



**T.C.  
GAZIOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN  
ARACILIK ROLÜ**

**Hazırlayan**

Ahmet MUMCU

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

**Danışman**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT-2018

**BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Kubilay ÖZYER danışmanlığında hazırlamış olduğum "Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde: İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü" adlı doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.



04/05 /2018  
Ahmet Mumcu

**ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN  
ARACILIK ROLÜ**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 04 / 05 / 2018

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı) İmzası

Başkan : Prof. Dr. İrfan Çağlar

Üye : Doc. Dr. Hasan Tağraf

Üye : Doc. Dr. Tahsin İlhan

Üye : Doc. Dr. Sema Polatçı

Üye : Doc. Dr. Kubilay Özyer

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 30 / 04 / 2018 tarih ve 2018/19 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: .....

  
 Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK  
 Enstitü Müdürü  
 İmza



*Eşim ve Kızıma...*

## TEŞEKKÜR

Doktora eğitim boyunca ihtiyaç duyduğum her an desteğini yanımda hissettiğim değerli hocam Doç. Dr. Kubilay ÖZYER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Lisansüstü eğitimim boyunca aktardığı bilgi birikimi ile akademik gelişimime katkısı olan değerli hocam Doç. Dr. Sema Polatçı'ya; görüş ve önerileri ile doktora tezime yaptığı katkılardan dolayı Sayın Doç. Dr. Tahsin İLHAN'a çok teşekkür ederim. Akademisyenlik hayatıma başladığım günden bu yana tecrübeleri ve bilgi birikimi ile ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan değerli bölüm başkanım Sayın Doç. Dr. Sema YİĞİT'e, tez çalışmamın analiz ve yöntem kısmında sağladığı büyük desteklerden dolayı değerli dostum Arş. Gör. Murat GÖK'e teşekkürleri borç bilirim.

Son olarak akademik gelişimim adına ortaya koyduğu sabır ve hayatımın her alanında bana verdiği destekten dolayı değerli eşim hayat arkadaşım Şakire Mumcu'ya, yoğun stresli günlerimde evimize bir güneş gibi doğan balkızım Asel Bilge MUMCU'ya, bu günlere gelmemde emeği olan değerli büyüklerim Annem ve Babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma Tokat ili merkez ilçesi ve 4 büyük ilçesinde yer alan 319 banka personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde SPSS 25.0 ve AMOS 20.0 kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modelinden elde edilen bulgulara göre örgüt iklimi alt boyutlarından farkedilme ikliminin bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde, destek ikliminin duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde, örgütsel yapı ve bağlılık iklimlerinin tüm örgütsel sinizm boyutları üzerinde negatif yönde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Aracı role sahip değişkenlerin modele dahil edilmesi ile tüm örgüt iklimi boyutlarının lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu, lider-üye etkileşiminin de bilişsel ve duygusal sinizmi negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Araştırma modelinde izlenim yönetimi taktiklerinin sadece örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Bu sonuçlara göre örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki negatif yönlü anlamlı etkilerinde; izlenim yönetimi taktiklerinin aracılık rolü olmadığı, lider-üye etkileşiminin ise kısmi ve tam aracılık rollerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma modelinden elde edilen sonuçlara göre örgütte var olan pozitif iklim çalışanın lideri ile daha kolay ve olumlu etkileşim kurabilmesine olanak sağlamaktadır. Sağlanan lider-üye etkileşimi vasıtasıyla çalışanın algıladığı bilişsel ve duygusal sinizm dolaylı olarak azalmaktadır. Araştırma sonuçları neticesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Örgütsel Sinizm, İzlenim Yönetimi Taktikleri, Lider-Üye Etkileşimi

## ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the mediating role of impression management tactics and leader-member exchange on the effects of organizational climate sub-dimensions on organizational cynicism dimensions. For this purpose, the research was carried out on 319 bank personnel in Tokat provincial central district and 4 big districts. In the analysis of the data obtained from the research, SPSS 25.0 and AMOS 20.0 were used. Structural equation modelling is used to test research hypotheses.

According to the findings obtained from the structural equality model, it was found that recognition climate, support climate and commitment and structure climates -as organizational climate sub-dimensions- had negative effects on cognitive and behavioural cynicism, affective and behavioural cynicism and on all organizational cynicism dimensions respectively.

By incorporating variables with mediating role into the model, it was found that all organizational climate dimensions had positive effect on leader-member exchange whereas leader-member interaction affected cognitive and affective cynicism negatively. It was also found that impression management tactics had a positive effect only on organizational cynicism.

According to these results, analysing the significant and negative effects of organizational climate sub-dimensions' on organizational cynicism dimensions, it was found that impression management tactics has no mediating role, and leader-member exchanges has partial and full mediatory roles.

According to the results obtained from the research model, the positive climate (work atmosphere) in the organization allows the employee to interact with the leader more easily and positively. Through the leader-member exchange, the cognitive and affective cynicism perceived by the employee declines indirectly. As a result of the research, various proposals for practitioners and researchers were presented.

**Key words:** Organizational Climate, Organizational Cynicism, Impression Management Tactics, Leader-Member Exchange

## İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası .....	i
Onay Sayfası.....	ii
İthaf.....	iii
Teşekkür.....	iv
Özet .....	v
Abstract .....	vi
İçindekiler.....	vii
Tablolar Listesi .....	xii
Şekiller Listesi .....	xvi
Kısaltmalar.....	xviii
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Örgüt İkliminin Tanımı ve Kavramsal Gelişimi.....	7
1.2. Örgüt İkliminin Önemi.....	14
1.3. Örgüt İklimi Boyutları.....	15
1.3.1. Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Boyutlandırması.....	16
1.3.2. Stringer'in Örgüt İklimi Boyutlandırması.....	17
1.3.3. Koys ve Decottis'in Örgüt İklimi Boyutlandırması.....	19
1.3.4. Zammuto ve Krakower'in Örgüt İklimi Boyutlandırması.....	20
1.3.6. Schnieder'in Örgüt İklimi Boyutlandırması.....	21
1.3.5. Jones ve James'in Örgüt İklimi Boyutlandırması.....	22
1.3.7. Yerli Literatürde Yapılan Örgüt İklimi Boyutlandırmaları.....	24
1.4. Örgüt İklimi Tipleri.....	28
1.4.1. Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İklimi Tipleri.....	28
1.4.2. Halpin'e Göre Örgüt İklimi Tipleri.....	29
1.4.3. Wallach'e Göre Örgüt İklimi Tipleri.....	30
1.4.4. Ertekin'e Göre Örgüt İklimi Tipleri.....	31
1.5. Örgüt İkliminin Öncülleri.....	31
1.6. Örgüt İkliminin Sonuçları.....	34



<b>İKİNCİ BÖLÜM: İZLENİM YÖNETİM TAKTİKLERİ</b> .....	38
2.1. İzlenim Yönetiminin Tanımı ve Kavramsal Gelişimi.....	38
2.2. İzlenim Yönetiminin Amacı.....	41
2.3. İzlenim Yönetimi Süreci ve Modelleri.....	43
2.4. İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Sınıflandırmalar.....	49
2.5. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Ölçümü ve Boyutları.....	55
2.5.1. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışmak.....	56
2.5.2. Karşısındaki Yücelterek Kendini Sevdirmeye Çalışmak.....	57
2.5.3. Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışmak.....	58
2.5.4. Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışmak (İşine Sahip Çıkmaya Çalışmak).....	58
2.5.5. Kendini Acındırmaya Çalışmak.....	59
2.6. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Öncülleri.....	60
2.7. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sonuçları.....	63
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ</b> .....	67
3.1. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı ve Kavramsal Gelişimi.....	67
3.2. Lider-Üye Etkileşimi İç Grup(In Group)- Dış Grup(Out Group) Ayrımı ve Etkileşimin Kalitesi.....	70
3.3. Lider-Üye Etkileşim Modeli.....	71
3.4. Lider-Üye Etkileşimi Kavramının Teorik Temelleri.....	73
3.4.1. Rol Teorisi.....	74
3.4.2. Sosyal Değişim(Mübadele) Teorisi.....	74
3.4.3. Eşitlik Teorisi ve Adalet Yaklaşımı.....	76
3.5. Lider-Üye Etkileşiminin Ölçümü ve Boyutları.....	77
3.5.1. Etki.....	78
3.5.2. Sadakat.....	79
3.5.3. Katkı.....	79
3.5.4. Profesyonel Saygı.....	80
3.6. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları.....	81

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM</b> .....	87
4.1. Sinizm Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi.....	87
4.2. Örgütsel Sinizm.....	89
4.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	91
4.3.1. Bilişsel Sinizm.....	92
4.3.2. Duygusal Sinizm.....	93
4.3.3. Davranışsal Sinizm.....	94
4.4. Örgütsel Sinizmin Biçimleri.....	94
4.4.1. Kişilik Sinizmi.....	94
4.4.2. Sosyal/Kurumsal Sinizm.....	95
4.4.3. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	95
4.4.4. İş Sinizmi.....	96
4.4.5. Çalışan Sinizmi.....	96
4.5. Örgütsel Sinizmin Öncülleri.....	97
4.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	103
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	105
5.1. Örgüt İklimi ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler.....	105
5.2. Örgüt İklimi ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiler.....	106
5.3. Örgüt İklimi ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Arasındaki İlişkiler.....	107
5.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiler.....	108
5.5. Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler.....	110
5.6. İzlenim Yönetimi Taktikleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler.....	111
<b>ALTINCI BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE: İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ</b> .....	113
6.1. Araştırmanın Amacı.....	113
6.2. Araştırmanın Önemi.....	115
6.3. Araştırmanın Yöntemi.....	116
6.3.1. Evren ve Örneklem.....	117

6.3.2. Veri Toplama Araçları.....	120
6.3.2.1. Örgüt İklimi Ölçeği.....	120
6.3.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	121
6.3.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği.....	122
6.3.2.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği.....	123
6.3.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliği.....	124
6.3.3.1. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	126
6.3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	128
6.3.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	129
6.3.3.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	131
6.3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	133
6.3.5. Verilerin Analizi ve İşlem.....	136
6.3.6. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları.....	137
6.4. Araştırma Bulguları.....	137
6.4.1. Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri.....	138
6.4.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Örgütsel Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	140
6.4.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular.....	142
6.4.4. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Yönüyle İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	145
6.4.4.1. Örgüt İklimi ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri.....	148
6.4.4.2. Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri.....	150
6.4.4.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri.....	152
6.4.4.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri.....	153
6.4.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Analizler ve Bulgular.....	158

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	182
<b>KAYNAKLAR</b> .....	195
<b>EKLER</b> .....	218
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	221



## TABLOLAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1.1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramlarının Alanda Yapılan Araştırmalar Perspektifinde Karşılaştırılması.....	12
Tablo 1.2: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramlarının Birleştiği Alanlar.....	12
Tablo 1.3: Koys ve Decottis'in Sekiz Örgüt İklimi Boyutu ve Tanımları.....	19
Tablo 1.4: Kümelenendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları.....	24
Tablo 1.5: Örgüt İklimi Araştırmacıları ve Örgüt İklimi Boyutlandırmaları.....	26
Tablo 1.6: Örgüt İkliminin Öncülleri ve Sonuçları.....	36
Tablo 2.1: İzlenim Yönetimi Taktikleri ve İlişkili Sonuçları.....	52
Tablo 2.2: Stratejik Kimlik Fonksiyonları ve Davranışsal Taktikler.....	54
Tablo 2.3: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Seçimini Etkileyen Faktörler.....	60
Tablo 3.1: Yüksek Kalitede Sağlanan Lider-Üye Etkileşimin Öncülleri ve Sonuçları.....	85
Tablo 6.1: Banka Şube Sayıları ve Toplam Banka Personel Sayısı.....	117
Tablo 6.2: Çeşitli Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Sayıları.....	118
Tablo 6.3: Örgüt İklimi Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	121
Tablo 6.4: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	122
Tablo 6.5: LÜE Ölçeğine Ait Boyutlar ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	123
Tablo 6.6: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğine Ait Boyutlar ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	124
Tablo 6.7: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler.....	125
Tablo 6.8: Örgüt İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin İstatistiksel Veriler.....	127

Tablo 6.9: Örgütsel İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 6.10: Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin İstatistiksel Veriler.....	128
Tablo 6.11: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 6.12: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin İstatistiksel Veriler.....	130
Tablo 6.13: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 6.14: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin İstatistiksel Veriler.....	132
Tablo 6.15: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 6.16: Kurum Pozisyonu İtibari İle Personelin Hiyerarşik Sınıflandırılması.....	138
Tablo 6.17: Araştırmaya Katılan Banka Personelinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	139
Tablo 6.18: Araştırma Modelinde Yer Alan Örgütsel Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	141
Tablo 6.19: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi.....	144
Tablo 6.20: Örgüt İklimi, Fark Edilme ve Destek Örgüt İklimi Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 6.21: Örgüt İklimi, Örgütsel Yapı ve Fark Edilme Örgüt İklimi Boyutlarının Kurum Pozisyonuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 6.22: Davranışsal Sinizm ve Sektör Durumuna (Kamu-Özel) İlişkin $t$ Testi Sonuçları.....	150

Tablo 6.23: Örgütsel Sinizm, Bilişsel ve Duygusal Sinizm Boyutlarının Kurum Pozisyonuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 6.24: Lider-Üye Etkileşimi Katkı Boyutunun Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	152
Tablo 6.25: Cinsiyet ile İzlenim Yönetimi Taktikleri, Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışmak, Karşısındakini Yücelterek Kendini Sevdirmeye Çalışmak, İşine Sahip Çıkmaya Çalışmak Alt Boyutlarına (Kamu-Özel) İlişkin <i>t</i> Testi Sonuçları.....	153
Tablo 6.26: Medeni Durum ile Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışmak ve Karşısındakini Yücelterek Kendini Sevdirmeye Çalışmak Alt Boyutlarına İlişkin <i>t</i> testi Sonuçları.....	154
Tablo 6.27: Sektör Durumu ile Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışmak İzlenim Yönetimi Taktiğine İlişkin <i>t</i> Testi Sonuçları.....	155
Tablo 6.28: Karşısındakini Yücelterek Kendini Sevdirmeye Çalışmak İzlenim Yönetimi Taktiğinin Eğitim Durumu ve Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	156
Tablo 6.29: Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenler Yönüyle İncelenmesi Sonucunda Tespit Edilen Anlamlı Farklılıklara Ait Genel Görünüm.....	157
Tablo 6.30: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeline(İlk Hal) Ait Uyum Değerleri.....	161
Tablo 6.31: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeline Ait İyileştirme Önerileri.....	162
Tablo 6.32: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeline (İyileştirmeler Sonrası Model) Ait Uyum Değerleri.....	162
Tablo 6.33: Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modelinde Anlamlı Yollara Ait Regresyon Ağırlıkları.....	163
Tablo 6.34: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeline (Nihai Model) Ait Uyum Değerleri.....	164

Tablo 6.35: Araştırma Modeline (İlk Hali) Ait Uyum İyiliği Değerleri.....	165
Tablo 6.36: Araştırma Modeli İyileştirme İndeks Önerileri.....	166
Tablo 6.37: Uygulanan Modifikasyon Düzeltmeleri.....	167
Tablo 6.38: Modifikasyon Sonrası Araştırma Modeline Ait Uyum Değerleri.....	167
Tablo 6.39: Araştırma Modeline Ait Tüm Yolların Regresyon Ağırlıkları.....	168
Tablo 6.40: Değişkenler Arası Anlamli İlişkilere Ait Regresyon Ağırlıkları.....	169
Tablo 6.41: Anlamli İlişkileri Gösteren Araştırma Modeline Ait Uyum Değerleri.....	170
Tablo 6.42: Değişkenler Arası İlişkilere Ait Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler.....	171
Tablo 6.43: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisine Ait Sobel Testi Sonuçları.....	174
Tablo 6.44: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Özet Sonuçlar.....	178



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b><u>Şekil No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1.1: Örgütsel Performans Modeli.....	32
Şekil 2.1: İzlenim Yönetiminin İki Ögesi.....	44
Şekil 2.2: İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler.....	46
Şekil 2.3: İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli.....	48
Şekil 2.4: Örgütlerde Çalışanların İzlenim Yönetimi.....	49
Şekil 2.5: Aktörün Kimlik Uyuşmazlıkları ve Kullandığı İzlenim Yönetimi Fonksiyonları.....	54
Şekil 3.1: Lider- Üye Etkileşiminin Gelişimindeki Evreler.....	70
Şekil 3.2: Lider- Üye Etkileşim Kavramının Gelişim Süreci Modeli.....	72
Şekil 3.3: Ampirik Araştırmalar Temelinde Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçlarının Özeti.....	82
Şekil 3.4: Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları.....	84
Şekil 4.1: Örgütsel Sinizm Boyutları.....	92
Şekil 4.2: Psikolojik Sözleşme İhlalli Çerçevesinde Çalışan Sinizmine Etki Eden Değişkenler.....	98
Şekil 4.3: Örgütsel Sinizmin (Öncülleri ve Sonuçları) Teorik Modeli.....	101
Şekil 5.1: Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Literatür Taraması Sonucu Öngörülen Araştırma Modeli.....	112
Şekil 6.1: Araştırmanın Ana Modeli.....	133
Şekil 6.2: Detaylandırılmış Araştırma Modeli.....	134
Şekil 6.3: Araştırma Modeli.....	159

Şekil 6.4: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	161
Şekil 6.5: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modelinde Anlamlı İlişkileri Gösteren Model.....	163
Şekil 6.6: Araştırma Modeli (Yapısal Eşitlik Modeli).....	165
Şekil 6.7: Değişkenler Arası Anlamlı İlişkileri Gösteren Araştırma Modeli.....	169
Şekil 6.8: Farkedilme Örgüt İklimi Boyutunun Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü.....	175
Şekil 6.9: Örgütsel Yapı Örgüt İklimi Boyutunun Bilişsel ve Duygusal Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü.....	176
Şekil 6.10: Destek Örgüt İklimi Boyutunun Duygusal Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü.....	177
Şekil 6.11: Bağlılık Örgüt İklimi Boyutunun Bilişsel ve Duygusal Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü.....	177

**KISALTMALAR**

**Öİ:** Örgüt İklimi

**ÖS:** Örgütsel Sinizm

**ÖİÖ:** Örgüt İklimi Ölçeği

**ÖSÖ:** Örgütsel Sinizm Ölçeği

**LÜE:** Lider-Üye Etkileşimi

**İZYT:** İzlenim Yönetimi Taktikleri

**NTKSC:** Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışmak

**KYKSC:** Karşısındakini Yücelterek Kendini Sevdirmeye Çalışmak

**İSCÇ:** İşine Sahip Çıkmaya Çalışmak

**KAÇ:** Kendini Acındırmaya Çalışmak

## GİRİŞ

Yoğun rekabet koşulları altında faaliyet gösteren günümüz işletmeleri bir taraftan hayatta kalmaya çalışırken diğer taraftan karlılık oranlarını artırarak büyüme ve gelişme arzusundadırlar. Mevcut rekabet koşulları ve piyasa dinamikleri belirli ölçüde örgütleri gelişmeye, büyümeye mecbur bırakmaktadır. Bu noktada gelişen teknoloji, makinalaşma ve beraberinde getirdiği dijital imkanlara rağmen günümüzde özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hala en önemli sermayesi insan gücü yani beşeri sermayeleridir. Dolayısıyla mevcut rekabet koşulları altında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işletmelerin en yoğun müracaat edebileceği alan kendi personelidir. İşletmeler tarafından belirlenen performans kriterleri, agresif satış hedefleri vb. unsurlar personel tarafından gerçekleştirilmekte ve bu unsurların gerçekleşmesi adına personel yoğun baskılara maruz kalmaktadır. Bu durumun neticesinde işletmeler ciddi karlılık ve büyüme oranları yakalamaktadır. Bu araştırmanın alanı olan bankacılık sektörü özelinde konuya bakıldığında sektörün 2017 Eylül ayı itibari ile kar hacmi %26'lık bir artış sağlamış ve 46 milyar TL gibi yüksek bir rakama ulaşmıştır (TBB, 2017). Bu düzeylere oluşan sektörün personel bazında karlılık oranına bakıldığında; yapılan araştırmalar sonucunda son 10 yılda aktif büyüklük noktasında Türkiye'deki en büyük 10 bankanın, çalışan başına düşen net karlarının 93.000 TL ile 327.000 TL arasında değiştiği görülmektedir. Bu bankaların çalışan başına düşen ortalama karlarına bakıldığında 193.000 TL gibi ciddi bir rakamla karşılaşmaktayız (TBB, 2016). Bu durum personelin sektörde aktif ve yoğun bir şekilde kullanıldığını göstermektedir.

Yaşanan bu rekabete bağlı olarak hedeflerine odaklanan işletmelerde yapısal aksaklıklar meydana gelebilmekte ve beşeri kaynağın istek ve ihtiyaçları ikinci plana atılabilmektedir. Örgütler uzun çalışma saatleri, ücret ve ödüllermendirmede meydana gelen adaletsizlikler, işyerinde yaşanan çatışmalar, terfi ve yükselme noktasında yaşanan problemler, etkin olmayan örgütsel yapı ve liderlik tarzı, aşırı rol yükü, rol belirsizliği ve çatışması, iş yeri görev tanımlamalarında yaşanan belirsizlikler, stres, amaç çatışması, örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, iletişimsizlik gibi problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İfade edilen tüm bu

unsurlar personelin örgütsel sinizm yaşamasına büyük ölçüde neden olabilmektedir (Eaton, 2000, Andersson, 1996).

Sinizm özellikle 2000’li yıllardan itibaren başta Amerika olmak üzere birçok batı toplumunda tartışılmaya başlanmıştır. Ülkemiz açısından kavramın yeni tartışıldığını söylemek mümkündür. Ülkemizde örgütsel sinizm kavramı üzerine yapılan ilk kapsamlı bilimsel çalışma Erdost vd. (2007) tarafından yapılmıştır. Kavram üzerine yazılan ilk ulusal tez çalışması Kalağan (2009)’a aittir. Örgütte sinik olan bir çalışan örgütünün bütünlükten yoksun olduğunu, dürüst ve samimi olmadığını, yönetim ve çalışanların bencil olduğunu hissetmektedir. Bu algıdan kaynaklanarak örgütüne karşı genel olarak küçümseyici, eleştirel ve aşağılayıcı bir tavır ve davranış geliştirmektedir (Abraham, 2000). Hem birey hem de örgüt açısından son derece negatif etkileri bulunan kavram örgütler açısından son derece dikkat edilmesi gereken bir konumda yer almaktadır. Sinizm ile ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda kavramın hem bir kişilik özelliği hem de bir duygu tanımlaması olduğu belirtilmiştir. Son dönemde yapılan çalışmalarda ise araştırmacılar örgütsel sinizmin çalışanların genel tutum ve kişilik (karakter) özelliklerinden farklı olarak örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik bir tepki olarak da anlaşılması gerektiğini belirtmektedirler (FitzGerald, 2002:1)

Bu bağlamda örgütsel uygulamalar, düzenlemeler ve işletme politikalarında gerçekleşen aksaklık ve problemler bize örgüt iklimini işaret etmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamında meydana gelen olaylara ve birtakım faktörlere ilişkin algılarını ifade eden geniş kapsamlı bir kavram olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Karacabey, 2007: 182). Ayrıca örgüt iklimi çalışanların davranışlarını etkileyen örgütün yönetim şekli, örgüt politikaları ve genel prosedürler gibi çeşitli faktörlerin bir sonucu olarak doğmaktadır (Karadağ vd., 2008:64). Verimlilik esasını benimsemiş ve iyi organize olmuş bir örgütsel yapı, örgütte çalışanların hem kendi aralarında hem de yönetim kademesi ile kurduğu destek ilişkisi, iyi çalışan personelin farkedildiği adil ve objektif kriterlere göre belirlenmiş teşvik, terfi ve ödüllendirme sistemi, hem kendi hem de iş arkadaşlarının çalışmaktan dolayı gurur duyduğu ve personelin kendini iyi çalışan bir takımın üyesi gibi hissettiği bir örgüt, çalışanların sorumluluk alabildiği ve yönetim tarafından alınan kararlara dahil olabildiği katılımcı bir yönetim anlayışı vb. sayılan tüm bu unsurlar örgütsel sinizmin büyük ölçüde azalmasına neden olabilecektir. Bu tespitler

ışığında örgütsel yapı, farkedilme, destek, bağlılık, sorumluluk, standartlar yönüyle çalışanlarına pozitif bir (iş atmosferi) iklimi sunan bir örgütte, örgütsel sinizmin büyük ölçüde azalacağı öngörülebilir. Bu ifadelerden yola çıkarak çalışmada öncelikle örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi tespit edilmiştir.

Öngörülen bu örgüt iklimi ve örgütsel sinizm ilişkisine aracılık edecek çeşitli örgütsel değişkenler bulunmaktadır. Çalışmanın aracı değişkenleri olan izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşimi, çalışanın hissettiği iş atmosferi ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel sinizm algısındaki ters yönlü ilişkiyi kendi lehine dönüştürebileceği iki yol olduğu varsayımıyla kurgulanmıştır. Bunlardan ilki, çalışanın örgütünde belirli güç ve yetkiyi elinde bulunduran lider ya da yönetici ile olumlu ve yüksek düzeyde bir etkileşim kurmak vasıtasıyla gerçekleşebileceğidir. Lider-üye etkileşim teorisi geleneksel liderlik teorilerinin aksine liderin tüm astlarına aynı tarzda ilgilenemediğini ve her alt grupta farklı türlerde ilişki ve etkileşim geliştirdiğini öne sürmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Liderle yüksek düzeyde etkileşim sağlayan üyelerin oluşturduğu grup yakın grup (in group) olarak adlandırılırken, liderle düşük düzeyde etkileşim sağlayan ve liderin uzağında olan üyelerin oluşturduğu grup dış grup(out group) olarak adlandırılmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Bu noktada çatışma ortamından uzak pozitif bir iş atmosferi, çalışanların lideri ile yüksek düzeyde olumlu etkileşim kurmasına olanak sağlayacaktır (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 491). Lideri ile yüksek düzeyde etkileşim sağlayan çalışanın elde ettiği pozitif örgütsel çıktılarla örgütsel sinizm algısının negatif yönde etkilenebileceği ve azalabileceği öngörülmektedir.

Diğer yönden ise araştırmada çalışanın sergileyeceği izlenim yönetimi taktiklerinin örgüt iklimi ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye aracılık edeceği öngörülmektedir. Genel olarak izlenim yönetimi taktikleri, diğer bireyler üzerinde belirli bir etki ya da izlenim oluşturmak için gösterilen davranış olarak tanımlanabilir (Basım ve Tatar, 2006: 226). Ayrıca izlenim yönetimi davranışı bireyin şahsi amaçları ile doğru orantılıdır. Birey algıladığı iş ortamı ve kişilik özelliklerine göre kendi izlenim yönetimi taktiklerini farklılaştırabilmektedir. Bu duruma örnek olarak; birey bazı durumlarda niteliklerini tanıtmak ve başarılı bir çalışan gibi görünme davranışları sergilerken, bazı durumlarda ise sevilme amacına odaklanarak karşısındakini yüceltme

davranışı sergileyebilmektedir (Çetin ve Basım, 2010: 257). Bu tespit izlenim yönetiminin amaçsal, stratejik ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Basım ve Tatar, 2006: 226). Bu bağlamda çalışan algıladığı örgüt iklimine göre kendi davranışlarını yönlendirerek izlenim yönetimi taktikleri sergileyebilecektir. Ayrıca çalışan örgütteki iş ortamı ve yönetici (lider) kişilik özelliklerine göre oluşturmak istediği imaj çerçevesinde, izlenim yönetimi taktiklerini farklılaştırabilmektedir. Sergilediği izlenim yönetimi taktiklerinin sonucunda örgütteki lider ve çalışma arkadaşlarının gözünde sağladığı bireysel imajı ile pozitif örgütsel çıktılar elde edebilecektir. Öngörülen bu dolaylı ilişkinin çalışanın sinizm algısını negatif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışmada ifade edilen tüm bu önermeler ve kavramlar arası ilişkileri ortaya koyan araştırmalar temelinde lider-üye etkileşimi ve izlenim yönetimi taktiklerinin örgüt iklimi ve örgütsel sinizm ilişkisinde, aracı etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın araştırma modeli, örgütsel değişkenler arası bu ilişki ve etkileri tespit etmek amacıyla kurgulanmıştır. Ayrıca çalışmada örgüt iklimi, örgütsel sinizm, izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla farklılık analizleri yapılacaktır.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt iklimi kavramı ele alınmıştır. Örgüt ikliminin kavramsal gelişimi ve öneminden bahsedildikten sonra, çeşitli araştırmacılar tarafından kavrama ilişkin yapılan farklı boyutlandırmalara yer verilmiştir. Çalışmada Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimi ölçeğini revize ederek geliştiren Stringer (2001) tarafından yapılan örgüt iklimi boyutlandırması kullanılmıştır. Stringer (2001) tarafından yapılan bu boyutlandırma sonucunda örgüt ikliminin 6 alt boyuta sahip olduğunu belirlemiştir. Bu boyutlar; örgütsel yapı, destek, farkedilme, sorumluluk, standartlar ve bağlılıktır. Çalışmada bu boyutlar sırasıyla açıklanmıştır. Son olarak örgüt iklimi türleri kısaca ele alındıktan sonra kavramın öncülleri ve sonuçları belirlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde izlenim yönetimi taktiklerine yer verilmiştir. Öncelikle kavramın tanımı ve kavramsal gelişim sürecinden bahsedilmiştir. İzlenim yönetimi davranışının bireyler tarafından hangi amaç doğrultusunda gerçekleştirildiği

ortaya konmuştur. İzlenim yönetimi davranışının oluşum süreci izah edildikten sonra çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan izlenim yönetimi davranışının oluşum sürecine ilişkin modeller açıklanmıştır. Farklı yönleriyle ele alınan kavrama ilişkin yapılan sınıflandırmalar (boyutlandırmalar) araştırmacı bazında sunulmuştur. Çalışmada Jones ve Pittman (1982) taksonomisi temelinde Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen boyutlandırma ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak, karşısındaki yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışmak, işine sahip çıkmaya çalışmak ve kendini acındırmaya çalışmak izlenim yönetimi taktikleri boyut düzeyinde ele alınarak tek tek açıklanmıştır. Son olarak kavram, öncülleri ve sonuçları ile ortaya konmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde lider-üye etkileşimi kavramı yer almaktadır. Lider-üye etkileşim teorisi temelinde kavrama ilişkin tanımlamalar yapılmış ve lider-üye etkileşim teorisinin nasıl geliştiğine dair süreç evreler halinde açıklanmıştır. Kavramın teorik temelleri sırasıyla izah edilerek ortaya konmuştur. Kavrama ilişkin yapılan boyutlandırmalara güncel çalışmalar ışığında yer verilmiştir. Lider-üye etkileşimi kavramı Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 4 boyutlu yapısı ile ele alınmıştır. Bu boyutlar (etki, sadakat, katkı ve bağlılık) sırasıyla açıklanmıştır. Son olarak kavram, öncülleri ve sonuçları ile ortaya konmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde örgütsel sinizm kavramı ele alınmıştır. Öncelikle sinizm kavramının felsefi ve kültürel kökenini izah edilmiştir. Buradan hareketle örgütsel sinizm kavramı açıklanmış ve farklı araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel sinizm tanımlamalarına yer verilmiştir. Örgütsel sinizme dair literatürde en çok kabul gören Dean vd. (1998) tarafından yapılan boyutlandırma temelinde kavram bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm boyutları ile ele alınmıştır. Örgütlerde ortaya çıkan sinizm türleri sırasıyla açıklandıktan sonra kavramın öncülleri ve sonuçları ortaya konmuştur.

Bu çalışmanın beşinci bölümünde araştırma modelinde yer alan örgütsel değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkileri konu alan yurt içi ve yurtdışı bilimsel çalışmalara yer verilmiştir. Bu bölüm genel olarak örgütsel değişkenlere ait literatür taraması olarak tez çalışmasındaki yerini almıştır.



Çalışmanın altıncı bölümünde örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin rolünü tespit etmek amacıyla Tokat ili bankacılık sektörü üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın amaç ve önemi ortaya konmuştur. Daha sonra sırasıyla, evren ve örneklem, veri toplama araçları, araştırma ölçeklerine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, araştırma modeli ve hipotezler, verilerin analizi ve çalışmanın kısıtları ifade edilmiştir. Bu bölümün ikinci kısmında araştırma verilerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bu bulguların sonucunda araştırma hipotezleri ele alınmıştır. Son olarak elde edilen sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiş, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİ

#### 1.1. Örgüt İkliminin Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Örgüt İklimi kavramını ele almadan önce örgütsel davranış yazını temelindeki “iklim” kavramının ne anlama geldiğini ifade etmekte fayda bulunmaktadır. Günlük hayatta sıkça kullanılan “Havası yok”, “Çok soğuk davranıyor”, “Aramızdaki buzları erittik” gibi terimler iklimin değişik yönlerini çağrıştırmakta ve iklimin davranışsal bir boyutu olduğunu ortaya koymaktadır (Karcıoğlu, 2001:269).

Etimolojik gelişimi açısından iklim kavramına bakıldığında, kavramın Yunanca’dan geldiği ve eğilim (temayül) anlamını taşıdığı görülmektedir. Kavramın ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmasının yanında psikolojik bir anlamı da bulunmaktadır. Psikolojik açıdan kavram, örgüt üyelerinin iç çevreyi nasıl betimlediğini anlatmaktadır (Ertekin, 1978: 19).

Örgüt iklimi kavramı ile ilgili ilk araştırmalar 1930’ların sonunda başlamıştır. Konu üzerindeki araştırmalar temeli itibari ile K. Lewin’in (1939) “Alan Teorisi”ne ve sosyal psikolojiye dayanmaktadır. Bu araştırmalarda çoğunlukla anket ve istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu nedenle kavrama ilişkin yapılan çalışmaların birçoğu deneysel çalışmalardan oluşmaktadır (Aydoğan, 2004:211).

İlk çalışmaların 1930’lu yılların sonunda başladığı kavram, 1950’li yıllarda örgüt psikologları tarafından incelenmeye başlanmıştır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 60). 1960’lar itibari ile kavram kuramcılar, araştırmacılar ve uygulayıcıların dikkatini çekmiş ve modern ve yeni bir alan olarak önem kazanmıştır (Ertekin, 1978: 18).

K. Lewin ile birlikte C. Barnard ve P. Selznick gibi yönetim bilimciler de örgütlerin psikolojik, sembolik ve kültürel yönleri sahip olduklarını belirtmişlerdir. Örgütsel psikoloji alanında çalışan araştırmacılar örgüt iklimini örgütsel etkililiğin bir öncülü olarak kabul etmiş ve bu alandaki ilk çalışmalar meydana gelmiştir. Bu araştırmalar, örgüt ikliminin örgütten örgüte farklılaşabileceği ve bu farklılığın “örgütsel etkililiği” etkilediği varsayımı üzerine yapılmıştır (Şişman, 2007:156).

Lewin'in çalışmasından sonra Forehand (1964) araştırmasında örgüt ikliminin üç temel özelliğini belirlemiştir. Bu özelliklerden birincisine göre, örgüt iklimi farklı organizasyonlar arasında değişmektedir. İkincisine göre, örgüt iklimi kalıcıdır. Son olarak, örgüt iklimi örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyebilmektedir (Zhang ve Liu, 2010:189).

Örgüt iklimi, örgütsel davranışa ait literatürde sık kullanılan bir kavramdır. Kavram hem birey hem de örgüt ile ilişki içinde olması nedeniyle birçok disiplinin ilgi alanına girmiştir (Ural, 2014:145). Bu açıdan örgüt ikliminin birçok farklı tanımlamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu farklılığın temelinde örgütte yer alan bireylerin davranışları üzerinde etkiye sahip olan kavramın çeşitli değişkenlere göre belirlenmesi yatmaktadır. Bu değişkenler sırasıyla bireysel özellikler, örgüt yapısı ve örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerdir. Kavram bu açıdan çeşitli kavramlar ile benzerlik göstermiş ve farklı tanımlamalara sahip olmuştur (Arslan ve Halis, 2000: 66)

Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini, çalışma ortamının sahip olduğu ölçülebilir özellikler kümesi olarak tanımlamışlardır. Bu özellikler, örgütte yer alan çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanabilmekte ve çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyebilmektedir.

Koys ve Decottis (1991:266), örgüt iklimini “deneysel tabanlı, çok boyutlu, örgüt üyeleri tarafından yaygın olarak paylaşılan devamlı niteliğe sahip bir olgu” olarak tanımlamışlardır.

Örgüt iklimi, örgütte yer alan bireyler tarafından paylaşılan organizasyonel değerler, normlar, inançlar, uygulamalar ve prosedürler olarak tanımlanabilir (Silva vd., 2004: 217).

Forehand ve Gilmer'e göre örgüt iklimi “örgütü tasvir eden özellikler dizisi”dir. Bu özellikler sırasıyla örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, oldukça sürekli ve değişmez olan, örgütte yer alan çalışanların örgütsel davranışlarını etkileyen nitelikler olarak sıralamışlardır (Akt.: Bucak, 2002).

Örgüt iklimi, örgüte ait nesnel özelliklerinin örgüt çalışanları tarafından nasıl görüldüğünü belirtmektedir. Ayrıca örgüt iklimi, çalışanların iş ortamında meydana

gelen olaylara ve birtakım faktörlere ilişkin algılarını ifade eden geniş kapsamlı bir kavram olarak tanımlanabilir (İşcan ve Karacabey, 2007:182).

Bir diğer tanımlamada Gök (2009:590)'a göre örgüt iklimi, “örgütte yer alan bireylerin davranışları, tutumları ve uyguladıkları kurallar neticesinde meydana gelen, örgütün içsel özelliklerini yansıtan ve bireylerin ortak algılarının oluşturduğu çalışma ortamına ait atmosfer” olarak tanımlanabilir.

Furnham ve Goodstein (1997: 164) örgüt iklimini hem sistem, yapı ve yönetim davranışları gibi örgütsel koşullardan güçlü bir şekilde etkilenen psikolojik bir durum, hem de bireyin çeşitli unsurlar ve boyutlardan oluşan örgütsel çevrede işlerin nasıl oluştuğuna ilişkin algısı olarak da tanımlamıştır.

Bireysel algılama konusu örgüt iklimi için anahtar kavramlardan bir tanesidir. Bireysel algılama konusunda en önemli nokta; bireylerin mi örgütsel havayı belirli bir şekilde algıladıkları ya da örgütte gerçekleşen böyle bir durumun olup olmadığı konusudur (Arslan ve Halis, 2000: 66). Bireysel algılamadan ziyade örgütsel özelliklere önem veren anlayış açısından örgüt iklimi, çalışanın davranışlarını etkilemekle birlikte örgüt yapısı, çalışma koşulları, ücret düzenlemesi, disiplin yapısı ve çatışma gibi unsurlar kavramın oluşmasında etkili olmaktadır (Arslan ve Halis, 2000: 73).

İklim, iş çevresinin o örgütle özdeşleşen belirli özellikleridir (Karadağ vd., 2008:64). Bu özdeşleşme durumu aslında iklim terimini örgütü bir diğer örgütten farklı kılan özellikler dizisi olarak ifade edilmesini mümkün kılmaktadır. Bu tanım kişilik kavramıyla da benzerlik göstermektedir. Nasıl ki kişilik, bir kişiye ait durağan özellikleri ifade ediyorsa, iklim terimi de örgüte ilişkin durağan özellikleri göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı örgüt iklimi örgütün kişiliği olarak da tanımlanabilmektedir (Karcıoğlu, 2001:275).

Örgüt iklimi örgütsel yaşama ilişkin belirli durumları yansıtmaktadır. Örgütte hakim olan havayı anlamak için öncelikli olarak bazı hususların incelenmesi gerekmektedir. Bunlar; güven, açıklık, içtenlik, yardımlaşma, katılma, doyum, beklenti olguları ve bu olgulara ait duyguların durumu olarak sıralanabilir. Örgüt iklimi bu olgular ve olgulara ait duygu durumlarının varlığını, yokluğunu ya da ne ölçüde

olduğunu yansıtabilmektedir. Ayrıca örgüt iklimi bu hususların doğumunu, gelişimini ve yoğunluk oranını da etkileyebilmektedir (Varol, 1989:220).

Karcioğlu, (2001:270) kavramı birçok tanım ve ifade çerçevesi içinde ele alarak örgüt iklimini “*örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alabilen psikolojik bir terim*” olarak tanımlamıştır.

Örgüt iklimi kavramı tanımı itibari ile literatürde bazı kavramlarla benzerlik göstermekte hatta bazen aynı anlamda bile kullanıldığı görülmektedir. “örgüt kültürü” ve “psikolojik iklim” bu kavramlara örnek olabilir.

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının genellikle birbirleri ile karıştırıldığı, hatta bazı araştırmalarda aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Yaman, 2010:550). Bu açıdan iklim ile kültür kavramları arasındaki farkı ifade etmek önemlidir. (Bucak, 2002)’a göre örgüt iklimi kavramı örgütün nasıl çalıştığı konusuna odaklanırken, kültür kavramı neden belirli bir biçimde çalıştığı konusuna odaklanmaktadır. Bazı araştırmacılar bu ayrımın yapay olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar kavrama farklı bir bakış açısı kazandırarak örgüt iklimini “örgütün üst seviye yönetimi tarafından geliştirilen politik davranışlarından kaynaklanan örgütün iç çevresindeki çok boyutlu kalitesi” olarak tanımlamışlardır.

Hatta bazı çalışmalarda örgüt iklimi kavramı örgüt kültüründen yola çıkılarak açıklanmıştır. Varol (1989:198), örgüt iklimini “örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava ya da atmosfer” olarak tanımlamıştır. Varol (1989) araştırmasında güçlü bir kurum kültürünün varlığını olumlu bir örgüt ikliminin belirleyicisi olarak kabul etmiştir. Diğer bir ifadeyle örgüt iklimini, örgüt kültürünün bir türevi olarak ele almıştır.

Zammuto ve Krakower (1991) yaptıkları araştırmanın neticesinde örgüt kültürü tiplerinin farklı örgüt iklimi tipleri ile ilişki içinde olduğunu ve örgüt ikliminin örgüt

kültürünün bir boyutu olarak tanımlanabileceğini belirtmişlerdir. Yazarlar örgüt kültürünün örgütün kişiliği, örgüt iklimi ve stratejisinden oluştuğunu belirtmektedirler (Akt.: Burton vd., 1999:7).

Karcıoğlu (2001: 275-276) örgüt iklimi ve örgüt kültürüne ilişkin literatürde yer alan kavram karmaşasını kaldırmak ve kültür ile iklim arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla kavramların belirleyicilerinin nelerden oluştuğunu belirtmenin yararlı olacağını ifade etmiştir. Araştırmaya göre örgüt ikliminin belirleyicileri arasında; yönetsel değerler, liderlik tipi, ekonomik şartlar, örgüt yapısı, üyelerin özellikleri, sendikalaşma, örgütün hacmi, işin yapısı gibi hususlar yer almaktadır. Örgüt kültürünün belirleyicilerini ise ortak inanç ve fikirler, liderler ve kahramanlar, tören ve simgeler, öykü masal ve efsaneler olarak belirtmiştir. Konuya bu noktadan bakıldığında, her iki kavramın birbirinden bağımsız öncüllere çıkmaktadır.

Örgüt kültürü konusundaki çalışmaların kaynağını genel olarak antropoloji ve sosyoloji oluştururken örgüt iklimi alanındaki çalışmaların kaynağı ise psikoloji ve sosyal psikolojiye dayandığı görülmektedir. İki kavramın birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilmekle birlikte örgüt kültürü daha derin bir anlam ifade ederken örgüt iklimi daha yüzeyseldir. Örgüt iklimi kavramının, örgüt kültürüne göre daha somut olmasına bağlı olarak araştırmalardaki nicel ölçümü daha kolaydır (Şişman, 2007:156).

Denison (1996) “örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farklılıklar nelerdir” adlı çalışmasında örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farkların açık bir şekilde görülebileceğini ifade etmektedir. Denison (1996: 644)’a göre iklim, örgüt üyelerinin bir duruma ilişkin düşünce, duygu ve davranışlarını ifade eder. Bu nedenle iklim sürekli olmayan ve öznel bir yapıdadır. Aynı zamanda örgüt iklimi örgütteki güçlü ve etkili insanlar tarafından sıklıkla değiştirilebildiğinden dolayı, daha farklı bir yapıda gösterilebilir. Buna karşın kültür, gelişen durumsal bir yapıyı ifade eder. Bu yüzden örgüt kültürü, işletme tarihinde köklü bir geçmişe sahip, ortak kabul görmüş ve kötü amaçlı kullanımlara direniş gösterebilecek oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu iki görüş örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının farklı teoriler, metotlar ve epistemolojilerden oluştuğunu ve farklı bulgular, yanlışlar ve geleceğe ilişkin öngörülere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Denison, örgüt kültürü ile örgüt iklimi

kavramlarının araştırmalar çerçevesinde belirlediği başlıklara göre karşılaştırmasını Tablo 1.1.' de gerçekteşirmiştir.

Tablo 1.1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramlarının Alanda Yapılan Araştırmalar Perspektifinde Karşılaştırılması

Farklılıklar	Örgüt Kültürü Literatürü	Örgüt İklimi Literatürü
Epistemoloji	Durumsallık ve Bireysel	Karşılaştırmalı ve Evrensel
Bakiş Açışı	Emik (Yerel)	Etik (Evrensel)
Yöntem	Nitel	Nicel
Analiz Düzeyi	Temel Değerler ve Varsayımlar	Yüzeysel Görünümler
Zaman Odaklılık	Tarihsel Evrim	Anlık Durum
Teorik Temel	Sosyal Yapı ve Eleştirel Teori	Kurt Lewin'in Alan Teorisi
Disiplin	Sosyoloji ve Antropoloji	Psikoloji

Kaynak: (Denison, 1996: 625)

Kavramların farklılaştığı alanlar olmakla birlikte örgüt iklimi ve örgüt kültürü birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Her iki kavramda belirli alanlar da birleşmektedir. Bu alanlar Tablo 1.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.2: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramlarının Birleştiği Alanlar

Birleşme Alanları	Birleşme Örneklere
Olgu Tanımı	Her ikisi de içsel sosyo- psikolojik çevreye bütüncül, toplu olarak tanımlanmış bir sosyal bağlam gibi odaklanır.
Ana Teoriler	Paylaşılan ikilem: Bağlam etkileşim yoluyla oluşturulur, ancak bağlam etkileşimi belirler.
İçerik ve Öz	Nicel örgüt kültürü çalışmaları yapan araştırmacılar ile ilk örgüt iklimi çalışmalarını

	gerçekleştiren araştırmacıların yüksek düzeyde örtüşen boyutlandırma çalışmaları
Epistemoloji ve Yöntem	Nitel kültür çalışmalarının ve nitel iklim çalışmalarının ortaya çıkışı
Teorik Temel	Kültür araştırmalarının kökleri toplumsal inşacılıktır. İklim araştırmasının kökenleri ise Lewin'in alan teorisindedir. Birçok yeni araştırma, bu gelenekleri aşmış veya birleşmiştir.

---

Kaynak: (Denison, 1996:627).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramlarının birbirlerinden oldukça farklı fakat aynı zamanda birbirleriyle ilişki içinde olduğu görülmektedir. Kültür kavramı iklimi de içine alan daha geniş kapsamlı genel anlam ifade eden bir kavramdır. Ancak örgüt iklimi örgütsel davranış alanında örgütler için önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürü genellikle daha durağan bir yapıya sahip, örgüt ikliminin ise daha dinamik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Her iki kavram da örgüt geliştirme üzerine çalışan uzmanlarca örgütün sağlığını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir (Karcıoğlu, 2001:279).

Jones ve James, örgüt iklimini farklı bir açıdan ele alarak yeniden kavramsallaştırmışlardır. Bu kavramsallaştırmada örgüt iklimi ile psikolojik iklim arasındaki farkların belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu farklılığın temelinde çoklu ölçüm yani örgütsel yaklaşım bulunmaktadır. Örgüt iklimi kavramı psikolojik iklimin yaptığı alansal çalışmaların uygulanmasına ek olarak çoklu ölçümü de içermektedir. Bu açıdan kavram “örgütteki bireylerin düşünceleri” olarak tanımlanmaktadır (Bucak, 2002).

Psikolojik iklim kavramı örgüt iklimi ile benzer olmasına karşın örgüt iklimi, örgütte yer alan kişilerin ortak algılamaları olarak ifade edilirken, psikolojik iklim ise kişinin sadece bireysel algılamasını ifade eder. Psikolojik iklim, kişiye özgüdür fakat bir birim ya da örgütte yer alan kişilerce paylaşıldığında o birimin ya da örgütün iklimini oluşturur (Jones ve James, 1979)



## 1.2. Örgüt İkliminin Önemi

Örgüt iklimi kavramı özellikle endüstri işletmelerinde psikoloji alanında önemli bir kavramdır. Ekolojik problemlerin sosyal bilimler açısından önemli hale geldiği günümüzde kamu ve özel sektöre ait çalışma koşullarında oluşan psikolojik kirlilik, bir akarsuyun kirliliğinden daha önemli hale gelmiştir (Arslan ve Halis, 2000: 65-66).

Kavramsal olarak örgüt iklimi öncelikli olarak örgütün, birey ve bireylerin kişilik özelliklerine olan etkilerini anlamakta yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan örgütlerde var olan çok yönlü insan davranışlarının genel bir başlık altında toplanmasına imkan sağlamaktadır (Ertekin, 1978: 18-19). Bu durum aslında kapsamlı bir konunun belirli başlıklar altında toplanmasını sağlayarak yönetici ve örgüt için büyük bir kolaylık oluşturmaktadır.

Örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğu anket yoluyla elde edilen bulgular neticesinde ortaya konan nicel çalışmalardır. Örgütte yapılan iklim anketleri, yöneticilere çalışanların sorunlarını, örgütün işleyişi, yapısı ve uygulamaları hakkındaki fikirlerini öğrenme amacı olarak kullanma imkanı sağlamaktadır. Bu açıdan yönetici kısıtlı zamanında çalışanları ile iletişim kurma imkanı sağlayabilmekte ve örgütte var olan problemleri anlayarak onları çözme fırsatına kavuşabilmektedir. Bu ve benzeri nedenler açısından örgüt iklimi araştırmaları günümüzde önemini ve geçerliliğini halen korumaktadır (Çekmecioğlu, 2006:300).

Örgüt iklimi örgütler açısından işlevsel niteliğe sahiptir. Bu işlevsellik örgüte, iklimin hedeflerine uygun bir biçimde gerçekleştirmesine olanak sağlayacak şekilde belirleme imkanı sağlayabilmektedir. Bu açıdan kavram çalışanların tutum ve değerleri ile ilgili bir işlevsellik kazanmaktadır. Nasıl bir barometre atmosfer basıncını verirse, örgütte yapılan bir ölçümde gerçek iklimi verecektir. Yapılacak bu ölçümlerde çoklu ölçüm yani örgütsel bir yaklaşım kullanılmalıdır. Böyle bir örgütsel yaklaşım, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen özelliklerin tanımlanmasına imkan sağlayacaktır (Bucak, 2002).

Örgüt iklimini önemli kılan bir diğer husus kavramın bireysel algılamalara göre şekillenmesidir. Örgütte yer alan bireylerin iş ortamını nasıl ve ne şekilde algıladıkları

bu noktada önem kazanmaktadır. Bireyin iş ortamına ilişkin olumlu algıları, davranışlarını pozitif yönde etkilerken, olumsuz algıları ise davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda bireyin iş ortamına ilişkin algılarını belirleyebilen örgüt iklimi, son yıllarda yoğun çalışmalara konu olan bir kavramdır (Doğan ve Üngüren, 2009: 43).

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmaların genel amacı örgüt çalışanlarının davranışlarına etki eden faktörleri tespit ederek, davranışların örgüt amaçları açısından yönlendirilebilmesini sağlamaktadır (Arslan ve Halis, 2000: 73). Bu faktör tespitleri ile birlikte örgüt iklimi, çalışanların işe güdülenme seviyesini etkileyen önemli bir belirleyici olarak örgütlerde varlığını hissettirmektedir. İşe güdülenmiş bireylerden oluşan örgütler, iç ve dış çevreye karşı daha etkili olabileceklerdir. (Bucak, 2005: 53).

Örgütlerde başarılı olan katılımcı kültürün varlığının bahar havası estireceğini yani diğer bir ifadeyle olumlu bir örgüt iklimini sağlayacağını ve bu olumlu örgüt ikliminin de başarılı çalışan ilişkileri ve etkili iletişimi sağlayan bir unsur olacağını söylemek mümkündür. Bu durumun doğal bir sonucu olarak örgütsel başarı artabilecektir. Katılımcı olmayan ve baskıcı bir kültürün: sıkıcı, bunaltıcı ve köreltici bir hava estireceğinin, bunun doğal bir sonucu olarak da örgütsel başarısızlık veya örgütte kabul görmeyen bir başarı olarak çalışana yansıtacağı söylenebilir (Varol, 1989:222).

Güncel araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar neticesinde olumlu bir örgüt ikliminin işletmeler için önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Günümüzün rekabetçi yapısında varlığını sürdürebilme gayreti içinde bulunan işletmelerin olumlu bir örgüt iklimi oluşturulma adına sarf ettiği çabalar, örgütün başarısını devam ettirebilmesinin temel faktörleri arasında yer almaktadır. Bu yönüyle üstün bir işletme performansı için gerekli koşullar olumlu bir örgüt ikliminin temeli ile sağlanabilecektir (Halis ve Uğurlu, 2008:120).

### **1.3. Örgüt İklimi Boyutları**

Yönetim bilimi ve yönetim psikolojisi alanında, örgüt iklimi üzerine birçok boyutlandırma çalışması yapılmıştır. Kavrama ilişkin boyutlandırma işleminde araştırmacının önem verdiği hususlar ile örgüt iklimine etki ettiği etmenler yer

almaktadır. Örgüt iklimi örgütün iç ve dış çevresinde yer alan birçok etmeden etkilenebilir. Örgüt iklimine ait literatüre bakıldığında kavramın çok farklı tanım ve boyutlandırmaya sahip olduğu görülmektedir (Ertekin, 1978: 21; Bilgen, 1990: 23).

### 1.3.1. Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Boyutlandırması

Litwin ve Stringer (1968), "Motivasyon ve Örgüt iklimi" adlı çalışmasında liderlik tarzları ve uygulamalarının örgütsel iklimi etkilediğini ortaya koymuşlardır. Yazarlar çalışmada örgüt ikliminin ayrı boyutlarını ölçtüklerini düşündükleri 50 ifadeli bir örgüt iklimi ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçekte 9 örgüt iklimi boyutu belirlenmiştir. Bu boyutlar sırasıyla (Litwin ve Stringer, 1968: 81-82);

- **Örgütsel yapı:** Örgüt yapısı çalışanların örgütün kısıtlamaları hakkındaki hissini gösterir. Örgütte ne kadar kural, yönetmelik ve prosedür vardır? Örgütte "resmi formalitelere" önem veren bir atmosfer mi yoksa serbest ve resmi olmayan bir atmosfer mi hakimdir? Bu sorular "örgütsel yapı" örgüt iklimi boyutunu ifade etmektedir.

- **Sorumluluk:** Sorumluluk kendi işinin patronu olabilme hissidir. Çalışanın bireysel iş alanına giren bir işte vereceği tüm kararlarda çift denetimden geçmek zorunda kalmaması ve o işin kendi kontrolünde olduğunu bilmesidir.

- **Ödüllendirme:** Bu örgüt iklimi boyutu bir çalışanın işini iyi yaptığında ödüllendirileceğini bilmesidir. Örgütte cezalardan ziyade olumlu ödüllerin vurgulanması ve çalışanlar tarafından ücretlendirme ve terfi politikalarının adil olarak algılanmasıdır.

- **Risk:** Örgütte yapılan işe ait olan tehlike ve zorluk hissidir. Örgütte risk almanın önemi üzerinde duruluyor mu yoksa iş yapmanın en iyi yolu güvenilir olan yolu seçmek midir? Bu ve benzeri hususlar "risk" örgüt iklimi boyutunu oluşturmaktadır.

- **Samimiyet:** Samimiyet, çalışma grubu ortamına genel olarak hakim olan arkadaşlık hissidir. Örgütte kabul edilen düzeyde iyi olmanın gerekliliği ve samimi, informal sosyal grupların yaygınlığının önemi vurgulanır.

- **Destek:** Örgütte yer alan yönetici ve çalışanların algıladığı yardımlaşma hissidir. Örgütte çalışanlara yukarıdan aşağıya birbirlerini karşılıklı desteklemeleri vurgulanır.

- **Standartlar:** Örgüt hedefleri ve performans standartlarının doğrudan ve açık bir şekilde çalışanlar tarafından algılanmasıdır. Örgütte başarılı işler çıkarmanın, bireysel ve örgütsel amaçlar için karşılaşılan zorlukları aşmak için çaba göstermenin önemi vurgulanır.

- **Çatışma:** Çatışma, örgütte yöneticilerin ve diğer çalışanların farklı görüşleri duymak istediğini hissetmektir. Örgütte çalışanları tek düzeleştirmekten veya görmezden gelmekten ziyade, çalışanlar arasındaki sorunları açık bir şekilde ortaya koymaktır.

- **Örgütsel Kimlik:** Bu örgüt iklimi boyutunda çalışan, kendini örgüte ait ve takım ruhunda önemli bir yere sahip olduğunu hisseder.

### 1.3.2. Stringer'in Örgüt İklimi Boyutlandırması

Stringer (2001) "Liderlik ve Örgüt iklimi" adlı çalışmasında Litwin ve Stringer (1968)'a ait örgüt iklimi ölçeğini geliştirmiş ve örgüt ikliminin 6 boyut ve 24 ifade ile ölçülebileceğini ortaya koymuştur. Belirlenen bu boyutlar; örgütse yapı, standartlar, sorumluluk, fark edilme, destek ve bağlılıktır (Tunçay, 2013: 19). Bu çalışmada Stringer (2001) tarafından geliştirilen bu örgüt iklimi boyutlandırması kullanılmıştır. Belirlenen bu boyutlara ilişkin açıklamalar sırasıyla yapılacaktır.

- **Örgütsel Yapı:** Örgütte çalışanların iyi organize olduklarını, rolleri ve sorumlulukları hakkında açık ve net tanımlamalara sahip olduklarını yansıtmaktadır. Örgütte, örgütsel yapı iklimi algısının yüksek olması örgütteki her bir çalışanın görev ve sorumluluklarının iyi tanımlanmasına bağlıdır. Eğer örgütsel yapı iklimi algısı düşük ise çalışanlar arasında kimin hangi görevi yerine getireceği ve kimin resmi karar verme yetkisine sahip olduğu noktasında belirsizlikler bulunmaktadır. Yüksek teknolojiye sahip endüstrilerde bile yatay ve geçici örgütsel düzenlemeler baskın hale gelebilmektedir. Bu noktada uygun bir örgütsel yapı çalışanın motivasyon ve performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

- **Standartlar:** Standartlar, çalışanın iş performansını geliştirmesi noktasında üzerinde baskı hissetmesidir. Yüksek standarta sahip bir işi başardığında çalışanın gururlanmasını sağlamaktır. Örgütteki yüksek standartlar çalışanların performanslarını geliştirmek için sürekli yeni yollar aramasını sağlar. Düşük iş standartları performans için düşük beklentiler olduğunu yansıtmaktadır.

- **Sorumluluk:** Çalışanın “kendi işinin patronu” olabildiğini ve aldığı kararlar üzerinde çift kontrol mekanizmasının bulunmadığını hissetmesidir. Çalışanda oluşacak yüksek sorumluluk hissi kendi problemlerini kendilerinin çözmesi noktasında onları cesaretlendirecektir. Düşük sorumluluk hissi ise çalışanın risk alma ve yeni yollar arama noktasındaki cesaretini kıracaktır.

- **Farkedilme:** Olumlu farkedilme algısı, çalışanın işini iyi yaptığında yönetim tarafından fark edileceğini ve bunun karşılığında ödüllendirileceğini göstermektedir. Bu boyut, örgütteki yerleşmiş bulunan ve sürekli vurgulanan ödüllendirmeye karşı eleştirme ve cezalandırma tarzının ölçümünü de sağlamaktadır. Yüksek farkedilme iklimi, dengesi sağlanmış ve uygun bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi ile nitelendirilir. Düşük farkedilme ise örgütte ortaya konan iyi çalışmaların tutarsız ve düzensiz bir şekilde ödüllendirildiği anlamına gelmektedir.

