdem ve Kabasakal, 2015: 83; Ryff, 1989; Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002;). Ryff psikolojik iyi oluş kavramını oluşturan alt boyutları, bunların anlamlarını ve ölçekteki karşılıklarını şöyle belirtmiştir;

2.3.2.1. Öz Kabul (Self Acceptance)

Ryff'in (1989a) çalışmasında bahsettiği altı boyuttan biri olan öz kabul (Self-Acceptance) kısaca, bireyin kendisinin farkında olmasını ifade etmektedir. Burada bahsedilen farkındalık sadece güçlü ve sahip olunan pozitif yönler anlamında değil güçsüz ve negatif yönlerin de farkına varılmasını temsil eder. Birey, bu boyutta sergilediği davranışların, motivasyon kaynaklarının ve kendi içerisinde barındığı duyguların farkındadır ve tüm bunlara karşı olumlu bir tutum içerisinde (Ryff, 1989a; Ryff ve Singer, 2008:14-17; Kuyumcu, 2012:3; Simon ve Durand-Bush, 2015).

Yüksek Puan: Kendini kabul boyutunun bu aşamasında yüksek puan alan birey, olumlu ve olumsuz yanlarının farkındadır. Kendisini bu yönleriyle de kabul eden bireyin bir diğer özelliği geçmişi ile ilgili pozitif duygulara sahip olmasıdır (Ryff ve Singer, 2008:20-21; Ryff, 1989:1072).

Düşük Puan: Bu boyutta düşük puan alan bireylerin kendinden memnun olmadığı gibi geçmişi ile de barışık olmayan bir tavır içerisinde girdikleri görülmektedir. Geçmişte yaşadıkları olaylar hakkında hayal kırıklığı içerisinde olan bu bireyler, mevcut kişilik özelliklerinden duydukları rahatsızlıktan dolayı olduğu kişiden farklı bir kişiliğe bürünme eğilimine girerler (Ryff ve Singer, 2008:20-21; Ryff, 1989:1072).

2.3.2.2. Diğerleriyle Olumlu İlişkiler (Positive Relations with Others)

Bu boyutun temeli bireyin kendisi dışındaki diğer bireyler ile olumlu ilişkiler kurma, empati, güvenme ihtiyacı durumunda diğer bireylere yardım etme gibi pozitif duygular üzerine kurulmuştur (Ryff, 1989a; Ryff ve Singer, 2008:14-17; Kuyumcu, 2012:3; Simon ve Durand-Bush, 2015).

Yüksek Puan: Bu boyutun yüksek puan alan bireyleri, genel itibariyle başkalarıyla güvenilir, hoş sohbet, samimi ilişkiler kurma eğilimindedir. Psikolojik iyi oluşun vermiş olduğu sağlıklı düşünebilme halinde olan birey, bu boyutta şefkatli olma, empati kurabilme, başkalarının refahına da önem verme gibi olumlu özellikleri bünyesinde barındırır.

Düşük Puan: Bu boyutta birey psikolojik iyi oluş halinin olumsuz olmasından da kaynaklı olarak diğer bireylere karşı mesafeli tavırlar sergilemektedir. İnsanlara karşı zor güvenen zor ısınan bir psikolojiye sahip bu bireyler herhangi bir problem halinde diğer bireylerle olan ilişkilerini aniden kesebilirler. Bireylerarası ilişkilerde kendilerini izole ettikleri gibi diğer bireyler ile olan bağlarını sürdürmek ve uzlaşmaya gitmek yolunda da isteksiz davranırlar.

Örgütsel anlamda düşünülduğünde aynı ortam içerisinde bulunan diğer insanlarla yakın ilişkilerden kaçınmama, ikili ilişkilere olan güven duygusu, empati, samimiyet, diğer insanlara ihtiyacı durumunda yardım etme gibi özellikler bireyin psikolojik iyi oluş evresinde sahip olduğu diğerleriyle olumlu ilişkiler (Positive relations with others) boyutunu temsil eder. (Ryff, 1989a; Ryff ve Singer, 2008:14-17; Kuyumcu, 2012:3; Simon ve Durand-Bush, 2015).

2.3.2.3. Çevresel Hakimiyet (Environmental Mastery)

Kişinin duygusal olarak sahip olduğu ruh haline göre kendisine uygun çevreyi seçme veya o çevreyi yaratma becerisine sahip olması, çevresel hakimiyet (Environmental Mastery) boyutu olarak adlandırılmaktadır (Ryff, 1989a, 1072; Ryff ve Singer, 2008:14-17; Kuyumcu, 2012:3; Simon ve Durand-Bush, 2015).

Yüksek Puan: Bu boyutun yüksek puan alan bireyleri var olan çevrelerini yönetme konusunda yetenekli bireylerdir. Buldukları çevre imkanlarını kendi çıkarlarına uygun şekilde kullanmayı başarabilmenin yanı sıra kendi ihtiyaç ve değerlerine uygun ortamı da seçebilirler.

Düşük Puan: Bu boyutta düşük puan alan bireylerin çevresel hâkimiyet yeteneğinin de yetersiz olduğu görülmektedir. Çevresel koşulların, fırsat ve olanakların farkına varamayan birey, bu fırsat ve olanakları kendi lehine de kullanamaz. Günlük işlerini yürütme aşamasında da zorluk yaşayan bu bireyler, dış dünya hâkimiyetinden de oldukça yoksundur.

2.3.2.4. Yaşam Amacı (Purpose in Life)

Bireyin, onu hayata bağlama konusunda önemli bir yere sahip olan yaşam amacının olması ya da mevcut amacının ne olduğunu kavrayabilecek ruh haline sahip olması Ryff'in bahsettiği boyutlardan yaşam amacı (Purpose In Life) boyutuna karşılık gelmektedir. (Ryff, 1989a; Ryff ve Singer, 2008:14-17; Kuyumcu, 2012:3; Simon ve Durand-Bush, 2015).

Yüksek Puan: Boyutun bu aşamasında olan tüm bireyler, yaşam amacına sahiptirler ve sahip oldukları yaşam amacına kaynaklık eden inançlarına da sıkı sıkıya bağlıdırlar. Bu aşamada bireyler amaçlarına yönelik davranışlar sergilerler.

Düşük Puan: Çok az düzeyde hedef ve isteğe sahiptirler ve yaşamlarında anlam eksiklikleri mevcuttur. Geçmiş yaşamında da belirgin bir amaca sahip olmayan bu bireyler kendilerine özgü belirli bir yön ve hedefte koyamazlar.

2.3.2.5. Bireysel Gelişim (Personel Growth)

Bireysel gelişim (Personel Growth) boyutu konunun başında bahsedilen Aristo'nun "eudemonia" tanımına, psikolojik iyi oluş kavramının temeline en yakın olanıdır. Çünkü bu kavram bireyin kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir. Bu boyut, kişinin sadece temel becerileri başarmış olmasından ziyade var olan potansiyelini ilerletme, birey olarak büyüme ve sürekli gelişmeyi öngörür. (Ryff, 1989a; Ryff ve Singer, 2008:14-17; Kuyumcu, 2012:3; Simon ve Durand-Bush, 2015).

Yüksek Puan: Kendilerini gelişen ve gelişmekte olan bireyler olarak gördüklerinden sürekli bir şekilde kendilerini gelişime ve ilerlemeye açık hissederler. Sahip oldukları potansiyelleri hakkında farkındalık sahibidirler ve neyi yapıp yapamayacaklarını iyi bilirler. Zamanın önüne geçme isteği içerisinde olan bu bireyler kendi gelişim ve ilerlemeleri için sarf edilmesi gereken çaba ve zamanı fazlasıyla sarf ederler. Değişime açık yapıları sayesinde farklı yollar seçebilir, farklı deneyimler yaşayabilirler.

Düşük Puan: Boyutun yüksek puan alan bireylerine nazaran gelişme, ilerleme, ve zamanın önüne geçme istekleri zayıftır. Kişisel durgunluk içerisinde olan bu bireyler

yeni davranış şekilleri ve tutumlar geliştirmeye çalışmaz, bunu mümkün görmez. Değişime açık bir yapıya sahip olmadıkları için farklı yollar deneme girişiminde bulunmazlar.

2.3.2.6. Özerklik (Autonomy)

Son boyut olarak bahsedilecek olan özerklik (Autonomy) boyutu ise, bireyin bağımsız olması, kendisini denetleyebilmesi, sahip olduğu sosyal çevrede karşılaşılabilecek olaylar karşısında sergileyeceği davranışları kendi içerisinde şekillendirebilmesi demektir (Ryff, 1989a; Ryff ve Singer, 2008:14-17; Kuyumcu, 2012:3; Simon ve Durand-Bush, 2015).

Yüksek Puan: Kendisini bağımsız hisseden bu bireylerin, kendi kendine karar verebilme yetenekleri oldukça yüksektir. Bireylerarası iletişimde düşünce ve davranışlarına yönelik gelen eleştiri ve sosyal baskılara direnecek güce sahiptirler. Sergileyecekleri davranış ve tutumları kendi içinden geldiği şekilde ayarlarlar.

Düşük Puan: Kendi kararlarından ziyade başkalarının değerlendirmelerine ağırlık verirler. Bireylerarası iletişimlerde ortaya çıkan eleştiri ve sosyal baskılara direnç gösterecek gücü kendilerinde bulamadıkları için karşı tarafın beklentilerine uyum sağlamaya çalışırlar.

Bir örgüt içerisinde artık günümüzde sık sık karşılaşılan kavramlardan olan örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş hali hem örgüt hem de birey açısından önemli olan kavramlardır. Bu kavramların en önemli özelliği ise birbirinin devamı niteliğinde ve birbirlerinin tetikleyicileri olmalarıdır. Bir örgütte görev alan bireyde ortaya çıkan bu kavramlardan biri, bir diğer kavramın habercisi olabildiği gibi bu kavramların baskın şekilde bireyde görülmesi örgüt açısından da olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu kavramları bir örgütte minimize edecek olan işgörene karşı tutum ve davranış geliştiren liderlerdir. Örgüt içerisinde işgören ile sürekli iletişim halinde olan liderler sergiledikleri tutum ve davranış ile ya bu kavramların ortaya çıkmasına ve şiddetinin arttırmasına sebep olmakta ya da bu kavramların oluşmasını engelleyici nitelikte rol oynamaktadır. Bu yüzdendir ki, bir örgütün geleceği, amaçlarının gerçekleşmesi, zorlu rekabet şartları içerisinde lider konuma geçebilmesi, sahip

olduğu ve seçtiği liderin işgören yönlendirmesine bağlıdır. Bu da bir örgüt içerisinde liderin önemli bir yere sahip olduğunun altını çizmektedir

2.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Kavramlarına Yönelik Yazın Taraması

Turizm sektöründe, liderlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, araştırmaya konu edinilen liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik tarzına daha sık rastlanıldığı görülmektedir. Konu ile ilgili çalışmalara ait alanyazın incelendiğinde ise, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile personelin işten ayrılma niyeti (Ariyabuddhipshongs ve Kahn, 2017; Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi, 2016; Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014) tükenmişlik düzeyleri ve çatışma yönetimi (Güzel ve Akgündüz, 2011; Bakhtari, Saeed ve Zaidi, 2016) örgütsel sessizlik (Erol ve Köroğlu, 2013; Çatır ve Ünlüöner, 2015) örgütsel bağlılık (Chiang ve Wang, 2012; Newman ve Butler, 2014; Yavuz, 2009; Dlamini, Garg ve Muchie, 2017; Yavuz ve Tokmak, 2009; Morçin ve Bilgin, 2014; Clark, Hartline ve Jones, 2009; Luo, Marnburg ve Law, 2017; Dai, D., Dai, Y. Chen ve Wu, 2013) arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik incelemeler sonucunda bu kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanılmıştır (Spitzbart, 2013; Ohunakin, Adeniji, ve Akintayo, 2016; Tracey ve Hinkin, 1996; Morçin ve Çarıkçı, 2016; Rothfelder, Ottenbacher, ve Harrington, 2012; Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar, 2014; Ngah, Musa, Rosli, Bakri, Zani, Ariffin ve Nair, 2013; Rachmawati, 2015; Kužnin, ve Walker, 2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların büyük bir çoğunluğunda, etkileşimci liderlik tarzının personelde var olan iş tatminine negatif etkisi sonucuna ulaşılır iken, dönüşümcü liderlik tarzına sahip konaklama işletmelerinde işgörenin, iş tatmin seviyesinin daha pozitif olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile psikolojik iyi oluş (Kara, Uysal, Sirgy ve Lee'nin, 2013) örgüt sağlığı (Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015; Quintana, Park ve Cabrera, 2015) beş faktör kişilik özelliği (Akgündüz, Dalgıç, Kale ve Karakan, 2015) sahip

olunan demografik özellikler (Bozkurt ve Goral, 2014) konulu çalışmalar, diğer çalışmalara nazaran turizm sektöründe sınırlı sayıda rastlanılan çalışma konuları olarak görülmektedir.

Turizm sektöründe yer alan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramı ile ilgili alanyazın incelendikten sonra yapılabilecek en sağlıklı yorum, sektörde liderlik tarzları (etkileşimci ve dönüşümcü) ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmalara daha sık rastlanıldığıdır.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; Erol ve Köroğlu, 2013; Çatır ve Ünlüöner, 2015).

İki değişken dışında turizm sektöründe yapılan örgütsel sessizlik alanyazınına bakıldığında ise, çalışmaların genel itibarıyla, personelin sahip olduğu örgütsel sessizliğin nedenleri (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 61) örgütsel sessizlik ile örgütsel stres (Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013) personelin sahip olduğu demografik özellikler (Gürdoğan ve Atak, 2016) lider üye etkileşimi (Çınar ve Koçak, 2017; Çöp ve Öztürk, 2017) örgütsel güven (Örücü ve Kambur, 2017) nepotizm (Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015) ilişkisi üzerine odaklı olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel sessizlik ve konu ile ilgili bir diğer değişken olan örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelendiği Altınöz, Çakıroğlu, Çöp ve Kahraman'ın (2017) yaptığı çalışmada ortaya çıkan sonuç, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında orta seviyede doğrusal yönlü bir ilişkinin tespit edildiğidir.

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan diğer çalışmalar için turizm alanyazını incelendiğinde, örgüt kültürü ve iş tatmini algısı (Gün, 2016) mobbing (Pelit ve Pelit, 2014; Gün, 2016) örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti (Güzel ve Ayazlar, 2014) duygusal zeka (Pelit ve Ayana, 2016) gibi daha çok personel eğilimli çalışmalara rastlanılmaktadır.

Tokgöz ve Yılmaz'ın (2008) yaptığı genel sinizm ve örgütsel sinizm seviyeleri ile personelin sahip olduğu demografik değişkenler arasındaki ilişkinin test edildiği çalışmada, genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında kısmen de olsa bir ilişkinin varlığının söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya göre, konaklama işletmeleri personelinin eğitim seviyesi yükseldikçe sinizm seviyeleri de artış göstermektedir. Mevsimlik çalışanlar, kadrolu çalışanlara nazaran daha sinik olarak belirlenir iken, kıyı otel işletmelerinde işgörenin de şehir otel işletmelerinde çalışanlar personele göre daha sinik olduğu tespit edilmiştir.

Alanyazında psikolojik iyi oluştan ziyade öznel ve sosyal iyi oluş (Yurcu ve Kocakula, 2015; Prottas, 2013; Yurcu ve Atay, 2015; O'Neill ve Davis, 2011, Sanı, 2013; Bohdanowicz ve Zientara, 2009; Yurcu, Kasalak, M.A. ve Akıncı, 2015) ile ilgili çalışmalara daha sık rastlanılmaktadır.

Liderlik stillerinin, konaklama işletmeleri personelinin psikolojik iyi oluşu üzerindeki etkisini sorgulayan Kara, Uysal, Sirgy ve Lee'nin (2013) çalışmasının sonuçları, dönüşümcü liderliğin personelin psikolojik iyi oluşuna pozitif etki ettiği yönündedir. Etkileşimci liderliğin de çalışan performansına pozitif etki ettiği sonucu ise, çalışmanın beklenmeyen sonuçları arasında yer almaktadır. Bu yüzden etkileşimci liderlik ile ilgili oluşturulan "etkileşimci liderlik çalışan performansına negatif etki eder" hipotezi analiz sonucunda reddedilmiştir. Ayrıca işgörenin psikolojik iyi oluşunu üst seviyelere çıkarma aşamasında, lider olarak görülen yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını etkin kullanabilmeleri için eğitilmeleri gerekliliği de çalışmanın diğer sonuçları arasındadır.

Konu bütünlüğü sağlanması açısından, alanyazın biraraya getirildiğinde, sessizliğin çalışanın bulunduğu örgüte ilişkin olumsuz davranış, duygu ve düşünceler şeklinde görülen tutumu olarak tanımlanan sinizmi meydana getirebileceği (James 2005; Polat ve Meydan 2010) sinizmin ise, bireyde yaratılan olumlu benlik algısını, etrafında bulunan diğer bireylerle var olan iyi ilişkilerini, çevresel hâkimiyetini, yaşamın anlamını ve kendini kabul ettirebilmeden dolayı yaşanan olumlu duygularını temsil eden psikolojik iyi oluş durumuna da olumsuz etki edebileceğini (Ryff, 1989; Keyes ve diğerleri 2002) ifade eden araştırmalara da ulaşılmıştır.

Genel olarak değişkenler ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, daha önce de bahsedildiği gibi konular ile ilgili farklı değişkenler üzerinde yapılan çalışmalara sıklıkla rastlanılmasına rağmen, bahsedilen değişkenler ile yapılan çalışma sayısına aynı sıklıkla rastlanılamamış, değişkenler ile ilgili turizm sektöründe yapılan çalışmalar azınlıkta kalmıştır. Bu da konu ile ilgili eksikliğin giderilmesi aşamasında, yapılan araştırmanın önemli katkılara sahip olabileceğinin altını çizmektedir.



3. BÖLÜM

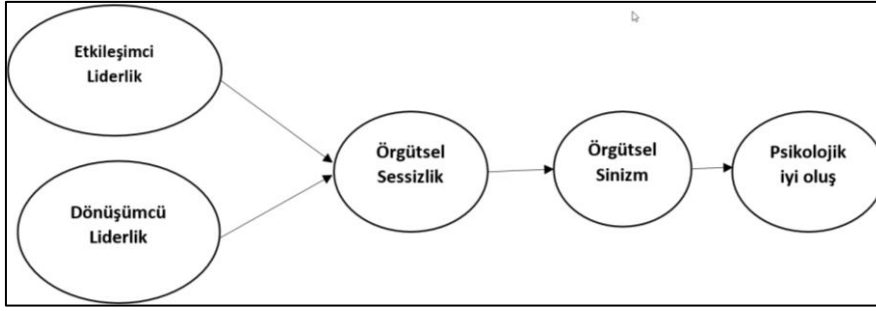
ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL SINIZM VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. Yöntem

İtalya ve Türkiye’de yer alan konaklama işletmelerinde, liderde var olan etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin işgörende yarattığı örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma nicel yöntemler uygulanan betimsel ve açıklayıcı bir araştırma niteliğindedir.

3.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli; araştırmanın amacına ve hipoteze bağlı olarak kavramlar arası ilişki ve etkiyi açıklamaya yöneliktir. Bu kavramlar; liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, psikolojik iyi oluş kavramlarıdır. Araştırılan hipotezin kaynakları sırasıyla liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluşur. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş kavramlarını test etmek için kavramların araştırma ölçeği yardımıyla soyut olmaktan çıkartılarak, işletmelerde somutlaştırılması gerekmektedir. Liderlik teorilerinden; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorilerinin alt boyutları belirlenmiş, dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış), ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarından oluşmakta iken, etkileşimci liderlik; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ise yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarından oluşmaktadır. Modelin diğer değişkenleri arasında yer alan örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş ise tek boyutlu ölçeklerdir (Araştırma Modeli/Şekil 3.1).



Şekil 3.1. Varsayılan Araştırma Modeli

H₁: Etkileşimci liderlik davranışı, konaklama işletmelerinde işgörenin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkilidir.

H₂: Dönüşümcü liderlik davranışı, konaklama işletmelerinde işgörenin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkilidir.

H₃: İşletme içerisinde var olan örgütsel sessizlik yine işletme içerisinde var olan örgütsel sinizm davranışı üzerinde etkilidir.

H₄: İşletme içerisinde var olan örgütsel sinizm, konaklama işletmelerinde işgörenin psikolojik iyi oluş davranışı üzerinde etkilidir.

H₅: Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları etkileşimci liderlik anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları dönüşümcü liderlik anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₇: Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları örgütsel sessizlik anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₈: Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları örgütsel sinizm anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₉: Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları psikolojik iyi oluşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.1.2. Anket Oluşturma ve Veri Toplama Tekniği

Araştırmada verilerin toplanmasında anket formundan yararlanılmıştır. Soru formu 5 bölümden oluşmakta olup; birinci bölüm demografik ve katılımcıların iş hayatına ilişkin genel bilgileri içermektedir. İkinci bölüm liderlik, üçüncü bölüm örgütsel sessizlik, dördüncü bölüm sinizm ve beşinci bölüm psikolojik iyi oluş ile ilgili önermelerden oluşmaktadır. İkinci, nc, dördüncü ve beşinci bölümdeki önermelere katılım derecesi likert tipinde sorgulanmış olup, katılım derecesini ölçmektedir.

Liderlik leği

Bu araştırmada, liderlik davranışını belirlemeye yönelik olarak Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilmiş. Çoklu Faktör Liderlik leği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) 39 önermeden oluşan 9 boyutlu bir ölçek olarak gözden geçirilerek kullanılmıştır.

Araştırmada ele alınan alt boyutları aşağıda ifade edilmiştir:

a) Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları;

1. Koşullu dl
2. İstisnalarla Yönetim (Pasif)
3. İstisnalarla Yönetim (Aktif)
4. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

b) Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları;

1. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)
2. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)
3. Bireysel Destek
4. İlham Veren Motivasyon
5. Entelektüel Uyarım

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlikle ölçeğinde, 2007 yılında Çakıcı ve Çakıcı tarafında alanyazına dayalı geliştirilen soru formundan yararlanılmıştır. Ölçek, 28 sorudan oluşan 5 boyutlu bir ölçektir.

Araştırmada örgütsel sessizlik ölçeğinde ele alınan alt boyutlar;

1. Yönetmel ve Örgütsel Nedenler
2. İşle İlgili Konular
3. Tecrübe Eksikliği
4. İzolasyon Korkusu
5. İlişkileri Zedeleme Korkusu şeklindedir.

Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeği

Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiştir 13 soruluk tek boyutlu bir ölçek iken, Psikolojik iyi oluş ölçeği, Diener, Wirtz, Biswas-Diener, Tov, Kim-Prieto, Choi, ve Oishi'nin (2010) New Measures of Well-Being adlı çalışmasından uyarlanmış olup 10 sorulu tek boyutlu bir ölçektir.

