



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARININ  
ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Hazırlayan**

Merve MÜLAYİM

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**Danışman**

Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT – 2019

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARININ  
ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 07/01/2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Mihriban Cindiloğlu Demirer

Üye : Doç. Dr. Sema Polatçı

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ebru Öztürk Köse

İmzası



Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun  
20/01/2019 tarih ve 62-96 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul  
edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof.Dr.Mustafa ÇOLAK  
Müdürü



## ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında hazırlamış olduğum "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi" adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim

(07/01/2019)

  
Merve MULA YİM

## TEŞEKKÜR

Lisans eğitimine başladığım ilk günlerden beri yanımda olup yol göstericiliği ile yüksek lisans eğitimine de başlamamda ilham kaynağı olan, kendisine ne zaman danışsam kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenin fazlasını sunan saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Sema POLATCI' ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Benim için hayatın anlamı olan ve her zaman yanımda olup gerek sevincime gerek üzüntüme ortak olan AİLEME, hayatıma geç girmiş olsalar da hep varmışlar gibi hissettiğim ve varlıklarından her zaman güç aldığım EŞİMİN AİLESİNE, benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen bu hayattaki en büyük şansım olan EŞİME ve bu yola beraber çıktığımız her zaman yanımda olan kıymetli dostlarım Mehtap YAVUZ ve Gizem FESLİ' ye en içten sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Merve MÜLAYİM

Tokat-2019

## ÖZET

Günümüz iş dünyasında yaşanan yoğun rekabet ve hızlı değişim, örgütlerin gelişen ve değişen dünya şartlarına ayak uydurma zorunluluğunu getirmiştir. Bu değişimin önündeki en büyük engellerden birisi, son yıllarda ciddi bir tehdit haline gelen örgütsel sinizm kavramıdır.

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütleri ile ilgili olumsuz tutumlarını ifade etmektedir. Örgütlerin devamı ve başarısı için örgütsel sinizme çözüm üretebilmek son derece önem az etmektedir. Örgütlerde sinizmi engellemede liderlik kavramı büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, örgütlerin değişim ve yenilenme süreçlerinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ele alınarak örgütsel sinizme yönelik etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, Elazığ ili bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının, yaşadıkları örgütsel sinizm olgusu üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmış olup bu noktadan hareketle örgütsel sinizme yol açan faktörlerin bilinerek çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada, banka çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik anlayışının örgütsel sinizme etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak dönüşümcü liderlik anlayışının örgütsel sinizm düzeyini daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmanın sonunda ise araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak, örgütsel sinizm davranışlarını azaltabilecek öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelime:** Örgütsel Sinizm, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik.

## ABSTRACT

In today's business world, intense competition and rapid change continue, has brought the need for organizations to keep pace with the evolving and changing world conditions. One of the biggest obstacles to this change, is a concept of organizational cynicism that has become a serious threat in recent years.

Organizational cynicism, refers to the negative attitudes of employees towards their organizations. The concept of leadership in organizations is of great importance in blocking cynicism. Organizational cynicism is important for the continuity and success of organizations in order to produce a solution. For this reason, in the process of change and renewal of organizations, transformationalist and activist leadership behaviors were taken into consideration and effects of organizational cynicism were tried to be evaluated.

In this study, it was aimed to determine the effect of transformational and transactional leadership perceptions of bank employees in Elazığ province banking sector on the organizational cynicism, it is aimed to develop solution proposals by knowing the factors that cause organizational cynicism.

In the study, it was determined that the transformational and transactional leadership understanding of bank employees is the effect of organizational cynicism. However, transformative leadership has been found to have more influence on organizational cynicism. At the end of the study, based on the findings of the research, suggestions were proposed to reduce the behavior of organizational cynicism.

**Key words:** Organizational Cynicism, Transformational Leadership, Transactional Leadership.

**İÇİNDEKİLER****Sayfa No**

Etik Sözleşme.....	i
Teşekkür.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi.....	ix
Şekiller Listesi.....	xi
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: LİDERLİK</b> .....	<b>3</b>
1.1.LİDERLİĞİN TARİHÇESİ VE TANIMI.....	3
1.2.LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	6
1.3.LİDER VE YÖNETİCİNİN FARKLARI.....	8
1.4.LİDERLİK KURAMLARI.....	9
1.4.1.Büyük Adamlar Kuramı.....	10
1.4.2.Özellikler Kuramı.....	10
1.4.3.Davranışsal Liderlik Kuramları.....	11
1.4.3.1. Ohio Üniversitesi Önderlik Çalışmaları.....	12
1.4.3.2. Michigan Üniversitesindeki Önderlik Çalışmaları.....	13
1.4.3.3. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	14
1.4.3.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	16
1.4.3.5. McGregor'un X ve Y Kuramları.....	17
1.4.3.6. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	18
1.4.4. Durumsal Liderlik Kuramları.....	18
1.4.4.1. Fiedler Durumsallık Modeli.....	19
1.4.4.2. Amaç- Yol Kuramı.....	19
1.4.4.3. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	20
1.4.4.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı.....	21
1.4.4.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	22

1.4.5. Modern Liderlik Kuramları.....	23
1.4.5.1.Lider- Üye Etkileşimi.....	23
1.4.5.2. Karizmatik Liderlik.....	23
1.4.5.3. Hizmetkâr Liderlik.....	24
1.4.5.4. Etik Liderlik.....	25
1.4.5.5. Vizyoner Liderlik.....	25
1.5.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ..	26
1.5.1.Dönüşümcü Liderlik.....	26
1.5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları .....	29
1.5.1.1.1. İdeal Etki .....	30
1.5.1.1.2. İçsel Motivasyon.....	30
1.5.1.1.3. Entelektüel Teşvik.....	31
1.5.1.1.4. Bireysel (Kişisel) İlgi.....	31
1.5.2. Etkileşimci Liderlik.....	33
1.5.2.1. Etkileşimci Liderlik Boyutları.....	35
1.5.2.1.1. Koşullu Ödül.....	35
1.5.2.1.2. İstisnalarla Yönetim.....	35
1.5.2.1.3. Laissez-faire Liderlik (Özgür Bırakıcı Liderlik).....	36
1.6. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR .....	36
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SİNİZM .....</b>	<b>39</b>
2.1.SİNİZMİN TARİHSEL GELİŞİMİ ve TANIMI .....	39
2.2.SİNİK KAVRAMI.....	41
2.2.1.Siniklerin Özellikleri.....	42
2.3.ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI ve KAPSAMI.....	43
2.3.1. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler.....	45
2.3.2.Örgütsel Sinizm Boyutları.....	46
2.3.2.1.Bilişsel Boyut.....	47
2.3.2.2. Duygusal Boyut .....	47
2.3.2.3. Davranışsal Boyut .....	48
2.3.3. Örgütsel Sinizm Türleri.....	48
2.3.3.1.Kişilik Sinizmi.....	49
2.3.3.2.Toplumsal Sinizm.....	49



2.3.3.3.Çalışan Sinizmi.....	49
2.3.3.4.Örgütsel Değişim Sinizmi.....	50
2.3.3.5.Mesleki Sinizm.....	50
2.4.ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI.....	51
2.4.1. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları .....	51
2.4.2. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları.....	52
2.5.ÖRGÜTSEL SİNİZMİ GİDERME YOLLARI.....	54
<b>BÖLÜM 3: DÖNÜŞÜMCÜ /ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ve ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMLARINA YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI.....</b>	<b>56</b>
<b>BÖLÜM 4: DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>59</b>
4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KATKISI.....	59
4.1.1.Araştırmanın Amacı .....	59
4.1.2.Araştırmanın Önemi ve Katkısı .....	59
4.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	60
4.2.1.Araştırmanın Modeli .....	60
4.2.2.Araştırmanın Hipotezleri.....	61
4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	61
4.3.1.Evren ve Örneklem .....	61
4.3.2.Veriler Toplama Araçları .....	62
4.3.2.1.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği .....	62
4.3.2.2.Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	63
4.3.2.3.Kişisel Bilgi Soruları .....	63
4.4.BULGULAR.....	63
4.4.1.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	63
4.4.2.Verilerin Analizi.....	64
4.4.3.Araştırmanın Bulguları.....	64
4.4.3.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	64
4.4.3.2.Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular.....	66
4.4.3.3.Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algulamalarının Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri.....	67

4.4.3.3.1.Liderlik ve Cinsiyet Durumu .....	67
4.4.3.3.2.Liderlik ve Yaş Durumu.....	68
4.4.3.3.3.Liderlik ve Medeni Durum.....	69
4.4.3.3.4.Liderlik ve Eğitim Durumu.....	70
4.4.3.3.5. Liderlik ve Çalışma Süresi.....	71
4.4.3.4. Örgütsel Sinizm Davranışlarının Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri	72
4.4.3.4.1.Örgütsel Sinizm ve Cinsiyet.....	72
4.4.3.4.2.Örgütsel Sinizm ve Yaş Durumu.....	73
4.4.3.4.3.Örgütsel Sinizm ve Medeni Durum.....	74
4.4.3.4.4.Örgütsel Sinizm ve Eğitim Durumu.....	75
4.4.3.4.5.Örgütsel Sinizm ve Çalışma Süresi.....	76
4.4.3.5. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular.....	77
4.4.3.5.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları.....	77
4.4.3.5.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	79
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>91</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>103</b>
Ek, 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	103
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>105</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1: Liderlikle İlgili Yapılan Bazı Tanımlar .....	5
Tablo 2: Liderlik Özellikleri .....	7
Tablo 3: Liderlikle İlgili En Sık Rastlanan Kuramlar.....	10
Tablo 4: Likert'in Sistem 4 Modeli .....	15
Tablo 5 : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	38
Tablo 6 : Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler.....	46
Tablo 7 : Örgütsel Sinizmin Türleri.....	48
Tablo 8 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Toplam Örneklemdeki Güvenilirlik Katsayıları.....	64
Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	64
Tablo 10 : Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	66
Tablo 11 : Cinsiyete Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikten Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	67
Tablo 12 : Cinsiyet ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu.....	67
Tablo 13 : Yaş Durumuna Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	68
Tablo 14 : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu .....	68
Tablo 15 : Medeni Durumuna Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	69
Tablo 16 : Medeni Durum ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu.....	69
Tablo 17 : Eğitim Durumuna Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	70
Tablo 18 : Liderlik Alt Boyutlarının Eğitim Durumlarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu .....	70
Tablo 19 : Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	71
Tablo 20 : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışma Süresine Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	71
Tablo 21 : Cinsiyete Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	72
Tablo 22 : Cinsiyet ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin T-Testi Sonuç Tablosu .....	72
Tablo 23 : Yaşlarına Göre Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	73

Tablo 24 : Örgütsel Sinizmin Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	73
Tablo 25 : Medeni Duruma Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	74
Tablo 26 : Medeni Durum ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu.....	74
Tablo 27 : Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	75
Tablo 28 : Örgütsel Sinizmin Eğitim Durumlarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	75
Tablo 29 : Bilişsel Sinizmin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	76
Tablo 30 : Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	76
Tablo 31 : Örgütsel Sinizmin Eğitim Durumlarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	77
Tablo 32 : Değişkenler arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 33: Tablo Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri.....	79
Tablo 34 : Tablo Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkileri.....	80
Tablo 35 : Tablo Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Duygusal Sinizm Üzerindeki Etkileri.....	81
Tablo 36 : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkileri .....	82
Tablo 37 : Araştırmada Oluşturulan Hipotezlerin Kabul/Red Durumları .....	83

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### **Şekil No:**

### **Sayfa No:**

Şekil 1: Çeşitli Lider Davranışları .....	13
Şekil 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, .....	16
Şekil 3: Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Kavramı .....	20
Şekil 4 : Reddin'in Temel Önderlik Tarzları .....	21
Şekil 5 : Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi .....	22
Şekil 6 : Dönüşümcü Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki.....	28
Şekil 7 : Liderlik Modelleri .....	29
Şekil 8: Etkileşimci Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki .....	34
Şekil 9 :Araştırmanın Modeli .....	60

## GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamında bir örgütün büyümesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için kendini sürekli yenilemesi ve değiştirmesi gerekmektedir. Bu değişim kavramının önündeki en büyük engellerden birisi örgütsel sinizmdir.

Örgütsel sinizm, bir bireye veya kuruma karşı negatif duygular ve hayal kırıklığı hissetme hali olarak tanımlanmaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008: 68). Örgütsel sinizm bilişsel, duygusal ve davranışsal boyut olarak üç ayrı boyutta incelenmektedir. Bunlar; örgüte yönelik negatif duygu, örgütün dürüstlükten uzak olduğuna dâir duyulan inanç ve bu inançlar ve duygulara uygun örgüte yönelik küçümseyici ve tenkit edici davranış eğilimidir (Dean ve diğerleri, 1998: 345).

Son yıllarda örgütsel alanda dikkat çeken konulardan biri olan örgütsel sinizmin önlenmesi örgütün başarısının devamını teşkil etmektedir. Değişimin önündeki bu engelin yönetilmesi çok önemlidir ve örgütlerde değişimi gerçekleştirecek olan kişiler liderlerdir. Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu olmasını sağlamaktır (Avcı ve Yaşar, 2016:193).