- **Destek:** Destek iklimi, güven hissini ve karşılıklı destek ilişkisinin örgütte baskın bir şekilde hissedilmesi ile oluşur. Çalışan eğer kendini iyi çalışan bir takımın üyesi gibi hissediyorsa ve örgütte çalışma arkadaşları bilhassa patronu ona ihtiyaç duyduğu anda yardım edebiliyorsa örgütteki destek iklimi algısı yüksek seviyelerdedir. Eğer örgütteki çalışanlar tek başına kalmış ve yalnız hissediyorsa örgütteki destek iklimi düşük seviyelerdedir. Destek iklimi günümüz işletme modelleri için giderek daha önemli hale gelmektedir. Destek ikliminin olmaması durumunda iş faaliyetleri karşısında örgüt çalışanları ciddi bir şekilde zorlanmaktadır.

- **Bağlılık:** Çalışanın örgütüne bağlı olmaktan duyduğu gurur ile örgütün amaçlarına karşı hissettiği bağlılık derecesini yansıtır. Yüksek bağlılık derecesi beraberinde yüksek sadakat hissini getirmektedir. Düşük bağlılık hissi ise çalışanın örgütüne ve örgüt amaçlarına karşı duyarsız olduğu anlamına gelmektedir.

### 1.3.3. Koys ve Decotiis'in Örgüt İklimi Boyutlandırması

Koys ve DeCotiis (1991) yaptıkları araştırmada ilgili literatürde 80'den fazla farklı iklim boyutu olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmacılar teorik olarak anlamlı ve analiz için elverişli boyutları araştırmaya başladıklarında kavrama ait bir boyutun geçerli olabilmesi için üç temel kriter olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu kriterlere göre; boyutun algılanabilir bir ölçümü olmalı, eylemleri tanımlayan (değerlendirmeyen) bir ölçümü olmalı ve boyut örgüt yapısının veya görev yapısının bir görünümü olmamalıdır. Bu kriterlere göre analiz edilen boyut sayısı 45'e düşürülmüş ve bu 45 boyut 8 özet örgüt iklimi boyutunda sınıflandırılmıştır. Koys ve DeCotiis (1991) tarafından sınıflandırılan bu 8 boyut ve tanımları aşağıdaki Tablo 1.3.'de özetlenmiştir.

Tablo 1.3: Koys ve Decottis'in Sekiz Örgüt İklimi Boyutu ve Tanımları

Boyut Adı	Tanımı
<b>Özerklik</b>	Çalışanların iş prosedürleri, görevleri ve önceliklerini elde etmeleri hususunda kendilerini belirleyici bir unsur olarak algılamalarıdır.
<b>İşbirliği</b>	Örgüt ortamında çalışanların paylaşımında (maddi yardımda bulunma istekliliği de dahil olmak üzere) oluşturdukları beraberlik algısıdır.
<b>Güven</b>	Örgütte hassas ve kişisel konularda üst seviyelerde yer alan yönetici ve personelle, gizliliğin ihlal edileceği kaygısını taşımadan açık bir şekilde iletişim kurma özgürlüğüne ne derecede sahip olduğunun çalışanlar tarafından algılanmasıdır.
<b>Baskı</b>	Çalışanlarda görevlerin tamamlanması ve performans standartlarına uyulması için belirlenen zaman talepleri ile oluşan algıdır.
<b>Destek</b>	Çalışanların ceza korkusu yaşamadan hatalarından ders çıkarabilme isteğinin kırılmaması dahil olmak üzere üstlerinin örgüt üyelerine toleransla yaklaştığının çalışanlar tarafından algılanmasıdır.
<b>Fark Edilme</b>	Çalışanların, örgüte olan katkılarının yönetim tarafından bilindiğinin algılanmasıdır.
<b>Adalet</b>	Keyfilikten ve kişiye özgü olmaktan uzak adil örgütsel uygulamaların

varlığının algılanmasıdır.

**Yenilikçilik** Örgüt çalışanlarının çok az ya da hiç deneyimi olmadığı yeni alanlarda bile değişim ve yaratıcılık konusundaki girişimlerinin yönetim tarafından teşvik edildiğinin algılanmasıdır.

---

Kaynak: (Koys and Decottis, 1991:273)

#### 1.3.4. Zammuto ve Krakower'in Örgüt İklimi Boyutlandırması

Koys ve Decottis (1991) ortaya koyduğu araştırma temelinde Zammuto ve Krakower (1991) çalışmalarında örgüt iklimini aşağıdaki belirledikleri şu boyutları kullanarak ölçmüşlerdir (Akt.: Burton ve Obel, 2004:141-142).

- **Güven:** Çalışanlarının iletişime açık, paylaşımcı ve dürüst olduğu örgüt yüksek düzeyde güvene sahip olmaktadır. Bu durum çalışanı örgütte kendini güvende hissetmesini sağlamaktadır. Çalışanların iletişime ve paylaşımına kapalı, savunmacı ve dürüst olmadıkları örgüt, düşük düzeyde güvene sahip olmaktadır. Bu durum, çalışana kaygı ve güvensizlik hissettiren bir iş ortamının oluşmasına neden olmaktadır.

- **Çatışma:** Üyeleri arasında yüksek düzeyde güç, amaç ve inanç çarpışmasının yaşandığı örgütte anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar yaşanmaktadır. Bu durum örgütte yüksek düzeyde bir çatışma ortamına neden olmaktadır. Üyeleri arasında hedefler, inançlar arasında bir uyum olduğu zaman örgütte işbirliği ruhu oluşmaktadır. Bu durum, örgütün düşük bir çatışma düzeyine sahip olmasını sağlamaktadır.

- **Moral:** Çalışanların örgüt hakkında düşünceleri güvenilir ve istekli olduğunda, çalışanlar yüksek bir moral düzeyine sahip olabilmektedirler. Güvensizlik ve isteksizliğin hakim olduğu bir örgütte, çalışanların moral düzeyleri de düşük seviyelerde kalabilmektedir. Bununla birlikte bireylerin gelecek hakkındaki istek, amaç ve güven duygusu da yok olabilmektedir.

- **Ödüller:** Bir örgüt, üyelerine yönetimin ödülleri adil, tarafsız ve iltimas geçmeden dağıttığını kabul ettirdiğinde, ödüllendirme işleminde adil olur. Eğer örgüt üyeleri yönetimin ödüllendirme işleminde iltimas geçtiğini, tarafsız olmadığını ve işle ilgili olmayan ölçütleri ödüllendirme kriteri olarak belirlediğini gördüğünde örgütünü adaletsiz olarak tanımlar.

- **Değişime Direnç:** Çalışanların örgütteki ataletin yüksek olduğuna inandıklarında değişime karşı yüksek direnç gösterir ve "bugün yaptığımız işleri yarın da aynı şekilde yapacağız" diyerek eylemsizliği arzu eder. Çalışanların değişimi normal koşul olarak benimsemesi ve "yarının bugünden farklı olacağından" zevk duyması durumunda bir örgütün değişime karşı direnci azalır.

- **Liderin güvenilirliği:** Çalışanlarda örgüt liderinin liderlik davranışlarına inandıkları anda eylem ve kararlarına saygı, güven ve ilham duygusu oluşur. Bu durum örgütte liderin güvenilirliğinin yüksek olmasını sağlayacaktır. Bireylerin saygı göstermediği ve lider otoritesinin meşruluğunu kabul edilmemesi durumunda lider güvenilirliği düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

- **Günah Keçisi Olma:** Çalışanlar eylemlerine ilişkin sorumluluğun başkalarına kaydırılabileceğine inanıyorsa, örgütte ileri düzeyde bir günah keçisi bulma yolculuğuna sahip olabileceklerdir. Bu durum üst yönetimden, personele, çalışanlara hatta yabancılara kadar uzanabilir.

### 1.3.5. Schnieder'in Örgüt İklimi Boyutlandırması

Schnieder vd. (1996: 10-11) tarafından yapılan çalışmada Mc Gregor'un X ve Y teorisindeki insan davranışı sınıflandırmasından yola çıkarak örgütler için kilit öneme sahip dört iklim boyutu olduğunu belirlemişlerdir. Bu boyutları "kişiler arası ilişkilerin doğası", "işin hiyerarşik yapısı" ve "işin doğası", "destek ve ödüllerin odağı" şeklinde tanımlamışlardır. Bu boyutlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

- **Kişiler arası ilişkilerin doğası:** Bu örgüt iklimi boyutu, örgütteki ilişkilerin karşılıklı paylaşım ve güven çerçevesinde mi gerçekleştiği yoksa güvensizlik ve çatışma içinde mi oluştuklarına odaklanır. Birimler arası fonksiyonel ilişkilerin birlikte mi yoksa rekabetçi anlayışta mı ilerlediğini tespit eder. Örgütsel yapının örgüte yeni katılan bireyin sosyalleşmesini desteklemesine yönelik mi olduğu yoksa çukura düşen çalışan için ya batarsın ya çıkarsın mantığına mı sahip olduğunu ortaya koyar. Üst yönetim ve yönetici personel için çalışanların refahı önem arz ediyor mu sorusuna yanıt arar.

- **İşin hiyerarşik yapısı:** Bu örgüt iklimi boyutu, işi ve iş yerini etkileyen kararların kimler tarafından alındığını belirlemeye odaklanır. Alınan kararlarda üst



yönetimle birlikte karardan etkilenen çalışanların da katılımının olup olmadığını tespit eder. Örgütün sahip olduğu karakterin ne tür bir çalışma düzenine uygun olduğunu belirler. Bu düzen takım çalışması da olabilir bireysel rekabate dayalı bir ortam da olabilir. Yönetimin, kendini astlarından ayrı tutarak özel otopark veya yemek alanları gibi özel imkanlara sahip olup olmadığını tespit eder.

- **İşin doğası:** Bu örgüt iklimi boyutunda, işin sahip olduğu koşullarla onun zorlu mu yoksa sıkıcı mı olduğu tespit edilmeye çalışır. İşlerin onları gerçekleştiren insanlar tarafından kendi tarzlarına göre uyarlanabilir özellikte olup olmadığına ya da herkesin aynı şekilde onları yapması için katı bir şekil tanımlamasına sahip olup olmadığını tespit eder. Örgütün, işi tamamlamak için işçilere gerekli kaynakları (aletler, malzemeler, bilgi) sağlayıp sağlamadığını ortaya koyar.

- **Destek ve Ödüllerin Odağı:** Bu örgüt iklimi boyutunda, iş hedefleri ve mükemmellik standartlarının çalışanlar tarafından genel olarak bilinmesi ve paylaşılması hususları önem arz etmektedir. Bu boyutta örgütte desteklenip ödüllendirilen hususun ne olduğu ortaya konur. Örneğin örgütte, müşterilere karşı sıcak ve dostça yaklaşmak da önemli görülüp ödüllendirilebilir. Bundan farklı olarak hızlı olmak ve işi nitelik açısından bitirmek yani diğer bir ifadeyle işi doğru ve niceliksel olarak bitirmek de ödüllendirilebilir. Ayrıca bu örgüt iklimi boyutu, örgütte hangi amaç ve standartlara göre eğitim verildiğini, performansın hangi yönleri ile değerlendirilip, ödüllendirildiğini ortaya koyar.

### 1.3.6. Jones ve James'in Örgüt İklimi Boyutlandırması

Jones ve James (1979), Middlemist ve Hit (1981) ve Joyce ve Slocum (1982) gibi pek çok araştırmacı örgüt ikliminin ölçümünün çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini belirtmiş ve araştırmacılar kavramı boyutları ile ele almışlardır (Wallace vd., 1999: 552)

Bu araştırmacılar özellikle Jones ve James (1979) çalışmasında örgüt iklimine yönelik 6 boyut belirlemiştir. Bu boyutlar sırasıyla; liderin kolaylaştırıcılığı ve desteği, çalışma grubunun iş birliği, samimiyeti ve sıcaklığı, çatışma ve Belirsizlik,

profesyonel ve örgütsel ruh, İşin zorluğu, önemi ve çekiciliği, karşılıklı güven olarak belirlenmiştir (Jones ve James, 1979: 15).

Liderin programlama, planlama vb. faaliyetleri sayesinde iş hedeflerine ulaşılmasının kolaylaştırdığının anlaşılması, kişiler arası ilişkileri kolaylaştırmak ve kişisel destek sağlamak gibi liderlik davranışları **“liderin kolaylaştırıcılığı ve desteği”** örgüt iklimi boyutunu oluşturmaktadır.

Grup üyeleri arasındaki ilişkiler ve grup üyeleri tarafından paylaşılan ortak gurur **“çalışma grubunun iş birliği, samimiyeti ve sıcaklığı”** örgüt iklimi boyutu olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel amaç ve hedeflerdeki algılanan çatışmaya bağlı olarak, örgütsel yapı ve rollerin belirsizliği, bölümler arası iş birliğinin eksikliği, yönetimdeki zayıf iletişim ve zayıf planlama, verimsiz iş tasarımı, çalışanların ihtiyaçları ve sorunları hakkındaki bilinç eksikliği, ödül sürecinin adilliği ve nesnelliği gibi durumlar **“çatışma ve belirsizlik”** örgüt iklimi boyutunu oluşturmaktadır.

Örgütün başkaları tarafından algılanan imajı ve arzu edilen büyüme potansiyeli **“profesyonel ve örgütsel ruh”** örgüt iklimi boyutunu meydana getirmektedir.

Örgütte yer alan bireyler ile uğraşmak da dahil olmak üzere görev çeşitliliği, işin özerk ve geribildirime sahip olan bir yapıda gözükmesi ve talep edilen yüksek kalite ve performans standartları **“işin zorluğu, önemi ve çekiciliği”** örgüt iklimi boyutunu ifade etmektedir.

Örgütte yönetici ve personeli arasındaki güven eksikliğinin algılanmaması sonucu oluşan karşılıklı oluşan güven ortamı **“karşılıklı güven”** örgüt iklimini ifade etmektedir.

### 1.3.7. Yerli Literatürde Yapılan Örgüt İklimi Boyutlandırılmaları

Yerli literatürde yabancı literatüre benzer şekilde örgüt ikliminin boyutlandırılmasına ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır. İlgili literatür tarandığında bu sınıflandırmalardan genel kabul görenlerinin Ertekin (1978), Yahyagil (2004), Bilir (2005), Yahyagil (2006) ve (Kaya, 2010)'nun çalışmaları olduğu görülmektedir.

Yerli literatürde kavrama ilişkin ilk boyutlandırma çalışması Ertekin (1978)'in örgüt iklimi sınıflandırmasıdır. Ertekin çalışmasında 24 iklim boyutu belirlemiş ve bu boyutları bireysel, örgütsel ve çevresel özellikler altında kategorize etmiştir. Yapmış olduğu sınıflandırma sonucu ortaya koyduğu kümelenendirilmiş örgüt iklimi boyutları Tablo 1.4' de sunulmuştur.

Tablo 1.4: Kümelenendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum	Örgüt Yapısı	Sınırlayıcı ve Güdöleyici Çevre
Yükselme ve İlerleme	Örgüt Politikası	Çalışma Koşulları
Kişiyeye Verilen Önem ve Güven Duygusu	Örgütün Amacı	Yönetmel Destek
Engellenme	Büyükölüğü	Baskı
Öteki Örgüt Üyelerine Karşı Beslenen Duyarlılık	Ödöl Düzeni ve Ücret	Uyum
Tehlikeyi Göze Alabilme	Örgütölle Bağdaşmazlık	Yönetimi Eleştirme
Arkadaşlık İlişkileri	Çok Sıkı Gözetim ve Önderlik	
	Karar Verme	
	Örgütölle Gelişme	
	Olanakları	

## Örgütsel Açıklık

### Sorumluluk

---

Kaynak : (Ertekin, 1978b : 27)

Yahyagil (2004), Litwin ve Stringer (1968)'in örgüt iklimi boyutlandırmasını temel kabul etmekle birlikte örgüt iklimi alanında önemli çalışmaları olan Schneider, Brief ve Guzzo (1996), Fey ve Beamish (2001), Kirsh (2000), Jones ve James (1979) araştırmalarını dikkate alarak bir örgüt iklimi boyutlandırması ve ölçeği geliştirmiştir. Yapılan çalışma neticesinde 10 boyut ve 20 ifadeli bir ölçek meydana gelmiştir. Çalışmadaki örgüt iklimi boyutları; standartlar, destek, işin doğası, kişiler arası ilişkiler, risk, iletişim, yenilikçilik, karar Verme, grup çalışması olarak yer almıştır. Yahyagil (2006) çalışmasında önceki çalışmalarında kullandığı ölçeği revize ederek ifade sayısını 12'ye düşürmüştür. Bu ölçekte örgüt iklimi, 11 boyutta ele alınmıştır. Çalışmada örgüt iklimi boyutları: destek, standartlar, karar verme, risk, iletişim, insani ilişkiler, işin doğası, hiyerarşi, ödüllendirme, yenilikçilik ve özgürlük olarak belirlenmiştir. Ölçekte, insan ilişkileri boyutu karşılıklı güven ve takım ruhu dikkate alınarak iki madde ile ölçülmektedir.

Bilir (2005: 86-87) tarafından Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimini belirlemek üzerine yapılan araştırmada 48 ifade ve 13 boyuttan oluşan örgüt iklimi ölçeği geliştirilmiştir. Çalışmada örgüt iklimi boyutları: örgüte bağlılık, ekip çalışması, destekleyici iklim, stres, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim, iş doyumunu, hiyerarşi, iletişim, bürokratik iklim, yenilikçi iklim olarak belirlenmiştir.

Kaya vd. (2010) tarafından Türk bankacılık sektörü üzerine yapılan araştırmada kapsamlı bir literatür taraması sonucu araştırmacılar tarafından belirlenen ve uyarlanan 6 boyutta örgüt iklimi incelenmiştir. Bu boyutlar; yönetim yeteneği, dengeli iş yükü, görevin belirginliği, iş arkadaşları ile uyum, koordinasyon, etik ve katılım olarak araştırmada yer almıştır.

Örgüt iklimine ait literatür taraması sonucu belirlenen örgüt iklimi boyutlandırmaları yazar ve çalışma adı belirtilerek Tablo 1.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 1.5: Örgüt İklimi Araştırmacıları ve Örgüt İklimi Boyutlandırılmaları

Yazar	Çalışma Adı	Örgüt İklimi Boyutları	
(Litwin ve Stringer, 1968)	Motivation and Organizational Climate	-Örgüt Yapısı	-Destek
		-Sorumluluk	-Standartlar
		-Ödüllendirme	-Çatışma
		-Risk	-Örgütsel Kimlik
		-Doyum	-Ödül Düzeni ve Ücret
		-Yükselme ve İlerleme	-Örgütsel Çatışma
		-Kişiyeye Verilen Önem ve Saygınlık	-Örgütle Bağdaşmazlık
		-Güven Duygusu	-Çok Sıkı Gözetim ve
		-Engellenme	-Önderlik
		-Öteki Örgüt Üyelerine Karşı Beslenen Duyarlılık	-Karar Verme
(Ertekin, 1978)	Örgüt İklimi	-Tehlikeyi Göze Alabilme	-Örgütün Gelişme Olanakları
		-Arkadaşlık İlişkileri	-Örgütsel Açıklık
		-Örgüt Yapısı	-Sorumluluk
		-Örgüt Politikası	-Baskı
		-Örgütün Amacı	-Uyum
		-Büyüklüğü	-Yönetimi Eleştirme
		-Çalışma Koşulları	-Sınırlayıcı ve Güdüleyici Çevre
		-Liderin kolaylaştırıcılığı ve desteği	
		-Çalışma grubunun iş birliği samimiyeti ve sıcaklığı	
		-Çatışma ve Belirsizlik	
-Profesyonel(Meslek) ve Örgütsel ruh			
-İşin zorluğu, önemi ve çekiciliği			
(Jones ve James, 1979)	Psychological and Organizational Climate: Dimensions and Relationships	-Liderin kolaylaştırıcılığı ve desteği	
		-Çalışma grubunun iş birliği samimiyeti ve sıcaklığı	
		-Çatışma ve Belirsizlik	

(Zammuto ve Krackower ,1991)	Quantitative and Qualitative Studies of Organisational Culture	-Özerklik -İşbirliği -Güven -Baskı	-Destek -Fark Edilme -Adalet -Yenilikçilik
(Schnieder vd., 1996)	Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change	-Kişiler arası ilişkilerin doğası -Destek Odağı	-İşin hiyerarşik yapısı -İşin Doğası
(Stringer, 2001)	Leadership and Organizational Climate	-Örgütsel Yapı -Standartlar -Sorumluluk	-Farkedilme -Destek -Bağlılık
(Bilir, 2005)	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları	-Örgüte Bağlılık -Ekip Çalışması -Destekleyici İklim -Stres -İnsan İlişkileri	-Olumsuz Etkileşim -İş Doyumu -Hiyerarşi -İletişim -Bürokratik İklim -Yenilikçi İklim
(Yahyagil, 2006)	The fit between the concepts of organizational culture and climate. Journal of Organizational Culture	-Destek -Standartlar -Karar Verme -Risk -İletişim -İnsani İlişkiler	- İşin doğası - Hiyerarşi -Ödüllendirme -Yenilikçilik - Özgürlük
(Kaya vd., 2010)	An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks	-Yönetim Yeteneği -Dengeli İş Yükü -Görevin Belirginliği -İş Arkadaşları ile Uyum	-Koordinasyon, -Etik -Katılım

## 1.4. Örgüt İklimi Tipleri

Her örgüt kendisini diğer örgütlerden ayıran bir takım özelliklere sahiptir. Bu özelliklerin değişkenliğine bağlı olarak her örgüte özgü farklı bir iklim yapısı oluşabilmektedir (Dinibütün, 2013: 12). Araştırmacılar tarafından kategorize edilmiş çeşitli iklim tipleri bulunmaktadır. Bunlar arasında Halpin (1966), Litwin ve Stringer (1968), Ertekin (1978), Wallace (1983) 'e ait sınıflandırmalara ilgili literatürde sıklıkla rastlanmaktadır.

### 1.4.1. Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İklimi Tipleri

Liderlik davranışı örgüt ikliminin önemli bir belirleyicisidir. Bu açıdan liderlik özelliklerinin örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir ölçüt olduğu söylenebilir. Ortaya konan liderlik özelliklerine göre oluşan örgüt iklimi türleri otokratik, demokratik ve başarıya yönelik iklim tipleri olarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Litwin ve Stringer, 1968). Litwin ve Stringer'in (1968) çalışmasının önemli noktası farklı liderlik tarzlarının farklı örgüt iklimi türlerine neden olduğunu açık bir şekilde ortaya koymasındır (Ertekin, 1978: 21).

**Otokratik Yapılı Örgüt İklimi:** Bu örgüt iklimi yapısında iş tanımları bellidir ve belirlenen iş tanımlarına göre tam performans beklentisi vardır. Örgütte pozisyona bağlı otorite ve resmi kurallar kesin ve bellidir. İletişim dikey ve resmidir. Bu örgüt iklimi yapısında birey formal yapıya karşı tepkili ve saldırgan olabilecektir. Bu durum iş tatmininin düşük düzeyde seyretmesine neden olabilecektir (Halis ve Uğurlu, 2008:108).

**Demokratik Yapılı Örgüt İklimi:** Bu örgüt iklimi yapısında bağlılık, grup çalışması, dayanışma ve yardımlaşma gibi faktörlere bağlı olarak yüksek düzeyde bir arkadaşlık güdüsüne ulaşılır. Bu sayede gruba karşı olumlu bir tutuma ve yüksek düzeyde iş tatminine ulaşmak mümkündür (Bilgen, 1990: 26).

**Başarıya Yönelik Örgüt İklimi:** Bu örgüt iklimi, örgüt içi rekabetin desteklendiği, yenilikçi fikirlerin teşvik edildiği ve başarının hedeflendiği örgüt yapısını temsil etmektedir (Öge, 1996: 19). Bu yapıda örgütte yer alan bireylerin yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip olduğu, örgüte karşı olumlu tutum geliştirdiği, verimliliğe ve yaratıcılığa sahip oldukları görülmüştür (Bilgen, 1990: 26).

### 1.4.2. Halpin'e Göre Örgüt İklimi Tipleri

Halpin (1966) çalışmasında örgüt iklimi türlerini 6 kategoride tanımlamıştır. Bu örgüt iklimi tipleri; açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, ataerkil iklim ve kapalı iklimdir (Akt.: İşçi vd., 2015:123). Halpin ve Croft (1962) okul iklimlerini belirlemek üzere yapmış oldukları çalışmada bir özelliğin örgütte yoğun olarak hissedilmesinin, ayırt edici bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Zira örgütte aynı anda iki ya da üç farklı iklim tipi hissedilebilir. Önemli olan husus ağırlık kazanan örgütün ikliminin belirlenmesidir. (Akt.: Bilgen, 1990: 25).

**Açık İklim:** Bu iklim tipinde örgütte büyük bir uyum vardır. Örgüt üyeleri görevlerini büyük bir zevkle yerine getirir. Yönetici eleştiriye açık ve anlayışlıdır. Yönetici bireysel kararlar koymaz ve kararlara katılımı destekler (Halpin, 1966:178; Akt.: Arslan, 2004:223) .

**Bağımsız İklim :**Bu örgüt iklimi tipinde açık iklim seviyesine ulaşamasa da çalışanların moral düzeyi yüksektir. Yönetici gruptan ayrıdır ve grup üyeleri üzerinde düşük kontrole sahiptir. Çalışanların sosyal doyumu ve sosyal gereksinimleri önemlidir (Halis ve Uğurlu, 2008: 107).

**Kontrollü İklim:** Kontrollü iklim tipi kişisel olmayan ve göreve odaklanan bir iklim çeşididir. Grubun davranışları öncelikle görevin tamamlanması yönündedir. Grubun sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasının önem düzeyi düşük seviyededir (Emeksiz, 2003).

**Samimi İklim:** Bu iklim tipinde örgüt yönetici ve çalışanları arasında fark edilir bir arkadaşlık yapısı görülmektedir. Sosyal gereksinimlerin doyumunun yüksek olduğu bir yapıya sahiptir. Yöneticinin kendisini ve çalışanlarını birlikte değerlendirdiği ve bir aile kimliği kazandırmaya çalıştığı örgüt iklimi tipidir (Akhun, 2000: 57).

**Ataerkil İklim:** Yöneticinin çalışanlarının sosyal gereksinimlerinin karşılamakta yetersiz kaldığı, çalışanları kontrol etmekte güçlük çektiği iklim tipidir. Bu duruma bağlı olarak verimlilik ve performans düşüklüğü yaşanmaktadır. Ayrıca bu iklim tipinde örgütte gruplaşmalar ve bölünmeler de yaşanmaktadır (Öge, 1996: 21).



**Kapalı İklim:** Örgüt üyeleri arasında samimiyet ve arkadaşlık ilişkileri yoktur. Yönetici emredici pozisyonda yer alır. Çalışan gözünde yönetici iyi bir örnek teşkil etmez ve çalışanını işe yönelik motive edemez. Örgüt yapısal olarak çalışanına karşı anlayışlı değildir (Arslan, 2004:223).

### 1.4.3. Wallach'e Göre Örgüt İklimi Tipleri

Wallach (1983) çalışmalarında örgüt iklimi sınıflandırılması sonucunda üç iklim tipi belirlemiştir. Bu sınıflandırmaya göre iklim tipleri sırasıyla bürokratik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklimdir (Akt.:Shadur vd., 1999: 484).

**Bürokratik İklim:** Bu iklim türünde otorite ve sorumluluklar net çizgilerle belirlenmiştir. Emir komuta düzeni içinde hiyerarşik katı kurallı bir örgütsel yapı mevcuttur. Etkili iş kontrolü vardır ve güce yönelik süreçlere sahiptir (Ural, 2014:147). Eğer örgütte belirlenen bu süreçler çok katı olursa, bilgi akışında aksamalar ve kararlara katılımında engellemeler meydana gelebilir. Çalışanların katılımının gerektiği bazı süreçlerde bürokratik iklim tipi kötü değildir. Karar vermede, iletişimde ve grup çalışmasındaki paylaşımdan faydalanmak adına olumlu süreçler geliştirilebilmektedir (Bilir, 2005: 30).

**Destekleyici İklim :**Wallach (1983) destekleyici örgüt iklimini açıklık, dostluk, işbirliği, teşvik, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven gibi örgütsel değerlerin bir uyum içinde birleştiği iklim türü olarak tanımlamıştır (Akt.: Shadur, 1999: 485). Destekleyici örgüt iklimi tipinde örgütte yer alan her kademedeki çalışanda, örgütsel politikalar, uygulamalar ve süreçlerden aldıkları izlenimlerin neticesinde örgütleri için ne kadar değer taşıdıklarına ilişkin belirli bir algı oluşmaktadır. Belirlenen bu değere karşılık vermek için çalışanların örgütsel çaba gösterecekleri ifade edilebilir. Bu açıdan her çalışan, üstleri ile olan ilişkilerinde gördükleri ilgi, yardım, destek ve geribildirim ölçüsünde iş doyumunu sağlayabilir ve bunun doğal bir sonucu olarak örgütü adına daha fazla olumlu çaba gösterebilir (Özer vd., 2013:439).

**Yenilikçi Örgüt İklimi:** Yenilikçi örgüt ikliminde çalışanlar sonuç odaklı, baskın, gayretli, meydan okuyan, girişimci ve etkin roller üstlenmektedir (Ural, 2014:147). Wallach (1983) yenilikçi iklimi; risk alan, sonuç odaklı, baskın, gayretli,

meydan okuyan, girişimci ve etkin örgüt türü olarak tanımlamıştır (Akt.: Shadur vd, 1999:646).

#### **1.4.4. Ertekin'e göre Örgüt İklimi Tipleri**

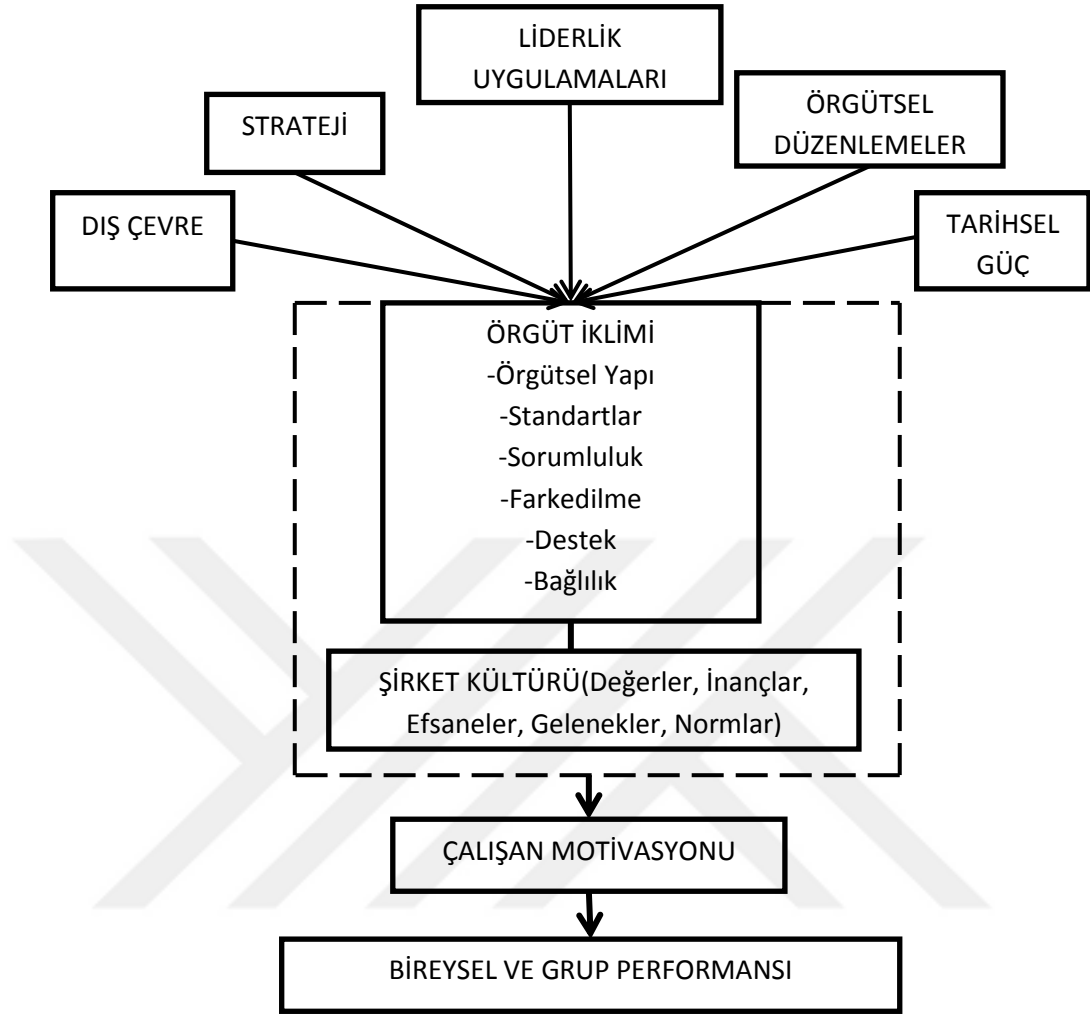
Ertekin (1978:34-35) tarafından yapılan ampirik çalışmada iki ayrı kamu örgütü yazar tarafından belirlenen 24 iklim boyutuna bağlı olarak incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde iki örgüt iklimi türü belirlenmiştir. Bunlar;

- Erke dayalı (yetkici) özendirmeyen iklim
- Başarı ve yaratıcılığa dayalı özendirici iklim

Erke dayalı özendirmeyen örgüt ikliminde güven ve birlik duygusu yoktur. Korku ve başarısızlık yönünde beklentiler mevcuttur. Çalışanlar üstlerine aşırı düzeyde bağlıdır. Örgüt üyelerini motive edememektedir. Bu iklim tipinde örgüt çalışanları için çekici bir yapıdan ziyade itici bir konumdadır. Başarı ve yaratıcılığa dayalı özendirici iklim de ise çalışanların iş doyumu yüksek seviyededir. Örgütte örgüt üyelerinin ihtiyaçları göz önünde bulundurulur ve çalışana başarı ve yaratıcılık yeteneklerini kullanabildikleri kullanmalarının sağlayan iş ortamı sunulur. Bu durum örgütte açık, samimi ilişkilerin geliştiği özendirici bir iklim türünü oluşturmaktadır.

#### **1.5. Örgüt İkliminin Öncülleri**

Stringer (2001) örgüt iklimi üzerine süregelen araştırmalar ışığında ve elde ettiği saha deneyimleri çerçevesinde kavramın beş büyük öncülü (belirleyicisi) olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmasında bu öncüllerin liderlik uygulamaları, örgütsel düzenlemeler, strateji, dış çevre ve tarihsel güç olduğunu açıklamıştır. Stringer (2001) tarafından ortaya konan bu değişkenler örgütsel performans modeli olan Şekil 1.1.'de gösterilmektedir. Bu 5 değişkenden üçünün (liderlik uygulamaları, örgütsel düzenlemeler ve strateji) kontrol edilebilir olduğunu, diğer iki değişkenin (dış çevre ve tarihsel güç) ise kontrol edilemeyen değişkenler olduğunu ifade etmiştir.



Şekil 1.1:Örgütsel Performans Modeli Kaynak: (Stringer, 2001:18)

Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere örgüt ikliminin öncülü olarak 5 ana değişken ortaya konmuştur. Örgüt iklimi örgüt kültürü ile birlikte, çalışanın iş motivasyonunun gelişmesini sağlamaktadır. Bu durum dolaylı olarak örgütte hem bireysel hem de grup performansının yükselmesine öncülük edecektir. Çalışmamızda Stringer (2001: 12-13) tarafında ortaya konan ve örgüt ikliminin öncülü olan bu 5 ana değişken sırasıyla açıklanacaktır.

**Liderlik Uygulamaları:** Örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalar günden güne açık bir şekilde ortaya koymaktadır ki örgüt ikliminin en önemli belirleyicisi liderlik uygulamalarıdır. Örgütlerde grubun yöneticisi (lideri), grup üyelerinin örgüt hakkındaki kişisel beklentileri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Yöneticiler sıklıkla ödüllendirme sistemini kontrol etmeli, iş yeri çalışma kurallarını ve örgütsel yapıyı tesis etmeli,

performans standartlarının gerçekleştirilmesini sağlamalı, işyerindeki gayri resmi kuralları belirlemelidir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı örgütlerde iklimi değiştirmek için kullanılan en hızlı yöntem, yöneticinin yönetim tarzını değiştirmektir.

**Örgütsel Düzenlemeler:** Örgüt iklimi üzerinde en güçlü etkiye sahip ikinci belirleyici değişken örgütsel düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler örgütün resmi yönünü oluşturmaktadır. Bu düzenlemeler içinde iş ve görev dizaynı, ödüllendirme sistemi, örgüt politikaları ve prosedürleri, çalışanların örgüt içindeki fiziki yerleşimleri yer almaktadır. Bu faktörler açık bir şekilde örgütteki çalışanlar açısından iş yerinin ahenkli bir çalışma ortamına sahip olup olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu faktörler çalışan davranışlarında ya bir bariyer oluşturur ya da teşvik edici bir yönü açığa çıkarır. Resmi örgütsel düzenlemeler sıklıkla bilgi akışı ile birlikte çalışanın yükselme imkanları hakkındaki olumlu ya da olumsuz algısını belirler. Tüm bu unsurlar örgüt iklimi üzerinde önemli etkiye sahiptir.

**Strateji:** Bir örgütün stratejisi örgüt iklimi üzerinde derin bir etkiye sahip olabilir. Ayrıca örgüt stratejisi örgüt çalışanlarının başarı için sunulan fırsatlar, ödüllendirmeler, başarı için oluşan engeller, memnuniyet kaynakları hakkında neler hissettiğini belirleyebilir. Örneğin eğer bir şirket agresif ve büyüme odaklı bir stratejiye sahipse ve başarılı bir şekilde bu stratejisini çalışanlara iletebiliyorsa, örgüt iklimi bu durumundan kazançlı çıkacaktır. Bu durum örgütler açısından stratejinin önceliğe sahip olduğunu ortaya koyacaktır. Standartlar ve sorumluluk boyutları bu metotla muhtemelen yüksek ve pozitif algı düzeyine sahip olacaktır. Açıkça ve net bir şekilde ifade edilmeyen bir örgüt stratejisi örgüt iklimi üzerinde negatif etkilere sahiptir. İşletme yönetimlerinde olumsuz örgütsel yapı ve ortaya çıkan negatif iletişim açık olmayan bir örgüt stratejisinin ölçülebilir göstergeleridir.

**Dış Çevre:** Örgüt iklimi belirleyicileri arasında olan dış çevre, örgütün rekabet etmesinde önemli bir role sahiptir. Devlet yasaları, ekonomik koşullar, rekabetçi endüstri güçleri ve değişen teknoloji vb. faktörler örgüt ve yöneticileri üzerinde baskı oluşturmaktadır. Tüm bu dışsal etkenler örgütlerin ölçülebilir farklı örgüt iklimi profillerine sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Örneğin ileri teknoloji

seviyesine sahip ve aşırı rekabetçi bir endüstri yapısında faaliyet gösteren bir grup mühendisin çalıştığı örgütte, ikliminin değişkenlik göstermesi beklenirken, koruyucu ve yarı tekelci kamu hizmetlerinin içinde yer alan ve bir grup mühendisin oluşturduğu küçük bir örgütte iklimin değişkenlik göstermemesi beklenecektir.

**Tarihsel Güç:** Bir örgütün tarihi, örgüt iklimi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Örgüt çalışanlarının gelecek ödüllendirmeler, cezalar ve örgütsel sonuçlar hakkındaki beklentileri sıklıkla örgütte daha önce meydana geldiğini düşündükleri olayların bir yansımasıdır. İşletmelerde önemli tarihsel güçlere ait tamamlanmış bir kontrol listesi geliştirmek zordur. Fakat yapılan araştırmalar ve saha deneyimleri sonucunda tespit edilen ve örgütler tarafından odaklanılması gerektiği düşünülen 4 ana temanın örgütlerdeki tarihsel güç ile sürekli yakın ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

- Örgütte krizlerin nasıl yönetildiğine ilişkin personelde oluşan algı
- Performansa (özellikle yönetici promosyonları veya ayrımcılığa) yönelik yapılan ödüllendirme sonucu oluşan gelenekler
- Örgütün geçmiş liderleri ve rol modelleri
- İş yatırımı örneği

### 1.6. Örgüt İkliminin Sonuçları

1960'lı yıllarda örgüt kuramcıları için popüler bir çalışma alanı olan örgüt iklimi, yerli literatürde 1980'li yıllarda kavramsal (nitel) çalışmalarla kendine yer edinmeye başlamıştır (Varol, 1989). Örgüt iklimi kavramı üzerine yapılan çalışmaların ikiye ayrıldığını söylemek mümkündür. Bunlardan ilki bireyin davranışlarını anlamada bir öncül olarak örgütlerin iklim yapılarını incelemek üzerine yapılmıştır. Bu çalışmalarda kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren eğitim, sağlık, akademik vb. örgütlerin iklim yapıları örgüt iklimi boyutları düzeyinde araştırılmıştır. Bu çalışmalara (Bilgen, 1990; Öge, 2001; Arslan ve Halis, 2000; Bucak, 2002; Bucak, 2005; Akbulut ve Kutlu, 2016)'ın araştırmaları örnek olarak verilebilir. Diğer çalışma türü ise kavramın diğer örgütsel davranış değişkenleri ile birlikte ele alındığı bağımlı, bağımsız değişken, aracı ve düzenleyici rolü olarak incelendiği araştırmalardır (Ergeneli, 1995; Yılmaz vd. 2014; Tutar ve Altınöz, 2010; Korkmaz, 2011; Kanten, 2014). Bu

çalışmalarla birlikte özellikle son yıllarda artan şekilde “inovasyon”, “yenilikçilik”, “yaratıcılık”, “yeniliğe destek algısı” vb. kavramlarla örgüt iklimi ilişkilendirilmiş ve yaratıcı örgüt iklimi, destekleyici örgüt iklimi gibi örgüt iklimi kavramları ile çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Özbağ, 2012; İşcan ve Karabey, 2007; Gürkan ve Koçoğlu, 2014; Akın, 2010; Güzeler ve Dedeoğlu, 2016).

Örgüt iklimi literatürü üzerine yapılan en kapsamlı çalışmalardan biri Kuenzi ve Schminke (2009) tarafından yapılan araştırmadır. Yarım yüz yılı aşkın süredir ortaya konan bilimsel çalışmalarda kavramın öncüllerini ve sonuçları tartışılmaktadır. Araştırmacılar kavram üzerine yapılan çalışmalarını inceleyerek mevcut bilgiler ışığında kavrama belirli bir çerçeve oluşturmuşlardır. Bu çalışmada örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon alanındaki öncü dergiler bazında son yıllarda yapılan tüm araştırmalar incelenmiştir. Yapılan incelemenin amaçları doğrultusunda, çalışmada iki ana örgüt iklimi grubu belirlenmiştir. Bunlar; global örgüt iklimi (genel örgüt iklimi) ve özel boyutlandırılmış örgüt iklimidir. Özel boyutlandırılmış örgüt iklimlerine; etik iklim, destekleyici iklim, inovasyon iklimi, adalet iklimi, politik iklim, liderlik iklimi, katılımcı iklim gibi özel alanlara odaklanmış iklim türleri örnek olarak verilebilir. Öncülleri ve sonuçları açısından her iki grup da birbirinden farklılaşmaktadır. Global iklim çalışmalarının sonuçlarına baktığımızda örgütsel bağlılık veya iş performansı gibi geniş tabanlı bir yapılanmayı yansıtan sonuçlara ulaşılmıştır. Özel boyutlandırılmış örgüt iklimi sonuçlarına baktığımızda, güvenlik, hizmet veya inovasyon gibi belirli iklim koşullarına bağlı olarak oluşan kaza oranları, müşteri şikâyetleri veya inovasyon etkinliği gibi odak noktalarında daralan sonuçların meydana geldiği görülmektedir. Her iki örgüt iklimi türünün öncülleri ve sonuçları iki kategoride incelenmiştir. Bu kategoriler bireysel seviye ile birim seviyesi (ekip, grup, bölüm veya örgüt) olarak çalışmadaki yerini almıştır. Birim seviyesi kendi içinde ikiye ayrılarak grup ve örgüt düzeyi olarak ele alınmıştır. Tespit edilen çalışmalar öncülüğünde örgüt ikliminin öncülleri ve sonuçları özet olarak Tablo 1.6’ da ortaya konmuştur.

Tablo 1.6: Örgüt İkliminin Öncülleri ve Sonuçları

Düzyey	Örgüt İkliminin Öncülleri	Örgüt İkliminin Sonuçları
Bireysel Düzyey	Cinsiyet	İş tatmini
	Yaş	Örgütsel Bağlılık
	Eğitim	İşten Ayrılma Niyeti
	Kurumudaki Pozisyonu	İşe devamsızlık
	Kadro Dereceleri	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
	Rol, Görev ve İlişki Çatışması	Bireysel iş performansı
	Lider ve Çalışanın Ahlakı	Bireysel iş çabası
	Gelişim Düzyeyi	
Grup Düzyeyi	Grup büyüklüğü	Grup performansı
	Grup kolektivizmi	Grup yaratıcılığı
	Grup düzeni	Gruptaki destek ilişkisi
	Gruptaki kadro farklılıkları	Gruptaki kaza oranı
	Liderlik tarzı	Gruptaki iş devamsızlığı
	Liderlik davranışları	Grupun örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi
	Liderin kişilik özellikleri	
	Yönetsel ve kurumsal politikaların önemi	Örgütsel performans
	Finansal kaynak mevcudiyeti, teknoloji uygulaması için	Finansal Performans

	yönetim desteği	
	İnsan kaynakları uygulamalarına karşı gösterilen bağlılık	Firma Başarısı
Örgütsel Düzey	Devlet politikaları	Satış Performansı
	Firmanın kendine has yapısı	Projelerin kalite, maliyet, takvim vb. tüm performans etkinliği
	Firmanın yeniliği ve büyüklüğü	Satış Performansı
	Firmanın girişimcilik uyumu, yönelimi	Şirket Verimliliği
	Firmanın güvenlik politikaları ve programları	Yenilik Süreci
Kaynak: (Kuenzi ve Schminke, 2009)		



## İKİNCİ BÖLÜM

### İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ

#### 2.1.İzlenim Yönetiminin Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

İzlenim “Bir durum veya olayın duyular yolu ile insan üzerinde bıraktığı etki, intiba, imaj” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). İzlenim yönetimi ise sosyal algı ve sosyal etkileşim sürecine ilişkin sosyo-psikolojik etmenleri dikkate alarak gelişmekte olan bir kavramdır (Armağan, 2001:314).

İzlenim yönetimi kavramına ilişkin ilk ilgi Goffman (1959) tarafından yapılan çalışma ile başlamıştır. Bu çalışmada bireyin kendisini sunum şeklini ve başkalarının bu sunuyu nasıl algılayabileceğini anlatan dramaturjik bir çerçeve çizmiştir. Kavram her zaman çeşitli teorisyenler arasında izlenim yönetimi olarak adlandırılmamasına rağmen, bilinçli veya bilinçsiz şekilde kişinin kendisini başkaları tarafından olumlu olarak görülebilecek şekilde sunmaya çalışması fikri araştırmacılar için ilgi uyandıran bir konu olmuştur (Cole ve Rozell, 2011: 97).

İzlenim yönetimine ilişkin literatür incelendiğinde kavramın teori ve araştırmalarının üç bölümden meydana geldiği anlaşılmaktadır. Birinci aşamada Goffman ve Jones’a ait çalışmalar yer almaktadır. İkinci aşamada ise ilk çalışmaların genişletilip ve derinleştirilerek sosyal psikoloji alanın merkezine alınması görülmektedir. Son aşamada ise, izlenim yönetiminin teorisel olarak anlamlı, uygulanabilir bir sosyo-psikolojik bir kavram haline dönüşmektedir (Demir, 2002: 14; Doğan ve Kılıç, 2009: 55).

Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Bu etkileşim sürecinde bireyin hedeflediği amaca ulaşabilmesi için diğer bireylerin kendisi hakkındaki düşünceleri önem arz etmektedir. Bu nedenle sosyal veya örgütsel faaliyet alanında birey farklı davranışlar sergileyebilmektedir (Aygün ve Toptan, 2015:272).

İzlenim yönetimi kavramsal olarak literatürde, imaj yönetimi, intiba yönetimi, etkileme yönetimi ve algılama yönetimi kavramları ile benzeşmekte ve bu kavramlarla arasında küçük farklılıklar bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 54). Bu çalışmada da

örgütsel davranış literatüründe genel olarak kabul gören “izlenim yönetimi” kavramı kullanılacaktır.

Aygün ve Toptan (2015: 272) izlenim yönetimini *“bireylerin arzu ettiği amaç ve kimliği oluşturabilmek için diğer bireylerin algısını, düşüncesini etkilemeye yönelik çeşitli davranışları içeren kontrol ve yönlendirme süreci”* olarak tanımlamaktadır.

Schlenker, izlenim yönetimini, "gerçek veya hayali sosyal etkileşimlerde öngörülen imgeleri kontrol altına almak için bilinçli veya bilinçsiz teşebbüs" olarak tanımlamıştır. Bu görüntüler benliğin bir yönü ile ele alındığında “öz sunum” olarak adlandırılabilir (Sharma ve Sharma, 2012:352).

Basım ve Tatar (2006: 226) izlenim yönetimini, diğer bireyler üzerinde belirli bir etki ya da izlenim oluşturmak için gösterilen davranış olarak tanımlamışlardır. Gwal (2015: 38)’ a göre izlenim yönetimi, bireylerin, başkalarının kendileri için oluşturduğu izlenimleri etkilemeye çalıştığı bir süreçtir.

Demir (2003: 84) ise izlenim yönetimini *“bireyin, örgütsel ortamda sosyal güç kazanma, bireyler arası etkileşimi kolaylaştırma veya olumsuz izlenimlerden kaçınma amacı ile çalışanların, is çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol ve yönlendirme davranışları”* olarak tanımlamıştır.

Bu tanımdan yola çıkarak izlenim yönetiminin sadece bilinçli bir davranış olmadığı bilinçsiz bir şekilde bir başka ifadeyle farkında olmadan da sergilenebildiğini söylemek mümkündür.

İzlenim yönetimi öz sunum, kendini tanıtmaya olarak da adlandırılmaktadır. Kavram bireylerin diğerlerinden aldığı izlenimleri kontrol etme girişiminde bulunduğu süreci ifade eder. Çünkü insanların başkaları üzerinde oluşturdukları izlenimler, başkalarının onları nasıl algıladığı, değerlendirdiği ve muamelede bulunduğu üzerinde etkilidir. Bu açıdan kendileri ile ilgili görüşlerin birey üzerinde etkilere sahip olduğunu

bildiğinden insanlar, bazen başkalarının gözünde belirli izlenimler yaratacak şekillerde davranırlar (Leary ve Kowalski, 1990: 34).

İzlenim yönetimi olumlu bir izlenim yaratmak için gerçeğin kasıtlı olarak 'saptırılması' demektir. İzlenimi yönetmek, aşağıdakilerin herhangi birini veya tümünü bilerek ve farkında olarak kullanmayı içerir (Sharma ve Sharma, 2012:352):

- Elbise, makyaj, saç stili ve diğer görsel görünümü yönetme.
- Konuşma ve genel davranışlarını yönetme (hoş, iddialı vb.).
- Kaygıları veya gerçekleri gizlemek ve açık sözlülüğünü göstermek için vücut dilini yönetmek vb.
- Doğruyu kendi çıkarları için kullanmak (yalan söylememekle birlikte gerçeği tümüyle açıklamamak gibi)
- Mübalağa ederek ya da yalan yanlış şeylerle hedefindeki kişiye kendini olağanüstü biri gibi göstermeye çalışmak.
- Kendini kötü gösterecek negatif etkenleri inkar etmek veya önemsememek.

İzlenim yönetimi davranışı bireyin şahsi amaçları ile doğru orantılıdır. Birey bu davranışlarını kişi ve ortama özgü bir şekilde farklılaştırabilmektedir. Bu duruma örnek olarak birey bazı durumlarda (nitelikli ve başarılı görünme vb.) davranışlar sergilerken, bazı durumlarda ise sevilme amacına odaklanabilmektedir (Çetin ve Basım, 2010: 257). Bu durum izlenim yönetiminin amaçsal, stratejik ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Basım ve Tatar, 2006: 226).

Gardner (1992) çalışmasında izlenim yönetimi taktiklerinin sanatsal bir yönünün olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda Shakespeare'in mısralarına vurgu yapan Gardner, örgütsel yaşamı bir dramaya benzetmiştir. Yazar bu durumu açıklamak için William Shakespeare'in şu mısralarına müracaat etmiştir.

"tüm dünya bir sahnedir  
yalnızca birer oyuncu olan kadınlarla erkeklerin  
sahneye girip çıktığı ve tek bir insanın  
ömrü boyunca pek çok rol oynadığı."

Bu mısralarda Shakespeare hayatımızın aktörler, izleyici, sahne donanımı, her bir performans için bir senaryo ve takip eden eleştiriler ile tamamlanan bir drama olduğunu ifade etmiştir. Bizim için konunun ilgi aşaması günden güne değişen örgüt yaşantısında karşılaşılan farklı rollerin varlığıdır. Örgüt yaşamındaki oyuncular ise, bu rolleri yaşayan yöneticiler ve diğer kişilerdir (Gardner, 1992: 33).

## **2.2. İzlenim Yönetiminin Amacı**

İnsanların örgütsel ve sosyal hayattaki ilişkilerinde başkaları üzerinde oluşturdukları izlenimlerin önemli olduğu bilinmektedir. Örgütte bireysel algı oluşturmakta, alınacak bir kararda ya da yapılacak bir değerlendirmede bu izlenimler etkili olabilmektedir. Örnek olarak bir yönetici ya da amirin örgütte yer alan bireyler hakkındaki izlenimleri, o bireyle ilişkili olan bir karar ya da değerlendirme sürecinde etkin bir rol üstlenebilmektedir (Basım ve Tatar, 2006:225). Bu durum, izlenim yönetimini birey açısından önemli hale getirmektedir. İzlenim yönetiminin önemini fark eden birey başkalarının kendileri hakkındaki izlenimlerini oluşturma evresinde bu izlenimleri, yönetme ya da yönlendirme girişimlerinde bulunabilmektedirler. Bu durum izlenim yönetimi kavramının örgüt ve sosyal hayatın doğal ve önemli bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır (Basım vd., 2006a: 2).

İzlenim yönetimi, sosyal ilişkileri yönetmeye yarayan hem örgüt hem de birey adına olumlu ve olumsuz sonuçları olan bir kavramdır (Akdoğan ve Aykan, 2008:6). İzlenim yönetimi örgütlerde ve sosyal hayatta doğal görünen bir davranış biçimi olmakla birlikte kavram kullanılma düzeyi ve ortamına bağlı olarak çeşitli olumsuz örgütsel sonuçlara da neden olabilmektedir. Örgütte çalışanlar arasındaki kullanım düzeyi, biçimi ve durumuna bağlı olarak kavram, bazı çalışanların örgüte karşı olumsuz algılarının oluşumuna etki edebilmektedir (Demiral, 2016: 46).

İzlenim yönetimi çalışmaları, özellikle ast- üst ilişkisi bağlamında iş hayatında yer alan örgütlerde önemli bir yere sahiptir. Bu ilişkide astın yapısal bağlılığı, olumlu bir izlenim yaratmak için doğal bir arzuyu doğurmaktadır. İzlenim yönetimi davranışı, işte bireysel başarı ve tanıtım fırsatları konusunda önemli bir etkiye sahip olabilir. Aynı zamanda, karar alma, etkili liderlik, ekip çalışmasının dinamikleri ve karar verme gibi kilit örgütsel süreçler hakkındaki anlayışımızı arttırmada anlamlı bir faktör olabilir. Bu

noktada yöneticinin izlenim yönetimini nasıl algıladığı ve uyguladığını araştırmak da önemli olabilecektir (Zaidman ve Drory, 2001: 671-672).

İzlenim yönetimi sadece çalışan açısından değil yönetici ve lider açısından da önemli bir kavramdır. Örgütte yer alan her çalışan dolaylı veya doğrudan olarak birbirleri ile etkileşim ve iletişim içindedir. Bu açıdan her çalışanın örgütte ya izlenim yönetimi taktiklerini kullanan yada izlenim yönetimi taktiklerine maruz kalan bir pozisyonda yer alabileceğini söylemek mümkündür (Serin vd., 2014:25). Örneğin izlenim yönetimi davranışını sergilemeyen yönetici kendisi bu davranışı sergilemese bile örgüt çalışanlarının izlenim yönetimi taktiklerine maruz kalabilecektir.

Bu noktada örgüt ve çalışanlar adına önemli olan husus, yöneticinin çalışana ait davranış tarzlarının samimi ve yapmacık olduğunun farkında olabilmesidir. Eğer yönetici bu taktikleri ayırt edemez ve performans değerlendirme kriteri olarak ele alırsa hem örgüt hem de diğer çalışanlar için olumsuz bir durum meydana gelebilecektir (Doğan ve Kılıç, 2009: 79).

Kavramın olumsuz etkileri dışında hem yönetici hem de örgüt için önemli ve olumlu örgütsel sonuçlara etki edebilmektedir. İzlenim yönetimi taktikleri özellikle günümüz örgüt yapısında yöneticiler için yadsınamayacak derecede önemli bir etkidir. Yönetici yönlendirdiği yada yönettiği izlenimler vasıtasıyla, örgüt içi ve dışındaki performansı artırabilmekte, süreçleri yönetebilmekte ve ortaya çıkan sorunlara çözümler üretebilmektedir (Şeşen vd., 2014:60).

Bir diğer husus da izlenim yönetimi taktiklerinin örgütte yöneticinin rol model olmasına yardımcı olabilmesidir. Çalışanın yönetici yada liderini rol model olarak gördüğü örgütte, yönetici tarafından sergilenen uygun izlenim yönetimi taktiklerinin (örnek, nitelikli ve başarılı personel davranışı) olumlu örgütsel sonuçlara katkı sağlayabilmektedir (Sığırı vd., 2011:66).

Örgütlerde genellikle sadık, özenli, dürüst, özenle bakımlı, girişken ve benzeri özelliklere sahip bir personel imajı tercih edilir. Çalışan kasıtlı olarak bu tercih edilen görüntüyü sergilemeye çalışarak, örgütün etkili üyeleri üzerinde olumlu bir etki oluşturabilir (Appelbaum ve Huges, 1998: 85). Bu durum çalışana örgüt içinde önemli bir konum ve pozitif katkı sağlayabilir.

İşyerinde bazı astlar, yöneticilerine örgütleri için faydalı bir personel olduklarını göstermek adına işteki aksaklıkları tolere etmek, örgütün iyiliği için ekstra çaba göstermek, meslektaşlarının moral olarak düştükleri anda onları cesaretlendirmek, sorumluluk alanında olmayan görevlere katılmaya istekli olmak vb. davranışları kapsayan izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilmektedir (Bolino vd., 2006: 282).

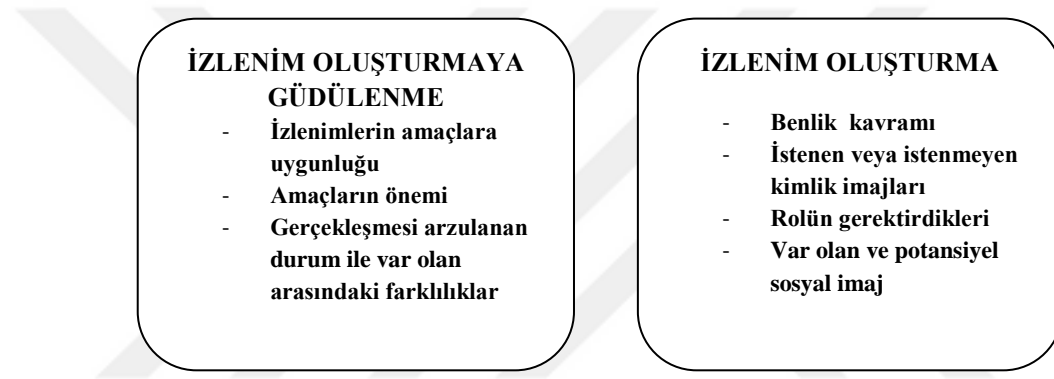
### **2.3. İzlenim Yönetimi Süreci ve Modelleri**

İzlenim yönetimi davranışının oluşum sürecini ortaya koymak adına araştırmacılar tarafından çeşitli modeller oluşturulmuştur. Oluşturulan izlenim yönetimi modellerinin izlenim yönetimi belirleyen çeşitli değişkenleri de içerdiği görülmektedir. Belirlenen bu modeller arasında ilgili literatürde geniş olarak kabul gören Leary ve Kowalski (1990)'a ait olan izlenim yönetimi modeli, Gardner ve Martinko (1988) izlenim yönetimi modeli, Bozeman ve Kacmar (1997)'e ait sibernetik izlenim yönetimi modeli ve Demir (2002) tarafından ortaya konan izlenim yönetimi modeli yer almaktadır.