Araştırma kapsamında etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi ilişkisel testlerden korelasyon ve regresyon ile analiz edilirken, Türkiye ve İtalya arasındaki kültürel farklılığın ön plana çıkartılması aşamasında da iki ülkeye ait farklılık testleri ile analiz edilmiştir. Ayrıca elde edilen veriler istatistikî analizlerden (frekans dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma) SPSS 16 analiz programı ile değerlendirilerek test edilmiştir.

3.1.3. Ölçme Araçlarının Geçerliliği ve Güvenirliği

Otuz altı ifadeden oluşan liderlik, yirmi sekiz ifadeden oluşan örgütsel sessizlik, on üç ifadeden oluşan örgütsel sinizm ve on ifadeden oluşan psikolojik iyi oluş ölçeklerinin güvenirliliklerini ölçmek için alfa katsayısı kullanılmıştır

Çizelge 3.1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Alpha Katsayısı (α)
Etkileşimci Liderlik	0.866
Dönüşümcü Liderlik	0.960
Örgütsel Sessizlik	0.973
Örgütsel Sinizm	0.961
Psikolojik İyi Oluş	0.932

Alpha katsayılarına bakıldığında, dönüşümcü liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş ölçeklerinin güvenilirliğinin yüksek derecede olduğu belirlenirken, etkileşimci liderlik ölçeğinin ise oldukça güvenilir olduğu gözlemlenmiştir (Özdamar, 1999; Can, 2014:47).

Normallik Testleri

Normalliği test edilmek istenen veri grubunun Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) katsayılarına bakılarak, bunların sifira olan yakınlıklarına göre normallikleri konusunda fikir yürütülebilir. Genel geçer bir kural olarak, çarpıklık ve basıklık katsayısı sırasıyla çarpıklık ve basıklığın standart hatasına bölündüğünde ortaya çıkan değerler -1.96 ile +1.96 arasında kalıyor ise, dağılım normal kabul edilebilir (Can, 2014:85).

Tabachnick and Fidell'e göre (2013) verilerin basıklık ve çarpıklıklarının +1.5 ve -1.5 aralığında kalması dağılımın normal kabul edilmesinin kanıtı olarak görülürken, George ve Mallery'e göre ise bu sınır -2 ile +2 aralığındadır.

Çizelge 3.2. Verilerin Normal Dağılım Grafiği

Ölçekler	Çarpıklık (Skewness)	Çarpıklığın Std. Hatası	Basıklık (Kurtosis)	Basıklığın Std. Hatası
Genel Toplam	0.689	0.075	0.345	0.149
Etkileşimci Liderlik	0.226	0.075	-0.327	0.149
Dönüşümcü Liderlik	-0.406	0.075	-0.542	0.149
Örgütsel Sessizlik	0.035	0.075	-0.963	0.149
Örgütsel Sinizm	0.077	0.075	-0.927	0.149
Psikolojik İyi Oluş	-1.231	0.075	1.219	0.149

Çizelgeden görüleceği üzere genel toplamda çarpıklık katsayısı 0.689, basıklık ise 0.345 olarak belirlenirken, etkileşimci liderlik çarpıklık katsayısı 0.226 basıklık -0.327, dönüşümcü liderlik çarpıklık katsayısı -0.406 basıklık katsayısı -0.542 örgütsel sessizlik çarpıklık katsayısı 0.035 basıklık katsayısı -0.963 örgütsel sinizm çarpıklık katsayısı 0.035 basıklık katsayısı -0.927 uygulamanın son ölçeği olan

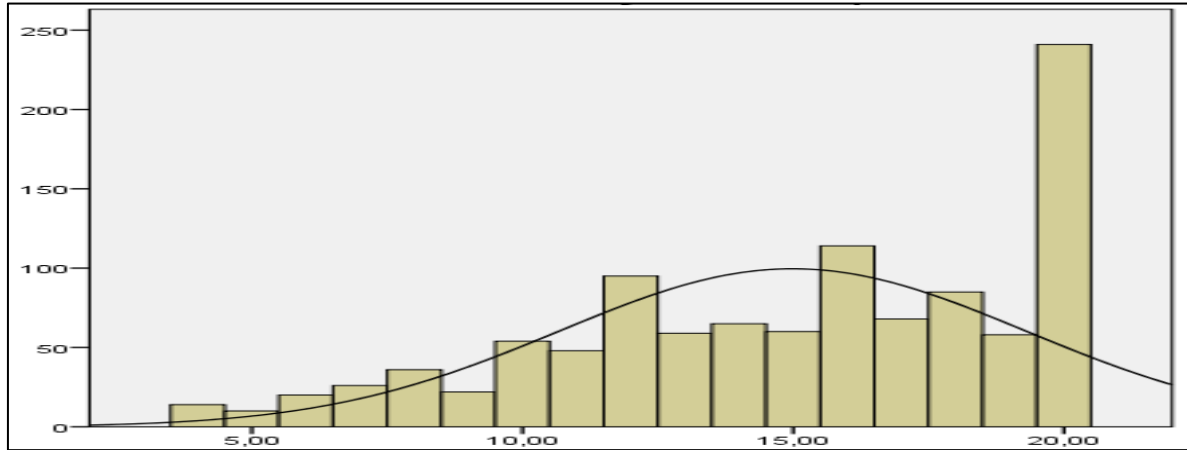
psikolojik iyi oluşun ise çarpıklık katsayısı -1.231 basıklık katsayısı 1.219 olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre veriler yukarıda bahsedilen sınırlar içerisinde kaldığı için dağılımın normalliği kabul edilebilir.

Çizelge 3.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Normal Dağılım Tablosu

Etkileşimci Liderlik Ölçeği Boyutları	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Koşullu Ödül	-0.572	-0.602
İstisnalarla Yönetim Pasif	-0.213	-0.846
İstisnalarla Yönetim Aktif	-0.332	-0.650
Tam Serbestlik Tanıyan	0.263	-0.826

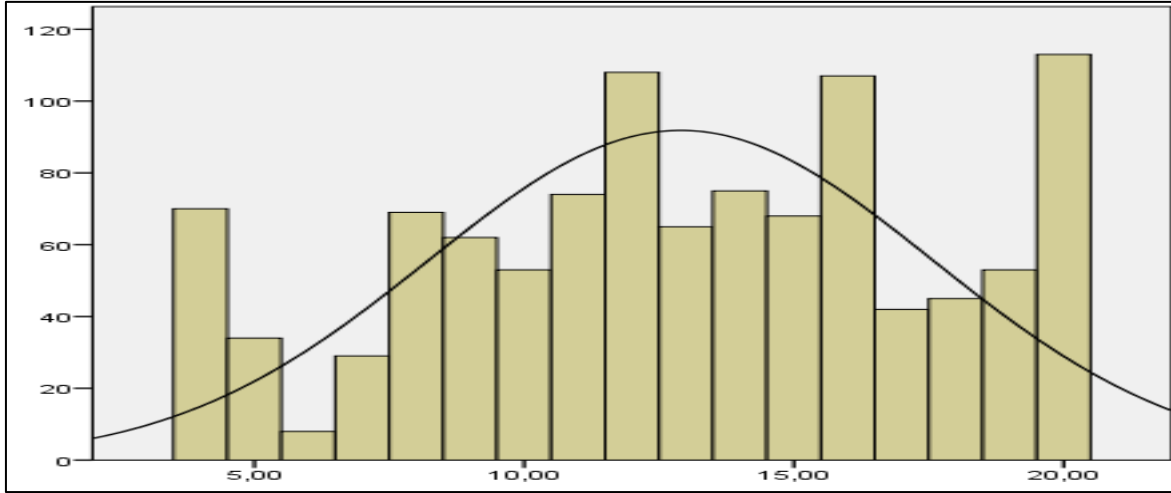
Çarpıklık ve basıklık açısından normalliğe bakıldığında, çarpıklık değerinin negatif olması dağılımın sola, pozitif olması ise sağa çarpık olduğunu belirtir. Basıklık sözü konusu olduğunda ise değer negatif ise dağılım basık, pozitif ise dağılım dik olarak yorumlanır (Can, 2014:84).

Ölçeklerin alt boyutlarının normalliklerinin test edildiği çizelge 3.2'ye bakılmasının yanı sıra meydana gelen çarpıklık ve basıklıkların ne yönde ve ne derece de olduğunun daha net anlaşılması için boyutların normallikleri histogram grafikleri ile birlikte açıklanmaya çalışılmıştır.



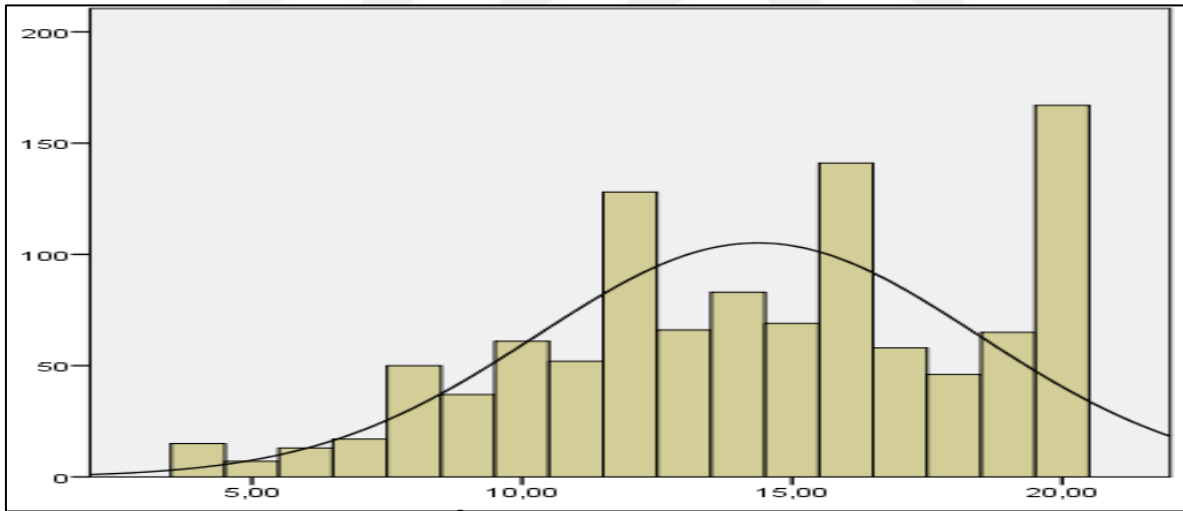
Şekil 3.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Koşullu Ödül Alt Boyutu Histogram Grafiği

Etkileşimci liderlik koşullu ödül alt boyutunun çarpıklık katsayısı -0.572 iken basıklık katsayısı -0.602 olduğu görülmektedir (Çizelge 3.3) Dağılım sola çarpık ve basıktır (Şekil 3.2).



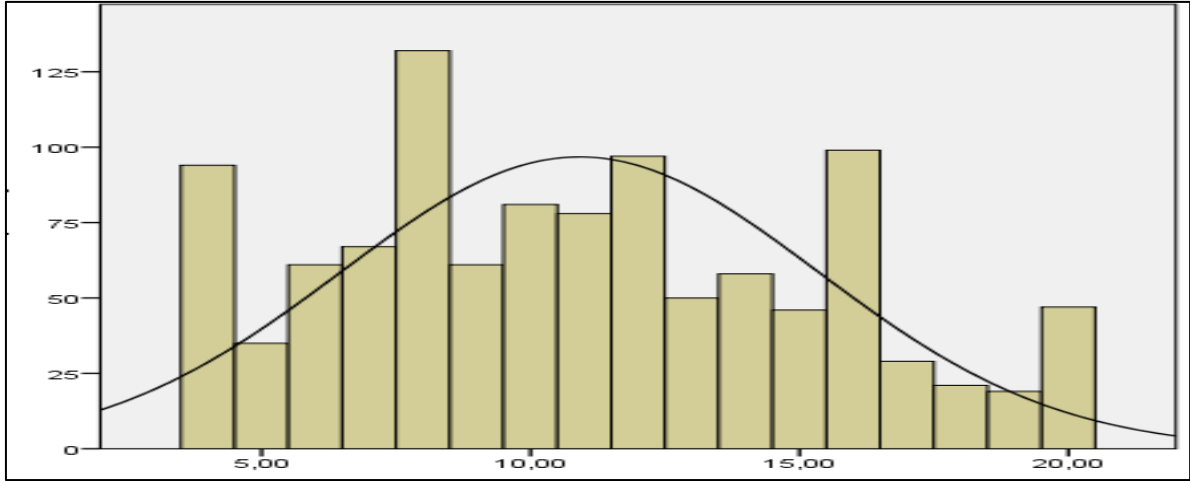
Şekil 3.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeği İstisnalarla Yönetim (Pasif) Alt Boyutu Histogram Grafiği

Çizelge 3.3'den görüleceği üzere normal dağılım gösterme özelliğine sahip istisnalarla yönetim (Pasif) alt boyutunun çarpıklık katsayısı -0.213 basıklık katsayısı ise 0.846'dır. Bu durumda dağılım sola çarpık ve basıktır (Şekil 3.3).



Şekil 3.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeği İstisnalarla Yönetim (Aktif) Alt Boyutu Histogram Grafiği

Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (Aktif) alt boyutunun çarpıklık katsayısı -0.332 basıklık katsayısı -0.650'dir (Çizelge 3.3). Dağılım şekil 3.4'ten görüleceği üzere sola çarpık ve basıktır.

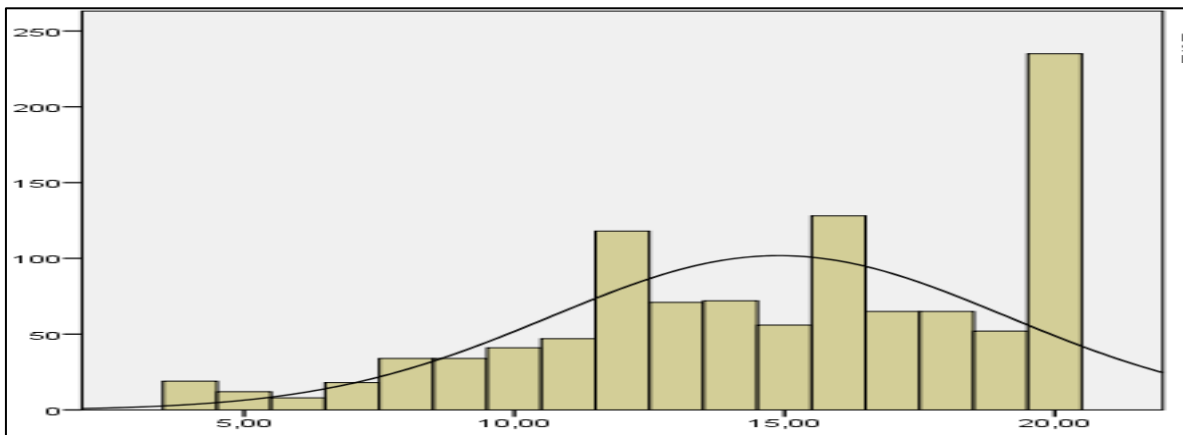


Şekil 3.5. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Tam Serbestlik Taniyan Alt Boyutu Histogram Grafiği

Etkileşimci liderliğin tam serbestlik taniyan liderlik alt boyutunun çarpıklık katsayısı 0.263 basıklık katsayısı -0.826 (Çizelge 3.3). Dağılım şekil 3.5'ten görüleceği üzere pozitif değerinden dolayı sağa çarpık ve basıktır.

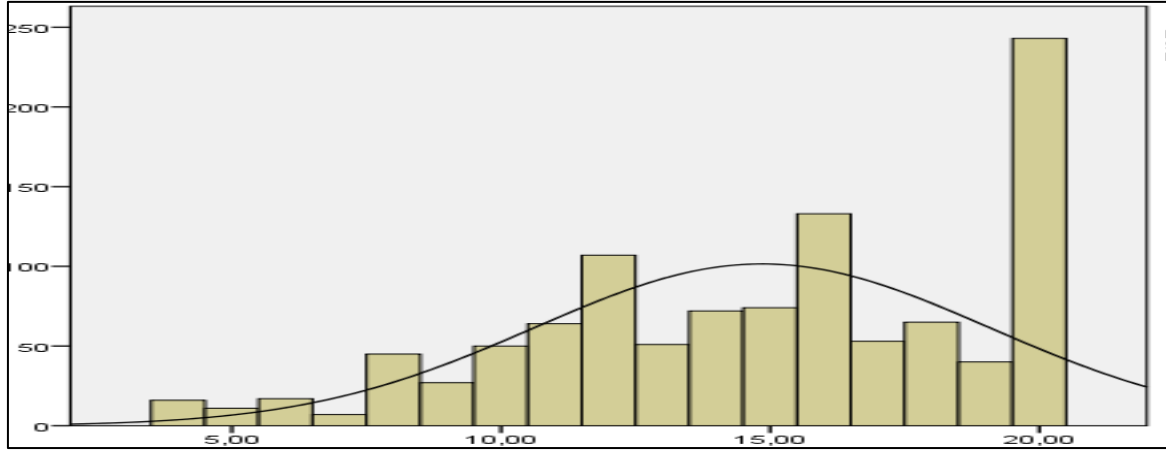
Çizelge 3.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Normal Dağılım Tablosu

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Boyutları	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Entelektüel Uyarım	-0.527	-0.490
İlham Veren Motivasyon	-0.485	-0.580
Bireysel Destek	-0.530	-0.557
İdealleştirilmiş Etki(Davranış)	-0.457	-0.515
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-0.487	-0.460



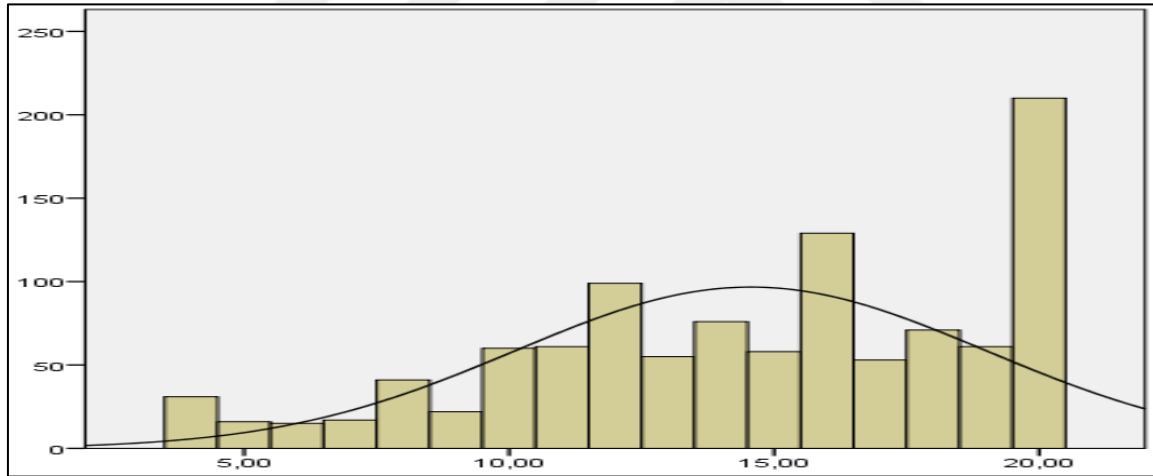
Şekil 3.6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Entelektüel Uyarım Alt Boyutu Histogram Grafiği

Dönüşümcü liderlik entelektüel uyarım alt boyutunun çarpıklık katsayısının -0.527 basıklık katsayısının ise -0.490 olduğu görülmektedir (Çizelge 3.4). Bu sonuçlar dağılımın sola çarpık ve basık olduğunu belirtmektedir (Şekil 3.6).



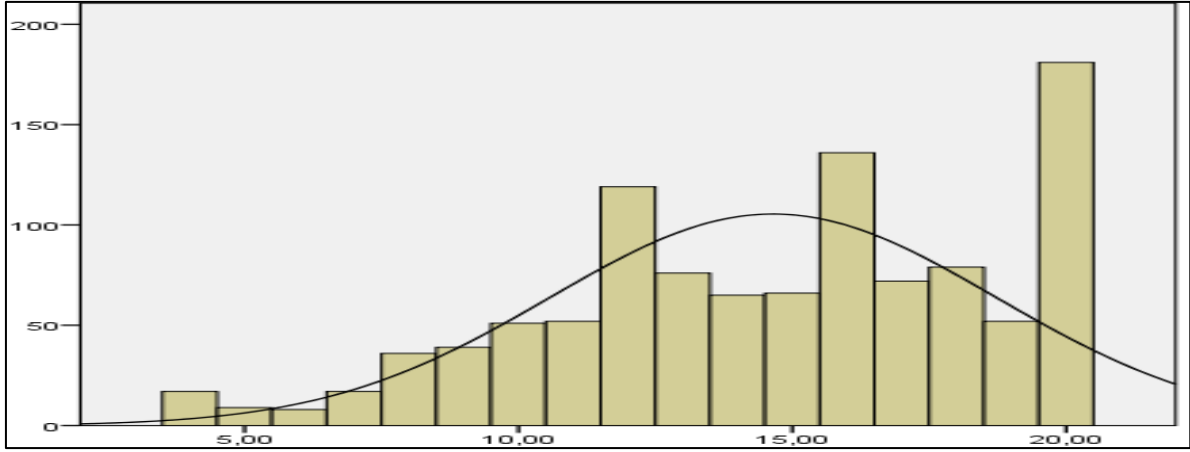
Şekil 3.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İlham Veren Motivasyon Alt Boyutu Histogram Grafiği

Dönüşümcü liderlik ilham veren motivasyon alt boyutunun çarpıklık katsayısının -0.485 basıklık katsayısının ise -0.580 olduğu görülmektedir (Çizelge 3.4). Bu sonuçlar dağılımın sola çarpık ve basık olduğunu belirtmektedir (Şekil 3.7).



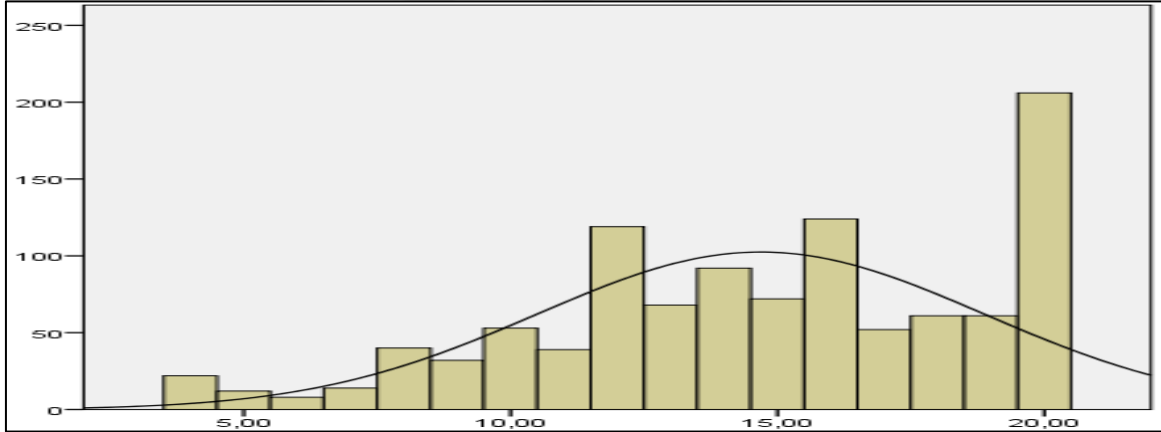
Şekil 3.8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bireysel Destek Alt Boyutu Histogram Grafiği

Dönüşümcü liderlik bireysel destek alt boyutunun çarpıklık katsayısının -0.530 basıklık katsayısının ise -0.557 olduğu görülmektedir (Çizelge 3.4). Bu sonuçlar dağılımın sola çarpık ve basık olduğunu belirtmektedir (Şekil 3.8).