Günümüzde sadece yönetim görevini yerine getiren klasik yöneticilerden öte örgüte vizyon ve misyonlarıyla değer katan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Polatçı ve Sobacı, 2017:36). Bu liderlik modelleri dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik modelleridir.

Bu araştırmanın amacı, hizmet sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının, yaşadıkları örgütsel sinizm olgusu üzerindeki etkisini belirlemektir.

Bu çalışma dört bölüm olarak planlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, liderliğin tarihçesi ve tanımı, liderlik özellikleri, liderlik-yöneticilik farkları, liderlik kuramları, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarına yönelik bilgiler ve dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, sinizmin tarihsel gelişimi ve tanımına değinildikten sonra sırasıyla, sinik kavramı, örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizmin

boyutları, örgütsel sinizm türleri, örgütsel sinizmin sonuçlarına ve son olarak örgütsel sinizmi giderme yollarına ilişkin konular incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel sinizm ve dönüştürücü ve etkileşimli liderlik kavramlarına yönelik literatür çalışmaları incelenmiştir. Bu bölümde söz konusu değişkenleri bir arada inceleyen yurtiçi ve yurtdışı bilimsel araştırmalar taranmıştır.

Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölüm uygulamaya aittir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, literatüre katkıları, modeli, araştırma soruları, hipotezleri, yöntemi ile araştırma verilerinin analiz ve yorumları yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler ışığında, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini önleyici tedbirlerin sunulması düşünülmektedir.

## **BÖLÜM 1: LİDERLİK**

Liderlik, bir bireyin bulunduğu ortamdaki diğer bireyleri etkileyerek onları belli hedefleri gerçekleştirmek için yönlendirmesidir. Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla liderliğin tarihçesi ve tanımı, liderlik özellikleri, liderlik-yöneticilik farkları, liderlik kuramları, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ve dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları arasındaki farklılıklar üzerinde durulacaktır.

### **1.1.LİDERLİĞİN TARİHÇESİ VE TANIMI**

Liderlik kavramı, insanlığın var oluşundan itibaren mevcut olan kavramlardandır. İnsanların bir arada yaşama ihtiyaçlarından doğan liderlik kavramı, yaşamın her evresinde tartışılan ve üzerinde araştırmalar yapılan bir konu olmaktadır (Şahin, 2009: 98). İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal varlıklar oldukları kadar bir araya geldiklerinde grupları yönetecek ve amaçlarına ulaştırabilecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. İnsanları bu amaçlarına ulaştırabilmek için ve amaçlarına ulaşmada onların kişisel istek ve menfaatlerinin neler olduğunu takip etmek, sonrada bu bireyleri bir grup etrafında bir araya getirerek güçlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir (Yılmaz, 2008: 53). İşte bu durumda liderlik özelliği taşıyan bireyler devreye girmektedir (Çatır ve Ünlüöner, 2015: 97). Bir gruba yön veren yani onu örgütleyip bir düzen içinde harekete geçiren kişi, lider olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2010: 436). Dolayısıyla liderlik, liderin diğer bireylerle etkileşiminin sonucu olup kişinin belirli bir grup içinde diğer bireylerden farklı olarak gösterdiği bir etkidir. Başka bir deyişle, bireyin grup içinde ortaya koyduğu davranıştır (İbicioğlu ve diğerleri, 2009: 1).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin bir araya getirilmesidir (Yılmaz, 2008: 53). Lider, bireyleri etkileyebilen, onların nereye, nasıl gidebileceğini gösteren, amaç ve görev belirleyen yani yol gösteren kişidir (Akşit, 2008: 109).



Liderlik kavramı dünya yazınına 14. yüzyılda girmiş olmasına karşın, özellikle son iki yüzyılda sıkça kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel görüşlerine ve önem verdikleri durumlara göre yapmışlardır (Yaman, 2014: 90).

Liderlik (leadership), İngilizce bir sözcük olup, Amerikan İngilizcesi'nde kelimenin aslı fiil olarak "lead" şeklinde, İngiliz İngilizcesi'nde ise "head" ve "headship", Türkçe'de ise liderlik kelimesinin karşılığı olarak "önderlik" ve "yederlik" kelimeleri öne sürülmüşse de, daha çok "liderlik" kelimesi kullanılmaktadır (Şişman, 2014: 2-3). Ayrıca lider, "önder, şef" olarak da tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Lider, gruptaki bireylerin hissettiği ancak ifade edemediği ortak düşünce ve arzularını, bir gaye etrafında ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu gaye etrafında harekete geçiren kişidir (Yaman, 2014: 101). Yani bir örgütteki insan potansiyelinin ve yaratıcılığının etkili kullanılması, şüphesiz örgüt içindeki liderin varlığı ile mümkün olmaktadır (Şahin, 2009: 100). Bu durumda liderlik, etki oluşturabilmektir ve lider, etki oluşturan kişidir (Çırpan, 2013: 70). Liderlerin asıl görevi, insanları heyecanlandırarak, kapasitelerinin tümünü kullanarak ortak bir vizyon yaratmak ve bu vizyonu canlı tutarak amaçlarına ulaşmaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 411). Çünkü liderlerde vizyon ciddi anlamda yer etmektedir (Vries, 2007: 236).

Birey ve grupları, belirlenmiş ortak hedefler doğrultusunda yönlendirebilme, hedefe ulaşmak için çalışanlarını başarıya yönünde yöneltme, teşvik etme ve koordinasyonu sağlayabilme, insan davranışlarını etkileme yeteneğine ve bilgi donanımına sahip olmanın tümü liderlik becerileri olarak tanımlanmaktadır (Çatır ve Ünlüöner, 2015: 97; Yiğit, 2002: 20).

Liderlik konusunda 3000'den fazla deneysel çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda liderlik konusunda çok farklı tanımlar yapılmıştır (Çetin, 2000: 1). Kavramın farklı şekillerde tanımlanmasının sebebi, araştırmacıların konuya farklı pencerelerden bakmalarından kaynaklanmaktadır (Şahin, 2009: 98)

Bu tanımların bir kısmına bakacak olursak;

Tablo 1: Liderlikle İlgili Yapılan Bazı Tanımlar

Mumford (1906)	•Liderlik sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır
Bernard (1927)	•Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir
Bundel (1930)	•Liderlik, insanları ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır
Stogdill (1950)	•Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
Koontz- O'Donell (1955)	•Liderlik ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
Lipham (1964)	•Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır
Krausz (1986)	•Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan bir güçtür.
Norris (1990)	•Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
Galleger (1997)	•Liderlik, tüm potansiyelleri ve istekleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir.

Kaynak: Erçetin, 2000:3.

Liderlik literatüründeki tanımlara genel olarak bakıldığında liderlik, amaçlara ve amaçların ötesinde vizyonuyla insanları etkileyen, güç ve yeteneğe sahip kişi tarafından

yürütülen bir süreçtir. Bu süreci idare eden kişiye ise lider denilmektedir (Polatçı ve Sobacı, 2017: 28).

## 1.2.LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

İlk zamanlarda liderlik kavramı Tanrı tarafından insanlara doğuştan verilen bir lütuf olarak görülmüştür. Dolayısıyla liderlik kavramının tartışıldığı ilk dönemlerde liderlerin özellikleri üzerinde pek durulmamıştır. Bu süreç boyunca liderlik farklı tanımlarla ifade edilmiştir (Özkan, 2016: 617).

Robbins ve Judge (2013: 376)'ye göre lider, hedeflerin veya vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik grup üyelerini etkileyebilme yeteneğidir. Yani lider; önderlik eden, motive eden, işlerin nasıl yapılacağını gösteren, ilke, politika ve amaçları belirleyen, personellerini eğitip onlara yol gösteren, ekip ruhuna inanan, insanların kendisini benimsediği ve duygusal olarak sevip değer verdiği kişi olarak tanımlanmaktadır (Özgen, 2003: 113).

Liderlik konusu incelenirken araştırmacılar birbirinden farklı yaklaşımlar sergilemelerine rağmen daha çok liderliğin şu iki boyutu üzerinde durmuşlardır (Arıkan, 2001: 232-233).

1. Liderlik, gruptaki veya örgütteki bireyler üzerinde bir etki yaratır.
2. Liderlik, gruplara veya örgütlere, hedeflerini gerçekleştirme konusunda yardımcı olmaya yönelik bir süreçtir.

Liderin nitelikleri tespit edilirken en kabul görmüş yollardan biri, liderliği konusunda şüphe duyulmayan, “evrensel kabul görmüş” liderlerin yaşam öykülerine ulaşmak, davranışlarını takip etmek ve faaliyetlerine tanık olmaktır. Bu şekilde, liderlerin düşünce modelleri, tepkileri, kısaca liderlerin kişiliği hakkında geçerli bulgulara ulaşmak mümkün olmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 123).

Lider, diğer kişileri zorlamadan, gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi gücü, yetenek ve kişisel vasıfları bünyesinde barındırmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62). Liderler başkalarının heyecanlanmalarını, ilgi duymalarını ve enerji dolu olmalarını sağlayan bireyler olduklarından kurdukları etkin iletişim ve görüşlerini dile getiriş biçimleriyle kendisiyle aynı fikirde olmaları için diğer bireylerin

dikkatini çekerek onların kendisini takip etmeye fikren gönüllü olmasını sağlamaktadırlar. Olumlu ve iyimser tutum sergileyen lider izleyicileriyle tüm başarılarını kutlayarak işi zevkli hale getirebilmekte, izleyicileriyle birlikte örgütünün ilerlemesi yönünde adım atmaktadır (Argon, 2004: 96).

Örgütlerin başarısı için son derece önemli olan liderlik özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Tablo 2: Liderlik Özellikleri

<b>LİDERLİK ÖZELLİKLERİ</b>		
Bir bakışta durumu kavrayabilme yeteneği	Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Bedeni dayanıklılık
Manevi cesaret	Yenilikleri uygulama yeteneği	Zihni dayanıklılık
Maddi cesaret	Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Sezgi gücü
Risk yükleme kapasitesi	Duruma uyum kabiliyeti	Çalışkanlık
Maceracı eğilim	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Araştırmacılık
Yaratıcılık	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Sade tavır
Soğukkanlılık	Hem kendini hem astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği	Görevde titizlik
Geniş ve mantıki hayal gücü		Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi		Adalet dağıtma yeteneği
		Güçlü mantık

Kaynak: Yılmaz, 2008: 57-58.

Sonuç olarak liderin sahip olması gereken özellikleri temel başlıklar altında toplanmıştır. Bu özellikler lideri, lider yapan karakteristik özelliklerdir. Bu bağlamda lider (Özgen, 2003: 116-117; Yurttadur ve Çakmak, 2015: 47);

- Dürüst ve gerçekçi olmalıdır,
- Zeki ve pratik olmalıdır,
- En zor koşullarda bile çare bulucu, zor problemi çözen kişi olmalıdır,
- Kendisini diğer bireylerden üstün görüp onları küçümsememelidir,
- Hangi çalışanın çalışıp çalışmadığını ayırt edebilmelidir,
- Eğitici olmalıdır,
- İyi bir liderin ikna kabiliyeti yüksek olmalıdır,

- Takdir etmeyi ve cezalandırmayı yeri ve zamanında kullanmalıdır,
- Çalışanlarıyla duygusal bir bağ kurmalıdır,
- Çalışanın düşüncelerini dinlemeli, çıkan karar müşterek karar olmalıdır,
- Çalışanlarının kendi fikirlerini ortaya koymasını sağlamalıdır,
- Yeni kavram ve projelerin ortaya atılmasını ve gerçekleştirilmesini mutlulukla karşılamalıdır,
- Çalışanların risk aldığı bir atmosferi desteklemelidir,
- Sürekli bir değişim için çalışmalı ve çevresindekilerden de bunu beklemelidir,
- Grubun menfaatlerini kendi menfaatlerinin üstünde tutmalıdır.

### 1.3.LİDER VE YÖNETİCİNİN FARKLARI

Liderlik ve yöneticilik kavramları ile ilgili tartışmalar ve çeşitli tanımlar uzun zamandan beri yapılmaktadır. Lider doğmak, liderlik etmek, yöneticilik yapmak, etkin yöneticilik vb. ifadeler sık sık gündeme gelmiş olup liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki ilişki ve farklılıklar sayfalarca anlatılmıştır (Serinkan, 2008: 187). Ancak genel olarak bakıldığında yöneticilik ve liderlik birbirine yakın görülmele birlikte eş anlamlı sözcükler değildirler (Yaman, 2014: 100).

Yönetici işi insanlar vasıtasıyla gerçekleştiren kişidir (Özgen, 2003: 110). Bu gerçekleştirme sürecinde yönetici insanları çalıştırırken, onları etkili çalıştırabilmek için kendisine özgü bazı vazifeleri de yerine getirmektedir (Can ve diğerleri, 2006: 293). Lider, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir (Yaman, 2014: 100). Çünkü liderliğin, vizyon belirleme ve insanları motive etmeyle ilgisi vardır. Bilindiği gibi insanlar yönetilmek istemezler, yönlendirilmek isterler (Çetin, 2008: 25).