Leary ve Kowalski (1990) çalışmalarında izlenim yönetimini etkileyen değişkenlerin sayısını ilgili faktörlerden mümkün olan en düşük seviyeye indirgemiş ve teorik olarak anlamlı bir model oluşturmuştur. Sonuç olarak, her biri farklı ilkelere göre hareket eden ve farklı koşullara ait durumlardan etkilenen iki ayrı süreç oluşmuştur. Bunlardan ilki izlenim yönetimi motivasyonu (izlenim oluşturmaya güdülenme), ikincisi ise yapısal bir süreç olan izlenim oluşturma olarak modelde yer almıştır.

İnsanlar düzenli olarak başkaları üzerindeki etkilerini izler ve başkalarının onlardan aldığı izlenimi ölçmeye çalışır. Belli koşullar altında, insanlar başkalarının onları nasıl gördüklerini kontrol etme konusunda motive olurlar. Bu izlenim motivasyon süreci, başkalarının zihninde belirli izlenimler yaratma arzusu ile ilişkilidir. Bu durum kişinin izlenim yönetimi ile ilişkili eylemlerinde kendisini açık bir şekilde gösterebilir veya göstermeyebilir. Bazı durumlarda ise insanlar izlenimlerini yönetme konusunda oldukça motivedir fakat bunu yapmaktan kaçınırlar. Bu nedenle araştırma modeli, öncelikli olarak insanların başkalarının izlenimlerini yönetmek için motive oldukları koşulları tanımlar. Modelin ikinci bileşeni izlenim yönetimi oluşumunu içerir. İnsanlar belirli izlenimleri oluşturmak için bir kez motive olduğunda, başkalarının izlenimlerini

değiştirmek adına kendi davranışlarını değiştirebilir. İzlenim oluşturma sadece izlenim yönetimi davranışının seçimini kapsamaz, bunun nasıl yapılacağına kesin olarak karar vermeyi de içerir. Dolayısıyla model sadece insanların belirli sosyal ortamda başkalarının gösterdikleri izlenimlerle neden ilgilendiğine ilişkin değil, aynı zamanda insanların neden başka bir izlenim yönetimi taktiğini benimsediğı ile de ilgilenmektedir. Diğer bir ifadeyle, izlenim yönetimi adı verilen kavramın en azından iki ayrı alt süreç olan izlenim motivasyonu ve izlenim oluşturmayı kapsadığını belirtmektedir (Leary ve Kowalski, 1990: 35-36). Bu durum Şekil 2.1. de gösterilmektedir.



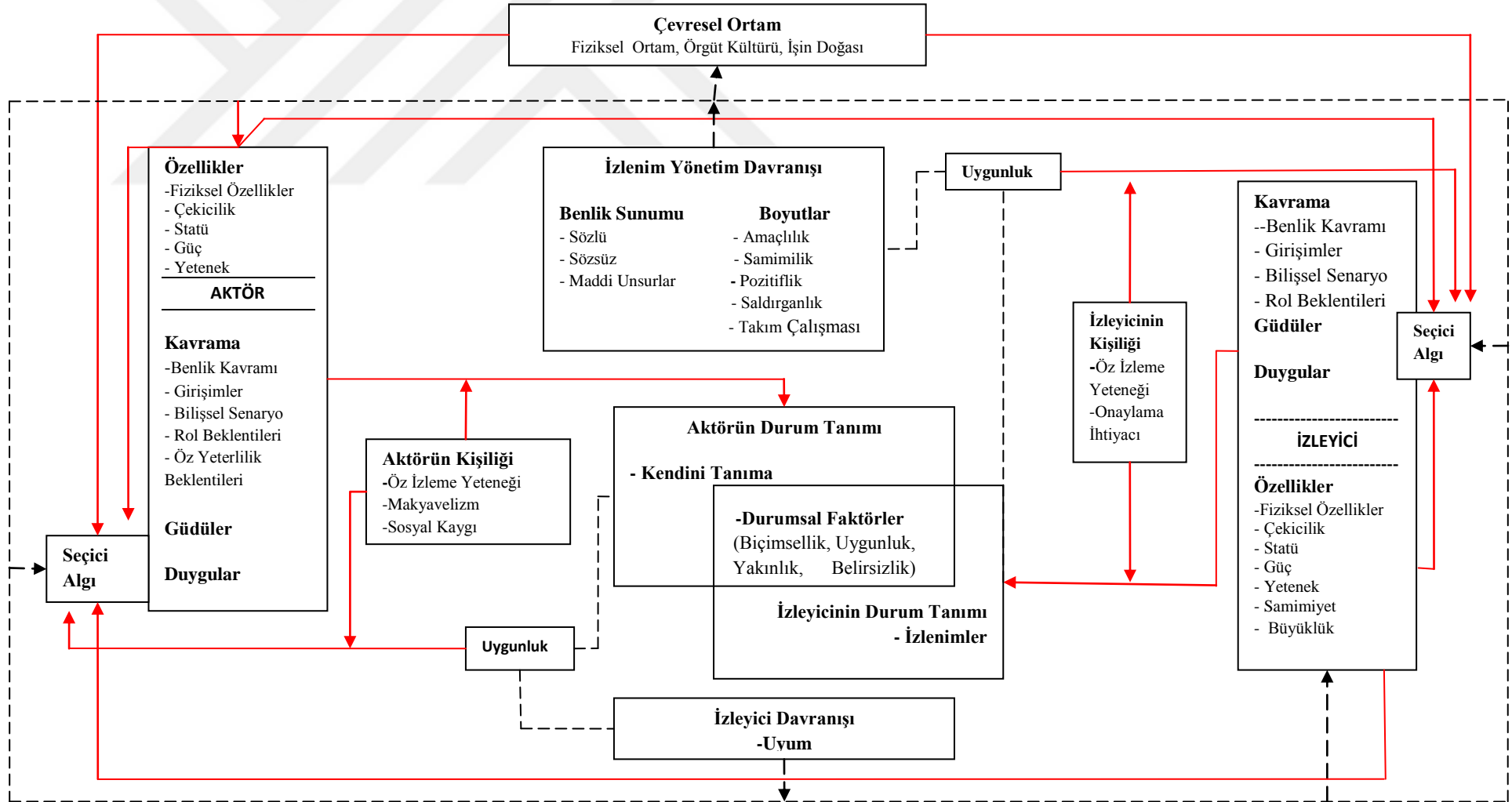
**Şekil 2.1. İzlenim Yönetiminin İki Ögesi Kaynak : (Leary ve Kowalski, 1990 : 36)**

Bir diğer izlenim yönetimi süreci Gardner ve Martinko (1988) tarafından oluşturulmuştur. Bu modelde Gardner ve Martinko (1988) izlenim yönetimi sürecini Goffman (1959) sosyal etkileşimini dramaturjik bakış açısından ele alarak uyarlamıştır. Goffman (1959)'ın “Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu” adlı klasik eserden alıntılıandığı üzere insanlar, bir “tiyatro sahne”sinde, “izleyiciler”in önünde, belirli “koşullar”da ve belirli “senaryo”lara göre “performans” gösteren “aktörler” olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanlar, örgütte yer alan izleyicilere yönelik uygun izlenimleri sağlamaya çalışan aktörler olarak yer almaktadır. Modelde belirtildiğı üzere aktörün ve aktörün hedefinde yer alan izleyicinin özellikleri, çevrenin özellikleri ile birleşerek bir çeşit uyarıcı görev üstlenmektedir. Kişilik özellikleri, aktör ve hedefin tanımlanan durumlara ilişkin yorumlarını etkilemekte ve aktör bu durum tanımlarını kullanarak en uygun izlenimleri oluşturarak davranışlarını seçmeye çabalamaktadır.

Şekil 2.2.'de görülen modelde de yer aldığı üzere kişilik özellikleri, aktör ve izleyicinin belirlenen durumuna ilişkin görüşlerini etkilemektedir. Aktör oluşan duruma ilişkin tanımlarını göz önünde bulundurarak en uygun izlenim yönetimi davranışını seçmeye çalışmaktadır. Bu noktada önemli olan husus; aktör performansının izleyiciye ait durum tanımlamasına uygun olmasıdır. Uygunluk düzeyinin artması ile aktör izleyicilerden olumlu tepkiler alabilecekken uygunluk düzeyinin azalması ile olumsuz izlenimler ve tepkiler edinebilmektedir.

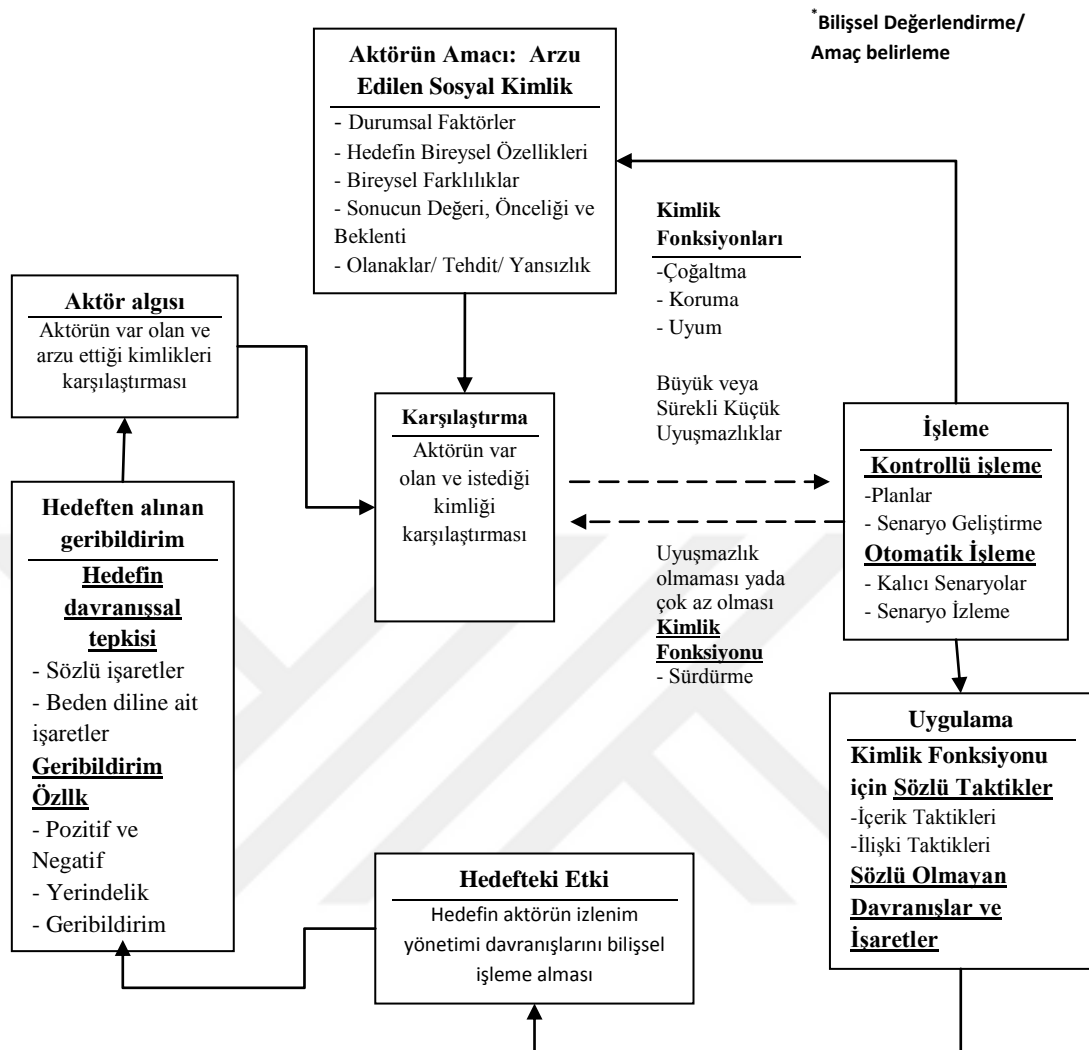






Şekil 2.2. İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler Kaynak: (Gardner ve Martinko, 1988: 323). Geribildirim --- / Temel İlişkiler →

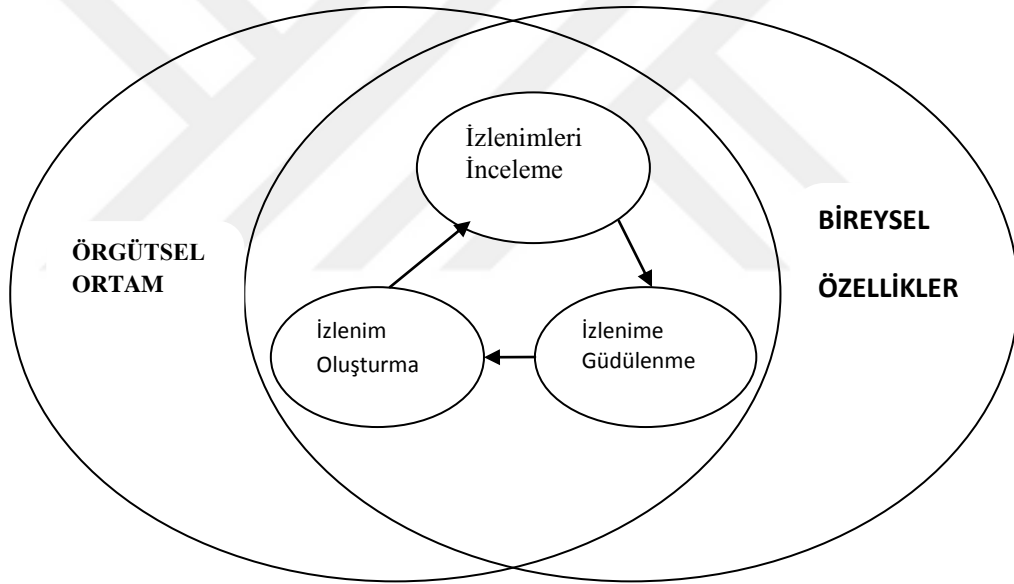
Bozeman ve Kacmar (1997) çalışmalarında izlenim yönetimi sürecini geliştirmiş ve oluşturdukları yeni süreci sibernetik bir modelle ortaya koymuşlardır. Bozeman ve Kacmar (1997: 12) oluşturdukları modelde izlenim yönetimi motivasyonunun öncelikli olarak hedeflenen ve referans gösterilen birey profili ile bireyden istenen sosyal kimlik duygusu arasında algılanan farklılıkların bir fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Bu farklılıklar karşılaştırma sonucunda oluşmaktadır. Karşılaştırmalar bireyden oluşturmak istediği görüntünün elde edildiğini gösteriyorsa, bu durumda kullanılan taktiklere devam edecektir. Ancak, bir tutarsızlık olursa, birey kullanılacak alternatif taktikler arayacaktır. Bu durum senaryoyu izleme, senaryo veya planlar geliştirme ile sonuçlanır. Her durumda, bir sonraki taktik seçildikten sonra birey davranışı gerçekleştirecek ve hedefindeki kişinin tepkisini bekleyecektir. Bu reaksiyon (diğer bir deyişle geribildirim) birey tarafından filtrelenecek ve daha sonra bireyden istenen durumla karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırmadan gelen sonuç bir sonraki aşamayı belirleyecek ve etkileşim bu şekilde devam edecektir.



Şekil 2.3. İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli Kaynak: (Bozeman ve Kacmar, 1997 :12)

Demir (2002:23-24) daha önce geliştirilen izlenim yönetimi süreci modellerini de kullanarak örgüt çalışanlarının iş ortamında kullandıkları izlenim yönetimine ilişkin bir model oluşturmuştur. Gardner ve Martinko (1988) tarafından ortaya konan modeller dışındaki izlenim yönetimi modellerinin sosyal hayat perspektifinde geliştirildiği görülmektedir. Bu bağlamda geliştirilen modellerde izlenim yönetimi sürecine örgütlerin etkisi göz ardı edilmiştir. Gardner ve Martinko'nun modelinde ise bireyin ve izleyicinin kişisel özellikleri ve ortama ilişkin özellikler modelde anahtar kavramlar olarak kurgulanmıştır. Dolayısıyla izlenim yönetimine ait öğeler açık bir şekilde görülememektedir. Bu noktadan hareketle Demir (2002), örgütlerde çalışanların izlenim yönetme süreçlerine ait anahtar değişkenleri iki ana gruba ayırarak, izlenim yönetiminin öğeleri ile birleştirmiştir.

Modelde ayrıca diğer izlenim yönetimi modellerinden farklı olarak sürecin sürekli olarak faaliyet gösteren döngüsel bir harekete sahip olduğunu ifade etmiştir. Şekil 2.4.'de görüleceği üzere süreç izlenimlerin incelenmesi ve bu izlenimlere ilişkin geribildirimlerin sağlanması sonucunda bireyin harekete geçmesi ile başlamaktadır. Daha sonra motivasyonel bir süreç olan izlenime güdülenme aşaması gelişmektedir. Geribildirim ile izlenim oluşturmaya güdülenen birey seçtiği taktik ile izlenim oluşturmaya başlamaktadır. Uygulanan taktik geri bildirimler vasıtasıyla birey tarafından tekrar izlenir ve aynı taktik üzerinde devam edilmesi ya da başka bir taktik seçimine geçilmesi ile gerçekleşebilmektedir. Bu durum dairesel bir hareket haline gelerek sürekli işlevsellik kazanır.



Şekil 2.4. Örgütlerde Çalışanların İzlenim Yönetimi, Kaynak: (Demir, 2002:23)

#### 2.4. İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Sınıflandırmalar

İzlenim yönetimi adı altında ifade ettiğimiz davranışlar belirli bir zaman içinde bireyin sosyal ve örgüt hayatında bir konum elde etme çabasına bağlı olarak taktiksel bir sürece dönüşmektedir (Serin vd., 2014:24). Bu bağlamda izlenim yönetimi, taktiksel

bir davranış kalıbı içinde değerlendirilmekte ve “izlenim yönetimi taktikleri” adı ile kullanılmaktadır.

İzlenim yönetimi literatürünün iki ana sınıflandırmaya tabi tutulabileceği söylenebilir. Bunlardan ilki izlenim yönetimi taktiklerinin motivasyon üzerine yoğunlaştığı çalışmalardır. Araştırmacılar çalışanların aldığı ödüllerini maksimum düzeye çıkarmak, öz saygılarını sürdürmek ya da arzulanan bir kişilik oluşturmak gibi nedenlerden dolayı olumlu bir imaj oluşturmak isteğini ortaya koymuştur. İkinci araştırma türü ise insanların başkaları üzerine kurdukları izlenim yönetimi taktiklerinin yapısal sürecini araştırmıştır. Çeşitli araştırmacılar uygulanan izlenim yönetimi taktiklerini belirleyip sınıflandırmaya çalışmıştır (Zaidman ve Drory, 2001: 672).

Farklı araştırmacılar (Bozeman ve Kacmar, 1997; Tedeschi ve Melburg, 1984; Wayne ve Ferris, 1990) birçok farklı izlenim yönetimi taktikleri sınıflandırması yapmıştır. Fakat Jones ve Pittman (1982) tarafından yapılan sınıflandırma literatürde en sık kullanılan çalışmadır. Jones ve Pittman (1982) bireyler tarafından kullanılan izlenim yönetimi taktiklerini 5 farklı bölümde sınıflandırmıştır (Crane ve Crane, 2002: 27). Bu sınıflandırmaya göre:

**-Kendini sevdirmeye çalışmak:** Yağcılık ya da iyilik yaparak hoşla giden biri gibi görünmeye çalışmak.

**-Kendini tanıtmak:** Niteliklerini tanıtmayı kullanarak ya da övünerek kendini örgüt için önemli bir unsur olarak göstermeye çalışmak.

**-Örnek personel davranışı sergileme:** Adanmış görünmek için görev çağrısının üstünde ve ötesine geçmeye uğraşmak.

**-Kendini acındırmaya çalışmak:** Muhtaç görünmek için eksikliklerini göstermeye çalışmak.

**-Tehdit etmek:** Gözdağı ve korkutmayı kullanarak diğer çalışanların gözünde tehlikeli biri olarak görünmeye çalışmak.

Tedeschi ve Norman (1985) izlenim yönetimi taktiklerini ikili bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bu sınıflandırmaya göre izlenim yönetimi taktikleri

kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri ve kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kendini sevdirmeye çalışmak, niteliklerini tanıtmak, örnek personel gibi davranmak, yardım istemek gibi davranışlar kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri içerisinde değerlendirilirken; özür dileme, açıklama yapma, mazeret bildirmek vb. davranışlar kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri içerisinde değerlendirilmiştir (Övür ve Tatık, 2013: 90).

Wayne ve Ferris (1990), çalışmalarında 24 izlenim yönetimi davranışını incelemiştir. İncelenen bu davranışlar sonucunda temelde üç tür taktik belirlemiştir. Bu sınıflandırma sonucunda “iş odaklı, öz odaklı ve yönetici odaklı” izlenim yönetimi davranışları sınıflandırması meydana gelmiştir. Yönetici odaklı taktikler, yağcılık ve dalkavukluk gibi davranışları içerir ve çalışanların hedefindeki kişiye kibar ve yararlı görünmeleri için tasarlanmıştır. Kendine odaklanmış taktikler, örnek personel olma davranışlarını içerir ve bireyleri, hoş, nazik, özel çalışanlara benzeyecek şekilde gözükmeleri için tasarlanmıştır. Son olarak, iş odaklı taktikler ise kendini geliştirme davranışlarını içerir ve çalışanların mesleklerinde daha yetkili görünmesi için tasarlanmıştır. Ayrıca araştırmada yönetici odaklı taktiklerin sonucunda yöneticilerin astları memnun ettiklerini ve bunun da etkileşim kalitesini etkilediğini keşfetmişlerdir.

Schütz (1998) çalışmasında izlenim yönetimi taktiklerini dörtlü bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bu sınıflandırmaya göre izlenim yönetimi taktikleri girişken izlenim yönetimi taktikleri, saldırgan izlenim yönetimi taktikleri, koruyucu ve savunmacı izlenim yönetimi taktikleri olarak belirlenmiştir. Bunlar;

- Girişken izlenim yönetimi taktikleri olumlu izlenimler oluşturmak amacıyla yürütülen aktif fakat saldırgan niteliğe sahip olmayan davranışlardır. Jones ve Pittman (1982) sınıflandırmasında yer alan niteliklerini tanıtmak, örnek personel davranışları sergileme ve kendini sevdirmeye taktikleri girişken izlenim yönetimi stratejileri altında değerlendirilmiştir.

- Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri ise aktif ve saldırgan davranış faaliyetlerini içerir. Bu davranış faaliyetinin yeri geldiğinde bireylere yönelik

eleştirilerde bulunma, hakkında yapılan eleştirileri çürütme ve çevresindeki insanları baskılama davranışları yer almaktadır.

- Koruyucu izlenim yönetimi taktiklerinde birey pasif bir pozisyona geçer. Olumlu bir izlenim elde etme çabasından ziyade bireyin olumsuz bir imaja sahip olmaması için yürüttüğü faaliyetlerdir. Bu izlenim yönetimi taktikleri genellikle davranışların olumsuz sonuçlarından etkilenmemek amacı ile göz önünde bulunmamaya çalışmak, sessiz kalmaktır.

- Son olarak savunmaya yönelik izlenim yönetimi stratejilerine bakıldığında ise bu taktiğin bireyin oluşturmak istediği izlenimin zarar görmeye başladığında kullanıldığı söylenebilir. Birey savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri ile oluşan bu zararı en aza indirmeye çalışmaktadır.

Crane ve Crane (2002) izlenim yönetimi taktiklerini bir strateji olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırma sonucu izlenim yönetimi taktikleri, girişken (assertive) izlenim yönetimi stratejileri ve savunmaya yönelik (defensive) izlenim yönetimi stratejileri olarak iki kategoride ele alınmıştır. Girişken izlenim yönetimi stratejilerine örnek olarak kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek personel davranışı sergilemeye, kendini acıdırma ve tehdit davranışları verilebilir. Savunmaya yönelik izlenim yönetimi stratejilerine örnek olarak ise masumiyet, gerekçelendirerek sorumluluk almama, özür dileyerek sorumluluk alma, cezaya razı olma davranışları verilebilir. Yapılan sınıflandırma Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1: İzlenim Yönetimi Taktikleri ve İlişkili Sonuçları

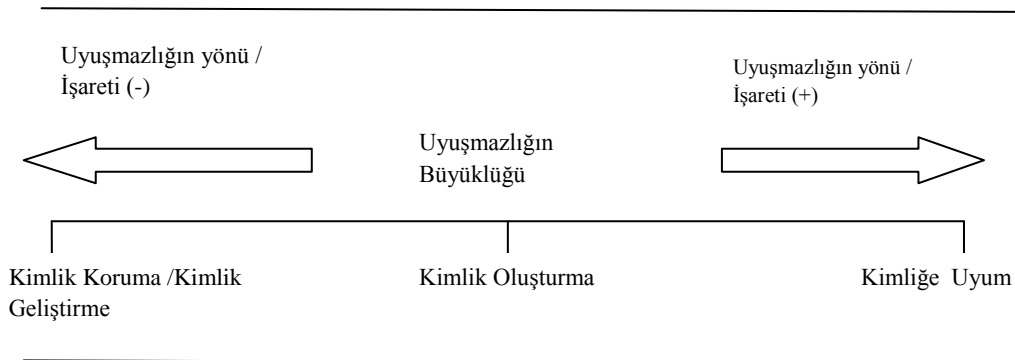
<b>Girişken İzlenim Yönetimi Stratejileri</b>			
<b>Strateji</b>	<b>Davranış</b>	<b>İstenen İmaj</b>	<b>İstenmeyen İmaj</b>
Karşıdakini yücelterek kendini sevdirmeye	Yağcılık	Sempatik, Hoşa giden	Dalkavuk
Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak	Performansı üstlenme, övünme	Yetkin, Ehil	Kendini Beğenmiş
Kendini örnek bir personel olarak	Yapılması gerekenden daha fazlasını yapmak, sürekli yoğun	Kendini işe adanmış	Amir (Üst) gibi hissetmek

göstermeye çalışmak	gözükmek		
Kendini acındırmaya çalışmak	Yardım talebinde bulunmak, Aptalı oynamak (Bilmezden gelmek)	Muhtaç	Tembel
Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak	Tehditler savurmak, Sinirli (öfkeli) bir kişilik profili sergilemek	Göz Korkutucu (Caydırıcı)	Patronluk Taslayan
<b>Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Stratejileri</b>			
<b>Strateji</b>	<b>Davranış</b>	<b>İstenen İmaj</b>	<b>İstenmeyen İmaj</b>
Masumiyet	Olumsuz bir durumda olayla bağlantısını ve ilişkili olduğunu reddetme	İtibarı(saygınlığını) korumak, imajını düzeltmek	Yalancı, Düzenbaz
Mazaret Üretmek	Eylemin kabul edilmesi, ancak sorumluluğun sadece kendisinde olmadığı yönündeki iddialarla	İtibarı(saygınlığını) korumak, imajını düzeltmek	Yalancı, Yetersiz(Kabiliyetsiz)
Meşrulaştırmak (Haklılığını Göstermek)	Sorumluluğu kabul etmekle birlikte davranışların olumsuz çıktılara neden olduğunu reddetmek yada hedefe giden her yol mübahdır demek	İtibarı(saygınlığını) korumak, imajını düzeltmek	Yalancı, Yetersiz(Kabiliyetsiz)
Özür Dileme	Sorumluluğu üstlenmek, yenildiğini kabul etmek, cezalandırmayı istemek	İtibarı(saygınlığını) korumak, imajını düzeltmek	İkiyüzlü samimiyetsiz olarak algılanmak, güçsüz görünmek

Kaynak: (Crane ve Crane, 2002: 28)

İzlenim yönetimi taktiklerine ilişkin bir diğer sınıflandırma da Bozeman ve Kacmar (1997)'a aittir. Araştırmacılar izlenim yönetimi sergileyen bir bireyin kimlik geliştirme, kimlik koruma ve kimliğe uyum olmak üzere çeşitli fonksiyonları kullanabileceğini belirtmiştir. Bu kimlik fonksiyonlarının her biri, aktörün mevcut ve arzu edilen sosyal kimliklerinin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan negatif veya pozitif farklılıkları çözmek için izlenim yönetimi sürecinde oluşur. Şekil 2.5. bu izlenim yönetim kimliği fonksiyonlarının, çeşitli kimlik uyumsuzluklarını hem büyüklük hem de yön açısından nasıl ele aldığını göstermektedir.





Şekil 2.5. : Aktörün Kimlik Uyuşmazlıkları ve Kullandığı İzlenim Yönetimi Fonksiyonları Kaynak: (Bozeman ve Kacmar, 1997: 17)

Bozeman ve Kacmar (1997: 22) belirledikleri stratejik kimlik fonksiyonlarına ilişkin çeşitli izlenim yönetimi taktikleri olduğunu belirlemişlerdir. Belirledikleri bu izlenim yönetimi taktiklerini 2 ana grupta sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre içerik merkezli taktikler (aktör odaklı) ve ilişki merkezli (hedef odaklı) taktikler olarak çalışmadaki yerini almıştır. Yapılan bu sınıflandırma Tablo 2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Stratejik Kimlik Fonksiyonları ve Davranışsal Taktikler

Stratejik Kimlik Fonksiyonu	İçerik Merkezli (Aktör Odaklı)	İlişki Merkezli (Hedef Odaklı)
Kimlik Geliştirme	Nitelikleri Tanıtma	Yıldırma
	Vurgulama	Kendini Sevdirmeye
	Çoğaltma	Övgü
	Alçak Gönüllülük	Yardımcı Olma
	Kendini Tanıtma	Pro-Sosyal Davranışlar
Kimlik Koruma	Yadsıma	Özür Dileme
	Engel Koyma	Onarma
	Açıklama	Kendini Sevdirmeye

	Mazeret Bildirme	Yardımcı Olma
	Meşrulaştırma	Görüş Birliği
	Kendini Küçümseme	İtaatsizlik
Kimliğe Uyum	Karşıt İzlenimler	Karşıt İzlenimler
	Stratejik Başarısızlık	Yardım İsteme
	Engel Koyma	

Kaynak: (Bozeman ve Kacmar, 1997: 22)

### 2.5. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Ölçümü ve Boyutları

Kavrama ait literatürde görüldüğü üzere çeşitli araştırmacılar tarafından farklı izlenim yönetimi taktikleri sınıflandırmaları yapılmıştır. Fakat bu sınıflandırmalar genel olarak Jones ve Pittman (1982) taksonomisini temel almıştır. Schutz (1998), Crane ve Crane (2002) ait sınıflandırmalar bu taksonomi temelinde oluşturulmuştur. Diğer bir önemli sınıflandırma ise Tedeschi ve Melburg (1984) aittir. Yazarlar bu sınıflandırmada Jones ve Pittman (1982)'in ele almadığı savunmaya yönelik taktiklerin varlığını ortaya koymuşlardır. Wayne ve Ferris (1990) ise sınıflandırmasını iş, öz ve yönetici odaklı olarak ele alınmış ve böylece izlenim yönetimi taktiklerine ait sınıflandırmalara ayrı bir boyut kazandırmıştır.

Her ne kadar savunmaya yönelik izlenim yönetimi stratejilerini eksik bıraktığı noktasında eleştiriler olsa da (Demir, 2002: 41) kavrama ilişkin yapılan güncel çalışmalarda Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ölçeğe ait sınıflandırmanın yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Bolino ve Turnley (1999), Jones ve Pittman (1982) 'ın taksonomisini güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş bir ölçek haline getirerek izlenim yönetimi taktiklerini sınıflandırmıştır. Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen izlenim yönetimi taktikleri ölçeği ise Basım vd., (2006b) tarafından yürütülen çalışmada geçerlilik analizine tabi tutulmuş ve orijinal yapısına benzer bir faktör yapısı gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada ölçeğin izlenim yönetimi davranışının ölçümünde Türkiye'de geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak tespit

edilmiştir. Basım vd., (2006b) tarafından yapılan çalışmada izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin sınıflandırma ve tanımlamalar aşağıdaki gibi yapılmıştır.

- Self-Promotion: Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak
- Ingratiation: Karşındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak
- Exemplification: Kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışmak
- Intimidation: Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak – İşine sahip çıkmaya çalışmak
- Supplication: Kendini acındırmaya çalışmak

Aşağıdaki bölümde Bolino ve Turnley (1999)'a ait boyutlara ilişkin tanımlamalar ve açıklamalara sırasıyla yer verilmiştir.

### **2.5.1. Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışmak**

Örgüt ya da sosyal ortamda yer alan bireyler, etrafındaki kişiler tarafından bilgili, yeterli donanıma sahip bir insan olarak tanınmak isterler. Çevresindeki insanlarda bu algıyı oluşturabilmek adına birey, niteliklerini tanıtmaya izlenim yönetimi taktiğine başvurabilecektir (Demir, 2002: 46).

Giacalone ve Rosenfeld (1986:321) göre kendini niteliklerini tanıtmaya çalışan kişi başkaları üzerinde hem genel yetenek boyutlarına sahip (zeka vb.) hem de belirli becerileri olan bir kişi imajı oluşturmaya çalışır. Bu sayede birey çevresindeki insanların saygısını kazanmanın yanında hem terfi etmeye hem de ücret artışı almaya hak kazanan bir çalışan imajı kazanabilmektedir (Basım ve Tatar, 2006: 232).

Araştırmacılar, bireylerin kendilerinden daha yüksek statüye sahip amir ya da yöneticilerini açıkça etkileme fırsatı bulduklarında yeterliliklerini ispat etmek adına bu taktiğin kullanımını arttırdıklarını tespit etmişlerdir (Jones ve Pittman, 1982). Bu izlenim yönetimi taktiği neticesinde birey hedefindeki kişiler tarafından nitelikli bir personel olarak gözükmek istemektedir. Bu da bireyi niteliklilerini tanıtmaya noktasında daha arzulu ve girişken bir kimliğe dönüştürecektir. Dolayısıyla çalışanın performansı bu durumdan olumlu yönde etkilenebilir. Her ne kadar kendini sevdirmeye taktiği ile benzer yönleri olsa da kendini sevdirmeye çalışma izlenim yönetimi taktiğinde sempatik, ahlaklı bir kişilik imajı yönetilirken bu taktikte önemli olan nokta kişinin

alanında yetkin nitelikli bir çalışan olduğu izlenimini oluşturabilmesidir (Akdoğan ve Aykan, 2008:12).

### **2.5.2. Karşısındaki Yücelterek Kendini Sevdirmeye Çalışmak**

Bu izlenim yönetimi taktiğinde birey, çevresindeki insanların beğenilerini cezbedecek iyilikler yaparak ya da hedefindeki bireye yönelik övgü sözcükleri kullanıp onu yücelterek (yağcılık yaparak) kendini sevdirmeye çalışmaktadır (Bolino ve Turnley, 1999:190).

Bu taktik genel olarak üstler veya iş arkadaşları için övgü ya da iyilik yapmayı içermektedir. Çoğu insan başkalarının olumlu gelişmelerini reddetmekte zorlanır. Kendini sevdirmeye çalışma taktiğinde, kullanılan kaynağın oldukça bariz ve şeffaf olmasına rağmen birey hedefindeki kişiye olumlu hissettirdiği sürece bu taktiği kullanmaya devam edecektir (Appelbaum, 1998: 86).

Jones (1990) göre kendini sevdirmeye çalışmak, izlenim yönetimi taktikleri arasından en sık kullanılan taktiktir. Bu izlenim yönetimi taktiğinde bireyin hedefindeki kişiler karşısındaki insanın nezaket kuralları ve yaşadığı topluma ilişkin sosyal normların ötesinde nezaket sergilemesi neticesinde bu durumdan etkilenebilir (Basım ve Tatar, 2006: 229).

Tedeschi ve Melburg (1984)'a göre kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiği, birey için önemli ödülleri kontrol eden bir izleyici kitlesine onay verme amacı olan “girişken taktik kümesi” olarak tanımlanır. Bu tanım kavramın özünü gelecekte istenen ödülleri kazanma ihtimalini artırmak için kullanılan proaktif bir davranış olarak belirler ve aynı zamanda kavramı örgütsel bir amaçla ilişkilendirmektedir (Appelbaum, 1998:87).

Kendini sevdirmeye çalışma izlenim yönetimi taktiğinde Jones (1990)'a göre birey dört temel yöntem kullanabilecektir. Bu yöntemler üstü ya da iş arkadaşları ile görüş birliği sağlamak, kendini övmek, hedefindeki bireyi övmek ve iyilik yapmaktır (Oğuzhan, 2015: 28).

### 2.5.3. Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışmak

Birçoğumuz etrafımızdaki insanların gözünden eş zamanlı olarak alanında yetkin, sempatik ve ahlaki olarak saygın bir birey olarak görülmeyi severiz (Jones ve Pittman, 1982:245). Bu açıdan iş ve sosyal hayatta bireyler kendilerini örnek bir personel gibi göstermeye çalışmak için izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilmektedir.

Bu taktik kapsamında birey kendini işine adanmış görünebilmek için görev sınırlarını aşabilir, görevi icabı yapması gerekenlerin ötesine geçebilir (Crane ve Crane, 2002: 27).

Bu strateji ile kişi, ahlaka uygunluk ve dürüstlük hissi uyandırmaya çalışırken aynı zamanda diğerleri arasında bir suçluluk duygusu yaratmaya da çalışır (Sharma ve Sharma, 2012:353). Bu taktiği kullanan bireyin davranışları işkolik bir çalışanın davranışları ile benzerlik göstermektedir. İşkolikliğin sadece işe yönelik olmasına karşın bu taktiği sergileyen bireyler işe yönelik adanmanın yanında erdemli, insancıl, toplumsal ve mesleki değerleri de içeren bir imaj çizmektedirler. Bu nedenle kavramlar birbirinden farklılaşmaktadır (Demir, 2002: 49).

### 2.5.4. Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışmak – İşine Sahip Çıkmaya Çalışmak

Kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğinin karşıtı sayılabilecek bu taktikte birey hedef bireyde sempatik bir kişilik profili oluşturmanın tam aksine kendisinin tehlikeli biri olduğu imajını sağlamaya çalışmaktadır. Bu taktikte birey elinde bulundurduğu güç ve kaynaklarla etrafındaki kişilere yeri geldiğinde rahatsızlık, sıkıntı veya huzursuzluk verebileceğini göstermeye çalışmaktadır. Böylece hedefindeki kişi bireyin istediği konuma gelmediği takdirde bu davranışı gerçekleştirme eğilimine sahip olduğunu belirtmek ister (Jones ve Pittman, 1982: 239).

Yıldırma taktikleri de olarak adlandırılan bu izlenim yönetimi taktiğini Bolino ve Turnley (1999:190) bireyin çevresindeki izleyicileri tarafından tehlikeli olarak

görülme adına sahip olduğu güçlerini ve ceza verme potansiyelini onlara işaret etmesi olarak tanımlanmıştır.

Örgüt ortamında yeri geldiğinde etrafındaki insanları tehdit edebilecek, elindeki güç kaynaklarını bu yönde kullanabilecek birey üstleri tarafından kabiliyetli, güçlü, çalışkan ve işini iyi yapan bir personel olarak görülebilir (Basım ve Tatar, 2006: 234).

### **2.5.5. Kendini Acındırmaya Çalışmak**

Leary (1996)'ye göre insanlar buldukları sosyal veya iş ortamında zayıflıklarını ve eksikliklerini göz önüne koyarak diğer bireylerin acıma hislerini harekete geçirebilmek ve bunun vasıtasıyla arzuladıkları yardım ve destekleri sağlamak isterler. Bu taktik genellikle düşük statü ve güç seviyesinde yer alan bireyler tarafından toplumdaki mevcut sosyal sorumluluk normlarından istifade edilmek istenmesi ile kullanılmaktadır. Bu normların gerekliliğinin farkında olan bireyler çevresindeki insanların yardımını almak adına kendini acındırmaya çalışmak izlenim yönetimi taktiğini kullanmaktadır (Basım ve Tatar, 2006:235).

Jones ve Pittman (1982)'a göre kendini acındırmaya çalışmak izlenim yönetimi taktiğinde, birey aslında kişisel zayıflığını ve başkalarına bağımlı olmayı kendi çıkarları için kullanır. İzlenim yönetiminin diğer stratejilerini kullanamayanlar için, yardıma muhtaç ve çaresiz görünmek olarak kabul edilecek bu izlenim yönetimi taktiği kalan tek seçenek olabilir.

Yardım isteme olarak da adlandırılan bu taktikte birey niteliklerini tanıtmaya izlenim yönetimi taktiğine ait davranışların tam zıttı yönünde davranışlar sergilemektedir (Akdoğan ve Aykan, 2008: 13). Genel bir tanıma göre bu izlenim yönetimi taktiğinde birey kendi eksik yönlerini sergileyerek hedef kitlede yardıma muhtaç bir izlenim oluşturmaya çalışmaktadır (Crane ve Crane, 2002: 27).

## 2.6. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Öncülleri

Demir (2002) tarafından yapılan çalışmada izlenim yönetimi taktiklerinin seçimini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan kapsamlı ve detaylı araştırmaların sonucunda birçok bireysel ve örgütsel değişken tespit etmiştir. Bu değişkenler Tablo 2.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.3: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Seçimini Etkileyen Faktörler

İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Öncülleri	
-Kendini ayarlama (Self-monitoring)	-Belirsizlik
-Kendine Saygı (Self-respect)	-Lider-Üye Etkileşimi
-Cinsiyet	-Örgüt İklimi
-Kariyer Geliştirme Çabaları	-Örgüt Kültürü
-Grup Çalışması	-Kaynakların Kıt Olması
-Statü	-Sosyalleşme
-Bürokrasi ve Formalleşme	-Etik
-Uzmanlaşma	-İş yükü
-Stres Kaynakları	-Güçsüzlük

Kaynak: (Demir, 2002)

Basım vd. (2006a) tarafından izlenim yönetimi taktiklerinin nedenlerini anlamak amacıyla ulusal düzeyde kamu güvenliğinden sorumlu bir kuruluş üzerinde yapılan araştırma sonucunda çalışanların iş statüsü, görev yeri ve kurumdaki çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin izlenim yönetimi üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kontrol odağı, inançlar, çalışanların hedeflerine ulaşma düzeyi ve stres belirtilerinin (depresyon, öfke ve olumsuz benlik) çalışanların sergilediği izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Çetin ve Basım (2010) tarafından 248 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada çalışanın sahip olduğu öz yeterlilik algısının kendini acındırmaya çalışmak ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiklerini negatif

yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca öz yeterlilik algısının izlenim yönetimi taktiklerinden işine sahip çıkmaya çalışmak ve niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak boyutlarını ise pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Nagy vd. (2011) tarafından izlenim yönetimi davranışlarının öncüllerini belirlemek amacıyla yapılan görgül bir araştırmada, temel benlik değerlendirmesi, yönetsel destek, etkileşim sıklığı ve işe bağlı gerginlik kavramlarının izlenim yönetimi taktiklerinin önemli belirleyicileri olduğunu tespit etmişlerdir. 144 tam zamanlı devlet personelinin yanıtlarına dayanan araştırma bulgularında örgütsel değişkenler arasında çok sayıda önemli ilişkiler belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre özellikle, çalışanın temel benlik değerlendirmesinin niteliklerini tanıtarak ve karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışmak, kendini acındırmaya çalışmak ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktikleri üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulgularında aynı zamanda yönetsel desteğin niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmanın üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, etkileşim sıklığının kendini örnek personel gibi göstermeye çalışmak izlenim yönetimi taktiği üzerinde, işe bağlı gerginliğin kendini acındırmaya çalışmak izlenim yönetimi taktiği üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Meydan (2011) tarafından bankacılık sektöründe yer alan 115 personelden elde edilen verilere dayanan çalışmada tükenmişliğin izlenim yönetimi taktiklerine ait alt boyutlarla oluşan ilişkileri araştırılmıştır. Tükenmişlikten kurtulabilmek adına çalışanların izlenim yönetimi taktikleri sergileyeceği varsayımıyla araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Elde edilen bulgulara göre çalışanın yaşadığı duygusal tükenmenin, kendini acındırma izlenim yönetimi taktiğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca tükenmişlik kavramının alt boyutu olan duyarsızlaşmanın kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Son olarak kişisel başarı hissi azalmasının kendini sevdirmeye izlenim yönetimi taktiği ve kendini acındırma izlenim yönetimi taktiklerini pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Nayyar ve Jara (2012) tarafından Pakistan telekomünikasyon sektöründe çalışan 300 personel (mekanik organizasyon yapısında çalışan 150 personel ve organik



organizasyon yapısında çalışan 150 personel) üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda mekanik örgüt yapısında çalışan hem kadın hem de erkek personelin politik davranışları yönetmek adına organik örgütlerde çalışan personelden daha fazla izlenim yönetimi taktikleri sergilediği ortaya konmuştur.

Jain (2012) tarafından Kuzey Hindistan'da otomotiv sektöründe çalışan 250 işçi üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada kendi ve başkalarının duygularını değerlendirme ve yönetebilme kabiliyeti olarak tanımlanan duygusal zekanın izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkileri araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre duygusal zekaya ait bazı boyutların izlenim yönetimi taktikleri üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Bar-on duygusal zeka boyutlandırması temelinde yapılan çalışmada gerçeklik bilinci ve problem çözme becerisinin izlenim yönetimi davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna karşın hayata ve olaylara pozitif bakış açısına sahip olmanın izlenim yönetimi davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Serin vd. (2014) tarafından kamu veya özel sektör kuruluşunda çalışan 171 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yapılan çalışmada çatışma yönetim stratejileri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre uzlaşmanın izlenim yönetimi taktiklerinden kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak ve karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak ile anlamlı ilişki içinde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, hükmetmenin, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak ve işine sahip çıkmaya çalışmak ile tümleştirmenin, karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak ile işine sahip çıkmaya çalışmak izlenim yönetimi taktikleri ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Kaçınmanın ise hiçbir izlenim yönetimi taktiği ile anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır.

Şeşen vd. (2014) tarafından kamu ve özel sektörde çalışan 285 alt ve orta yönetici üzerinde yapılan çalışmada Hofstede (1980) 'nin ortaya koyduğu kültürel değer algılarının izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre izlenim yönetimi taktiklerinin sergilenmesindeki en önemli kültürel değer algısının güç mesafesi olduğu belirlenmiştir. Güç mesafesi değer algısı yüksek olan yöneticilerin kendini sevdirmeye, kendini acındırma, kendini örnek personel gibi gösterme ve kendi önemini zorla kabul ettirme izlenim yönetim taktiklerini

kullandıkları tespit edilmiştir. Güç mesafesi yükseldikçe izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımının arttığı tespit edilmiştir. Güç mesafesinden sonra ataerkilliğin tüm izlenim yönetimi taktikleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Belirsizlikten kaçınma değer algısının sadece kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiği üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğu belirlenirken, toplulukçuluğun hiçbir izlenim yönetimi taktiği üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuçlar kültürün genel olarak izlenim yönetimi taktikleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve bu etkinin de kültürün kişide başarı ihtiyacı hissettirip hissettirmedigine bağlı olarak geliştiği düşünülmektedir.

Yılmaz (2014) tarafından İzmir il merkezindeki beş yıldızlı otellerde çalışanlardan 205 otel personeli üzerine yapılan araştırmanın sonucunda çalışanların örgütsel politika algısının izlenim yönetim davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.

## **2.7. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sonuçları**

İzlenim yönetimi taktikleri kavramı üzerine yerli literatürde yer alan ilk çalışma Demir (2002) tarafından M.E.B.'de çalışan öğretmenler üzerine yürütülen doktora tezidir. Örgütsel davranış temelinde kavram üzerine yapılan ampirik çalışmalar ikiye ayrılabilir. Bunlardan ilki kamu ve özel sektörde yer alan çeşitli meslek mensuplarının izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bu çalışmalar öğretmenler, öğretim elemanları, emniyet teşkilatı personeli, muhasebe meslek mensupları, kamuda görev yapan yöneticiler üzerine yapılan çeşitli araştırmalardır (Demir, 2003; Sıgır vd., 2011; Basım ve Tatar, 2006; Akdoğan ve Aykan, 2008; Ünaldı, 2005; Aygün ve Toptan, 2015). Diğer çalışma türünde ise kavramın çeşitli örgütsel davranış değişkenleri ile nedensellik ilişkisi üzerine kurgulandığı araştırmalar yer almaktadır. İzlenim yönetim taktiklerinin yer aldığı bu araştırmalarda algılanan örgütsel adalet, örgütsel sinizm, memnuniyetsizlik algısı, etik iklim, kültürel değer algıları, lider-üye etkileşimi, beş faktör kişilik özellikleri, tükenmişlik, çatışma yönetim stratejileri, öz yeterlilik algısı, kendilik algısı, kontrol odağı, mesleki hedeflere ulaşma düzeyi ve stres kavramları yer almıştır (Demiral, 2013; Sıgır ve Oğuzhan, 2012;

Oğuzhan ve Sığırı, 2014; Meydan, 2011 ; Tabak vd., 2010 ; Serin vd., 2014 ; Çetin ve Basım, 2010; Basım vd, 2006a; Şeşen vd., 2014; Mumcu vd., 2016).

Yabancı literatürde kavramın sonuçları üzerine yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Kavram üzerine yapılan nitel ve teorik çalışmaların 2000’li yıllardan itibaren artan sayıda çalışmalar ile ampirik araştırmalara doğru yöneldiğini ve kavramın çeşitli örgütsel değişkenler ile ilişkilerinin tespit edildiğini söylemek mümkündür.

Wayne ve Liden (1995) tarafından yapılan çalışmada izlenim yönetimi taktiklerinin yöneticinin performans değerlendirmesi üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bolino (1999) tarafından yapılan nitel bir araştırmada örgütsel ortamda izlenim yönetimi oluşturmaya güdüleyen etmenlerin çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Sosyal etkileşim, kişilik, mizaç veya karakter gibi geleneksel etmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde izlenim yönetimine ait etmenlerin düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Silvester vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada izlenim yönetimi taktiklerinin personel seçimlerine ilişkin iş mülakatlarında mülakat heyetinin kararını etkileyebilecek önemli bir yöntem olabileceğini ortaya koymuştur.

Zivnuska vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada algılanan örgütsel politikanın ve izlenim yönetimi taktiklerinin, çalışanın gösterdiği performans karşılığında üstünden aldığı performans değerlendirme üzerindeki interaktif etkisini araştırmışlardır. Veriler 112 beyaz yakalı çalışan ve üstlerinden elde edilmiştir. Çalışmada algılanan örgütsel politika ve liderin performans değerlendirmesi arasındaki negatif ilişkinin izlenim yönetimi taktiklerine sıklıkla müracaat eden personelde sergilemeyenlere göre daha güçsüz gerçekleştiği varsayımıyla araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırma sonuçları, algılanan örgütsel politika ve izlenim yönetimi taktikleri etkileşiminin, çalışanın performansının lider tarafından değerlendirmesinde önemli miktarda artış sağlayabilen bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, örgütsel politikanın algısının hakim olmadığı bir iş atmosferinde çalışanın izlenim yönetimi taktikleri sergilemesinin olumlu performans değerlendirmeleri almasının önemli bir bileşeni olabileceğini göstermiştir.

Bolino vd. (2006) tarafından 122 ast-üst ilişkisi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada iş odaklı, öz odaklı ve yönetici odaklı izlenim yönetimi taktiklerinin yöneticinin çalışanlar üzerindeki örgütsel vatandaşlık değerlendirmesinde sahip olduğu anlamlı etkileri araştırılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, yönetici odaklı izlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel vatandaşlık değerlendirmesi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu durumun tam tersi olarak iş odaklı sergilenen izlenim yönetimi taktiklerinde ise negatif yönlü bir etki meydana gelmiştir. Yönetici odaklı izlenim yönetimi taktikleri ile üstün beğenisini kazanma arasındaki ilişkide, üstün örgütsel vatandaşlık değerlendirmesinin aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Chen ve Fang (2008) örgütsel politika algısının performans değerlendirme üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktiklerinin düzenleyici etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar neticesinde çalışanların örgütsel politika algıları düşük olduğunda yüksek seviyede iş odaklı izlenim yönetimi taktiği sergileyen çalışanların, düşük seviyeli taktik kullanan çalışanlara göre daha iyi performans değerlendirme sonuçlarını elde etme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Harris vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada izlenim yönetimi davranışları ve bu davranışların oluşturduğu kültürün iş çıktıları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğinin kullanımının işten ayrılma niyeti ve işe bağlı gerginlik üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kendini örnek personel gibi göstermeye çalışmak ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiklerinin sıklıkla kullanıldığı bir örgüt kültüründe çalışanların yüksek düzeyde tükenmişlik ve işe bağlı gerginlik yaşadığı ve düşük düzeyde iş tatmini elde ettiği tespit edilmiştir.

Cheng vd. (2014) tarafından yürütülen çalışmada, görev performansı ve izlenim yönetim taktiklerinin kariyer sonuçları üzerinde interaktif etkileri sosyo-analitik bakış açısıyla araştırılmıştır. Tayvan'daki çeşitli endüstrilerde bulunan 195 çalışan-yönetici arasındaki dikey ilişkilerden elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırmada hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre görev performansı ile bir yıllık maaşlarda yapılan artış miktarı, kendi önemini zorla fark ettirmeye

çalışmak izlenim yönetimi taktiğini sıkça kullanan çalışanlarda bu taktiği kullanmayan çalışanlara göre daha fazla gerçekleşmiştir. Benzer bir şekilde görev performansı ve bir yıllık maaşlarda yapılan artış miktarı, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğini sıklıkla kullanan çalışanlarda bu taktiği kullanmayanlara göre daha fazla gerçekleşmiştir. Son olarak görev performansı ile kariyer doyumu arasındaki ilişki, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğini sıklıkla kullanan personelde bu taktiği kullanmayanlara göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Bande vd. (2017) tarafından yürütülen çalışmada izlenim yönetimi taktikleri ile performans değerlendirmesi arasındaki ilişkide kişinin kendini izlemesinin (self-monitoring) düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulgularda çalışanın sergilemiş olduğu yönetici odaklı izlenim yönetim taktiklerinin yöneticinin beğenisini kazanması yoluyla satış görevlisinin performans değerlendirmesi üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu ilişki çalışan tarafından sergilenen öz(birey) odaklı izlenim yönetimi taktiklerinde anlamsız hale gelmiştir. Sonuçlar aynı zamanda, benlik uyarlamasının bir boyutu olan kendini gözlemenin izlenim yönetimi taktikleri, yönetici beğenisi ve performans değerlendirme arasında kurulan ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, satış müdürleri ve satış elemanları arasındaki etkileşimler ile ilgili süreçlerin daha iyi anlaşılmasını olanak sağlamıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

#### 3.1. Lider - Üye Etkileşiminin Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Örgütte yer alan çalışanlar ve yöneticiler hem örgüt hem de çalışanların amaçlarını gerçekleştirmek üzere işbirliğinde bulunmak ve iletişime geçmek zorundadırlar. Bireysel ve örgütsel amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi örgütte bir liderlik ve liderlik yaklaşımının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Oğuzhan, 2015: 53).

Geleneksel liderlik teorileri olarak adlandırılan özellikler, davranışsal ve durumsallık liderlik teorilerinin (Koçel, 2007) eksik bıraktığı bir alanda lider-üye etkileşim teorisinin liderlik konusuna önemli katkılarda bulunduğu bilinmektedir. Geleneksel liderlik teorilerine ilişkin araştırmalarda araştırma birimi lider veya üye ifade edilmektedir. Lider- üye etkileşim teorisinde ise araştırma konusu lider ile üyesi arasındaki etkileşimdir. Bu yönüyle teori geleneksel liderlik teorilerinin eksik bıraktığı etkileşim sürecini ele almakta ve bu sürecin sağladığı farklılaşmanın sonuçları üzerinde durmaktadır (Baş vd, 2010:1014).

Aynı zamanda geleneksel liderlik teorileri liderin tüm astlarına aynı davranış tarzı ile davrandığını iddia etmektedir (Liden ve Graen, 1980: 451). Bu durumun aksine lider-üye etkileşim teorisi liderin tüm astlarına aynı tarzda davranmadığını ve her alt grupla farklı türlerde ilişki ve etkileşim geliştirdiğini öne sürmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43).

Bu durum liderlik alanında yapılan çalışmalarda, lider ile izleyicisi arasında meydana gelen dikey ilişkileri merkeze alan yeni araştırma konularını meydana getirmiştir (Özutku, 2007: 80). Densereau vd. (1975) tarafından ortaya konan Dikey İkili Bağlantı modeli, örgütte meydana gelen etkileşimleri dikey iş ilişkilerini kapsamında ele almış, geliştirmiş ve “Leader- Member Exchanges Theory” olarak adlandırmıştır. Türkçe yazında sınırlı sayıda çalışmada kavram “Lider-Üye Değişim Teorisi” ya da “Lider- Üye Mübadele Teorisi” olarak kullanıldığı görülmekle birlikte, kavram genel olarak “ Lider-Üye Etkileşim Teorisi” olarak kabul görmektedir.

(Özutku, 2007: 79). Bu çalışmada da kavram “Lider-Üye Etkileşimi” adı ile kullanılacaktır.

Liderin kişisel özelliklerine, durumun özelliklerine ya da ikisi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak liderliği açıklamak isteyen geleneksel teorilerin aksine, lider-üye etkileşim teorisi diyalektik ilişkiyi analiz seviyesi olarak kabul ettiği için geleneksel liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Teori, ilk ortaya konulduğu günden bu güne çeşitli değişikliklere uğramış ve genişletilmiştir. Ancak bu temel analiz birimi olan “etkileşim” teoride kesinlikle değişmemiştir (Gerstner ve Day, 1997:827).

Lider-üye etkileşim teorisinin temel önceliği, liderlerin her bir ast ile karşılıklı olarak bir ilişki kurması ve bu iki tarafın da astın rolünü karşılıklı olarak tanımlamasıdır. Etkileşim ilişkileri, kişisel uyumluluk, bireysel yeterlik ve güvenilirlik temelinde oluşmaktadır. Teoriye göre, çoğu lider güven duyduğu az sayıdaki astı ile yüksek etkileşim ilişkisi geliştirir. Bu astlar da sayıca az olan (asistanlar veya danışmanlar) olarak görev yapan kişilerdir. Bu ilişkiler, etkileşim döngüsü tekrar tekrar yapıldığında davranışın karşılıklı takviyesi vasıtasıyla belirli bir süre zarfında kademeli olarak oluşur. Bu devir kırılmadığı sürece, ilişki, karşılıklı bağımlılığın, sadakatin ve desteğin yüksek düzeyde olduğu noktaya doğru ilerleyebilir (Yukl, 2013:222) .