Şekil 3.9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İdealleştirilmiş Etki (Davranış) Alt Boyutu Histogram Grafiği

Dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki (Davranış) alt boyutunun çarpıklık katsayısının -0.457 basıklık katsayısının ise -0.515 olduğu görülmektedir (Çizelge 3.4). Bu sonuçlar dağılımın sola çarpık ve basık olduğunu belirtmektedir (Şekil 3.9).

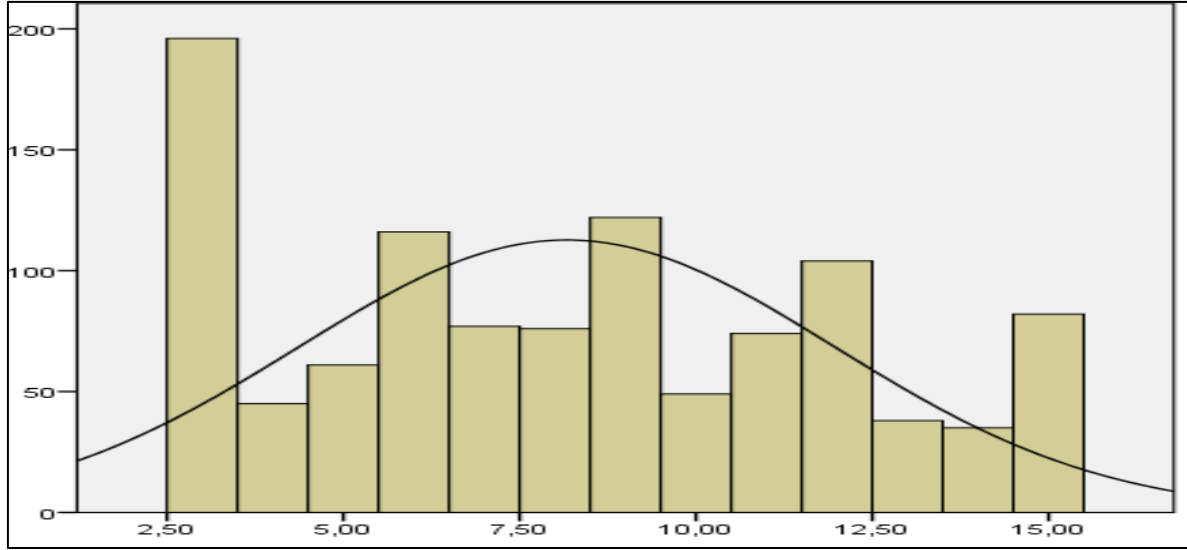


Şekil 3.10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) Alt Boyutu Histogram Grafiği

Dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki (Atfedilen) alt boyutunun çarpıklık katsayısının -0.487 basıklık katsayısının ise -0.460 olduğu görülmektedir (Çizelge 3.4). Bu sonuçlar dağılımın sola çarpık ve basık olduğunu belirtmektedir (Şekil 3.10).

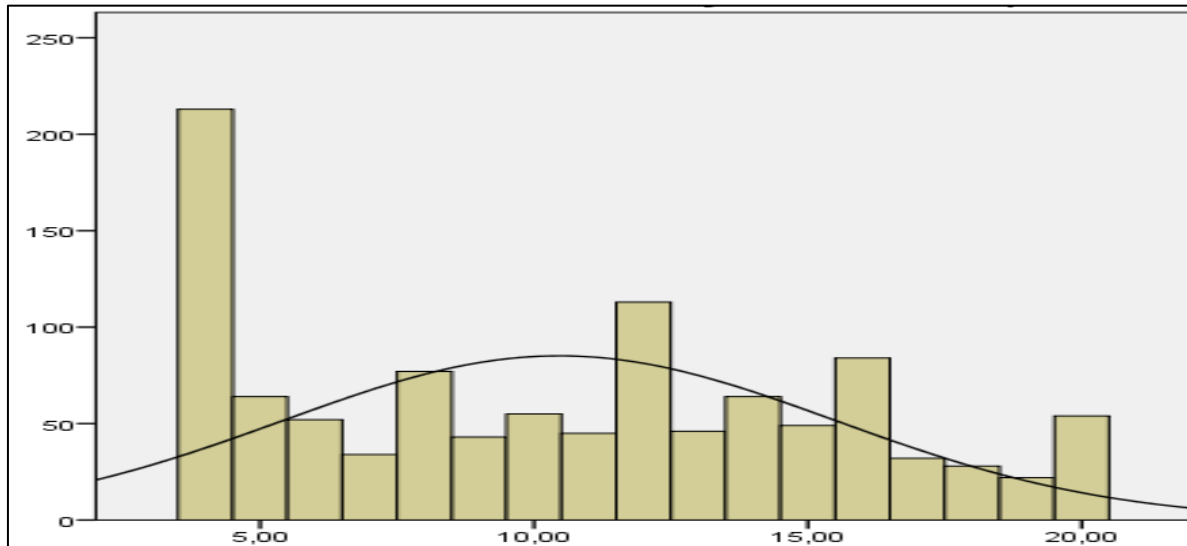
Çizelge 3.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Normal Dağılım Tablosu

Sessizlik Ölçeği Boyutları	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İlişkileri Zedeleme Korkusu	0.199	-1.090
İzolasyon Korkusu	0.213	-1.144
Tecrübe Eksikliği	0.297	-0.826
İşle İlgili Konular	0.079	-1.172
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	0.155	-1.009



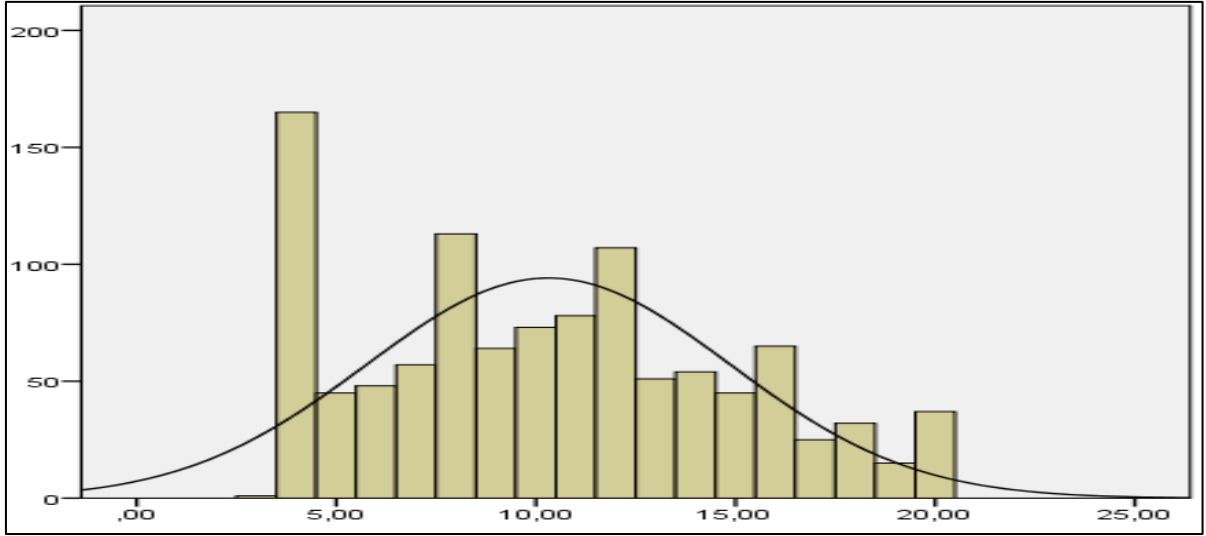
Şekil 3.11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İlişkileri Zedeleme Korkusu Alt Boyutu Histogram Grafiği

Çizelge 3.5'de görüldüğü üzere, örgütsel sessizlik boyutlarından olan ilişkileri zedeleme korkusunun çarpıklık katsayısı 0.199 basıklık katsayısı ise -1.090'dır. Değerlerin -1.96 ile 1.96 sınırlarında kalması dağılımın normalliği olarak kabul edilebilir. Şekil 3.11'e göre ise dağılım hafifçe sağa çarpık ve basıktır.



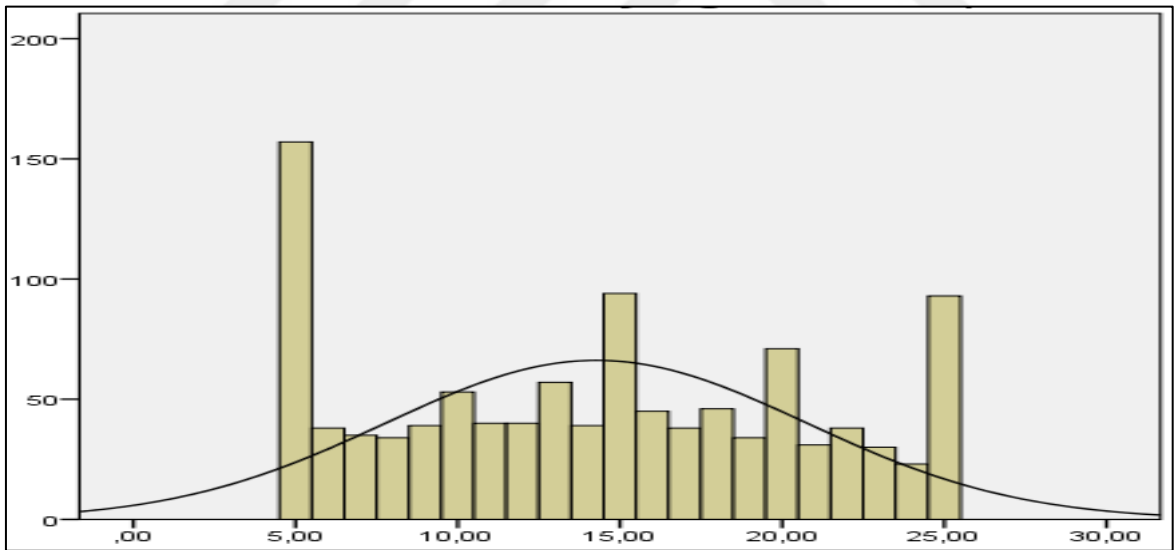
Şekil 3.12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İzolasyon Korkusu Alt Boyutu Histogram Grafiği

Örgütsel sessizlik ölçeğinin bir diğeri olan izolasyon korkusu boyutunun çizelge 3.5'e göre çarpıklık katsayısı 0.213 basıklık katsayısı -1.144'dür ve normallik değerleri içerisinde yer almaktadır. Şekil 3.12'ye göre ise dağılım ilişkileri zedeleme korkusu alt boyutundaki gibi hafifçe sağa çarpık ve basık olarak görülmektedir.



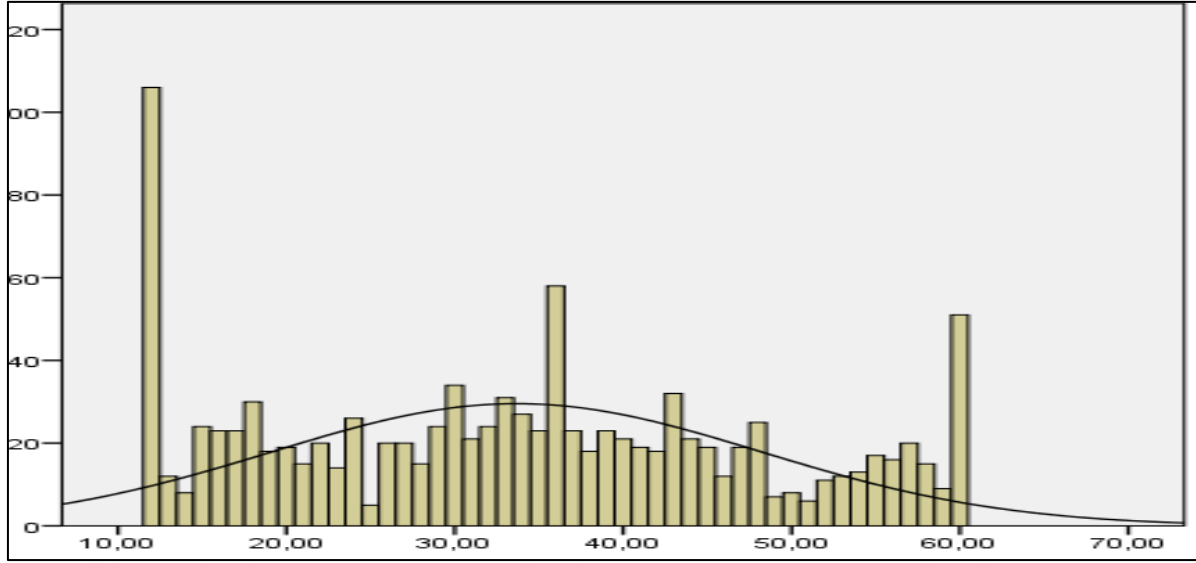
Şekil 3.13. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tecrübe Eksikliği Alt Boyutu Histogram Grafiği

Örgütsel sessizliğin tecrübe eksikliği alt boyutunun çarpıklık katsayısı 0.297 basıklık katsayısı -0.826'dir (Çizelge 3.5). Bu sonuçlar dağılımın sağa doğru çarpık ve basık olduğunu belirtir (Şekil 3.13).



Şekil 3.14. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İşle İlgili Konular Alt Boyutu Histogram Grafiği

Örgütsel sessizliğin işle ilgili konular alt boyutunun çarpıklık katsayısı 0.079 basıklık katsayısı ise -1.172'dir (Çizelge 3.5). Şekilde görüldüğü üzere ise dağılım çok hafif sağa çarpık ve basıktır.



Şekil 3.15. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Yönetmel ve Örgütsel Nedenler Alt Boyutu Histogram Grafiği

Örgütsel sessizlik ölçeği yönetmel ve örgütsel nedenler son alt boyutunun çizelge 3.5'e göre çarpıklık katsayısı 0,155 basıklık katsayısı-1.009'dur. Dağılımın normallik göstermesinin yanı sıra sağa doğru çarpık ve basık olduğu şekil 3.15'te görülmektedir.

3.1.3.1. Ölçeklerin Geçerliklerine İlişkin Analizler

Ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek ve boyutların kendi aralarında toplanıp toplanmadığını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Etkileşimci Liderlik Ölçeği

1078 kişiden oluşan örneklemin, büyüklük açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri hesaplanmıştır. Bu değerin 0,873 olması nedeniyle veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için iyi derecede yeterli olduğu değerlendirilmesi yapılabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 177).

Çizelge 3.6. Etkileşimci Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin	0.873
Bartlett Testi	9373, 448
df	120
Sig.	, 000

Barlett testi sonuçları incelendiğinde ise elde edilen ki-kare ($\chi^2(120)=9373,448$; $p<.01$) değerinin 0,01 düzeyinde manidar olduğu görülmüş olup verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Böylece faktör analizinin sonuçlarının değerlendirilmesine devam edilebileceğine karar verilmiştir.

Çizelge 3.7. Etkileşimci Liderlik Ortak Varyans Tablosu

	Initial	Extraction
L1: Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	1, 000	, 797
L2: Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.	1, 000	, 762
L3: Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.	1, 000	, 781
L4: Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	1, 000	, 696
L5: Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.	1, 000	, 747
L6: Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	1, 000	, 818
L7: "Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.	1, 000	, 711
L8: Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	1, 000	, 586
L9: Dikkatini, düzensizlikler, hatalar istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	1, 000	, 690
L10: Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	1, 000	, 756
L11: Bütün hataların kaydını tutar, izler.	1, 000	, 685
L12: Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	1, 000	, 673
L13: Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	1, 000	, 746
L14: Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	1, 000	, 422
L15: Karar vermekten kaçınır.	1, 000	, 759
L16: Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	1, 000	, 706

Ortak varyans tablosuna bakıldığında, maddelerin varyanslarının genellikle yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.8. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5, 442	34, 015	34, 015	5, 442	34, 015	34, 015	3, 252	20, 322	20, 322
2	3, 304	20, 653	54, 667	3, 304	20, 653	54, 667	2, 832	17, 700	38, 022
3	1, 407	8, 797	63, 464	1, 407	8, 797	63, 464	2, 636	16, 472	54, 494
4	1, 181	7, 384	70, 848	1, 181	7, 384	70, 848	2, 617	16, 354	70, 848
5	, 809	5, 057	75, 905						
6	, 532	3, 323	79, 229						
7	, 466	2, 913	82, 141						
8	, 445	2, 782	84, 923						
9	, 413	2, 581	87, 504						
10	, 354	2, 211	89, 716						
11	, 330	2, 062	91, 778						
12	, 312	1, 952	93, 730						
13	, 295	1, 846	95, 575						
14	, 263	1, 643	97, 218						
15	, 234	1, 462	98, 680						
16	, 211	1, 320	100, 000						

Açıklanan toplam varyans tablosuna bakıldığında, 2. sütun grubundan görüldüğü üzere yapılacak olan açımlayıcı faktör analizi için öz değerleri 1'in üzerinde olan 4 faktör önerilmektedir. Belirlenen 4 faktörün varyansa yaptığı katkının %70,848 olduğu görülmektedir.

Etkileşimli liderlik ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden döndürme işlemi (varimax-maximum değişkenlik) seçilmiştir.

Çizelge 3.9. Etkileşimli Liderlik Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu

	Component			
	1	2	3	4
L1: Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	, 861	, 049	, 229	, 005
L3: Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.	, 861	, 056	, 185	-, 046
L2: Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.	, 849	, 121	, 162	-, 007
L4: Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	, 809	, 025	, 205	, 009
L6: Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	, 046	, 865	, 099	, 242
L7: "Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.	, 076	, 813	, 123	, 170
L5: Problemler ciddi bir hal alınca kadar müdahale etmez.	, 049	, 810	, 161	, 250
L8: Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	, 108	, 683	, 315	, 090
L10: Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	, 228	, 198	, 809	, 107
L11: Bütün hataların kaydını tutar, izler.	, 303	, 090	, 763	, 048
L12: Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yönelir.	, 059	, 273	, 747	, 192
L9: Dikkatini, düzensizlikler, hatalar istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	, 410	, 151	, 706	, 028
L15: Karar vermekten kaçınır.	-, 071	, 188	, 022	, 848
L13: Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	-, 045	, 172	, 134	, 834
L16: Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	-, 124	, 249	, 019	, 793
L14: Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	, 184	, 085	, 139	, 602

Tablodan görülüşü üzere, maddeler toplam varyansın da önerdiği gibi 4 ayrı boyut altında toplanmış olup dönüşümcü liderlik kavramı ölçeğine ait tüm maddelerin faktör yük değerlerinin kabul düzeyinin 0,32 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

1078 kişiden oluşan örneklemin, büyüklük açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri hesaplanmıştır. Bu değer 0,965 olması nedeniyle veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için mükemmel derecede yeterli olduğu değerlendirilmiştir. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 177).

Çizelge 3.10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin	0.965
Bartlett Testi	16395, 639
df	190
Sig.	, 000

Barlett testi sonuçları incelendiğinde ise elde edilen ki-kare ($\chi^2(190)=16395,639$; $p<.01$) değerinin 0,01 düzeyinde manidar olduğu görülmüş olup verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Böylece faktör analizinin sonuçlarının değerlendirilmesine devam edilebileceğine karar verilmiştir.

Çizelge 3.11. Dönüşümcü Liderlik Ortak Varyans Tablosu

Önermeler	Initial	Extraction
L17: Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	1, 000	, 718
L18: Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	1, 000	, 732
L19: Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	1, 000	, 767
L20: Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	1, 000	, 716
L21: En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	1, 000	, 667
L22: Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	1, 000	, 777
L23: Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	1, 000	, 759
L24: Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1, 000	, 740
L25: Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	1, 000	, 753
L26: İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	1, 000	, 789
L27: Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	1, 000	, 796
L28: Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	1, 000	, 702
L29: Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	1, 000	, 735
L30: Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	1, 000	, 829
L31: Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	1, 000	, 804
L32: Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	1, 000	, 744
L33: Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	1, 000	, 726
L34: Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	1, 000	, 835
L35: Benim problemlere birçok farklı açılarından bakmamı sağlar.	1, 000	, 788
L36: Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	1, 000	, 752

Ortak varyans tablosuna bakıldığında, maddelerin varyanslarının genellikle yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,437	57,186	57,186	11,437	57,186	57,186	3,140	15,701	15,701
2	1,136	5,682	62,869	1,136	5,682	62,869	3,104	15,522	31,223
3	,966	4,829	67,697	,966	4,829	67,697	3,095	15,475	46,699
4	,921	4,605	72,302	,921	4,605	72,302	3,063	15,315	62,013
5	,670	3,350	75,652	,670	3,350	75,652	2,728	13,639	75,652
6	,508	2,538	78,190						
7	,469	2,344	80,534						
8	,425	2,124	82,658						
9	,401	2,005	84,663						
10	,358	1,789	86,452						
11	,341	1,707	88,159						
12	,324	1,619	89,778						
13	,317	1,586	91,364						
14	,301	1,507	92,871						
15	,272	1,361	94,232						
16	,254	1,270	95,502						
17	,252	1,261	96,762						
18	,227	1,133	97,896						
19	,215	1,074	98,970						
20	,206	1,030	100,000						

Açıklanan toplam varyans tablosuna bakıldığında, 2. sütun grubundan görüldüğü üzere yapılacak olan açımlayıcı faktör analizi için öz değerleri 1'in üzerinde olan 5 faktör önerilmektedir. 5 faktörün varyansa yaptığı katkının %75,652 olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temek bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden döndürme işlemi (varimax-maximum değişkenlik) seçilmiştir.