Yönetici ve lider karşılaştırıldığında;

- Yöneticiler çoğu kez başkaları tarafından göreve getirilirken, liderler kendi gücü ve yeteneği ile göreve gelir,
- Yöneticiler nasıl ile ilgilenirken, liderler niçin ile ilgilenirler,
- Yöneticiler mantığa güvenirken, liderler sezgilerini kullanırlar,
- Yöneticiler şimdiki zamana odaklanırken, liderler geleceğe odaklanırlar,

- Yöneticiler başkalarının belirlediği hedefler için çalışır, liderler hedefleri kendi belirler,
- Yöneticiler istikrarı tercih ederken, liderler değişime ilgi duyarlar,
- Yöneticiler talimat vermeye odaklıyken, liderle vizyona önem verir,
- Yöneticiler karmaşıklıktan hoşlanırken, liderler basitleştirmeyi bilirler (Vries, 2007: 234-235; Yaman, 2014: 101).

Liderin ve yöneticinin özelliklerine bakıldığında, aralarında bakış açısı ve temel bir üslup farkı olduğu açıkça görülmektedir. Lider, ileri görüşlüdür, geleceği yorumlamakta, kimsenin farkına varmadığı fırsatları cesaretle değerlendirmekte, yorumlarını bir mesaja çevirip çevresine göndermekte ve insanları bir düşünce etrafında toplayarak harekete geçirmektedir. Yönetici ise, karmaşık işlerin bir bütünlük içinde düzenlenmesi, örgütün akıcı ve düzgün bir biçimde işlemesi ve örgütü ayakta tutacak sonuçlarla ilgilenmektedir (Baltaş, 2011). Bütün bu farklılıkların yanında liderlerin ve yöneticilerin ortak noktası, her ikisinin de bulunduğu örgütteki kişileri belirli amaçlara ulaşmak için yönetme ve yönlendirme gayreti içerisinde olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005: 3).

#### **1.4.LİDERLİK KURAMLARI**

Liderliğin ortaya çıkışının, insanlık tarihi eskiye uzanması, liderlikle ilgili birçok kuramın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ceylan, 2014: 110). Bu kuramların bir kısmı liderliğin doğuştan geldiğini, bir kısmı ise liderliğin sonradan geliştirebileceğini savunmaktadır. Koşullar değiştikçe liderliğin uygulama şekli de zaman içerisinde değişmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 176). Yapılan birçok çalışmada zekâ, düşünce esnekliği, yüreklilik, irade gücü, karar verebilme, örnek olma, bilgi ve deneyim gibi noktalar üzerinde durularak liderle ilgili özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak liderlikle ilgili bu nitelikler üzerinde bir görüş birliği yoktur (Efil, 2004: 183). Bu kuramların aslında her biri lideri farklı pencereden, farklı bir disiplin açısından incelemiştir (Fındıkçı, 2009: 59).

Tablo 3: Liderlikle İlgili En Sık Rastlanan Kuramlar

GEÇERLİ KURAM		GEÇERLİ PERİYOD KURAMIN ÖZETİ	
<b>BÜYÜK ADAMLAR KURAMI</b>		1950 öncesi	Lider, tarihin seyrine karar verir
<b>GELENEKSEL LİDERLİK KURAMLARI</b>	<b>Özellikler Kuramı</b>	1910-2. Dünya Savaşı	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
	<b>Davranışsal Kuramlar</b>	2.Dünya Savaşı-1960	Liderlerin gösterdiği davranışlar
	<b>Durumsallık Kuramları</b>	1960-1980	Herkese uyan, değişmeyen ve en iyi liderlik yoktur. Bunlar duruma bağlıdır.
<b>YENİ LİDERLİK KURAMLARI</b>		1980 den günümüze	Toplumun yeni formunun cevabı, örn.karizmatik liderlik.

Kaynak: Yuan-Duen Lee ve Ya-Fu Chang, 2006:264; Akt. Serinkan, 2008: 34.

#### 1.4.1.Büyük Adamlar Kuramı

Büyük Adamlar Kuramı, bazı bireylerin tarihin herhangi bir zaman diliminde lider olmalarına imkân sağlayan bazı özelliklere sahip doğdukları varsayımına dayanmaktadır. Büyük Adamlar Kuramı zaman içerisinde Özellikler Kuramı'na dönüşmüştür (Luthans, 1981; Akt. Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 123).

#### 1.4.2.Özellikler Kuramı

1900'lü yılların başlarında, bir örgütte 'kim lider olur?' veya 'hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?' sorularına cevap aramaya yönelik birçok inceleme yapılmıştır. Liderlik araştırmaları içinde özellikler kuramı olarak adlandırılan temel görüş, liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı şeklinde ifade edilmiştir (Akşit, 2008: 121).

Özellikler kuramına göre, bir kişinin grubu yönetmesinin ve grup içerisinde lider olarak benimsenmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Tengilimoğlu, 2005: 4). Bu kuram liderleri lider olmayanlardan ayıran kişisel özellikleri ve karakteristikleri de içermektedir (Robbins ve Judge, 2013: 377). Bu kuramda liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Fiziksel özellikler olarak; boy, kilo(ağırlık), yaş, güçlülük, fiziksel

olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık: kişisel özellikler olarak; zekâ, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi özellikler örnek verilmektedir (Eren, 2010: 441). Sosyal özellikler olarak da insan ilişkilerindeki ustalık, iletişim kurma ve ikna becerisi, etkileme becerisi, girişimcilik, müzakere becerisi gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır (Fındıkçı, 2009: 62-63).

Lider bu özelliklere, grup üyelerinden daha fazla sahiptir ve eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirleme imkânı doğacaktır. Veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilmektedir (Koçel, 2007: 449).

Bu kurama göre; boy, kilo, fiziksel görünüm ve sağlık durumu liderlik için önemli özellikler olarak ifade edilmesine rağmen her başarılı olan liderin uzun boylu, kilo açısından formda ve sağlıklı olduğunu söylemek doğru değildir. Bu kurama getirilen son eleştiri ise, liderliğin zaten kendi içinde karmaşık bir yapıda olmasından dolayı bu karmaşıklığın sadece ortaya konan özelliklerle açıklanamayacağıdır (Serinkan, 2008: 35). Eğer özellikler kuramının geçerliliği ispatlanmış olsaydı, tüm liderlerin aynı spesifik özelliklere sahip olması gerekirdi (Ataman, 2001:456). Başarılı liderlerin belirlenmesinde, bireysel özelliklerin dışında, daha önemli olabilecek faktörler bulunduğu zaman içerisinde ispatlanmıştır (Hunt, 1993: 191). Bu kuramın en belirgin sakıncası, liderin özelliklerini ölçülebilenin güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Koçel, 2007: 450).

Sadece kişilik özelliklerinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar dikkatlerini 1940'lerden 1960'lara kadar olan süreçte grup üyelerinin ve liderin davranışlarının ele alındığı davranışsal boyuta yöneltmişlerdir (Serinkan, 2008: 165; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 177). Bu yönlendirme sonucunda da bu ilişkileri açıklayan davranışsal liderlik kuramları geliştirilmiştir (Ceylan, 2014: 112).

### **1.4.3.Davranışsal Liderlik Kuramları**

Liderlerin apaçık aynı özellikleri göstermediğinin anlaşılması üzerine, 1940'ların ortalarından başlanarak ilgi liderlerin davranışlarındaki özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlikteki davranışsal kuram, özellikler kuramının çok aktif ve verimli olmaması nedeniyle geliştirilen bir bakış açısıdır (Küçüközkan, 2015: 88).



Özellikler kuramıyla alakalı çalışmalar yetersiz olduğundan 1940'lı yıllardan 1960'lara kadar olan süre içinde araştırmacılar farklı yönere yönelmişlerdir (Robbins ve Judge, 2013: 380). Bu yönde yapılan çalışmalar liderlerin özelliklerinden çok liderlerin sergiledikleri davranış tarzları üzerinde toplanmıştır (Can ve diğerleri, 2006: 299). Özellik kuramında, lideri tanımlarken kişisel özellikler önemli etkin rol oynamaktaydı. Davranışsal liderlik kuramında ise liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önem arz etmektedir. Bu kuramı özellikler kuramından ayıran, kişilerin lider olmak için eğitilmeleridir (Celep, 2004: 11).

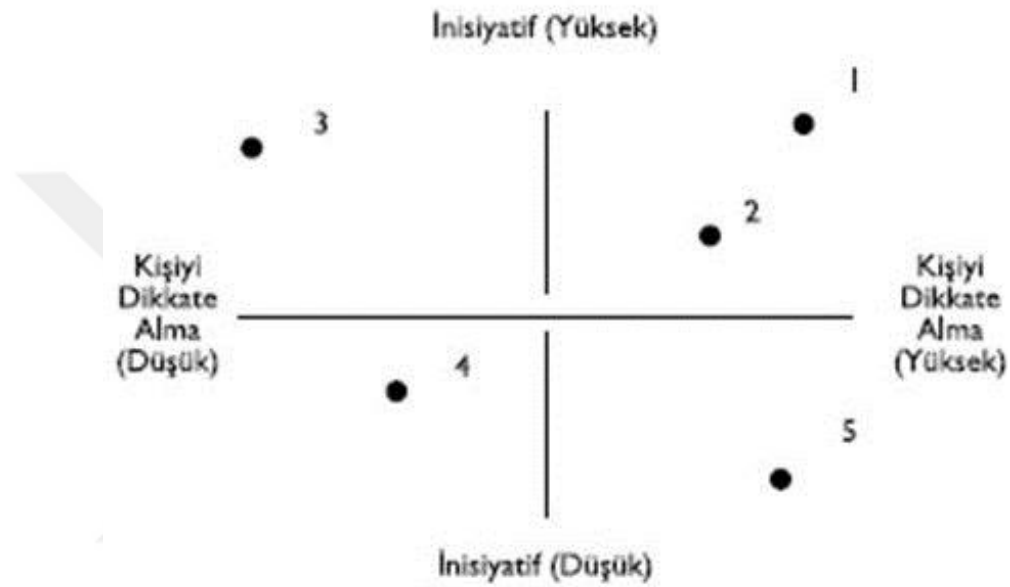
Özellikler kuramı lideri yapısal olarak tanımaya ve liderlerin diğer insanlardan farkını ortaya koymaya yönelik davranışlarını tahmin etmeye dayanmaktadır (Fındıkçı, 2009: 65-66). Bu kurama göre özellikler kuramında belirtildiği gibi “Lider olarak doğulur, bu sonradan öğrenilebilecek bir olgu değildir” görüşünün aksine davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir görüşü hâkimdir (Küçüközkan, 2015: 88-89). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuramın ana düşüncesi, liderleri aktif ve başarılı yapan unsurun, liderin özelliklerinden öte, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlardır (Yılmaz, 2008: 90; Eren, 2010: 441).

Bu çalışmaların sonuçlarında çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bu tarzların etkinlikleri araştırılmıştır (Tengilimoğlu, 2005:5). Aşağıda, davranışsal liderlik kuramını oluşturan bu çalışmalar ve liderlik davranışları ele alınmıştır (Yılmaz, 2008: 90).

#### ***1.4.3.1. Ohio Üniversitesi Önderlik Çalışmaları***

1945 yılında çalışmalara başlanan ve hedefi liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Çetin ve Beceren, 2007: 126), davranışsal liderlik kuramının gelişmesine önemli ölçüde katkıda bulunan bir araştırmadır (Ataman, 2001: 458). Bu çalışmanın amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkı sağlayan faktörleri belirlemektir (Arıkan, 2001: 237). İlk zamanlarda 9 grupta sınıflandırılan yaklaşık 1800 liderlik davranışı (Erçetin, 2000: 32), yapılan çalışmalar sonunda iki boyut etrafında yoğunlaşmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008: 24). Bu değişkenlerden birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhudur ( Eren, 2010: 442).

Kişiyi dikkate alma; liderin, davranışlarında grup üyelerine ağırlık vermesini göstermektedir (Eren, 2010: 451). Girişimcilik ruhu ise liderin sergilediği davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir (Eren, 2010: 451). Bu boyuttan alınacak yüksek bir puan, çift yönlü bir iletişimin ve iyi ilişkilerin oluşturduğu bir ortamın göstergesidir (Hunt, 1993: 193). Buna göre liderlik aşağıda gösterilen şekildeki biçimde açıklanmaktadır (Eren, 2010:442).



Şekil 1: Çeşitli Lider Davranışları, Kaynak: Koçel, 2007: 451

Bu örneğe göre 1 numarada yer alan lider hem grup üyelerine kişi olarak önem veren hem de grup üyelerinin hedefe ulaşmak için çalıştığı işe yönelik bir davranış gösterirken; 4 numaradaki lider grup üyelerinin ihtiyaç ve isteklerini önemsemeyen, grubun amaçladığı işe fazla ağırlık vermeyen bir davranış gösterme eğilimindedir (Koçel, 2007: 451).

Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, çalışan devir hızı ve işe devamsızlığı azalma göstermektedir (Celep, 2004: 12). Liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça, çalışanların örgütteki performansları artmaktadır (Küçüközkan, 2015: 91).

#### 1.4.3.2. Michigan Üniversitesi'ndeki Önderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'ndeki bilim insanları tarafından yapılan çalışma (Eren, 2010: 442), Ohio Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalarla aynı döneme rastlamıştır.

Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları da liderin davranışsal özelliklerini incelemeye yönelmiştir (Çelik, 2000: 13). Liderlerin, işlerini yaparken etrafındaki kişilerce gözlemlenebilen onlarca hatta yüzlerce farklı davranış biçimleri bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 413). Bu çalışmada etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki farklar bulunmaya çalışılmıştır (Celep, 2004: 13).

Bu çalışmalarda, en uygun liderlik biçimi, iş ve kişi merkezli davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği denge noktasıdır. Her iki çalışma, farklı zamanlarda, farklı örgütsel ve kültürel koşullarda ve benzer çalışmaların yapılmasında ilham kaynağı olmuş; yapılan çalışmalar hem davranışsal yaklaşımları geliştirmiş hem de liderlik alan yazınına yeni kuramlar kazandırmıştır (Erçetin, 2000: 34).

Michigan Üniversitesindeki Önderlik Çalışmaları, kişi odaklı liderliğin, iş birim performansının iş odaklı liderliğinkinden daha fazla olduğunu işaret etmektedir. İş odaklı liderler, kısa süreçte, yüksek üretkenlik elde edebilirler fakat uzun dönemde, çalışanlarda güvensizlik, işgücü devir hızının ve devamsızlık oluşacağından bu üretkenlik devam etmemektedir (Ceylan, 2014: 113). Liderlikte çok gelişmiş, kendini ispat etmiş kişilerin ise hem işe hem insana odaklanabildikleri, yer, koşul ve konuya göre bu yoğunluklarını değiştirebildiklerini söylemek mümkündür. Ancak sadece bir öncelik söz konusu olacaksa liderin insan odaklı olmasının daha öncelikli olması beklenmektedir. Nihayetinde insan odaklı olan liderler insanları kazanmaktadır. Kazandığı insanlar ise bir şekilde gerekli sonuçları almak için çaba sarf etmektedir (Fındıkçı, 2009: 67-68). Ve bu araştırmaların ulaştığı genel sonuç kişi odaklı liderlik davranışının daha etkin olduğu sonucudur (Eren, 2010:452). Bu çalışmada kişi yönelimli liderin, iş yönelimli liderlere oranla daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır (Celep, 2004: 14).

#### **1.4.3.3. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Michigan Araştırması olarak da ifade Likert Sistem 4 Modeli, Ohio Araştırması ile hemen hemen dönemde başlamış ve bu çalışmaların da amacı, grup verimliliğine ve grup üyelerinin tatminine katkı sağlayan faktörleri belirlemektir (Serinkan, 2008: 39).

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi için örgütsel değişim programları geliştirme konusunda

incelemeler yapmışlardır. Likert, örgütlerde geçerli olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır (Eren, 2009: 45).

Tablo 4: Likert'in Sistem 4 Modeli

<b>Liderlik Değişkenleri</b>	<b>Sistem 1 İstismarcı Otokratik</b>	<b>Sistem 2 Yardımsever Otokratik</b>	<b>Sistem 3 Katılımcı</b>	<b>Sistem 4 Demokratik</b>
<b>Yöneticilerin Astlarına Güveni</b>	Yöneticilerin astlarına güveni yoktur.	Yöneticinin astlarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu güven gibidir.	Yöneticinin astlarına tatminkâr fakat tam olmayan bir güveni vardır, lider kontrolü elinde tutmak ister.	Yöneticinin astlarına her konuda güveni tamdır.
<b>Astların Serbest Davranabilme Duygusu</b>	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.
<b>Yöneticilerin Astlarla İlişki Arayışı</b>	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini çok nadir alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini bazen alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini her zaman alır.

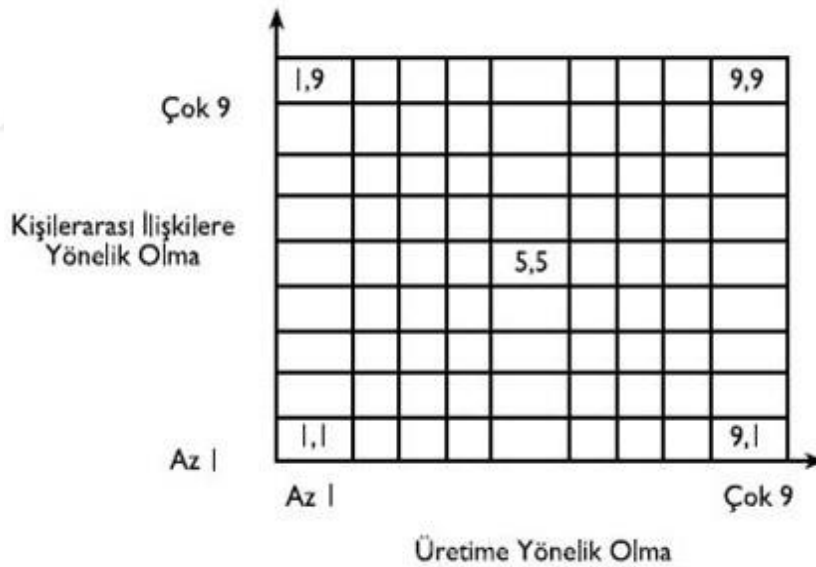
Kaynak:Luthans, 1992:306 ,Akt. Serinkan, 2008: 39.

Sonuç olarak, sistem-1, otoriter, görev odaklı ve biçimsel bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Sistem- 4, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkileri önemseyen bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır ( Eren, 2010: 35). Likert'in araştırmaları, verimliliği düşük grupların Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim sisteminde yer aldıklarını, verimliliği yüksek grupların ise Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2007: 455).

#### 1.4.3.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Tektaş Üniversitesi'ndeki Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı yönetici davranışlarının açıklanmasında kullanılan ve Yönetimsel İzgara adını verdikleri yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir (Eren, 2010: 36). Geliştirilen bu model, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklamaktadır (Çelik, 2000: 14).

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ve eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışlarını sergilerken ağırlık verdikleri faktörleri iki boyutta toplamıştır. Bunlar kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma boyutlarıdır (Koçel, 2007: 453). Burada dikey ekseninde ise insan ilişkilerine yönelik ilgi 1'den 9'a doğru yükselmekte iken yatay ekseninde ise üretime yönelik ilgi 1'den 9'a kadar yükselmektedir. Böylece oluşan matrisde 81 kutu oluşmaktadır. Oluşan bu 81 kutunun her biri bir liderlik duruşu ve eğilimini sergilemektedir (Fındıkçı, 2009: 68-69). Aşağıda gösterildiği gibi bir matris elde edilmiştir:



Şekil 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Kaynak: Ataman 2001:459.

Matrisde dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yatay boyut ise üretime yönelik ilginin derecesini göstermektedir (Can ve diğerleri, 2006: 305). Dikey eksenindeki değerler yükseldikçe lider, insanlara daha fazla önem vermeye başlamaktadır (Ceylan, 2014: 114).

1-1 karesinde yer alan liderler gerek insana yönelik gerekse işe yönelik ilgisi çok az düzeyde gelişmiş etkisiz kişilerdir (Fındıkçı, 2009: 69). 1-9 karesinde liderler, iyi bir

örgüt iklimi için çabalamakta, yardım için isteklidir ve tartışmaya yol açmazlar (Serinkan, 2008: 42). 9-1 karesindeki liderler, görev odaklı otokratik liderlerdir. 1-9 liderlerin aksine tamamen iş odaklıdır (Fındıkçı, 2009: 70). 5-5 karesinde yer alan liderler yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırıcı tiptir (Can ve diğerleri, 2006:305). 9-9 karesinde ideal liderin yer aldığı bölgedir (Fındıkçı, 2009: 70).

Yönetim matriksinin en önemli katkısı yönetici ve liderlerin kendi yönetim tarzlarını kavrayarak, çeşitli eğitim ve geliştirme programı ile bu liderlik tarzında değişiklik yapabilmelerine imkân sağlamaktır (Efil, 2004: 185).

#### **1.4.3.5. McGregor'un X ve Y Kuramları**

Douglas McGregor 1957 yılında yayınlanan 'Organizasyonların Beşeri Yönü' adlı kitabında, yöneticilerin örgüt içindeki davranışlarının, diğer insanların bu davranışları algılama biçimi ve görüşlerine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan örgüt yöneticilerinden bir kısmı X yaklaşımı diğer bir kısmı Y yaklaşımı adı altında toplanabilecek niteliklere sahiptir (Efil, 2004: 96).

McGregor'un X kuramının başlıca varsayımları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 174; Mucuk, 2008: 167-168):

- Ortalama bir insan tembeldir, çalışmayı sevmez ve fırsat bulduğunda işten kaçır.
- İnsan yeniliklerden hoşlanmaz.
- İnsanların çoğunun, işinde iyi çalışması ve gereken gayreti göstermesi için sıkı denetlenmesi, zorlanması, yönlendirilmesi gerekir.
- İnsanları çalıştırmak için ceza ya da ödül yöntemleri kullanılmalıdır.

McGregor, daha sonra bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması adını verdiği Y kuramının varsayımları ise şu şekilde sıralamıştır (Eren, 2009: 41).

- Ortalama bir insan çalışmayı sever; onun için iş, oyun oynamaya ve dinlenme gibi tabii ve zevklidir.
- Hedeflere ulaşırken sıkı kontrole gerek yoktur; insanlar kendi kendilerini denetleyebilirler.
- İnsan sorumluluk almak ve yükselmek ister.
- İnsanın doğasında yaratıcılık vardır.

- Bir insanın örgütsel amaçlara ne ölçüde bağlandığı, başarı için verilen ödüllere bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 174; Mucuk, 2008: 168).

Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımlarının etkisi o kadar güçlü olmuştur ki bu çalışmalardan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y kuramının ilkelerine değinmeden veya ondan ilham almadan geliştirilememiştir (Eren, 2009: 42).

#### **1.4.3.6. Iowa Üniversitesi Çalışmaları**

1930 ve 1940'lı yıllarda Alan Kuramının ve Bilişsel Yaklaşımın babası olarak kabul edilen Kurt Lewin ile Ronald Lippitt, Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirdikleri bu çalışmada, bir ilkokulun 5. ve 6. sınıflarında öğrenim gören ve tiyatro maskesi yapan 10-11 yaşlarındaki çocuklardan oluşan iki grup oluşturmuşlardır. Her iki grupta da sırayla demokratik ve otoriter ortamlar oluşturularak çalışmalar yapılmış ve oluşturulan bu gruplar arasındaki farklılıklar saptanmıştır (Can ve diğerleri, 2006: 300).

Bu liderlerin davranışları şunlardır:

Ölçütler belirleyen ve neticeleri olumlu – olumsuz geri bildirimlerle destekleyen yapıya sahip olan liderlik tipine *Otoriter Lider* adı verilmektedir. Genelde yönetim hakkını kullanmayan ve astlarını kendi hallerine bırakan liberal yani *tam serbestlik tanıyan liderlerdir*. Yönetim hakkını astlarıyla paylaşma eğiliminde olan *Demokratik-Katılımcı Lider*, hedefler, politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken her bir astın düşüncesini almayı önemser. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarıların dile getirilip, takdir edilmesi demokratik liderin benimsediği davranışlardandır (Çetin ve Beceren, 2007: 121-122).

#### **1.4.4. Durumsal Liderlik Kuramları**

1960'lardan sonra yönetim alanında köklü değişiklikler yaşanmış bu durum liderlik kuramlarına da etki etmiş ve bu dönemden sonra araştırmacılar lider ve grubun yer aldığı çevreye yönelmişlerdir (Serinkan, 2008: 43).

Durumsallık yaklaşımı belirli durumlarda hangi koşulların verimli olduğunu belirlemeye ve bu koşullarda hangi liderlik tarzının uygun olabileceğine ağırlık vermiştir (Koçel, 2007: 457). Durumsal kuram olarak ifade edilen yaklaşımların başlangıç noktası ise “her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı yoktur”

anlayışına dayanmaktadır (Şişman, 2014: 6). Her durum için geçerli bir liderlik biçiminin olmayacağına anlaşılması üzerine durumlara uygun en iyi liderlik tarzlarının neler olabileceği araştırılmaya başlanmıştır (Ceylan, 2014: 114). Durumsal yaklaşım için yapılan en önemli eleştiri ise geliştirilen kuramların kesin ölçütlere dayanmamasıdır (Akgemci, 2008: 514).