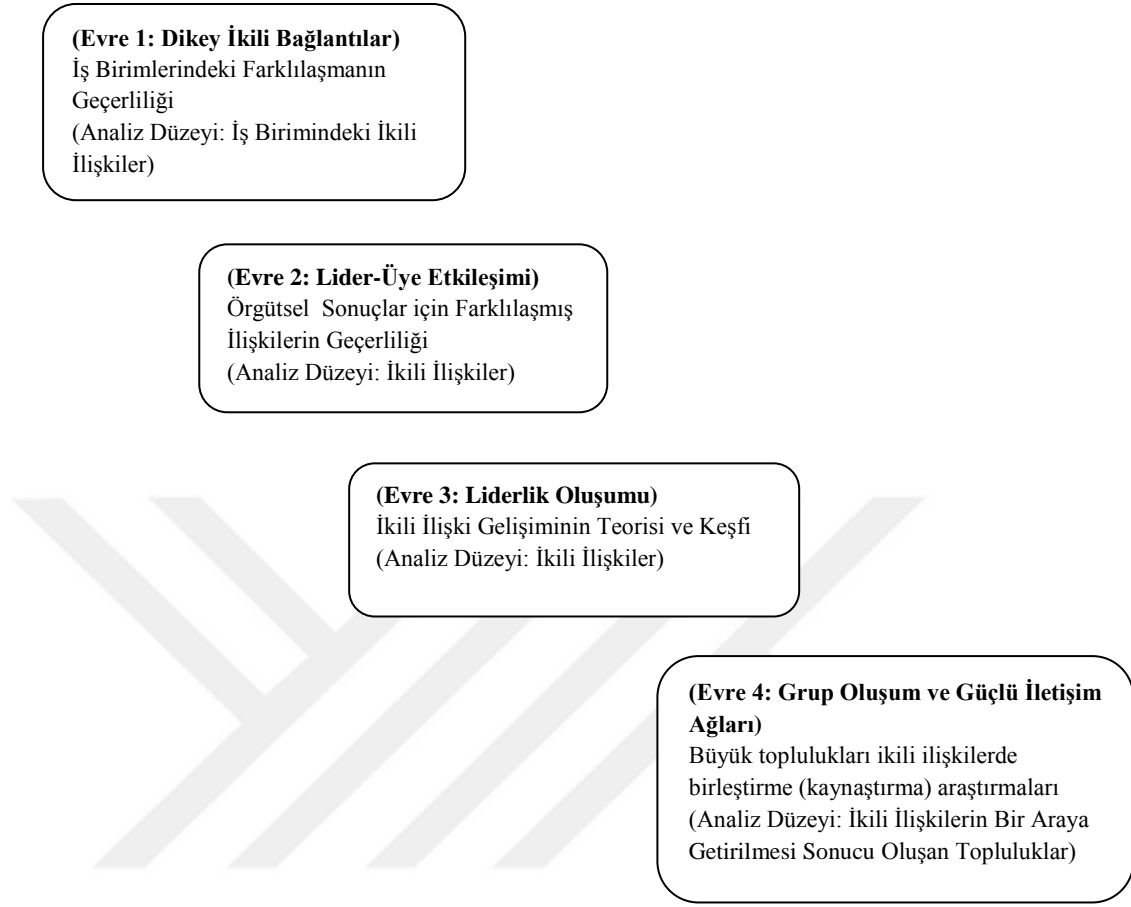
Lider- üye etkileşiminin kavramsal gelişim sürecine bakıldığında, teorinin Dansereau vd., (1975) tarafından ortaya konan Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) adlı modele dayandığı görülmektedir. Dansereau vd., (1975:76) çalışmalarında liderlik davranışlarının grup odaklı olmaktan daha çok birey odaklı geliştiğini belirtmiştir. Çalışmalarının sonuçlarında ilk defa geleneksel liderlik modellerinin tam tersine, bir liderin üyelerinin bazılarıyla "liderlik" ilişkileri kurabilmekte iken diğer üyeleriyle sadece "denetim" ilişkileri kurabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca ilk defa liderlik davranışını inceleyen araştırmacıların sadece genel liderlik ortalamaları üzerinden üyelere yönelik lider davranışını araştırmak yerine, lider ile üyelerinin her biri arasındaki değişim süreçlerinin soruşturulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Lider-üye etkileşiminin yapının doğası, ölçümü ve diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkileri hakkında belirsizlik olduğunu tespit eden araştırmacılar bu noktada

araştırma yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu belirsizlik kısmen lider-üye etkileşim teorisinin değişen tabiatına bağlı olabilir (Gerstner ve Day, 1997:827).

Graen ve Uhl-Bien (1995:225) tarafından yapılan değerlendirme sonucunda lider-üye etkileşim teorisinin evrimi dört aşamalı bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Birinci aşamada, örgütsel sosyalleşme ve farklılaşmış ikili etkileşimlerin (yani grup içi ve grup dışı) keşfine odaklanan dikey ikili ilişkiler yer alır. İkinci aşamada ilişkinin niteliğinin ve sonuçları üzerine odaklanan lider-üye etkileşim teorisi yer alır. Üçüncü aşamada ikili ortaklık oluşturmanın tanımı yapılır. Dördüncü ve son aşamada ise sistem seviyesinde bir perspektif olarak lider-üye etkileşim teorisi yer alır. Bu düzeyde lider-üye etkileşimi grup ve ağ seviyeleri ötesine geçmektedir. Diğer bir deyişle grup ve şebeke düzeylerine göre farklılaşan ikili ilişkilerin bir araya toplanmasıdır. İlk olarak, Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) araştırması (Dansereau vd., 1975), liderlerin ortalama bir liderlik tarzı kullanmadığını, daha ziyade doğrudan raporlarıyla farklılaşmış ilişkiler geliştirdiklerini belgelemiştir. İlişki geçerliliği doğrulandıktan sonra, lider-üye etkileşimi araştırmaları bu farklılaşmış ilişkilerin doğasını ve bunların örgütsel etkilerini araştırmıştır. Daha sonra, Liderlik yapma modeli (Graen ve Uhl-Bien, 1991; Uhl-Bien ve Graen, 1992) örgütlerde yüksek kaliteli ilişkilerin oranlarını artırmanın yararını tanımlamış ve bunu iki yönlü ortaklık kurma yoluyla gerçekleştirilmek istenen bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Son olarak, günümüz çalışmalarında ise bu farklılaşan grupların daha büyük örgütlerde nasıl bir araya getirilebileceğine odaklanılmıştır. İfade edilen bu evrim, Dikey İkili Bağlantı çalışmalarının başından beri yapılan araştırmalardan günümüze ulaşan teorisinin öğrenme sürecini temsil eder. Her aşamada, araştırmanın odağı ve ağırlık merkezi açısından kavram kısmi değişikliklere uğramıştır. Bu ilerlemenin nasıl geliştiğini açıklamak için aşamaların her biri Şekil 3.1’de gösterilmektedir.





Şekil 3.1:Lider- Üye Etkileşiminin Gelişimindeki Evreler, Kaynak: (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226)

### 3.2. Lider-Üye Etkileşimi İç Grup(In Group)- Dış Grup(Out Group) Ayrımı ve Etkileşimin Kalitesi

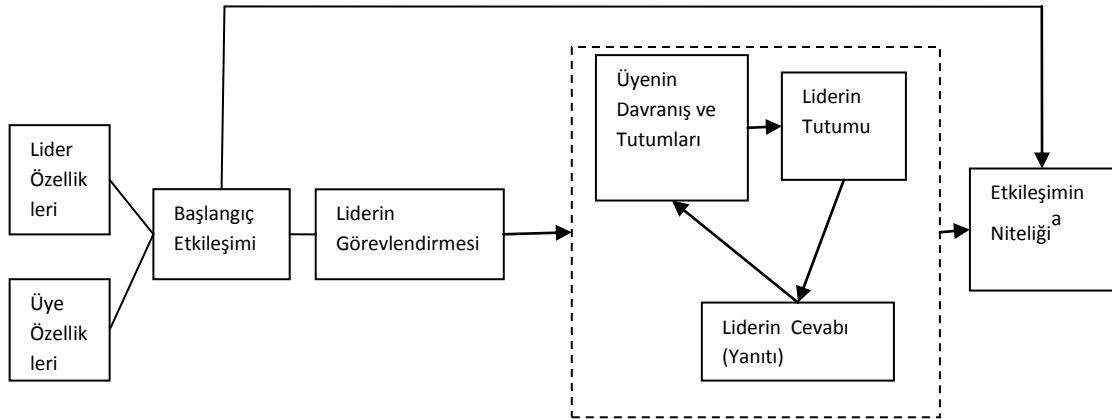
Liderin yüksek etkileşim ilişkisinden sağladığı avantajlar açıktır. Örneğin liderin çalışma birimine ait bir görevi başarıyla yürütmesi için bazı üyelerin önemli düzeyde inisiyatif almaları ve çaba göstermesi gerekir. Bu noktada astın lidere karşı olan bağlılığı önemlidir. Astlar tarafından sağlanan yardım, sorumlu olduğu tüm idari görevleri yerine getirmesi için gerekli zaman ve enerjiye sahip olamayan bir yönetici nezdinde çok değerli olabilir. Bununla birlikte, yüksek etkileşim ilişkisi, lider için belirli yükümlülükler ve kısıtlamalar yaratır. Bu ilişkileri sürdürmek için lider, astlara dikkat etmeli, ihtiyaç ve duygularına cevap vermeli, ikna etme ve danışmanlık yapma gibi zaman alıcı etkilere sahip yöntemlere daha fazla vakit ayırmalıdır. Lider, kurduğu bu

özel ilişkiyi tehlikeye atmamak adına zorlama veya sert otorite kuralları kullanımına müracaat etmemelidir. Lider-üye arasında meydana gelen düşük etkileşim ilişkisi daha az karşılıklı etkiyle tanımlanır. Bu etkileşimde astlar yalnızca resmi rol gereksinimlerine (görevler, kurallar, standart usuller ve liderin yasal talimatları) uyar ve her ast, yerine getirdiği iş için yalnızca standart (maaş) fayda sağlar (Yukl, 2013: 222).

Patronu ile olumlu bir ilişki kuran bir yöneticinin, astlarla olumlu bir etkileşim ilişkisi kurma olasılığı daha yüksektir. Olumlu bir dikey ilişki, bir yöneticinin astlarının daha fazla fayda elde etmesini, gerekli kaynakları elde etmesini ve astların istediği değişikliklerin onaylanmasını sağlayarak performanslarını kolaylaştırmaya olanak tanır. Lider ekstra fayda, fırsat ve yetkilendirme yolunda çok az teklif sunması durumunda, astlar özel bir etkileşim ilişkisinin getirdiği ek yükümlülükleri yerine getirmek için daha az motive olacaktırlar. Araştırmalar yöneticinin üstleriyle olan ilişkiden sağladığı etkinin, astın yöneticiyle olan kendi ilişkilerine bakılmaksızın astlar tarafından hissedildiğini ortaya koymuştur. Kendi patronlarıyla olumlu bir ilişki içinde olan yöneticilerin, daha teknik beceri sahibi olan, daha fazla dış bilgi sağlayan, karar verme süreçlerine daha fazla katılım sağlayan, daha bağımsız bir özerkliğe izin veren ve daha fazla destek ve düşünce sağlayan unsurlara sahip olduğu astları tarafından ifade edilmiştir (Yukl, 2013:224).

### **3.3. Lider-Üye Etkileşim Modeli**

Dienesch ve Liden (1986) tarafından ortaya konan modelde lider- üye etkileşim kavramının gelişim sürecini detaylı bir şekilde ortaya konulmaktadır. Araştırmacılar tarafından ortaya konan model Şekil 3.2' de gösterilmiştir.



-BAĞLAM-

a Etkileşimin niteliği belirlendikten sonra lider ile üye arasındaki etkileşiminin sürekli devam edeceği varsayılır.

Şekil 3.2: Lider- Üye Etkileşim Kavramının Gelişim Süreci Modeli, Kaynak: (Dienesch ve Liden, 1986: 627)

Şekil 3.2. de görüldüğü üzere Dienesch ve Liden (1986: 626-630) lider-üye etkileşim teorisinin gelişimine ilişkin süreç odaklı bir model sunmaktadır. Atfetme/anlam yükleme teorisi, rol teorisi, liderlik, sosyal etkileşim teorisi ve üstü etkileme ile ilgili literatür, karşılıklı bir nedensellik çerçevesinde modele entegre edilmiştir. Modelde ilk belirtilen durum lider ve üyenin mevcut özellikleri ile karşılaşması sonucu oluşan başlangıç etkileşimidir. Mevcut özellikler kapsamında lider ve üye başlangıç etkileşimine fiziksel özelliklerini, tutumlarını, görünüşlerini, yeteneklerini, karakterlerini, deneyimlerini, yaşlarını ve geçmişlerini getirir. İki ayrı kişilik olan lider ve üye ilk etkileşim de dahil olmak üzere genel lider-üye etkileşiminin gelişim süreçlerini kuvvetle etkileyebilir. Bu atfetme teorisinin, başlangıç etkileşiminden etkileşimin niteliğine, belirli koşullar altında tamamen "atlanabileceğini" göstermektedir. Bir üyenin özelliklerinin lidere göre dikkat çekici olması durumunda, lider üye hakkında derhal bir karar verebilir ve modelin davranış/atfetme adımlarını atlayabilir. Modelin diğer adımında liderin üyeyi görevlendirmesi yer almaktadır. Bu görevlendirmenin mahiyetinde liderin denemek istediği üyeye bir takım görevler vermesi bulunmaktadır. Verilen bu deneme görevleri liderin organizasyon içinde üyeye vermeyi planladığı görev ve rollere ilişkin algısının oluşmasına dayanmaktadır. Daha da

önemlisi bu görevlendirme, liderin üyeyi modelde geliştirilen boyutlar üzerinde test etmesi amacıyla kurgulanmıştır. Modelin üçüncü adımı, üyenin liderin vermiş olduğu yetkilendirme sonucunda görev, hedef, sorumluluk vb. hususlarda verdiği karşılık davranışı yer almaktadır. Bu davranış, hem üye tarafından lider-üye etkileşimi için anahtar bir girdi hem de liderin nitelendirmesi sonucunda oluşan davranışın odak noktası olarak işlev görür. Lider-üye etkileşiminin üç boyutlu bir ilişki olduğu argümanı, yalnızca görev performansına dayanmak yerine, bu alanların tümünde davranışların dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca ast, doğrudan görev performansı ile ilişkili olmayan davranış veya taktiklerle lideri etkilemeye de çalışabilir. Lider tarafından yapılan bu görevlendirme sonrasında lider ile üye arasındaki yaşanan etkileşim süreci etkileşimin niteliğini belirlemektedir. Nitelik açısından lider ile üye arasında yüksek düzeyde bir etkileşim de gerçekleşebilir, düşük düzeyde bir etkileşim de gerçekleşebilir. Bu da sonucu itibari ile iç grup ve dış grup oluşumuna neden olmaktadır.

Yukl (2002) lider-üye etkileşim modeli temelinde lider ile astı arasında yüksek düzeyde bir etkileşimin sağlanabilmesinin belirli şartlara bağlı olduğunu söylemektedir. Lider, öncelikle astlara onların ilgi duyduğu işi vermeli, yetki ve sorumluluklarında artış sağlamalı, çalışma koşullarını iyileştirmeli ve kariyer imkanlarını kolaylaştırmalıdır. Dolayısıyla bu yetkilerin liderde olması gerekli ve ast bu durumun farkında olmalıdır. Böylelikle lideriyle daha fazla etkileşime giren astlar ek görevler alacaktır. Sağlanan bu imkanlara bağlı olarak üyeden daha fazla çalışması, liderine bağlılık göstermesi ve onun bazı yönetsel işlerine yardım etmesi kendisinden beklenen ek görevler kapsamındadır. Döngü devam ettikçe aralarındaki iletişimin kalitesi de yükselecek ve bu durum bozulmadığı takdirde aralarındaki ilişki, yüksek güven ve bağlılığın hâkim olduğu bir seviyeye doğru gelişecektir (Akt.: Aytekin, 2016:10).

### **3.4. Lider – Üye Etkileşimi Kavramının Teorik Temelleri**

Lider-üye etkileşimi kavramı çeşitli teorik temellerin zemininde gelişmiştir. Bu teoriler arasında “Rol Teorisi”, “Sosyal Değişim Teorisi”, “Eşitlik Teorisi ve Adalet Yaklaşımı” yer almaktadır. Bu teoriler ve lider-üye etkileşimi ile ilişkili olan teorik dayanak noktaları sırasıyla ve kısaca aşağıda ele alınmıştır.

### 3.4.1. Rol Teorisi

Katz ve Kahn (1978), örgütteki rol kavramını “belirli bir işlevsel ilişkide rol alan tüm kişilerin ihtiyaç duyduğu standardize davranış kalıpları” olarak tanımlamaktadır (Akt.: Dienesch ve Liden, 1986:624). Rol teorisi, sosyal yaşamın en önemli özelliklerinden biri olan karakteristik davranış kalıpları veya roller ile ilgilidir. Rol teorisine göre kişiler belirli sosyal statülerin üyesidirler ve kendi davranışlarını diğer kişilerin beklentileri üzerine kurmaktadır (Biddle, 1986: 67).

Lider-üye etkileşim kavramının Kahn vd. (1964) rol teorisi ile ilişkilendirilmesi Graen ve Cashman (1975)'te iddia ettiği “örgüt üyeleri işlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler” tezi ile gerçekleşmektedir (Akt.: Akkaya, 2015: 44).

Rol teorisine örgüt liderleri üyelerine sunduğu soyut ve somut ödülleri artırarak aktarmakta, üyeler ise liderin kendilerinden istediği rol ve davranışlarının kendi beklentilerini karşılama durumunda elde edeceği ödülleri de göz önünde bulundurarak verilen rolleri yerine getirmektedir. Bu vasıta ile örgütsel süreçte yer alan roller, iş tanımlarında yer alan biçimsel kuralların yanında biçimsel olmayan süreçler sonucunda oluşmaktadır. Bu husus da önemli olan nokta ise üyelerin sadece rol üstlenen olarak davranmaması, yeri geldiğinde ise verilen rolleri reddetme ve benimseme seçeneklerine de sahip olmasıdır (Oğuzhan, 2015: 56-57).

Bu nedenlerden dolayı örgütte belirlenen amaçlara ulaşma çabası içindeki tüm örgüt üyeleri günlük örgütsel işlerini yerine getirirken bazen tek bazen de birden çok rol üstlenmek durumunda kalırlar (Akkaya, 2015: 44).

### 3.4.2. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi

Lider-üye etkileşim kavramının temelinde yer alan bir diğer kavram Blau (1964) tarafından ortaya konan sosyal değişim teorisidir. Kavram ancak bu teori vasıtasıyla tam anlamıyla anlaşılabilir. Bu durum teorisinin kavram için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Blau (1964)'nin ortaya attığı sosyal değişim teorisine göre, insan

davranışları ekonomik bir modele dayanmaktadır. Bu modelde bireyler arasındaki etkileşim süreçleri, ödülleri en üst düzeye çıkarmak ve kayıpları en aza indirmek isteğiyle motive edilmektedir. Sosyal değişim teorisinin temel önceliği, katlanılan maliyetten daha fazla ödül getiren ilişkilerin karşılıklı güven ve ilgiyi sağlayacağı hususudur (Akt. :Deluga, 1994:315)

Blau (1964)'un sosyal değişim teorisindeki analizleri günümüz endüstri toplumlarındaki değişim sürecini aydınlatmayı amaçlamaktadır. Blau'nun sosyal değişim teorisine ilişkin en kritik tespiti sosyal değişimin ekonomik değişim türünden ayırt edici özelliklere sahip olmasıdır. Yalnızca sosyal değişim, kişisel yükümlülük, minnet ve güven duyguları doğurma eğilimindedir ve tamamen ekonomik değildir. Sosyal değişimler, dağınık ve belirsiz yükümlülükleri içerdiğinden dolayı bu duyguları ortaya çıkarır. Buna karşın, ekonomik değişim, her bir tarafın yükümlülüklerini nasıl yerine getireceğini tam bir şekilde belirtir. Dahası sosyal değişim, hediye, iyilik veya katkıların ölçülebileceği bir standarttan yoksundur. Ancak ekonomik değişimlerde ise mübadelenin her iki tarafındaki eşitlik açıktır (Liden vd., 1997:78-79).

Lider-üye etkileşimine göre lider ile üye arasında bir etkileşim gerçekleşmektedir. Kavram bu yönüyle sosyal değişim teorisinin temelinde oluşmaktadır. Liden ve Maslyn (1998) tarafından oluşturulan modelde anlatıldığı üzere kavram, lider ile üye arasında kurulan başlangıç etkileşimi ile başlamakta ve etkileşimin niteliğine göre taraflar arasında güven, saygı, katkı vb., lider tarafından sağlanan yüksek nitelikte etkileşim kazanımlarına sahip olabilmektedir. Lider ile düşük kalite etkileşime sahip üyelere ise işyerine ait resmi prosedür kuralları uygulanmaktadır.

Bu durum Blau (1964)'un ortaya koyduğu sosyal değişim teorisini ve onun dikkat çektiği temel farkı ortaya koymaktadır. Bu durum lider ile yüksek nitelikte etkileşime sahip üyeler için “sosyal değişim”, düşük nitelikte etkileşime sahip üyeler için ise “ekonomik değişim” in geçerli olduğunu göstermektedir (Liden vd, 1997: 79, Akkaya, 2015: 29).

### 3.4.3. Eşitlik Teorisi ve Adalet Yaklaşımı

J. Stacy Adams (1963) tarafından ortaya konan “eşitlik” kavramının ana temasında bireyin, kendi çabaları sonucunda elde ettiği sonuç ile başkalarının sarf ettiği gayret ve çaba sonucu elde ettiği kazancı kıyaslaması bulunmaktadır. Adams’a göre eğer bu kıyaslamasının sonucunda birey bir eşitsizlik algırsa bireyin sosyal ya da örgütsel davranışları bu durumdan etkilenmektedir.

Greenberg (1990) tarafından geliştirilen örgütsel adalet yaklaşımı temelini Adams (1965) eşitlik teorisinden almaktadır. Bu yaklaşım Greenberg (1990) tarafından prosedür ve dağıtım adaleti olmak üzere iki yönlü bir sınıflandırılmaya tabi tutulmuştur. Daha sonra Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan çalışmalarla adalet yaklaşımına ilişkin son tür olan etkileşim adaleti de eklenmiştir.

Eşitlik teorisi ve ona bağlı olarak gelişen adalet yaklaşımının lider-üye etkileşimi kavramının temelinde yer almasının nedeni, Dienesch ve Liden (1986)’da ifade ettiği ve lider-üye etkileşiminin doğal bir sonucu olan iç grup ve dış grup ayrışmasıdır. Liderle yakın olan ve yüksek nitelikli etkileşime sahip iç grup üyelerinin elde ettiği kazanımlar, dış grupta kalan üyelerden farklılaşmaktadır. Eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımının gereği olarak, lider-üye etkileşiminde dış grupta yer alan bir çalışanın kendi sarf ettiği çaba ve gayretin sonucu elde ettiği kazanımları iç grupta yer alan bir çalışan ile kıyasladığında oransızlık ve adaletsizlik gün yüzüne çıkabilecektir.

Scandura (1999: 30)’a göre lider- üye etkileşiminde yer alan iç grup ve dış grup farklılaşma süreci, örgütsel adalet kavramıyla uyumsuz değildir. Prosedürel adalet, bir liderin ödülleri dağıtımını için adil prosedürler izlediği müddetçe bütün çalışma birimi üyeleri tarafından adil olarak algılanılabileceğini öne sürmektedir. Öyleyse prosedürel adalet iş biriminin tüm üyeleri için girdi-çıkı (çaba- ödül) mübadelesinin adil bir şekilde sürdürülebileceğini öne sürmektedir. Ayrıca, etkileşim adaleti üyelerin, lider tarafından kendilerine bildirilen çalışma grubundaki ödül dağıtım nedenlerini algılamasında rol oynamaktadır. Örgütsel adaletle ilgili çalışma grubu algılarının geliştirilmesinde, adil prosedürlerin izlenip izlenmediğini ve bunun üyelere nasıl

iletildiğini (etkileşim adaleti) değerlendirmek gerekir. Lider-üye etkileşimini geniş bir adalet perspektifiyle (dağıtım, prosedür ve etkileşim) bakabilmek kavrama zengin bir teorik çerçeve sağlar. Birincisi, dağıtım adaleti, liderlerin hem ekonomik hem de sosyal çıkarları nasıl dağıttığını anlamamızı sağlar. İkincisi, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti, grup içi ve grup dışındaki çalışanların ödül dağılımına nasıl tepki verdiğiyle ilişkin bir anlayış sağlar. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı lider- üye etkileşim kavramının temelinde eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımının olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.5. Lider- Üye Etkileşiminin Ölçümü ve Boyutları**

Lider- üye etkileşiminin ölçümüne ve boyutsallığına ilişkin tartışmalar halen devam etmektedir. Bu tartışmalar aslı itibari ile iki temel kaynaktan meydana gelmektedir. Bunlardan ilkinde yıllar boyunca yapılan araştırmalarda lider-üye etkileşim ölçeğinin sürekli olarak yeniden tanımlanmasının yanı sıra ölçeklerin özgün formülasyonundan tamamen farklı ölçümlerin kullanılmasıdır. İkincisinde ise lider-üye etkileşiminin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olduğu ve bu durumun kavramın ölçümünde ne tür etkilerinin olduğu konusu yer almaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:236).

Lider-üye etkileşimi kavramının gelişim sürecine bakıldığında kavrama ilişkin erken dönem çalışmalarında lider ve üye arasındaki etkileşimin genel niteliği tek boyutta ele alınmıştır. Fakat kavrama ilişkin yapılan araştırmalar derinleştikçe araştırmacılar (Dienesch ve Liden 1986; Liden vd., 1997; Liden ve Maslyn, 1998) lider-üye etkileşiminin tek boyutta ele alınmasını sağlayacak argümanların net ve açık olmadığını öne sürmüşlerdir. Bu durum örgütsel davranış araştırmacılarını, lider- üye etkileşimin niteliğini daha iyi belirlemek ve çeşitli örgütsel değişkenlerle olan ilişkilerini daha iyi açıklayabilmek adına, kavramın çok boyutlu olarak ele alınması noktasında bir araya getirmiştir (Yıldız vd., 2008: 98).

Dienesch ve Liden (1986: 624) lider-üye etkileşiminin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu bir yapıya mı sahip olduğuna ilişkin tartışmayı ortaya koyan ilk



araştırmacılarıdır. Dienesch ve Liden (1986) çalışmasında lider-üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunu ve oluşan bu 3 boyutun “katkı”, “sadakât” ve “etki” olarak tanımlandığını belirtmişlerdir. Çok boyutlu ölçümü temelinde kavram, araştırmacılar tarafından iki teoriye dayandırılmaktadır. Bu teoriler daha önce açıklanan rol teorisi ve sosyal değişim teorisidir.

Yapılan bu çalışmanın öncülüğünde birçok araştırmacı lider-üye etkileşiminin çoklu boyutsallığı üzerine kendi araştırmalarını gerçekleştirmiş ve yeni ölçekler meydana getirmişlerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:236). Bu araştırmacılarından biri olan Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden (1986) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşimi boyutlandırmasına “profesyonel saygı” boyutunu ekleyerek kavramı 4 boyutlu bir yapıya kavuşturmuştur.

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek araştırmacılar tarafından genel kabul görmüş ve mevcut lider-üye etkileşiminin araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir ölçme aracı olmuştur (Alparslan ve Oktar, 2015). Bu araştırmada da kullanılmış olan bu ölçek ve boyutlandırma doğrultusunda lider- üye etkileşimi kavramı “katkı”, “sadakât”, “etki” ve “profesyonel saygı” olmak üzere 4 boyutlu yapısı ile ele alınmıştır.

### **3.5.1. Etki**

Lider – üye etkileşiminin bu boyutu, esas itibariyle lider ve üyenin birbirine iş veya mesleki değerlerden ziyade kişiler arası sempati yönüyle etkileşime girmesine dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:625). Bu tür bir etkileşim, kişisel olarak ödüllendirici bileşenleri ve sonuçları olan arkadaşlık gibi bir ilişkinin arzusu veya oluşumunda kendini gösterebilir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Lider-üye etkileşiminde etki boyutu, etkileşimde bulunan üyeler arasındaki sadakatten veya katkıdan çok etkileşimlerin sayısını ve "tonunu" daha fazla etkilemektedir. Bu durum lider ve üye arasında işyerinde daha sıcak ve daha samimi bir "atmosfer" oluşturmaktadır. Bu durum da etkileşimin taraflarını iş dışı durumlarda veya

çalışma durumuna etki eden krizlerle ilgili daha fazla esneklik ve duygusal destek beklemektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 625).

### **3.5.2. Sadakat**

Lider-üye etkileşiminin ikinci bir boyutu olan sadakat, liderin ve üyenin birbirine sadık kalma ölçüsüdür. Lider- üye etkileşiminde sadakat, ikili ilişkide bulunan lider ve üyenin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini örgütteki diğer kişiler önünde sergilemesidir (Liden ve Maslyn, 1998: 46). Sadakat, genel olarak durumdan duruma tutarlı bir şekilde etkileşime bağlı kalmayı gerektirir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Dienesch ve Liden (1986: 625), sadakatin lider-üye etkileşiminin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynadığını ileri sürmektedirler. Lider ile üyenin sadakat ilişkisinde amaç gruptaki muhalefetin veya tartışmanın bastırılması değil, iyi takım çalışması yaklaşımının sağlanmasıdır. Lider, sadık üyelerin, tarafsız yargı veya sorumluluk gerektiren görevleri üstlenmeleri konusunda daha isteklidir. Sadakat, öncelikle etkileşimde bulunan üyelerin yakın çevrelerindeki dış güçlere karşı birbirlerini koruma derecesine bağlıdır. Bu etkileşim düzeyinde çalışma grubunun dışındaki kişilerle etkileşimde bulunulması durumunda çevre ile etkileşime giren üye, davranışlarında ağız sıklık noktasında katkı ve etki boyutuna göre daha duyarlı olmalıdır. Astın etkileşimin uzun vadeli gelişmesine yönelik girişimleri yüksek sadakati yansıtmalıdır. Çünkü bu durum üste ilişkiyi devam ettirerek gelişim faaliyetlerinden yararlanmasını güvence altına alabilme imkânı sağlar.

### **3.5.3.Katkı**

Dienesch ve Liden (1986: 624) algılanan katkıyı, her bir örgüt üyesinin lideri ile karşılıklı amaçları doğrultusunda, etkileşimin (açık ya da imalı) hedeflerine yönelik olarak belirlenen iş odaklı faaliyetlerin miktar, yön ve kalitesinde meydana gelen olumlu değişimin taraflarca algılanması olarak açıklamışlardır.

İş odaklı faaliyetlerin değerlendirilmesinde önemli olan nokta, ikiliden astın sorumluluk üstlenme düzeyi ve iş tanımı veya iş sözleşmesinin ötesine geçen görevleri gerçekleştirmek için gösterdiği gayretin düzeyidir. Benzer şekilde, liderin astına bu tür faaliyetler için kaynak ve fırsat sağlama derecesidir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Katkı boyutunda etkileşimin bir yönünde astın, iş sözleşmesinde belirtilen seviyelerin ötesinde katkıda bulunması diğer yönünde ise bu katkı isteğine yönelik olarak liderin astın ihtiyaç duyduğu kaynakları, bilgileri ve desteği sağlaması yer almaktadır. Taraflar bu unsurları yerine getirdiğinde, lider ve üye arasındaki etkileşim daha çabuk ve somut sonuçlar doğurabilecektir (Liden vd., 1997).

#### **3.5.4. Profesyonel Saygı**

Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşiminin boyutlarının yalnızca etki, katkı, sadakatten ibaret olduğunu iddia etmemiştir. Bu üç boyut dışındaki boyutların gelişmekte olan lider-üye etkileşimine dahil olabileceği ihtimalini de kabul etmiştir. Bu doğrultuda Liden ve Maslyn (1998) kavrama profesyonel saygı boyutunu kazandırmıştır.

Liden ve Maslyn (1998: 50) profesyonel saygı boyutunu, etkileşimde bulunan taraflarından her birinin, kendi çalışma alanında mükemmelleşmesi sonucu kuruluş içinde veya dışında sahip olduğu ünün astları tarafından algılanma derecesidir. Bu algılama, kişiyle ilgili geçmişe ait verilere dayanabilir. Bu duruma, bireyle yaşanan kişisel deneyim, organizasyon içinde veya dışındaki bireylerden kişi hakkında yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilen ödüller ya da mesleki tanınma örnek olarak verilebilir. Bu nedenle, gerekli olmamakla birlikte, kişiyle çalışmaya başlamadan yahut hatta tanışma öncesinde profesyonel saygı algılamasının geliştirilmesi mümkündür.

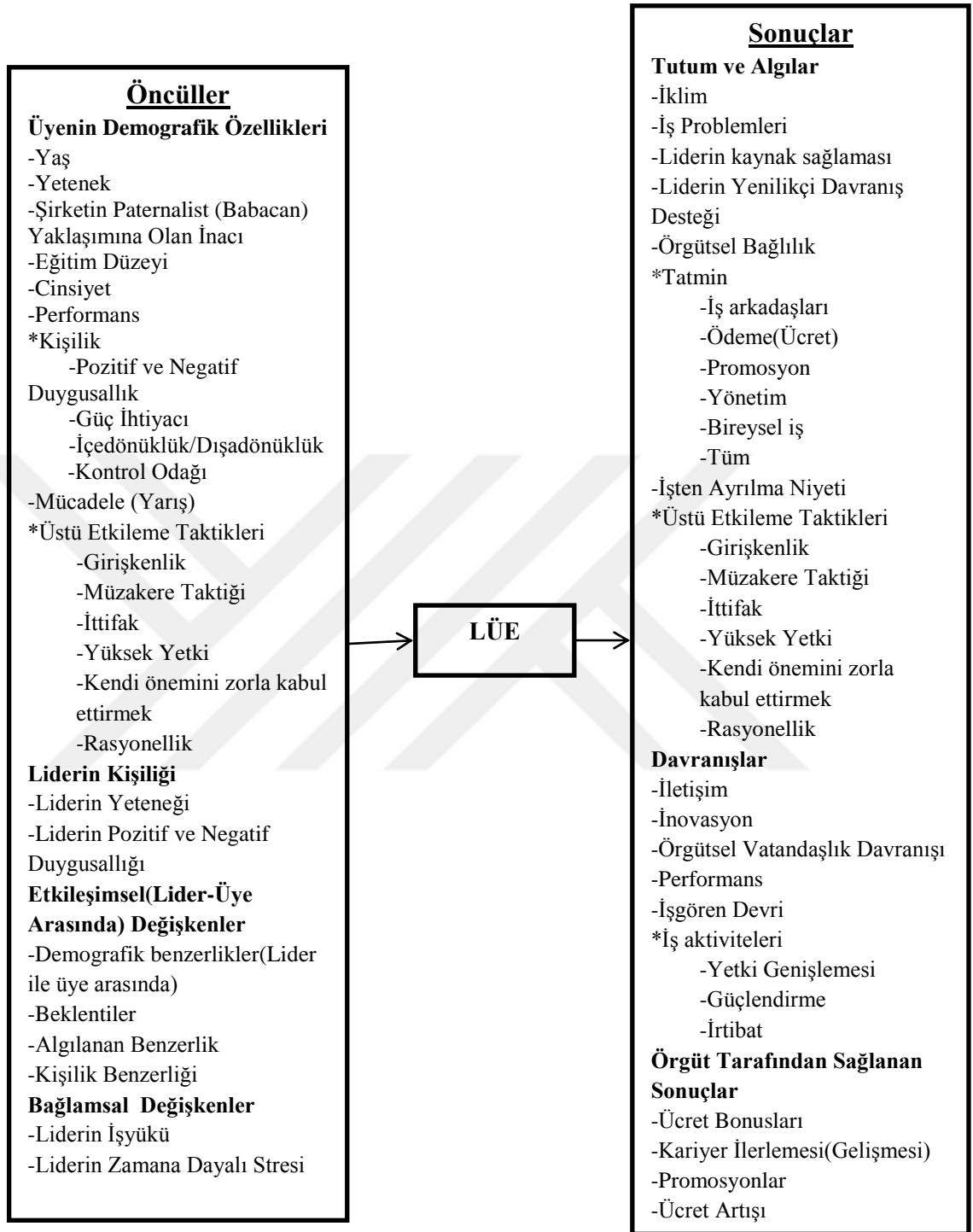
### 3.6. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları

Örgütsel davranış araştırmaları kapsamında lider-üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçlarını belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda elde edilen veriler ışığında yapılan teorik çalışmalarda kavramın öncülleri ve sonuçlarının bir arada verildiği görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada lider-üye etkileşimi kavramının öncülleri ve sonuçları bir arada sunulacaktır. Kavrama ilişkin yapılan çalışmalarda genel olarak lider-üye etkileşiminin sonuçlarının araştırıldığı görülmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi kavramının araştırma modellerinde büyük çoğunlukla aracı değişken rolü ile yer aldığı tespit edilmiştir.

Lider- Üye etkileşim teorisinin anahtar vaadi, lider ile üye arasındaki bu etkileşim ilişkisinin birçok önemli örgütsel sonuç üzerindeki etkisinin olmasıdır (Liden vd, 1993: 662). Teoriye ilişkin yapılan araştırmalarda yönetici ya da liderin astların her biriyle düşük düzeyden yüksek düzeye doğru farklılaşan bir etkileşim süreci içinde bulunduğunu ve bu durumun astların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve performansı ve iş gücü devir hızı gibi önemli örgütsel sonuçlara etki ettiği belirlenmiştir (Özutku vd, 2008:194).

Değerler, normlar ve resmi olmayan örgüt uygulamaları olarak örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi üzerinde etkiye sahip bir örgütsel değişken olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü lider-üye etkileşiminin hangi boyutlar düzeyinde vurgulanacağını belirleyebilmektedir. Ouchi (1981)'nin belirttiği gibi birçok Japon ve Amerikan şirketinde lider-üye arasında kurulan sadakat ve bağlılık ilişkisi önemle vurgulanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:630).

Lider-üye etkileşimi kavramı üzerine yapılan kapsamlı ve detaylı araştırmalardan biri Liden vd. (1997) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada kavram ampirik araştırmalar ile detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kavramın öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik çalışmanın sonuçları özet olarak Şekil 3.3' de gösterilmektedir.



Şekil 3.3: Ampirik Araştırmalar Temelinde Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçlarının Özeti, Kaynak: (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997)

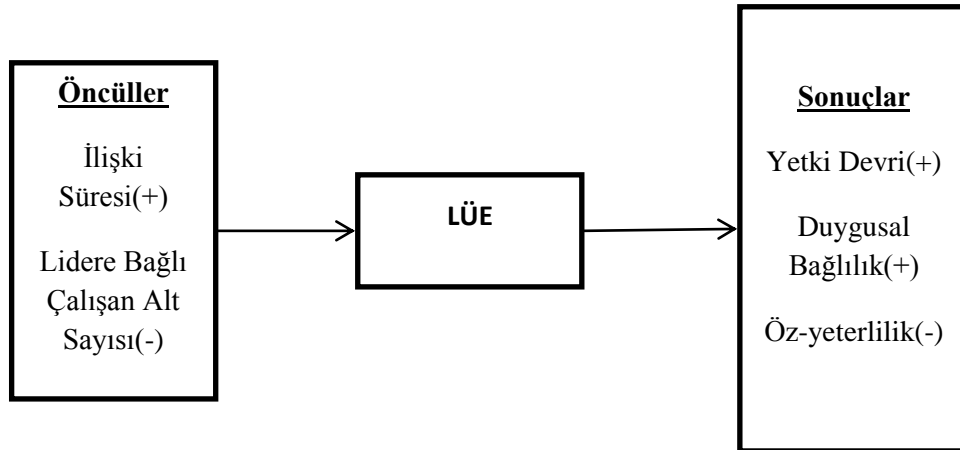
Şekil 3.3.'de görüldüğü üzere Liden vd. (1997) tarafından yapılan kapsamlı araştırmanın sonucunda lider-üye etkileşiminin öncülü ve sonucu olarak çok sayıda kişisel ve örgütsel değişken olduğu tespit edilmiştir.

Gerstner ve Day (1997) tarafından lider-üye etkileşimi ve ilişkili olduğu kavramları belirlemeye yönelik olarak yapılan bir başka meta analiz sonucunda kavramın iş performansı, iş tatmini, lider memnuniyeti, örgütsel bağlılık, rol çatışması, rol açıklığı, yetki devri, işten ayrılma niyeti gibi örgütsel değişkenlerle anlamlı ilişkilere sahip olduğu belirlenmiştir.

Cogliser ve Schriesheim (2000) tarafından yapılan çalışmada iş biriminin büyüklüğünün, iş uyumunun, örgüt iklimi ve liderin sahip olduğu gücün lider-üye etkileşiminin önemli belirleyicileri arasında olduğunu tespit edilmiştir.

Toplumda yer alan örgütlerin çoğunun bir piramit yapısını benimsediği görülmektedir. Bu tür hiyerarşik örgütlerde yalnızca bir kişi yetki ve gücün yoğunlaştığı üst pozisyonu (CEO, Başkan, Genel Müdür) işgal etmektedir. Örgütlerin takım temelli, oldukça etkileşimli yapılara geçme yönündeki güçlü eğilimine rağmen, az sayıda lider ya da yönetici hiyerarşik yapıyı tamamen ortadan kaldıracaktır. Bu tarz bir hiyerarşik örgüt yapısında, yöneticinin işlev görme kabiliyetine sınırlamalar getirerek etkileşim kalitesini düşürebilmektedir (Yu ve Liang, 2004:253).

Schyns vd. (2005:2-3) tarafından yapılan çalışma sonucunda belirli başlıklar temelinde lider-üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçları belirlenmiştir. Çalışmada doğal olarak olası tüm öncüller ve sonuçlar araştırmaya dahil edilememiştir. Ancak makul bir çerçevede etrafında kavramın öncülleri ve sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel olarak lider-üye etkileşiminin sonuçlarına ilişkin birçok araştırma olmasına rağmen öncüllerini tespit etmek amacıyla yapılan araştırmanın sınırlı sayıda olduğu belirlenmiştir. Mevcut araştırmalar lider-üye etkileşiminin ilişki odaklı bir kavram olduğu varsayımıyla iki ana faktör etrafında oluşturulmuştur. Bu faktörler ilişki süresi (liderin ve takipçinin birlikte çalıştığı süre) ve liderlik süresi (lider başına düşen üye(üst) sayısı) olarak belirlenmiştir. Bu durum Şekil 3.4.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.4: Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları, Kaynak: (Schyns vd., 2007)

Yapılan araştırmanın sonucunda liderin astı ile geçirdiği çalışma süresi ile yüksek kalite düzeyine sahip bir etkileşim ilişkisinin pozitif yönlü ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışma süresi personelin devir oranı yüksek düzeyde olduğu işletmelerde çok kısa olabilmektedir. Bu durum liderin astı ile kuracağı etkileşimin kalitesini etkilemektedir. Lidere bağlı çalışan ast sayısının fazlaşmasının lider ile üye arasında kurulacak etkileşimin kalitesini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarında lider-üye etkileşiminin sonuçlarının çalışana verilen yetki devri, duygusal bağlılık ve öz yeterlilik olduğu ortaya konmuştur (Schyns, 2007).

Lider-üye etkileşim teorisinin ilk ortaya konduğu günden bu güne yapılan birçok araştırma yüksek düzeyde sağlanan etkileşimi, kavramın öncülleri ve sonuçlarını ortaya koymaya yönelik olarak araştırma ölçekleri ile araştırmıştır. Ampirik araştırmalarla ortaya konan lider-üye etkileşiminin öncüllerinin, çoğunlukla etkileşim öncesinde var olan lider ve üye kişiliklerinden ya da lider ile üye arasında sağlanan etkileşim sırasında ortaya çıkan davranışlar olduğu belirlenmiştir. Lider-üye etkileşimi kavramına ait ampirik araştırma sonuçlarının, üyelerin artan örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi işle ilgili tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimine ait görgül çalışmaların genel olarak sonuçları, yüksek kalitede gerçekleşen lider-üye etkileşiminin çalışanların daha olumlu bir iş tutumuna sahip olduğunu ve düşük kaliteli ilişkilere kıyasla daha olumlu davranışlar sergilediğini göstermektedir (Kang ve Stewart, 2007:532). Tespit edilen bu durum ve

incelenen lider-üye etkileşimi araştırmaları sonucunda yüksek düzeyde sağlanan etkileşim temelinde kavramın öncülleri ve sonuçları Tablo 3.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Yüksek Kalitede Sağlanan Lider-Üye Etkileşimin Öncülleri ve Sonuçları

<b>Öncüller</b>		<b>Sonuçlar</b>	
<b>Lider</b>		<b>Tutumlar</b>	
Liderin Güvenilirliği		İş Tatmini	
Astin (Üyenin) Pozitif Beklentileri		İşe Adanma	
Liderin Gücü		İletişim Tatmini	
Dönüşümcü Liderlik		Örgütsel Bağlılık	
İlişki Yönetimi		Algılanan Güçlendirme	
	<b>Üye</b>		<b>Davranışlar</b>
Amaç Uyumu(Birliği)		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
Performans		İşgören Devri	
Çaba		Yenilikçi Davranışlar	
İzlenim Yönetimi Taktikleri		Grup Üyeleri Arasında Oluşan İşbirlikçi İletişim	
	<b>Kişilerarası</b>		
Beğeni			
Pozitif Beklenti			
Etkileşimsel Adalet			

Kaynak: (Kang ve Stewart, 2007:533)



Lider-üye etkileşimine ait sonuçlar yüksek kalitede oluşan lider-üye etkileşiminin çalışanın örgütünün genel gelişimine derin ilgi göstermesiyle büyümesine yardımcı olurken, kişisel vizyonlarını, misyonlarını ve hedeflerini, kuruluşun vizyonu, misyonu ve hedefi ile uyumlu hale getirdiğini açık bir şekilde göstermektedir. Böyle bir uyum hem örgüt hem de çalışanlar lehine olumlu sonuçlar vermektedir. Bu nedenle, kuruluşlar içinde uzun süreli kariyer isteği ile bağlanmış olan çalışanlar, liderleri tarafından özetlenen stratejik hedeflerin başarılmasına katkılarını artırmak için kendilerini zorlayabilirler. Son 30 yılda yapılan lider-üye etkileşimine ait araştırmalarda kavramın çalışan performansı, iş tatmini, kariyer tatmini, örgütsel bağlılık, çalışanların iş devamlılığı, yenilikçi davranış, yaratıcılık, sadakat ve güvenilirlik, kariyer gelişimi ve artan ekip etkinliği üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu doğrulanmıştır. Tüm bu sonuçlar dolaylı olarak kuruluşların rekabet gücünü sağlamada önemli bir araçtır. Yüksek kalitede sağlanan lider-üye etkileşimi sonuçları, çağdaş çalışma ortamlarında dikey bağlantılı ilişkilerin önemini de güçlendirmektedir(Jha ve Jha, 2013: 47-48).

Alparslan ve Oktar (2015), lider-üye etkileşimi kavramı üzerine yerli literatürde yer alan 2014 yılına kadar yayınlanan 20 ampirik makaleyi incelenmiş ve bu makaleler üzerine bibliyometrik bir içerik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde kavrama ait ilk yerli makalenin 2005 yılında yayınlandığı tespit etmişlerdir. Kavramın 2010-2012 yılları arasında yoğun ilgi gördüğü, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen çok boyutlu lider-üye etkileşimi ölçeğinin en sık kullanılan iki ölçekten birisi olduğu görülmektedir. Kavramın bağımlı değişken olarak yer aldığı çalışmalarda; takımlarda iş birliği, dışadönüklük, güç kaynakları, dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik bağımsız değişken olarak yer almıştır. Kavramın bağımsız değişken olarak yer aldığı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik, iş performansı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, psikolojik güçlendirme, işten ayrılma niyeti gibi kavramların bağımlı değişken olarak yer aldığı görülmüştür. Kavram birçok araştırmada aracılık analizine tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre örgütsel, kişisel ve lidere yönelik unsurların örgüt ve işletme açısından faydalı tutum ve davranışlar haline dönüşmesinde kavramın anlamlı bir aracılık rolü üstelendiği görülmüştür.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

#### 4. 1. Sinizmin Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Sinizm, kökenleri klasik Atina'da bulunan ve Roma İmparatorluğu'nda öne çıkan ve dolayısıyla M.Ö. 4. yüzyıldan M.S. 6. yüzyıla kadar olan dönemi kapsayan popüler bir felsefi ve kültürel hareket olarak ortaya çıkmıştır. Gündüz vakti elinde fenerle dürüst bir adam arayan Diogenes siniklerin en önde geleni olmuştur. Bir düşünce okulu ve bir yaşam biçimi olarak sinizm teriminin kendisi Yunanca köpek anlamına gelen “kyon” kelimesinden veya kiniklerin okullarının yer aldığı Atina yakınlarında bir kasaba olan Cynosarges isminden geldiği düşünülmektedir (Dean vd., 1998: 342).

Sinizm tarihi iki evrede değerlendirilebilir. Birinci evre hareketin başlangıcından M.Ö. üçüncü yüzyılın ortalarına kadar süren ve özellikle Antisthenes, Diogenes, Onesicritus, Monimus, Crates gibi siniklerin görüşleri çerçevesinde şekillenen evredir. İkinci evrede ise sadece Yunan kökenli kişiler etrafında değil Romalılar, Suriyeliler, Filistinliler, Fenikeliler, İskenderiye gibi yerleri temsil eden çok çeşitli gruplara ait sinikler yer almaktadır. İlk evre dilbilimsel olarak homojen olup tarihsel olarak yaklaşık 150 yıl sürmüştür ve daha çok Antisthenes-Diogenes etkisi altında gelişmiştir. İkinci aşama ise dil ve gelenek açısından heterojen bir görünüm sergilemiş, kinik olmayan felsefelerle ve Yahudilik ve Hıristiyanlık gibi dini akımlarla karışmış ve altı asırdan uzun sürmüştür (Navia, 1996: 12-13).

Bu çalışmada örgütsel sinizme maruz kalmış birey “sinik” kelimesi ile birlikte kullanılacaktır. Anlam olarak kelime sinmek kelimesi ile benzeşmekte ve hareket edememeyi ve tepki gösterememeyi çağrıştırmaktadır. Türk Dil Kurumu (2017) “sinik” kelimesini felsefi bir sözcük olarak kabul etmiş ve sinizm taraftarı olan kişi ve görüş olarak tanımlamıştır.

Sinizm taraftarlarının temel felsefi inanışları zamanın uygarlık değerlerine yönelik aldırma tavırları ve eleştirel yaklaşımları tarafından şekillenir. Sinizme göre

insan kendi kendisine yetebilen bir kişi olmalıdır. İnsanın doğaya karşı geliştirdiği toplumsallık büyük ölçüde gereksiz ve yozlaştırıcı nitelik arz eder (Sarı, 2016: 64).

Siniklere göre evrensel bir ahlak standardı yoktur. Sadece bireysel iyi olma durumu vardır. Bundan dolayı da kişiler kendi çıkarlarını düşünöler. Bu açıdan sonuç her yolu mübah kılar anlayışına sahip Makyavelizm görüşü de sıklıkla acımasız bir sinizm ile ilişkilendirilmektedir. Benzer nedenlerle sinizmin nihilizm ile de ilişkisi vardır. Çünkü sinizm tüm idealleri ve paylaşılan değerleri yok sayar. Sinizme karamsarlık bakış açısı ile bakmak da mümkündür. Çünkü iki yaklaşım şekli de yaşamın iyi ve anlamlı olmadığı görüşü üzerinde durur (Desmond, 2008: 2-3).

Sinizm bazı çalışmalarda bir kişilik özelliği, duygu, inanç veya tutum olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte çoğu araştırmacı, sinizmi, bir nesneye veya nesnelere karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu olarak görmektedir. Bazılarına göre ise sinizm; insan doğası hakkında genel bir felsefe, idealizmin antitezi veya insanların güvenilir ve samimi olduğuna dair güvensizliği içeren genel bir tutum olarak kabul edilmiştir. İşe karşı sinizm ise spesifik bir tutum olup işin ağır, memnun etmeyen ve çaba göstermeye değmez olduğuna dair inancı kapsar (Vardi ve Weitz, 2004: 133).

Sinizm bir kişiyeye, gruba, ideolojiye, toplumsal düzene veya bir kuruma karşı olumsuz hislere sahip olmayı ve güven duymamayı içeren hem genel hem de özel bir tutum olarak tanımlanabilir (Andersson ve Bateman, 1997: 450).

Modern zamanlarda ise “sinik” kelimesinin çeşitli olumsuz ve tatsız çağrışımları vardır. Sinik bir kişi, etik değer ve idealleri reddeden, dürüstlük ve doğruluk gibi davranış biçimlerini sorgulayan ve hatta reddeden, en masum ve iyi niyetli insan davranışlarına bile şüpheli ve eleştirel bir şekilde yaklaşan kişidir. Böyle bir kişi için insan faaliyetlerinin çoğu şüpheli ve güvenilmezdir çünkü insanların kendi faydalarına olmayan bir faaliyette bulunduğuna inanmazlar. Dolayısıyla sinikler için ikiyüzlölük ve aldatıcılık, ilkel bencillik, sınırsız egoizm, materyalizm ve örtölü acımasızlık tüm insan davranışlarının gizli özellikleridir (Navia, 1996: 1).

## 4.2. Örgütsel Sinizm

Genel sinizm, bir kişinin kişiliğini ifade eder ve doğuştan ve kararlı bir şekilde kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Genel sinizm, insan davranışıyla ilgili genel olarak olumsuz algıları yansıtan bir kavramdır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285). Genel sinizm üzerine yapılan araştırmaların büyük bir kısmı kendine özel bir alan benimsemiştir. Sinizm literatürünün önemli bir bölümünde, sinizmin fiziksel ve zihinsel iyi oluş üzerindeki etkileri ele alınmıştır (Eaton, 2000:7).

Sinizm çeşitli çalışmalarda çok farklı yönleriyle ele alınarak tanımlanmıştır. Bu çalışmalarda yazarlar sinizmi bir kişilik özelliği, bir duygu, bir inanç ya da bir davranış çeşidi olarak kabul etmiştir. Bu açıdan kavramın sosyal bilimlerde genel olarak kabul edilmiş evrensel bir tanımı yoktur (Andersson, 1996: 1397).

Günümüz çalışmaları genel sinizmden örgütsel sinizme doğru yol almış ve sinizmin örgütlerde önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda sinizmin örgütlerde genel sinizmden daha farklı sonuçlar verdiği ortaya konulmuştur. Literatürdeki ilk deneysel çalışmalardan birini yapan Andersson ve Bateman (1997) sinizmin örgütlerde önemli düzeyde etkiye sahip bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel sinizm örgütlerde var olan belirli bir objeye yöneltilebilir veya birden çok obje ile genelleştirilebilir. Dolayısıyla, sinizmi hem genel hem de özgül bir tutum olarak tanımlamak mümkündür (Andersson ve Bateman, 1997:450). Bu açıdan inançlar, tutumlar ve davranışlar topluluğu olan sinizm topluluk ve kurumları, işi, şirket yöneticilerini, büyük işletmeleri ve örgütsel değişim çabaları da dahil olmak üzere kişisel özellik temelli ya da spesifik olarak çeşitli birimler üzerinde oluşabilir (Abraham, 2000:270).

Andersson (1996:1395) örgütsel sinizmi, hayal kırıklığı, güvensizlik, umutsuzluk, öfke ile nitelenen genel ya da özgül tutumlar ve kişiler, gruplar, kurumlar, ideolojik ve sosyal ilişkilere karşı güvensizlik içeren olumsuz duygular olarak tanımlamıştır. Bu tanım temelinde araştırmacı, iş dünyasına ve yöneticilere yönelik oluşan sinizmin, işverenler ve çalışanlar arasında imzalanan zımni sözleşmenin ihlal

edilmesinin bir ürünü olduğunu ve bunun sonucu oluşan bireysel tükenmenin her aşamasının bir tezahürü olduğunu ileri sürmüştür.

Reichers vd. (1997) örgütsel sinizmin, örgütlerde çalışanların değişimle ilgili faaliyetlere ilişkin alaycı tavırları olarak oluştuğunu ifade etmişlerdir. Örgütlerde sinikler başarılı değişim hakkında kötümser tutum sergilerler ve değişimden sorumlu olan kişileri beceriksizlik ya da tembellikle suçlarlar. Bu ifadelerden yola çıkarak örgütsel sinizmin örgütlerde değişime karşı gösterilen bir tutum olduğu söylenebilir.

Sinikler örgütlerde çalışanların düşük seviyeli eleştirel düşünme yeteneklerine sahip olduğunu, güven ya da bağlılık gibi değerlere layık olmadıklarını düşünmektedirler. Örgütsel sinizm örgütün dürüstlüğüne kaybettiğine dair inançtır. Bu inanca güçlü bir negatif duygusal tepki eşlik ettiğinde sinizm, aşağılayıcı ve eleştirel bir davranışa neden olur (Abraham, 2000: 269).

Turner ve Valentino (2001) sinizmin şüpheciliğin daha güçlü bir formu olduğunu ifade etmişlerdir. Şüpheciliğin dürüstlüğü sorguladığı yerde, sinizmin kişi ve örgüte yönelik inancı sorguladığını ileri sürmüşlerdir.

Örgütsel sinizmin gelişim sürecinde bireyin yaşadığı olaylar göz önüne alındığında "öngörülebilir" bir örgütsel değişken olarak düşünülebilir. Ayrıca kavramın kişinin deneyimleri sonucunda gelişen "öğrenilmiş bir inancı" olduğunu öne sürmek de mümkündür (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 629).

Örgütsel sinizm, kişinin istihdam edildiği örgütle ilgili tutumlarına işaret eder. Bu tutumlar olumsuz inanç, duygu ve davranışlarla karakterize edilir. Ek olarak, örgütsel sinizm çevresel etkilerle değişime duyarlı kişisel veya sosyal deneyimler sonucunda oluşan kişinin yaşanmışlıklarına bir tepki olarak doğar (James, 2005:7).

Naus (2007) örgütsel sinizmi çalışanın kötü iş koşullarına yönelik olarak geliştirdiği bir savunma mekanizması olarak ifade etmektedir. Globalleşen iş dünyasının beraberinde getirdiği verimlilik, üretkenlik ve yüksek çıktı mantığına sahip rekabetçi

yapı ve özelleştirme faaliyetlerine karşın iş görenlerde sinizm davranışının meydana geldiğini belirtmektedir.

Örgütsel sinizm, çalışanın örgütüne, işine ve en sonunda kendine yönelik inançsal, duygusal ve davranışsal olarak olumsuz deneyimler yaşamasına neden olabilecek önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kalağan ve Aksu, 2010:4820).

Sinik bireyler örgütsel ortamda iş arkadaşları, yöneticisi ve hatta kurumunun samimi olduğuna inanmamakta ve yaşadığı bu durumu iğneleyici ve alaycı ifadelerle belirtmektedirler. Sinik bireyler diğer bireylerin davranışlarının arkasında gizli bir amaç olduğunu belirtmekte ve etrafındaki kişilerin davranışlarını genellikle “Amacını bana açık açık söylesene”, “Bu davranışınla neyi örtmeye çalışıyorsun” vb. sözlerle sorgulamaktadırlar (Altinkurt vd., 2014: 28).

Örgütsel sinizmin birçok farklı tanımı olmakla birlikte yapılan tanımlarından da genel olarak anlaşıldığı üzere, şüphe ve hayal kırıklığına dayanan güçlü olumsuz duyguların çalışanların hoşnutsuzluk hissetmelerini ve duygusal olarak çalışma ortamından kopuk kalmalarına neden olabileceği düşünülmektedir. Kurumdaki azınlığın kendi çıkarı için tasarladığı örgütsel faaliyetler, çoğunluğun zararına olsa bile gerçekleştirilebilir. Bu duruma bağlı olarak çalışanın kişisel değerleri ile kuruluşun değerleri arasında uyumsuzluk doğabilmektedir. Örgütünün dürüstlükten yoksun olduğu yönündeki inanç eksikliği, siniklerin örgütü savunmasına, gönüllülük ve örgütünün iyi oluşunu artırmak için safça fedakarlık göstererek çalışanlara rehberlik etme gibi prososyal davranışlara katılma ihtimalini azaltmaktadır (Abraham, 2000:270).

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

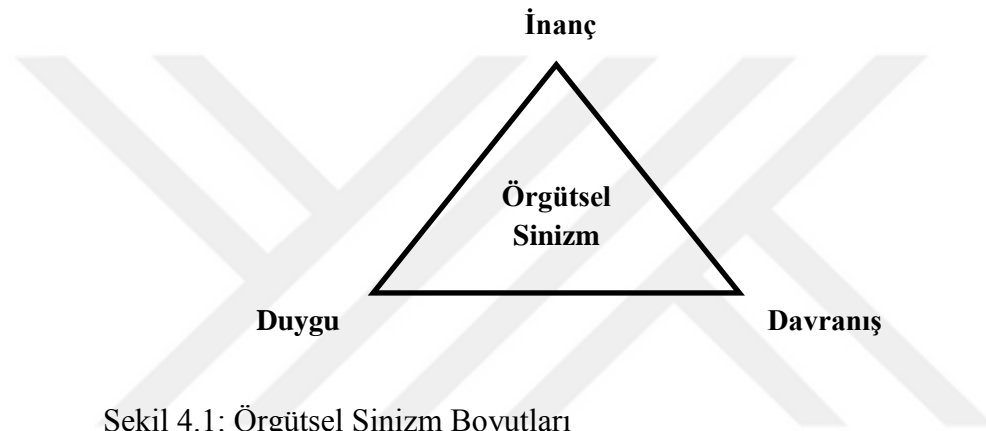
Örgütsel sinizme dair boyutlandırma literatürde en çok kabul gören tanımlardan biri olan Dean vd. (1998) tarafından yapılan tanımlama temelinde oluşturulmuştur. Bu tanıma göre örgütsel sinizm üç boyutlu bir kavram olup kişinin çalıştığı örgüte karşı sahip olduğu olumsuz üç tutumu ifade etmektedir.