Çizelge 3.13. Dönüşümcü Liderlik Döndürülmüş Bileşenler Matriksi Tablosu

	Component				
	1	2	3	4	5
L26: İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	, 756	, 245	, 226	, 242	, 220
L27: Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	, 713	, 227	, 285	, 288	, 269
L25: Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	, 697	, 344	, 234	, 215	, 219
L28: Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	, 695	, 144	, 218	, 266	, 280
L22: Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	, 136	, 740	, 273	, 290	, 230
L23: Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	, 235	, 734	, 182	, 227	, 283
L24: Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	, 331	, 720	, 181	, 181	, 218
L21: En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	, 187	, 696	, 245	, 275	, 106
L34: Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar.	, 201	, 195	, 793	, 223	, 278
L36: Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	, 238	, 232	, 716	, 241	, 265
L33: Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	, 228	, 278	, 682	, 221	, 288
L35: Benim problemlere birçok farklı açılarından bakmamı sağlar.	, 368	, 295	, 668	, 267	, 219
L19: Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	, 192	, 193	, 233	, 768	, 221
L18: Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	, 237	, 227	, 153	, 763	, 140
L17: Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	, 254	, 286	, 230	, 691	, 204
L20: Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	, 258	, 282	, 258	, 672	, 230
L30: Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	, 220	, 252	, 310	, 262	, 743
L31: Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	, 307	, 221	, 337	, 199	, 713
L29: Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	, 357	, 297	, 218	, 249	, 640
L32: Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	, 307	, 241	, 390	, 250	, 614

Tablodan görülüşü üzere, maddeler toplam varyansında önerdiği gibi 5 ayrı boyut altında toplanmış olup dönüşümcü liderlik kavramı ölçeğine ait tüm maddelerin faktör yük değerlerinin kabul düzeyinin 0,32 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

1078 kişiden oluşan örneklemin, büyüklük açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri hesaplanmıştır. Bu değerin 0,973 olması nedeniyle veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için mükemmel derecede yeterli olduğu değerlendirilmesinde yapılabilir. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 177).

Çizelge 3.14. Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin	0.973
Bartlett Testi	29062, 831
df	378
Sig.	, 000

Barlett testi sonuçları incelendiğinde ise elde edilen ki-kare ($\chi^2(378)$ 29062,831; $p<.01$) değerinin 0,01 düzeyinde manidar olduğu görülmüş olup verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Böylece faktör analizinin sonuçlarının değerlendirilmesine devam edilebileceğine karar verilmiştir.

Çizelge 3.15. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortak Varyans Tablosu

	Initial	Extraction
Ö1: Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söyleyemiyorum	1, 000	, 837
Ö2: Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	1, 000	, 834
Ö3: Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1, 000	, 778
Ö4: İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	1, 000	, 630
Ö5: Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	1, 000	, 763
Ö6: Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	1, 000	, 799
Ö7: Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok, fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	1, 000	, 786
Ö8: İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	1, 000	, 767
Ö9: Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	1, 000	, 724
Ö10: Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1, 000	, 778
Ö11: Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1, 000	, 711
Ö12: Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	1, 000	, 716
Ö13: Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1, 000	, 760
Ö14: Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	1, 000	, 784
Ö15: Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1, 000	, 835
Ö16: Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	1, 000	, 813
Ö17: Yeni fikir ve öneriler iş yükünü arttırabilir.	1, 000	, 723
Ö18: Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1, 000	, 736
Ö19: İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	1, 000	, 761
Ö20: Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1, 000	, 788
Ö21: Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	1, 000	, 732
Ö22: Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	1, 000	, 758
Ö23: Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1, 000	, 815
Ö24: Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	1, 000	, 774
Ö25: Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	1, 000	, 796
Ö26: Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	1, 000	, 785
Ö27: Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	1, 000	, 745
Ö28: Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	1, 000	, 719

Ortak varyans tablosuna bakıldığında, maddelerin varyanslarının genellikle yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.16. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16,172	57,758	57,758	16,172	57,758	57,758	6,478	23,137	23,137
2	2,485	8,877	66,635	2,485	8,877	66,635	5,189	18,531	41,667
3	1,234	4,409	71,043	1,234	4,409	71,043	4,820	17,214	58,882
4	,894	3,195	74,238	,894	3,195	74,238	3,234	11,550	70,432
5	,662	2,363	76,601	,662	2,363	76,601	1,727	6,169	76,601
6	,599	2,139	78,740						
7	,550	1,965	80,704						
8	,478	1,707	82,411						
9	,392	1,401	83,812						
10	,383	1,367	85,179						
11	,360	1,287	86,466						
12	,327	1,169	87,635						
13	,297	1,060	88,695						
14	,287	1,025	89,719						
15	,264	,941	90,661						
16	,263	,938	91,599						
17	,255	,910	92,509						
18	,242	,864	93,373						
19	,231	,825	94,198						
20	,230	,821	95,018						
21	,210	,750	95,768						
22	,186	,666	96,434						
23	,182	,648	97,082						
24	,174	,622	97,705						
25	,170	,606	98,311						
26	,165	,588	98,898						
27	,157	,562	99,461						
28	,151	,539	100,000						

Açıklanan toplam varyans tablosuna bakıldığında, 2. sütun grubundan görüldüğü üzere yapılacak olan açıklayıcı faktör analizi için öz değerleri 1'in üzerinde olan 5 faktör önerilmektedir. 5 faktörün varyansa yaptığı katkının %76,601 olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden döndürme işlemi (varimax-maximum değişkenlik) seçilmiştir.

Çizelge 3.17. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu

	Component				
	1	2	3	4	5
Ö6: Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	, 753	, 316	, 309	, 137	, 131
Ö5: Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	, 751	, 260	, 250	, 181	, 190
Ö7: Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok, fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	, 747	, 266	, 343	, 180	, 082
Ö8: İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	, 727	, 223	, 381	, 162	, 132
Ö3: Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	, 659	, 215	, 267	, 139	, 454
Ö9: Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	, 652	, 250	, 440	, 141	, 153
Ö4: İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	, 646	, 251	, 174	, 154	, 310
Ö10: Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	, 605	, 250	, 552	, 186	, 101
Ö11: Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	, 595	, 236	, 498	, 215	, 083
Ö12: Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	, 583	, 270	, 527	, 125	, 101
Ö25: Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	, 216	, 800	, 214	, 249	, 042
Ö23: Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	, 217	, 794	, 191	, 316	, 024
Ö24: Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	, 243	, 777	, 172	, 285	, 039
Ö22: Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	, 233	, 754	, 167	, 326	, 040
Ö26: Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	, 285	, 689	, 360	, 150	, 278
Ö27: Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	, 262	, 627	, 398	, 149	, 320
Ö28: Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	, 342	, 626	, 349	, 139	, 262
Ö15: Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	, 393	, 286	, 745	, 159	, 136
Ö16: Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	, 352	, 293	, 723	, 181	, 219
Ö14: Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	, 383	, 289	, 703	, 187	, 158
Ö17: Yeni fikir ve öneriler iş yükünü artırabilir.	, 352	, 203	, 685	, 227	, 191
Ö13: Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	, 469	, 319	, 638	, 156	, 087
Ö19: İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	, 131	, 236	, 117	, 809	, 140
Ö18: Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	, 085	, 199	, 171	, 788	, 195
Ö20: Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	, 219	, 309	, 194	, 779	, 020
Ö21: Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	, 273	, 446	, 148	, 660	, 027
Ö1: Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum	, 497	, 125	, 273	, 159	, 689
Ö2: Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	, 536	, 187	, 315	, 195	, 611

Bir maddenin binişik olması için iki durumun gerçekleşmesi gerekir. Bunlardan birincisi, bir maddenin birden fazla faktörde kabul düzeyinden (0,32) yüksek yük

değeri vermesi iken ikincisi ise maddenin iki ya da daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın 0,1'den küçük olmasıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010:233).

Maddeler binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, tablodan görülüşü üzere 10, 11 ve 12. maddelerin 1'den fazla faktörde kabul düzeyinden (0.32) yüksek yük değeri vermesi ve 2 faktörde de sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın 0, 1'den küçük olduğu görülmüşür. Açıklayıcı faktör analizinde binişiklik arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü bir maddenin yalnızca bir özelliği ölçmesi istenir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010:234). Bununla birlikte 1 ve 2. maddelerinin de kendi grupları arasında yer almadığı görülmüşür. Eğer çalışma, bir ölçek geliştirme ya da uyarlama sürecinin ön deneme uygulaması ise bu durumda araştırmacı, söz konusu maddeler üzerinde gerekli çalışmayı yaparak, maddelerin düzeltilmesi kararını verebilir. Ancak, eğer çalışma, ölçe aracının psikometrik niteliklerini belirlemeye yönelik nihai bir çalışma ise (deneysel/asıl uygulama vb) araştırmacı, maddelerin analiz dışı bırakılmasını, diğer bir ifade ile bu analizde olduğu gibi sırasıyla 1, 2, 10, 11 ve 12 maddelerinin araçtan çıkartılması kararını verebilir. Bu nedenle 1, 2, 10, 11 ve 12 maddelerin araçtan çıkarılmasına karar verilmişür.

Çizelge 3.18. Maddeler Çıkartılmış Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu

	Component				
	1	2	3	4	5
Ö5: Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	, 794	, 217	, 270	, 186	, 106
Ö6: Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	, 759	, 262	, 313	, 146	, 173
Ö3: Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	, 745	, 130	, 269	, 165	, 237
Ö7: Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok, fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	, 738	, 233	, 349	, 181	, 126
Ö4: İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	, 737	, 188	, 182	, 168	, 142
Ö8: İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	, 729	, 174	, 369	, 173	, 160
Ö9: Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	, 645	, 170	, 409	, 160	, 257
Ö23: Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	, 216	, 802	, 216	, 298	, 175
Ö24: Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	, 242	, 791	, 202	, 266	, 161
Ö25: Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	, 218	, 770	, 221	, 243	, 256
Ö22: Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	, 228	, 766	, 193	, 308	, 167
Ö15: Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	, 407	, 233	, 751	, 163	, 194
Ö16: Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	, 394	, 242	, 736	, 186	, 190

Çizelge 3.18. (devam) Maddeler Çıkarılmış Döndürülmüş Bileşenler Matrixi Tablosu

	Component				
	1	2	3	4	5
Ö14: Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	, 406	, 234	, 711	, 193	, 192
Ö17: Yeni fikir ve öneriler iş yükünü arttırabilir.	, 394	, 148	, 696	, 230	, 162
Ö13: Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	, 468	, 294	, 652	, 153	, 140
Ö19: İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	, 161	, 218	, 119	, 815	
Ö18: Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	, 130	, 153	, 158	, 803	, 128
Ö20: Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	, 196	, 284	, 190	, 784	, 101
Ö21: Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	, 250	, 406	, 147	, 667	, 157
Ö27: Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	, 330	, 349	, 310	, 221	, 711
Ö28: Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	, 397	, 367	, 269	, 207	, 659
Ö26: Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	, 344	, 468	, 298	, 206	, 609

Analiz dışı kalmış olan maddeler sonucu döndürülmüş bileşenler matrixi incelendiğinde, maddelerin teorik olarak tanımlanan yapılar altında yer aldığı belirlenmiştir. Bu noktada 5 faktörlü yapının varyansa yaptığı katkısı belirlemek amacıyla açıklanan toplam varyans tablosu incelenmiştir.

Çizelge 3.19. İçerisinden Madde Çıkarılmış Toplam Varyans Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,895	58,612	58,612	12,895	58,612	58,612	5,291	24,050	24,050
2	2,042	9,280	67,892	2,042	9,280	67,892	3,909	17,770	41,821
3	1,018	4,626	72,518	1,018	4,626	72,518	3,800	17,274	59,095
4	,817	3,713	76,231	,817	3,713	76,231	2,428	11,036	70,131
5	,608	2,764	78,994	,608	2,764	78,994	1,950	8,864	78,994
6	,498	2,264	81,259						
7	,435	1,978	83,236						
8	,385	1,748	84,984						
9	,354	1,611	86,595						
10	,317	1,440	88,035						
11	,309	1,404	89,440						
12	,271	1,233	90,672						
13	,261	1,187	91,859						
14	,246	1,116	92,975						
15	,234	1,064	94,039						
16	,220	1,002	95,041						
17	,217	,988	96,029						
18	,189	,858	96,887						
19	,184	,838	97,724						
20	,174	,793	98,517						
21	,171	,777	99,294						
22	,155	,706	100,000						

1, 2, 10, 11 ve 12. maddelerin analiz dışı bırakılması ile 5 faktörün varyansı açıklama oranının %78,994 olduğu görülmüştür. Bu çerçevede tanımlanan bir faktörün toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu söylenebilir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği

1078 kişiden oluşan örneklemin, büyüklük açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri hesaplanmıştır. Bu değer 0,952 olması nedeniyle veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için mükemmel derecede yeterli olduğu değerlendirilmiştir yapılabılır. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 177).

Çizelge 3.20. Örgütsel Sinizm Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin	0.952
Bartlett Testi	14366, 029
df	78
Sig.	, 000

Barlett testi sonuçları incelendiğinde ise elde edilen ki-kare ($\chi^2(78)$ 14366,029; $p < .01$) değerinin 0,01 düzeyinde manidar olduğu görülmüş olup verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Böylece faktör analizinin sonuçlarının değerlendirilmesine devam edilebileceğine karar verilmiştir.

Çizelge 3.21. Örgütsel Sinizm Ölçeği Ortak Varyans Tablosu

	Initial	Extraction
S1: Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1, 000	, 645
S2: Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1, 000	, 696
S3: Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1, 000	, 707
S4: Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1, 000	, 585
S5: Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1, 000	, 631
S6: Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1, 000	, 765
S7: Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1, 000	, 774
S8: Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	1, 000	, 791
S9: Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1, 000	, 768
S10: Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1, 000	, 752
S11: Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1, 000	, 611
S12: Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1, 000	, 543
S13: Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1, 000	, 577

Ortak varyans tablosuna bakıldığında, maddelerin varyanslarının genellikle yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.22. Örgütsel Sinizm Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,844	68,033	68,033	8,844	68,033	68,033
2	,988	7,600	75,633			
3	,832	6,403	82,036			
4	,431	3,318	85,354			
5	,337	2,590	87,943			
6	,285	2,194	90,137			
7	,276	2,124	92,261			
8	,231	1,776	94,038			
9	,210	1,617	95,654			
10	,186	1,432	97,086			
11	,161	1,235	98,321			
12	,111	,854	99,175			
13	,107	,825	100,000			

Açıklanan toplam varyans tablosuna bakıldığında, 2. sütun grubundan görüldüğü üzere yapılacak olan açımlayıcı faktör analizi için öz değerleri 1'in üzerinde olan 1 faktör önerilmektedir. Faktörün varyansa yaptığı katkının %68,033 olduğu görülmektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosunda tek faktör olarak önerilmesinden yola çıkılarak faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi seçilmiştir.

Çizelge 3.23. Örgütsel Sinizm Ölçeği Bileşenler Matriksi Tablosu

	Component
S8: Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	,889
S7: Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	,880
S9: Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	,876
S6: Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	,875
S10: Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	,867
S3: Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	,841
S2: Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	,834
S1: Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	,803
S5: Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	,794
S11: Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	,782
S4: Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	,765
S13: Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	,759
S12: Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	,737

Tablodan görüldüğü üzere, maddeler toplam varyansın da önerdiği gibi tek boyut altında toplanmış olup örgütsel sinizm kavramı ölçeğine ait tüm maddelerin faktör yük değerlerinin kabul düzeyinin 0,32 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür.

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği

1078 kişiden oluşan örneklemin, büyüklük açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri hesaplanmıştır. Bu değer 0,937 olması nedeniyle veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için mükemmel derecede yeterli olduğu değerlendirilmiştir yapılabılır. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 177).

Çizelge 3.24. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuç Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin	0.937
Bartlett Testi	7341, 089
df	45
Sig.	, 000

Barlett testi sonuçları incelendiğinde ise elde edilen ki-kare ($\chi^2(45)$ 7341, 089; $p < .01$) değerinin 0,01 düzeyinde manidar olduğu görülmüş olup verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Böylece faktör analizinin sonuçlarının değerlendirilmesine devam edilebileceğine karar verilmiştir.

Çizelge 3.25. Psikolojik İyi Oluş Ortak Varyans Tablosu

Önermeler	Initial	Extraction
P1: Amacı olan bir hayata sahibim	1, 000	, 662
P2: Anlamli bir hayata sahibim	1, 000	, 712
P3: Sosyal ilişkilerim beni hayata karşı destekler	1, 000	, 703
P4: Başkalarının mutlu ve iyi olması için uğraşırım	1, 000	, 650
P5: İyi bir insan olduğumu düşünüyorum.	1, 000	, 627
P6: Sosyal ilişkilerim hayata karşı kazanç sağlamama olanak tanır.	1, 000	, 640
P7: İyi bir hayat yaşadığımı düşünüyorum.	1, 000	, 555
P8: İnsanlar bana saygı duyar	1, 000	, 579
P9: Günlük aktivitelerim ile ilgili ve onlara sıkı sıkıya bağlıyım.	1, 000	, 528
P10: Geleceğim hakkında pozitifim	1, 000	, 574

Ortak varyans tablosuna bakıldığında, maddelerin varyanslarının genellikle yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3. 26. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,230	62,298	62,298	6,230	62,298	62,298
2	,903	9,028	71,327			
3	,555	5,548	76,874			
4	,455	4,555	81,429			
5	,396	3,961	85,390			
6	,363	3,634	89,024			
7	,342	3,424	92,448			
8	,310	3,096	95,544			
9	,260	2,597	98,141			
10	,186	1,859	100,000			

Açıklanan toplam varyans tablosuna bakıldığında, 2. sütun grubundan görüldüğü üzere yapılacak olan açımlayıcı faktör analizi için öz değerleri 1'in üzerinde olan 1 faktör önerilmektedir. Faktörün varyansa yaptığı katkının %62,298 olduğu görülmektedir.

Psikolojik iyi oluş ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosunda tek faktör olarak önerilmesinden yola çıkılarak faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi seçilmiştir.

Çizelge 3.27. Örgütsel Sinizm Ölçeği Bileşenler Matrixi Tablosu

	Component
P2: Anlamlı bir hayata sahibim	,844
P3: Sosyal ilişkilerim beni hayata karşı destekler	,839
P1: Amacı olan bir hayata sahibim	,813
P4: Başkalarının mutlu ve iyi olması için uğraşırım	,806
P6: Sosyal ilişkilerim hayata karşı kazanç sağlamama olanak tanır.	,800
P5: İyi bir insan olduğumu düşünüyorum.	,792
P8: İnsanlar bana saygı duyar	,761
P10: Geleceğim hakkında pozitifim	,758
P7: İyi bir hayat yaşadığımı düşünüyorum.	,745
P9: Günlük aktivitelerim ile ilgili ve onlara sıkı sıkıya bağlıyım.	,727

Tablodan görülüşü üzere, maddeler toplam varyansın da önerdiği gibi tek boyut altında toplanmış olup psikolojik iyi oluş kavramı ölçeğine ait tüm maddelerin faktör yük değerlerinin kabul düzeyinin 0,32 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür

3.1.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın kültürlerarası bir çalışma olmasından yola çıkılarak, araştırmanın evrenini Antalya (Türkiye) ilinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Turizm işletmesi belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı oteller ile ve Amalfi Coast (İtalya) içerisinde bulunan 4-5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. İtalya/Amalfi Coast bölgesinde araştırmaya konu edinilen 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin hepsi (67 otel) kurumsal otel niteliğine sahiptir. Türkiye/Antalya bölgesinde ise, araştırmaya dâhil edilen 33 otelin 2 tanesi zincir otel, geriye kalan 31 tanesi ise kurumsal otel niteliği taşımaktadır. Bu bölgelerin seçim nedeni; iki ülkenin de Akdeniz çanağında yer alıp benzer özellikler taşımasının (Akdeniz mutfağı, kültürel yapısı, coğrafi yapısı) yanı sıra, turizm sektörüne uygun şekilde benzer özelliklere sahip olan turistik destinasyon olmalarıdır. Bu özelliklerin farkında olan araştırmacının, Erasmus eğitimi tercihini İtalya yönünde kullanması da kültürlerarası yapılan bu çalışmanın evren ve örnekleminin şekillenmesinde etkili olmuştur.

Her iki ülkede bulunan iki bölgenin de yüksek bir oranda turistik çekiciliğe sahip olması en belirgin özellikleridir.

Evrenin tamamına ulaşmanın zaman ve maliyet açısından zor olmasından dolayı evren üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Çalışma Amalfi Coast (İtalya) merkezli turizm destinasyon merkezlerinden olan Sorrento, Capri, Salerno, Positano'da bulunan konaklama işletmeleri ile Antalya merkez, Kemer, Belek, Side ve Alanya'daki konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelere dağıtılan toplamda 1250 anketten 1075 tanesi analize uygun bulunmuştur. Antalya bölgesine dağıtılan 800 anketten 750 tanesi geri dönmüş, geri dönen anketler içerisinde 32 tanesi yanlış veya eksik doldurma gibi nedenlerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Analiz dışı bırakılan anketler sonrası analize uygun bulunan 718 işgörene yapılan anket sayısı örneklem olarak alınmıştır. Kültürlerarası yapılan bu çalışmanın diğer tarafı olan Amalfi Coast'a dağıtılan 450 anketten aynı şekilde eksik veya yanlış doldurma gibi nedenlerden dolayı toplanan

93 veri analiz dışı bırakılmış, analize uygun bulunan verilerle birlikte Amalfi Coast'ın örneklem sayısı da 357 personel olarak belirlenmiştir.

Konaklama işletmeleri personelinin ülkeler, şehirler ve cinsiyetlerine göre araştırma destinasyonlarına ait dağılımı çizelge 3.28'de sunulmuştur.

Çizelge 3.28. Araştırmanın Örneklemi

Ülke	Şehir	Cinsiyet		Total
		Kadın	Erkek	
Türkiye	Antalya Merkez	38	58	96
	Alanya	63	78	141
	Side/Manavgat	93	143	236
	Kemer	57	81	138
	Belek	46	61	107
	Toplam	297	421	718
İtalya	Sorento	43	27	70
	Capri	29	15	44
	Salerno	58	49	107
	Positano	47	28	75
	Amalfi	26	35	61
	Toplam	203	154	357
Toplam	500	575	1.075	

İlişkisel testlerde kültürlerarası olarak ayırmaksının toplamda 1075 veri analize tabi tutulmuştur. Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk'e göre (2010) faktör analizinde yeterli örneklem büyüklüğü için 300'ün iyi 500'ün çok iyi 1000'in ise mükemmel olduğu belirtilmektedir.

Çizelge 3.29. Evren Büyüklüğüne Karşılık Örneklem Büyüklüğü Hesaplaması

Evren Büyüklüğü	Kesinlik (Gözyumulabilir Hata Payı-Artı/Eksi)				
	%1	%2	%3	%4	%5
1000	**	**	**	375	278
2000	**	**	626	462	322
3000	**	1334	787	500	341
4000	**	1500	842	522	350
5000	**	1622	879	536	357
10000	4099	1936	964	566	370
20000	6189	2144	1013	583	377
50000	8057	2291	1045	593	381
100000	8763	2445	1056	597	383
500000 >	9421	2390	1065	600	384

Kaynak: Sencer ve İrmak, 1984: 661.

Nicel araştırmalar kapsamında sınırsız evrenler (N>10 000) için geliştirilmiş, formüle göre örneklem sayısının olması gereken miktarı 384'olarak belirlenmiştir. Bu formüle göre Türkiye'deki örneklem sayısının 718 olması sınırsız evrene uyarlanabilen yeterli

bir örneklem büyüklüğü olarak görülmektedir. İtalya'ya ait örneklem sayısında ise eksik ve yanlış doldurman dolayı çıkarılan verilerin fazlalığından kaynaklı olarak, sınırsız evreni temsil eden 384 sayısına ulaşılamamış, bu ülkeye ait örneklem sayısı 357 olarak belirlenmiştir. Örneklem seçim yönteminde, bu katılım sayısı bir kısıt olarak alınırken, araştırma sonuçları ancak uygulanan örneklemi temsil yeteneğine sahiptir.