#### **1.4.4.1. Fiedler Durumsallık Modeli**

Fiedler Durumsallık Yaklaşımı'na göre liderlik tarzlarının başarısı uygun ortamlarda, uygun davranışların sergilenmesi ile gerçekleşmektedir. Bu sebeple Fiedler'in durumsallık yaklaşımı hangi durumlarda ne çeşit bir liderlik davranışının başarılı olacağını ortaya koymaya çalışmaktadır (Efil, 2004: 187).

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar; lider, takipçiler ve koşullar arasındaki ilişkinin incelenmesini ve bu ilişkinin daha da pekiştirilmesini amaç edinmektedir (Çetin, 2008: 24). Liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan anlaşılması güç bir süreç olup şu şekilde ifade edilmektedir (Koçel, 2007: 448).

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{İzleyiciler}, \text{Koşullar})$$

Bu süreç, hedeflere varmak için astların davranışlarının etkilendiği, lider ve takipçilerinin arasındaki bir etkileşimdir (Ceylan, 2014:110).

#### **1.4.4.2. Amaç- Yol Kuramı**

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen Amaç- Yol Kuramı büyük ölçüde isteklendirme konusundaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır (Koçel, 2007: 460).

Amaç-Yol Kuramı, liderin tarzı, grup üyelerinin beklentileri, görevin karmaşıklığı ve çevresel etmenler arasındaki bağlantıları ele almaktadır (Hunt,1993: 198). Liderin davranışı, astların gereksinimlerinin giderilmesini etkin başarımlara bağlı kılmaktadır ve dinamik performans için gerekli olan desteği, kılavuzluğu ve ödülleri sağladığı takdirde güdüleyici olmaktadır (Ceylan, 2014: 117). Lider astları için önemli amaçlar belirlemekte ve bu amaçlara ulaşmada onlara yollarını bulmalarına yardım etmektedir (Ataman, 2001: 465). Böylece astlar, kendi ferdi hedeflerine ulaştıracağına inandıkları ve bu durumda güdüleyici oldukları liderlik davranışlarını benimsemekte ve gayret göstermektedirler. Sonuçta lider istediği şekilde liderlik davranışını sergilesin,



eğer ast kendi bireysel hedeflerine ulaşacağına inanmıyorsa liderin başarılı olması güçtür (Fındıkçı, 2009: 73).

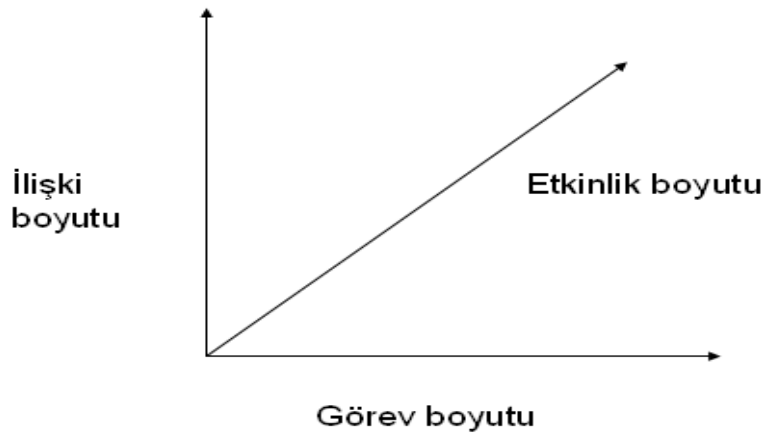
#### 1.4.4.3. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı, yönetsel etkililiğin girdiye göre değil de sonuca göre tanımlanması gerektiğini savunan bir kuramdır. Başka bir ifadeyle, liderin ne yaptığıyla değil, neyi başardığıyla veya neyi elde ettiğiyle ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92).

İki davranış tipi (görev ve ilişki) şöyle tanımlanmaktadır:

- *İlişki davranışı*; liderin kendisi ile astları arasındaki ilişkilerinde davranışlardan meydana gelmektedir.
- *Görev davranışı*; lider üyelerin her birinin hangi işleri, nerede yapacağını, ne zaman ve nasıl tamamlanacağını belirtmektedir.

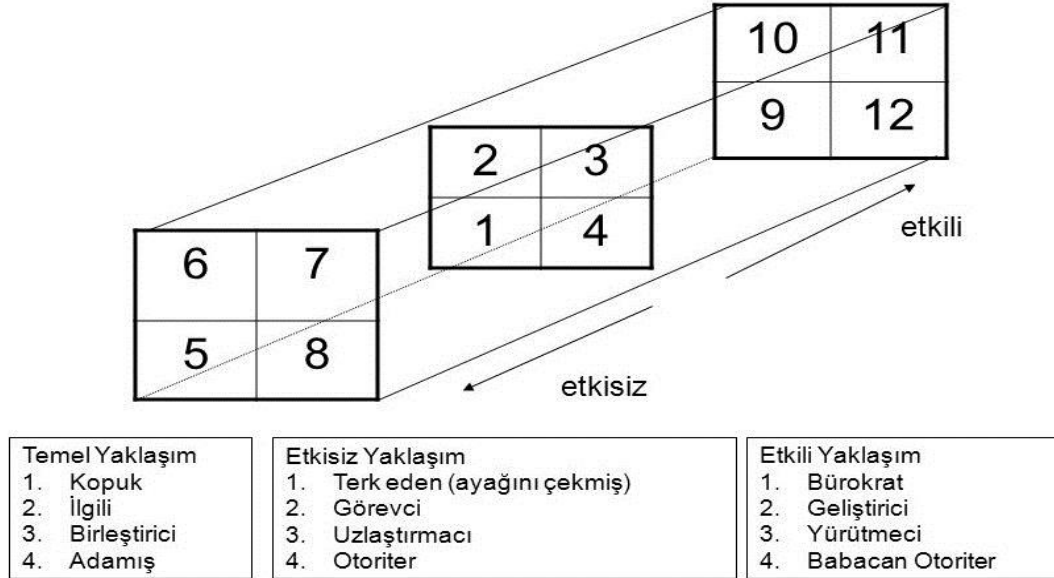
Liderin bu davranış tipine aşağıdaki şekilde görüldüğü biçimde bir de *etkinlik* boyutu eklenirse üç boyutlu bir liderlik modeli elde edilecektir. Bir davranış biçimi geliştiren lider etkinlik çizgisi üzerinde etkinlik ve etkisizlik arasında belirli noktalarda yer alabilir (Yılmaz, 2008: 74).



Şekil 3: Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Kavramı, Kaynak: Çelik, 2000: 33.

Reddin, lider davranış biçiminin duruma uygunluğunu etkili liderlik, duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak ifade etmektedir. Merkezde yer alan liderlik penceresinde dört esas liderlik penceresi yer almaktadır: Bu merkezdeki liderlik formları ilgili, bütünleşmiş, soyutlanmış ve adanmış liderlik formlarından

meydana gelmektedir. Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri oransal bir dağılım göstermiş, dördü etkili dördü etkisiz liderlik biçimi belirlenmektedir (Çelik, 2000: 33).



Şekil 4 : Reddin'in Temel Önderlik Tarzları, Kaynak: Can ve diğerleri, 2006:312.

Davranışsal kuramlardaki liderlik boyutlarını inceleyen yazar, modelinde liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğini ifade etmektedir. Bu sebeple kısaca 3-D Modeli diye liderlik yazınına konu olmaktadır. Duruma uygunluğuna göre her bir bileşim etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurabilmektedir. Duruma uygun olan lider etkili, uygun olmayan lider ise etkisiz olabilmektedir (Can ve diğerleri, 2006: 311).

#### 1.4.4.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Vroom ve Yetton tarafından önerilen ve Jago'nun katılımıyla geliştirilen kuramın temel hipotezi, bir liderin en önemli görevinin karar vermesi olduğunu ifade etmektedir. Çalışmacılar kararların etkililiği için üç kıstastan söz etmektedir. Bunlardan ilki kararın niteliği olup, ikinci kıstas kararın sahiplenilirliği son kıstas ise kararı almak için gerekli olan zamandır (Can ve diğerleri, 2006: 318).

Bu kuramda karar almada katılımın miktarını tayin edebilmek için bir dizi sıralı kural önerilmektedir. Sekiz tane durumsallık sorusu ve beş davranış biçimi tanımlanmaktadır. Bu sorulara evet- hayır cevapları verilerek yeni katılımın ne kadar kullanılması gerektiği ve davranışlardan hangilerinin tercih edildiği bulunabilmektedir (Ataman, 2001: 466).

#### 1.4.4.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal Liderlik Kuramı Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın temel varsayımı lider başarımını lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk seviyesi arasındaki tutarlı olması durumuna dayandırmasıdır (Çelik, 2000: 28). Bu modelde, olgun olmayan astlar için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verecektir. Ancak olgunluk düzeyi azaldıkça lider hem yüksek görev, hem de yüksek ilişki davranışı gösterecektir (Celep, 2004: 19).

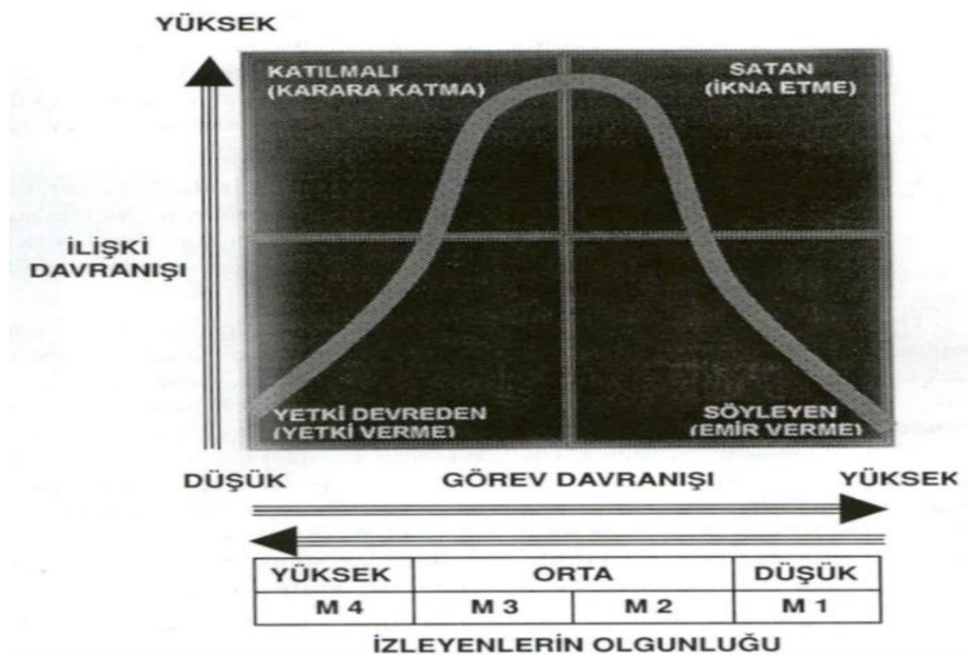
Bu boyutlardaki tutumun düşük ya da yüksek olmasına göre dört liderlik tarzı belirleyen Hersey ve Blanchard bu tarzların bir süreklilik hattında belirttiği olgunluk seviyelerinden hangisine uygun olduğunu aşağıda göstermektedir (Can ve diğerleri, 2006: 316-317):

M1-Söyleyen Lider (Yüksek Görev-Düşük İlişki)

M2-Satan Lider (Yüksek Görev- Yüksek İlişki)

M3-Katılnalı(Kolaylaştırıcı)Lider (Düşük Görev- Yüksek İlişki)

M4-Yetki Devreden Lider (Düşük Görev- Düşük İlişki)



Şekil 5 : Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi, Kaynak: Can ve Diğerleri, 2006:316.

### **1.4.5. Modern Liderlik Kuramları**

#### ***1.4.5.1.Lider- Üye Etkileşimi***

Liderin astlarla birebir ilişkisine dayanan modeldir. Lider-üye ilişkileri, etkin ve etkin olmayan liderde farklılık göstermektedir. Etkin liderde ilişkinin niteliği artarken, etkin olmayan liderde düşmektedir (Ataman, 2001: 461).

Lider üye etkileşim kuramı, zaman baskısı nedeniyle, liderlerin astları arasından bir kısmıyla daha yakın ilişki kurduğunu ileri sürmektedir. Bu kişiler iç grup olarak ifade edilmekte ve bunlara liderin daha fazla dikkat ettiği, daha fazla güven duygusu veren ve bazı ayrıcalıklara sahip olduğu düşünülmektedir. Bu kişiler dışındakiler ise dış grup olarak değerlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 386). Çünkü bu kurama göre, liderin bazı astlarıyla daha dostça ilişkiler geliştirerek onlara bazı haklar vermesi, güç ve kaynaklarını onlarla paylaşarak zamanı daha verimli kullanması gerekmektedir. Bununla birlikte liderin her üyesi ile böyle yakın bir ilişkisi söz konusu olmadığından bazı grup üyeleri ile liderin etkileşimi daha mesafeli ve şekli ilişkilere dayanmaktadır. Kısacası bu kuram, liderin astlarıyla farklı ilişkiler kurarak sahip olduğu güç ve kaynaklarını nasıl kullandığını belirlemeye yöneliktir. Tüm bu bilgiler ışığında, lider üye etkileşimi, sosyal değişime konu olan kişileri, bunlar arasındaki ilişkinin gelişimini inceleyen hareket sürecini ve bu ilişkilerin kalitesini inceleyen bir kuramdır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37-38).