Bu boyutlar (Dean vd., 1998: 345):

-Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç

-Örgüte yönelik olumsuz duygu

-Bu inanç ve duygularla tutarlı biçimde örgüte karşı küçümseme eğilimine ve eleştirel davranışlara sahip olmak olarak belirlenmiştir.



İnanç, duygu ve davranış çerçevesinde belirlenen sinizm boyutlandırmasına paralel bir yaklaşımla Brandes (1997) örgütsel sinizmi, üç bileşenden meydana gelen ve örgüte yönelik olarak oluşan olumsuz bir tutum olduğunu ifade etmektedir. Bu bileşenleri sırasıyla bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm olarak belirtmiştir.

#### 4.3.1. Bilişsel Sinizm

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair oluşan inançtır. Başka bir deyişle örgütsel sinikler örgütteki faaliyetlerin adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelere uygun olmadığına inanmaktadırlar. Sinikler, bu tür ilkelerin sıklıkla şahsi menfaatler için feda edildiğine ve bu ilkesiz davranışların olağan görüldüğüne inanabilirler. Bunun yanı sıra sinikler genellikle eylemlerin altında yatan gizli sebepler olduğunu düşündüklerinden, doğruları görmekten çok aldatmacayı görmeyi beklerler. Örgütte gerçekleştirilen kalite çalışmaları, personel katılımının artırılması ve güçlendirilmesi gibi en gerekli pro-aktif eylemleri bile sorgularlar ve bu

eylemlerin başarısına dair karamsarlık gösterirler (Abraham, 2000:270). Siniklerin eylemler altında yatan gizli sebeplerin olduğuna inandıklarından dolayı örgütsel kararları sadece resmi mantığı yüzünden kabul etmeleri pek mümkün değildir (Dean vd., 1998).

Sinikler, örgütlerinin uygulamalarının ilkelerden yoksun olduğuna inanmaktadır. Kuruluşlarına ait resmi tebliğleri bile ciddiye alınmaz olarak görmektedirler. Örgütlerde yer alan ilişkilerin kişilerin bireysel çıkarları etrafında oluştuğuna ve örgütteki bireylerin davranışlarında tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanmaktadırlar (Brandes, 1997:30).

#### **4.3.2. Duygusal Sinizm**

Sinizm örgüt hakkında verilen hissiz bir yargı olmayıp güçlü duygusal tepkileri içerebilir. Örneğin sinikler örgütlerine karşı aşağılama ve öfke hissi taşıyabilirler. Ayrıca örgütlerini düşünürken üzüntü, tiksinti ve hatta utanç yaşayabilirler. Böylelikle sinizmin çok çeşitli olumsuz duygularla ilişkili olduğu görülmektedir. İronik olarak, sinikler örgütlerini kendi standartlarına göre yargılayıp eksik görerek kendilerinin örgüte olan üstünlüklerinden dolayı gizli bir zevk bile duyabilirler. Bu da yalnızca örgütleri hakkında belirli inançlarının olmadığını aynı zamanda bir dizi duygu yaşadıklarını göstermektedir (Abraham, 2000:270).

Örgütlerde tutumlar aynı zamanda tutuma yönelik duygusal tepkileri veya reaksiyonları da beraberinde getirir. Örgütlerde bireyler algıladığı sinizm düzeyine bağlı olarak geliştirdiği tutumla birlikte çeşitli duyguları tecrübe etmektedir. Bu duygular arasında örgütü küçümsemek ve öfke hissetmek en sık rastlanan örnekler olarak verilebilir. Aynı zamanda çalışanlar örgütlerini düşünürken sıkıntı, tiksinti ve hatta utanç yaşayabilirler. Bu durumun alternatifi olarak, sinikler kuruluşlarına olan üstünlük hissinden dolayı gizli bir zevk bile duyabilir. Sinikler örgütlerini kendi zihin dünyalarında belirlediği standartlara göre değerlendirmekte ve çeşitli eksiklikler bulmaktan keyif almaktadırlar. Dolayısıyla, örgütsel sinizm sadece çalışanların örgütle ilgili bazı inançlarını değil aynı zamanda örgütü ile ilişkili tecrübe ettiği bir dizi duygudan oluşur (Brandes, 1997:31).



### 4.3.3. Davranışsal Sinizm

Örgütsel sinizmin son boyutu, olumsuz ve çoğunlukla aşağılayıcı davranışlara olan eğilimlerdir. Siniklerin gösterdiği en bariz davranış örgütü güçlü bir şekilde eleştirmektir. Bu eleştirilerin önemli bir kısmı örgütte samimiyet, dürüstlük gibi değerlerin eksikliği üzerinedir. Çalışanlar ayrıca sinik tutumlarını göstermek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanabilirler. Diğer taraftan sinikler sadece sözlü değil gülme, göz devirme gibi sözsüz davranışlarda da bulunabilirler (Abraham, 2000:270).

Sinik tutumları içeren en belirgin davranış çalışanın bağlı olduğu örgütü eleştirmesidir. Bu eleştiri çeşitli şekillerde olabilir. Bunların en önemlisi, çalışanın kuruluşunun sahip olması gereken değerler olan dürüstlük, samimiyet, vb. nitelikler yönüyle çeşitli eksikliklerinin olduğunu açık bir dille ifade etmesidir. Ayrıca, sinik tutumları ifade etmek için mizah, özellikle de alaycı mizah da kullanılabilir. Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair olaylarla ilgili yorumlarını paylaşmak, örgütsel sinizmi başka şekilde tanımlayan bir davranış türü olabilir (Brandes, 1997: 31-32).

### 4.4. Örgütsel Sinizmin Biçimleri

Örgütsel sinizm farklı açılardan ele alınarak farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Abraham (2000) çalışmasında örgütsel sinizmin biçimlerini açıklamıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel sinizmin kişilik sinizmi, sosyal/kuramsal sinizm, örgütsel değişim sinizmi, iş sinizmi ve çalışan sinizmi olmak üzere 5 türü olduğu söylenebilir. Bu sinizm türlerine ait açıklamalara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

#### 4.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, kişinin örgütündeki diğer çalışanlara güvenmemesi, onların dürüst olmadığına ve bencil bireyler olduğuna inanması temelleri üzerine kurulmuştur (Gün ve Baskan, 2016:3). Kişilik sinizmi insan davranışlarına olan genel olumsuz bir algıyı yansıtan doğuştan gelen ve değişmeyen bir özelliktir. Küçümseme ve zayıf insani ilişkiler bu türün en belirgin özelliklerindedir. Bu türde herkes güvenilmez görülür. Kişilik olarak sinik bireyler nezdinde dünya dürüst olmayan, iş birlikçi, ilgisiz ve bencil insanlarla doludur (Abraham, 2000:272).

#### 4.4.2.Sosyal/Kurumsal Sinizm

Sosyal sinizmin en belirgin özelliği çalışanların sosyal ve ekonomik kurumlardan kendini ayırıştırıp kaderleri için bu kurumları suçlamalarıdır. Bu kişilerin gelecek hakkında ümitsiz olmaları kısa dönemli çıkarlara odaklanmalarına neden olmakta ve iş gücüne katılımlarını düşürmektedir. İş hayatında meslektaşlarını kıskanmakta, yaptıkları işlerle alay etmekte ve başarılarını bağlantılarına veya şanslarına bağlamaktadırlar. Bu duruma Amerikan endüstrisi güzel bir örnek olarak verilebilir. Globalleşme ve artan rekabet düzeyi ile 1970'lerden itibaren günümüze ulaşan bilgi çağında, artan dünya zenginlikleri bilgi dağıtan durumda olmayan duman yığını endüstrilerinden bilgi üreten teknoloji bölümüne aktarılmıştır. Artan rekabet düzeyi ile küreselleşme, yalnızca iç pazara hitap eden işletmelerin geliştirdiği koruyucu kalkını delmiştir. Önde gelen endüstrilerdeki pazar payı, ABD pazarının ucuz ithalatlarla karşı karşıya kalması sonrasında işlerin ortadan kalkması, işletmelerin kapanmasına bağlı olarak çökmüştür. Rekabet gücünü korumak için çaresiz bir çabayla ABD firmaları, üretimlerini yurtdışına taşımış ve iş piyasasına daha fazla baskı yapmıştır. Son olarak, yükseköğretim, verdiği sözü istenen düzeyde yerine getirememiştir. Çünkü verimlilik artış oranlarındaki sürekli baskı üniversite mezunlarının becerilerini kullanan işlerde yetersiz bir ekonomi yaratmıştır (Abraham, 2000:271).

Bu ve benzeri durumlar birey ile toplum arasında tesis edildiği kabul edilen sosyal sözleşmenin ihlal edilmesi olarak kabul edilebilir. Bu durumun sonucu olarak, meydana gelen sosyal/kurumsal sinizm toplumdaki bireylerin kendilerini haksızlığa uğramış hissetmesi, güvensizlik yaşaması ve toplumdaki diğer bireylere olan inançlarını sorgulamaları olarak ifade edilmektedir (Gün ve Baskan, 2017:363).

#### 4.4.3. Örgütsel Değişim Sinizmi

Modern iş yaşamı örgütleri toplam kalite yönetimi, süreç yenileme, takım çalışmaları gibi değişikliklere yönelmeye itmiştir. Örgütsel değişim sinizmi örgütte yapılması planlanan değişimlere karşı bir tepki olup değişim çabalarının başarısız olacağına dair inancı ve değişim ajanlarının işe yaramaz ve yetersiz oldukları görüşünü kapsar. Örgütsel değişim sinizminde personel, psikolojik sözleşme ihlali çerçevesinde

yönetimin şirket performansını sürekli artırmak amacı ile yükümlülüklerini ihlal ettiğini algılamaktadır. Bir dizi değişim girişimi başarısız olduğunda, çalışanlarda başlangıçta hayal kırıklığına uğratılmış ve ihanete uğramış hissi uyanmaktadır. Gelecekteki girişimlerin başarısına yönelik karamsar tutumla birlikte, örgütsel değişim sinizmi onları daha da hayal kırıklığına uğratan bir savunma mekanizması olarak işlev görür (Abraham, 2000:272).

#### 4.4.4. İş Sinizmi

İş sinizmi daha çok örgüt hizmetlerinden doğrudan yararlananlarla birebir ilişkide olan kişilerde görülür. Çalışan zaman içinde kendisini müşteriden ayırıştırır, empati yapmaz, problemleri için müşterileri suçlar hale gelir. Kişinin yaşadığı rol çatışması iş sinizmini etkileyen önemli bir faktördür. Bu duruma örgütün değerleri ile kişinin sahip olduğu değerlerin örtüşmemesi neden olmaktadır (Abraham, 2000:273). Bu da doğal olarak kişinin işine karşı hissizliğe, aldırmaçlılığa, önemsememeye ve küçümseyici davranışlar geliştirmesine yol açacaktır (Gün ve Baskan, 2017:363).

#### 4.4.5. Çalışan Sinizmi

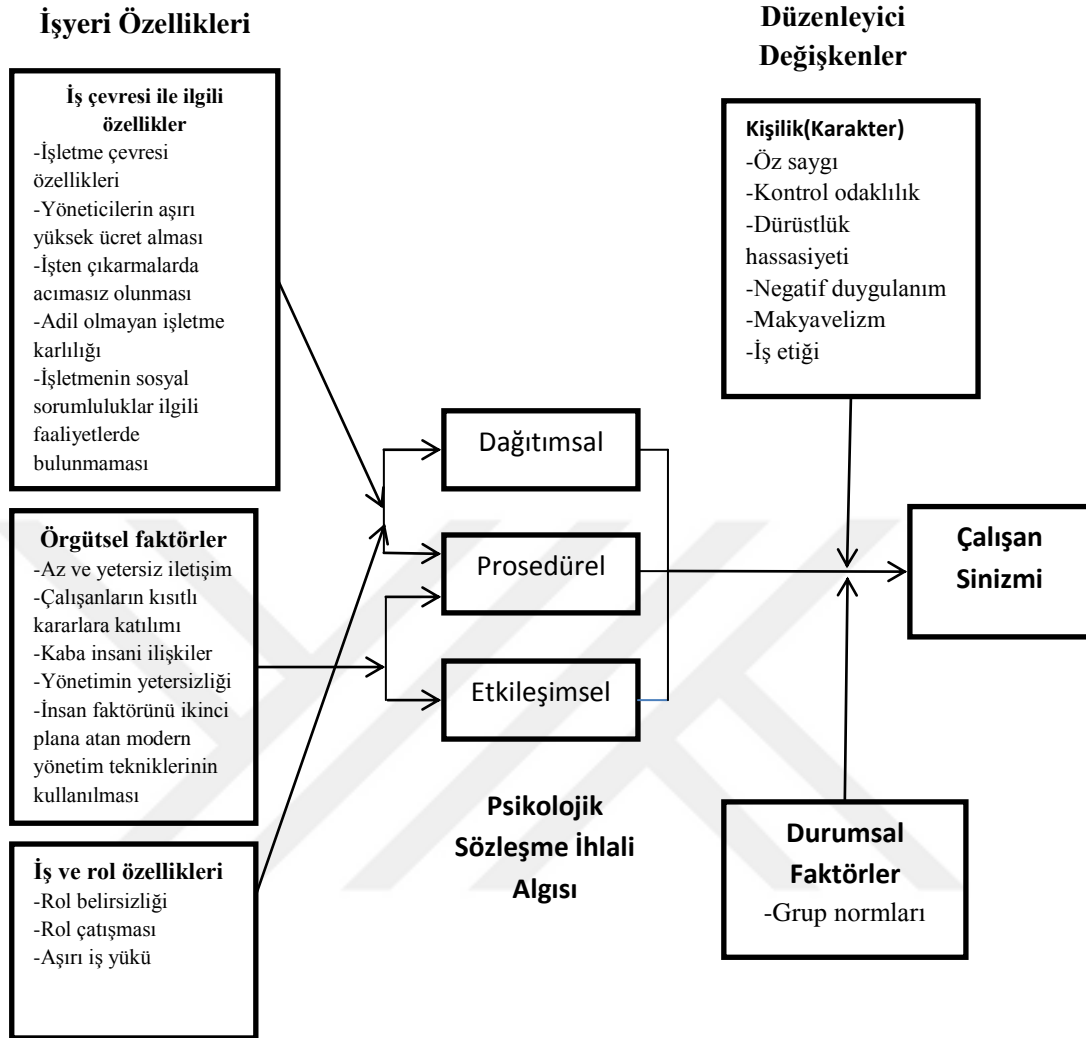
Abraham (2000:272)'in yaptığı sınıflandırmada çalışan sinizmi de yer almaktadır. Birçok çalışan, işverenlerine karşı aşırı derecede olumsuz tutumlara sahiptir ve bu olumsuz tutumlar çoğunlukla sinizm biçimindedir. Sinizm daha çok işletmeye, üst yönetimine ve iş yerindeki diğer varlıklara yöneliktir. Bu tür kişiler eşitsizlik hissi algırlarlar. Bunun yanında işveren ve çalışan arasında var olan ve eşitlik, adalet gibi etik değerleri kapsayan psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine inanırlar. Özellikle üst yönetimin kendi çıkarları için alt düzey çalışanların çıkarlarını göz ardı ettiğine dair inanç en sık görülen düşüncedir.

Bu ve benzeri nedenlerden dolayı çalışan sinizmi insan davranışına dair hayal kırıklığı gibi genel olarak olumsuz duyguları ve algıları yansıtan içgüdüsel bir kişilik özelliği olarak tanımlanır. Bu olumsuz duygulanım kişinin istihdam edildiği örgütü için çok ciddi sonuçlar doğurur (Abugre, 2017: 205).

Fettahlıoğlu (2015:180-181) güncel sinizm araştırmalarının ışığı altında örgütlerdeki çalışan sinizmi için ikili bir ayrıma gidilebileceğini söylemektedir. Bu ayrımda sinik bireyler etkin sinikler ve pasif sinikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Etkin sinikler; elinde belirli düzeyde g bulunduran, bu gücü kendi kişisel çıkarları için kullanan ve etrafındaki bireylere çıkar - menfaat ilişkisi düzleminde yaklaşan kişiler olarak tanımlanmıştır. Pasif sinikler ise belirli bir güce sahip olsa da olmasa da örgütte yer alan diğer bireylerle menfaat ilişkisine girmeyen, kurumunun menfaatini kendi menfaati önünde tutan ve sadece kurum politikaları ve uygulamalarını eleştirmekle kalan kişilerdir.

#### **4.5. Örgütsel Sinizm'in öncülleri**

Örgütsel sinizmin önemli öncüllerinden biri psikolojik sözleşme ihlalidir. Andersson (1996: 1405-1414) alışan sinizmini etkileyen faktörleri çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi çerçevesinde incelemiştir. Buna göre işyeri özellikleri kapsamında yer alan iş çevresi ile ilgili çeşitli özelliklerin, örgütsel faktörlerin, iş ve rol özelliklerinin psikolojik sözleşme ihlalini dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere çeşitli boyutlarda etkilediği tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde öz sayđı, kontrol odaklılık, negatif duygulanım, iş etiği, makyevalizm, dürüstlük hassasiyeti ve grup normlarının düzenleyici değişken rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Ortaya konan bu model Şekil 4.2'de yer almaktadır.



Şekil 4.2: Psikolojik Sözleşme İhlali Çerçevesinde Çalışan Sinizmine Etki Eden Değişkenler, Kaynak: (Anderson, 1996)

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısının örgütsel sinizme neden olduğu hususu başka çalışmalarda (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Ahmed vd., 2013) da yer almaktadır. Çalışanlar sözleşmelerinin ihlal edildiğini hissedince, büyük olasılıkla örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanacaklardır. Bununla beraber algılanan psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizmi besleyen öfke, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygulanım durumlarını da üretebilecektir.

Örgütsel politika algısı da çalışanları sinizme iten bir başka faktördür (Davis ve Gardner, 2004). Örgütsel politika algısı bir çalışanın örgütteki iş arkadaşları ve yöneticilerinin ne kadar kendi çıkarlarına yönelik hareket ettiklerine dair subjektif değerlendirmesini içerir (Ferris vd., 2000: 90). Örgütsel politika algısı yüksek

olduğunda çalışanlar örgüte güvenmezler ve yapılan faaliyetlere şüpheyle ya da alayla yaklaşır.

Çalışanlarla ilgili çoğu durum için olduğu gibi sinizmin de ortaya çıkmasını önlemek mümkün olmasa bile örgüt tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Özgener vd. (2008: 65-68) ilgili literatürü inceleyerek örgütsel sinizmi önlemeye yönelik önerilerin değişime direnci önlemeye yönelik önerilerle benzer olduğunu ifade etmiş ve örgüte yönelik önerilerini şu şekilde sınıflandırmışlardır:

- Çalışanlara kararlara katılma hakkı verme
- Yöneticilerin ilişki yönelimli davranışlarını ödüllendirme
- İş görenlere danışmanlık yapma
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi kurma
- Rekabetin yönetilmesi
- Çalışanların değişiklikler hakkında bilgilendirilmesi
- Zaman verimliliğini artırma
- Empatik bir yaklaşım benimseme
- Güvenilirliği artırma
- Geçmişten dersler çıkarma
- Çalışanlara yeni fırsatlar sunma

Polat ve Meydan (2010) tarafından 176 özel sektör çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü etkiye sahip bir örgütsel değişken olduğunu ortaya konmuştur.

Efeoğlu ve İplik (2011) tarafından ilaç mümessilleri üzerinde yapılan çalışma sonucunda algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sinizmin negatif yönlü ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm boyutlarını üzerinde en güçlü açıklama oranına sahip iki örgütsel adalet boyutunun işlemsel ve bilgisel adalet boyutlarının olduğu tespit edilmiştir.

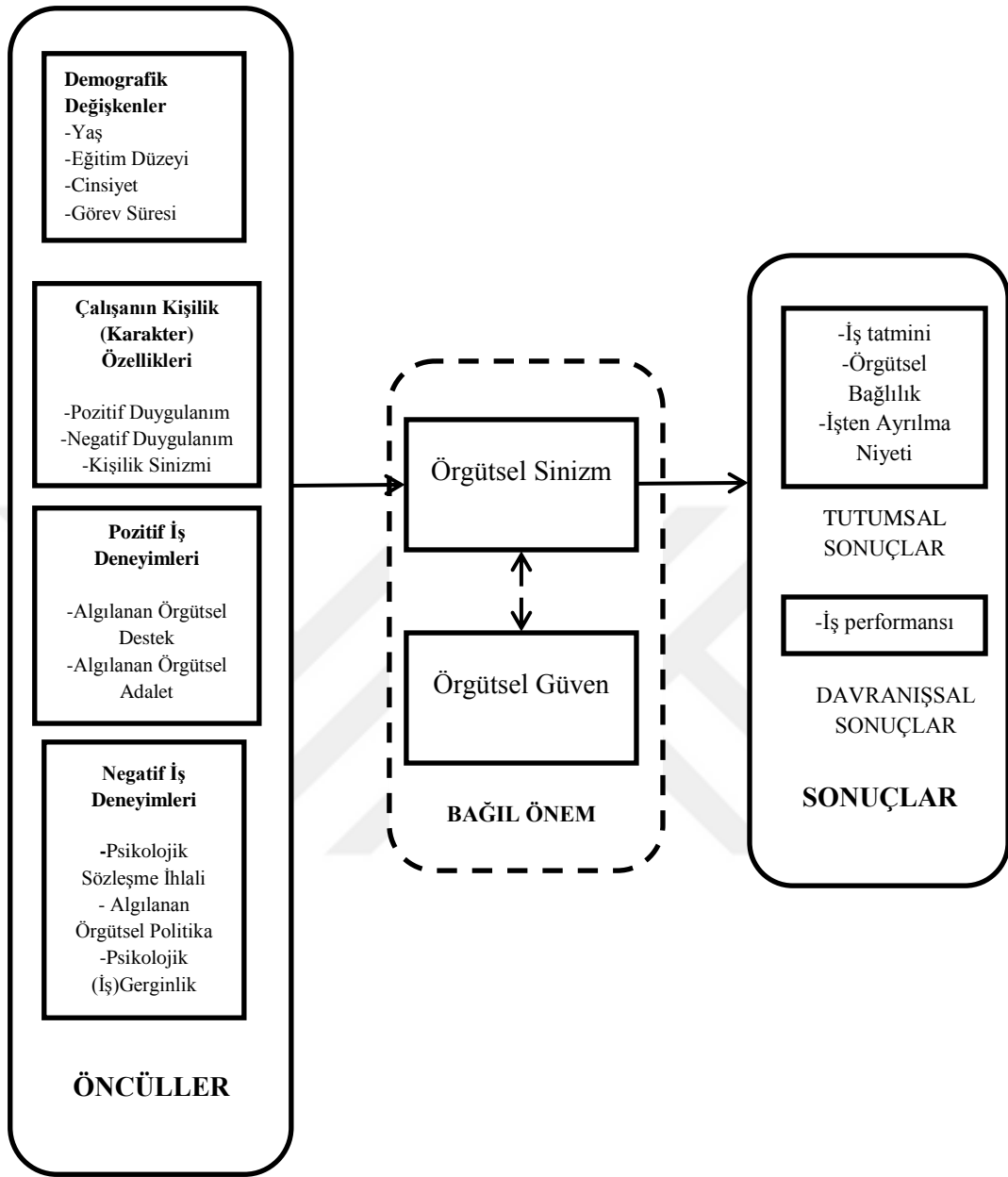
Tınaztepe (2013) tarafından farklı sektör ve bölümlerde çalışan 121 personel üzerinde gerçekleştirilen çalışmada örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizmi negatif

yönde etkilediği ortaya konmuştur. Kurum içinde sağlanan etkin ve olumlu bir iletişim ilişkisinin çalışanların sinizm algısını negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Tabak vd. (2013) tarafından tekstil sektöründe çalışan 371 personel üzerinde gerçekleştirilen çalışmada otantik liderlik davranışının örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçlarını ortaya koymak amacıyla Chiaburu vd. (2013) tarafından yapılan bir meta analiz araştırması sonucunda kavrama ait teorik bir model oluşturulmuştur. Bu model Şekil 4.3.'de gösterilmiştir.





Şekil 4.3: Örgütsel Sinizmin (Öncülleri ve Sonuçları) Teorik Modeli, Kaynak: (Chiaburu vd., 2013)

Şekil 4.3.'de görüldüğü üzere örgütsel sinizm ve örgütsel güven birbirleri arasında karşılıklı etkileşimsel ilişki içinde bulunan önemli kavramlar olarak modelin merkezinde yer almıştır. Örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmalarda örgütsel güven ve örgütsel sinizmin bağımsız ve bağımlı değişken yönüyle yer değiştirdiği görülmektedir (Akın, 2015; Karcioğlu ve Naktiyok, 2015; Türköz vd, 2013; Kesen ve Akyüz, 2015 ). Bu bağlamda



örgütsel güvenin sinizmin bir öncülü olmakla birlikte aynı zamanda bir sonucu olduğunu söylemek de mümkündür. Chiaburu vd. (2013)'nin ortaya koyduğu teorik modelde örgütsel sinizm ve örgütsel güveni etkileşimsel bir ilişki içine alarak izah etmiştir.

Model örgütsel sinizmin öncüllerini 4 ana başlık temelinde ele almıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel sinizmin öncülleri arasında yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet ve görev süresinden oluşan demografik özellikler bulunmaktadır. Bir diğer öncül olarak sinizmin belirli düzeyde kişilik özelliği olmasından da kaynaklanarak çalışanın kişilik ve karakter özellikleri olarak belirlenmiştir. Bu noktada pozitif ve negatif duygulanım ve kişilik sinizminin örgütsel sinizm algısını etkileyen kişilik ve karakter özellikleri arasında olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel sinizm alanında yapılan ampirik araştırmalara sıklıkla konu olan önemli öncüller arasında pozitif ve negatif iş deneyimleri olduğu belirtilmiştir. Pozitif iş deneyimleri arasında algılanan örgütsel destek ve algılanan örgütsel adaletin önemli bir yeri olduğu ortaya konmuştur. Kavramın negatif sonuçlarına bakıldığında psikolojik sözleşme ihlali, algılanan örgütsel politika ve iş gerginliğinden oluştuğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin sonuçlarına bakıldığında ise kavramın hem tutumlara hem de davranışlara etki ettiği görülebilecektir. Tutumsal sonuçlar arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi önemli örgütsel sonuçları olan çeşitli değişkenler olduğu görülmektedir. Kavramın davranışsal sonucu olarak iş performansının sıklıkla ele alındığı tespit edilmiştir (Chiaburu vd., 2013).

Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından özel ve kamu bankalarında çalışan 265 personel üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda çalışanların sergilediği duygusal emeğin örgütsel sinizm üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre yüzeysel rol davranışı sergileyen çalışanlarda doğal davranışlar sergileyen çalışanlara göre daha fazla sinizm algısı meydana geldiği tespit edilmiştir.

Mete ve Serin (2015) tarafından 600 M.E.B. öğretmeni üzerinde gerçekleştirilen çalışmada okul öğretmenlerinin algıladığı babacan liderlik algısının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini artıracığı ve bu duruma bağlı olarak sinizm algısının azalacağı tespit edilmiştir. Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının

babacan liderlik davranışına göre örgütsel sinizm üzerinde daha güçlü etkiye sahip bir öncül olduğu tespit edilmiştir.

Terzi ve Derin (2016) tarafından lise öğretmenleri üzerine gerçekleştirilen çalışmada demokratik liderlik davranışının örgütsel sinizmin bir öncülü olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularda okul müdürlerinin sergilediği demokratik liderlik davranışlarının öğretmenlerin sinizm algısını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Gün (2016) tarafından otel işletmelerinde çalışan personeller üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sinizm algısı üzerinde negatif yönlü etkiye, bürokratik örgüt kültürü tipinin örgütsel sinizm algısı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Jiang vd. (2017) tarafından üretim işçileri üzerine yapılan çalışmada örgütsel sinizmin otokratik liderlik davranışı ile çalışanın güvensiz davranışlar sergilemesi arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Buna ek olarak otokratik liderlik davranışın örgütsel sinizme neden olduğu bu durumun da iş yeri yalnızlığına sebebiyet verdiği ortaya konmuştur.

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

Sinizm çalışanın örgüte karşı negatif tutumunu içerdiğinden literatürde birçok çalışmada pozitif çalışan tutumu ile arasında ters yönlü ilişki bulunmuştur. Bu pozitif tutumlardan biri de iş tatminidir. İş tatmini ile örgütsel sinizm arasında çeşitli çalışmalarda (Reichers vd., 1997) negatif bir ilişki bulunmuştur. Topçu vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizmin, iş performansı üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Abraham (2000) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizmin sonuçları tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel sinizm türlerinin işe yabancılaşmayı artırdığı bu durumun da

dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kahya (2013) tarafından 105 akademisyen üzerinde gerçekleştirilen çalışmada örgütsel sinizmin hem iş tatminini hem de iş performansını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasında kurulan negatif yönlü ilişkide iş tatmininin tam aracılık rolünü üstlendiği ortaya konmuştur.

Aly vd. (2013) tarafından örgütsel sinizmin sonuçlarını belirlemeye yönelik olarak sağlık sektöründe gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda örgütsel sinizmin, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve hizmet kalitesini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların sinizm düzeyleri arttıkça algılanan örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılıkları, iş tatmini ve hizmet kalitesi azalmıştır. Buna ek olarak hemşirelerin örgütsel sinizm algısının, örgütsel sapma davranışları, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik üzerinde pozitif ve belirgin bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Mesci (2014) tarafından turizm sektöründeki 115 çalışan üzerinde yapılan çalışmada örgütsel sinizmin, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip bir değişken olduğu ortaya konmuştur.

Gün ve Baskan (2017) tarafından öğretim elemanları üzerine yapılan çalışmada örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisi boyutlar düzeyinde ele alınarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sinizmin tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde teorik olarak ele alınan araştırma değişkenlerinin literatürde birbirleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalara yer verilmiştir. Elde edilen tespitler neticesinde araştırma hipotezlerine temel oluşturulmuş ve araştırma modelinin şekillenmesine olanak sağlanmıştır.

#### 5.1. Örgüt İklimi ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler

Khan (2006) çalışmasında örgütsel sinizm kavramını işletme sinizmi olarak tanımlamıştır. Çalışan sinizmi ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada, işletme sinizminin temel sebeplerinin sırasıyla olumsuz örgüt iklimi, işten çıkarılma riski, iş güvensizliği, etik standartların eksikliği, rekabet sisteminin eksikliği olarak tanımlamıştır.

Özden (2013) tarafından resmi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmada örgüt iklimi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada örgüt iklimi yönetsel tutum, samimiyet ve engelleme boyutları ile ele alınmıştır. Örgütsel sinizm ise örgütsel sinizm, Liden ve Maslyn (1998)'in geliştirdiği bilişsel, duyusal ve davranışsal sinizm boyutlarından oluşan çok boyutlu yapısı ile ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre yönetsel tutum ve samimiyet örgüt iklimi boyutları bilişsel, duyusal ve davranışsal sinizm boyutları ile negatif yönlü anlamlı ilişki içerisinde iken engelleme örgüt iklimi boyutunun sinizm boyutları ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Torun (2016:83) örgütsel sinizm kavramının öncülleri arasında psikolojik sözleşme ihlali, olumsuz örgüt iklimi, güç dağılımındaki adaletsizlik, rekabet sisteminden yoksun ücret sistemleri, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü, çalışma sürelerindeki aşırı uzama, iş güvencesizliği, küçülme, yönetim kademelerinin azaltılması vb. değişkenlerin yer aldığını belirtmektedir.

Örgütsel sinizm kavramı üzerine çalışmalar yapan Tayfur vd. (2013), Yetim ve Ceylan (2011) araştırma önerilerinde sinizm kavramının örgüt iklimi, örgüt kültürü, algılanan örgütsel politika vb. değişkenlerin sinizm üzerindeki etkisinin araştırılması gerektiğini vurgulamışlardır.

## 5.2. Örgüt İklimi ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiler

Scot ve Bruce (1994) bir çalışma grubunun inovasyona desteği üzerine yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşiminin örgüt iklimi ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Kozlowski ve Doherty (1989) araştırmalarında lider-üye etkileşimi ile örgüt ikliminin boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada lider-üye etkileşimi kalitesi yüksek olan bireylerin örgüt iklimi algısının lider-üye etkileşim kalitesi düşük düzeyde olan bireylere göre daha olumlu olduğunu ifade etmişlerdir.

Cogliser ve Schriesheim (2000: 491) örgüt iklimi boyutlarının lider-üye etkileşim ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada örgüt ikliminin güven, açıklık, iş birliği ve karar vermede anlaşma gibi grup davranışı üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu tarz bir çalışma ortamı örgüt içinde ilişki kurulmasını kolaylaştırarak, yüksek kalitede ilişki kurma arayışının psikolojik maliyetini azaltacaktır. Bu da örgüte yeni katılan bir astın bağlı olduğu üstü ile başlangıç ilişkisini olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum lider-üye etkileşim ilişkisinin rol yapma sürecini kolaylaştıracaktır.

Aile işletmelerinde lider-üye etkileşiminin kalitesinin çalışanların bağlanma düzeyine etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolünün araştırıldığı çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlanma düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Aile işletmelerindeki örgüt ikliminin bu ilişkiyi negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşletmelerin sadece aileler tarafından yönetilmesi, örgüt norm ve değerlerinin aile üyeleri tarafından ortaya konması vb. hususlar bu negatif etkinin sebebi olarak sıralanmıştır (Ergülen, 2011: 88) .

Hofmann vd. (2013) yaptıkları araştırmada örgüt kültürü, örgütün değer yargıları, normları ve örgüt ikliminin lider- üye etkileşiminin yönünü belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler.

Akkaya (2015) tarafından yürütölen çalışmada lider- üye etkileşimi kalitesinin artmasının örgüt iklimi ve örgüt iklimine ait örgütsel yapı, sorumluluk alma, teşvik ve ödüllendirme, risk alma davranışı, samimiyet ve destek ortamı boyutlarının her birinde pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediğı tespit edilmiştir. Çalışmada lider- üye etkileşimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgüt ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiğı de tespit edilmiştir. Aracılık etkisi boyut düzeyine indirildiğinde risk alma davranışı ve destek örgüt iklimi boyutlarının kısmi aracılık etkisine sahip olduğı diğer boyutların aracılık rolü olmadığı görölmektedir.

Kasekende vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada örgüt ikliminin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde, lider-üye etkileşiminin aracılık rolüne bakılmıştır. Çalışma kamu sektörü üzerinde gerçekleştirilmiş ve aracılık rolü tespit edilememiştir. Fakat örgüt iklimi ile lider-üye etkileşimi arasında ( $p < 0,001$ ) anlamlılık düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir

### **5.3. Örgüt İklimi ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Arasındaki İlişkiler**

Gardner ve Martinko (1988:323)'te oluşturdukları izlenim yönetimi süreci modelinde örgüt iklimi ile yüksek düzeyde ilişkili olan örgüt kültürünün, izlenim yönetimi taktiklerinin bir öncülü olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt kültürünü oluşturan mitler, semboller, politikalar, stratejiler, normlar çalışana hangi davranışın doğru olduğunu hissettirir. Birey bu saiklere göre kendi izlenim yönetimini belirleyebilmektedir.

Demir (2002: 81) araştırmasında, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerinin seçimini etkileyen faktörlerden birisinin de örgüt iklimi olduğunu belirtmiştir. Eğer örgüt iklimi çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanıyorsa birey kendini savunmaya yönelik taktikleri, olumlu olarak algılanması durumunda ise kendini sevdirmeye yönelik taktikleri kullanmaya yönelebilecektir.

Houston ve Grandey (2003) izlenim yönetimi taktiklerinin zarar verici davranışlara nasıl yol açabileceği üzerine yaptıkları bir nitel araştırmada, gruba dahil olmayı önemli bir unsur olarak çalışanlarına hissettiren bir örgüt ikliminde bireyler gruba dahil olmak adına sahip olduğu farklılıkları göz ardı ederek izlenim yönetimi taktiklerini sonuna kadar kullanabilmekte ve kendini sevdirmeye çabası içine girebilmektedir.

Rosenfeld vd. (Akt.: Roberts, 2005: 44) izlenim yönetimi taktiklerini, örgütte yer alan bireylerin örgüt politikasına hakim olmak, daha iyi iş ilişkileri kurmak, grup bağlılığını sağlamak, çatışma içinde olduğu meslektaşlardan kaçınmak ve daha keyifli bir örgütsel iklim oluşturmak gibi konularda örgütteki sosyal yeteneğin yeni bir biçimi olarak tanımlamışlardır.

Litwin ve Stringer'in örgüt iklimi boyutlandırması sonucu ortaya çıkan faktörlerden birisi olan örgütsel yapı ve onun yapısı izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımını etkilemektedir. Hiyerarşik yapının fazla ya da az olmasına bağlı olarak çalışanın izlenim yönetimi taktiklerini sergileme sıklığı artacak ya da azalacaktır. Hiyerarşik bir yapıda çalışan birey dikkatleri kendi üzerine çekebilmek için daha fazla izlenim yönetimi taktiği sergileyebilecektir (Erdem, 2008: 52).

Sayıcı (2012) eğitim kurumları üzerinde yaptığı araştırmasında izlenim yönetimi taktikleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi farklı bir açıdan ele almıştır. Örgüt ikliminin oluşumunda liderliğin önemli bir belirleyici olduğundan yola çıkarak örgütte oluşturulacak olumlu bir örgüt ikliminde liderin kullanacağı izlenim yönetimi taktiklerinin önemi vurgulanmıştır.

#### **5.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri ile Lider-üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiler**

Erdem (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktiklerinin aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre lider-üye etkileşim sürecinde izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasının çalışanın, lider üzerinde olumlu

bir imaj oluşturmasına ve lidere yakın grup içerisinde yer almasına olanak sağlayacağı belirtilmiştir. Çalışmada lider-ye etkileşiminin kalitesinin artmasının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. alışan vatandaşlık davranışı sergilemek adına daha fazla izlenim yönetimi taktiği sergileyebilecektir.

Sığrı ve Oğuzhan (2012) M.E.B. Öğretmenler zerine yaptıkları çalışma sonucunda lider-ye etkileşimi kalitesinin izlenim yönetimi taktiklerinden sadece niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma boyutunu etkilediğini belirtmektedirler.

Oğuzhan ve Sığrı (2014) tarafından eğitim örgütleri üzerine gerçekleştirilen bir diğer çalışmada da aracılık etik iklimi boyutunun izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımını arttırdığı ve etik iklim tiplerinin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisinde çok boyutlu lider-ye etkileşiminin genellikle kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Kişilik zellikleri ile lider ye etkileşiminin arasındaki ilişkide izlenim yönetimi taktiklerinin aracılık rolüne sahip olup olmadığının araştırıldığı bir çalışmada, izlenim yönetimi taktiklerinin aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Tayvan bankacılık sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmada izlenim yönetimi taktiklerinin lider ye etkileşiminin önemli bir belirleyicisi olduğu görülmektedir. Sağlanan bu ilişkide grup dayanışmasının düzenleyici bir rolü olduğu da belirtilmiştir (Weng ve Chang, 2015:7).

Oğuzhan (2015) tarafından yapılan bir diğer çalışmada niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğinin lider-ye etkileşiminin etki boyutu ve profesyonel saygı boyutu üzerinde, kendini örnek bir çalışan gibi göstermeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğinin lider-ye etkileşiminin bağlılık boyutu üzerinde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Mumcu vd. (2016) tarafından yrtlen çalışmada izlenim yönetimi taktiklerinin lider-ye etkileşimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada genel izlenim yönetimi taktikleri ile lider-ye etkileşimi arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Değişkenler zerine yapılan analiz boyut düzeyine indirildiğinde kendini acındırmaya çalışma



boyutu ile lider üye etkileşiminin etki boyutu arasında negatif yönlü, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma boyutu ile lider-üye etkileşiminin sadakat boyutu arasında pozitif yönlü doğrusal ilişki tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi neticesinde kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmanın lider üye etkileşiminin sadakat boyutu, kendini acındırmaya çalışmanın lider-üye etkileşiminin etki boyutu üzerinde açıklama oranlarına sahip olduğu görülmüştür.

### **5.5. Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler**

Davis ve Gardner (2004) doğruluk, dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi temel ilkelerden uzaklaşan davranışların sergilendiği örgütlerde lider-üye etkileşiminin düşük seviyelerde gerçekleştiğini ve bu durumda örgütsel sinizmin gerçekleşmesine neden olduğunu belirtmişlerdir.

Gültekin (2014) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü, kamu üniversitesinde görev yapmakta olan 209 akademik ve idari personel üzerinde araştırılmıştır. Çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi değişkenleri arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik bir model oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların örgütleri tarafından kendilerine verilen sözlerin tutulmadığını gördüklerinde örgüte karşı sinik bir tavır geliştirmeleri mümkündür. Psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarını değerlendiren çalışanların örgüte karşı sinik davranma eğiliminde olmaları yöneticileri ile ilişkilerinin kalitesine ilişkin algılarına dayanmaktadır. Bu deneyimi yaşayan çalışanlar yöneticileriyle bekledikleri kalitede bir etkileşim içinde olmadıklarını düşünmekte bu düşünce ile örgüte yönelik tutumları daha olumsuz hale dönüşmektedir.

Kanbur ve Kanbur (2015:211) tarafından yapılan çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizmi, bilişsel duygusal ve davranışsal olmak üzere her üç örgütsel sinizm boyutunda negatif yönde etkilediğini ve bu ilişkide içsellik statüsünün aracılık etkisine sahip olduğunu belirtmişlerdir.

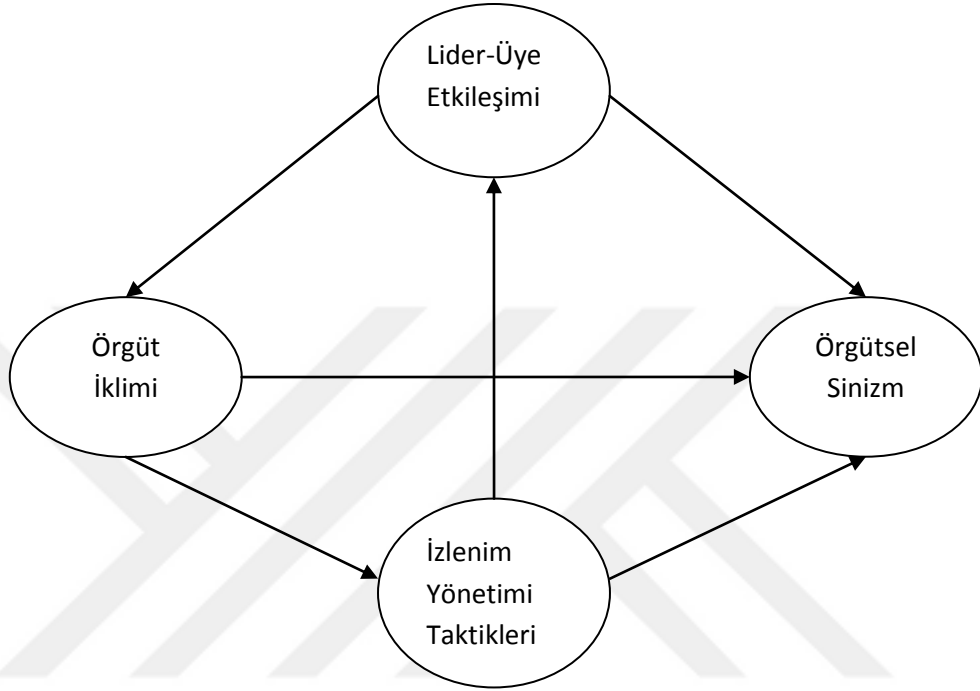
Çetin ve Kaptangil (2016) tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm ile her üç boyutta da negatif yönlü ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin bilişsel ve duygusal sinizm üzerinde anlamlı negatif yönlü etkileri tespit edilmişken, davranışsal sinizm üzerinde kısmi düzeyde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

### **5.6. İzlenim Yönetimi Taktikleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler**

İzlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel sonuçlar üzerinde etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada Demiral (2013:136) izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel adalet, örgütsel sinizm, performans değerlendirme sonuçları ve terfilerden oluşan memnuniyetsizlik algısı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Memnuniyetsizlik algısının aracı değişken olarak kurgulandığı araştırma modelinde izlenim yönetimi taktikleri ile memnuniyetsizlik algısı arasında negatif yönlü bir ilişki varken memnuniyetsizlik algısı ile örgütsel sinizm ve adaletsizlik algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında araştırmacı beyaz yakalı çalışanlarda izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımının arttıkça, memnuniyetsizlik algısının azalacağını dolayısıyla çalışanların sinizm ve adaletsizlik algılarının da azalacağını öngörmektedir. Eğer izlenim yönetimi taktikleri kullanımı düşük seviyede ise bu durumun tam tersi meydana gelerek sinizm ve adaletsizlik algılarının artacağı öngörülmektedir. Bu açıdan yöneticinin örgüt verimliliğini düşürmemek amacı ile performans değerlendirme sürecini izlenim yönetimi taktikleri sergileme becerisi değerlendirme faaliyeti halinden kesin bir çizgi ile ayırması ve bu noktada farkındalık ortaya koyması gerektiği vurgulanmıştır.

İzlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi üzerine varsayımlarını açıklayan (Demiral, 2013: 57-58) şu hususa özellikle değinmektedir. Örgütte yer alan diğer bireylerden daha yüksek performansa sahip olmasına rağmen izlenim yönetimi taktikleri sergilememesi nedeniyle hak ettiği performansın karşılığını alamayan çalışan örgütsel sinizm yaşayabilecektir. Ayrıca (Demiral, 2013) bireyin kişilik özellikleri açısından bu taktikleri sergilemeyebileceği gibi bireyde bu taktikleri sergileyebilme kabiliyeti olmayışının sinizm yaşamasına neden olabileceği de ifade edilmektedir.

Kavramlar arasındaki yapılan ampirik çalışmaların neticesinde ortaya çıkan ilişki ve etkileri ortaya koyan model Şekil 5.1. de gösterilmektedir.



Şekil 5.1: Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Literatür Taraması Sonucu Öngörülen Araştırma Modeli

## ALTINCI BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Bu bölümde örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde, izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin rolünü belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın, yöntemine, istatistiksel analizlerine ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde yer alan çalışanlar için önemli bir etken olan örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışanlar tarafından sergilenen izlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşim düzeyinin bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktır.

Sinizm, özellikle 2000’i yıllardan bu yana hem toplumsal hem de iş hayatında yer alan bireylerin algıladığı ve nihayetinde de önemli düzeyde olumsuz örgütsel ve bireysel sonuçlara neden olan bir davranış türüdür (Chiaburu vd., 2013). Kavrama yönelik yapılan son çalışmalar ve tanımlamalar örgütsel sinizmin bir kişilik özelliği ve duygu olmakla birlikte genel olarak örgüt çalışanlarının örgütün politika ve uygulamalarına bir tepki olarak geliştiğini belirtmektedir (FitzGerald, 2002). Bu açıdan örgüt iklimi; örgüt yapısı, destek, standartlar, bağlılık, sorumluluk, fark edilme gibi temel boyutlar altında çalışanın örgütteki teneffüs ettiği havayı yansıtan önemli bir ölçüttür (Stringer, 2001). Buna bağlı olarak örgüt iklimi, çalışanın kurum içindeki olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (Kuenzi ve Schminke, 2009).

Çalışanın bağlı bulunduğu kurumda ast-üst ilişkileri ve resmi karar mekanizmaları belirgin bir şekilde tanımlanmış, örgütte çalışanlara ait roller ve işler açık ve mantıklı bir şekilde belirlenmiş dolayısıyla örgütte var olan örgütsel yapı verimli bir şekilde işlemekteyse, çalışanlar gösterdikleri performansın niteliği karşılığında ödüllendirilmekte ve terfi sistemi adil ve en iyilerin üst kademelere doğru yükselmesini sağlayacak bir yapıda kurulmuş ise, örgütte çalışanlar arasında kurulan içten bir arkadaşlığa dayanan destek ilişkisi mevcut ise, çalışanlarının kurumlarına

bağlılık seviyesi istenen düzeyde gelişmiş ise personelin kurumunun bütünlükten yoksun olduğuna yönelik bir inanç geliştirmesine, örgüte karşı negatif ve eleştirel davranış eğilimine girmesi yönünde gelişen örgütsel sinizm davranışı azalabilecektir. Belirtilen bu durumların tersi olması durumunda ise olumsuz örgüt ikliminin varlığı ile örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar temelinde artacağı öngörülmektedir. Bu durum örgüt iklimi ile sinizmin negatif yönlü ilişki içinde olacağı ve örgüt ikliminin sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olabileceğinin öngörülmesine olanak sağlamaktadır.

Öngörülen bu örgüt iklimi-örgütsel sinizm ilişkisi üzerinde lider- üye etkileşimi ve çalışanlar tarafından sergilenen izlenim yönetimi taktiklerinin rolünün ortaya konması araştırmanın bir diğer önemli amacıdır. İklim-sinizm ilişkisi içinde çalışan algıladığı iş atmosferine bağlı olarak bireysel çıkarlarını maksimize etme gayreti içinde olabilecektir. Diğer bir ifadeyle örgütünün kazananlar kısmında yer almak isteyebilecektir. Bu durum doğal olarak belirli bir grubu dışarda bırakacak ve grup üyelerinin sinik davranışlar geliştirmesine meydan verebilecektir. Bu bağlamda birey çıkarlarını maksimize etme yolunda örgütünde iki önemli seçenek bulunmaktadır. Birincisi önemli bir güce sahip bir lidere yakın olarak onunla sürekli etkileşimde bulunmak diğeri ise bireysel olarak çevresindeki insanların kendisi hakkındaki izlenimlerini yönetmek ve dolayısıyla bireysel çıkarları doğrultusunda örgütsel fayda sağlamaktır. Günümüz örgütlerinde çalışanlar için lidere yakın olmak önemli örgütsel sonuçları beraberinde getirebilecektir. Lider- üye etkileşim teorisinin doğal bir sonucu olarak oluşan iç grup(in group) ve dış grup (out group) ayrımı örgüt çalışanları içinde belirli farklılaşmaları beraberinde getirmektedir. Lidere yakın olan iç grup diye adlandırılan lidere yakın olmadan kaynakları örgütsel ve bireysel olumlu çıktıları beraberinde getirebilmektedir. Bu durumda çalışanın örgütünde daha az örgütsel sinizm yaşayacağı öngörülmektedir. Diğer taraftan ise lider ile kurduğu etkileşim yönüyle uzakta kalan dış grupta örgütsel sinizmin daha fazla yaşanacağı öngörülmektedir. Benzer bir şekilde izlenim yönetimi taktiklerinde çalışanların toplumsal ve örgütsel hayatta yönetici ve meslektaşlarının algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimlerinden oluşmaktadır. Sergilenen bu taktikler; “kendine acındırmaya çalışma”, “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma”, “kendini örnek bir çalışan gibi göstermeye çalışma”, “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma”, “karşısındakini

yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak” gibi çeşitli davranışlar sergilenmesi yoluyla örgütlerdeki yönetici ve çalışanların izlenimini yönlendirebilmektedir. Çalışanın örgütte yer aldığı pozisyon ve duruma göre değişiklik gösteren bu taktikler çalışana olumlu katkı sağlayabilmektedir. Niteliklerini tanıtarak, örnek bir personel davranışı sergileyerek kurum yöneticisi ve iş arkadaşları tarafından donanımlı ve örnek bir personel olarak gözüken çalışan, elde ettiği bu konum vasıtasıyla pozitif örgütsel çıktıları artırabilmektedir. Karşısındaki iş arkadaşı ya da yöneticisini yücelterek (yağcılık yaparak) olumlu ilişkiler geliştiren, yardım almak ya da işten kaçmak amacıyla kendini acındırmaya çalışan ve yeri geldiğinde iş arkadaşlarını tehdit edebilen örgüt çalışanın elde ettiği kazanımlar sayesinde daha az sinik davranış sergileyeceği öngörülmektedir.

## 6.2. Araştırmanın Önemi

Ulusal yazında araştırma değişkenlerine ait literatür tarandığında örgüt iklimi ve örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı bir yüksek lisans tezi ve bir ulusal bildiriden ibarettir. Bu çalışmalar da aynı araştırmanın temelinde eğitim örgütleri üzerine gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmalarda kavramlar arasındaki ilişki yapılan korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Bu çalışma dışında örgüt iklimine benzer bir kavram olan etik iklim kavramının sinizm ile olan ilişkisi benzer şekilde eğitim örgütleri ve konaklama işletmeleri üzerinde incelenmiştir. Bu çalışmada araştırma özel sektörde faaliyet gösteren, belirli performans kriterlerine sahip kar amacı güden özel ve kamu bankaları üzerinde gerçekleştirilecektir. Lider-üye etkileşimi ve izlenim yönetimi taktikleri kavramlarının da araştırma modeline dahil edilerek analiz edilmesinin sinizm gibi örgütler açısından birçok olumsuz örgütsel sonuca sebep olan bir kavramın anlaşılması açısından önem arz edeceği düşünülmektedir. Çalışmanın bu yönü itibari ile alan yazınına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Örgütsel sinizm, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti gibi örgütler açısından önemli örgütsel çıktıları olan kavramlar üzerinde etkilere sahiptir (Chiaburu, 2013). Örgütler açısından bu denli öneme haiz olan kavramın öncüllerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında literatür örgütsel adalet, algılanan örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel destek etrafında yoğunlaşmış ve

kurgulanmıştır. Bu kavramlardan farklı olarak işletme çalışanları ve sahipleri açısından önemli bir ölçüt olan örgüt ikliminin (örgüt yapısı, destek, bağlılık, sorumluluk, fark edilme ve standartlar) boyut düzeyinde ele alınarak örgütsel sinizm üzerindeki etkisi bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm boyutları ile incelenecektir.

Örgüt ikimi ile ilişki olarak benzerlikleri olan örgüt kültürünün, örgütsel sinizm arasındaki ilişki bir çok çalışmada ele alınmıştır (Balay vd., 2013; Gün, 2016; Görmen, 2017). Örgüt iklimi, statik (durağan) bir yapıya sahip olan örgüt kültüründen farklı olarak daha dinamik bir yapıya sahiptir. Örgüt kültürü, örgütlerde yıllar içinde oluşan kahramanlar, simgeler, törenler, semboller, örf, dil ve normlardan oluşmaktadır. Bu ve benzeri hususların bir işletmede meydana gelmesi belirli bir tarihsel süreçte dayanmaktadır. Günümüz işletmelerine bakıldığında ise birçoğunun kuruluşlarından sonraki ik 5 yıl içinde kapandığı tespit edilmiştir (Capital, Online Ocak Sayısı, 2010; ATO, 2005). Bu tespit Türk işletmelerinin belirli bir kültürel yapı oluşturmayacak kadar kısa ömürlü olabildiğini göstermektedir. Buna karşın örgüt iklimi örgütsel yapı, farkedilme, destek, standartlar, sorumluluk ve bağlılık gibi ölçülebilen ve daha hızlı ve kolay müdahale edilebilecek dinamiklere sahiptir. Bu açıdan yürütülecek bu tez çalışması sonucunda elde edilen bulguların hem uygulamacılara, hem de araştırmacılara ve bundan sonraki yapılacak çalışmalara bir girizgah olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. İklim ve sinizm arasında öngörülen bu ilişki düzeyinde lider-üye etkileşimi ve izlenim yönetimi taktiklerinin etkiye sahip olup olmadığının yerli ve yabancı literatürde daha önce hiç araştırılmamış olmasının konuya farklı bir bakış açısı sağlaması ile ilgili literatüre katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

### **6.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntemi kısmında araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, araştırma modeli ve hipotezleri, verilerin analiz edilmesine yönelik yapılan işlemler ve araştırmanın kısıtları alt başlıkları yer almaktadır.

### 6.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Tokat ili merkez ilçesi ve 11 ilçesinde (Almus, Artova, Başçiftlik, Erbaa, Niksar, Pazar, Reşadiye, Sulusaray, Turhal, Yeşilyurt, Zile) faaliyette bulunan 59 banka şubesindeki toplam 645 banka personelinden oluşmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2017). Tokat ili merkez ilçesi ve ilçelerinde yer alan banka şube sayıları kamu, özel ve katılım bankası bazında ele alınarak ayrıntılı bir şekilde Tablo 6.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 6.1: Banka Şube Sayıları ve Toplam Banka Personel Sayısı

İlçe	Kamu Sermayeli Banka Şube Sayısı	Özel ve Yabancı Sermayeli Banka Şube Sayısı	Katılım Bankası Şube Sayısı	Toplam Şube Sayısı
Merkez	6	9	3	18
Erbaa	3	7	-	10
Turhal	3	6	-	9
Niksar	3	4	-	7
Zile	3	4	-	7
Almus	1	-	-	1
Artova	1	-	-	1
Başçiftlik	1	-	-	1
Pazar	1	-	-	1
Reşadiye	2	-	-	2
Sulusaray	1	-	-	1
Yeşilyurt	1	-	-	1
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>59</b>
<b>Banka Şube Sayısı</b>				
<b>Toplam Banka Personel Sayısı</b>				<b>645</b>

Araştırma örneğine toplam nüfusu 60.000 den fazla ve şube sayısı 7 üzerinde olan Tokat ili merkez ilçesi, Erbaa, Turhal, Zile ve Niksar ilçelerinde yer alan banka şubelerine ait personeller dahil edilmiştir. Belirtilen şube ve personel sayıları göz önünde bulundurulduğunda hedeflenen araştırma örneği evrenin %86'sını temsil etmektedir. Araştırmada kolayda örnekleme yoluyla belirlenen merkez ilçe ve 4 ilçedeki tüm bankalarda çalışan 420 personele anket uygulaması yapılabilmektedir. Dağıtılan 420 anket formundan 364'ünden geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen anketlerde eksiklikleri



bulunan 65 anket analizden çıkarılmış ve 319 anket ile araştırmanın analizleri gerçekleştirilmiştir. Belirlenen örneklem sayısının evreni temsil edip etmek amacıyla örneklem sayısının evren büyüklüğünü temsil kabiliyetini ölçen formülasyona bakılacaktır. Bu formülasyon aşağıdaki gibi yer almaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

Belirlen bu formülasyonda N: Hedef kitledeki birey sayısını, n: örnekleme alınacak birey sayısını, p: incelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını, q: incelenen olayın görülmeyiş sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını, t: belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değeri, d: olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir.

Bu formülasyondan elde edilen bilgiler doğrultusunda 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile evren büyüklüğünü temsil eden örneklem sayısına ilişkin sayılar aşağıdaki tabloda belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Tablo 6.2: Çeşitli Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	500	<u>750</u>	1000	2500	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	<u>254</u>	278	333	357	370	378	381	383	384

Tablo 6.2'den elde edilen bilgiler ışığında 750 kişilik bir evren büyüklüğü için 254 kişilik örneklem sayısının yeterli olduğu görülmektedir. Bu durumda 645 personelden oluşan araştırma evreni için 319 yeterli düzeye sahip bir örneklem sayısı olarak kabul edilebilir.