3.1.5. Verilerin Analizi

Araştırmada anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizinde değişik istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Verilerin parametrik test koşullarını sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesi yapılmıştır (faktör analizi / güvenilirlik/normal dağılım). Demografik ve kişisel bilgilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler (yüzde, frekans, ortalama) kullanılırken, değişkenler arasında gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir şekilde test edilebilmesi için korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca araştırmanın amaçlarından olan, bahsedilen değişkenler üzerinde kültürler arası bir farklılık olup olmadığı ile ilgili istatistiksel testler (t-testi) yapılmıştır.

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde İtalya ve Türkiye’de farklı destinasyon merkezlerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan personele uygulanan etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluşa etkisinin belirlenmesi ile ilgili sunulan anketlerin neticesinde elde edilen verilere ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Personelinin (Türkiye-İtalya) Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulguları

Çizelge 4.1. Araştırmaya Katılan Türk Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgileri

Cinsiyet	Kişi sayısı (N)	Yüzde (%)
<i>Kız</i>	297	41.4
<i>Erkek</i>	421	58.6
Yıldız Sayısı		
<i>4 Yıldızlı Konaklama İşletmesi</i>	130	18.1
<i>5 Yıldızlı Konaklama İşletmesi</i>	588	81.9
Yaş		
<i>18-25</i>	175	24.4
<i>26-35</i>	273	38.0
<i>36-45</i>	194	27.0
<i>46-55</i>	84	8.9
<i>56 ve üzeri</i>	12	1.7
Eğitim		
<i>İlkokul ve Ortaokul</i>	96	13.4
<i>Lise</i>	298	41.5
<i>Önlisans</i>	141	19.6
<i>Lisans</i>	164	22.8
<i>Lisansüstü</i>	19	2.6
Toplam	718	100

Türkiye’de bulunan konaklama işletmelerinde işgörenin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler çizelge 4.1’de gösterilmiştir. Toplamda 718 işgörenden oluşan bu bulgulara göre çalışanların %58.6’sı (421 kişi) erkek %41.4’ü (297 kişi) ise bayandır. Analize tabi tutulan personelin çalıştığı konaklama işletmelerinin %18.1’i (130) dört yıldızlı konaklama işletmesi kapasitesine sahip iken büyük çoğunluk olan %81.9’u (588) beş yıldızlı konaklama işletmesi kapasitesine sahiptir. Çalışanların %24.4’ü (175 kişi) 18-25, %38.0’i (273 kişi) 26-35 %27.0’si (194) 36-45, %8.9’u (84 kişi) 46-

55 ve %1.7.si (12 kişi) 56 ve üzeri yaşları arasındadır. Tablo 6'da verilen yaşla ilgili verilere bakılarak işgörenin çoğunluğunun (%89.4'ü (642 kişi) 18-35 yaş aralığında) genç olduğu yorumu yapılabilir. Araştırmaya katılan personelin eğitim durumları incelendiğinde, %13.4'ünün (96) ilkokul ve ortaokul, %41.5'inin (298 kişi) lise, %19.6'sının (141) ön lisans %22.8'inin (164) lisans, %2.6'sının (19) ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.2. Araştırmaya Katılan İtalyan Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgileri

Cinsiyet	Kişi sayısı (N)	Yüzde (%)
Kız	203	56.9
Erkek	154	43.1
Yıldız Sayısı		
4 Yıldızlı Konaklama İşletmesi	204	57.1
5 Yıldızlı Konaklama İşletmesi	153	42.9
Yaş		
18-25	77	21.6
26-35	167	46.8
36-45	81	22.7
46-55	28	7.8
56 ve üzeri	4	1.1
Eğitim		
İlkokul ve Ortaokul	28	7.8
Lise	73	20.4
Önlisans	117	32.8
Lisans	129	36.1
Lisansüstü	10	2.8

İtalya'da bulunan konaklama işletmelerinde işgörenin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler çizelge 4.2.'de gösterilmiştir. Toplamda 357 çalışandan oluşan bu bulgulara göre çalışanların %56.9'u (203) kadın %41.3'ü (154) ise erkektir. Analize tabi tutulan personelin çalıştığı konaklama işletmelerinin %57.1'i (204) dört yıldızlı konaklama işletmesi kapasitesine sahip iken %42.92'u (153) beş yıldızlı konaklama işletmesi kapasitesine sahiptir. Çalışanların %21.6'sı (77) 18-25, 46.8'i (167) 26-35 %22.7'si (81) 36-45, %7.8'i (28) 46-55 ve 1.1'i (4) 56 ve üzeri yaşları arasındadır. Tablo 6'da verilen yaşla ilgili verilere bakılarak işgörenin çoğunluğunun (%68.4'ü (244 kişi) 18-35 yaş aralığında) Türkiye'deki çalışan yaş aralığı ile benzerlik göstererek genç olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin eğitim durumları incelendiğinde, %7.8'inin (28) ilkokul ve ortaokul, 20.4'ünün (73) lise, %32.8'inin (117) ön lisans %36.1'inin (129) lisans, %2.8'inin (10) ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Türkiye ile karşılaştırmalı yapılan bu araştırmada eğitim durumlarına bakılarak İtalya'da işgörenin eğitim durumlarının daha yüksek olduğu

sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca cinsiyete göre yapılan analiz sonuçlarına göre Türkiye'deki konaklama işletmelerinde çalışan erkek sayısı daha fazla iken, İtalya'daki konaklama işletmelerinde kadın çalışan sayısı daha fazladır.

4.2. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Personelinin (Türkiye-İtalya) İşletme Pozisyonlarına İlişkin Bulgular

Çizelge 4.3. Araştırmaya Katılan "Türk" Personelin Konaklama İşletmelerindeki Pozisyonlarına İlişkin Bilgileri

Pozisyon	Kişi sayısı (N)	Yüzde (%)
Müdür	28	3.9
Müdür Yardımcısı	29	4.0
Şef	90	12.5
Şef Yardımcısı	71	9.9
Çalışan ve Yardımcısı	500	69.6
Toplam Çalışma Süresi		
1-5 Yıl	274	38.2
6-10 Yıl	198	27.6
11-15 Yıl	127	17.7
16-20 Yıl	67	9.3
21 Yıl ve üzeri	52	7.2
Bu Oteldeki Hizmet Süresi		
1-5 Yıl	522	72.7
6-10 Yıl	133	18.5
11-15 Yıl	29	4.0
16-20 Yıl	14	1.9
21 Yıl ve üzeri	20	2.8
Çalışılan Departman		
Önbüro	141	19.6
Yiyecek- İçecek	283	39.4
Kat Hizmetleri	127	17.7
Muhasebe	49	6.8
Diğer	118	16.4
Toplam	718	100

Çizelge 4.3'de Türkiye'de bulunan konaklama işletmelerinde işgörenin işletmedeki durumlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan personelin büyük çoğunluğu konaklama işletmelerinde çalışan ve yardımcısı (%69.6 /500 Kişi) olarak görev alırken, %3.9'u (28) müdür, %4.0'ü (29) müdür yardımcısı, %12.5'i (90) şef ve %9.9'u (71 kişi) şef yardımcısı olarak konaklama işletmelerinde görev almaktadır. Bu katılımcıların konaklama işletmelerindeki çalışma süreleriyle ilgili bulgular incelendiğinde, çalışmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun 10 yılın altında (1-5 yıl %38.2 (274 kişi); 6-10 yıl %27.6 (198 kişi) işgörenden oluştuğu görülmektedir. Buldukları aynı oteldeki hizmet sürelerine bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların yine büyük bir çoğunluğu olan %72.7'si (522 kişi) 1-5 yıl arası zamandır

aynı otelde çalışmaya devam etmektedir. Yine çoğunluğun içerisinde yer aldığı %18.5'i (133 kişi) ise 6-10 yıl arası aynı konaklama işletmesinde hizmet vermekte olduğunu belirtmiştir. 21 yıl ve üzeri süredir aynı otelde hizmet veren çalışan sayısı ise Türkiye'de %2.8'dir (20 kişi). Katılımcıların büyük çoğunluğu olan %39.4'ü (283 kişi) yiyecek-içecek departmanında işgörenden oluşmaktadır. Ayrıca işgörenin %19.6'sını (141 kişi) önbüro, %17.7'sini (127 kişi) kat hizmetleri %6.8'ini (49 kişi) muhasebe departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Diğer seçeneğini işaretleyerek belirtilen alanların dışındaki departmanlarda çalıştıklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %16.4 (118 kişi) olarak belirlenmiştir.

Çizelge 4.4. Araştırmaya Katılan İtalyan Personelin Konaklama İşletmelerindeki Pozisyonlarına İlişkin Bilgileri

Pozisyon	Kişi sayısı (N)	Yüzde (%)
Müdür	36	10.1
Müdür Yardımcısı	29	8.1
Şef	42	13.2
Şef Yardımcısı	17	4.8
Çalışan ve Yardımcısı	228	63.9
Toplam Çalışma Süresi		
1-5 Yıl	230	64.4
6-10 Yıl	67	18.8
11-15 Yıl	36	10.1
16-20 Yıl	11	3.1
21 Yıl ve üzeri	13	3.6
Bu Oteldeki Hizmet Süresi		
1-5 Yıl	315	88.2
6-10 Yıl	25	7.0
11-15 Yıl	13	3.6
16-20 Yıl	4	1.1
21 yıl ve üzeri	0	0
Çalışılan Departman		
Önbüro	77	21.6
Yiyecek- İçecek	126	35.3
Kat Hizmetleri	57	16.0
Muhasebe	35	9.8
Diğer	62	17.4
Toplam	357	100.0

Çizelge 4.4.'de İtalya'da bulunan konaklama işletmelerinde işgörenin işletmedeki durumlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan personelin büyük çoğunluğu çalışan ve yardımcısı (%63.9 /228 Kişi) olarak işletmelerde görev alırken, %10.1'i (36) müdür, %8.1 (29) müdür yardımcısı, %13.2 (42) şef ve % 4.8'i (17 kişi) şef yardımcısı olarak konaklama işletmelerinde görev almaktadır. Bu katılımcıların konaklama işletmelerindeki çalışma süreleriyle ilgili bulgular incelendiğinde, çalışmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun %64.4 (230 kişi) oranla 1-5 yıl

arasında çalışanlardan oluştuğu görülmektedir (Tablo 17). Buna takiben çalışanların %18.8'inin (67 kişi) 6-10 yıl, %10.1'inin (36 kişi) 11-15 yıl, %3.1'inin (11 kişi) 16-20 yıl, %1.1'inin ise 16-20 yıl arası turizm sektöründe görev aldığı belirlenmiştir. Buldukları aynı oteldeki hizmet sürelerine bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu olan %88.2'si (315 kişi) 1-5 yıl arası zamandır aynı otelde çalışmaya devam etmektedir. 21 yıl ve üzeri süredir aynı otelde hizmet veren çalışan sayısı ise 0'dır. Katılımcıların %35.3'ü (126) yiyecek-içecek departmanında işgörenden oluşmaktadır. Önbüro %21.6 (77 kişi) ve diğer %17.4 (62 kişi) seçeneğini işaretleyerek belirtilen alanların dışında ki departmanlarda çalıştıklarını ifade eden katılımcıların oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Çalışanların %16.0'ı (57 kişi) kat hizmetleri departmanında görev alırken %9.8 (35 kişi) oranla muhasebe departmanı çalışanları araştırmaya katılan personeller arasında en az orana sahip çalışanlar olarak belirlenmiştir.

4.3. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Personelinin (Türkiye-İtalya) Etkileşimci, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Algılamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Çizelge 4.5. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri Personelinin (Türkiye-İtalya) Etkileşimci, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Algılamaları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Korelasyon Tablosu

	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Sessizlik	Sinizm	Psikolojik iyi oluş
Etkileşimci Liderlik	1				
Dönüşümcü Liderlik	.530**	1			
Örgütsel Sessizlik	.330**	.157**	1		
Sinizm	.325**	.016	.764**	1	
Psikolojik iyi oluş	-.308**	.422**	-.001	-.096	1

** p< 0, 01 anlamlılık düzeyinde (iki yönlü)

* p< 0, 05 anlamlılık düzeyinde (iki yönlü)

Etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında p<0, 01 anlamlılık düzeyinde (r=.330**) doğrusal yönlü zayıf bir ilişkinin varlığı kendini gösterirken, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasında (r= .157**) doğrusal yönlü zayıf bir ilişkinin varlığı kendisini göstermektedir. İki liderlik arasındaki ilişki bakıldığında p<0, 01 anlamlılık düzeyinde (r= -.530**) ve ters yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ile diğer değişken

olan örgütsel sinizm arasındaki korelasyona bakıldığında ise $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde ($r = 0,764^{**}$) orta seviyede doğrusal yönlü bir ilişkinin varlığı kendisini göstermektedir. Bağımsız değişken olan örgütsel sinizm ile bağımlı değişken olarak adlandırılan psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki incelendiğinde ise ortaya çıkan sonuç, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde ($r = -0,096^{**}$) ve ters yönlü zayıf bir ilişkinin kendini gösterdiği. Etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde ($r = 0,325^{**}$) ve doğrusal yönlü orta seviyede bir ilişki mevcuttur. Son olarak psikolojik iyi oluş ile liderlikler arasındaki korelasyon ilişkisi sorgulandığında dönüşümcü liderlik ile psikolojik iyi oluş arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde ($r = 0,422^{**}$) doğrusal yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu belirtilirken, etkileşimci liderlik ile psikolojik iyi oluş arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde ($r = -0,308^{**}$) ters yönlü orta seviyede bir ilişkinin var olduğu belirtilmektedir.

4.4. Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırmada korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasında ortaya çıkan ilişkilerin derecesinin ne boyutta olduğunu öğrenmek için, basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin ne derece olduğunu gösteren regresyon analizleri aşağıdaki gibidir.

4.4.1. Etkileşimci Liderlik Bağımsız Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi

Çizelge 4.6. Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi

Model		Kareler Toplam	Df	Ort. Kareler Değeri	F	Sig.
1	Regresyon	134,657	1	134,657	131,102	0,000b
	Artık Değer	1102,096	1073	1,027		
	Toplam	1236,753	1074			

a. Bağımlı Değişken = Örgütsel Sessizlik

b. Yordayan (sabit) = Etkileşimli Liderlik

Çizelgedeki p değeri ($p < 0,01$) göz önüne alındığında regresyon modelindeki, bağımsız değişken etkileşimci liderlik ile bağımlı değişken örgütsel sessizlik

arasındaki ilişki için hesaplanan değer (R=0, 330**) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.7. Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş katsayılar	Std.Hata	Standardize Edilmiş Katsayılar Beta	T	Sig.
1 (Sabit)	2, 001	, 114		17, 591	000
Etkileşimci Liderlik	, 468	, 041	, 330	11, 450	000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

Etkileşimci liderliğin, örgütsel sessizliği ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir (R= 0,330, R² = 0,109), etkileşimci liderliğin örgütsel sessizliğin bir yordayıcısı olduğu görülmüştür (F (1-1073)= 131,102, p<0, 01). Çalışmada yer verilen liderlik davranış türlerinden olan etkileşimci liderlik örgütsel sessizlikteki değişimin %10'unu açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının (B=0,468) anlamlılık testi de etkileşimci liderliğin anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p<0,01).

Regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel sessizliği yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = (0,468x \text{ Etkileşimci Liderlik}) + 2,001$$

4.4.2. Dönüşümcü Liderlik Bağımsız Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi

Çizelge 4.8. Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi

Model		Kareler Toplam	Df	Ort. Kareler Değeri	F	Sig.
1	Regresyon	30, 512	1	30, 512	27, 141	000b
	Artık Değer	1206, 241	1073	1, 124		
	Toplam	1236, 753	1074			

a. Bağımlı Değişken = Örgütsel Sessizlik

b. Yordayan (sabit) = Dönüşümcü Liderlik

Çizelgedeki p değeri ($p < ,01$) göz önüne alındığında regresyon modelindeki, bağımlı değişken örgütsel sessizlik ile bağımsız değişken etkileşimci liderlik arasındaki ilişki için hesaplanan değer ($R=0,157^{**}$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.9. Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Std.Hata	Standardize Edilmiş Katsayılar Beta	T	Sig.
1 (Sabit)	2, 580	, 133		19, 356	000
Dönüşümcü Liderlik	, 183	, 035	, 157	5, 210	000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

Dönüşümcü liderliğin, örgütsel sessizliği ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki olduğu gözlenmiş ($R=0,157$ $R^2 = 0,025$), dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizliğin bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F(1-1073) = 27,141$ $p < 0,01$). Çalışmada yer verilen liderlik davranış türlerinden olan dönüşümcü liderlik örgütsel sessizlikteki değişimin %3'ünü açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($B=0,183$) anlamlılık testi de dönüşümcü liderliğin anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p < 0,01$).

Regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel sessizliği yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

Örgütsel Sessizlik = (0,183x Dönüşümcü Liderlik) + 2,580

4.5. Örgütsel Sinizm Bağımlı Örgütsel Sessizlik Bağımsız Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi

Çizelge 4.10. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi

Model		Kareler Toplam	Df	Ort. Kareler Değeri	F	Sig.
1	Regresyon	849,711	1	849,711	1501,158	000b
	Artık Değer	607,358	1073	,566		
	Toplam	1457,069	1074			

a. Bağımlı Değişken = Örgütsel Sinizm

b. Yordayan (sabit) = Örgütsel Sessizlik

Çizelgedeki p değeri ($p < 0,01$) göz önüne alındığında regresyon modelindeki, bağımlı değişken örgütsel sinizm ile bağımsız değişken olan örgütsel sessizlik arasındaki ilişki için hesaplanan değer ($R = 0,764^{**}$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.11. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Std.Hata	Standardize Edilmiş Katsayılar Beta	T	Sig.
1 (Sabit)	,341	,073		4,651	000
Örgütsel Sessizlik	,829	,021	,764	38,745	000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Bağımsız değişken olan örgütsel sessizliğin, örgütsel sinizmi ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki olduğu gözlenmiş ($R = 0,764$ $R^2 = 0,583$), örgütsel sessizliğin örgütsel sinizmin bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F(1-1073) = 1501,158$ $p < 0,01$). Çalışmada yer verilen örgütsel sessizlik örgütsel sinizmdeki değişimin %58'ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($B = 0,829$) anlamlılık testi de örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p < 0,01$).

Regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel sessizliği yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Sinizm} = (0,829 \times \text{Örgütsel Sessizlik} + 0,341)$$

4.6. Örgütsel Sinizm Bağımsız, Psikolojik İyi Oluş Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi

Çizelge 4.12. Örgütsel Sinizm İle Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi

Model		Kareler Toplam	Df	Ort. Kareler Değeri	F	Sig.
1	Regresyon	9,217	1	9,217	9,930	000b
	Artık Değer	995,914	1073	,928		
	Toplam	1005,131	1074			

a. Bağımlı Değişken = Psikolojik İyi Oluş

b. Yordayan (sabit) = Örgütsel Sinizm

Çizelgedeki p değeri ($p < 0,01$) göz önüne alındığında regresyon modelindeki, bağımlı değişken örgütsel sinizm ile bağımsız değişken olan örgütsel sessizlik arasındaki ilişki için hesaplanan değer ($R = -0,096^{**}$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.13. Örgütsel Sinizm İle Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Std.Hata	Standardize Edilmiş Katsayılar Beta	T	Sig.
1 (Sabit)	4,226	,082		51,464	.000
Örgütsel Sinizm	-,080	,025	-,096	-3,151	.002

Bağımlı Değişken: Psikolojik İyi Oluş

Bağımsız değişken olan örgütsel sessizliğin, örgütsel sinizmi ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, örgütsel sinizm ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ilişki olduğu gözlenmiş ($R = -0,096$ $R^2 = 0,009$), örgütsel sinizmin psikolojik iyi oluşun bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F(1-1073) = 9,930$ $p < 0,01$). Çalışmada yer verilen örgütsel sinizm, psikolojik iyi oluştaki değişimin %1'ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı

değişkenin katsayısının (B = -,080) anlamlılık testi de örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p < 0,01$).

Regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel sessizliği yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Psikolojik İyi Oluş} = (- 0,080 \times \text{Örgütsel Sinizm} + 4,226)$$

4.7. Psikolojik İyi Oluş Bağımsız Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi

Örgütsel sessizliğin bağımlı, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olarak analiz edildiği önceki regresyon analizinden sonra gelen bu aşamada, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik bağımlı değişken psikolojik iyi oluş bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişken olan psikolojik iyi oluşun bu sefer bağımlı değişkenler olarak adlandırılan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerinde, etkisinin ne derece olduğunu gösteren regresyon analizleri aşağıdaki gibidir.

4.7.1. Psikolojik İyi Oluş Bağımsız, Etkileşimci Liderlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi

Çizelge 4.14. Etkileşimci Liderlik İle Psikolojik İyi Oluş İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi

Model		Kareler Toplam	Df	Ort. Kareler Değeri	F	Sig.
1	Regresyon	58,132	1	58,132	112,135	000b
	Artık Değer	556,255	1073	,518		
	Toplam	614,387	1074			

a. Bağımlı Değişken = Etkileşimli Liderlik

b. Yordayan (sabit) = Psikolojik İyi Oluş

Çizelgedeki p değeri ($p < 0,01$) göz önüne alındığında regresyon modelindeki, bağımsız değişken psikolojik iyi oluş ile bağımlı değişken etkileşimci liderlik arasındaki ilişki için hesaplanan değer (R=-0,308**) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.15. Etkileşimci Liderlik İle Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş katsayılar	Std.Hata	Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Sig.
	B		Beta		
1 (Sabit)	3,635	,093		39,041	000
Psikolojik İyi Oluş	-,240	,023	-,308	-10,589	000

Bağımlı Değişken: Etkileşimci Liderlik

Psikolojik iyi oluşun, etkileşimci liderliği ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, psikolojik iyi oluş ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir ($R = -0,308$, $R^2 = 0,095$), psikolojik iyi oluşun, etkileşimci liderliğin bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F(1-1073) = 112,135$, $p < 0,01$). Çalışmada yer verilen psikolojik iyi oluş liderlik davranış türlerinden olan etkileşimci liderlikteki değişimin %10'unu açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($B = -0,240$) anlamlılık testi de psikolojik iyi oluşun anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p < 0,01$).