#### ***1.4.5.2. Karizmatik Liderlik***

Karizmatik lider, astlarına ilham vererek ve onları motive ederek çeşitli zorluklara rağmen normalde gösterecekleri performanstan daha fazlasını göstermelerine imkân tanıyan kişidir. Karizmatik liderin geleceğe ilişkin güçlü bir vizyonu bulunmaktadır ve bu vizyona çalıştığı kişilerin de inanmasını sağlamaktadır (Serinkan, 2008: 267). Ayrıca bu kişilerin kendilerini nasıl rahat hissetmesini sağlayacaklarını iyi bilmektedirler. İnsanların duygularını hissettikleri için bu durum onlara huzur vermektedir (Vries, 2007: 241).

Lider kendisini aşan ve kendisinde bulunan bir kutsallığı canlandıran bir kimsedir (Akşit, 2008: 110). Karizmatik liderlerin grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı bulunmaktadır ve bu nedenle de üyeler üzerindeki etkinliği

yüksektir. Kararları hep kendileri alır ve aldığı kararlar bir emir niteliğinde kabul edilmektedir. Astlarıyla arasında belirgin bir mesafe olmasına rağmen emirlerine itaat edilmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 122; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:175).

Ayrıca karizmatik liderler alternatif çözümler bulma konusunda zamanlama çok iyidir. Tarihsel an diye bir olgu olduğunu bilmekte ve zamanı geldiğinde onun farkına varmaktadırlar (Vries, 2007: 239). İçinde bulunduğu durumdan memnun olmazlar, sürekli olarak örgütün gelişmesi için baskı yapmaktadırlar. Yani şimdiki durumdan tatminsizlik yaratarak, örgütü yeni durumlara itmektelerdir (Ceylan, 2014: 124). Bu liderlik tipinin eleştirildiği nokta ise karizmatik liderlerin kendi dünya görüşlerini çalışanlara aktarmakla yetinerek bunun dışında bir şey vermemesidir (Akgemci, 2008: 514).

#### ***1.4.5.3. Hizmetkâr Liderlik***

Dünyada yürütülen faaliyetlere baktığımızda, 20. yüzyıl Batı toplumlarında “hizmetkâr liderlik” kavramı, enstitü ve bir eğitim kurumu olarak ilk defa 1964 yılında “Uygulamalı Etik” olarak kurulmuştur. O günden beri büyüyen bu uluslararası merkez, Amerika Birleşik Devletleri’nin Indiana eyaletinde Indianapolis şehrinde “Servant-Leadership - Robert K. Greenleaf Center” olarak hizmet vermektedir. Bu merkez her yıl “Uluslararası Hizmetkâr Liderlik Konferansı” düzenlemekte ve kurumları ve insanları bu yeni liderlik kavramı ile tanıştırmak için çeşitli uygulamalı eğitim etkinlikleri, seminerler ve konferanslar hazırlanmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013:197).

Hizmetkâr lider, kendi öz varlığıyla başa çıkmış, benliğini kontrol edebilmiş, içgüdülerini disipline etmiş ve toplumsal benliğini kendi benliğinin önüne geçirmiş kişidir (Fındıkçı, 2009: 39). Hizmetkâr liderler kendi astlarının yüksek motivasyonunu işe taşırlar ve örgütün amaç ve hedeflerine kalbi ile ilişki kurarlar (Ceylan, 2014: 130). Hizmetkâr liderler alıcı değillerdir, her zaman vericidir. Hiçbir zaman bir makam veya unvana kalmazlar. Farklılıkları geliştirir; insanlar arasındaki bu farklılıkların grubu daha da kuvvetlendireceğini bilirler (Hesselbein ve diğerleri, 2000: 314-315). Hizmetkâr liderlik kavramı farklılıkların yönetimi ruhuna en iyi gelen liderlik tarzıdır. Çünkü hizmetkâr lider insan felsefesiyle önce farklılıklara saygı duymaktadır. Hizmetkâr liderler hiçbir fark gözetmeksizin dil, din, ırk, renk ve cins ayrımı demeden astlarına

hizmet etmektedir. Hizmetkâr liderler diğer insanların duygu ve düşüncelerini anlayabilme seviyesinde onlarla ilişki kurmaktadır ve onların özel becerilerini ve maharetlerini fark edip, onlara sahip çıkarak toplumun hizmetine sunmaktadırlar (Balay ve diğerleri, 2014: 232). Bundan ötürü hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran özellik, hizmet yönelimli olma tutumudur (Akyüz ve Eren, 2013: 193).

#### ***1.4.5.4. Etik Liderlik***

Bir ahlâk felsefesi olarak etik, insanların, toplum içinde ve kendi özel yaşantısında, amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri hareketler ile sergiledikleri tutum ve davranışları inceleyen, bu hareketleri iyi, kötü, doğru ve yanlış şeklinde anlamlar çıkaran ve anlaşılmasını sağlayan sistematik bir düşünce biçimidir (Bolat ve Seymen, 2003: 69).

Bir liderin etik olabilmesi için herkese aynı kural ve ilkeler dâhilinde davranış göstermesi gerekmektedir (Akataş ve diğerleri, 2006: 484). Liderin başarılı olması için etik yönden kâmil olmaları gerekmektedir. Etik liderlik, olagelen hareketler karşısında pratik davranabilme ve doğru kararı verebilme becerisidir. Etik liderlik yeteneği olan idarecilerin, örgütlerinde kurumsal başarıyı yakalamaları ve grup içerisinde güven ortamı ile ortak heyecanı uzun süreli yaşatmaları oldukça mümkündür (Yaman, 2016: 10-11).

Etik liderliğin en belirgin özelliği liderliğin gücünün, yer aldığı örgütteki etik güç olduğudur. Yani bir etik liderin ilk görevi, kurum içindeki herhangi bir olumsuzluğa tepki göstermek ve hatta bu olumsuzluğu engellemek olmalıdır. O nedenle ki etik lider, kurumsal başarı ve performansla zarar verebilecek olumsuz gelişmelere karşı önemli bir savunma sistemi oluşturmaktadır (Yaman, 2016: 11).

#### ***1.4.5.5. Vizyoner Liderlik***

1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin ileriye yönelik kararlarını da etkilemektedir. Bu hızlı değişim aşamasında örgütleri örgütsel karanlıktan aydınlığa çıkaran, paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak ifade edilmektedir (Çelik, 2000: 165).

Vizyon, başarılı stratejilerin, yaratıcı beyinlerin eseri olduğunu ileri sürenler için stratejilerin başlangıç noktası ve stratejilere yol gösteren bir pusuladır (Ülgen ve Mirze, 2010: 417). Liderler, astlarına duydukları güveni ve yüksek performans beklentilerini bu vizyon ifadesini kullanarak onlara iletmektedirler (Robbins ve Judge, 2013: 389). Yani lider, vizyonu ve değerleri, değişimi ve büyümeyi kolaylaştırmak, insanları harekete geçirmek ve örgütü için bir gelecek kurmak ümidiyle kullanmaktadır (Yılmaz, 2008: 147).

Vizyoner liderlik, insanları grupça etkileyip harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme becerisidir. Vizyoner lider geleceğe farklı bir açıyla bakmakta ve bu yeni bakış açısını üstün bir kabiliyetle analiz ve tahlil edebilmektedir (Akşit, 2008: 158).

## **1.5.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

### **1.5.1.Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramı, yönetim literatürüne 1980’li yıllarda girmiş olmasına rağmen konu ile ilgili gerek ulusal yazında gerekse uluslararası yazında birçok çalışma yapılmıştır (Şahin, 2009:108). Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez 1978 yılında Mc. Gregor Burns’un Liderlik adlı kitabında kullanılmıştır. Hızla değişen çevreye uyum sağlamak, dönüşümcü liderlikte büyük önem taşımaktadır (Çetin, 2000: 220).

Dönüşümcü liderliğin önemi, gerekli dönüşümleri yapmasından ve çevre şartlarına cevap verebilme özelliğinden kaynaklanmaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105). Kısaca dönüşümcü liderler, hızlı değişim ve belirsizliklerden ötürü örgütün hayatta kalabilmesi için mücadele etmektedirler (Ceylan, 2014: 123).

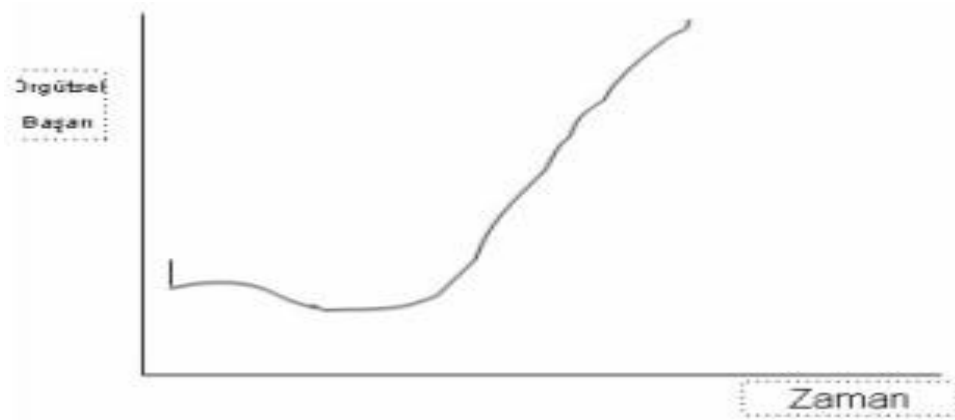
Temel amacı değişim olan bu liderlik yaklaşımı, örgütün misyonunun sürekli yenilenmesini, çalışanlarının tatminini arttırması ve onların sürekli gelişmesini sağlamaktadır (Celep, 2004: 1-2). Liderlik literatüründe yapılan çalışmaların vardığı son basamaklardan biri olan dönüşümcü liderlik yaklaşımı, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde ihtiyacı olan hareket tarzlarını ve yönetsel anlayışı bütünleştirmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 209). Liderler değişim için gerekli gayreti sarf ederek grup üyelerini ikna ederler, değişimi gerçekleştirirler ve değişimi devamlı

sürdürmek için değişimi kurumsallaşıtırırlar. Bu sayede örgüt köklü bir şekilde değişmiş olmaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105). Yani dönüşümcü liderler kısaca değişim ajanı olarak ifade edilmektedir (Buluç, 2009: 27).

Tüm bu ifadeler birleştirildiğinde, dönüşümcü liderliğin anlamı konusunda, şu şekilde bir açıklama yapılabilir: "Dönüşümcü liderlik, örgütte çevre koşullarının değişmesiyle birlikte bu değişim gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; güven, saygınlık ve cesaret gibi niteliklerle astlarının inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün hedeflerine ve misyonuna ulaşma sürecidir" (Özalp ve Öcal, 2000: 211). Bass ulaşılan bu sürecin bir "domino etkisi"ne sahip olduğunu ve en tepedeki liderin takip edeceği bu dönüşümcü liderlik davranışının örgütün en alt kademesine kadar ilerleyeceğini belirtmektedir (Can ve diğerleri, 2006: 326). Bu ilerleme, "Hamdım, yandım ve piştim" ifadesiyle anlatılan bir süreçle varılabilecek çaba ve bilgi gerektiren bir dönüşüm yolculuğudur (Çırpan, 2013: 77). Literatür yazınında dönüşümcü liderlik kavramı farklı şekillerde yer almaktadır ancak yaygın kullanımından dolayı "dönüşümcü" liderlik ifadesi daha fazla kullanılmaktadır.

Dönüşümcü liderler, sadece düşünmez, sorgulamaz ve risk almaz, aynı zamanda sergiledikleri davranışlarla insanlara belli düşünceleri aşılattırlar (Çetin, 2000: 145). Bu düşünceler, insanlara ilgi, geliştirmeyi, farkına varmayı ve akıl hocalığını da içermektedir. Akıl hocalığı; dönüşümcü liderlerin, astının gelişmesine bilgi ve tecrübesiyle katkıda bulunma sürecidir. Dönüşümcü liderler, astlarının sürekli büyümesini ve gelişmesini arzu etmektedirler. Bu sebeple lider, astına gelişme ve büyümesini teşvik edici uğraştırıcı görevler vermektedir. Dönüşümcü lider, astını iyi tanır, rehberlik eder, nasihat verir ve astlarının performansına yönelik yapıcı eleştirilerde bulunur (Ceylan, 2014: 122). Lider, astlarının gelişim gereksinimlerine dikkat etmekte ve astlarının gelişimine destek olup onlara koçluk yapmaktadır. Liderlerin görevi, büyüme için fırsatları iyi değerlendirmektir (Bass, 1999: 11). Dönüşümcü liderler sürekli hedeflerini astlarına aktarmak, onlarla iletişim kurmak, onları dinlemek ve sorularını cevaplamak zorundadır. Çünkü astlarını dönüşüm sürecine dâhil etmek için motive edici ve inandırıcı olmak gibi zor bir görevi bulunmaktadır (Eraslan, 2006: 19). Liderin bu yaklaşım ile birlikte örgüt içerisindeki saygınlığı da artmaktadır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 275).