Bu çalışmada araştırma evreni olarak bankacılık sektörü seçilmiştir. Bankacılık sektörünün araştırma evreni olarak seçilmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Öncelikle sektörün Türkiye ekonomisinde önemli bir konumu ve karlılığı vardır. Sektör Türkiye ekonomisinin başat sektörleri arasındaki yerini uzun yıllardır korumaktadır. Ayrıca araştırma da kurulacak olan model ve örgütsel değişkenlerin sektörde anlamlı

karşılığını bulabileceği düşünülmektedir. Ülke ekonomisinin gelişimi açısından önemli bir alan olan ve finansal sektörün temelini oluşturan bankacılık sektörü her geçen gün artan kredi hacmi ve müşteri sayısı ile ülkemizin en karlı sektörlerinden biri olmaya devam etmektedir. Bu yüksek karlılık oranı bankalar arasında oluşan büyük bir rekabet ortamını beraberinde getirmektedir. Sektörde yaşanan acımasız rekabet ortamı, bankaların elinde bulundurduğu kaynakları en etkin biçimde kullanma yönünde yöneticileri zorlamaktadır (Ecer, 2013:172). Yaşanan bu büyük rekabet, marjinal sayıda müşteriye yönelmeyi gerektirmektedir. Kârlılığını maksimize etmeye çalışan bankalar agresif satış hedefleri belirlemekte, pazarlamaya ağırlık vererek ürün çeşitliliğini (kredi kartı, bireysel ve ticari kredi çeşitleri) arttırarak en kârlı bankacılık anlayışını benimsemektedirler (Güney & Mandacı, 2009:88; Solmaz & Uçma, 2010:98). Az çalışan, çok iş ve yüksek karlılık düşüncesi ile çalışan sektördeki bankalarda bu ve benzeri durumlar personelin iş yükünü arttırmakta ve personelin üzerinde ciddi düzeyde baskı oluşturmaktadır. Bu ve benzeri hususların tümünün çalışanın örgütüne karşı bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutta sinik davranışlar geliştirmesine sebep olabileceği düşünülmektedir. Yaşanan tüm bu olumsuzluklar olumlu bir iş atmosferi (örgüt iklimi) ile belirli düzeyde azaltılabilir. Örgüt yapısının çalışanların iş yükünü kolaylaştıracak ve verimliliği sağlayacak şekilde kurgulanması, yoğun iş temposu altında çalışanın arkadaşlık ilişkisi geliştirdiği bir ekibin içinde ihtiyaç duyduğu anda destek alabileceğini hissetmesi, kurumsal bağlılığın çalışanlar tarafından ortak bir şekilde hissedilmesi vb. örgüt iklimine ait ölçütler sektör çalışanı açısından önem arz etmektedir. Örgüte ait atmosferin olumlu ya da olumsuz olmasına bağlı olarak yoğun iş temposu altında çalışma hayatına devam eden personel bir yandan da kurumunda kendi kişisel kariyerini ilerletmek zorunda kalmaktadır. Sektör personeli genellikle gişe personeli ya da servis görevlisi olarak başladıkları meslek hayatlarına çeşitli kademelerden geçerek şube müdürü olma yolunda ilerlemektedirler. Bu bağlamda çalışanın kendini kurum içerisinde yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına diğer tarafta ise müşterilerine kabul ettirebilmesinin önemi karşımıza çıkmaktadır. Personel tarafından sergilenebilecek izlenim yönetimi taktikleri ve lider ile sağlanan yakın etkileşim bu noktada karşımıza çıkabilecektir. Diğer yönden ise kurum içindeki terfilerde ve performans puanlamalarında karar verici konumunda yer alan şube müdürü önemli bir yere sahiptir. Şube müdürü elinde bulundurduğu performans değerlendirme,

terfi görüşü vb. yetkilerle şubelerde önemli yetkilere sahip bir yönetici pozisyonunda yer almaktadır. Bu açıdan banka personeli ile müdür arasında kurulan olumlu ve yakın etkileşim çalışanın kritik pozitif örgütsel çıktılar (terfi, performans puanlaması vb.) elde etmesini sağlayabilecektir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı araştırma değişkenleri ve kurulacak araştırma modelinin sektör personeli açısından anlamlı bir karşılığının olacağı öngörülmektedir.

### **6.3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırma yüz-yüze anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma anketinde 5’li Likert derecelendirmesi kullanılmıştır. Anket formunda örgüt iklimi, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin ifadeler “1 Kesinlikle Katılmıyorum”, “2 Katılmıyorum”, “3 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4 Katılıyorum”, “5 Kesinlikle Katılıyorum” olarak kodlanmıştır. İzlenim Yönetimi Taktikleri ölçeğinde ise ifadeler “1 Hiçbir Zaman”, “2 Nadiren”, “3 Ara Sıra”, “4 Genellikle”, “5 Her Zaman” biçiminde kodlanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde banka personelinin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, yaşı, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu, çalıştığı bankanın sermaye türü (kamu-özel) olmak üzere 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde örgüt iklimi, örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşim kavramlarına ilişkin ölçekler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise izlenim yönetimi taktikleri ölçeği bulunmaktadır. Anket formu 7 demografik soru ve 71 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ölçekler ile ilgili açıklamalar sırasıyla yapılacaktır.

#### **6.3.2.1. Örgüt İklimi Ölçeği**

Araştırmada Stringer (2001) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Stringer (2001) tarafından geliştirilen bu ölçek alan yazınında en sık kullanılan Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğinin revize edilmiş versiyonudur. Stringer (2001) tarafından geliştirilen bu ölçek 6 boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar örgütsel yapı, sorumluluk, fark edilme, destek, standartlar ve bağlılık olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ait her bir boyut 4 ifade ile ölçülmektedir. Boyutlar ve boyutlara ait ifadelerin anket formundaki madde numarası Tablo 6.3’ de gösterilmektedir

Tablo 6.3: Örgüt İklimi Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyutlar	Anket Formundaki Madde Numarası
1 Örgüt Yapısı	3,6,9,20
2 Sorumluluk	4,13,18,22
3 Fark Edilme	1,5,17,19
4 Destek	2,8,14,16
5 Standartlar	7,10,12,24
6 Bağlılık	11,15,21,23

Stringer (2001) tarafından geliştirilen ölçek ülkemizde ilk defa Hocaniyazov (2008) tarafından yürütülen tez çalışmasında Türkçe çevirisi yapılarak kullanılmış ve yapılan bu çeviri Ergülen (2011) tarafından da kullanılmıştır. Yılmaz (2010) tarafından yürütülen bir başka çalışmada ölçek çevirisi, Litwin ve Stringer (1968)'a ait örgüt iklimi ölçeğinin çevirisini yapan Nilgün Kalfazade Birim tarafından yapılmış ve alandaki bir grup profesör tarafından kontrolü yapılarak doğrulanmıştır. Bu çeviri de bir çok örgüt iklimi araştırmasında kullanılmıştır (Tunçay, 2013; Sönmez, 2014). Bu çalışmada, yapılan her iki çeviri de dikkate alınarak ve ölçeğin uygulanacağı bankacılık sektörü de göz önünde bulundurularak gerekli düzeltmeler yapılmış ve araştırma ölçeğine son hali verilmiştir. Ölçekte 3, 8, 9, 13, 14, 17, 20, 21, 23 ve 24 madde numaralı ifadeler orijinal formunda yer aldığı gibi ters çevrilmiş olarak anket formunda yer almaktadır. Araştırma analizleri yapılmadan önce gerekli dönüştürme işlemleri yapılmıştır.

### 6.3.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Araştırmada örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadker ve Dean (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 ifadeli örgütsel sinizm ölçeğinin revize edilmiş halidir. Ölçek sinizm araştırmaları konusunda sıklıkla müracaat edilen bir ölçme

aracı olarak kabul görmektedir. Karacaoğlu ve İnce (2012) yaptıkları geçerleme çalışması sonucunda ölçeğin Türk örneklem yapısında da güçlü ve yeterli bir ölçüm aracı olduğuna işaret eder nitelikte bulgulara ulaşmıştır. Ölçeğin Türk örnekleminde ve farklı sektörlerde 3 boyutlu orijinal yapısına uyum gösterdiği görülmüştür. Ölçekte bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm olmak üzere 3 boyut bulunmaktadır. Bilişsel sinizme ait 5 ifade, duygusal ve davranışsal sinizm boyutlarına ait 4'er ifade bulunmaktadır. Belirlenen bu 3 boyutu ölçmeye yönelik toplam 13 ifade bulunmaktadır. Boyutlar ve boyutlara ilişkin ifadelerin anket formundaki madde numarası Tablo 6.4.'da gösterilmiştir.

Tablo 6.4: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

	Boyutlar	Anket Formundaki Madde Numarası
1	Bilişsel Sinizm	25,26,27,28,29
2	Duygusal Sinizm	30,31,32,33
3	Davranışsal Sinizm	34,35,36,37

### 6.3.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Araştırmada lider-üye etkileşiminin ölçümü için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) adlı ölçek kullanılmıştır. Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşim teorisi kapsamında Dienesch ve Liden (1986)'a ait (etki, sadakat, katkı) 3'lü boyutlandırmaya profesyonel saygı boyutunu kazandırarak 4 boyutlu bir ölçek oluşturmuştur. Çalışmasında her bir boyutu ölçmeye yönelik 3 sorudan oluşan toplamda 12 ifadeli bir ölçek meydana gelmiştir. Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılan çalışmada Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin yüksek düzeyde geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin alan yazınındaki ampirik araştırmalara katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Lider-üye

etkileşim ölçeğine ait boyutlar ve boyutlara ilişkin ifadelerin anket formundaki madde numarası Tablo 6.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 6.5: LÜE Ölçeğine Ait Boyutlar ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyutlar	Anket Formundaki Madde Numarası
1 Etki	38,39,40
2 Sadakat	41,42,43
3 Katkı	44,45,46
4 Profesyonel Saygı	47,48,49

#### 6.3.2.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği

Araştırmada izlenim yönetimi taktiklerini ölçebilmek amacıyla Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen izlenim yönetimi taktikleri ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar ölçeği Jones ve Pittman (1982)'deki izlenim yönetimi taksonomisi temelinde oluşturmuştur. Ölçek 5 boyut ve toplam 22 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; niteliklerini tanıtmak, kendini sevdirmeye çalışmak, örnek personel gibi görünmeye çalışmak, tehdit etme ve kendini acındırmaya çalışmak olarak ölçekte yer almaktadır. Basım vd. (2006b) tarafından ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması tamamlanmıştır. Ayrıca çalışmada ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda ölçeğin orijinal faktör dağılımına benzer bir faktör yapısı dağılımı gösterdiği belirlenmiştir. Ortaya çıkan boyutlar; niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışmak, kendi önemi zorla fark ettirmeye çalışmak, kendini acındırmaya çalışmak ve işine sahip çıkmaya çalışmak olarak adlandırılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarında Bolino ve Turnley (1999)'a ait izlenim yönetimi taktikleri ölçeğine ait uyarlamanın, Türkiye'de yapılacak olan görgül araştırmalar için kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirtilmiştir. İzlenim yönetimi taktikleri ölçeğine ait boyutlar ve boyutlara ilişkin ifadelerin anket formundaki madde numaraları Tablo 6.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 6.6: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğine Ait Boyutlar ve Boyutları Ölçen Maddeler

	Boyutlar	Anket Formundaki Madde Numarası
1	Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışmak	50,51,52,53
2	Karşısındakini Yücelterek(Yağcılık Yaparak) Kendini Sevdirmeye Çalışmak	54,55,56,57
3	Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışmak	58,59,60,61
4	Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışmak	62,63,64,65,66
5	Kendini Acındırmaya Çalışmak	67,68,69,70,71

### 6.3.3.Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan “örgüt iklimi”, “örgütsel sinizm”, “lider-üye etkileşimi” ve “izlenim yönetimi taktikleri” ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Araştırma ölçeklerine ilişkin öncelikle geçerlilik analizleri yapılmış, uyum iyiliği indeksleri tespit edildikten sonra güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ölçeklere ilişkin geçerlilik analizinde yapısal eşitlik modeline ait uyum iyiliği indekslerinden faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği indeksleri iyi uyum ve kabul edilebilir uyum olmak üzere iki ayrı aralıkta değerlendirilir. Bu istatistiksel değerler Tablo 6.7.’de gösterilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011:37).

Tablo 6.7: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Ölçüm	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Genel Model Uyumu</b>		
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$
<b>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</b>		
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
NNFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>		
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde ölçeklere ait “Cronbach Alfa” iç tutarlılık katsayılarına bakılacaktır. Araştırma ölçeğine ait Croanbach Alfa iç tutarlılık katsayısı;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  aralığında ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığında ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir,

şeklinde verilen güvenilirlik düzeyleri ile belirlenmektedir. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksekse ölçekte var olan ifadeler o düzeyde birbiri ile tutarlı olmakta ve birlikte çalıştıkları sonucuna varılabilmektedir (Alpar, 2013:849).



### 6.3.3.1. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada örgüt iklimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgüt iklimine ilişkin yapılan ikincil düzey çoklu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 6 faktörlü orijinal yapısından farklı olarak 4 faktörlü bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçekte “sorumluluk” alt boyutuna ait 4 ifade ve “standartlar” alt boyutuna ait 4 ifade olmak üzere toplam 8 ifade analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bu alt boyutlara ait ifadelerin cevaplayıcılar tarafından tam olarak anlaşılmadığı buna bağlı olarak ifadelere ait faktör yüklerinin yeterli düzeye ulaşmadığı tespit edilmiştir. Bu boyutların örgüt ikliminde tam olarak neyi ölçtüğüne ilişkin ifadelere bakıldığında Stringer (2001) sorumluluk boyutunu inovasyon temelinde açıklayarak çalışanın kendi işinin patronu olabilme hissini algılaması olarak tanımlamıştır. Bu örgüt iklimi boyutu çalışana kendi problemlerini kendi çözebileceği hissini vermekte ve sorumluluk alma noktasında onu cesaretlendirebilmektedir. Bankacılık sektörü taşra şubeleri bazında yapısı itibari ile personeline insiyatif kullandırmanın aksine sistemsel olarak her zaman katı ve kontrolcü bir yapıya sahiptir. Bu durum personel tarafından örgüt yapısından kaynaklanan genelleştirilmiş ve kabullenilmiş algısal bir durum olarak görülebilir. Bir diğer boyut olan standartlar boyutu ise çalışanın performansını geliştirmesi noktasında baskı hissetmesi ve bunun da doğal bir sonucu olarak iyi bir iş ortaya koyduğunu algılamasıdır. Bu durum çalışana iş performansını sürekli geliştirmesi için çeşitli yollar aramak zorunda bırakmaktadır. Standartlar boyutuna ait ifadeler ise yoğun ve iş yükü çok olan sektör personeli tarafından bu yönüyle algılanmamıştır. Örneğin “Yönetimimiz işlerin her zaman daha iyi yapılabilceğini düşünür” ifadesinin kimi personelde olumsuz bir durumu kimi personelde ise olumlu bir durumu çağrıştırdığı düşünülmektedir. Ayrıca sorumluluk ve standartlar boyutuna ait ifadelerin cevaplayıcıların bir kısmı tarafından örgütsel yapının bir parçası olarak düşünüldüğü ve cevaplayıcılar tarafından bu şekilde algılandığı söylenebilir. Stringer (2001) örgütsel yapı boyutunda görev tanımlarının netliği ve buna bağlı oluşan sorumlulukları da ölçmektedir. Bu nedenle bu iki boyuta ait ifadelerin cevaplayıcılar tarafından tam anlaşılamadığı ve düşük faktör yüklerine sahip olduğu görülmüş ve analizden çıkarılmıştır.

Yapılan ikinci düzey çoklu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda belirlenen 4 boyutun faktör yüklerine ilişkin verilere baktığımızda farkedilme boyutu (0,76 - 0,86) arasında, destek boyutu ( 0,77 - 0,85) arasında, örgütsel yapı boyutu ( 0,77 -0,87) arasında, bağlılık boyutu ( 0,79 - 0,85) arasında yer aldığı görülmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgüt iklimi ölçeğinin hem 6 boyutlu yapısı hem de 4 boyutlu nihai yapısına ait uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 6.8.'de gösterilmektedir.

Tablo 6.8: Örgüt İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin İstatistiksel Veriler

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
ÖİÖ(6 boyutlu)	455,388	100	4.554	,106	0,814	0,847	0,848
ÖİÖ(4 boyutlu)	179,249*	98	1.829	0,051	0,934	0,969	0,934

\*  $p < 0,01$

Ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin istatistiksel verilerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Yapılan geçerlilik analizinden sonra ölçek ve ölçeğe ait boyutlar “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayısı analizi uygulanarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçek ve boyutlarına ilişkin “Cronbach Alfa” katsayılarına Tablo 6.9.'da verilmiştir.

Tablo 6.9: Örgütsel İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Farkedilme	4	0,906
Destek	4	0,901
Örgütsel Yapı	4	0,886
Bağlılık	4	0,908
Örgüt İklimi	16	0,889

### 6.3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu çalışma kapsamında örgütsel sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İkincil düzey çok faktörlü model ölçümü esas alınarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal yapısında var olan üç faktörlü yapısına uygun bir şekilde dağıldığı tespit edilmiştir. Faktör yüklerine ilişkin verilere baktığımızda bilişsel sinizm boyutu için faktör yükleri ( 0,65- 0,82) arasında, duygusal sinizm için ( 0,86- 0,97) arasında, davranışsal sinizm için ( 0,63- 0,88) olarak tespit edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 6.10'da gösterilmektedir.

Tablo 6.10: Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin İstatistiksel Veriler

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
ÖSÖ	121,856*	59	2.065	0,058	0,960	0,979	0,946

\* $p < 0,01$

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere bakıldığında ölçeğin üç faktörlü yapısına ait istatistiksel verilerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Yapılan geçerlilik analizinden sonra ölçek ve ölçeğe ait boyutlar

“Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayısı analizi uygulanarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçek ve boyutlarına ilişkin “Cronbach Alfa” katsayıları Tablo 6.13’de verilmiştir.

Tablo 6.11: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Bilişsel Sinizm	5	0,896
Duygusal Sinizm	4	0,961
Davranışsal Sinizm	4	0,876
Örgütsel Sinizm	13	0,908

Tablo 6.11.’de görüldüğü üzere genel sinizm ölçeği ve tüm alt boyutlarının Cronbach Alfa iç tutarlık katsayılarına bakıldığında alfa katsayılarının yüksek güvenilir düzeye sahip olduğu görülmektedir.

### 6.3.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Lider-üye etkileşimine ilişkin yapılan ikincil düzey çoklu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 faktörlü orijinal yapısına uygun bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Faktör yüklerine ilişkin verilere bakıldığında etki boyutu (0,77- 0,93) arasında, bağlılık boyutu (0,51 - 0,76) arasında, katkı boyutu (0,71 - 0,88) arasında, profesyonel saygı boyutu (0,80 - 0,92) arasında yer aldığı görülmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerlerine ait istatistiksel veriler Tablo 6.12’de gösterilmektedir.

Tablo 6.12: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin İstatistiksel Veriler

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
LÜE	103,086*	49	2.104	0,059	0,951	0,974	0,951

\* $p < 0,01$

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere bakıldığında ölçeğin dört faktörlü yapısına (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) ait istatistiksel verilerin iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Yapılan geçerlilik analizinden sonra lider-üye etkileşim ölçeği ve ölçeğe ait alt boyutların güvenilirlikleri tespit etmek amacıyla “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayısı analizi uygulanmıştır. Lider- üye etkileşim ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin “Cronbach Alfa” katsayıları Tablo 6.13’de verilmiştir.

Tablo 6.13: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Etki	3	0,872
Sadakat	3	0,693
Katkı	3	0,800
Profesyonel Saygı	3	0,906
LÜE	12	0,874

Lider- üye etkileşimi ölçeği ve alt boyutlarına ait “Cronbach Alfa” iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında sadakat boyutunun güvenilir düzeyde, genel lider-üye etkileşim ölçeği ve diğer alt boyutlarının ise yüksek güvenilir düzeye sahip olduğu görülmektedir.

#### 6.3.3.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada izlenim yönetimi taktikleri ölçeğinin yapı geçerliliği test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan ikincil düzey çoklu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 5 faktörlü yapısından farklı 4 faktörlü bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Ölçekte “kendini örnek personel gibi göstermeye çalışmak” alt boyutuna ait ifadeler ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak boyutuna ait 3 ifade çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda “kendini örnek personel gibi göstermeye çalışmak” alt boyutuna ait ifadelerin cevaplayıcılar tarafından anlaşılmadığı ve buna bağlı olarak ifadelere ait faktör yüklerinin yeterli düzeye ulaşmadığı tespit edilmiştir. Ölçekte bu boyuta ait ifadelere bakıldığında (mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumu gösteririm), (kendimi işe adanmış göstermek için mesaiye zamanından önce giderim), (kendimi işe adanmış göstermek için gece/hafta sonları iş yerine giderim) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Ölçeğe ait bu ifadeler bankacılık sektöründe çalışan bir personel için geçerli bir durum değildir. Banka şubeleri kurumsal yapısı itibari ile güvenlik eşliğinde açılmakta ve kapanmaktadır. Personel mesai sonrası bireysel inisiyatif kullanarak iş yerinde kalamaz öncesinde işe gelemey veyahut hafta sonu ya da geceleri iş yerini açarak çalışma yapamaz. Bu durumun boyuta ait ifadelerin faktör yüklerini etkilediği ve düşük uyum iyiliğine neden olduğu düşünülmektedir. Ölçeğin yapısal geçerliliğini bozan ve çıkartılan diğer 3 madde ölçeğin orijinal faktör yapısında “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışmak” olarak yer alan boyuta aittir. Bu ifadelerin çıkarılması sonucunda kalan (vazifemi yapmamı engellediklerinde meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim/ İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli ve saldırgan bir şekilde mücadele ederim) ifadelerinin ‘İşine Sahip Çıkmaya Çalışmak’ adı ile boyutlandırılmıştır. Bu durum Türk örneklemini üzerine yapılan araştırmalarda izlenim yönetimi taktikleri ölçeğine yönelik yapılan geçerlilik analizi sonuçlarında ortaya çıkan benzer bir sonuçtur (Basım ve Tatar, 2006). Ölçekten çıkarılan toplam ifade sayısı 7 olmuştur.

Elde edilen alt boyutların faktör yüklerine ilişkin verilere bakıldığında niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak boyutu (0,53- 0,84) arasında, karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak boyutu (0,72 - 0,89) arasında, işine sahip çıkmaya çalışmak boyutu (0,64 - 0,89) arasında, kendini acındırmaya çalışmak boyutu (0,85 - 0,92) arasında yer aldığı görülmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda izlenim yönetimi taktiklerinin hem 5 boyutlu yapısı hemde 4 boyutlu nihai yapısına ait uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 6.14’de gösterilmektedir.

Tablo 6.14: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin İstatistiksel Veriler

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
İZYT(5 boyut)	777,880	204	3.813	0,94	0,855	0,888	0,819
İZYT(4 boyut)	249,793*	86	2.905	0,077	0,920	0,950	0,900

\* $p < 0,01$

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere bakıldığında ölçeğin dört faktörlü yapısına ait istatistiksel verilerin kabul edilebilir uyum iyiliği indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Yapılan geçerlilik analizinden sonra izlenim yönetimi taktikleri ölçeği ve ölçeğe ait alt boyutlara ilişkin güvenilirlikleri tespit etmek amacıyla “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayısı analizi uygulanmıştır. İzlenim yönetimi taktikleri ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin “Cronbach Alfa” katsayıları Tablo 6.15’de verilmiştir.

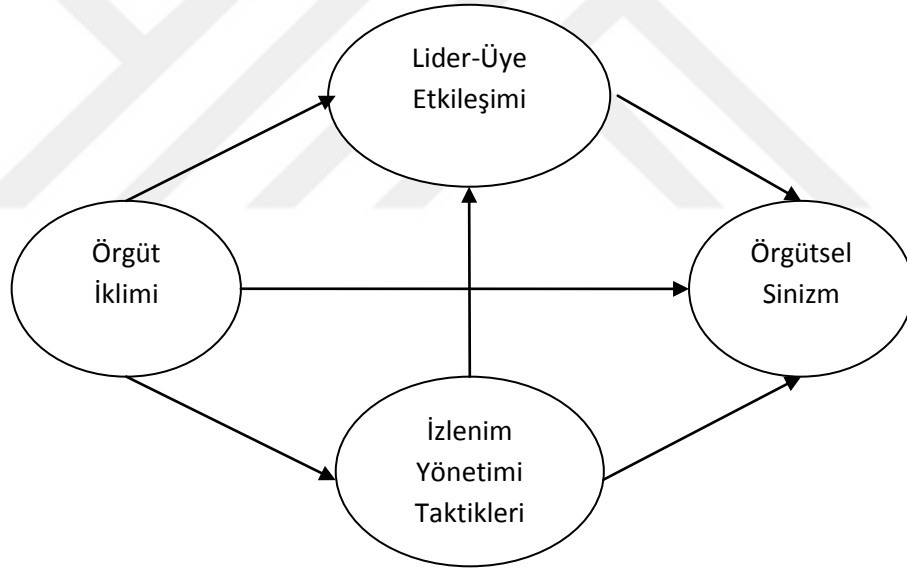
Tablo 6.15: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
NTKSÇ	4	0,792
KYKSÇ	4	0,877

İŞÇÇ	2	0,715
KAÇ	5	0,946
İZYT	15	0,883

#### 6.3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

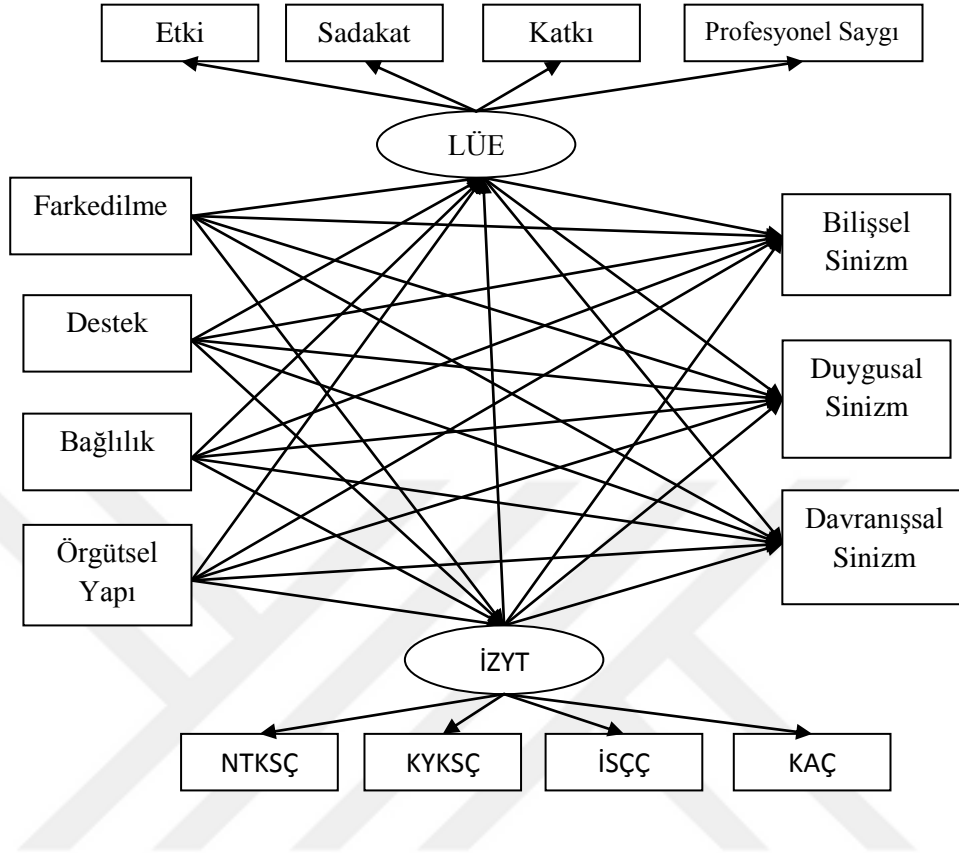
Bu çalışmanın temel amacı örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktikleri ve lider- üye etkileşiminin rolünü belirlemektir. Belirlenen bu amaç ve kavramlar arası ilişki ve etkileri ortaya koyan nicel ve nitel araştırmalardan elde edilen veriler ışığında araştırma modeli Şekil 6.1' de gösterilmektedir.



Şekil 6.1: Araştırmanın Ana Modeli

Şekil 6.1' de belirlenen araştırma modeli, kavramlara ait alt boyutlandırmalar yapılmadan çizilen ana modeldir. Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri boyut düzeyine indirildiğinde ortaya çıkan model Şekil 6.2'de gösterilmektedir.





Şekil 6.2: Detaylandırılmış Araştırma Modeli

Belirlenen araştırma modeli çerçevesinde test edilecek hipotezler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

H1: Farkedilme ikliminin örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde etkisi vardır.

H1a: Farkedilme ikliminin bilişsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H1b: Farkedilme ikliminin duygusal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H1c: Farkedilme ikliminin davranışsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H2: Destek ikliminin örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde etkisi vardır.

H2a: Destek ikliminin bilişsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H2b: Destek ikliminin duygusal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H2c: Destek ikliminin bilişsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H3: Örgütsel yapı ikliminin örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3a: Örgütsel yapı ikliminin bilişsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H3b: Örgütsel yapı ikliminin duygusal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H3c: Örgütsel yapı ikliminin davranışsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H4: Bağlılık ikliminin örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde etkisi vardır.

H4a: Bağlılık ikliminin bilişsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H4b: Bağlılık ikliminin duygusal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H4c: Bağlılık ikliminin davranışsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H5: Örgüt iklimi alt boyutlarının (farkedilme, destek, örgütsel yapı, bağlılık) izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkisi vardır.

H5a: Farkedilme ikliminin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkisi vardır.

H5b: Destek ikliminin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkisi vardır.

H5c: Örgütsel yapı ikliminin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkisi vardır.

H5d: Bağlılık ikliminin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkisi vardır.

H6: Örgüt iklimi alt boyutlarının (farkedilme, destek, örgütsel yapı, bağlılık) lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.

H6a: Farkedilme ikliminin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.

H6b: Destek ikliminin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.

H6c: Örgütsel yapı ikliminin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.

H6d: Bağlılık ikliminin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.

H7: İzlenim yönetimi taktiklerinin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.

H8: Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde etkisi vardır.

H8a: Lider-üye etkileşiminin bilişsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H8b: Lider-üye etkileşiminin duygusal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H8c: Lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H9: İzlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel sinizm boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H9a: İzlenim yönetimi taktiklerinin bilişsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H9b: İzlenim yönetimi taktiklerinin duygusal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H9c: İzlenim yönetimi taktiklerinin davranışsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H10: Örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktiklerinin aracılık rolü vardır.

H11: Örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

Araştırmada çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezlerinin test edilmesinden önce çalışanların örgüt iklimi, örgütsel sinizm, izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşimi yönüyle oluşan algılarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği belirlenecektir.

### **6.3.5. Verilerin Analizi ve İşlem**

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde IBM SPSS 22.0 ve AMOS 20.0 paket programları kullanılmıştır. Araştırmada verileri analiz etmek amacıyla SPSS paket programı kullanılarak tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizleri, *t* testi, ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizleri) gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde tahmin edilen etkilerin belirlenmesi ve ölçeklerin geçerlilik analizlerini yapmak amacıyla AMOS

yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla doğrulayıcı faktör analizi, yapısal regresyon (yol analizi) ve aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yapısal eşitlik modellemesinde AMOS (Analysis of Moment Structures) programı kullanılmıştır. Programın EQS, LISREL ya da MATLAB gibi diğer yapısal eşitlik modellemelerine tercih edilme nedeni grafiksel arayüz ile modellemenin daha anlaşılabilir ve kolay uygulanabilir bir yapıya sahip olmasıdır. Ayrıca programın araştırma verilerinin analizlerinde kullanılan SPSS paket programı ile tamamen uyumlu olmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2011).

İstatistiksel analizlerde verilerin normal ya da normale yakın bir dağılım göstermesi beklenmektedir. Araştırma verilerine ilişkin analizlere geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle verilerin dağılımı incelenmiştir. Anket formunda yer alan her bir ifadenin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2001)'e göre çarpıklık katsayısı -2 ile +2 güven aralığı arasında ise verinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Anket formunda yer alan her bir ifadenin çarpıklık ve basıklık katsayı değerleri -2 ile +2 güven aralığında yer aldığı ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu tespitten sonra araştırma verilerinin analizine geçilmiştir.

#### **6.3.6. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları**

Araştırma tek bir sektör üzerinde gerçekleştirildiğinden dolayı sonuçlar sadece bankacılık sektörünü kapsamaktadır. Araştırmada zaman ve mekan kısıtı nedeniyle kolayda örnekleme metoduyla Tokat ilçe merkezi ve 4 büyük ilçesinde yer alan banka şubeleri araştırma örnekleme dahil edilmiştir. Bu durum araştırma sonuçlarının genellenememesi nedeniyle çalışmanın en temel kısıtlarıdır.

#### **6.4. Araştırma Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle araştırma ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, çalışanların demografik özelliklerine anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla *t* testi ve ANOVA, değişkenler arası ilişkileri tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son kısımda ise belirlenen

araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir.

#### 6.4.1. Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan banka personelin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, sektörü, eğitim durumu, çalışma süresi, kurumdaki pozisyonundan oluşan demografik özelliklerine ait verilerin frekans dağılımı ve yüzdelik oranları Tablo 6.17.'de ortaya konmuştur.

Anket formunda demografik özelliklere ait sorulardan çalışma süresi, yaş, kurumdaki pozisyonu ve eğitim durumu açık uçlu olarak sorulmuştur. Kurum pozisyonuna ait birçok farklı unvan ve aynı düzeyde olan pozisyonların unvan adı itibari ile banka bazında birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Örneğin gişe görevlisi, gişe asistanı ve banko hizmetleri asistanı, servis görevlisi aynı pozisyonda yer almakta ve aynı görevi ifa etmekte iken farklı bankalarda farklı unvanlar ile adlandırılmıştır. Bu durumun orta ve üst düzeyde yer alan personelde de var olduğu görülmüştür. Kurum pozisyonu sınıflandırmasına ilişkin karmaşıklığı gidermek amacıyla en az 15 yıllık tecrübesi olan, hem özel hem de kamu bankalarında çalışmış 3 şube müdürünün görüşlerine müracaat edilmiş ve gerekli sınıflandırmalar birlikte yapılmıştır. Yapılan bu sınıflandırma Tablo 6.16.'da gösterilmektedir.

Tablo 6.16: Kurum Pozisyonu İtibari İle Personelin Hiyerarşik Sınıflandırılması

1	Gişe Pozisyonu(Memur)	Memur, Gişe Görevlisi, Gişe Asistanı, Banko Asistanı, Servis Görevlisi, Asistan, Danışman
2	Yetkili ve Yetkili Yardımcısı (Şef)	Müşteri ilişkileri yöneticisi, KOBİ, Bireysel, İşletme, Satış sorumlusu, Müşteri Temsilcisi, Pazarlama Sorumlusu.
3	Yönetici	Şube Yöneticisi(Müdür), Müdür Yrd., Portföy Yönetmeni, Operasyon Yönetmeni, Ticari MİY, Uzman ve Uzman Yrd.

Tablo 6.16.'da görüleceği üzere servis yetkilisi ile yetkili yardımcısı unvanları aynı pozisyonda değerlendirilmiştir. Bu pozisyonda yer alan personelin yaptığı iş ve pozisyonu aynı, sadece kıdem (çalışma süresi) değişmektedir. Ayrıca banka şubelerinin

yöneticisi pozisyonunda, şube müdürü ve şube yönetiminde rol alabilen müdür yardımcısı ve yönetmenlere yer verilmiştir.

Tablo 6.17: Araştırmaya Katılan Banka Personelinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

		Frekans	%			Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>	<b>Erkek</b>	176	55,2	<b>Medeni Durum</b>	<b>Evli</b>	213	66,7
	<b>Kadın</b>	143	44,8		<b>Bekar</b>	106	33,3
<b>Yaş</b>	<b>20-25</b>	27	8,5	<b>Sektör</b>	<b>Kamu</b>	110	34,5
	<b>26-30</b>	124	38,9		<b>Özel</b>	209	65,5
<b>Yaş</b>	<b>31-35</b>	90	28,2	<b>Eğitim</b>	<b>Lise</b>	24	7,5
	<b>36-40</b>	44	13,8		<b>Ön Lisans</b>	43	13,5
	<b>41 ve üzeri</b>	34	10,7		<b>Lisans ve Lisans üstü</b>	252	79
	<b>0-5 yıl</b>	156	48,9		<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Gişe Pozisyonu</b>	126
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>6-10 yıl</b>	97	30,4	<b>Kurumdaki Pozisyonu</b>	<b>Yetkili ve Yetkili Yardımcısı</b>	107	33,5
	<b>11 yıldan fazla</b>	66	20,7		<b>Yönetici</b>	86	27

Araştırmaya katılan banka personelinin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara bakıldığında kadın-erkek dağılımında sektör personelinin neredeyse homojen bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Kadın çalışanların %44,8 oranı ile önemli bir yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. TÜİK (2016)'a ait verilere bakıldığında 15 yaş ve üzeri kadınların iş gücüne katılım oranının %31,5 olduğu görülmektedir. Araştırma örnekleminde elde edilen bulgularda da görüldüğü üzere sektördeki kadın çalışma oranının Türkiye'deki kadın çalışanların işgücüne katılım oranından daha yüksek düzeylerde yer aldığı görülmektedir. Çalışanların yaş aralığına bakıldığında ise personelin %75,6'sının 35 yaş ve altında yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu durum sektörün genç ve dinamik bir personel profiline sahip olduğunu göstermektedir. Demografik özelliklere ilişkin bir diğer önemli husus personelin %79'unun lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olmasıdır. Çalışma süresi itibariyle personelin %48,9'unun 0-5 yıl aralığında bir deneyime sahip olduğu diğer bir ifadeyle mesleğinin ilk yıllarında olduğu söylenebilir. Türkiye Bankalar Birliğinin (2017) banka şubelerinde çalışan personele ilişkin açıkladığı istatistiksel veriler personelin %78'inin bir yükseköğretim kurumundan mezun olduğunu, kadın çalışan oranının %51 olduğunu ve çalışanların %29'unun kamu sermayeli bankalarda çalıştığını göstermektedir. Araştırmaya katılan personelin demografik özelliklerinden elde edilen verilerin Türkiye geneli istatistiksel oranları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu açıdan verilerin belirli ölçüde örneklemin ana kütle özelliklerini doğru biçimde yansıttığını söylemek mümkündür.

#### **6.4.2.Araştırma Modelinde Yer Alan Örgütsel Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırmada kullanılan örgütsel değişkenler ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistik analizi sonuçları (ortalama ve standart sapma değerleri) Tablo 6.18'de gösterilmektedir.

Tablo 6.18: Araştırma Modelinde Yer Alan Örgütsel Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Ölçek ve Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Yapı	3,33	0,90
Fark Edilme	3,23	0,86
Destek	3,69	0,84
Bağlılık	3,74	0,90
<b>Örgüt İklimi</b>	<b>3,49</b>	<b>0,58</b>
Bilişsel Sinizm	2,61	0,87
Duygusal Sinizm	2,18	1,08
Davranışsal Sinizm	2,55	0,90
<b>Örgütsel Sinizm</b>	<b>2,46</b>	<b>0,77</b>
Etki	3,62	0,81
Bağlılık	3,29	0,75
Katkı	3,34	0,83
Profesyonel Saygı	3,61	0,84
<b>Lider-Üye Etkileşimi</b>	<b>3,46</b>	<b>0,62</b>
NTKSÇ	2,91	0,91
KYKSÇ	2,19	1,04
İSÇÇ	2,32	1,14
KAÇ	1,44	0,83
<b>İzlenim Yönetimi Taktikleri</b>	<b>2,15</b>	<b>0,69</b>

Tablo 6.18'den elde edilen bulgulara bakarak çalışanların örgüt iklimi ve alt boyutlarına ait ortalama değerlerinin “3: Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum ” ile



“4:Katılıyorum” arasında yer aldığı görülmektedir. Örgüt iklimi boyutlarından bağlılık boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek bir ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin ortalama değerlere baktığımızda değerlerin “2: Kesinlikle Katılmıyorum” ile “3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” arasında yer aldığı görülmektedir. Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarına ait ortalama değerlerin örgüt iklimine benzer ortalama değerlere sahip olduğu diğer bir ifadeyle ortalama değerlerin tam olarak bir uca doğru yönelmediği, ne çok düşük ne de çok yüksek düzeyde yer aldığı görülmektedir. İzlenim yönetimi taktiklerinden niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak, karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak ve işine sahip çıkmaya çalışmak alt boyutlarına ait ortalama değerlerin diğer ölçek ortalamalarından farklı olarak “2 Kesinlikle Katılmıyorum” ile “3 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Kendini acındırmaya çalışmak taktığının en düşük ortalama değere sahip izlenim yönetimi taktiği olduğu görülmektedir. Genel olarak araştırma ölçeklerinden örgüt iklimi ve lider-üye etkileşimine ait ortalama değerlerin orta düzeyde yer aldığı buna karşın örgütsel sinizm ve izlenim yönetimi taktiklerinin ise düşük düzeyde yer aldığını söylemek mümkündür.

#### **6.4.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular**

Araştırma modelinde yer alan örgüt iklimi boyutları (örgütsel yapı, fark edilme, destek, bağlılık), örgütsel sinizm (bilişsel, duygusal, davranışsal), lider-üye etkileşimi (etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı), izlenim yönetimi taktikleri (niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak, karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak, işine sahip çıkmaya çalışmak, kendini acındırmaya çalışmak) örgütsel değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen korelasyon analizine ilişkin istatistiksel değerler Tablo 6.19’da gösterilmektedir.

Tablo 6.19’dan elde edilen verilere bakıldığında örgüt ikliminin alt boyutları olan örgütsel yapı, fark edilme, destek ve bağlılığın, bilişsel duygusal ve davranışsal sinizm olmak üzere tüm örgütsel sinizm boyutları ile  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde ve  $r$ : -0,681 ile  $r$ : -0,745 korelasyon değerleri arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki

içerisinde olduğu görülmektedir. Örgüt ikliminin alt boyutları ve lider-üye etkileşiminin alt boyutları arasında ilişkiye bakıldığında ise tüm örgüt iklimi boyutlarının lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan (etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı) ile  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde ve  $r: 0,509$  ile  $r: 0,627$  korelasyon değerleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir.

Örgüt ikliminin alt boyutları ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında tüm örgüt iklimi boyutları ile niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Örgütsel yapı ile farkedilme örgüt iklimi boyutları ile kendini acındırmaya çalışmak izlenim yönetimi taktiği arasında ile  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde  $r: -0,169$  ve  $r: -0,130$  korelasyon değerinde negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tüm örgüt iklimi boyutları ile karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak ve işine sahip çıkmaya çalışmak izlenim yönetimi taktikleri arasında  $r: -0,137$  ile  $r: -0,229$  korelasyon değerleri aralığında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 6.19: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>1.Örgütsel Yapı</b>	1																		
<b>2.Fark Edilme</b>	,749**	1																	
<b>3.Destek</b>	,748**	,737**	1																
<b>4.Bağlılık</b>	,713**	,727**	,759**	1															
<b>5.Bilişsel Sinizm</b>	-,740**	-,709**	-,681**	-,682**	1														
<b>6.Duygusal Sinizm</b>	-,745**	-,688**	-,746**	-,742**	,780**	1													
<b>7.Davranışsal Sinizm</b>	-,686**	-,710**	-,694**	-,681**	,714**	,749**	1												
<b>8. Etki</b>	,537**	,562**	,574**	,577**	-,571**	-,565**	-,505**	1											
<b>9.Sadakat</b>	,551**	,578**	,536**	,601**	-,533**	-,521**	-,487**	,595**	1										
<b>10.Katkı</b>	,578**	,627**	,586**	,565**	-,579**	-,542**	-,519**	,584**	,670**	1									
<b>11.Profesyonel Saygı</b>	,509**	,522**	,525**	,545**	-,559**	-,588**	-,505**	,753**	,519**	,582**	1								
<b>12.NTKSÇ</b>	-,005	,038	,054	,036	-,009	-,048	,033	,158**	,044	,001	,163**	1							
<b>13.KYKŞÇ</b>	-,169**	-,106	-,083	-,130**	,221**	,205**	,192**	-,065	-,008	-,101	-,086	,469**	1						
<b>14.İSÇÇ</b>	-,147**	-,137**	-,157**	-,182**	,165**	,170**	,169**	-,099	-,071	-,112*	-,092	,247**	,234**	1					
<b>15.KAÇ</b>	-,212**	-,149**	-,197**	-,229**	,241**	,316**	,247**	-,211**	-,093	-,127*	-,236**	,241**	,495**	,371**	1				
<b>16.Örgüt İklimi</b>	,894**	,895**	,905**	,891**	-,784**	-,814**	-,772**	,628**	,633**	,658**	,585**	,035	-,137*	-,174**	-,218**	1			
<b>17.Örgütsel Sinizm</b>	-,794**	-,769**	-,775**	-,769**	,919**	,926**	,891**	-,602**	-,564**	-,600**	-,605**	-,010	,226**	,184**	,294**	-,866**	1		
<b>18.LÜE</b>	,643**	,677**	,657**	,677**	-,664**	-,656**	-,597**	,873**	,817**	,837**	,850**	,110*	-,078	-,111*	-,200**	,740**	-,702**	1	
<b>19.İZYT</b>	-,187**	-,120*	-,129*	-,172**	,219**	,230**	,225**	-,077	-,041	-,116*	-,093	,690**	,817**	,550**	,767**	-,169**	,246**	-,097	1

\*korelasyon ( $p<0,05$ ) düzeyinde anlamlı / \*\*korelasyon ( $p<0,01$ ) düzeyinde anlamlı

Lider-üye etkileşimi alt boyutları ile bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında tüm lider üye etkileşimi alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları ile  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde (r: -0,487 ile r: -0,588) değerleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir.

İzlenim yönetimi taktikleri ile bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiği ile örgütsel sinizm boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buna karşın karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak, işine sahip çıkmaya çalışmak ve kendini acındırmaya çalışmak izlenim yönetimi taktikleri ile bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm boyutları arasında  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde (r: 0,165 ile r: 0,316) değerleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir.

Son olarak araştırma değişkenlerinin genel ölçek boyutunda var olan ilişki düzeylerine bakıldığında örgüt ikliminin örgütsel sinizm ile ( $p<0,01$ , r: -0,866) düzeyinde negatif yönlü anlamlı, lider-üye etkileşimi ile ( $p<0,01$ , r: 0,740) düzeyinde pozitif yönde anlamlı, izlenim yönetimi taktikleri ile ( $p<0,05$ , r: -0,169) düzeyinde negatif yönlü anlamlı ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm ile ( $p<0,01$ , r: -,702) negatif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. İzlenim yönetimi taktikleri ile örgütsel sinizm arasında ( $p<0,01$ , r: 0,246) düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İzlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

#### **6.4.4. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Yönüyle İncelenmesine Yönelik Bulgular**

Bu bölümde çalışanların örgütsel değişkenler açısından demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine,  $t$  testi ve tek yönlü varyans analizleri ile bakılmıştır. Bu doğrultuda örgüt iklimi, örgütsel sinizm, lider-üye etkileşimi ve izlenim yönetimi taktiklerinin cinsiyet, yaş, sektör durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla  $t$  testi; yaş, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi itibari ile anlamlı farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) gerçekleştirilmiştir.

Tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) verilerin anlamlı bir şekilde yorumlanmasında varyansların eşit olup olmaması ve gruplar arası örneklem büyüklüklerinin farklılığı önem arz etmektedir. Bu iki durum post-hoc çoklu karşılaştırma testinin seçimini etkilemekte ve dolayısıyla verilerin sonuçları birbirinden belirli düzeylerde farklılaşmaktadır. Bu açıdan çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizlerin seçiminden önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığına ilişkin (Test of Homogeneity Variances) analizi yapılmıştır. Varyansların homojenlik testine ilişkin anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) ise eşit dağılım varsayımıyla hareket edilecek ve ilgili çoklu karşılaştırma (LSD, Bonferroni, S-N-K, Sidak, Tukey, Scheffe, R-E-G-WF, R-E-G-WQ, Gabriel, Hochberg's GT2) analizlerinden biri seçilecektir. Eğer anlamlılık değeri ( $p<0,05$ ) ise varyansların eşit dağılmadığı varsayımıyla (Tamhane's T2, Dunnett's T3, Games-Howell ve Dunnett's C) analizlerinden biri seçilecektir.

Araştırmada yapılan tüm tek yönlü varyans analizi sonucunda (ANOVA) varyansların homojen dağılım gösterdiği ve anlamlılık değerinin ( $p>0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda hangi çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizinin seçileceği sorusu ortaya çıkmaktadır. Field (2009:375) post-hoc prosedürleri altında bu durumu şu şekilde açıklığa kavuşturmuştur.

- Eğer gruplar eşit örneklem sayısına sahip ve varyans dağılımınız homojense Tukey ve R-E-G-WQ analizi,
- Tip I hata oranını garanti altına almak istiyorsanız, Bonferroni,
- Eğer gruplararası örneklem sayısı biraz farklıysa Gabriel,
- Eğer gruplararası örneklem sayısı birbirinden çok farklıysa Hochberg's GT2,
- Grup varyanslarının eşit olduğuna dair bir şüpheniz varsa Games-Howell kullanılmalıdır.

Bu açıklamalara ilave olarak örgütsel davranış alanında farklılık analizleri için sıklıkla kullanılan Scheffe post-hoc analiz türü, esnek bir yapıya sahip olmakla birlikte karşılaştırılma yapılacak grup sayılarının çok olması durumunda  $\alpha$  hata payını kontrol altında tutabilmektedir. Ayrıca Scheffe, gruplardaki örneklem sayılarının hem

eşit hem de olmaması durumunda kullanılan bir post-hoc türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Scheffe, 1953; Scheffe, 1959 Akt. Kayri, 2009: 54).

Araştırmada belirlenen grupların boyut farkına bakıldığında eğitim düzeyi ve yaş faktörleri itibari ile birbirinden uzak farklı örneklem sayılarına sahiptir. Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada bu faktörler yönüyle örneklem gruplarını birbirine yakınlaştırmak mümkün değildir. Sektör personelinde lisans mezunu sayısının fazla olması bu durumun nedenleri arasında sayılabilir. Ayrıca çalışan personelin yaş dağılımı örneklem grubunun demografik özelliklerine göre belirli bir aralıkta yoğunlaşabilmektedir.

Çoklu karşılaştırma testleri normal dağılım varsayımı altında ve gruplar arası örneklem sayılarında küçük sapmalar olduğunda daha iyi performans sergilemektedir. Diğer taraftan ise çoklu karşılaştırma testleri gruplararası örneklem farklılıkları büyük olduğunda ve varyans dağılımı eşit olmadığında kötü performans göstermektedir. Hochberg'in GT2 ve Gabriel'in test prosedürü, gruplararası örneklem sayılarının farklı olduğu durumlarla başa çıkmak için tasarlanmıştır. Gabriel'in prosedürü genellikle daha güçlüdür. Fakat örneklem büyüklükleri çok farklı olduğunda Gabriel testi çok (liberal) serbest hale gelebilir. Bu açıdan Hochberg'in GT2'nun kullanılması daha doğrudur. Hochberg'in GT2 testinde dikkat edilecek husus varyansların eşit dağılım gösterip göstermediğidir (Field, 2009:374; IBM, 2017).

Field (2009)'un açıklamaları ve (post-hoc) prosedürleri ışığında araştırmada gruplar arası örneklem sayılarının birbirinden çok uzak olduğu eğitim durumu ve yaş değişkenleri itibari ile anlamlı farklılaşmalar Hochberg's GT2 post-hoc analiz türü kullanılacaktır. Gruplar arası örneklem sayılarının belirli düzeyde birbirine yakınlaştırılabilirdiği kurum pozisyonu ve çalışma süresi itibari ile anlamlı farklılaşmalar Scheffe post-hoc analiz türü ile tespit edilecektir. Araştırmada yapılan ANOVA analizinde Hochberg's GT2 analizi ile birlikte örgütsel davranış alanında sıklıkla kullanılan Scheffe post-hoc analiz türü birlikte yapılmıştır. Sonuçların kontrolü açısından bu metoda başvurulmuş ve her iki analiz türünün de neredeyse aynı sonuçları verdiği belirlenmiştir.

#### 6.4.4.1. Örgüt İklimi ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Araştırmada örgüt iklimi ve alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum ve sektör (kamu-özel) demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla *t* testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Örgüt iklimi ve alt boyutlarının yaş, eğitim durumu, kurumdaki pozisyonu ve çalışma süresi itibari anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş, çalışma süresi itibari ile anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Eğitim durumu itibari ile genel örgüt iklimi, fark edilme ve destek örgüt iklimi boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Farklılaşmanın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA ve Hochberg GT2 çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 6.20’de gösterilmiştir. Kurum pozisyonu itibari ile de örgüt iklimi, örgütsel yapı ve fark edilme örgüt iklimi boyutlarında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. ANOVA ve Hochberg GT2 çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 6.20’de gösterilmiştir.

Tablo 6.20: Örgüt İklimi, Fark Edilme ve Destek Örgüt İklimi Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	Ortalama	SS	F	<i>p</i>	Anlamlı Fark(Hochberg)
Fark Edilme	1.Lise	24	3,29	,76	5,592	0,004**	3>2
	2.Ön Lisans	43	2,83	,93			
	3.Lisans ve Lisanüstü	252	3,29	,84			
Destek	1.Lise	24	3,78	,77	4,872	0,008**	3>2
	2.Ön Lisans	43	3,33	1,05			
	3.Lisans ve	252	3,75	,79			

Lisansüstü							
Örgüt İklimi	1.Lise	24	3,62	,57	4,602	0,011*	3>2
	2.Ön Lisans	43	3,33	,63			
	3.Lisans ve Lisansüstü	252	3,62	,571			

\* $p<0,05$  / \*\* $p<0,01$

Tablo 6.20. incelendiğinde eğitim durumuna göre, fark edilme ve destek örgüt iklimi boyutlarında  $p<0,01$  düzeyinde, örgüt iklimi için ise  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Farklılaşmanın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Hochberg GT2 testi sonuçlarına göre eğitim durumu lisans ve lisan üstü düzeyde yer alan personelin örgüt iklimi, fark edilme ve destek algısı, eğitim düzeyi ön lisans seviyesinde olan personelden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6.21: Örgüt İklimi, Örgütsel Yapı ve Fark Edilme Örgüt İklimi Boyutlarının Kurum Pozisyonuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kurum Pozisyonu	n	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark(Scheffe)
Örgütsel Yapı	1.Gişe	126	3,28	,93	2,225	,040*	3>1
	2.Yetkili	107	3,28	,87			
	3.Yönetici	86	3,47	,92			
Fark Edilme	1.Gişe	126	3,13	,92	3,120	,033*	3>1
	2.Yetkili	107	3,22	,78			
	3.Yönetici	86	3,40	,88			
Örgüt İklimi	1.Gişe	126	3,55	,63	2,886	,029*	3>1
	2.Yetkili	107	3,54	,49			
	3.Yönetmen	86	3,68	,55			

\* $p<0,05$



Tablo 6.21. incelendiğinde kurum pozisyonuna göre örgüt iklimi, örgütsel yapı ve fark edilme örgüt iklimi boyutlarında  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Farklılaşmanın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre yönetici pozisyonunda yer alan personelin örgüt iklimi ve örgütsel yapı iklimi algısı, gişe ve yetkili pozisyonunda yer alan personelden daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca yönetici pozisyonunda yer alan personelin fark edilme iklimi algısı, gişe personeline daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

#### 6.4.4.2. Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Araştırmada örgütsel sinizm ve alt boyutlarının (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) cinsiyet, medeni durum ve sektör (kamu-özel) demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla  $t$  testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda sadece davranışsal sinizm boyutunda sektöre göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Sektör durumu ile davranışsal sinizm arasındaki anlamlı farklılıkların tespit edilebilmesine yönelik olarak yapılan  $t$  testi sonuçları Tablo 6.22’de gösterilmiştir.

Tablo 6.22: Davranışsal Sinizm ve Sektör Durumuna (Kamu-Özel) İlişkin  $t$  Testi Sonuçları

Değişken	Sektör	n	Ortalama	SS	$t$	$p$
Davranışsal Sinizm	1.Kamu	110	2,76	,90	2,959	,003**
	2.Özel	209	2,44	,89		

\*\* $p < 0,01$

Tablo 6.22. incelendiğinde sektör durumuna göre davranışsal sinizm boyutunda ( $t: 2,959$ ,  $p < 0,01$ ) değerinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Tablo 6.22.’de yer alan ortalama değerlere bakıldığında kamu sektöründe yer alan banka personelinin davranışsal sinizm algısı (2,76) özel sektör personeline (2,44) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sinizm ve alt boyutlarının yaş, eğitim durumu, kurumdaki pozisyonu ve çalışma süresi itibari anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda sadece kurum pozisyonu itibari ile anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Kurum pozisyonu itibari ile örgütsel sinizm, bilişsel ve duygusal örgütsel sinizm boyutlarında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA) ve Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 6.23’de gösterilmiştir.

Tablo 6.23: Örgütsel Sinizm, Bilişsel ve Duygusal Sinizm Boyutlarının Kurum Pozisyonuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kurum Pozisyonu	n	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark(Scheffe)
Bilişsel Sinizm	1.Gişe	126	2,62	,93	3,287	,022*	2>3
	2.Yetkili	107	2,73	,87			
	3.Yönetici	86	2,43	,86			
Duygusal Sinizm	1.Gişe	126	2,21	1,04	3,729	,014*	2>3
	2.Yetkili	107	2,38	1,11			
	3.Yönetici	86	1,87	1,12			
Örgütsel Sinizm	1.Gişe	126	2,48	,78	3,308	,026*	2>3
	2.Yetkili	107	2,56	,72			
	3.Yönetici	86	2,29	,91			

\* $p<0,05$

Tablo 6.23. incelendiğinde kurum pozisyonuna göre örgütsel sinizm, bilişsel sinizm ve duygusal sinizm boyutlarında ( $p<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Farklılaşmanın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre yetkili pozisyonunda yer alan personelin bilişsel sinizm algısı, yönetici pozisyonunda yer alan personelin bilişsel sinizm algısından yüksektir. Duygusal sinizm açısından yetkili pozisyonunda yer alan personelin sinizm algısı, yönetici pozisyonunda yer alan personelden daha yüksektir. Son olarak gişe ve yetkili

pozisyonunda yer alan personelin genel örgütsel sinizm algısı, yönetici pozisyonunda yer alan personelden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### 6.4.4.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Araştırmada örgüt iklimi ve alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum ve sektör (kamu-özel) demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla *t* testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının yaş, eğitim durumu, kurumdaki pozisyonu ve çalışma süresi itibari anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda sadece çalışma süresi itibari ile anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Çalışma süresi itibari ile katkı boyutunda anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA) ve Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 6.24. 'de gösterilmiştir.

Tablo 6.24: Lider-Üye Etkileşimi Katkı Boyutunun Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	Ortalama	SS	F	<i>p</i>	Anlamlı Fark(Scheffe)
Katkı	1. 0-5 yıl	156	3,47	,80	3,288	,034*	1>3
	2. 6-10 yıl	97	3,23	,86			
	3. 11 yıldan fazla	66	3,21	,84			

\**p*<0,05

Tablo 6.24. incelendiğinde kurumdaki çalışma süresine göre lider-üye etkileşiminin katkı boyutunda (*p*<0,05) seviyesinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Farklılaşmanın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre çalışma süresi 0-5 yıl aralığında olan personelin katkı boyutu algısı çalışma süresi 11 yıldan fazla olan personelden daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

#### 6.4.4.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Araştırmada örgütsel sinizm ve alt boyutlarının (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) cinsiyet, medeni durum ve sektör (kamu-özel) demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla *t* testi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda izlenim yönetimi ve bazı alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum ve sektör itibari ile anlamlı farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet ile izlenim yönetimi taktikleri arasında yapılan *t* testi sonucunda kendini acındırmaya çalışmak izlenim yönetimi taktiği dışında tüm değişkenlerle anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 6.25.'de gösterilmektedir.

Tablo 6.25: Cinsiyet ile İzlenim Yönetimi Taktikleri, Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışmak, Karşısındakini Yücelterek Kendini Sevdirmeye Çalışmak, İşine Sahip Çıkmaya Çalışmak Alt Boyutlarına (Kamu-Özel) İlişkin *t* Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	SS	<i>t</i>	<i>p</i>
NTKSC	1. Erkek	176	3,02	,94	2,321	,020*
	2. Kadın	143	2,78	,85		
KYKSC	1. Erkek	176	2,37	1,06	3,319	,001**
	2. Kadın	143	1,98	,98		
İSCÇ	1. Erkek	176	2,46	1,19	2,462	,014*
	2. Kadın	143	2,14	1,06		
İZYT	1. Erkek	176	2,25	,71	3,002	,003**
	2. Kadın	143	2,02	,64		

\*\* $p < 0,01$  / \* $p < 0,05$

Tablo 6.25. incelendiğinde medeni duruma göre niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak ve işine sahip çıkmaya çalışmak boyutunda  $p<0,05$  düzeyinde, genel izlenim yönetimi taktikleri ve karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak boyutunda  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Tablo 6.25’de yer alan tüm değişkenlere ait ortalama değerlere baktığımızda erkek personelin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma oranının kadın personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

İzlenim yönetimi taktikleri ve alt boyutlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan *t* testi sonucunda niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak ve karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 6.26’da gösterilmiştir.