Regresyon analizi sonucuna göre, etkileşimci liderliği yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Etkileşimci Liderlik} = (-0,240 \times \text{Psikolojik İyi Oluş}) + 3,635$$

4.7.2. Psikolojik İyi Oluş Bağımsız, Dönüşümcü Liderlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi

Çizelge 4.16. Dönüşümcü Liderlik İle Psikolojik İyi Oluş İlişkinin Derecesini Gösteren R. Değerinin Anlamlılığını Sınayan Varyans (Anova) Analizi

Model		Kareler Toplam	Df	Ort. Kareler Değeri	F	Sig.
1	Regresyon	162,170	1	162,170	232,327	000b
	Artık Değer	748,981	1073	,698		
	Toplam	911,151	1074			

a. Bağımlı Değişken = Dönüşümcü Liderlik

b. Yordayan (sabit) = Psikolojik İyi Oluş

Çizelgedeki p değeri ($p < 0,01$) göz önüne alındığında regresyon modelindeki, bağımsız değişken psikolojik iyi oluş ile bağımlı değişken dönüşümcü liderlik

arasındaki ilişki için hesaplanan değer (R=0,422**) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.17. Etkileşimci Liderlik İle Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş katsayılar	Std.Hata	Standardize Edilmiş Katsayılar Beta	T	Sig.
1 (Sabit)	2,081	,108		19,264	000
Psikolojik İyi Oluş	,422	,026	,422	15,242	000

Bağımlı Değişken: Dönüşümcü Liderlik

Psikolojik iyi oluşun, dönüşümcü liderliği ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, psikolojik iyi oluş ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ilişki olduğu gözlenmiş (R= 0,422, R² = 0,178) psikolojik iyi oluşun dönüşümcü liderliğin bir yordayıcısı olduğu görülmüştür (F (1-1073)= 232,327, p<0,01). Çalışmada yer verilen psikolojik iyi oluş, liderlik davranış türlerinden olan dönüşümcü liderlikteki değişimin %18'ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının (B=0,422) anlamlılık testi de psikolojik iyi oluşun anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p<0,01).

Regresyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderliği yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Dönüşümcü Liderlik} = (0,422 \times \text{Psikolojik İyi Oluş}) + 2,081$$

4.8. Etkileşimci, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Algılamalarının Ülkeler (Türkiye-İtalya) Bazında Karşılaştırılması

Araştırmada bahsedilen değişkenler ile İtalya-Türkiye arasında kültürel bir farklılığın olup olmadığının anlaşılması için yapılan bağımsız örneklem T testi sonucunda, iki ülkeye ait etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş anlayışları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre iki ülke arasında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı tek

değişken örgütsel sessizlik değişkeni olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik dışında kalan diğer değişkenlerin kültürler arası farklılıklarını ortaya koyan analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.18. Konaklama İşletmeleri Personelinin Etkileşimci Liderlik Anlayışına İlişkin Görüşlerinin Ülkeler Bazında Karşılaştırılması (İtalya- Türkiye, Bağımsız Örneklem T Testi)

Ülkeler	<i>N</i>	Ort. (\bar{X})	SS	Test	<i>p</i>
İtalya	357	2, 76	0, 52	127.2	0.001
Türkiye	718	2, 63	0, 84		

Etkileşimci liderlik anlayışının ülkeler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre ülkeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=127.2$, $p < 0.05$). İtalya'nın etkileşimci liderlik anlayışı ortalamasının (\bar{x} : 2.76) Türkiye'nin sahip olduğu liderlik anlayışı ortalamasından (\bar{x} : 2.63) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda farklılık etkileşimci liderlik anlayışı bazında değerlendirildiğinde İtalya'nın Türkiye'ye göre bu liderlik anlayışına daha etkin bir şekilde sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Sonuç olarak; Etkileşimci liderlik anlayışının iki ülke arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle H_5 (Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları etkileşimci liderlik anlayışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır) kabul edilmiştir ($p < 0.05$).

Çizelge 4.19. Konaklama İşletmeleri Personelinin Dönüşümcü Liderlik Anlayışına İlişkin Görüşlerinin Ülkeler Bazında Karşılaştırılması (İtalya- Türkiye , Bağımsız Örneklem T Testi)

Ülkeler	<i>n</i>	Ort. (\bar{X})	SS	Test	<i>p</i>
İtalya	357	3, 62	0, 82	18.03	0.001
Türkiye	718	3, 71	0, 96		

Dönüşümcü liderlik anlayışının ülkeler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre ülkeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=18, 03$, $p < 0.05$). İki ülkenin dönüşümcü liderlik algıları karşılaştırıldığında Türkiye'nin dönüşümcü liderlik anlayışı ortalamasının (\bar{x} : 3.71) İtalya ortalamasından (\bar{x} : 3.62) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda etkileşimci liderlik algısının tersi bir yorum yapılarak

Türkiye’de İtalya’ya göre dönüşümcü liderlik anlayışının daha etkili olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak; Dönüşümcü liderlik anlayışının iki ülke arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle H_6 (*Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları dönüşümcü liderlik anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır*) kabul edilmiştir ($p < 0.05$).

Çizelge 4.20. Konaklama İşletmeleri Personelinin Örgütsel Sinizm Anlayışına İlişkin Görüşlerinin Ülkeler Bazında Karşılaştırılması (İtalya- Türkiye- Bağımsız Örneklem T Testi)

Ülkeler	N	Ort. (\bar{X})	SS	Test	p
İtalya	357	3, 35	1, 02	15.46	0.001
Türkiye	718	2, 87	1, 19		

Örgütsel sinizm anlayışının ülkeler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre ülkeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=15, 46$, $p < 0.05$). İki ülkenin örgütsel sinizm algıları karşılaştırıldığında İtalya’nın örgütsel sinizm anlayışı ortalamasının (\bar{x} : 3.35) Türkiye ortalamasından (\bar{x} : 2.87) daha yüksek olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları dikkate alınarak İtalya’nın örgütsel sinizm konusunda Türkiye’ye göre daha sinik olduğu yorumu yapılabilir.

Sonuç olarak; Örgütsel sinizm anlayışının iki ülke arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle H_8 (*Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları örgütsel sinizm anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır*) kabul edilmiştir ($p < 0.05$).

Çizelge 4.21. Konaklama İşletmeleri Personelinin Psikolojik İyi Oluş Anlayışına İlişkin Görüşlerinin İtalya- Türkiye Bazında Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem T Testi)

Ülkeler	N	Ort. (\bar{X})	SS	Test	p
İtalya	357	3, 70	0, 89	4, 63	0.032
Türkiye	718	4, 12	0, 97		

Psikolojik iyi oluş anlayışının ülkeler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre ülkeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t=4, 63$, $p < 0.05$). İki ülkenin

psikolojik iyi oluş algıları karşılaştırıldığında Türkiye'nin psikolojik iyi oluş ortalamasının (\bar{x} : 4, 12) İtalya'nın sahip olduğu psikolojik iyi oluş ortalamasından (\bar{x} : 3, 70) daha yüksek olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları dikkate alınarak Türkiye'de bulunan konaklama işletmelerinde çalışan turizm personelinin İtalya'ya göre psikolojik iyi oluş durumlarının daha iyi olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Sonuç olarak; Psikolojik iyi oluş anlayışının iki ülke arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle H_9 (*Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları psikolojik iyi oluşları arasında anlamlı bir farklılık vardır*) kabul edilmiştir ($p < 0.05$).



SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler için insan kaynağı önem arz etmektedir. Özellikle emeğin yoğun olduğu hizmet sağlayıcı olarak görülen turizm sektöründe insan kaynağı daha da önemlidir. Çünkü işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşması, sağlıklı bir işletme yapısına sahip olarak rekabette söz sahibi olabilmesi ve en önemlisi yerli ve yabancı turiste kaliteli hizmet sunabilmesi işgörenin sahip olduğu niteliğe, tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu yüzden özellikle turizm işletmelerinde insan faktörü, işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda araç değil, hedeflere ilerlerken üzerinde özellikle durulması gereken amaçlardan biri olarak görülmektedir.

Özellikle hizmet sektörü gibi emeğin yoğun olduğu sağlık, turizm gibi sektörlerde işgörene, işletmenin en değerli varlığı gözü ile bakılmaktadır. İşgörenlerin işletme içerisinde var olan davranış ve tutumlarına etki edebilecek çok farklı değişkenler bulunmaktadır. Bahsedilen işgörenlerin örgüte bağlı, motivasyonu yüksek, nitelikli hale gelmesini sağlayacak olan işletme içerisinde onları yönlendirme hakkına sahip olan yönetici konumunda yer alan liderleridir. Liderler sergilemiş oldukları liderlik tarzları ile işgörenlerin davranışlarına, örgüte karşı olan tutumlarına olumlu veya olumsuz şekilde etki edebilirler.

Araştırmada, liderlik türlerinden olan etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş ile arasında olan ilişki araştırılmıştır. Çalışmada etkileşimci liderlik ($R=330^{**}$) dönüşümcü liderlik ($R=157^{**}$) ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasında da doğrusal bir ilişkinin varlığı kendisini göstermektedir. Örgütsel sessizlik ile ilgili daha önceki yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Önceki çalışmalarda (Erol ve Köroğlu 2013; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; Çatır ve Ünlüöner 2015) bahsedilen dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisine nazaran bu çalışmada iki değişken arasında ortaya çıkan pozitif yönlü doğrusal ilişki çalışmada farklılık olarak ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak ne kadar destekleyici olursa olsun örgüt içinde bir liderin varlığının olması gösterilebilir. İşgören, kararları genellikle kendisi veren, ödül-ceza sistemi ile çalışan, katı kuralları olan bir lidere sahip olduğunda işten atılma, negatif geri

bildirim, ceza alma gibi korkular ile örgüt içinde sessiz kalırken, liderinin destekleyici, yol gösterici olması durumunda da itaatsizlik etmemek, güvensizlik aşılammamak için de sessiz davranabilir.

Çalışmanın devamında Altınöz, Çakıroğlu, Çöp ve Kahraman'ın da (2017) daha önce yaptıkları çalışmada ortaya çıkardığı gibi örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında ($R=764^{**}$) orta seviyede pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken, örgütsel sinizm ile psikolojik iyi oluş arasında doğrusal yönlü olmayan zayıf bir ilişki ($R=-096^{**}$) olduğu belirlenmiştir.

İlişki (korelasyon) sonuçlarından yola çıkarak, araştırılmış olan popülasyonu temsilen konaklama işletmeleri çalışanlarında meydana gelen örgütsel sessizlik üzerinde liderlik türlerinden olan etkileşimci ($R^2 = 0,109$) ve dönüşümcü ($R^2 = 0,025$) liderliğin etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden olan H_1 (Etkileşimci liderlik davranışı, konaklama işletmelerinde işgörenin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkilidir) ve H_2 (Dönüşümcü liderlik davranışı, konaklama işletmelerinde işgörenin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkilidir) hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda diğer değişkenlerden olan örgütsel sessizliğinin örgütsel sinizm ($R^2 = 0,583$) örgütsel sinizmin ise psikolojik iyi oluş ($R^2 = 0,009$) üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu iki değişken için yazılan H_3 (İşletme içerisinde var olan örgütsel sessizlik yine işletme içerisinde var olan örgütsel sinizm davranışı üzerinde etkilidir) H_4 (İşletme içerisinde var olan örgütsel sinizm, konaklama işletmelerinde işgörenin psikolojik iyi oluş davranışı üzerinde etkilidir) hipotezleri analiz sonuçlarına bakılarak kabul edilen diğer hipotezlerdendir.

Türkiye ile karşılaştırmalı yapılan bu çalışmada eğitim durumlarına bakılarak İtalya'da işgörenin eğitim durumlarının daha yüksek olduğu görülürken, cinsiyete göre yapılan analiz sonuçlarına göre, Türkiye'deki konaklama işletmelerinde çalışan erkek sayısı daha fazla iken, İtalya'daki konaklama işletmelerinde kadın çalışan sayısı daha fazladır. Her iki ülkenin, her iki bölgesinde, çalışanın yaş aralığı ise 26-35 yaş aralığı olarak belirlenmiştir. Ayrıca yapılan analizler sonucunda İtalya'da 4 yıldızlı konaklama işletmesi sayısı daha fazla görülür iken Türkiye'de 5 yıldızlı

konaklama işletmesi sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Sahip olunan pozisyonlar ile ilgili bilgilere bakıldığında, müdür, müdür yardımcısı ve şefinden ziyade çalışan sayısının her iki ülkede de fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki ülkede çalışmaya katılan departmanlar sırası ile yiyecek-içecek, önbüro ve kat hizmetleri departmanlarıdır.

Araştırmada bahsedilen değişkenler (Etkileşimci, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinim, Psikolojik İyi oluş) ile İtalya-Türkiye arasında kültürlerel bir farklılığın olup olmadığının anlaşılması için yapılan bağımsız örneklem T testi sonucunda, iki ülkeye ait etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş anlayışları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre iki ülke arasında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı tek değişken örgütsel sessizlik değişkeni olarak görülmektedir. Araştırma sonuçlarından örgütsel sessizlik değişkenine göre, iki ülke arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamadığı için H_7 (konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları örgütsel sessizlik anlayışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır) hipotezi red edilmiştir.

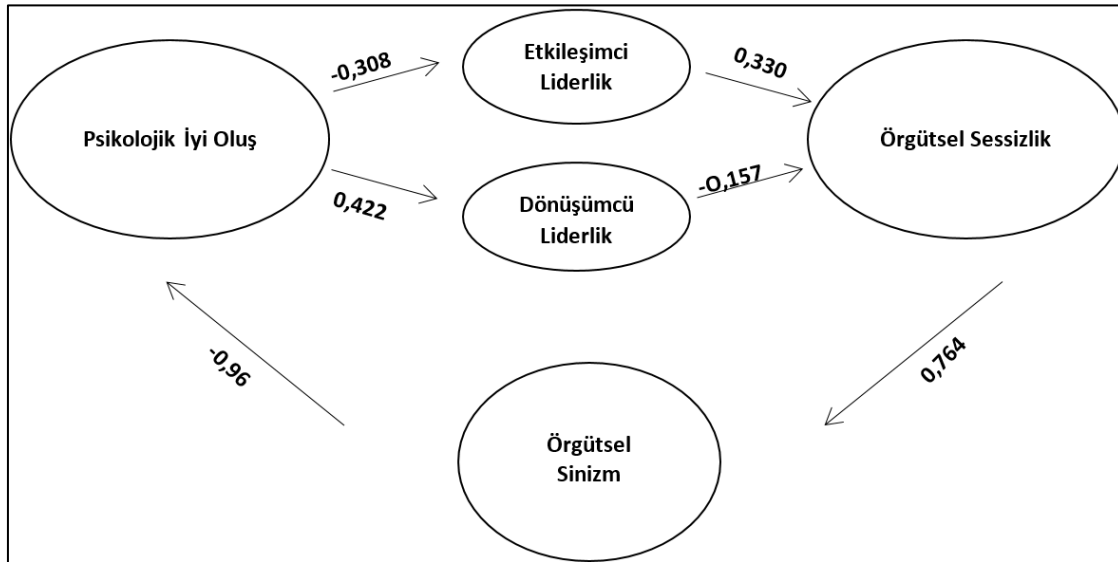
Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik anlayışına göre ülkeler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, İtalya'da çalışan konaklama işletmeleri personelinin Türkiye'de çalışan konaklama işletmeleri personeline nazaran etkileşimci liderlik anlayışı ile daha fazla karşılaştığı görülmüştür. Bu analiz sonucu araştırma hipotezlerinden olan H_5 (Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları etkileşimci liderlik anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır) hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan kültürlerarası analiz sonucu, İtalya'da daha az karşılaşılan dönüşümcü liderlik tarzının Türkiye'de daha etkin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylelikle H_6 (Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları dönüşümcü liderlik anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır) hipotezi kabul edilmiştir. Buradan araştırma varsayımları dikkate alınarak, İtalya'da bulunan konaklama işletmelerinde çalışan lider konumundaki yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzını daha çok benimsedikleri görülürken,

Türkiye’de çalışan yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzını daha çok benimsedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, İki ülkenin örgütsel sinizm algıları karşılaştırıldığında İtalya’nın örgütsel sinizm anlayışı ortalamasının (\bar{x} : 3.35) Türkiye ortalamasından (\bar{x} : 2.87) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farklılıktan yola çıkılarak H₈ (Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları örgütsel sinizm anlayışları arasında anlamlı bir farklılık vardır) hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları dikkate alınarak İtalya’nın örgütsel sinizm konusunda Türkiye’ye göre daha sinik olduğu yorumu yapılabilir.

Türkiye’nin psikolojik iyi oluş ortalamasının (\bar{x} : 4, 12) İtalya’nın sahip olduğu psikolojik iyi oluş ortalamasından (\bar{x} : 3, 70) daha yüksek olduğu analiz sonuçları dikkate alınarak Türkiye’de bulunan konaklama işletmelerinde çalışan turizm personelinin İtalya’ya göre psikolojik iyi oluş durumlarının daha iyi olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu farklılık ile birlikte araştırmanın son hipotezi olan H₉ (Konaklama işletmelerinde işgörenin çalıştıkları ülke (İtalya/Türkiye) ile sahip oldukları psikolojik iyi oluşları arasında anlamlı bir farklılık vardır) hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 5.1. Çalışmaya Ait Döngüsel Model

Ayrıca; turizm sektörü yöneticilerinin sergiledikleri etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve psikolojik iyi oluşa etkisi üzerine temellenen araştırma modeli, verilerin analizi aşamasında çalışmaya farklı bulgular sunmuştur. Araştırmaya konu olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türlerinin, ardından gelen değişkenleri etkilediği varsayımına dayanan modelleme elde edilen bulgular sonrası döngüsel bir modele dönüşerek çalışmanın farklılığı olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışmada ortaya çıkan döngüsel model, yöneticilerin sergilediği etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzının işgörende sessizlik, sinim, psikolojik iyi oluş değişkenlerini beraberinde getirme olasılığının yanı sıra işgörenin sahip olduğu psikolojik iyi oluşun da, yöneticisinin liderlik tarzına karar verme aşamasında onu etkilediği sonucunu vermektedir. Başka bir deyiş ile, işgörenin sahip olduğu psikolojik iyi oluş hali, yöneticisinin nasıl bir liderlik tarzı sergilediği ile ilgili verdiği/vereceği kararı etkilemekle birlikte, devamında gelen tüm değişkenleri de bununla bağlantılı olarak etkileyerek döngüsel bir model meydana getirir. Başka bir deyiş ile bireyin sahip olduğu psikolojik iyi oluş hali, onun nasıl bir lider yorumcusu olacağına da habercisi niteliğindedir.

Döngüsel modele ait çalışma sonuçlarına göre, olumsuz bir psikolojik iyi oluş haline sahip olan işgören, lideri konumundaki yöneticisini, yöneticisi ne kadar olumlu özelliklere sahip olurlar olsun, olumsuz liderlik davranışına sahip bir yönetici olarak değerlendirebilir. Aynı şekilde olumlu psikolojik iyi oluş haline sahip işgören de, lideri konumunda olan yöneticisini olumsuz davranışlar sergilese bile olumlu liderlik davranışlarına sahip, işletmeye uygun bir lider olarak yorumlayabilir. Burada psikolojik iyi oluşu olumlu olan işgörenin liderini dönüşümcü lider olarak tanımladığı görülürken, iyi oluş hali olumsuz olan işgörenin liderini etkileşimci lider olarak tanımladığı görülmektedir. Çalışma sonuçları, işgörenin psikolojik iyi oluş halinin liderini değerlendirmesi aşamasında önemli bir değişken olduğunu belirlemiştir.

Özellikle turizm sektöründe birbirinin devamı niteliğinde olup, döngüsel model haline gelebilecek bir çalışmaya daha önce rastlanılmadığı için çalışmanın özellikle döngüsel model kısmının teoriye önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Yönetici, sahip olduğu liderlik vasfını işgören lehine ve etkili bir biçimde gösteremediği zaman örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş kavramlarının örgüt içinde olumsuz şekilde kendisini göstermesi kaçınılmazdır. Bu yüzden bu değişkenlerin konaklama işletmeleri için kritik önem taşıyabileceği düşünülebilir. Çalışmanın, olumlu liderlik davranışları göstererek, örgütsel sessizlik ve sinizmi kaldırmak, çalışanın sahip olduğu psikolojik iyi oluşu olumlu yönde etkilemek isteyen işletme yöneticilerine, hangi liderlik davranış türlerini benimsemeleri gerektiği konusunda uygulamaya dönük, yol gösterici bir bakış açısı sergileyeceği düşünülmektedir.

Her işletmenin örgüt kültürü, yapısı farklı olduğundan tek bir liderlik tipi önerilemez. Bu çalışma sadece değişkenler ile birlikte etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin karşılaştırılmasını içermektedir. Kısaca; araştırma sonuçlarına bakılarak genel bir yorum yapmak ve liderlik tipi önermek uygun değildir.

Yurt dışında çalışanlar ile Türkiye’de çalışanlar arasında toplumsal yapı ve çalışma koşulları açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde bulunan aynı şartlar, gelişmekte olan ülkelerde tam anlamı ile sağlanamadığı için farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Çalışma İtalya ve Türkiye arasında liderlik davranışlarını, işgörenlerin algıladıkları liderlik yaklaşımlarından sonra sergiledikleri davranış psikolojilerini ve psikolojilerinin gerekliliği olarak ön plana çıkardıkları tutumları ele alıp, ülkelerin sahip oldukları aynı/farklı özellikleri hakkında fikir sunduğundan önemli bir çalışma olarak görülmektedir. Bu bakış açısından yola çıkılarak bundan sonraki turizm temelli çalışmalarda da Türkiye ile farklı destinasyonlar ele alınıp aynı ve farklı özellikler ön plana çıkartılarak farkındalık yaratılabilir.

Bu tez çalışmasında araştırma, uygulama alanı olarak Antalya (Türkiye) ve Amalfi Coast (İtalya) bölgesinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, farklı yıldız sayısına sahip ve farklı türdeki konaklama işletmeleri personelleri odak alınarak, araştırmaya konu olan değişkenler (Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, psikolojik iyi oluş) ile ilişkisinin araştırılması önerilebilir.

Çalışmaya konu olan iki ülkede yer alan iki bölge de kıyı otelciliği (sahil otelciliği) kapsamı altında değerlendirilmektedir. Bu bakımdan şehir otelciliği olarak adlandırılan diğer bölgelerde yer alan konaklama işletmeleri personelinin de fikir ve görüşleri alınarak, kıyı ve şehir otelciliği arasında değişkenler ile ilgili bir fark olup olmadığı araştırılabilir.

Özellikle kültürlerarası çalışmalarda, karşılaştırılacak iki ülkede yer alan otel sınıflandırmalarının kısa bir ön araştırma ile önceden farkına varılarak, her iki ülkede de sıklıkla kullanılan sınıflandırmaların tercih edilmesi, araştırmanın niteliği ve araştırmacının istediği verilere kolaylıkla ulaşması açısından daha uygun olabilir.