Şekil 6 : Dönüşümcü Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki, Kaynak: Eren, 2010:466.

Dönüşümcü liderler kuruluşlarının veya örgütlerinin stratejilerinde, görev alanlarında, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle astlarını etkileyen ve örgütü ve astlarını belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa şok süresi içinde düşmesine neden olmaktadır. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi örgütün başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra süratle yükselmektedir (Eren, 2010: 466).

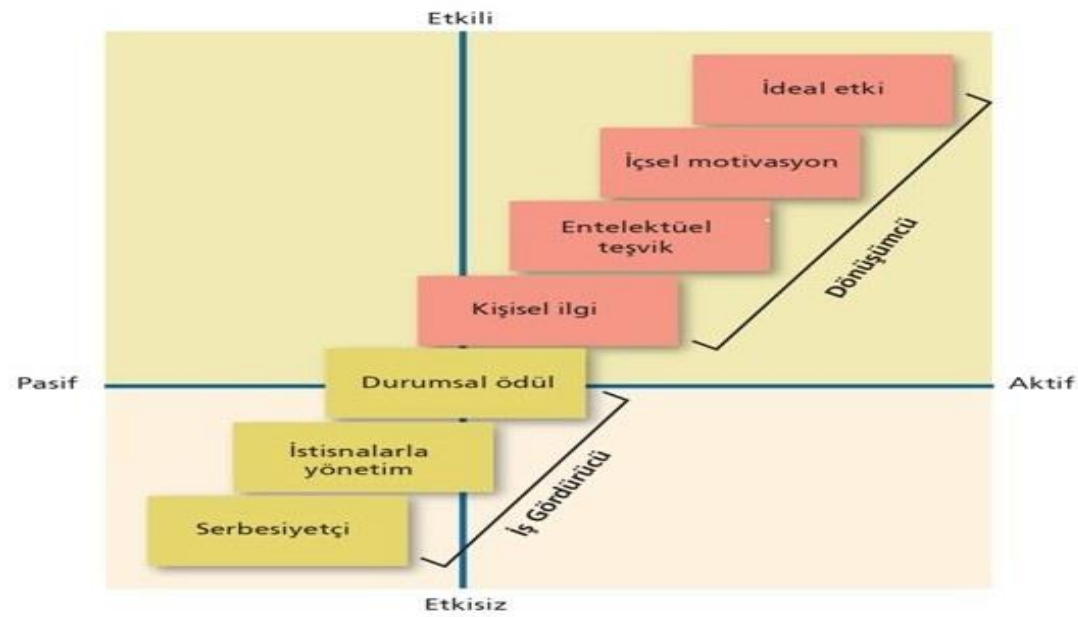
Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun ve örgütün kendini anlaması ve güven duygusunu artırmasına önemsemesi ile astların sadece var olma amacından öte, yaratıcılıklarını geliştirilme imkânı sağlayacak örgütsel iklimi oluşturmakta, örgütü başarı ve büyümeye doğru yönlendirmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 6). Dönüşümcü liderler, tüm bunları gerçekleştirirken mevcudu olduğu örgütün vizyonunu astları ile paylaşmaktadır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 275). Dönüşümcü liderler, bir vizyon yaratarak ve karizmasını kullanarak çalışanlarına ilham vermektedirler (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 5). Bu ifade, liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları astları ile paylaşarak değişim süreci içinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri temeline dayanmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 210). Astları üzerinde olağandışı etkileri olan ve astların ferdi gayeleriyle örgütsel gayeleri bir araya getiren liderler (Robbins ve Judge, 2013: 390), örgütsel gayelerin çalışanların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olmaktadır. Yani örgütsel amaçlar, çalışanlar için kendi beklentilerinden daha fazla anlam kazanmaktadır. Çalışanlar için, bu durumda öncelik örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle, astlar kendi beklentilerini ikinci

plana atarlar ve işlerine odaklanarak sorumluluklarını istekli ve arzulu bir biçimde yerine getirirler (Ülgen ve Mirze, 2010: 415).

Kısaca dönüşümcü liderlerin birinci önemli davranışı, çalışanların vizyonla iletişimini sağlamaktır. İkinci davranış biçimi, çalışanların kendi vizyonuna bağlı olmasını güçlendirmektir. Üçüncü davranış biçimi, çalışanlara özenli davranmasıdır. Son olarak, dönüşümcü liderler örgütsel özdeşleşmeyi sağlamaktadırlar (Çetin, 2000: 153-154).

Literatürde, dönüşümcü liderler dört temel liderlik boyutuyla karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2008: 143). Dönüşümcü liderlik boyutları aşağıdaki başlık altında açıklanmıştır.

#### 1.5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları



Şekil 7 : Liderlik Modelleri, Kaynak : Robbins ve Judge, 2013:392.

Liderler astları için karizmatik olabilmekte ve böylece onlara ilham vermektedirler; her çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilmekte ve çalışanlara entelektüel olarak teşvik edebilmektedirler (Bass, 1990: 21). İdeal etki, içsel motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel ilgi olmak üzere dönüşümcü liderliğin dört boyutu da astlarının daha fazla çaba göstermelerini sağlamakta, örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmakta, örgütsel uyumu arttırmakta, çalışanların moralini ve iş tatminini yükseltmekte, iş devrini, işe gelme oranını azaltmaktadır (Robbins ve Judge, 2013:

391). Dönüşüm faktörlerinden bazen tek bir dönüşümcü faktör, bir kısır döngü halinde tüm ihtiyaçları karşılayabilmektedir (Bass, 1999: 20).

#### *1.5.1.1.1. İdeal Etki*

Dönüşümcü liderliğe ilişkin ilk kuramsal tartışmayı başlatan Bass, karizmatik liderliği, dönüşümcü liderliğin kapsamında değerlendirmiştir (Erçetin, 2000: 59). Bu doğrultuda dönüşümcü liderler aynı zamanda karizmatik lider özellikleri de taşımaktadır (Şahin, 2009: 104). Karizma özelliği, çalışanlarda liderin bir takım özelliklere ve yeteneklere sahip olduğu duygusunu uyandırmaktadır. Çalışanlar, liderin bu vasıfları sayesinde lideri içtenlikle takip etmektedir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 4).

Karizmatik liderler, saygı ve güven elde eder, vizyon ve bir misyon duygusu sağlar, övünme duygusunu çalışanlarına yavaş yavaş aşarlar, iyimserliği artırırlar. Örgütsel hedeflerin takibinde ve gerçekleştirilmesinde büyük bir kararlılık ve ısrar gösterirler. Kendi avantajlarını astlarının kazanımları uğruna feda ederler ve liderliği ve başarıyı paylaşırlar (Celep, 2004: 74-75). İdeal etki ve ilham verici liderlik, liderin istediği bir geleceği öngördüğünde, ona nasıl ulaşılabileceğini ifade eder, izlenecek bir yol oluşturur, yüksek başarı standartları belirler, istikrarı ve itimatı gösterir (Bass, 1999: 11).

#### *1.5.1.1.2. İçsel Motivasyon*

Dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon boyutu, grup üyelerine paylaşılan amaçlar için teşviklerde bulunmalarına, zorluklarla mücadele etmeye ve gayret göstermelerine zemin hazırlamaktadır (Celep, 2004: 97). Bu durum üst düzeyde gayeleri gerçekleştirmede, astların algılarını ve duygularını harekete geçirerek, örgütün amaçlarına ve misyonuna sahip çıkılmasını sağlamaktadır. Liderler telkin yetenekleriyle, örgütün amaç ve misyonunun ne kadar ehemmiyetli olduğunu ve bunları elde etme sürecinde her bir astın yükleneceği görevin önemini vurgulayarak, onlara esin kaynağı olmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 215-216). Yüksek beklentileri iletir, çabaları yoğunlaştırmak için semboller kullanır, önemli hedefleri basit yollarla ifade eder (Bass, 1990: 22).

Liderler bu boyutta, astlarını örgütün geleceğe ilişkin hedefleriyle alakalı bilgilendirmekte ve bu hedefe ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına destek olmaktadır (Yılmaz, 2008: 143). Lider, astları için moral kaynağı

oluşturmaktadır. Sloganları, sembolleri ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak hedef duygusu oluşturmaktadır. Lider grupta ortak hedefler etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlamaktadır. Lider amaçlara ulaşacağı konusunda astlara karşı tam bir güven içerisindedir. Lider gelecekte bahsederken olumlu bir tutum sergilemekte ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum göstermektedirler (Karip, 1998).

#### *1.5.1.1.3. Entelektüel Teşvik*

Grup üyelerinin inanış ve değerlerindeki değişimin yanı sıra, onların problemlerini ve bu problemleri çözmenin farkında olmaları yolundaki değişimi ifade etmektedir. Böylece, astlar benzeri problemlerle karşı karşıya kaldığında, alternatif çözüm yolları üretme konusunda güdülenmiş bir davranış göstereceklerdir (Celep, 2004: 76). Astlar, böylece sorunların daha çok farkında olmaya başlarlar ve liderin inançları ve değerleri konusunda daha yoğun bilgilendirilirler. Bu noktada astın kendi değer ve inanışlarıyla liderinkini karşılaştırması ve lideri benimseme düşüncesi söz konusu olmaktadır (Berber, 2000: 38). Lider, takipçilerine daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda destek olduğunda, entelektüel teşvik ele alınmaktadır (Bass, 1999: 11). Böylece astlar öncesinde var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilmektedir. Lider sorunların çözümünde farklı yaklaşımları teşvik etmekte ve astların bu farklı yaklaşımlar konusunda düşüncelerini dile getirmesi için uygun ortam ve koşulları sağlamaktadır. Böylece lider örgütün yenilikçi, entelektüel ve daha iyisi için değişimci kapasitesini pasiflikten kurtararak aktif duruma getirmektedir (Karip, 1998). Çünkü dönüşümcü lider entelektüel teşvik özelliğiyle örgütte akılcı düşünmenin ve sorunlara mantıklı çözüm yolları geliştirebilmenin yerleşmesini istemektedir. Bu özelliklerin örgüte kazandırılması hem çatışmaların azaltılmasına sağlayacak hem de etkinliğin artırılmasında faydalı olacaktır (Şahin, 2009: 111).

#### *1.5.1.1.4. Bireysel (Kişisel) İlgi*

Lider her astına bireysel olarak davranmakta, kişisel ilgi göstermekte, koçluk yaparak önerilerde bulunmaktadır (Celep, 2004: 56). Astlarının nelerden mutlu olduğunu bilip onları mutlu etmektedir. Astlarını cesaretlendirip takviye etmekte ve onlara değer verildiğini duygusunu hissettirmektedir. Astlarına olan takdirini ve memnuniyetini onlardan esirgememektedir (Eraslan, 2006: 19). Dönüşümcü liderler, bireysel ilgi yoluyla çalışanlarının önemli bir birey olduklarını hissini onlarda

uyandırmaktadırlar (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 5). Astlarını düşünen ve bunu dış çevresine hissettiren lider, liderliğini kullanma konusunda büyük avantaja sahip olmakta ve bu durum liderlikte bireysel ilgi gibi bir faktörün varlığıyla diğer boyutları da güçlendirmektedir. Örneğin bir liderin karizması, astlarını belli bir misyona ya da vizyona yönlendirirken; bireysel ilgi, astların tüm kapasitelerini kullanmalarına imkân sağlamaktadır (Berber, 2000: 38). Lider astların bireysel ilgi ihtiyaçlarını dikkate alarak astların temel ihtiyaçlarından daha üst düzeyde olan ihtiyaçlarını gidermek için çaba sarf etmektedir. Yani lider astlarını sadece örgütün bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görmektedir. Astların endişelerini dinlemekte ve onlara ilgi göstermektedir. Astların öğrenmeleri için onlara vakit ayırmakta ve kendini geliştirmeleri için tavsiyelere bulunmaktadır. Lider astların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve becerilerini dikkate alırken, astlara başkalarının ihtiyaç ve becerilerini nasıl belirleyeceklerini de öğretmektedir (Karip, 1998).