Tablo 6.26: Medeni Durum ile Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışmak ve Karşısındakini Yücelterek Kendini Sevdirmeye Çalışmak Alt Boyutlarına İlişkin *t* testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	SS	<i>t</i>	<i>p</i>
NTKSC	1.Evli	110	3,02	,94	1,706	,049*
	2.Bekar	209	2,78	,85		
KYKSC	1. Evli	110	2,37	1,06	2,060	,040**
	2. Bekar	209	1,98	,98		

\* $p<0,05$

Tablo 6.26. incelendiğinde medeni durum ile niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak ve karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiği alt boyutlarında arasında ( $p<0,05$ ) düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Tablo 6.26’da yer alan değişkenlere ait ortalama değerlere baktığımızda evli personelin niteliklerini tanıtarak ve karşısındaki yücelterek kendini

sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiklerini kullanma oranının bekar personele göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İzlenim yönetimi taktikleri ve alt boyutlarının sektöre (kamu-özel) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan *t* testi sonucunda sadece niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 6.27’de gösterilmiştir.

Tablo 6.27: Sektör Durumu ile Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışmak İzlenim Yönetimi Taktiğine İlişkin *t* Testi Sonuçları

Değişken	Sektör	n	Ortalama	SS	<i>t</i>	<i>p</i>
NTKSC	1.Kamu	110	2,79	,90	- 1,711	,048**
	2.Özel	209	2,97	,89		

\*\**p*<0,05

Tablo 6.27. incelendiğinde sektör durumuna göre niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiği boyutunda (*t*:-1,711, *p*<0,05) değerinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Tablo 6.27’de yer alan ortalama değerlere baktığımızda özel sektörde yer alan banka personelin niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğini kullanma oranının (2,97) kamu sektöründe yer alan banka personeline (2,79) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İzlenim yönetimi taktikleri ve alt boyutlarının yaş, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi itibari anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda karşısındaki yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiği boyutunda eğitim düzeyi ve çalışma süresi itibari ile anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA) ve Hochberg GT2 çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 6.28’de gösterilmiştir.

Tablo 6.28: Karşısındakini Yücelterek Kendini Sevdirmeye Çalışmak İzlenim Yönetimi Taktiğinin Eğitim Durumu ve Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	(Eğitim Düzeyi)	n	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark(Hochberg)
KYKŞÇ	1.Lise	24	3,19	,98	5,291	,005**	1>3
	2.Ön Lisans	43	2,87	,84			
	3.Lisans ve Lisansüstü	252	2,89	,91			
Değişken	(Çalışma Süresi)	n	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark(Scheffe)
KYKŞÇ	1.0-5 yıl	156	2,10	,99	3,884	,008**	3>1
	2.6-10 yıl	97	2,08	,97			
	3.11 yıldan fazla	66	2,58	1,02			

\*\*p<0,01

Tablo 6.28. incelendiğinde karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğinde  $p<0,01$  düzeyinde eğitim düzeyi ve çalışma süresi itibari ile anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi itibari ile farklılaşmanın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Hochberg GT2 testi sonuçlarına göre eğitim düzeyi lise seviyesinde olan personelin karşısındaki yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğini kullanma oranı eğitim düzeyi lisans ve lisan üstü olan personelden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Çalışma süresi itibari ile farklılaşmanın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre çalışma süresi 11 yıldan fazla olan personelin karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğini kullanma oranının çalışma süresi (0-5 yıl), (6-10 yıl) aralığında olan personelden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tüm araştırma değişkenleri ve alt boyutlarına ilişkin yapılan *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları toplu bir şekilde Tablo 6.29’da sunulmuştur. Anlamli farklılık tespit edilen örgütsel değişkenler ve alt boyutları (X) işareti ile belirtilmiştir.

Tablo 6.29: Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenler Yönüyle İncelenmesi Sonucunda Tespit Edilen Anlamli Farklılıklara Ait Genel Görünüm

	Örgütsel Yapı	Fark Edilme	Destek	Bağlılık	Örgüt İklimi	Bilişsel Sinizm	Duygusal Sinizm	Davranışsal Sinizm	Örgütsel Sinizm	Etki	Katkı	Bağlılık	Profesyonel Saygı	LÜE	NTKSÇ	KYKSÇ	İSÇÇ	KAÇ	İZYT
Cinsiyet															X	X	X		X
Medeni Durum															X	X			
Sektör								X							X				
Eğitim Durumu		X	X		X											X			
Yaş																			
Çalışma Süresi											X					X			
Kurum Pozisyonu	X	X			X	X		X											

Not: (X) Değişkenler arasında anlamli bir farklılığın olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 6.29. incelendiğinde örgüt iklimi ve örgütsel sinizm algısının eğitim durumu ve kurum pozisyonu itibari ile anlamli farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer örgütsel değişkenler ve alt boyutlarından farklı olarak izlenim yönetimi taktiklerine ait alt boyutların cinsiyet, medeni durumu, sektör ve çalışma süresi gibi çeşitli demografik değişkenler yönüyle anlamli farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Tespit edilen bu durumdan izlenim yönetimi taktiklerinin diğer değişkenlere nazaran daha fazla kişisel faktörlerle ilişkili olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

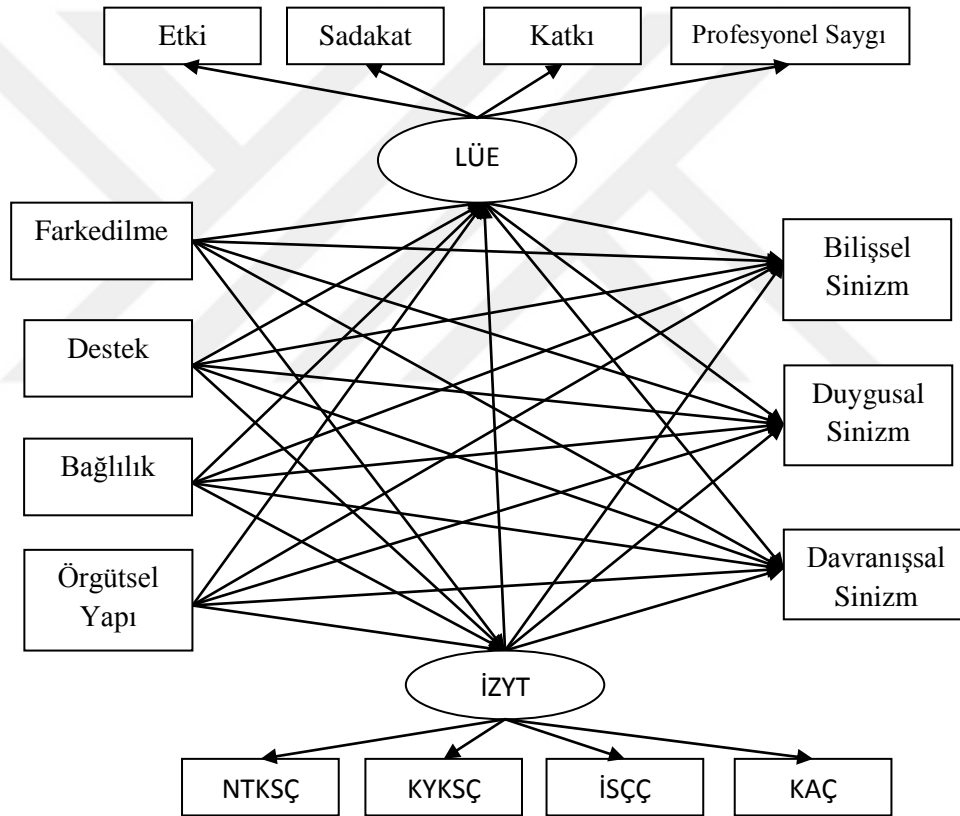


#### 6.4.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Analizler ve Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli yol analizinden faydalanılmıştır. Yol analizi kuramsal olarak kurgulanmış ve bu kurgu doğrultusunda oluşturulan Şekil 6.3' deki model test edilmiştir. Yapılan yol analizi sayesinde tüm araştırma değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkisi bütüncül bir bakış açısı ile hem doğrusal hem de dolaylı olarak tek bir model içinde görülebilecektir. Günümüzde yapısal eşitlik modeli kullanımının geleneksel çok değişkenli istatistiksel analizlerden birçok üstün tarafı bulunmaktadır. Yapısal eşitlik modeli geleneksel çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden farklı olarak artık hata terimlerini modele dahil ederek tüm araştırma çözümlerinde ölçüm hatalarını hesaba katmakta ve oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. Ayrıca yapısal eşitlik modeli aynı model içerisinde hem gözlenebilen hem de gizil değişkenlere ilişkin analizleri test edebilmektedir. Ayrıca yapısal eşitlik modeli günümüzde ardışık ya da çok değişkenli doğrudan, dolaylı ilişkilerin net bir şekilde ölçülebildiği güvenilir bir analiz yöntemidir. Yapısal eşitlik modellemesinde bağımsız ve bağımlı değişken tanımlamaları yerine dışsal ve içsel değişken tanımlamaları yapılır. Çünkü yapısal eşitlik modellemesinde aynı anda bir değişken bazı değişkenler için bağımsız, bazı değişkenler için bağımlı değişken konumunda olabilir. Bu açıdan bağımlı ve bağımsız değişken tanımlamaları yerine etkileyen ve etkilenen tanımlamaları da kullanabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Bu ifadeler ışığında araştırma modeline baktığımızda araştırmanın etkileyen değişkeni konumunda yer alan örgüt iklimi, etkilenen değişkeni konumunda olan ise örgütsel sinizmdir. İzlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşimi araştırma modelinde hem etkilenen hemde etkileyen değişkenler (aracı değişkenler) olarak yer almaktadır. Araştırma modelinde örgüt iklimi ve örgütsel sinizm boyut düzeyine indirgenmiştir. Örgüt iklimi boyutları olan fark edilme, destek, bağlılık, örgütsel yapı ile örgütsel sinizm boyutları olan bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm gözlemlenen değişkenler olarak modelde kurgulanmıştır. Araştırmada örgüt ikliminin bir bütün olarak değerlendirilmesi bir anlam ifade etmemektedir. Birbirinden çok farklı eğilimleri ölçen destek, fark edilme, örgütsel yapı ve bağlılık gibi her bir örgüt iklimi boyutunun çalışan algıları üzerindeki etkisinin ayrı ayrı tespit edilmesi gerekmektedir. Araştırmanın sonuç kısmında yer alan ve etkilenen değişken

konumunda bulunan örgütsel sinizm de boyut düzeyinde ele alınacaktır. Sinizmin örgütte hangi boyutta ve ne düzeyde gerçekleştiğinin tespit edilmesinin araştırma sonuçlarına katkı sağlayacağı ve araştırmaya derinlik kazandıracığı düşünülmektedir. Modelde aracı değişken konumunda yer alan lider-üye etkileşimi ve izlenim yönetimi taktikleri doğrulayıcı faktör analizi sonucunda geçerlilikleri tespit edildikten sonra ikincil seviye faktörler vasıtasıyla genel boyut düzeyinde ve gizil değişkenler olarak araştırma modelinde yer almıştır. Bu durum araştırma modelinde oluşacak karışıklığı en aza indirgeyerek test edilebilecek sade, anlaşılabilir bir modelin ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

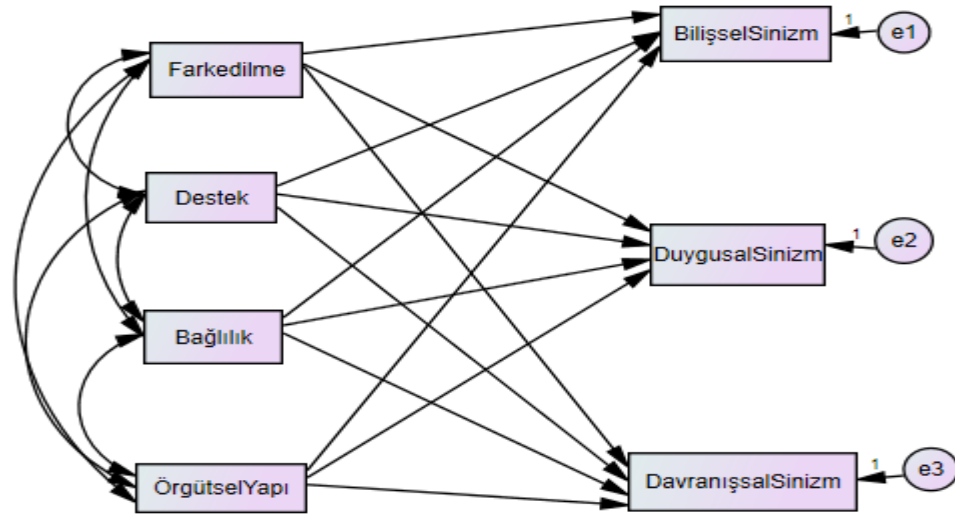


Şekil 6.3: Araştırma Modeli

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak yapılacak yol analizinde 3 aşamalı bir yol izlenmiştir. İlk olarak modelin test edilmesi daha sonra gerekli iyileştirmelerin yapılmasıdır. Son olarak ( $p$ ) anlamlılık değeri en yüksekte başlayarak anlamsız yolların modelden tek tek çıkarılması ile modelin tekrar tekrar analiz edilmesidir. Bu durumun tek tek yapılmasının nedeni çıkarılacak her bir ilişkiye bağlı olarak modelde yer alan diğer ilişkilerinin bundan etkilenebilme olasılığıdır. Bu

işlem modelde anlamsız ( $p>0,05$ ) tüm yollar çıkarılana yani diğer bir ifadeyle tüm yollar anlamlı hale gelene kadar devam etmektedir. Araştırmanın ana amaçlarından biri olan izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin aracılık etkisine sahip olup olmadığının belirlenmesidir. Bu durumun tespitine ilişkin olarak aracılık analizleri yapılmıştır. Aracılık etkisinin tespit edilmesinde de yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Aracılık analizinde de yapısal eşitlik modelinin kullanılmasının nedeni yol analizinde de ifade edildiği gibi ölçüm ve artıksal hataları analize dahil ederek modelin daha güçlü bir altyapı sunmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2011).

Aracılık analizi ile ilgili olarak araştırma modelinin testinden önce modelin dışsal ve içsel değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkilere yapısal eşitlik modeli yol analizi vasıtasıyla bakılmıştır. Baron ve Kenny (1986)'nın ifadeleri doğrultusunda aracılık analizinde yer alan örgütsel değişken bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi anlamsız hale getiriyorsa tam aracılık etkisine sahiptir. Eğer aradaki ilişki anlamsız hale gelmemekle birlikte aracılık analizine ilişkin şartlar (bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olması, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması ve son olarak aracı değişkenin bağımsız değişkenle birlikte analize dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı bir şekilde artar yada azalırken aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması) yerine gelmişse kısmi aracılıktan söz edilmektedir. Bu durumda araştırma modelinde aracı değişkenlerin modele dahil olması sonucunda anlamsız hale gelen bir ilişkinin dışsal ve içsel değişkenler arasında var olup olmadığının öncelikli olarak test edilmesinin verilerin doğru yorumlanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt iklimi boyutları ile bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkiye yapısal eşitlik modeli yol analizi vasıtasıyla bakılmıştır.



Şekil 6.4: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli

Model AMOS ile test edilmiştir. Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo 6.30’da gösterilmektedir.

Tablo 6.30: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeline (İlk Hal) Ait Uyum Değerleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Öİ-ÖS Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli(ilk hali)	121,856*	56	2.065	0,058	0,960	0,979	0,946

\* $p < 0,01$

Modelin testinden sonra Tablo 6.31’de sunulan iyileştirme indekslerine bakılmıştır. Teorik olarak anlamlı olan ve nihai modelin uyum iyiliği değerlerine belirli ölçüde iyileştirme sağlayacak 3 iyileştirme önerisi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6.31: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeline Ait Modifikasyon Önerileri

Modifikasyon Düzeltmesi	Modifikasyon İndeksi	Değişim Oranı
e1<-->e3	24,703	0,101
e2<-->e3	36,988	0,137
e2<-->e1	52,123	0,149

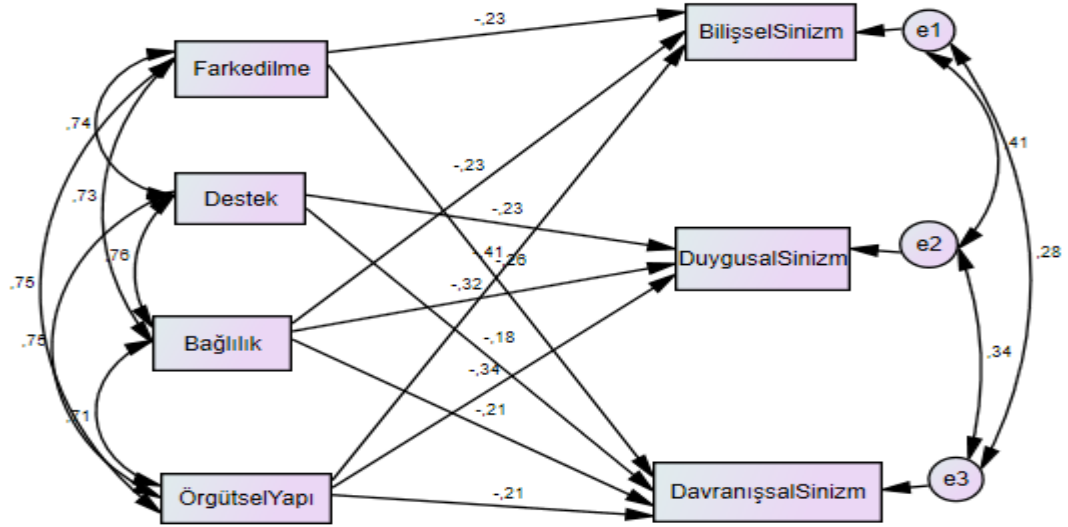
Gerekli modifikasyonlar yapıldıktan sonra model tekrar analize tabi tutulmuştur. Tablo 6.32’de görüldüğü üzere modelin iyilik uyum indeks değerinde iyileşme meydana gelmiştir.

Tablo 6.32: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeline (İyileştirmeler Sonrası Model) Ait Uyum Değerleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Öİ-ÖS Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli (iyileştirme sonrası model)	6,070*	2,59	2.340	0,064	0,955	0,970	0,990

\* $p < 0,01$

Anlamsız olan yollar tek tek modelden çıkarılmış ve kurulan yapısal eşitlik modelinde anlamlı yolları gösteren nihai model Şekil 6.5’ de gösterilmektedir.



Şekil 6.5: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modelinde Anlamli İlişkileri Gösteren Model

Modele ait yolların ( $p$ ) anlamlılık değerleri, tahmin değerleri, standart hataları ve standardize edilmiş tahmin değerleri Tablo 6.33’de sunulmuştur.

Tablo 6.33: Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modelinde Anlamli Yollara Ait Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Tahmin( $\beta$ )	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin( $\beta$ )	P
DuygusalSinizm	<--- ÖrgütselYapı	-,416	,062	-6,736	-,343	***
DavranışsalSinizm	<--- ÖrgütselYapı	-,231	,066	-3,525	-,213	***
BilişselSinizm	<--- ÖrgütselYapı	-,420	,057	-7,424	-,410	***
DavranışsalSinizm	<--- Farkedilme	-,283	,062	-4,580	-,263	***
BilişselSinizm	<--- Farkedilme	-,229	,053	-4,289	-,227	***
DavranışsalSinizm	<--- Destek	-,187	,064	-2,913	-,177	,004
DuygusalSinizm	<--- Destek	-,275	,060	-4,552	-,233	***
DuygusalSinizm	<--- Bağlılık	-,356	,057	-6,242	-,323	***
DavranışsalSinizm	<--- Bağlılık	-,203	,059	-3,438	-,206	***
BilişselSinizm	<--- Bağlılık	-,211	,050	-4,233	-,227	***

\*\*\* $p < 0,001$

Anlamsız yolların ( $p < 0,05$ ) modelden çıkarılması sonucunda oluşan nihai modele ait uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 6.34.’de verilmektedir.

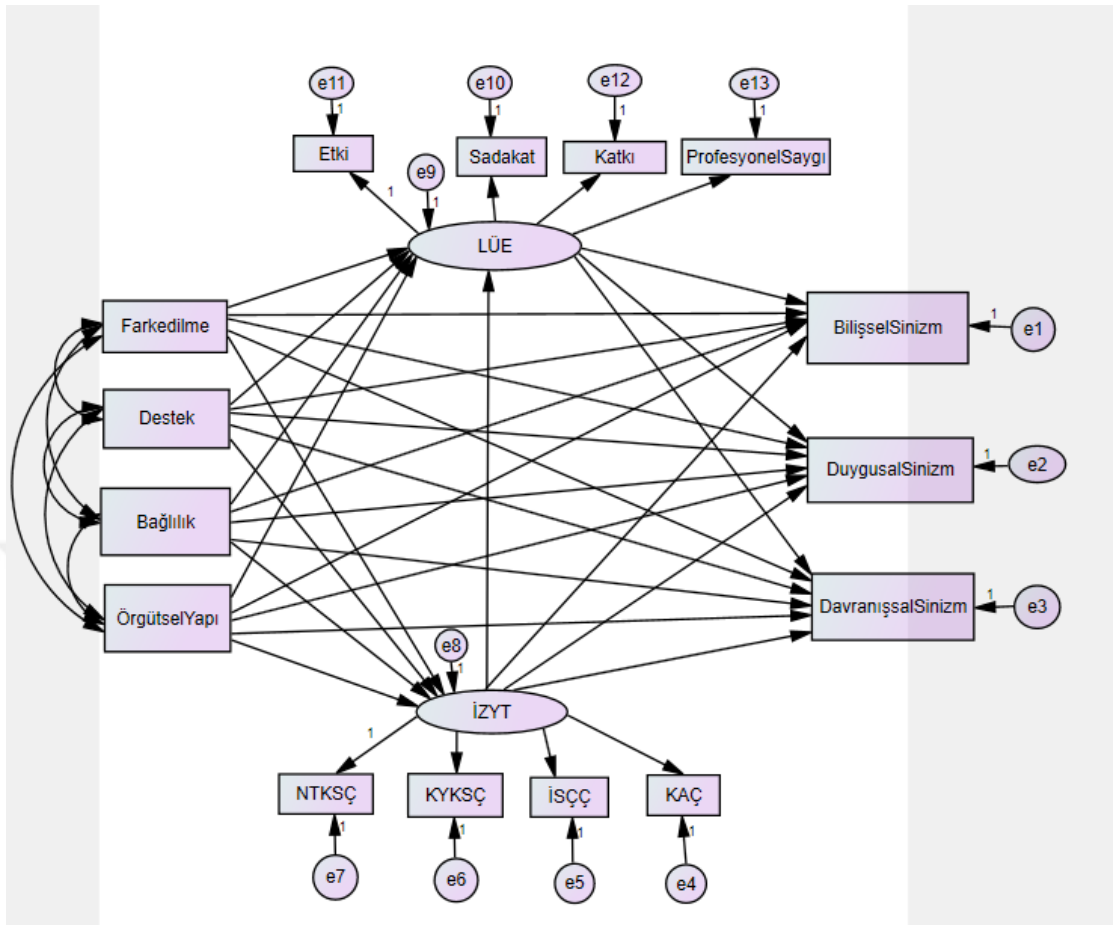
Tablo 6.34: Örgüt İklimi Boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeline (Nihai Model) Ait Uyum Değerleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Öİ-ÖS Modeli(Nihai Model)	5,094*	2	2,547	0,07	0,997	0,998	0,995

\* $p < 0,05$

Bu sonuçlara göre fark edilme örgüt iklimi boyutundan duygusal sinizme giden yol ile destek örgüt iklimi boyutundan bilişsel sinizme giden yollar anlamsız olarak tespit edilmiştir. Modelde yer alan diğer tüm yollar ise beklendiği üzere negatif yönlü ve anlamlı etkilere sahiptir. Elde edilen bu veriler aracı değişkenlerin modele dahil olması ile birlikte anlamsız hale gelecek yolların tespitine imkan sağlamakta, aracı değişkenin modele dahil edilmesi ile birlikte bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde var olacak azalışın tespit edilmesine, farkedilme örgüt iklimi boyutundan duygusal sinizme giden yol ile destek örgüt iklimi boyutundan bilişsel sinizme giden yolların aracı değişkenlerin modele dahil edilmesinden bağımsız olarak zaten anlamsız olduğunun anlaşılmasına imkan sağlamıştır. Bu ifadelerden sonra çalışmanın araştırma modeline ilişkin analiz ve tespitler yapılmıştır.

Araştırmada örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimi ve izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımının aracı etkiye sahip olup olmadığına dair tespitleri yapmak amacıyla araştırma modeli kurgulanmıştır. Bu model yapısal eşitlik modellemesi ile Şekil 6.6.'da gösterilmektedir.



Şekil 6.6: Araştırma Modeli

Model AMOS aracılığı ile analiz edilmiştir. Modele ait uyum indeks değerleri Tablo 6.35’de gösterilmektedir.

Tablo 6.35: Araştırma Modeline (İlk Hali) Ait Uyum İyiliği Değerleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Araştırma Modeli(ilk hali)	269,052*	6	4.077	0,098	0,917	0,936	0,890

\* $p < 0,01$

Elde edilen uyum indeksi değerlerine bakıldığında modelin bu haliyle tam anlamıyla kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olmadığı görülmektedir. Modele ait tahmin oranlarına bakmadan önce modifikasyon indeks değerlerine bakılmıştır. Araştırma modelinin önerdiği modifikasyon indeks değerleri Tablo 6.36’de gösterilmektedir.



Tablo 6.36: Araştırma Modeli Modifikasyon (İyileştirme) İndeks Önerileri

Modifikasyon Düzeltmesi	Modifikasyon İndeksi	Değişim Oranı
e10 <--> e8	4,187	,032
e1 <--> e3	13,269	,068
e4 <--> e9	5,531	-,046
e5 <--> e4	9,240	,128
e6 <--> e5	7,085	-,134
e2 <--> e10	4,167	,038
e2 <--> e3	24,103	,102
e2 <--> e1	31,840	,104
e13 <--> e9	4,851	,033
e13 <--> e10	14,410	-,066
e13 <--> e4	9,071	-,067
e12 <--> Bağlılık	4,592	-,040
e12 <--> Farkedilme	4,230	,035
e12 <--> e10	20,510	,079
e12 <--> e2	6,591	,049
e11 <--> e4	7,735	-,060
e11 <--> e13	40,670	,109
e11 <--> e12	7,685	-,048
e7 <--> e9	8,170	,066
e7 <--> e10	5,002	-,058
e7 <--> e4	6,237	-,080
e7 <--> e6	15,061	,149
e7 <--> e2	11,941	-,097
e7 <--> e13	10,206	,084
e7 <--> e12	8,474	-,076
e7 <--> e11	6,247	,064

Gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için belirlenen iyileştirmelerin teorik olarak anlamlı olması gerekmektedir. Yani diğer bir ifadeyle kuramsal bir temelinin olması gerekmektedir. Modelde önerilen modifikasyon düzeltmelerinden kuramsal olarak olarak kurulabilen ve değişim oranı itibari ile modele katkısı yüksek olan modifikasyonlar yapılmıştır. Yapılan iyileştirmeler Tablo 6.37’de gösterilmektedir.

Tablo 6.37: Uygulanan Modifikasyon Düzeltmeleri

Modifikasyon Düzeltmesi		Modifikasyon İndeksi	Değişim Oranı
e1	<-->	e3	13,269
e5	<-->	e4	9,240
e6	<-->	e5	7,085
e2	<-->	e3	24,103
e2	<-->	e1	31,840
e13	<-->	e10	14,410
e12	<-->	e10	20,510
e11	<-->	e13	40,670
e11	<-->	e12	7,685
e7	<-->	e6	15,061

Modifikasyon önerileri içinden uygulanan düzeltmelerin, örgütsel değişkenlerin alt boyutları arasında kurulan ilişkilerden meydana geldiği görülmektedir. Bu durumun kuramsal bir temeli bulunmaktadır. Ayrıca yapılan iyileştirme düzeltmelerinin araştırmamızda yapılan korelasyon analizi sonucunda da istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde oldukları görülmektedir. Yapılan bu iyileştirme düzeltmelerinden sonra araştırma modeli tekrar analiz edilmiştir. Modele ait uyum indeksleri Tablo 6.38’de gösterilmiştir.

Tablo 6.38: Modifikasyon Sonrası Araştırma Modeline Ait Uyum Değerleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Araştırma Modeli(iyileştirme sonrası model)	106,683*	57	1.872	0,052	0,967	0,984	0,957

\* $p < 0,01$

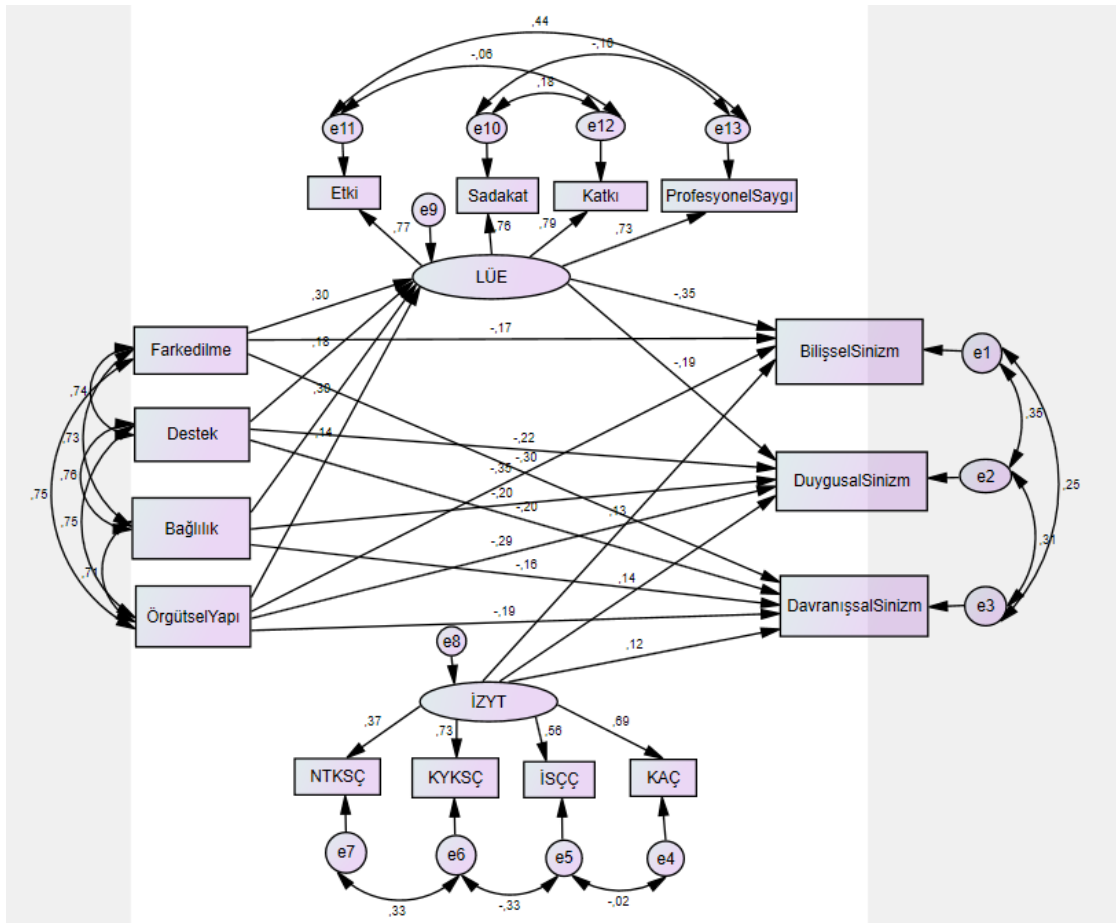
Tablo 6.38. de görüldüğü üzere modele ait uyum indeks değerlerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu aşamadan sonra model tekrar analiz edilerek değişkenler arası ilişkileri gösteren yollara ait değerler tespit edilmiş ve Tablo 6.39’da sunulmuştur.

Tablo 6.39: Araştırma Modeline Ait Tüm Yolların Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Tahmin( $\beta$ )	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin( $\beta$ )	p	
<u>İZYT</u>	<---	<u>ÖrgütselYapı</u>	<u>-,105</u>	<u>,050</u>	<u>-2,084</u>	<u>-,211</u>	<u>,137</u>
<u>İZYT</u>	<---	<u>Bağlılık</u>	<u>-,057</u>	<u>,044</u>	<u>-1,317</u>	<u>-,128</u>	<u>,188</u>
<u>İZYT</u>	<---	<u>Farkedilme</u>	<u>,017</u>	<u>,047</u>	<u>,369</u>	<u>,035</u>	<u>,712</u>
<u>İZYT</u>	<---	<u>Destek</u>	<u>,052</u>	<u>,048</u>	<u>1,081</u>	<u>,109</u>	<u>,280</u>
LÜE	<---	Farkedilme	,216	,051	4,251	,301	***
LÜE	<---	ÖrgütselYapı	,114	,051	2,221	,157	,026
LÜE	<---	Bağlılık	,201	,046	4,364	,306	***
LÜE	<---	Destek	,112	,051	2,183	,159	,029
<u>LÜE</u>	<---	<u>İZYT</u>	<u>,050</u>	<u>,062</u>	<u>,803</u>	<u>,034</u>	<u>,422</u>
NTKSÇ	<---	İZYT	1,000			,498	
DuygusalSinizm	<---	Destek	-,293	,067	-4,369	-,248	***
DuygusalSinizm	<---	LÜE	-,330	,114	-2,893	-,196	,004
KAÇ	<---	İZYT	,981	,138	7,125	,532	***
KYKSC	<---	İZYT	2,169	,351	6,180	,936	***
BilişselSinizm	<---	LÜE	-,463	,106	-4,373	-,327	***
DavranışsalSinizm	<---	Destek	-,219	,068	-3,250	-,208	,001
Sadakat	<---	LÜE	,905	,071	12,819	,766	***
DavranışsalSinizm	<---	ÖrgütselYapı	-,177	,067	-2,624	-,163	,009
DuygusalSinizm	<---	ÖrgütselYapı	-,318	,066	-4,805	-,261	***
DavranışsalSinizm	<---	Bağlılık	-,129	,062	-2,084	-,130	,037
DuygusalSinizm	<---	Bağlılık	-,217	,059	-3,662	-,197	***
Etki	<---	LÜE	1,000			,771	
Katkı	<---	LÜE	,976	,075	13,099	,787	***
ProfesyonelSaygı	<---	LÜE	,935	,056	16,725	,734	***
İSÇÇ	<---	İZYT	1,292	,311	4,155	,510	***
<u>DavranışsalSinizm</u>	<---	<u>LÜE</u>	<u>-,134</u>	<u>,120</u>	<u>-1,123</u>	<u>-,089</u>	<u>,262</u>
BilişselSinizm	<---	ÖrgütselYapı	-,309	,061	-5,090	-,302	***
BilişselSinizm	<---	İZYT	,249	,077	3,250	,120	,001
DuygusalSinizm	<---	İZYT	,238	,085	2,807	,097	,005
DavranışsalSinizm	<---	İZYT	,218	,084	2,599	,099	,009
DavranışsalSinizm	<---	Farkedilme	-,279	,066	-4,208	-,259	***
BilişselSinizm	<---	Farkedilme	-,150	,058	-2,569	-,148	,010
<u>BilişselSinizm</u>	<---	<u>Destek</u>	<u>-,094</u>	<u>,059</u>	<u>-1,599</u>	<u>-,095</u>	<u>,110</u>

\*\*\*  
p<0,001

Tablo 6.39'da görüldüğü üzere modelde yer alan tüm yollar anlamlı değildir. Değişkenler arası kurulan ilişkilerde anlamlılık değeri (p<0,05) üzerinde olan yollar tablo üzerinde tespit edilmiştir. Anlamlılık değeri (p<0,05) den en uzakta olandan başlamak üzere anlamsız yollar tek tek analizden çıkarılarak model tekrar tekrar analiz edilmiştir. Yapılan analizlerden sonra anlamlı yolları gösteren modelin son hali Şekil 6.7.'de gösterilmektedir.



Şekil 6.7: Değişkenler Arası Anlamli İlişkileri Gösteren Araştırma Modeli

Şekil 6.7.'de ortaya konan anlamli yollara ait (p) anlamlılık değerleri, tahmin değerleri, standart hataları ve standardize edilmiş tahmin değerleri( $\beta$ ) Tablo 6.40'da sunulmuştur.

Tablo 6.40: Değişkenler Arası Anlamli İlişkilere Ait Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	Tahmin( $\beta$ )	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin( $\beta$ )	P
LÜE <--- Farkedilme	,215	,050	4,250	,300	***
LÜE <--- ÖrgütselYapı	,110	,050	2,033	,142	,040
LÜE <--- Bağlılık	,196	,046	4,301	,299	***
LÜE <--- Destek	,150	,050	2,530	,182	,011
BilişselSinizm <--- LÜE	-,493	,100	-4,940	-,355	***
DuygusalSinizm <--- LÜE	-,319	,060	-2,901	-,194	,004
DavranışsalSinizm <--- Destek	-,207	,064	-3,232	-,224	,001
DuygusalSinizm <--- Destek	-,258	,062	-4,140	-,224	***
DavranışsalSinizm <--- Farkedilme	-,314	,062	-5,068	-,297	***
BilişselSinizm <--- Farkedilme	-,170	,059	-2,905	-,171	,004

Test Edilen Yol		Tahmin( $\beta$ )	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin( $\beta$ )	P
DavranışsalSinizm <---	ÖrgütselYapı	-,206	,065	-3,177	-,193	,001
DuygusalSinizm <---	ÖrgütselYapı	-,339	,064	-5,310	-,286	***
BilişselSinizm <---	ÖrgütselYapı	-,349	,057	-6,079	-,347	***
DavranışsalSinizm <---	Bağlılık	-,153	,057	-2,681	-,158	,007
DuygusalSinizm <---	Bağlılık	-,219	,059	-3,740	-,203	***
DavranışsalSinizm <---	İZYT	,343	,142	2,422	,117	,015
BilişselSinizm <---	İZYT	,352	,132	2,661	,128	,008
DuygusalSinizm <---	İZYT	,447	,155	2,891	,137	,004
Etki <---	LÜE	1,000			,769	
Katkı <---	LÜE	,977	,074	13,118	,786	***
ProfesyonelSaygı <---	LÜE	,931	,056	16,747	,730	***
Sadakat <---	LÜE	,899	,070	12,771	,760	***
İŞÇÇ <---	İZYT	1,927	,759	2,537	,559	,011
NTKŞÇ <---	İZYT	1,000			,366	
KAÇ <---	İZYT	1,717	,555	3,091	,686	,002
KYKŞÇ <---	İZYT	2,303	,428	5,385	,730	***

\*\*\* $p < 0,001$

Son iyileştirmeler yapıldıktan sonra anlamlı ilişkileri gösteren araştırma modeline ait uyum indeks değerleri Tablo 6.41'de gösterilmektedir. Modele ait uyum değerlerinin iyi uyum düzeyinde yer aldığı tablodan görülmektedir.

Tablo 6.41: Anlamlı İlişkileri Gösteren Araştırma Modeline Ait Uyum Değerleri

		$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Araştırma Modeli (anlamsız yolların modelden çıkarılması sonucunda oluşan nihai model )		122,860*	63	1.950	0,055	0,962	0,981	0,952

\* $p < 0,01$

Aracı değişkenlerin modelde yer alması ile birlikte yapısal eşitlik modellemesi bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında 3 tür etki tespit etmektedir. Bu etkiler; doğrudan etki, dolaylı etki ve toplam etkidir. Bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi ancak bir aracı değişkenin varlığı ile oluşmaktadır. Bu durumda gerekli istatistiksel koşulların sağlanması koşuluyla dolaylı etkiyi aracılık etkisi olarak adlandırabiliriz. Bu ifadeler ışığında araştırma değişkenleri arasında

oluşan doğrudan etkiler, dolaylı etkiler ve toplam etkiler Tablo 6.42’de toplu bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 6.42: Değişkenler Arası İlişkilere Ait Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken														
	Bilişsel Sinizm			Duygusal Sinizm			Davranışsal Sinizm			LÜE			İZYT		
	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam
Farkedilme	-,171	-,107	-,278	-	-,058	-,058	-,297	-	-,297	,300	-	,300	-	-	-
Örgütsel Yapı	-,347	-,050	-,398	-,286	-,028	-,313	-,193	-	-,193	,142	-	,142	-	-	-
Bağlılık	-	-,106	-,106	-,203	-,058	-,261	-,158	-	-,158	,299	-	,299	-	-	-
Destek	-	-,065	-,065	-,224	-,035	-,259	-,200	-	-,200	,182	-	,182	-	-	-
LÜE	-,355	-	-,355	-,194	-	-,194	-	-	-	-	-	-	-	-	-
İZYT	,128	-	,128	,137	-	,137	,117	-	,117	-	-	-	-	-	-

Elde edilen bu veriler ışığında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi doğrudan etkiler, dolaylı etkiler ve toplam etkiler olmak üzere 3 başlık halinde incelenmiştir.

**Doğrudan Etkiler:** Araştırma değişkenleri arasındaki doğrudan etkiler herhangi bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisidir. Öncelikle araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasındaki yol ilişkilerine bakılmıştır.

Farkedilme örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,171), davranışsal sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,297) negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. H1a ve H1b hipotezleri desteklenmektedir. Farkedilme örgüt iklimi boyutunun duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. H1c desteklenmemektedir. Destek örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Hipotez 2a desteklenmemektedir. Destek örgüt iklimi

boyutunun duygusal sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,224), davranışsal sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,200) negatif yönlü anlamlı etkisi vardır. H2b ve H2c desteklenmektedir. Örgütsel yapı örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,347), duygusal sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,286), davranışsal sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,158) negatif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Hipotez 3a, 3b ve 3c desteklenmektedir. Bir diğer örgüt iklimi boyutu olan bağlılığın duygusal sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,203), davranışsal sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,158) negatif yönlü anlamlı etkisi vardır. H4a ve H4b desteklenmektedir. Bağlılık örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerinde doğrudan etkisi lider-üye etkileşimi aracı değişkenin modele dahil edilmesi ile anlamsız hale gelmiştir. Bu durum bağlılık örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerinde anlamlı etkisi olmadığı anlamına gelmemektedir. Nitekim araştırmamızın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasında kurulan yapısal eşitlik modellemesinde Tablo 6.42’de görüldüğü üzere bağlılık örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,227) negatif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bu veriler ışığında Hipotez 4c desteklenmektedir.

Örgüt iklimi boyutları ile izlenim yönetimi taktikleri arasında kurulan yol ilişkilerine baktığımızda tüm yolların anlamsız olduğu tespit edilmiştir. H5 hipotezi desteklenmemektedir. Örgüt iklimi boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında kurulan yol ilişkilerine baktığımızda farkedilme örgüt iklimi boyutunun ( $\beta$ : 0,300), örgütsel yapı örgüt iklimi boyutunun ( $\beta$ : 0,142), bağlılık örgüt iklimi boyutunun ( $\beta$ : 0,299), destek örgüt iklimi boyutunun ( $\beta$ : 0,182) lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle tüm örgüt iklimi boyutlarının lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durumda Hipotez 6a, 6b, 6c ve 6d desteklenmektedir. İzlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşimi arasında kurulan yol ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Araştırma hipotezlerinden Hipotez 7 desteklenmemektedir.

Lider-üye etkileşiminin bilişsel sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,355), duygusal sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,194) negatif yönlü anlamlı etkileri bulunmaktadır. H8a ve H8b desteklenmektedir. Lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. H8c desteklenmemektedir. İzlenim yönetimi taktiklerinin bilişsel sinizm üzerinde ( $\beta$ : 0,128), duygusal sinizm üzerinde ( $\beta$ : 0,137), davranışsal

sinizm üzerinde ( $\beta$ : 0,117) pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Araştırma hipotezlerinden H9a, H9b ve H9c desteklenmektedir.

**Dolaylı Etkiler:** Tablo 6.42’de görüldüğü üzere örgüt iklimi boyutlarının izlenim yönetimi taktikleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla örgüt iklimi boyutlarının izlenim yönetimi taktikleri üzerinden örgütsel sinizm boyutlarına dolaylı bir etkisi de bulunmamaktadır. Elde edilen bu veriler göre izlenim yönetimi taktiklerinin örgüt iklimi boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasında kurulan ilişkide aracılık etkisine sahip olmadığını da ortaya koymaktadır. Bu duruma bağlı olarak H10 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 6.42’den elde edilen veriler ışığında farkedilme, destek, örgütsel yapı ve bağlılık örgüt iklimi boyutları, lider-üye etkileşimi üzerinden bilişsel ve duygusal sinizmi dolaylı olarak etkilemektedir. Bu durumda tespit edilen dolaylı etkilere baktığımızda farkedilme örgüt iklimi boyutunun lider-üye etkileşimi üzerinden bilişsel sinizmi ( $\beta$ : -0,107), duygusal sinizmi ( $\beta$ : -0,058), negatif yönde dolaylı olarak etkilemektedir. Örgütsel yapı örgüt iklimi boyutu lider-üye etkileşimi üzerinden bilişsel sinizmi ( $\beta$ : -0,050), duygusal sinizmi ( $\beta$ : -0,028) negatif yönde dolaylı olarak etkilemektedir. Bağlılık örgüt iklimi boyutu lider-üye etkileşimi üzerinden bilişsel sinizmi ( $\beta$ : -0,106), duygusal sinizmi ( $\beta$ : -0,058) negatif yönde dolaylı olarak etkilemektedir. Destek örgüt iklimi boyutu lider-üye etkileşimi üzerinden bilişsel sinizmi ( $\beta$ : -0,065), duygusal sinizmi ( $\beta$ : -0,035) negatif yönde dolaylı olarak etkilemektedir. Lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir doğrudan etkisinin olmamasına bağlı olarak örgüt iklimi boyutlarının davranışsal sinizm üzerinde dolaylı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 6.42’de de görüleceği üzere (farkedilme, lider-üye etkileşimi ve duygusal sinizm), (destek, lider-üye etkileşimi ve bilişsel sinizm), (bağlılık, lider üye etkileşimi ve bilişsel sinizm) örgütsel değişkenleri arasında kurulan aracılık ilişkisinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan etki ortadan kalkmıştır. Fakat örgüt iklimi boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasında kurulan yapısal eşitlik modellemesinde de ifade edildiği üzere farkedilme örgüt iklimi boyutunun duygusal sinizm üzerinde, destek örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu tespit Tablo 6.33’de ve açıklamalarında



ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu değişkenler arasında lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin var olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu tespitler temelinde ve Baron ve Kenny (1986)'nın ortaya koyduğu gerekli şartlara göre sadece (bağlılık, lider üye etkileşimi ve bilişsel sinizm) örgütsel değişkenleri arasında kurulan aracılık ilişkisinde aracı değişkenin tam aracı etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bağlılık örgüt iklimi boyutu ile bilişsel sinizm arasındaki ilişkiye lider üye etkileşimi örgütsel değişkenin dahil olması ile dolaylı bir etki ( $\beta$ : -0,106) meydana gelmiş ve bağlılık örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerindeki etkisi tümüyle aracı değişken olan lider-üye etkileşimi üzerinden gerçekleşmiştir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi bu ilişkide tam aracı etkiye sahiptir. Elde edilen tüm bu veriler ışığında lider-üye etkileşiminin hangi örgüt iklimi boyutu ile örgütsel sinizm boyutu arasında kurulan ilişkide ne tür bir aracılık etkisine sahip olduğu ve bu aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı Tablo 6.43'de gösterilmektedir. Tespit edilen bu aracılık etkilerinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla çalışmamızda Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi araştırma değişkenlerinin standardize olmayan regresyon katsayıları ve standart hata oranları ile yapılmaktadır. Sobel testi için analizi yapan mevcut internet sitelerinden faydalanılmıştır([quantpsy.org/sobel/](http://quantpsy.org/sobel/)). Kristopher J. Preacher (Vanderbilt University) ve Geoffrey J. Leonardelli (University of Toronto) tarafından hazırlanan bu program aracılık testleri için kullanıcılara sunulan interaktif bir hesaplama aracı özelliğine sahiptir.

Tablo 6.43: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisine Ait Sobel Testi Sonuçları

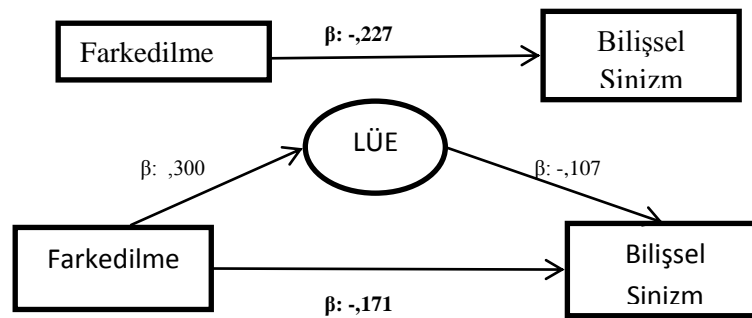
Yol İlişkisi	Aracılık Durumu	Dolaylı Etki	Sobel Testi (z değeri)	Sobel Testi (p) anlamlılık değeri
Farkedilme => LÜE => Bilişsel Sinizm	Kısmi Aracılık	( $\beta$ : -,107)	-3,24	0,001
Örgütsel Yapı => LÜE => Bilişsel Sinizm	Kısmi Aracılık	( $\beta$ : -,050)	-2,03	0,044
Örgütsel Yapı => LÜE => Duygusal Sinizm	Kısmi	( $\beta$ : -,028)	-2,04	0,042

	Aracılık			
Destek => LÜE => Duygusal Sinizm	Kısmi	( $\beta$ : -,035)	-2,61	0,008
	Aracılık			
Bağlılık => LÜE => Bilişsel Sinizm	Tam	( $\beta$ : -,106)	-3,22	0,001
	Aracılık			
Bağlılık => LÜE => Duygusal Sinizm	Kısmi	( $\beta$ : -,058)	-3,32	0,001
	Aracılık			

Sobel testi sonucunda elde edilen (z) değeri ve (p) anlamlılık katsayılarına bakıldığında tüm aracılık etkilerinin anlamlılık değerlerinin  $p < 0,05$  olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda tespit edilen tüm aracılık etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

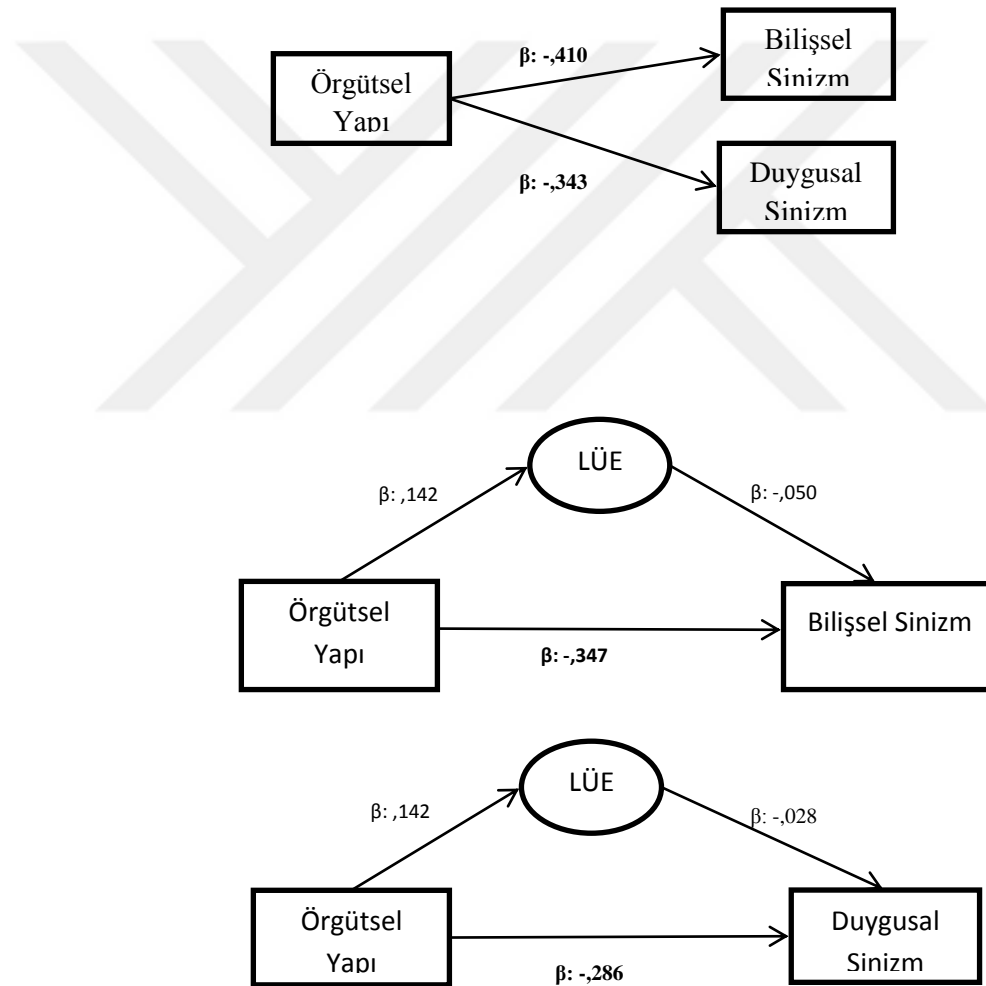
Kısmi aracı etkiye sahip değişkenin, araştırma modeline dahil olması ile birlikte bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki var olan etkisinde ( $\beta$ ) azalışa neden olması beklenmektedir. Bu durumu tespit etmek amacıyla Tablo 6.33. ve Tablo 6.40'dan elde edilen standardize edilmiş tahmin değerlerine sırasıyla bakılacaktır. Farkedilme örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerindeki etkisi lider-üye etkileşiminin modele dahil edilmesi ile ( $\beta$ : -0,227) den ( $\beta$ : -0,171)'ye düşmüştür. Bu durum Şekil 6.8.'de detaylı olarak gösterilmektedir.

Şekil 6.8: Farkedilme Örgüt İklimi Boyutunun Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü



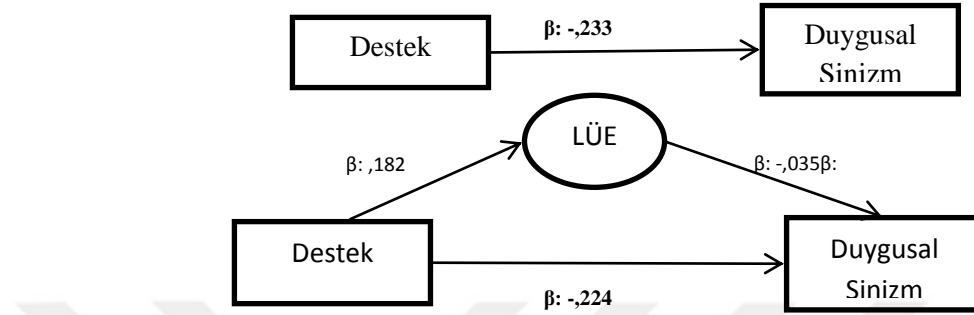
Örgütsel yapı örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerindeki etkisi lider-üye etkileşiminin modele dahil edilmesi ile ( $\beta$ : -0,410)'dan ( $\beta$ : -0,347)'ye; duygusal sinizm üzerindeki etkisi ( $\beta$ : -0,343)'dan ( $\beta$ : -0,286)'ya düşmüştür. Bu durum Şekil 6.9.'da detaylı bir biçimde gösterilmektedir.

Şekil 6.9: Örgütsel Yapı Örgüt İklimi Boyutunun Bilişsel ve Duygusal Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü



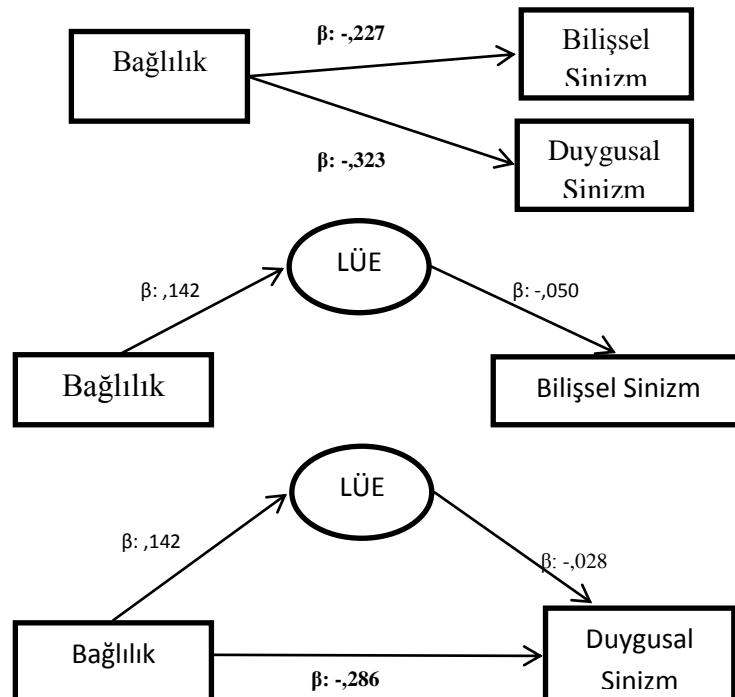
Destek örgüt iklimi boyutunun duygusal sinizm üzerindeki etkisi lider-üye etkileşiminin modele dahil edilmesi ile ( $\beta$ : -0,233)'dan ( $\beta$ : -0,224)'e düşmüştür. Bu durum Şekil 6.10.'da gösterilmektedir.

Şekil 6.10: Destek Örgüt İklimi Boyutunun Duygusal Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü



Bağlılık örgüt iklimi boyutunun bilişsel sinizm üzerindeki etkisi ( $\beta: -0,227$ ) tamamen ortadan kalkmış ve etki ( $\beta: -0,106$ ) dolaylı olarak tamamen lider-üye etkileşimi üzerinden gerçekleşmiştir. Bağlılık örgüt iklimi boyutunun duygusal sinizm üzerindeki etkisi ( $\beta: -0,323$ )'den ( $\beta: -0,203$ )'e düşmüştür. Bu durum Şekil 6.11'de gösterilmektedir.

Şekil 6.11: Bağlılık Örgüt İklimi Boyutunun Bilişsel ve Duygusal Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü



Lider-üye etkileşimi değişkenine dair tespit edilen tüm bu veriler ışığında araştırma hipotezlerimizden H11 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

**Toplam Etkiler:** Araştırma değişkenleri arasında doğrudan ve dolaylı etkinin toplamı olarak tanımlanabilecek toplam etkiye bakıldığında, örgütsel yapı sinizm boyutları üzerinde diğer iklim boyutlarından daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel yapının bilişsel sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,398), duygusal sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,313) toplam etkisi bulunmaktadır. Diğer toplam etkilere baktığımızda farkedilme örgüt ikliminin bilişsel sinizm üzerinde ( $\beta$ : -0,278) toplam etkisi bulunmaktadır. Duygusal sinizm üzerinde destek örgüt ikliminin ( $\beta$ : -0,259), bağlılık örgüt ikliminin ( $\beta$ : -0,261) toplam etkisi bulunmaktadır.

Tespit edilen tüm bu istatistiksel veriler göz önünde bulundurularak araştırma hipotezlerinin test sonuçlarına ilişkin özet sonuçlar Tablo 6.44’de gösterilmektedir.

Tablo 6.44: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Özet Sonuçlar

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
H1: Farkedilme örgüt iklimi boyutunun örgütsel sinizm alt boyutları(bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde anlamlı etkisi vardır.	H1a:Desteklenmektedir. H1b:Desteklenmektedir. H1c:Desteklenmemektedir.	Farkedilme ikliminin bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı etkisi vardır. Duygusal sinizm üzerinde ise anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.
H2: Destek örgüt iklimi boyutunun örgütsel sinizm alt boyutları(bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde anlamlı etkisi vardır.	H2a: Desteklenmemektedir. H2b:Desteklenmektedir. H2c:Desteklenmektedir.	Destek ikliminin bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı etkisi vardır..
H3: Örgütsel yapı örgüt iklimi boyutunun örgütsel sinizm alt boyutları(bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde anlamlı etkisi vardır.	H3a: Desteklenmektedir. H3b: Desteklenmektedir. H3c: Desteklenmektedir.	Tüm yollar anlamlıdır.