Araştırmaya dahil edilen otellerin tümüne yakını kurumsal otel niteliği taşımaktadır. Dolayısı ile elde edilen değişkenlere ait sonuçlar, kurumsal otel niteliği taşıyan konaklama işletmeleri ile sınırlandırılabilir. Fakat ilerleyen zamanlarda araştırma değişkenleri, zincir otellerde çalışan personele uygulanarak sonuçlar genişletilebilir. Ayrıca, araştırmanın zincir otel niteliği taşıyan konaklama işletmeleri hedef alınarak yapılması, zincir otel ve kurumsal otellerde çalışan personellerin değişkenlere özgü farklı veya aynı özelliklerini yansıtabilir.

Turizm öğrencilerinin geleceğin turizm liderleri olarak görüldüğü Wilson ve Small'un (2013) çalışmasında, dönüşümcü liderlik, pozitif çıktılar elde edilmesine daha fazla olanak tanıdığı için, öğrencilerin eğitiminde yer alması gereken önemli bir liderlik türü olarak görülmüştür. Bu bakış açısından yola çıkılarak, geleceğin liderleri gözü ile bakılan turizm öğrencilerinin özellikle liderlik ile ilgili eğitim müfredatlarına, anlatılanların ve alışılmışın dışında yeni liderlik kavramları eklenebilir. Eğitimde liderlik kavramı geliştirilebilir. Liderlik kavramı teoriden ziyade uygulamaya dökülerek daha farklı ve ilgi çekici hale getirilebilir. Bu uygulama, öğrencilerin daha inovatif düşünmesi, daha konuya odaklanması açısından faydalı olabilir. Ayrıca öğrencilerin yeni liderlik kavramları yaratmaları aşamasında onlara farklı olanaklar sağlanabilir.

Alanyazında daha önce ayrı ayrı bu konular üzerinde yapılmış birçok çalışmaya rastlanırken, konuya ilişkin merakın giderilmesine yönelik Türkçe ve yabancı yazında çeşitli araştırmalar yapılmasına rağmen (Science Direct, Taylor and

Francis, Yök Tez tarama, Elsevier, Cambridge Journals Online, Oxford Journals Online) bahsedilen beş değişkenin konu edinildiği bir çalışmaya daha önce rastlanılamamıştır. Ele alınan liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş kavramlarının örgütte ortaya çıktığı andan itibaren birbirinin devamı niteliğinde olmasından dolayı buna benzer çalışmalara ağırlık verilmesi ve yapılan çalışmaların birbiri ile karşılaştırılarak konuya yeni boyutlar kazandırılmasının alanyazına katkı sağlanması açısından önemli olduğu düşünölmektedir.



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akçaya, M. (2010). *21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. (Birinci Basım). Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akgündüz, Y., Dalgıç, A., Kale, A. ve Karakan, H. İ. (2015). Beş faktör kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal Of Alanya Faculty Of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3).
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul:Alfa Yayınları.
- Aksu, G. (2012). Takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi: Çağrı merkezi incelemesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-21.
- Akyüz, B. ve Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (8)2
- Altınöz, M, Çöp, S. ve Kervancı, F. (2010). *Algılanan örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı. Kuşadası: Detay Yayıncılık.
- Amasralı, A. ve Aslan, H. (2017). Ortaokul ve lise matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (43), 64-92.
- Amin, Z. and Akbar, K. P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662-671.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. and Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 449-469.
- Arı, G. S. ve Tosunoğlu, N. G. (2011). Geleceğin yöneticileri astlarına güvende hangi özelliklere öncelik veriyor?. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 85-103.
- Arıkan, S. (2001). *"Liderlik", yönetim ve organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayınları.

- Ariyabuddhiphongs, V. and Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 215-233.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının öğrenme stilleri ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 39(173), 341-355.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon*. S. Güney, (Ed.). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. (Üçüncü Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Dergisi*, (16), 5.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M (2009). *Multifactor leadership questionnaire*. Manual and sampler set. (Third Edition). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydın, M. ve Akdağ, G. (2016). The relationship between organizational commitment and organizational cynicism among hotel employees in southeastern anatolia region of Turkey. *Eurasian Journal of Business and Management*, 4(4), 81-89.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Journal Of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 198-228.
- Bakan, I., Büyükbeşe, T., Erşahın, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir alan çalışması. Çankırı Karatekin Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına

dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

Bakhtawari, N. Z., Saeed, M. A. and Zaidi, E. (2016). Effect of transformational leadership style on choice of strategy in conflict management in the service sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 6(2), 90.

Balcı, A. ve Çinkır, Ş. (2002). *Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Baltacı, A. G. F., Güçlü, A. G. C. ve Çeliker, A. G. N. (2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3).

Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.

Barbuto, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19-28.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and education impact*. Newjersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. and Avolio, B.J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (Third Edition). New York: Free Press.

Başaran, E. İ. (2000). *Örgütsel davranış, insanın üretim gücü*. Ankara: Nobel.

Başaran, İ. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri; yönetsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş yaşamında çalışanların duygusal emeklerinin örgütsel sinizme etkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Çankırı Karatekin University Journal of The Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 4(2), 223-246.
- Behrendt, P., Matz, S. and Göritz, S. A. (2017). An intergrative model of leadership behavior. *The Leadership Quartely*, 28, 229-244.
- Bennis, W. (1999). *Bir lider olabilmek*. çev. Utku Teksöz, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. Leaders, New York: Harper. Row Publishers.
- Bennis, W.G. (1998). *On becoming a leader. The leadership classic*. (Twentieth Anniversary Edition). New York: Addison Wesley.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11, 33-50.
- Bergman, M. M. and Scott, J. (2001). Young adolescents' wellbeing and health-risk behaviors: gender and socio-economic differences. *Journal Of Adolescence*, 24, 183-197.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Bohdanowicz, P. and Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 147-158.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolat, T., Aytemiz-Seymen, O., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayınları.

- Bolat, T., Seyman, O., Bolat, O. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. (İkinci Baskı). Detay Yayıncılık, Ankara.
- Boone, L. and Kurtz, D. (2013). *Contemporary business* (14. Edition). Wiley Edition.
- Bowen, F. and Blackmon K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozkurt, O. and Goral, M. (2014). The assesment of modern leadership styles in relation with demographic factors. *Research Journal of Business and Management*, 1(3), 169-179.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. and Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150–153.
- Brandes, P.M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. Dissertation of Doctor of Philosophy, The University of Cincinnati.
- Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 3.
- Brown, E. A. and Arendt, S. W. (2011). Perceptions of transformational leadership behaviors and subordinates' performance in hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(1), 45-59.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper ve Row.
- Can, H. (2014). *Organizasyon ve yönetim*. (Dördüncü Baskı). Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- Can, H., Azizoğlu, Ö, A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. (Sekizinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carter, D. R., Dechurch, L. A., Braun, M.T. and Conractor, N. (2015). Social network approaches to Leadership: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 100, 597-622.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.

- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cerit, Y. (2008). The effects of servant leadership behaviors of primary school principals on teachers' burnout. *Educational administration: Theory and Practice*, 56, 547-570.
- Chang, W.C and Chiang, Z.H. (2007). *A study on how to elevating organizational creativity of design organization* .IASDR, Hongkong polytechnic University.
- Chiang, C. F. and Wang, Y. Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 1-11.
- Chipunza, C.G. and Shungu A. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A Case study. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-10.
- Clark, R. A., Hartline, M. D. and Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231.
- Clegg, S., Kornberger, M. and Pitsis, M. (2005). *Management and organizations*. Wildshire: Sage Publications.
- Çağlar, İ. (2004). İ.İ.B.F. öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzlarına ilişkin karşılaştırmalı analizi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri algılanan sonuçlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: Meslek yükseköğretiminde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çalışkan, S. C. ve Erim, A. (2010). *Pozitif örgütsel davranış değişkenleri (POD) ile yeni araştırma modelleri kurma arayışları: POD'nin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerindeki etkileri*. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Adana.
- Çatır, O. ve Ünlüönen, K. (2015). Otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 96-122.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 49-66.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, N. G ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik. *Gandi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Çınar, O. ve Koçak, D. (2017). Lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1-24.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik Spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çöp, S. ve Öztürk, Y. (2017). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 32-68.
- Dai, Y. D., Dai, Y. Y., Chen, K. Y. and Wu, H. C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778.
- Dean, J. W. J., Brandes, P. and Dharwadkar, E. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dereli, T. (1985). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.
- Dessler, G. (2001). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. (Second Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S. and Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.
- Dionne, S.D., Gupta, A., Sotak K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C. and Yammarino, F. F. (2014). A 25 year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 25, 6-35.
- Dlamini. N.N.N., Garg, A.K. and Muchie, M. (2017). The impact of transformational leadership style on organisational commitment in the hospitality industry. *African Journal Of Hospitality, Tourism And Leisure*, 6(3), 1-21.
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1363-1368.

- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. Graduate Programme in Psychology York University Toronto, Ontario.
- Edwards, C. H. (2000). Grade inflation: The effects on educational quality and personal well being. *Education*, 120(3), 538-546.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, Ş. ve Kabasakal, Z. (2015). Psikolojik iyi olma ve yetişkin bağlanma boyutları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, (4)1, 82-90.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). *Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya.
- Eren E. (2001). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar. (Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren E. (2008-2012-2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (Onbirinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim organizasyon*. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım, 591.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi.
- Erkuş, A. ve Günlü E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Evans, W. R., Goodman, J. M. and Davis, W. D. (2011). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24, 79–97.
- Fatima, A. Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M, and Hoti, H.A.K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012, April). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. In International Iron & Steel Symposium, Karabük.
- Fitzgerald, M. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship perceived organizational injustice explanatory style*. A Dissertation Presented to The Division of Research and Advanced Studies of University of Cincinnati.
- Forgeard, M. J. C., Jayawickreme, E., Kern, M. and Seligman, M. E. P. (2011). Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International Journal Of Wellbeing*, 1, 79-106.
- Garih, Ü. (2005). *Yönetim İlkeleri*. İstanbul: Bilge Matbaacılık.
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update. (Fourth Edition). Boston: Pearson.
- Gephart, K. J. J., Detert, J. R., Trevino, K. L. and Edmondson, C. A. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161- 178.
- Greenberg, R.A. and Baron R.A. (2003). *Behavior in organizations*. (Sekizinci Baskı) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 90-93.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 80-134.
- Gün, G. (2016). Otel işletmelerinde mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisi: bitlis ilinde bir çalışma. *International Journal of Social Science*, 52, 201-219.
- Gün, G. (2016). Örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sinizm algısına etkisi: Bitlis ili otel işletmelerinde bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1 (1), 28-55.
- Güneş, A. M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.

- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri* (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürdoğan, A. ve Atak, O. (2016). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel örneği. *Journal Of International Social Research*, 9(44), 1106-1116.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon: Bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. (2004). *İletisimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 133-142.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2).
- Hartog D. N. D. and Koopman P. L. (2001). *Leadership in organizations. handbook of industrial, work and organizational psychology*. London: Sage Publications, 169.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: lesson, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quartely*, 7(3), 323-352.
- Howell, J. P. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Işık, D. A. ve Altunoğlu, A. E. (2016). İçsel pazarlamanın örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 273-290.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 317 -334.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum algı iletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi..

- Jacquart, P. and Antonakis, J. (2015). When does charisma matter for top-level leaders? Effect of attributional ambiguity. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1051–1074.
- Jaiswal, N. K. and Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- James, M.S.L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. Dissertation Of Doctor Of Philosophy, The Florida State University, Florida.
- Johnson, J. L. and O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jung D.I. and Avolio B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- Kannan-Narasimhan, R. and Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: how leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111, 165-178.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. and Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Karadal, H. (2011). *Örgütsel sessizlik davranışı ve etkileri, yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* (Birinci Basım). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 443-465.
- Kartal, V. ve Nartgün, S. Ş. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. (2014). Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.

- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve liderler: Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen*. İstanbul: Okumus Adam Yayıncılık.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. and Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The emprical encounter of two traditions. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 82(6), 1007-1022
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal Of Management & Economics*, 21(2), 249-269.
- Kılıçaslan, S. ve Kaya, A. (2016). Mobbingin örgütsel sinizm üzerine etkisi hemşireler üzerinde bir uygulama. *Journal Of Süleyman Demirel University Institute Of Social Sciences Year*, 3(25), 9-25.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kırel, C., Kayaoğlu A. ve Gökdağ R. (2004). *Sosyal psikoloji*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi: Temel kavramlar, kuramlar ve ilkeler*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Koç, H., Kılıçlar, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2013). The analyzing leadership styles of Turkish managers in the scope of the Blake and Mouton's managerial grid. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11),
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranıs, klasik-modern-çağdas ve güncel yaklaşımlar*. (Sekizinci Baskı). İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (Dokuzuncu Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (Onikinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. (Onaltıncı Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93-111.

- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2009). *Adaletsizlik algısı sinisizmi tetikler mi?: Bir örnek olay*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Kuyumcu, B. (2012). Türk ve ingiliz üniversite öğrencilerinin psikolojik iyi oluş duygusal farkındalık ve duygularını ifade etmelerinin ülke ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-24.
- Kužnin, M. and Walker, J. K. (2017, October). Contemporary leadership challenges in hospitality organizations in times of uncertainty and change. In *Diem: Dubrovnik International Economic Meeting*, 3(1), 455-468.
- Küçüközkan, Y. (2016). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve| leadership and motivation theories: A Theoretical Framework. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lord, R.G and Shondrick, S.J. (2011). Leadership and knowledge: *Symbolic, Connectionist and Embodied Perspectives*, 22, 207-222.
- Luo, Z., Marnburg, E. and Law, R. (2017). Linking leadership and justice to organizational commitment: The mediating role of collective identity in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1167-1184.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2010). *Leadership*. (Fourth Edition) South-Western Cengage Learning: Mason, USA, 23-32.
- Malik, S. H. (2013). Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 7(1), 209-22.
- Martinko, M. J., Harvey, P. and Douglas, S. C. (2007). The role, function and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561-585.
- McIntyre, H. H. and Foti, R. J. (2013). The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 46-57.
- Mehar, M. R., Sarwar, B., Rauf, S. and Asif, M. (2015). Transformational leadership style and organization commitment. *Paradigms. A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 9(1), 88-102.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. and Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Mesci, M. (2014). The effect of organizational cynicism towards turn over: A case study in Antalya. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 183-209.

- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C. and Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5), 1374-1403.
- Mirvis, P. and Kanter, D. (1991). Beyond Demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30, 45-68.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 49-59.
- Moiden, N. (2002). Evolution of leadership in nursing. *Nursing Management*, 9(7), 20-26.
- Morçin, S. E. ve Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: adana ilindeki A grubu seyahat acenteleri örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128.
- Morçin, S. E. ve Çarıkçı, İ. (2016). Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 97-112.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706 -725.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2004). Sounds of silence. *Journal Of Management Studies*, 40(7), 32-37.
- Naus, F., Iterson, A. and Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 16(2), 683–718.
- Newman, A. and Butler, C. (2014). The influence of follower cultural orientation on attitudinal responses towards transformational leadership: evidence from the Chinese hospitality industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 1024-1045.
- Ngah, H. C., Musa, M. F., Rosli, Z. N., Bakri, M. N. M., Zani, A. M., Ariffin, A. and Nair, G. K. S. (2013). Leadership styles of general managers and job satisfaction antecedent of middle managers in 5-star hotels in kuala lumpur, malaysia. *Asian Social Science*, 9(15), 220-226.
- Nielsen, K. and Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers working conditions and well-being?. *The Leadership Quarterly*, 23, 383–397.

- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Nohria, N., Joyce, W. and Roberson, B. (2013). What really works. *Harvard Business Review*, 81(7), 43-52.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*, (6th ed). Sage Publications, Inc.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P. and Alderling, M. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work*, 39(3), 267-281.
- O'Neill, J. W. and Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 30(2), 385-390.
- Omar, W.A. Wan-Hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 346-365.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011), Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Öksüzoğlu, M. (2016). Evaluation of the leadership characteristics of secondary school principals from the teachers' perspective Ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin liderlik davranış özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4710-4724.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Örücü, E. ve Kambur, E. (2017). Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma ilçesi örneği. *Journal Of International Social Research*, 10(52), 110-1123.
- Öter, S. ve Ayan, M. S. (2016). Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir literatür araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(1).
- Özdaşlı, K. ve Yücel, S. (2010). Yöneticiye bağlılıkta yöneticiye güvenin etkisi: yapısal eşitlik modeli ile bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi*, 1(11), 67-83.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.

- Özden, Y. (2008). *Eğitimde yeni değerler – eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3) 181–202.
- Özgan, H., Külekçi, E. ve Özkan, M. (2012). Analyzing of the relationships between organizational cynicism and organizational commitment of teaching staff. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özgen, F. Ö. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel adalet-sinizizm ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 83-96
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve 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.
- Özkalp, E. (2004). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Anadolu Üniversitesi.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Pelit, E. ve Ayana, Ç. (2016). Duygusal zekânın örgütsel sinizme etkisi; otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma-the effect of emotional intelligence on organizational cynicism&58; research on hotel employees. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 45-76.
- Pelit, E. ve 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.
- Pelit, E., Dinçer, F. I. ve Kılıç, İ. (2015). The effect of nepotism on organizational silence, alienation and commitment: A study on hotel employees in turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Perlow, L. A. and Williams, S. (2003). Is silence killing your company. *Harvard Business Review*, (May), 3-8.
- Permana, A., Listiawati, L. and Wahyud, W. (2017). The influence of transformational leadership style and work discipline on employee

- performance at the department of tourism youth and sports of serang regency. *In International Conference On Economic, Business, and Accounting*, 1(1), 70.
- Phipps-Simone T.A. and Prieto-Leon C. (2011). The influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 430-447.
- Piderit, S.K. and Ashford, S.J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender - equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. Doktora Tezi, Louisiana State Üniversitesi, USA.
- Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51-60.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. and Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.
- Qian, Y. and Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.
- Quintana, T. A., Park, S. and Cabrera, Y. A. (2015). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 469-489.
- Rachmawati, R. (2015-Marc 27-28). *Transformational and transactional leadership effect on job satisfaction in Santika Hotel, Bandung*. In International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management (ICTEHM'15), 57-62.
- Reddin, W.J. (1971). *Managerial effectiveness 3-D*, California: Mc Graw-Hill.
- Reichers, A., Wanous, J. and Austin, J. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy Of Management Executive*, 11(1), 48-59.

- Reichard, R. J. and Johnson, S.K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The leadership Quartely*, 22, 33-42.
- Reyhanoğlu, M. (2006). *Araştırma geliştirme işbirliklerinde güven: Ankara'daki teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). *rgtsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım, Editr: İnci Erdem, Ankara.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C. and Harrington, R. J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 201-214.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review Of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C.D. (1989a). Beyond ponce de leon and life satisfaction: New directions in quest of successful aging. *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35-55.
- Ryff, C.D. (1989b). Happiness is everything, or is it? explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D., Magee, W. J., Kling, K. C. and Wing, E. H. (1999). *Forging macro-micro linkages in the study of psychological well-being*. In C. D. Ryff, V. W. Marshall (Eds.), *The Self And Society In Aging Processes* New York: Springer.
- Ryff, C.D. and Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C.D. and Singer, B. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 13-39.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tz, M. (2005). *rgtsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, . (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Journal Of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 13(25).
- Sanı, O. (2-4 Mayıs 2013). *Lider ye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının işle ilgili temel psikolojik ihtiyaç doymu ve öznel iyi oluş etkileşiminde düzenleyici rolleri: turizm sektöründe bir araştırma*. Muğla: 12. Ulusal işletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı.

- Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organisational Development Journal*, 22(8), 383-393.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. and Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior* 11.Baskı, John Wiley & Sons, Inc.: Amerika.
- Scheufele, D. A. and Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical Outlook. *International Journal Of Public Opinion Research*, 12(1), 3–28.
- Schwarzkopf, N. H. (2004). It leadership style. *Educause Center For Applied Research*, 1, 64.
- Scott-Halsell, S., Shumate, S. R. and Blum, S. (2008). Using a model of emotional intelligence domains to indicate transformational leaders in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 7(1), 99-113.
- Sencer, M. ve Irmak, Y. (1984). *Toplum bilimlerinde yöntem* (İkinci Basım). İstanbul: Onur Basımevi.
- Serinkan, C. (Ed.). (2008). *Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel davranış* (İkinci Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Simola, S. K., Barling, J. and Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21, 179–188.
- Simon, C. R. and Durand-Bush, N. (2015). Does self-regulation capacity predict psychological well-being in physicians?. *Psychology, Health & Medicine*, 20(3), 311-321.
- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*. Unpublished Doctoral Thesisi, University of George Washington.
- Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: A multi-level perspective. *Journal Of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, 24, 1003–1018.
- Specht, N., Fichtel, S. and Meyer, A. (2007). Perception and attribution of employees effort and abilities the impact on customer encounter satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 534-555.
- Spitzbart, I. (2013). The impact of transactional versus transformational leadership on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 3(1), 69-76.

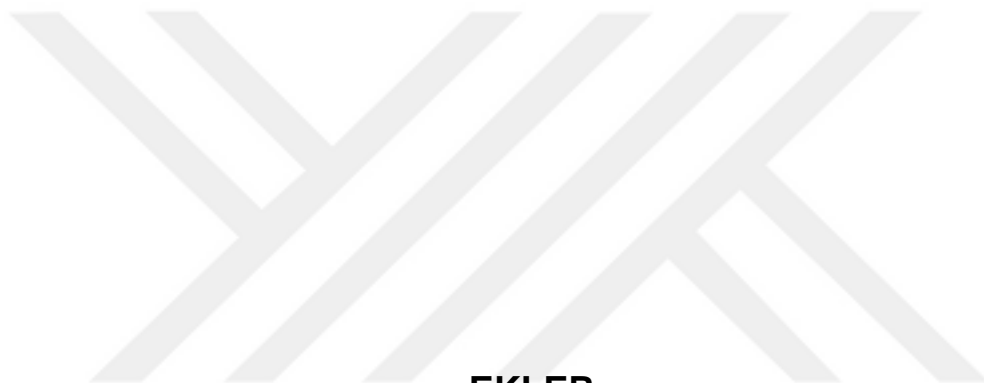
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. and Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19(4), 429–459.
- Stone, A.G., Russell, R. F. and Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Subasic E., Reynolds, K.J., Turner, J.C., Veenstra, K.E. and Haslam, A.S. (2011). Leadership, power and the use of Surveillance: Implications of shared Social Identity for Leaders Capacity to Influence. *The Leadership Quarterly*, 22, 170-181.
- Şafaklı, O. V. (2005). Kktc'deki kamu bankalarında liderlik üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şahin A.H., Temizel, H. ve Örseli, E. (2004). *Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma*. Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3.Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K. ve Örselli, E. (2016). Kamu yönetiminde liderlik: yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A. ve Çelik, Y. (2017). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 867-886.
- Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N. ve Baş, A. (2016). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bireysel yenilikçiliğe etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma a research on determining the effects of transformational and transactional leadership on individual innovativeness. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17).
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T ve Çelik, A. (2008-2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tabachnick, G.B. and Fidell, S.L. (2013). *Using multivariate statistics*. (Sixth edition). Pearson, Boston.

- Tağraf, H. and Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2)135-154.
- Tanrıverdi, H., Akova, O. ve Çifçi, İ. (2016). Açılış-otellerinde dönüşümcü, etkileyici, tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stillerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 114-123.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Telef, B. B., Uzman, E. ve Ergün, E. (2013). Öğretmen adaylarında psikolojik iyi oluş ve değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 8(12), 1297-1307.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 1-16.
- Toker, K., Çetin, C., Güven, B. ve Aksu, B. (2017). Örgüt yapısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi üzerine lojistik sektöründe bir araştırma. *Journal Of Current Researches On Social Sciences*, 7(4), 247-264.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi – temel kavramlar, kuramlar ve ilkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79-98.
- Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165-176.
- Türksoy, A. ve Şarkıcı T. (2003). 12-14 Yaş futbolcuların antrenörlerinden algıladıkları ve tercih ettikleri lider davranışları ile ilgili sporcu tatmini. *Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 200-203.

- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 122.
- Usal, A. ve Kusluvan, Z. (2006). *Davranış bilimleri: Sosyal psikoloji*. İzmir: Barış Yayınevi.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. (Birinci Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uysal, Ş. A. (2012). *Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Isparta ili merkezindeki hastaneler üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Vakola M. and Bouradas, D. (2005). Antecedent and consequences of organizational silence: *An empirical investigation employee relations*, 27(5), 441-458.
- Vance, R. J., Brooks, S. M. and Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change*. Working manuscript. Pennsylvania State University.
- Vroom, V. H. and Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Wand, H., Tsui, A. S. and Xin, K. R. (2011). Ceo leadership behaviors, organizational performance and employees attitudes. 22(1), 92-105.
- Wang, C. J., Tsai, H. T. and Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (1994). *Organizational cynicism: an initial study*. Academy of Management Best Papers Proceedings.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Wilson, E. and Small, J. (2013). TEFI 6, June 28–30, 2012, Milan, Italy: Transformational leadership for tourism education. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 13(2), 202-206.
- Yammarino, F. (2013). Leadership past, present and future. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20, 149-155.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.

- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-34.
- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2011). *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar*. Ankara: Ekin Yayınevi,
- Yeşil, A. (2016) Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, K. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(146), 12-23.
- Yolaç, S. (2012). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Öneri*, 9(36), 63-72.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership an organizations* (Fifth Edition). Prentice Hall, New Jersey, 54-58.
- Yurcu, G. ve Atay, H. (2015). Çalışanların öznel iyi oluşunu etkileyen demografik faktörlerin incelenmesi: Antalya ili konaklama işletmeleri örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 17-34.
- Yurcu, G. ve Kocakula, Ö. (2015). Konaklama işletmelerinde çalışan yalnızlığının öznel iyi oluş üzerine etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 31-42.
- Yurcu, G., Kasalak, M. A. ve Akıncı, Z. (2015). Otel çalışanlarının sosyal iyi olma algılarının demografik değişkenler açısından incelenmesi: Antalya ili örneği. *Journal Of Tourism Theory And Research*, 1(1), 8-21.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi- "bazen hoşlanmasak da kalmak zorunda olabiliriz!". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 247-271.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik: Evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. (İkinci Baskı). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 125-187.
- Zhang, X. (2015). *Transformational leadership increases self-determination and positively impacts hospitality frontline employees*. University Libraries, Nevada-Las Vegas.





EKLER

Ek-1. Anket Formu (Türkçe)

Anket Formu					
Sayın katılımcı,					
Bu anket formu, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Bölümü'ne ait bilimsel bir araştırmaya veri toplamak için oluşturulmuştur. Vereceğiniz yanıtlar tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup size herhangi bir sorumluluk yüklemeyecektir. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.					
Yrd. Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU			Ayşe ATAR		
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi			Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği		
Turizm İşletmeciliği Bölümü			Doktora Öğrencisi		
ece@gazi.edu.tr			ayseatar@gazi.edu.tr		
Otelin Yıldız Sayısı : <input type="checkbox"/> 3 yıldız <input type="checkbox"/> 4 yıldız <input type="checkbox"/> 5 Yıldız					
Cinsiyet : <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın					
Yaş : <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri					
Eğitim Durumu : <input type="checkbox"/> ilkokul ve ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü					
Oteldeki Pozisyonunuz : <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müd. Yrd. <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Şef Yrd. <input type="checkbox"/> Çalışan ve Yrd					
Toplam Çalışma Süreniz : <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri yıl					
Bu Oteldeki Hizmet Süresi : <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri yıl					
Çalıştığınız Departman : <input type="checkbox"/> Ön büro <input type="checkbox"/> Yiyecek <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Muhasebe					
<input type="checkbox"/> Diğer.....					
BAĞLI OLDUĞUM YÖNETİCİM;					
	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
KOŞULLU ÖDÜL					
L1: Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
L2: Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.	1	2	3	4	5
L3: Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin, karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.	1	2	3	4	5
L4: Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	1	2	3	4	5
İSTİSNALARLA YÖNETİM (PASİF)					
L5: Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.	1	2	3	4	5
L6: Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	1	2	3	4	5
L7: "Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.	1	2	3	4	5
L8: Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	1	2	3	4	5
İSTİSNALARLA YÖNETİM (AKTİF)					
L9: Dikkatini, düzensizlikler, hatalar istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5

Ek-1. (devam) Anket Formu (Türkçe)

L10: Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5
L11: Bütün hataların kaydını tutar, izler.	1	2	3	4	5
L12: Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	1	2	3	4	5
TAM SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK					
L13: Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
L14: Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	1	2	3	4	5
L15: Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
L16: Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	1	2	3	4	5
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (ATFEDİLEN)					
L17: Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	1	2	3	4	5
L18: Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	1	2	3	4	5
L19: Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	1	2	3	4	5
L20: Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	1	2	3	4	5
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (DAVRANIŞ)					
L21: En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	1	2	3	4	5
L22: Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	1	2	3	4	5
L23: Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
L24: Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
BİREYSEL DESTEK					
L25: Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
L26: İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	1	2	3	4	5
L27: Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
L28: Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
İLHAM VEREN MOTİVASYON					
L29: Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	1	2	3	4	5
L30: Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	1	2	3	4	5
L31: Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	1	2	3	4	5
L32: Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	1	2	3	4	5
ENTELEKTÜEL UYARIM					
L33: Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	1	2	3	4	5
L34: Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar.	1	2	3	4	5
L35: Benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	1	2	3	4	5
L36: Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	1	2	3	4	5

Ek-1. (devam) Anket Formu (Türkçe)

ÇALIŞTIĞIM İŞYERİNDE;	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL NEDENLER					
Ö1: Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum	1	2	3	4	5
Ö2: Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	1	2	3	4	5
Ö3: Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Ö4: İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	1	2	3	4	5
Ö5: Yöneticilerim açıkça konuşmamı desteklemezler.	1	2	3	4	5
Ö6: Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	1	2	3	4	5
Ö7: Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok, fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Ö8: İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Ö9: Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	1	2	3	4	5
Ö10: Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1	2	3	4	5
Ö11: Yöneticimle ilişkilerimin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Ö12: Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	1	2	3	4	5
İŞLE İLGİLİ KONULAR					
Ö13: Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1	2	3	4	5
Ö14: Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	1	2	3	4	5
Ö15: Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1	2	3	4	5
Ö16: Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	1	2	3	4	5
Ö17: Yeni fikir ve öneriler iş yükünü arttırabilir.	1	2	3	4	5
TECRÜBE EKSİKLİĞİ					
Ö18: Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1	2	3	4	5
Ö19: İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	1	2	3	4	5
Ö20: Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1	2	3	4	5
Ö21: Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	1	2	3	4	5
İZOLASYON KORKUSU					
Ö22: Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
Ö23: Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1	2	3	4	5
Ö24: Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	1	2	3	4	5
Ö25: Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5

Ek-1. (devam) Anket Formu (Türkçe)

İLİŞKİLERİ ZEDELEME KORKUSU					
Ö26: Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	1	2	3	4	5
Ö27: Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	1	2	3	4	5
Ö28: Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	1	2	3	4	5
Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
S1: Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
S2: Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
S3: Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
S4: Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
S5: Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
S6: Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
S7: Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
S8: Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
S9: Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
S10: Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1	2	3	4	5
S11: Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
S12: Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
S13: Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

Ek-2. Anket Formu (İtalyanca)

Formulo									
Signor partecipante									
Questo formulo e di unversita GAZI scienze sociali istituto parte dell amministrazione busines del turismo..E stato formato per raccogliere i dati sulla ricerca scientifica..Le vostre risposte si terra solamente per scentifico e non vi dara e cerrara nessun tipo di problema e responsabilita..Grazie gia da ora per attenzione che m darete..									
Yrd. Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU		Ayşe ATAR							
Gazi Üniversita facolta di turismo		Gazi Üniversita Turismo aziendale							
Turismo aziendale Busines		Doctor studente							
ece@gazi.edu.tr		ayseatar@gazi.edu.tr							
Hotel stella : <input type="checkbox"/> 4 stella <input type="checkbox"/> 5 stella									
Sesso : <input type="checkbox"/> maschio <input type="checkbox"/> femmina									
eta : <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 in su									
Stato I istruzione : <input type="checkbox"/> elimentare e medie <input type="checkbox"/> superiori <input type="checkbox"/> onslisan <input type="checkbox"/> licenza <input type="checkbox"/> Licenza alta									
Posizioe Hotel : <input type="checkbox"/> direttore <input type="checkbox"/> ass.ore dirett <input type="checkbox"/> capocuoco <input type="checkbox"/> ass.capocuoco <input type="checkbox"/> I lavoratori e Assistent									
Totale periodo di lavoro : <input type="checkbox"/> 1-5 anni <input type="checkbox"/> 6-10 anni <input type="checkbox"/> 11-15 anni <input type="checkbox"/> 16-20 anni <input type="checkbox"/> 21 e sopra									
Tempo di servizio in hotel : <input type="checkbox"/> 1-5 anni <input type="checkbox"/> 6-10 anni <input type="checkbox"/> 11-15 anni <input type="checkbox"/> 16-20 anni <input type="checkbox"/> 21 sopra									
Finanziamento logistica : <input type="checkbox"/> cameriera <input type="checkbox"/> cucina <input type="checkbox"/> sala <input type="checkbox"/> commerciale <input type="checkbox"/> altre scelte.....									
Causa di amministrazione					Pocissimo tempo	raramente	A volte	spesso	sempre
L1: dopo il mio perfezione dovrebbe aiutarmi					1	2	3	4	5
L2: prima di di decidere per perfezione bisogna decidere e vedere le persone					1	2	3	4	5
L3: quando si decide la perfeione della persona..la persona che hai di fronte si chiede coşa si ottiene					1	2	3	4	5
L4:quando vede che ottiene quello che desiderava mi fa vedere che e andata buon fine					1	2	3	4	5
L5:non si mette in mezzo i problemi almeno che non siano gravi					1	2	3	4	5
L6:finche non succede niente di grave non si fa avanti					1	2	3	4	5
L7:"se non e rotto, non la aggiustare"questa mentalita deve per forza accettarere					1	2	3	4	5
L8: si mette in mezzo quando i problemi diventono grossi					1	2	3	4	5
L9:si fa attenzione su cose come disordine, , errori, , i spam					1	2	3	4	5
L10si concentra solo per errori, , cose che non vanno bene.					1	2	3	4	5
L11: salva tutti errori per poi per riguardare.					1	2	3	4	5
L12: Per arrivare in alto aggiusta i suoi errori					1	2	3	4	5
L13:QUando vengono fuori problemi grossi deve sempe cercare d stare lontano					1	2	3	4	5
L14:Parla quando si ha bisogno d se					1	2	3	4	5

Ek-2. (devam) Anket Formu (İtalyanca)

L15: Scappa da decisioni	1	2	3	4	5
L16: Cerca di rispondere le domande urgenti più tardi possibile	1	2	3	4	5
L17: Deve cercare di farmi contenta/orgogliosa del mio lavoro	1	2	3	4	5
L18: Decide prima di tutto per il suo gruppo e si va avanti per e con il suo gruppo	1	2	3	4	5
L19: Si comporta in modo che io porti rispetto	1	2	3	4	5
L20: Fa vedere che è coraggioso e dà la fiducia.	1	2	3	4	5
L21: Parla sempre di cose nuove e importanti	1	2	3	4	5
L22: Fa capire che siamo molto forti per un scopo grande e importante	1	2	3	4	5
L23: Fa attenzione tutte le decisioni	1	2	3	4	5
L24: Deve portare rispetto di dare decisioni per scelte di gruppo	1	2	3	4	5
L25: Per farmi imparare di più mi dedica più tempo e pazienza	1	2	3	4	5
L26: Le persone non vede come un gruppo ma anche da parte una per volta	1	2	3	4	5
L27: Per tirare il mio lato positivo forte mi tiene dietro	1	2	3	4	5
L28: Mi mette da parte persona importante...ascolta le mie decisioni	1	2	3	4	5
L29: Quando si parla del futuro si è sempre positivi	1	2	3	4	5
L30: Quando si parla dei progetti del futuro li mette molta attenzione	1	2	3	4	5
L31: Fa programmi per il futuro	1	2	3	4	5
L32: Fa capire che si può fidare di tutte le decisioni.	1	2	3	4	5
L33: Per vedere se sono decisioni giuste si spiega di nuovo	1	2	3	4	5
L34: Cerca decisioni per problemi	1	2	3	4	5
L35: Crea molti problemi il fatto che io guardo positivo alcuni problemi	1	2	3	4	5
L36: Si decide sempre una soluzione per i problemi	1	2	3	4	5
AL MIO POSTO DEL LAVORO;	mai	ogni tanto	avvolte	Spesso	Sempre
Ö1: Mi fido del mio titolare perciò non parlo di problemi	1	2	3	4	5
Ö2: Non parlo chiaro perché so già che il direttore se ne frega	1	2	3	4	5
Ö3: Il direttore non li tiene quello che mantiene quindi penso che è inutile parlare.	1	2	3	4	5
Ö4: Al posto di lavoro non vogliono sincerità.	1	2	3	4	5
Ö5: I direttori mi mettono blocco per la mia sincerità.	1	2	3	4	5
Ö6: Il direttore mio SO TUTTO MEGLIO IO li guarda molto male.	1	2	3	4	5
Ö7: Non parlerò mai chiaro e sincero xke so di non essere ascoltato.	1	2	3	4	5
Ö8: Penso che la lontananza tra lavoratori e padroni porta lontananza al lavoro.	1	2	3	4	5
Ö9: Parlare chiaro e sincero non servirà nulla	1	2	3	4	5
Ö10: Persone fredde mi fermano il ruolo del mio lavoro.	1	2	3	4	5
Ö11: Penso di essere lontano da assistente	1	2	3	4	5
Ö12: Persone che parlano chiaro e sincere sono persone che vengono più trattate male	1	2	3	4	5
Ö13: Parlare chiaro potrebbe far perdere il mio lavoro	1	2	3	4	5
Ö14: Quando parlo dei problemi potrebbe cambiare il ruolo del mio lavoro	1	2	3	4	5
Ö15: Persone che riferiscono problemi sono persone negative.	1	2	3	4	5
Ö16: Quando parlo serio i lavoratori o i miei capi potrebbero pensare male di me.	1	2	3	4	5

Ek-2. (devam) Anket Formu (İtalyanca)

Ö17: Decisioni e consigli nuovi potrebbe cambiare anche in negativo il ruolo del lavoro	1	2	3	4	5
Ö18: Non sono di alta qualità di dare decisioni o riferire problemi	1	2	3	4	5
Ö19: Problemi e decisioni del mio lavoro conta solo per mio titolare	1	2	3	4	5
Ö20: Quando dico o chiedo di una cosa si potrebbe far pensare che sono incapace	1	2	3	4	5
Ö21: Il mio livello e di basso livello allora non contano tanto le cose che dico	1	2	3	4	5
Ö22: quando parlo del mio problema divento e passo a una persona antipatica	1	2	3	4	5
Ö23: Dire il problema potrebbe far scendere la fiducia delle persone confronto me	1	2	3	4	5
Ö24: Direttore mio quando esige negativo torna indietro molto acido.	1	2	3	4	5
Ö25: Quando parlo di problemi si viene pensato che sono problematica che fa litigare persone	1	2	3	4	5
Ö26: Quando parlo dei miei problemi i miei rapporti finiscono male.	1	2	3	4	5
Ö27: Quando parlo delle cose le persone non sono sempre d'accordo con me	1	2	3	4	5
Ö28: quando si parla di problemi con i lavoratori di direttori non vanno bene	1	2	3	4	5
Per favore scegliere con (X) la scelta più vicina a voi					
	Non d'accordo per niente	Non d'accordo	Poco d'accordo	d'accordo	d'accordissimo
S1: Al posto di lavoro si dice una cosa e se ne fa un'altra	1	2	3	4	5
S2: Al posto di lavoro tra politica e il resto mi viene tutto senza senso	1	2	3	4	5
S3: Quando si decide di fare una cosa mi viene dubbio se si fa veramente	1	2	3	4	5
S4: Al mio posto dal lavoratore si aspetta di fare una cosa ma si giustifica di un'altra cosa.	1	2	3	4	5
S5: Al mio posto di lavoro vedo diverso quando si parla di una cosa di quello che si fa	1	2	3	4	5
S6: quando penso il posto di lavoro mi viene rabbia.	1	2	3	4	5
S7: Quando penso il lavoro mi viene paranoia.	1	2	3	4	5
S8: Quando penso il lavoro mi viene pensiero	1	2	3	4	5
S9: Quando penso il lavoro mi viene ansia	1	2	3	4	5
S10: oltre posto di lavoro, fuori dal lavoro non parlo del lavoro	1	2	3	4	5
S11: Quando si parla di lavoro e lavoratori, con i lavoratori ci guardiamo senza senso..	1	2	3	4	5
S12: Con gli altri parlo come si va avanti al lavoro.	1	2	3	4	5
S13: Con le persone che lavoro giudico e faccio anche polemico.	1	2	3	4	5

Ek-3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikle İlgili Turizm Sektöründe Yapılan Başlıca Çalışmalar

Sıra No	Yazar Künyesi	Makale Konusu	Örnekleme (Yer)	Yıl
1	Baltacı, Güçlü ve Çeliker	Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	Alanya	2014
2	Güzel ve Akgündüz	Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi.	Kuşadası	2011
3	Ariyabuddhiphongs ve Kahn	Dönüşümcü Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	Thailand	2017
4	Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi	Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	İstanbul	2016
5	Bakhtawari, Saeed ve Zaidi	Dönüşümcü Liderlik ve Çatışma Yönetimi	Pakistan	2016
6	Erol ve Köroğlu	Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	Ankara	2013
7	Çatır ve Ünlüöner	Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algıları	Antalya	2015
8	Chiang ve Wang	Örgütsel Bağlılık Üzerinde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Etkisi	Taiwan	2012
9	Newman ve Butler	Dönüşümcü Liderlik, Kültürel Oryantasyon ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Chinese	2014
10	Yavuz	Dönüşümcü Liderlikve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Antalya, Aydın, Muğla	2009
11	Dlamini, Garg ve Muchie	Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	Güney Afrika	2017
12	Yavuz ve Tokmak	Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi	Antalya, Aydın, Muğla	2009
13	Morçin Ve Bilgin	Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	Adana	2014
14	Clark, Hartline ve Jones	Lider davranışlarının hizmet kalitesi ve örgütsel bağlılığa etkisi	Newyork	2009
15	Luo, Marnburg, ve Law	Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Çin	2017
17	Spitzbart	Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	Güney Afrika	2013
18	Ohunakin, Adeniji, ve Akintayo	Etkileşimci Liderlik ve İş Tatmini	Nijerya	2016
19	Tracey ve Hinkin	Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi	New York	1996

Ek-3. (devam) Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikle İlgili Turizm Sektöründe
Yapılan Başlıca Çalışmalar

Sıra No	Yazar Künyesi	Makale Konusu	Örnekleme (Yer)	Yıl
20	Morçin ve Çarıkçı	Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü	Antalya	2016
21	Rothfelder, Ottenbacher, ve Harrington	Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	Almanya	2012
22	Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar	Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.	Alanya	2014
23	Ngah, Musa, Rosli, Bakri, Zani, Ariffin, Nair	Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	Kuala Lumpur	2013
24	Rachmawati,	Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	Endonezya	2015
25	Kužnin ve Walker	Konaklama İşletmelerinde Karşılaşılan Çağdaş Liderlik Zorlukları	Hırvatistan	2017
26	Kara, Uysal, Sirgy ve Lee,	Liderliğin Psikolojik İyi Oluşa Etkisi	Türkiye	2013
27	Sandıkçı, Vural, ve Zorlu	Lider Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi	Afyon	2015
28	Quintana, Park ve Cabrera,	Liderlik Biçimlerinin Çalışan Çıktısı Üzerindeki Etkisi	İspanya	2015
29	Dai, D., Dai, Y. Chen ve Wu	Turist İşletmelerinde Etkileşimci Liderlik Mi Daha İyi Dönüşümcü Liderlik mi?	Tayvan	2013
30	Akgündüz, Dalgıç, Kale ve Karakan	Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Etkisi	Türkiye	2015
31	Wilson ve Small	Turizm Eğitiminde Dönüşümcü Liderlik	İtalya/Milano	2013
32	Bozkurt ve Goral	Demografik Faktörler İle Modern Liderlik Stilleri	Ankara	2014
33	Wang, Tsai H ve Tsai M.	Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Yaratıcılığı	Tayvan	2014
34	Jaiswal ve Dhar	Dönüşümcü liderlik, yenilik iklimi, yaratıcı öz yeterlik ve çalışan yaratıcılığı	Hindistan	2015
35	Mohammed	Dönüşümcü Liderliğin yaratıcılık, inovasyon ve motivasyona etkisi	Mısır	2016
36	Zhang	Dönüşümcü Liderlik ve çalışan özerlik ilişkisi	Las Vegas	2015
37	Permana, Listiawati ve Wahyud	Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı	Endonezya	2017
38	Scott-Halsell, Shumate ve Blum,	Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Zeka	-	2008
39	Brown ve Arendt	Liderlik ve Ast Performansı İlişkisi	Teksas	2011

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ATAR, Ayşe
 Uyuğu : T.C
 Doğum tarihi ve yeri : 06/06/1990 Ankara
 Medeni hali : Bekar
 Telefon : 0 (506) 321 66 65
 e-posta : aysee.atar@hotmail.com



Eğitim Derecesi

Doktora

Okul/Program

Gazi Üniversitesi/
 Turizm İşletmeciliği

Mezuniyet yılı

Devam ediyor

Doktora

Gazi Üniversitesi/
 Rekreasyon Yönetimi

Devam ediyor

Yüksek lisans

Gazi Üniversitesi/
 Rekreasyon Yönetimi

2015

Lisans

Gazi Üniversitesi/
 Seyahat İşletmeciliği ve
 Turizm Rehberliği
 Öğretmenliği

2013

Lise

Çankaya İstanbul
 Menkul Kıymetler
 Borsası Anadolu Otelcilik
 ve Turizm Meslek Lisesi

2008

Yabancı Dili

İngilizce, İtalyanca (A1)

Hobiler

Müzik, Dans, Futbol, Kitap okuma



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..



Gaziantep University