H4: Bağlılık örgüt iklimi boyutunun örgütsel sinizm alt boyutları(bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde anlamlı etkisi vardır.	H4a: Desteklenmektedir. H4b: Desteklenmemektedir. H4c: Desteklenmektedir.	Tüm yollar anlamlıdır.
H5: Örgüt iklimi alt boyutlarının (farkedilme, destek, örgütsel yapı, bağlılık) izlenim yönetimi taktikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	H5a: Desteklenmemektedir. H5b: Desteklenmemektedir. H5c: Desteklenmemektedir. H5d: Desteklenmemektedir.	Tüm yollar anlamsızdır.
H6: Örgüt iklimi alt boyutlarının (farkedilme, destek, örgütsel yapı, bağlılık) lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	H6a: Desteklenmektedir. H6b: Desteklenmektedir. H6c: Desteklenmektedir. H6d: Desteklenmektedir.	Tüm yollar anlamlıdır.
H7: İzlenim yönetimi taktiklerinin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	H7: Desteklenmemektedir	Yol anlamsızdır.
H8: Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde anlamlı etkisi vardır.	H8a: Desteklenmektedir. H8b: Desteklenmektedir. H8c: Desteklenmemektedir.	Lider-üye etkileşiminin bilişsel ve duygusal sinizm üzerinde anlamlı etkisi vardır. Davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.
H9: İzlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde anlamlı etkisi vardır.	H9a: Desteklenmektedir. H9b: Desteklenmektedir. H9c: Desteklenmektedir.	Tüm yollar anlamlıdır.
H10: Örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktiklerinin aracılık rolü vardır.	H10: Desteklenmemektedir.	Aracılık ilişkisinin kurulması için gerekli olan bazı yolların anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

H11: Örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	H11:Kısmen Desteklenmektedir	(Farkedilme => LÜE => Bilişsel Sinizm Kısmi Aracılık Etkisi Tespit Edilmiştir)
		(Örgütsel Yapı => LÜE => Bilişsel Sinizm Kısmi Aracılık Etkisi Tespit Edilmiştir)
		(Örgütsel Yapı => LÜE => Duygusal Sinizm Kısmi Aracılık Etkisi Tespit Edilmiştir)
		(Destek => LÜE => Duygusal Sinizm Kısmi Aracılık Etkisi Tespit Edilmiştir)
		(Bağlılık => LÜE => Bilişsel Sinizm Tam Aracılık Etkisi Tespit Edilmiştir)
		(Bağlılık => LÜE => Duygusal Sinizm Kısmi Aracılık Tespit Edilmiştir)

Araştırma hipotezlerine ilişkin özet sonuçlara bakıldığında hipotezlerin genelininin desteklendiği görülmektedir. Örgüt iklimi alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında belirlenen yol ilişkilerinde sadece farkedilme ikliminin duygusal sinizm üzerindeki etkisi ve destek ikliminin bilişsel sinizm üzerindeki etkisi anlamsız olarak tespit edilmiştir. Bu durum H1c ve H2a hipotezlerinin desteklenmemesine neden olmuştur. Bunun dışında yer alan tüm yollar anlamlıdır. Araştırmanın desteklenmeyen hipotezlerine baktığımızda örgüt iklimi alt boyutlarının izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisinin test edildiği H5 hipotezi, izlenim yönetimi taktiklerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin test edildiği H7 hipotezi, izlenim yönetimi taktiklerinin örgüt iklimi alt boyutları ve örgütsel sinizm alt boyutları arasında kurulan ilişkideki aracılık etkisinin test edildiği H10 hipotezinin desteklenmediği belirlenmiştir. Bu durum izlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel sinizm dışında araştırma modelimizde yer alan diğer örgütsel değişkenlerle anlamlı yol

ilişkilerine sahip olmadığını göstermektedir. Araştırmada lider-üye etkileşiminin bağımsız değişken konumunda yer aldığı H8c hipotezi desteklenmemiştir. Lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması H8c hipotezinin kısmen desteklenmesine neden olmuştur. Örgüt iklimi ve örgütsel sinizm arasındaki tüm yolların anlamlı olmaması ve lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması lider-üye etkileşiminin aracı değişken konumunda yer aldığı H11 hipotezinin kısmen desteklenmesine neden olmuştur.





## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın amacı çalışanın lideri ile kurduğu etkileşim düzeyi ve sergilediği izlenim yönetimi taktiklerinin örgüt iklimi ve örgütsel sinizm ilişkisindeki aracı etkisini tespit edebilmektir. Bu çerçevede belirlenen araştırma modeli vasıtasıyla araştırma hipotezleri test edilmiştir. Geneli itibari ile araştırma hipotezlerinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Araştırmada öncelikle örgüt iklimi boyutlarının bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Farkedilme ikliminin bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı etkisi tespit edilirken duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Farkedilme iklimi çalışanın iyi bir iş yaptığında örgütü tarafından farkedileceğini ve bu farkedilmenin beraberinde ödüllendirme ile sonuçlanacağını algılamasıdır. Farkedilme ikliminin çalışan tarafından yüksek düzeyde algılanması, örgütte iyi yapılan işlerin yönetim tarafından fark ediliyor olduğunu, çalışanların performanslarının kalitesi oranında ödüllendirildiğini ve nitelikli personelin üst kademelere doğru yükselmesini sağlayacak adil bir terfi sisteminin var olduğunu göstermektedir. Sayılan tüm bu unsurlar araştırmanın teorik kısmında da bahsedildiği üzere bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm ile doğrudan ilişkilidir. Duygusal sinizm temelinde bireyin çalıştığı kuruma yönelik hissettiği öfke, kin, aşağılama gibi olumsuz negatif duygulanımlardan oluşmaktadır. Araştırma hipotezlerinden elde ettiğimiz sonuçlara göre bu olumsuz duygulanımın farkedilme iklimi dışındaki çeşitli değişkenler vasıtasıyla gerçekleştiği söylenebilir.

Örgütteki destek ikliminin bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememişken duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Yüksek destek iklimi algısı, çalışanın kendini iyi bir takımın üyesi gibi hissetmesidir. Yardıma ihtiyaç duyduğu anda hem liderinden hem de arkadaşlarından gerekli desteği alabileceğine ilişkin algının bireyde oluşmasıdır. Bu iklim türünün çalışanın kurum politikası, söylemleri, amaçları, uygulamaları arasındaki tutarsızlığa yönelik geliştirdiği bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması makul bir sonuç olarak karşılanabilir. Birey örgütünde hissettiği bu desteği çalışma arkadaşları ve lideri arasında paylaşmaktadır. Bilişsel sinizmde ise kurumun politikaları,

uygulamaları, davranışı vb. hususlar yer almakta ve bu durum büyük ölçüde lider ve çalışma arkadaşlarından bağımsız olarak oluşmaktadır.

Örgüt iklimi ve örgütsel sinizm arasında belirlenen yol ilişkilerinde örgütsel yapı ve bağlılık ikliminin tüm örgütsel sinizm boyutları üzerinde güçlü negatif yönlü anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Örgütsel yapı iklimi, tüm çalışanların örgütte verimli bir şekilde çalışması için uygun şartları sağlamış diğer bir ifadeyle iyi organize olmuş bir kurumsal yapının varlığının çalışanlar tarafından algılanmasıdır. İyi organize olmuş bir örgütsel yapıda resmi karar verme yetkisine sahip mekanizmalar ve çalışanlar arasındaki alt-üst ilişkisi net bir şekilde ortaya konmuştur. Ayrıca örgütte yer alan tüm çalışanların iş tanımları verimlilikleri esas alınarak açık ve mantıklı bir şekilde belirlenmiştir. Belirtilen tüm bu durumlar çalışanın örgütte rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamasına büyük ölçüde engel olabilecektir. Bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda iyi kurgulanmış bir örgütsel yapının çalışanın bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm yaşamasını negatif yönde etkilemesi beklenmektedir. Bağlılık iklimi, örgütsel davranış alanında sıklıkla çalışılan örgütsel bağlılıktan belirli yönleri itibari ile farklılaşmaktadır. Bağlılık örgüt iklimi boyutu bireyin kendi kişisel bağlılığının yanında örgütte var olan aidiyet hissinin çalışan tarafından ortak bir şekilde hissedilmesi olarak ifade edilebilir. Bağlılık ikliminde çalışanların örgütü ve onun amaçlarını sadakat hissi ile benimsemekte ve yaşanan bu durum örgütteki çalışanlar tarafından ortak bir şekilde algılanmaktadır. Örgütte bu düzeyde algılanan bir bağlılığın bireyin tüm sinizm boyutlarını negatif yönde etkileyeceği söylenebilir. Araştırma hipotezinde sonuçlar bu durumu destekler niteliktedir. Örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ortaya koyan araştırma sonuçları Khan (2006), Özden (2013) ve Torun (2016)'nun elde ettiği sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmada örgüt iklimi boyutlarının izlenim yönetimi taktikleri üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu durum araştırmanın gerçekleştirildiği örnekleme çalışmaları izlenim yönetimi taktiklerini kullanmasının örgüt iklimi algısından bağımsız bir şekilde gerçekleştiğini ortaya koymuş olabilir. Bu tespitin literatür sonuçlarından farklılaştığı söylenebilir. Fakat izlenim yönetimi taktikleri kavramın model ve süreçsel gelişiminde de ifade edildiği üzere izlenim yönetimi taktikleri bireyin kişilik özelliklerinden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Birey sahip

olduğu kişisel özellikleri ile örgüte dahil olmakta ve bu durum izlenim yönetimi taktikleri sergilemesine etki etmektedir. İzlenim yönetimi taktiklerinin demografik değişkenlere yönelik anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan *t* testi ve ANOVA sonuçları bu hususu destekler niteliktedir. Araştırmada diğer örgütsel değişkenlerden farklı olarak izlenim yönetimi taktiklerinin, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özellikler yönüyle anlamlı farklılıklara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç örgüt iklimine ait tüm boyutların (farkedilme, destek, örgütsel yapı ve bağlılık) lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. İyi kurgulanmış bir örgüt yapısı, adil ve etkin bir ödüllendirme sistemi, örgütte var olan aidiyet hissi ve takım ruhu çalışanın lideri ile olumlu etkileşime girmesine büyük katkı sağlayabilecektir. Araştırmadan elde edilen sonuç neticesinde çalışanın örgütte algıladığı pozitif iklimin lideri ile arasında kuracağı etkileşimi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Tespit edilen bu sonuç ilgili literatürü destekler niteliktedir.

Araştırmanın bir diğer hipotezinde, çalışan tarafından sergilenen izlenim yönetimi taktiklerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki anlamlı etkisi test edilmiştir. Bu hipotez araştırma sonucunda elde edilen veriler sonucunda desteklenmemiştir. Bankacılık sektörü performansa dayalı çalışma usul ve esaslarına bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Bu doğrultuda personele ulaşması gereken hedefler sürekli olarak bildirilmektedir. Belirlenen bu satış hedefleri (sattığı kredi miktarı, kredi kartı satışı vb.) doğrultusunda personelin ortaya koyduğu performans günlük hatta anlık bir şekilde hem kurum hem de şube müdürü tarafından kolaylıkla takip edilebilmektedir. Dolayısıyla sektör personelinin iş performansını gösteren belirli parametreler, hangi personelin nitelikli, hangi personelin örnek personel olduğunu net bir şekilde ortaya koyabilmektedir. Bu bağlamda çalışanın lider-üye etkileşimini sağlamak amacı ile sergileyeceği izlenim yönetimi taktikleri bir noktada etkisiz kalabilmektedir. Elde edilen bu sonuçlar bankacılık sektörü özelinde kalmakla birlikte eğer örgüt objektif olarak belirlenmiş başarı kriterleri ve hedef takip sistemi ile çalışanın performansını adil ve etkin bir şekilde ölçen bir sisteme sahipse çalışanın izlenim yönetimi taktikleri sergilemesi bir noktada anlamsız hale gelebileceğine işaret olarak yorumlanabilir.

Belirtilen bu duruma ilave olarak çalışanın izlenim yönetimi taktikleri sergilemesinin beraberinde ortaya koyduğu iş performansı ile bir anlam kazanabileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanın sağlamak istediği izlenim ile ortaya koyduğu performans öncelikle tutarlı olmalıdır. Ancak bu aşamadan sonra izlenim yönetimi taktiklerinin çalışana pozitif katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada izlenim yönetimi taktiklerinin tüm örgütsel sinizm boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarımız tespit edilen bu ilişkide literatür sonuçlarından farklılaşmaktadır. Literatürdeki az sayıdaki çalışmanın sonucunda çalışan tarafından sergilenen izlenim yönetimi taktikleri sayesinde çalışanın elde ettiği pozitif çıktılar ile örgütsel sinizmi daha az algılayacağını ortaya koymuştur. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre bu durumun tam tersi yaşanmaktadır. Sektör personelinin izlenim yönetimi taktiklerine müracaat etmesinin örgütsel sinizm algısı üzerinde pozitif yönlü etkisi tespit edilmiştir. Niteliklerini tanıtarak ve karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışan, işine sahip çıkan bir personel imajı oluşturmaya çalışan ya da kendini acındırmaya çalışan banka personeli sergilediği bu izlenim yönetimi taktikleri neticesinde liderle etkileşim sağlayamamanın yanı sıra örgütsel sinizmi her üç boyutta da (bilişsel, duygusal ve davranışsal) daha fazla hissetmektedir. Kavramlara ait açıklamalara bakıldığında hem sinizmin hem de izlenim yönetimi taktikleri sergilemenin bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinden etkilendiği açıkça ifade edilmiştir. Değişkenler arası ortaya konan bu anlamlı etkinin kişilik temelinde olduğu öngörülmektedir. Ayrıca sektörün hedef takip sistemi ve objektif performans değerlendirme kriterlerinin varlığına rağmen izlenim yönetimi taktiklerine müracaat eden personelin yaşadığı tutarsız durum nedeniyle örgütüne karşı daha sinik hale gelebilecektir.

Çalışmada tespit edilen bir diğer sonuç lider-üye etkileşiminin bilişsel ve duygusal sinizm üzerindeki negatif yönlü etkisidir. Elde edilen bu sonuçlara göre çalışanın lideri ile kurduğu etkileşimin ve bunun sağladığı pozitif çıktılar sayesinde örgütünü ve onun uygulamalarını dürüstlük, samimiyet ve adalet gibi ilkeler açısından ele aldığı eleştirel tavrı (bilişsel sinizmi) negatif yönde etkilenmektedir. Aynı şekilde çalışanın örgüte karşı öfke hiddet, gerilim ve hatta endişe duygusu gibi negatif

duygulanımlarını oluşturan duygusal sinizmi negatif yönde etkilenmektedir. Bu tespitlerle birlikte lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Ortaya konan bu sonuç lider-üye arasında sağlanan etkileşimin çalışanın kurum dışında yer alan başka kişilerle kurum uygulamalarını, politikalarını, olup biten olayları ve genel kurum işleyişi hakkındaki eleştirel söylem ve davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarımız ilgili literatürü destekler niteliktedir. Yalnızca davranışsal sinizm yönüyle benzer sonuçlara ulaşamamıştır. Bu noktada lider-üye etkileşiminin sinizm boyutları üzerindeki etkilerini basit doğrusal regresyon analizi ile ortaya koyan çalışmalarda Çetin ve Kaptangil (2016) ve Kanbur ve Kanbur (2015) lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizmi açıklama oranının bilişsel ve duygusal sinizme göre çok daha düşük oranda kaldığı görülmektedir. Bu sonuçlar lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinin kısmi bir düzeyde kaldığını (yeterli düzeyde olmadığını) ve araştırma sonuçlarıyla belirli ölçüde örtüştüğünü ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli amacı izlenim yönetimi taktiklerinin ve lider-üye etkileşiminin örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla araştırma modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilen araştırma modeline bakıldığında örgüt iklimi boyutları olan farkedilme, destek, örgütsel yapı ve bağlılık iklimlerinin lider ile çalışan arasındaki etkileşimi pozitif yönde etkilediği, lider-üye etkileşiminin ise bilişsel ve duygusal sinizmi negatif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde genel olarak örgüt iklimi boyutlarının lider-üye etkileşimi üzerinden çalışanın algıladığı bilişsel ve duygusal sinizmi negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Tespit edilen aracılık etkilerine detaylı olarak baktığımızda farkedilme örgüt ikliminin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel yapı ikliminin bilişsel ve duygusal sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Destek örgüt ikliminin duygusal sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bağlılık örgüt ikliminin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Son olarak bağlılık örgüt ikliminin duygusal sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin

kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Araştırma modeline aracı değişkenlerin dahil edilmesinden sonra örgüt iklimi boyutlarının sinizm algıları üzerindeki ( $\beta$ ) etki katsayısında azalma meydana geldiği belirlenmiştir. Araştırma modelinden elde edilen sonuçlara göre örgütte var olan olumlu iklim örgütte var olacak çatışmaları, problemleri ve gerilimi ortadan kaldırmaktadır. Hissedilen bu pozitif iş atmosferinde çalışan lideri ile daha kolay ve olumlu etkileşim kurabilmektedir. Bu etkileşim vasıtasıyla çalışanın algıladığı örgütsel sinizm azalmaktadır.

İzlenim yönetimi taktikleri örgüt iklimi algısı ve lider-üye etkileşimden bağımsız olarak sadece sinizm algısı üzerinde pozitif yönlü etkisi tespit edilmiştir. Bu durum izlenim yönetimi taktiklerinin örgüt iklimi alt boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasında kurulan ilişkilerde aracı etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Ulusal yazında izlenim yönetimi taktikleri üzerine yapılan araştırmalar ile izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri konu alan araştırmaların genellikle kamu sektörü üzerine yapıldığı görülmektedir (Akdoğan ve Aykan, 2008; Basım ve Tatar, 2006; Oğuzhan ve Sığırı, 2014). Araştırma performans dayalı çalışma sistemine sahip bankacılık sektörü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu durumun araştırma sonuçlarını etkilediği ve literatür sonuçlarından farklılaştırdığı düşünülmektedir.

Çalışanların örgüt iklimi ve alt boyutlarına ilişkin anlamlı farklılaşmanın eğitim durumu ve kurum pozisyonu itibari ile gerçekleştiği tespit edilmiştir. Banka şubelerinde yer alan önlisans mezunu personelin farkedilme, destek ve genel örgüt iklimi algısının lisans ve lisanüstü mezunlarından anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya konmuştur. Genel olarak banka şubelerinde az sayıda yer alan önlisans mezunu personelin örgüt iklim algısının lisans ve lisanüstü personele göre düşük seviyelerde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu durum önlisans eğitim düzeyine sahip personelin lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip bir personele göre ortaya koyduğu çabanın yönetim tarafından yeterince farkedilmediğini, çalışma arkadaşları ve yöneticisinden istediği anda yeterli düzeyde destek alamadığını ve genel olarak örgütte hissettiği atmosferin olumlu olmadığını ortaya koymaktadır. Kurum pozisyonu itibari ile oluşan anlamlı farklılıklara bakıldığında örgütün yöneticisi ve en alt düzeyde yer alan gişe personeli arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Örgütün kurumsal

yapısında belirli düzeyde rolü bulunan ve ortaya koyduğu performans ile yönetici pozisyonuna ulaşan personelin farkedilme, örgütsel yapı ve genel örgüt iklimi algısının gişe seviyesinde yer alan personelin örgüt iklimi algısından anlamlı bir şekilde farklılaşması ve daha yüksek olması araştırmamız açısından beklenen bir sonuçtur.

Sinizm açısından demografik özelliklere göre anlamlı farklılaşmalara bakıldığında alt boyut düzeyinde sektör ve kurum pozisyonu itibari ile anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Kamu sermayeli bankalarda yer alan personelin davranışsal sinizm algısının özel sermayeli bankalarda yer alan personelden anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve daha yüksek seviyelerde yer aldığı belirlenmiştir. Bu durum kamu sermayeli bankalarda çalışan personelin başkalarıyla kurumunu ve işleyişini eleştirme düzeyinin özel sermayeli bankalarda yer alan personelden daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumdaki pozisyonuna göre çalışanın bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve genel örgütsel sinizm yönüyle anlamlı farklılaşmaları tespit edilmiştir. Bilişsel sinizm algısı yönüyle yönetici ve yetkili personel arasında, duygusal sinizm yönüyle yönetici pozisyonunda yer alan personel ile yetkili personel arasında, genel örgütsel sinizm algısı yönüyle yönetici ile gişe ve yetkili personel arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Tüm bu tespitlerde sinizm algısının hiyerarşik olarak alt düzeyde yer alan personelde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen bu ilişkiler temelinde personelin örgüt hiyerarşisi içinde yükselmesi ile birlikte sinizm algısının alt seviyede yer alan personele oranla anlamlı bir şekilde farklılaşarak düştüğünü ortaya koymaktadır. Özellikle yönetici pozisyonunda yer alan personelin genel sinizm algısı, bilişsel ve davranışsal sinizm algısı şubede yer alan diğer personelden daha düşük seviyelerde yer almaktadır.

Araştırma değişkenleri ve alt boyutlarının demografik değişkenler yönüyle incelenmesi sonucunda tespit edilen en az anlamlı farklılaşma lider-üye etkileşimi değişkeni yönüyle gerçekleşmiştir. Bu farklılaşmanın da çalışma süresi yönüyle olduğu tespit edilmiştir. Mesleğinin ilk yıllarında (0-5) yıl arasında çalışma süresi olan personelin lideri ile katkı boyutunda gerçekleştirdiği etkileşimin çalışma süresi 11 yıldan fazla olan personelden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Katkı boyutu çalışanın iş odaklı faaliyetlerde astın iş tanımı ve sözleşmesinin ötesinde sorumluluk alma gayreti ve liderin bu davranışa olumlu

karşılık vermesi sonucunda sağlanan etkileşimdir. Bu açıdan mesleğinin ilk yıllarında olan personelin yükselme gayreti, kendini liderine ve arkadaşlarına kanıtlama isteği lider ile sağladığı katkı etkileşimi yönünden çalışma süresi 11 yıldan fazla olan personelden daha yüksek olması anlamlı bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma değişkenlerinden demografik özelliklere göre anlamlı farklılaşmanın en çok tespit edildiği kavram izlenim yönetimi taktikleri olmuştur. Kavramın hem boyut düzeyinde hem de genel izlenim yönetimi taktiklerinde cinsiyet, medeni durum, sektör, eğitim durumu, çalışma süresi itibari ile anlamlı farklılıklara sahip olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni yönüyle kavramı ele alındığında niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak, karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak, işine sahip çıkmaya çalışmak ve genel izlenim yönetimi taktiklerinin erkek çalışanlar tarafından kadınlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek oranda sergilendiği belirlenmiştir. Medeni durum açısından tespit edilen anlamlı farklılıklara bakıldığında evli çalışanların niteliklerine tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak ve karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiklerini kullanma oranının bekar çalışanların bu taktikleri kullanma oranından anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özel sektörde yer alan personelin niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma izlenim yönetimi taktiğini kullanma oranı kamu sektöründe yer alan personelden anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu ve kurumdaki çalışma süresi itibari ile anlamlı farklılaşmanın karşısındaki yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğinde meydana geldiği tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre lise eğitim düzeyine sahip personelin karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğini kullanma oranı eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olan personelden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Ayrıca çalışma süresi 11 yıldan fazla olan personelin karşısındaki yücelterek kendini sevdirmeye çalışma izlenim yönetimi taktiğini kullanma oranı çalışma süresi 0-5 yıl ve 6-10 yıl aralığında olan personelden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.



## Öneriler

Elde edilen tüm bu araştırma sonuçları ışığında, çalışmada alan araştırmacılarına ve uygulamacılara(banka yönetim kadrosuna, bölge ve şube müdürlerine) yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu öneriler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

### Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Örgüt iklimi ve alt boyutlarının bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü etkisi araştırma sonuçlarından elde edilen bulgularla ortaya konmuştur. Çalışanın örgütüne karşı negatif ve eliptirel tavrı olarak kısaca tanımlanabilecek örgütsel sinizm çalışmanın teorik kısmında da değinildiği üzere örgütler açısından önemli birçok örgütsel değişken üzerinde önemli düzeyde etkiye sahiptir. Bu açıdan örgütte sağlanacak pozitif bir iş atmosferi ve bunun çalışan tarafından olumlu olarak algılanması örgütsel sinizm ve onun olumsuz sonuçlarını negatif yönde etkileyebilecektir. Bu açıdan sektörde önemli bir yer tutan banka şubelerinde oluşturulması gereken olumlu pozitif iş atmosferi için uygulamacılarının dikkat etmesi gereken çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Tespit edilen bu unsurlar Stringer (2001)'in ortaya koyduğu örgüt iklimi boyutları ve önerileri temelinde, bankacılık sektörüne ait yapı da göz önünde bulundurularak araştırmada uygulayıcılara öneriler olarak sırasıyla sunulmuştur.

**Örgütsel Yapı İklimi Yönüyle Sunulan Öneriler:** Örgütsel yapı içinde üst yönetim ve ilgili birim yöneticisi tarafından ortaya konan iş hedefleri çalışanlara açık ve net bir şekilde sunulmalıdır. Çalışanın faaliyet gösterdiği iş pozisyonunda hangi personelin kendi üstü olduğunu net bir şekilde anlamalıdır. Bu noktada personelde kafa karışıklığı oluşturacak herhangi bir durum yaşanmamalıdır. İmza ve sorumluluk yetkisi almış şube müdürü, yönetmen ve yetkili personelin kurumsal yapıyı korumak adına baskıcı, otoriter bir davranış sergilemesinden ziyade katılımcı ve hoşgörülü bir yaklaşımla hareket etmesi gereklidir.

**Destek İklimi Yönüyle Sunulan Öneriler:** Örgütte destek ikliminin oluşması yönetici pozisyonunda yer alan banka personelleri ve çalışanların birbirleri arasında

oluşturacağı pozitif iletişim vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bu durumun sağlanması büyük ölçüde şube yöneticilerine ve onların liderlik becerilerine kalmaktadır. Bu açıdan koçluk ve mentörlük gibi liderlik yetenekleri destek ikliminin oluşumunda büyük öneme sahiptir. Takım ruhu, güven, saygı ve yardımlaşmanın hem aynı düzeyde yer alan çalışanların birbirleri arasında kurduğu yatay iletişimde hem de bir üst pozisyonda yer alan yöneticisi ile olan dikey iletişimde sağlanmalıdır. Bu durumun sağlanması adına özellikle yönetici pozisyonunda yer alan personelin örnek davranışlar sergilemesi ve çeşitli iletişim kurma girişimlerinde bulunması önem arz etmektedir. Ayrıca şube yöneticisi ya da yönetici yardımcısı konumunda olan personelin, takım ruhunun oluşması adına etkinlikler organize etmesi destek ikliminin çalışanlar tarafından olumlu algılanmasına katkı sağlayabilecektir.

**Farkedilme İklimi Yönüyle:** Öncelikle örgütteki resmi performans değerlendirme sistemi adil ve tarafsız olmalıdır. Çalışanlar tarafından ortaya konan performans anlık ve açık bir şekilde kurum personeline sunulmalıdır. Örgüte örnek olması açısından kurumdaki en üstün performansı ortaya koyan personel yönetim tarafından farkedilmeli ve terfi, promosyon gibi gerekli ödüllendirmeler tarafına yapılmalıdır. Kurumdaki başarı hedeflerinin sağlanması adına cezacı bir yaklaşımdan ziyade ödül ve teşvikler ön planda tutulmalıdır.

**Bağlılık İklimi Yönüyle:** Örgütte oluşturulacak bağlılık iklimi için örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir. Bu noktada personel motive olmuş bir şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirme isteği ile hareket etmelidir. Bu durum beraberinde belirlenen hedefi başarma hissini çalışanda oluşmasına sağlayacak ve çalışanın örgütünü benimsemesini kolaylaştıracaktır.

**Lider-Üye Etkileşimi Yönüyle:** Lider-üye etkileşimi kavramının temel ayrımlarından biri liderin tüm çalışanları ile aynı düzeyde etkileşimde bulunmadığı ve bunun doğal bir sonucu olarak iç grup ve dış grup ayrımının meydana gelmesidir. Son dönemlerde lider-üye etkileşimine ait teorik çalışmalarda bu kadar net bir ayrım yapılmamakta ve liderin tüm grup üyelerine aynı tarzda davranabileceği düşüncesi öne sürülmektedir. Bu durum şube yöneticilerinin mentörlük ve koçluk gibi niteliklerini ön plana çıkarmaktadır. Öncelikle şube yöneticisi konumunda olan personelin mentörlük ve

koçluk gibi eğitimleri alması ve bunu örgütünde başarıyla uygulaması büyük önem arz etmektedir. Bu sayede liderin şubesinde yer alan hiç bir personeli dışlamadan tümüyle yakın etkileşimde bulunması dış grup kavramını minimize ederek çalışanlarda oluşacak sinizmin negatif yönde etkilenmesini sağlayabilecektir.

**İzlenim Yönetimi Taktikleri Yönüyle:** Araştırma sonuçlarından elde ettiğimiz bulgulara göre örgüt ikliminden bağımsız olarak farklı süreçlerle gelişen izlenim yönetimi davranışı örgütsel sinizmi tetiklemektedir. Bu bağlamda ortaya koyduğu performans ile sergilediği davranış arasında tutarsızlık olan personel örgüt tarafından dikkate alınmalıdır. Bu davranışın neticesinde çalışanın eleştirel ve negatif bir davranış kalıbı içinde hareket edebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

**Demografik Değişkenler Yönüyle:** Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular neticesinde eğitim düzeyi önlisans olan personelin genel örgüt iklimi algısı ile farkedilme ve destek iklimi algısı eğitim düzeyi lisans olan personelden anlamlı bir şekilde farklılaşarak daha düşük seviyelerde yer almıştır. Şubelerde çalışan önlisans mezunu olan personelin algıladığı bu durumu düzeltecek çeşitli uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Şubelerde gişe ve yetkili pozisyonlarında çalışan personelin yönetici pozisyonunda yer alan personele göre genel örgüt iklimi düşük, sinizm algısının ise yüksek seviyelerde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu tespit temelinde yönetici pozisyonun farklılaşan bu personel grubunun algıladığı bu negatif durumun düzeltilmesi gerekmektedir. Araştırma örnekleminde gidilecek olunursa, bu personel grubu örneklemin % 73'ünü oluşturmaktadır. Genel olarak da bankacılık sektörünün dinamik yapısı bu grupta yer alan personel tarafından oluşmaktadır. Bu ve benzeri açılardan kurumsal hiyerarşi içinde alt pozisyonlarda yer alan personelde var olan olumsuz örgüt iklimi ve örgütsel sinizm algısının azaltılması ya da önlenmesinin personel motivasyonuna büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Lider-üye etkileşimi katkı boyutu itibari ile çalışma süresi 0-5 yıl aralığında olan personelin anlamlı bir şekilde farklılaşarak liderine kendini kanıtlama çabası içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun bir üst pozisyonda yer alan yetkili ve yetkili yardımcısı personel grubunda azaldığı görülmektedir. Öncelikle şubelerde yer

alan yöneticinin bu durumun farkında olarak kabiliyetli ve istekli olan personele gerekli sorumlulukları yükleyebilmesinin, hem personel hem de örgüt açısından pozitif performans çıktıları elde edilmesinde önemli bir adım olabilecektir. Diğer taraftan sorgulanması gereken durum ise lider-üye arasında gerçekleşen katkı etkileşiminin yönetici pozisyonuna ulaşmadan yetkili ve yetkili yardımcısı unvanına sahip personelde neden azaldığıdır. Bu durumun detaylı bir şekilde araştırılması gerekmektedir.

İzlenim yönetimi taktikleri açısından lise eğitim düzeyine sahip ve çalışma süresi 11 yıldan fazla olan personelin diğer örneklem gruplarından farklılaşarak karşısındaki yücelterek kendini sevdirmeye çalışmak izlenim yönetimi taktiğini daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Şube yöneticileri bu düzeyde yer alan personelin sergilediği bu taktiğin farkında olarak performans değerlendirmede bu duruma dikkat etmelidir.

#### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda örgüt ikliminin, örgütsel sinizm üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip bir öncülü olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizme ait literatür incelendiğinde kavramın öncüllerinin geneli itibari ile psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel adalet ve örgütsel güven temelinde kaldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmada tespit edilen örgüt iklimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı sektör ve örneklem üzerinde yapılacak araştırmalarla tekrarlanmasının konunun daha sağlam bir zemine kavuşmasına imkan sağlayacaktır.

Bu araştırma banka şubeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar sektör kamu ve özel olarak ikiye ayrılırsa da kamu sermayeli bankaların büyük ölçüde özel sektöre ait dinamiklere sahip olduğu görülmektedir. Bu açıdan konunun kamu sektöründe yapılması ya da kamu sektörü-özel sektör karşılaştırılmasının birarada yapılmasının sinizm algısının hangi şartlar altında oluştuğunun daha net bir şekilde ortaya koyulmasına imkan sağlayacaktır.

Araştırmada örgüt ikliminin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde, izlenim yönetimi taktiklerinin lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı

tespit edilmiştir. Bu sonuçlar literatürden farklılaşmaktadır. Tespit edilen bu farklılaşmanın bankacılık sektörüne ait yapıdan mı yoksa araştırmanın gerçekleştirildiği örneklemden mi kaynaklandığının tespit edilmesi araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bundan sonra aynı örgütsel değişkenlerle yapılacak bir araştırmada bankacılık sektörüne ait başka bir örneklem üzerinde benzer sonuçları verip vermediği test edilebilir.

Yapılacak bir sonraki araştırmada örgütsel sinizm, örgüt iklimi ve izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkisi bulunan algılanan örgütsel politika ve politik yeti vb. kavramlar araştırma modeline dahil edilebilir.

Araştırmada izlenim yönetimi taktiklerinin sinizm algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Bu etkinin hem sinizm algısı hem de izlenim yönetimi taktiklerinin belirli düzeyde kişilik özelliklerinden kaynaklandığı değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirmenin ayrı bir araştırma konusu yapılarak incelenmesinin ilgili literatüre destek sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma; araştırmanın kısıtları bölümünde değinildiği üzere sadece bankacılık sektörü üzerinde uygulanmıştır. Bu araştırmadan sonra yapılacak araştırmalar farklı sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlar üzerine uygulanabilir. Elde edilen veriler neticesinde örgütlerin karşılaştırılması yoluna giderek, çeşitli meslek gruplarında ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi yapılabilir.

**KAYNAKÇA**

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(3):269-292.
- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave. *International Journal of Organizational Analysis*. 25(2):198-216.
- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67(5): 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. Berkowitz L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (2): 267-299.
- Ahmed, W., Kiyani, A. A., ve Hashmi, S. H. (2013). The Study on Organizational Cynicism, Organizational Injustice & Breach of Psychological Contract As The Determinants of Deviant Work Behavior. *Actual Problems of Economics*. 145-154.
- Akbulut, Y. ve Kutlu, G. (2016). Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 19(3): 255-270.
- Akdoğan, A. ve Aykan, E. (2008). İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi* 19 (60):6-21.
- Akhun, K. (2000). Yönetimin Davrınısal Boyutu Açısından Örgüt İklimi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt iklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 29(2): 211-238.
- Akın, U. (2015). Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. Eğitim ve Bilim Dergisi Cilt 40(181):175-189.
- Akkaya, T. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması.(Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Evrim, E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. Journal of Teacher Education and Educators 3(1): 25-52.
- Alpar, R. (2013). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler. Ankara: Detay Yayıncılık 4. Baskı.
- Alparslan, A. M. ve Oktar, Ö. F. (2015). Türkiye’de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi. Business and Economics Research Journal 6(1):107-123.
- Aly, N. M., Ghanem, M. ve El-Shanawany, S. (2016). Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units. Journal of Education and Practice. 7(8):85-96.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. Human Relations. 49(11):1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism In the Workplace: Some Causes and Effects. Journal of Organizational Behavior. 18(5):449-469.

- Appelbaum, S. ve Hughes, B. (1998). Ingratiation as a Political Tactic: Effects Within The Organization. *Management Decision*. 36(2):85-95.
- Armağan, A. (2001). Medya ve İzlenim Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 11: 313-320.
- Arslan, N. ve Halis, M. (2000). Örgüt İklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulama. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 43-44: 63-93.
- Arslan, N. (2004). “Örgütsel Performans Belirleyici Bir Etmen Olarak” Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 9(1):203-228.
- ATO. (2005). Basın açıklamalarımız ve ATO Raporları. “Şirketlerin Ortalama Ömrü 12 Yıl”.
- Aydoğan, Z. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2):203-215.
- Aytekin, M. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygün, D ve Toptan, M. (2015). Muhasebe Meslek Mensuplarının Kullandıkları İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 12: 268-291.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14(2):123-144.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Neira-Otero, C. ve Varela, J. (2017). Impression Management Tactics and Performance Ratings: A Moderated-Mediation Framework. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 24(1):19-34.



- Basım, N. ve Tatar, İ. (2006). Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*. 39(4): 225-244.
- \_\_\_\_\_, Tatar, İ., Şahin, N. (2006a). İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği. *Türk Psikoloji Dergisi* 21(58):1-14.
- \_\_\_\_\_, Tatar, İ., Şahin, N. (2006b). Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları* 9(18):1-17.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ, S. (2010). Lider-Üye Etkileşim Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 10(3): 1013-1039.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt* 4(2):223-246.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiations in Organizations* (1): 43-55.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments In Role Theory. *Annual Review Sociol* (12): 67-92.
- Bilir, P. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- Bilgen, N. (1990). Örgüt İklimi Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, New York.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*. 24(1): 82-98.

- \_\_\_\_\_, ve Turnley, W. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*. 2(2): 187-206.
- \_\_\_\_\_, Varela, J. A., Bande, B. ve Turnley, W. (2006). The Impact of Impression-Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behaviour*. 27: 281-297.
- Bozeman, D. P. ve Kacmar, K. M. (1997). A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 69(1): 9-30.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. (Unpublished Doctoral Thesis) University of Cincinnati.
- \_\_\_\_\_, Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings* (pp 150-153).
- Bucak, E. (2002). *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 7*.
- \_\_\_\_\_, (2005). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örgüt İklimi: “Örgüt Çevresi ve Etkiliği”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(11): 49-60.
- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt13(1)* :13-26.
- Burton, R., Lauridsen, J. ve Obel, B. M. (1999). *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World*. København: LOK Research Center.
- \_\_\_\_\_, ve Obel, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design*. Springer Science + Business Media LLC The Dynamics of Fit Third Edition.

Capital Dergisi. (2018). <http://www.capital.com.tr>.

Çekmecioğlu, H. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 20(2): 295-310.

Çetin, F. ve Basım, N. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. (35): 255-269.

Çetin, H. ve Kaptangil, K. (2016). The Effect of Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Cynicism: A Case Study of Hotel Enterprises In Turkey. The Journal of International Social Research 9(43): 1776-1785.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, In-Sue, Banks, G. C. ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. Journal of Vocational Behavior. (83):181-197.

Chen, Y. Y. ve Fang, W. (2008). The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship. Journal of Business Ethics (79): 263-277.

Cheng., J. W., Chiu, W. L. ve Chang, Y. Y. (2014). Do You Put Your Best Foot Forward? Interactive Effects of Task Performance and Impression Management Tactics on Career Outcomes. The Journal of Psychology. 148(6):621–640.

Cogliser, C.C. ve Schriesheim, C.A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader- Member Exchange: A Multi-Level Perspective, Journal Organizational Behavior (21): 487-511.

Cole, A. Y. ve Rozell, E. J. (2011). Emotional Intelligence And Impression Management: A Theoretical Framework Insights Journal. (1): 93-114.

Crane, E. ve Crane, F. G. (2002). Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings. Journal of Group Psychotherapy Psychodrama & Sociometry. 55(1):25-34.

- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*. 15(4):439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*. 23(2): 341-352.
- Demir, K. (2002). Türkiye’deki Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demiral, A. (2013). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- \_\_\_\_\_, (2016). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Türkiyede’ki Lider Şirketlerden Ampirik Bulgular. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 9(1): 43-67.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*. 21(3): 619-654.
- Densereau, F., Grean G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Proces. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13: 46-78.
- Desmond, W. (2008). *Cynics*. Stocksfield: Acumen Publishing.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*. 11(3):618-634.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi’nde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(2):41-58.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23(3): 53-83.
- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism. (Unpublished Dissertations of Thesis). Toronto: York University Master of Arts Graduate Programme in Psychology.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 20(3): 343-360.
- Emeksiz, Ö. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul iklimi ve Liderlik Etkenlerine İlişkin Görüşleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, F. S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K., ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi. 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Kitabı (ss. 513-523). Düzenleyen Sakarya Üniversitesi.
- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklım İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 50(1):187-199.
- Ergülen, G. K. (2011). Influence of Leader-Member Exchange Quality on Organizational Attachment Around the Organizational Climate Perspective in Family-Owned Business. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. Amme İdaresi Dergisi. 16-35.
- \_\_\_\_\_, (1978a). Örgüt İklimi. TODAİE Yayınları.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology. (67): 315-326.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G. ve Dulebohn, J. H. (2000). Organizational Politics: The Nature Of The Relationship Between Politics Perceptions And Political Behavior. Research in the Sociology of Organizations. 17: 89-130.
- Fettahlıoğlu, Ö., Tatlı, H. (2015). Psikolojik Şiddet ve Yabancılaşmanın Destekleyici Örgüt İklimine Etkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 5(1): 55-72.
- Fitzgerald, M. (2002). Organizational Cynicism: Its Relationship Perceived Organizational Injustice Explanatory Style. (Unpublished Dissertation of Doctoral Philosophy). University of Cincinnati.
- Furnham, A. ve Goodstein, L. (1997). The Organizational Climate Questionnaire. (2):163-179.
- Gardner, W. L. ve Martinko M. J. (1988). Impression Management in Organizations, Journal of Management.14(2):321-338.
- \_\_\_\_\_, (1992). Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management. Organizational Dynamics. 21(1):33-46.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues Journal of Applied Psychology. 82(6): 827-844.
- Giacalone, R. A. ve Rosenfeld, P. (1986). Self-Presentation and Self-Promotion in an Organizational Setting. Journal of Social Psychology. 126(3): 321-326.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 6(2):588-605.

- Görmen, M. (2017).Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 8(15):363-387.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leader-Making. *Journal of Management Systems*. 3(3):33-48.
- \_\_\_\_\_, ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Management Department Faculty Publications. Leadership Quarterly* 6(2):219-247.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*.16(2):399-432.
- Gültekin, S. (2014). Psikolojik sözleşme ihlali ile Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gün, G. (2016).Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Bitlis İli Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Akademik İzdüşüm Dergisi*. 1(1):28-55.
- Gün, F. ve Baskan, G. A. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 32(2): 361-379.
- Gürkan, G. Ç. ve Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*.7(29):588-602.
- Güzeler, A. ve Dedeoğlu, A. (2016). Üniversitelerde İnovasyon Ekosisteminin Geliştirilmesinde, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının İnovatif Davranışlar Üzerindeki Etkisi: Ege Üniversitesi Örneği. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*. 7: 115-134.

- Gwal, R. (2015). Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship. *The International Journal of Indian Psychology*.2(2):37-44.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 10(2): 102-122.
- Harris, K. J., Gallagher, V. C. ve Rossi, A. M. (2013). Impression Management (IM) Behaviors, IM Culture, and Job Outcomes. *Journal of Managerial Issues* 25(2):154-171.
- Hocaniyazov, A. (2008). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hofmann, D.A., Morgeson, F.P., ve Gerras, S.J. (2013). Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader–Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar. *Journal of Applied Psychology*. 88(1):170-178.
- Houston, L., ve Grandey, A. A. (2003). What We Don't Know Can Hurt Us: A Call for Stereotype-Congruent Impression Management Tactics. *Industrial and Organizational Psychology*. 6(4): 433- 437.
- İşcan, Ö. ve Karabey, C. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(2):180-193.
- Jain, A. K. (2012). Does Emotional Intelligence Predict Impression Management? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 16(2):1-14.
- James, M. S. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. (Unpublished dissertations of Master) The Florida State University College of Business.



- Jha, S. ve Jha, S. (2013). Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice. *Journal of Management & Public Policy*. 4(2):42-53.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. ve Li, C. (2017). Authoritarian Leadership and Employees' Unsafe Behaviors: The Mediating Roles of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Current Psychology* doi:10.1007/s12144-017-9726-1.
- Johnson, J. L. ve 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.
- Jones, A. P. ve James. L. R. (1979). Psychological and Organizational Climate: Dimensions and Relationships. Naval Medical Research and Development Command, Department of the Navy, Under Research Work Unit:1-41.
- Jones, E. E. ve Pittman, T. S. (1982). Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. *Psychological Perspectives of the Self*. 1: 231-261.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*. 2(3) :34-46.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalağan, G. ve Aksu, M. B. (2012). Organizational Cynicism of the Research Assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2: 4820–4825.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü. *Journal of World of Turks*. 7(2): 193-216.

- Kang, D. S. ve Stewart, J. (2007). Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD Development of Units of Theory and Laws of Interaction. *Leadership & Organization Development Journal*. 28(6):531-551.
- Kanten, P. (2014). Narsistik Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi* 76:1-26.
- Karacaoğlu, K. Ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*. 3(3):77-92.
- Karadağ, E., Baloğlu N., Korkmaz, N. ve Çalışkan, N. (2008). Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9(3):63-71.
- Karacıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 15 (1-2): 265-283.
- Karacıoğlu, M. S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 18(1): 19-34
- Kasekende, F., Munene J. C., Ntayi J. M. ve Ahiauzu A. (2016). Building Psychological Contract: The Role of Leader-Member Exchanges. *Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*. 4(3):257-278.
- Kaya, N., Koç, E. ve Topçu, D. (2010). An Exploratory Analysis of the Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(11): 2031-2051.

- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 19(1):51-64.
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2015). Akademik Özyeterlik Algısı, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 19 (3): 47-68.
- Khan, H. (2006). Deterring Cynicism to Regain American Competitiveness. Competition Forum 4(1):48-54.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayın 11. Bası.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel iklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 17(1):117-139.
- Koys, D.J. ve De Cotiis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations 44(3): 265-285.
- Kozlowski, S.W.J. ve Doherty, M.L. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. Journal of Applied Psychology. 74: 546–553.
- Kuenzi, M. ve Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. Journal of Management. 35(3):634-717.
- Leary, M. R. ve Kowalski, R. M. (1990). Psychological Bulletin. 107( 1):34-47.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. Academy of Management Journal. 23(3):451- 465.
- \_\_\_\_\_, Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. Journal of Applied Pyschology, 78(4): 662-674.

- \_\_\_\_\_, Sparrowe R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential For the Future. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 15: 47-119.
- \_\_\_\_\_, ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management* 24(1):43-72.
- Litwin, G. ve Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mesci, M. (2014). The Effect of Organizational Cynicism Towards Turn Over: A Case Study In Antalya. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (14):1: 14: 183-209.
- Mete, A. Y. ve Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12-2 (24):147-159.
- Meydan, C. H. (2011). Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri Üzerine Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6(2): 287-307.
- \_\_\_\_\_, ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mumcu, A., Günay, M. ve Özyer, K. (2016). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi. 4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 411-418), Düzenleyen Çukorava Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Adana. 04-05 Kasım 2016.
- Nagy, B., Kacmar, M. ve Harris, K. (2011). Dispositional and Situational Factors as Predictors of Impression Management Behaviors. *Institute of Behavioral and Applied Management*. 12(3):229-245.

- Naus, A. J. A. M. (2007). Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization. (Unpublished Doctoral Dissertation). Maastricht: Maastricht University.
- Nayyar, S. ve Raja, N. T. (2012). The Impact of Impression Management Behavior on Organizational Politics Among Male and Female Employees In Organic and Mechanistic Organizational Systems of Pakistan Telecommunication Sector. Institute of Interdisciplinary Business Research. 3(9): 914-924.
- Navia, L. E. (1996). Classical Cynicism: A Critical Study. Westport: Greenwood Press.
- Oğuzhan, T. ve Sığrı, Ü. (2014). Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5(1): 355-379.
- \_\_\_\_\_, (2015). Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri.(Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Öge, S. (1996). Örgüt İklimi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- \_\_\_\_\_, (2001). Örgüt İklimi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi 1(4):132-143.
- Övür, M. ve Tatık, Ş. R. (2013). Eğitim Müfettişlerine Göre Meslektaş İzlenimi. ANEMON Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 1(1): 87-104.
- Özbağ, G. (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 27(2):145-161.

- Özden, F. (2013). Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T. ve Özmen, Ö. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. Ege Akademik Bakış Dergisi. 13(4): 437-447.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren ilişkilerinde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Örgütsel Davranışta Seçme Konular (ss. 53-72). Ankara: İlke Yayınevi.
- Özutku, H. (2007). Yönetici–Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. Amme İdaresi Dergisi. 40(2):79-98.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici -Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 22(2): 193-210.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. KHO Savunma Bilimleri Dergisi 9(1): 145-172.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. The Academy of Management Executive. 11(1):48-59.
- Roberts, L. M. (2005). Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings. Academy of Management Review. 30(4): 685-711.
- Sarı, E. (2016). İlk Çağ (Antik Çağ) Felsefesi Tarihi. Antalya: Nokta Yayınevi.
- Sayıcı, M. (2012). İlköğretim Kurum Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.

- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*. 10(1): 25-37.
- Shadur, M., Kienzle, R. ve Rodwell, J. 1999). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group & Organization Management*. 24( 4): 479-503.
- Schnieder, B., Brief, A. ve Guzzo, R. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*. 24(4): 7-19.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. ve Blank, H. (2005). Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange In A German Working Context to Findings In The US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 14(1):1-22.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation In the Workplace. *Academy of Management*. 26: 479-596.
- Serin, A. E., Balkan, O. ve Soran, S. (2014). Çatışma Yönetim Stratejilerinin İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(50):23-37.
- Şeşen, H., Soran, S. ve Balkan, O. (2014). Kültürel Değer Algılarının İzlenim Yönetimi Taktiklerine Üzerine Etkisi: Alt ve Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 16(4):58-70.
- Sharma, A. ve Sharma, A. (2012). Impression Management Works in Career Success! : Myth or Reality? *International Journal of Research in Social Sciences*. 2(3): 350-368.
- Sığı, Ü. ve Oğuzhan, T. (2012). İzlenim Yönetimi Taktiklerini Oluşturmada Lider-Üye Etkileşimi, Kendilik Kavramı ve Etiksel İklimin Etkisi. 11. Ulusal İşletmecilik Kongre Kitabı (ss: 380-388). Düzenleyen Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. 10-12 Mayıs 2010.

- Sıgı, Ü., Tabak, A. ve Türköz, T. (2011). Eğitimciler Açısından İzlenim Yönetimi Stratejileri. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(1): 64-78.
- Silva, S., Lima, M. L. ve Baptista, C. (2003). OSCI: An Organisational and Safety Climate Inventory. *Safety Science*. 42: 205–220.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F., Anderson, N., ve Mohamed, A. (2002). Locus of Control, Attributions and Impression Management In the Selection Interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75: 59-76.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Sönmez, K. (2014). *Sağlık Sektöründe Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin:Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 10(2): 539-557.
- \_\_\_\_\_, Polat, M., Çoşar, S. ve Türköz, T. (2013). A Research on the Consequences of Authentic Leadership. *Boğaziçi Journal Review of Social, Economic and Administrative Studies*. 27(2):65-88.
- Tayfur, O., Karapınar, B.P. ve Camgöz, M. S. (2013). The Mediating Effects of Emotional Exhaustion Cynicism and Learned Helplessness on Organizational Justice-Turnover Intentions Linkage. *International Journal Of Stress Management*. 20(3):193- 221.
- Terzi, A. R. ve Derin, R. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*.5(3):193-204.



- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi.4(1): 1309 -8039.
- Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçay, E. (2013). The Role of Leadership Style in The Relationship Between Organizational Climate and Burnout. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turner, J. H. ve Valentine, S. R. (2001). Cynicism As A Fundamental Dimension Of Moral Decision Making: A Scale Development. Journal of Business Ethics. 34 (2):123-136.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010), Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 65(2):196-208.
- Türk Dil Kurumu, TDK (2017). (www.tdk.gov.tr).
- Türkiye Bankalar Birliği, TTB (2017). (www.ttb.org.tr).
- Türkiye İstatistik Kurumu, TÜİK (2016). İstatistiklerle Kadın, (www.tuik.gov.tr).
- Türköz, T., Polat, M. ve Çoşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. Yönetim ve Ekonomi Dergisi 20(2): 285-302.
- Topçu, M. K., Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2017). Örgütsel Sinizm, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İş Tatmininin Bireysel İş Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik İmalat Sanayide Bir Uygulama. Yönetim ve Ekonomi Dergisi 24(2):505-522.

- Uhl-Bien, M., ve Graen, G.B. (1992). Self-management and Team-making in Cross-functional Work Teams: Discovering the Keys to Becoming an Integrated Team. *Journal of High Technology Management*. (3) 225-241.
- Ural, A. (2014). Gazi Üniversitesinde Örgütsel İklim. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 47, Sayı 2:145-165.
- Ünalı, S. (2005). Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Vardi, Y. ve Weitz, E. (2004). *Misbehavior In Organizations: Theory, Research, and Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 44 (1-2): 195-222.
- Wallace, J., Hunt, J. ve Richards, C. (1999). The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values. *The International Journal of Public Sector Management*. 12(7):548-564.
- Wayne, S.J. ve Ferris, G.R. (1990). Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*. 75:487-499.
- \_\_\_\_\_, ve Liden, R.C. (1995). Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*. 38(1): 232-260.
- Weng, L. C. ve Chang, W. C. (2015). Does Impression Management Really Help? A Multilevel Testing of the Mediation Role of Impression Management Between Personality Traits and Leader- Member Exchange. *Asia Pacific Management Review*. 20: 2- 10
- Yahyagil, M. Y. (2004). The Interdependence between the Concepts of Organizational Culture and Organizational Climate: An Empirical Investigation. *İstanbul University Journal of Business Administration*. 33(1): 69-98.

- Yahyagil, M. Y. (2006). The Fit Between The Concepts of Organizational Culture and Climate. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 10(2):77-104.
- Yalçınkaya, A. (2014). Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 16(3):108-130.
- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10(1):549-578.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma. *New World Sciences Academy*. 6(1):682- 696.
- Yıldız, G., Özutku, H. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi Cilt:3(1): 95-123*.
- Yılmaz, Ö. D. (2014). Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective. *International Journal of Business and Social Science*. 5(8): 98-109.
- Yılmaz, C., Fidan, Y. ve Yıldırım, C. (2014). Duygusal Zeka ve Örgüt İklimi. *Business & Management Studies: An International Journal*. 2(3):243-261.
- Yu, D. ve Liang, J. (2004). A New Model For Examining the Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *Human Resource Development International*. 7(2): 251-264.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* Newyork: 8th ed. Pearson Education.

Zaidman, N. ve Drory, A. (2001). Upward Impression Management In the Work Place Cross-Cultural Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 25:671-690.

Zhang, J. ve Liu, Y. (2010). Organizational Climate and Its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study *International Journal of Psychological Studies* 2(2): 189-201.

Zivnuska, S., Kacmar, M. K., Witt, L. A., Carlson, D. S. ve Bratton, V. K. (2004). Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 627-640.

## EK 1: ANKET FORMU

**Değerli katılımcı,**

Hazırlanan bu anket (**Doktora Tez**) çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Anketten elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup sizden isim talep edilmeyecek ve kurumunuzla ilişkilendirilmeyecektir. Anketin bütün maddelerini dikkatlice okuyup vereceğiniz samimi ve eksiksiz cevaplar araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Anket sorularına tek bir cevap vererek uygun bulduğumuz ölçeğe (X) işaretini koymanız gerekmektedir. Şimdiden katkılarınız ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Kubilay Özyer      Doktora Öğrencisi : Arş. Gör. Ahmet Mumcu

**1.BÖLÜM**

Eğitim Durumunuz :

Medeni Durumunuz: ( )Evli ( )Bekar

Yaşınız:

Cinsiyet : ( )Erkek ( )Kadın

Kurumdaki Çalışma Süreniz (Yıl) :

Kurumdaki Pozisyonunuz:

Sektör : ( )Kamu ( )Özel

**2.BÖLÜM**

(1) : Kesinlikle Katılmıyorum

(2) : Katılmıyorum

(3) : Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

(4) : Katılıyorum

(5) : Kesinlikle Katılıyorum

KESİNLİKLE  
KATILMIYORUM

KATILMIYORUM

NE KATILYORUM  
NE KATILMIYORUM

KATILYORUM

KESİNLİKLE  
KATILYORUM

1	Bu kurumda ödül ve teşvikler genellikle ceza ve tehditlerden daha fazla kullanılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İyi çalışan bir takımın üyesi olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Görev aldığım bazı işlerde üstümün tam olarak kim olduğuna karar veremediğim zamanlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yönetimimiz her şeyin onlara danışılmasından hoşlanmaz. Eğer, yaklaşımınızın doğru olduğunu düşünüyorsanız, devam etmelisiniz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Bu kurumda çalışanlar iş performanslarının mükemmelliği oranında ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bu kurumda işler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir biçimde yapılandırılmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Bu kurumda başarı standartlarını yüksek tutarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bu kurumdaki çalışanlar gerçekten birbirine yeterince güvenmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalıştığım kurumda kimin resmi karar verme yetkisine sahip olduğu bazı durumlarda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yönetimimiz işlerin her zaman daha iyi yapılabileceğini düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalıştığım kurumun amaçlarını genellikle ciddi anlamda benimserim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Çalıştığım kurumda, bireysel ve grup performansını geliştirilmemiz için baskı hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Çalıştığım kurumda kişisel yargılara pek güvenilmez, emin olmak için hemen her şey iki kez kontrol edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Çalıştığım kurumda hata yapanlar üstlerinden çok fazla anlayış görmezler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Çalışanlar bu kuruma ait olmaktan dolayı gurur duyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Zor bir görev üstlendiğim zaman genellikle, üstüm ve çalışma arkadaşlarımdan yardım alabileceğimi bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Çalıştığım kurumda yapılan işler yeterince fark edilmez ve ödüllendirilmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yönetim anlayışımıza göre çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözebilirlerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Çalıştığım kurumda en iyilerin üst kademelere doğru yükselmesine olanak sağlayan bir terfi sistemi vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Verimliliğimiz bazen, organizasyon ve planlama eksikliğinden dolayı düşer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Bu kuruma ne olacağı aslında çok da umurumda değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İnsiyatif almaz ve kendi başınıza bazı şeyleri yapmazsanız, bu kurumda ilerleyemezsiniz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Görebildiğim kadarıyla çalışanların bu kuruma fazla kişisel bağlılıkları yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

24	Bu kurumda çalışanların kendi performanslarından pek de gurur duydukları söylenemez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Çalıştığım kurumda, yönetim beklenen davranışı değil ,başka davranışı ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	(1) : Kesinlikle Katılmıyorum (2) : Katılmıyorum (3) : Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
34	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Kişi olarak üstüm beni beğenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Üstüm, benimle çalışmaktan memnundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, üstümün verdiği kararları savunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Başkaları tarafından eleştirildiğinde, üstümü savunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43	İstemediğim bir hata yaparsa, üstümü diğerlerine karşı savunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44	Üstümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45	Üstüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46	Üstüm, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47	Üstüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48	Üstüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49	Üstüm, mesleki becerimi takdir eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>3.BÖLÜM</b>		(1) : Hiçbir Zaman	(2) : Nadiren	(3): Ara Sıra	(4): Genellikle	(5) : Her Zaman	HİÇ BİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	GENELLİKLE	HER ZAMAN
50	İş deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51	İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52	İşyerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53	İnsanların, başarılarımın farkına varmalarını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55	Cana yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55	Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımla özel yaşamlarıma ilgi gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56	İyi bir insan olduğumu düşünmeleri için meslektaşlarımla başarılarımdan dolayı överim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57	Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar yaparım (iltimas geçerim).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58	Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
59	İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
60	Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
61	Kendimi işe adanmış görünmek için gece/hafta sonları iş yerine giderim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
62	Vazifemi yapmama yardım edecekse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
63	İş arkadaşlarımla, eğer benimle yakın olmazlarsa, işlerinin zorlaşacağını hissetmelerini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
64	Vazifemi yapmamı engellediklerinde meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
65	İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli ve saldırgan bir şekilde mücadele ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
66	İstenilen şekilde davranmalarını sağlamak için meslektaşlarımla tehdit edebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
67	İnsanların işimi bitirmeme yardım etmelerini sağlamak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
68	Bazı yerlerde muhtaç görünerek insanların yardımını veya şefkatini elde etmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
69	Bir başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi yapabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
70	Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
71	Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**ÖZGEÇMİŞ**

Adı ve Soyadı : Ahmet MUMCU

Doğum Yılı ve Yeri : 1987/Çarşamba

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi :G.O.P. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
A.B.D. Yönetim ve Organizasyon B.D.

Yabancı Dili : İngilizce

İş Deneyimi : Ordu Üniversitesi Ünye İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
Yönetim ve Organizasyon A.B.D. Araştırma Görevlisi  
(2015- ... )