Bu dört boyut, birbiri ile ilişkili olarak insan ve iş ilişkilerini bir araya getirmektedir (Celep, 2004: 80). Dönüşümcü liderler, yaptıkları dönüşümlerle örgütlerini geçmiştekilerden farklılaştırmaktadır (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 104-105). Dönüşümcü grup üyeleri birbirlerine önem vermektedir, entelektüel olarak birbirlerini uyarılmaktadır, birbirlerine ilham vermekte ve grubun amaçlarını belirlemektedir (Bass, 1999: 11). Başka bir ifadeyle dönüşümcü lider, değişimi gerçekleştirirken karizmatik davranışlarla astlarını etkilemekte, onlara ilham vererek amaçlara ulaşma yönünde onları motive etmekte, astlarının da düşüncelerinden faydalanmak için demokratik bir yapı olarak gördüğü örgütte onları desteklemekte ve astlarının büyük dönüşümlerin birer parçası olmalarını sağlamaktadır. Bu şekilde dönüşümcü lider, örgüt performansını en üst kademeye çıkarmayı hedefleyerek performans artışı ile hem kendisi mutlu olmakta, hem de astlarının mutlu olmasını sağlamaktadır (Naktiyok ve Yekeler, 2016: 108). Dönüşümcü liderlerin bu özellikleri kendisinde barındırması çalışanlarının kuruma olan bağlılıklarını arttırmakta ve amaçlara daha kolay ulaşmalarını sağlamaktadır (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 5). Ayrıca karizma, telkin yeteneği, entellektüel teşvik ve astlarına yönelik bireysel ilgi gibi özellikleri yeniden yapılanma ve kriz dönemlerinde gerekli örgütsel koşulların hazırlanmasında ve engellerin önüne geçilmesinde etkilidir (Özalp ve Öcal, 2000: 225).

Dönüşümcü liderler astlarına yenilik konusunda destek olarak ve yaratıcılığı teşvik ederek yüksek performans sağlayabilmektedirler. Bu sebeple astların yaratıcılığını teşvik edecek ve geliştirecek bir ortam oluşturulmalı, bireylerin kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak eğitimler verilmeli, takım çalışmasına önem verilmeli, araştırma geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir. Örgütlerde yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerinin dönüşümcü liderlik tutum ve davranışlarıyla desteklendiği bir kültür oluşturulmalıdır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 109). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, globalleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük etkisi olmuştur ve halen günümüzde "dönüşümcü" olmanın lidere, bakış açısı ve davranış boyutunda hangi katkıları sağladığına ve dönüşümcü liderliği neyin daha etkin ve tatmin edici kıldığına yönelik araştırmalar devam etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 63).

### **1.5.2. Etkileşimci Liderlik**

21. yüzyılda dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişim kapsamında, küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin ışığında yönetim anlayışlarında, örgüt yapılarında ve liderlik biçimlerinde de önemli değişim ve gelişimler meydana gelmektedir. Yönetim anlayışlarındaki bu değişimle birlikte oluşan modern örgütlerin en önemli niteliklerinden biri çalışanların hayal güçlerini rahatça kullanmalarına imkân veren ve yaratıcılıklarını geliştirmek için gayret gösteren liderleri bünyesinde barındırmasıdır (Demir Uslu, 2011: 421).

Yönetim ve organizasyon alanında yaşanan gelişmeler ve oluşan yeni kavramlar liderlik yazınında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Şirin ve Yetim, 2008: 32). Bunlardan biri de etkileşimci liderlik yaklaşımıdır. Etkileşimci liderlik yaklaşımı; modern yönetim teorilerinin örgütü; açık bir sistem olarak ele almalarından doğan bir yaklaşımdır. Bu karşılıklı etkileşim, örgütlerin bir değişim aşamasının içinde var olduğunu göstermektedir. Bu aşamada, örgütler bu değişimi yönetebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18).

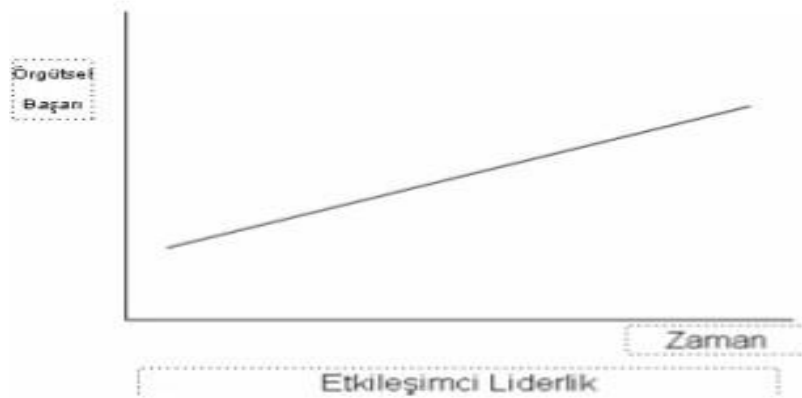
Etkileşimci liderlik, lider ve takipçinin kendi menfaatlerini sağlamak için olan değişim ilişkisini ifade etmektedir (Bass, 1999: 10). En sık karşılaşılan liderlik stillerindedir. Etkileşimci liderler, astlarının işi nasıl yapacağını belirleyerek, işin başarılı bir şekilde tamamlandığında ya da amaçlara ulaşıldığında onlara çeşitli ödüller

vermektedir. Bu liderlik stilinde çalışanların beklenti ve rolleri liderleri tarafından belirlenmektedir (Buluç, 2009: 27).

Bu tarz liderler, işletme yazınında işlemci etkileşimci liderler olarak tanımlanmaktadır ve geleneksel liderlerdir ve bu liderler önceden hazırlanmış amaçlara varmak için çalışmaktadırlar. Liderin görevi, belirlenmiş bu hedeflere uygun yapıyı kurmak, çalışanları bu doğrultuda motive etmek ve denetimler yapmaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 415). Kısaca yönetici ve çalışanlar arasındaki işlemleri ifade etmektedir (Bass, 1990: 20).

Yöneticilik niteliğine sahip liderler çalışanlara başarılı olduklarında, ödül olarak statü ve para dağıtmaktadır ve başarılarını daha da pekiştirmeyi istemektedirler. Yaptıkları bu etkinlikler dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon ve örgütsel kültürü değiştirmeden devam etmektedir (Eraslan, 2006: 7).

Bass'a göre etkileşimci liderlik ödüllerin durumsallığına, yani başarılı performansa ve efora önem vererek başarıya odaklanmaktadır (Can ve diğerleri, 2006: 325). Performansa göre ücretlendirme, performans değerlendirme, iş tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi birçok uygulamayı kullanan liderler etkileşimci liderlere iyi bir örnek oluşturmaktadır (Naktiyok ve Yekeler, 2016: 109).



Şekil 8: Etkileşimci Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki, Kaynak: Eren, 2010:466.

Etkileşimci liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalıdır aksine bu şekilde yönetilen örgütlerin başarı grafiğinin yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi normal bir artış gösterdiği ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda etkileşimci liderlerin, geçmişteki faydalı ve pozitif gelenekleri

devam ettirme ve bunları gelecek kuşaklara aktarma konusunda başarılı oldukları belirlenmiştir (Demir Uslu, 2011: 429).

### ***1.5.2.1. Etkileşimci Liderlik Boyutları***

Etkileşimci liderlik 3 boyuta sahiptir. Bu boyutlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderliktir (Buluç, 2009: 14).

#### ***1.5.2.1.1. Koşullu Ödül***

Çalışanların performansının belli şekilde ödüllendirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır yani bir çeşit değişim olarak ifade edilmektedir (Buluç, 2009: 27). Bu şekilde, yaptığı işten bedelini alan çalışan, kendisini çalıştığı kuruma karşı sorumlu hissedecek, gereksinimlerini karşıladığı bu kurumun üyesi olarak örgütüne olan bağlılığını arttırabilecektir (Naktiyok ve Yekeler, 2016: 116).

Bu tarz liderlik anlayışında olan yöneticiler, astlarının yaptıklarını takip etmekte, sürekli geribildirim vermekte ve astlarının başarılarını takdir etmektedir. Bu liderlik türünün olumsuz sonucu ise, etkileşimci liderlerin anlaşmaya vardıkları sonuçlardan daha fazlasını alamamalarıdır (Yılmaz, 2008: 141).

#### ***1.5.2.1.2. İstisnalarla Yönetim***

İstisnalarla yönetim boyutunda iki tür yaklaşım bulunmaktadır;

*İstisnalarla aktif yönetim* boyutunda lider, proaktif davranarak standart yöntemlerde sapmaları araştırmakta ve negatif durumlarda harekete geçmektedir. *İstisnalarla pasif yönetim* boyutunda ise lider öncesinde sapmaları araştırmak yerine sorunun oluşmasını bekleyerek, yalnızca sapmalar ve negatiflikler ortaya çıktığında harekete geçmektedir (Berber, 2000: 40). İstisnalarla pasif yönetim davranışını benimseyen etkileşimci liderler, sorunlarla karşılaştığında çözüm bulmak için çaba göstermezler ve faaliyetlerle ilgili sorunlara, izleyenlerinden çözüm sunmasını beklemektedir. İzleyenler tarafından çözümler sunulduğunda ise fikir yürütmemekte ve çözüm önerilerini tartışmaya açmamaktadırlar. Genellikle izleyenlerin çözüm önerileri kabul edilmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

İstisna ilkesini, sistemi sürekli gözaltında bulundurarak, ilke ve standartların sapmaları araştırıp düzeltici faaliyetlere geçme olarak hem aktif anlamda, hem de yalnızca standartların karşılanmaması durumlarında olaya karışma anlamında, pasif olarak kullanılmaktadırlar. Astlar, karar almaktan ve sorumluluk almaktan



kaçınmaktadırlar (Can ve diğeri, 2006: 325). Her iki durumda da liderin, faaliyetlerin önceden belirlenen durumlar altında idare edilmesi sırasında işlere müdahil olmaması söz konusudur (Berber, 2000: 40).

Lider işin başında standartları belirlemekte ve bir sorun çıkmadığı müddetçe müdahale etmemektedir (Yılmaz, 2008: 142). İstisnalarla yönetimi uygulayan liderler, genellikle yalnızca sorun yaşandığında ortaya çıktıklarından problemin çözümü için genellikle geç kalınmış demektir (Robbins ve Judge, 2013: 391).

#### *1.5.2.1.3. Laissez-faire Liderlik (Özgür Bırakıcı Liderlik)*

Liderin sözde var olduğuna inanılan bir liderlik türüdür. Lider astlarını kendi haline bırakmaktadır, astlarla bir takas veya bir anlaşma söz konusu değildir. Bu durum genellikle liderlik vasıflarından yoksun olarak atanmış yöneticilerde görülmektedir. Sözde lider liderlikten kaçınmakta, kararları ötelemekte, astlara ödülleri vaat etmemekte ve astları motive etmek için hiçbir teşebbüste bulunmamaktadır. Astların yardıma ihtiyaç duyduğunda onlara destek sağlamaz, sorularını yanıtlamaz ya da cevabı erteler. Niteliği gereği laissez-faire liderliğin etkileşimci liderlik özellikleri içinde ele alınmaması gerekmektedir. Çünkü burada başboş bırakma söz konusudur ve bir takas yoktur (Karip, 1998).

Bu boyutta astlar, her konuda serbest bırakılmakta, hiç bir metot veya yöntem gösterilmemektedir (Berber, 2000: 40). Liderler çalışanların performanslarını takip etmezler ve yapılan işin sonuçları üzerinde odaklanmazlar (Yılmaz, 2008: 142). Laissez-faire liderlik "ihtiyaç duyulduğunda yoktur" ve "problemler kronikleştiğinde bile bir şey yapmaz" gibi bir anlayışla aşırı duyarsızlaşma, çatışma ve etkisizlik kavramlarıyla kuvvetli bir şekilde bağlantılıdır (Bass, 1999: 21).

### **1.6. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

Liderlikle alakalı birçok yaklaşım bulunmaktadır ancak günümüzde en çok üzerinde durulan liderlik kavramları, yetenek ve değerleriyle dönüşümü gerçekleştiren, gerçek lideri tanımlayan dönüşümcü liderlik ile yöneticiliği anımsatan etkileşimci liderlik kavramlarıdır (Polatçı ve Sobacı, 2017: 28). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları ilk siyaset bilimlerinden literatüre girmiştir. 1978 yılında siyaset bilimcisi

Burns tarafından bu iki farklı kavram siyasi liderlikten bahsetmektedir. Sonrasında ise Bass tarafından örgüt yönetimine uyarlanmıştır (Ataman, 2001:469).

Dönüşümcü lider, yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik örgütte reformları ve yenilikleri başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, yöntemde, fonksiyon ve etkinliklerde değişim yaparak örgütte çalışanları etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 182). Günümüz yöneticileri arasında ‘O gerçek bir lider!’ olarak anılan kimselerdir. Yöneticilik vasıflarından çok liderlik vasıflarıyla tanınırlar. Çünkü mevcut durumların dışına çıkılmasını istemekte ve bunu çalışanlarına teşvik etmektedir (Yılmaz, 2008: 143-144). Dönüşümcü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirmesi için oluşturdukları yeni bir vizyon ile birlikte gerekli örgütsel ortamları hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 209). Dönüşümcü liderlik biçiminde lider, karizma, ileriye görebilmek, empati yapabilmek gibi vasıflara sahiptir. Bir karizmatik lider, grup üyelerince olağanüstü özellikleri sahip kimse olarak algılanmaktadır. Liderin grup üyeleri üzerinde gösterdiği sadakat ve ilgi grup üyelerinin esin yeteneğini geliştirmektedir. Liderin davranışı, astlar için bir örnek teşkil etmektedir. Grup üyelerinin kendilerini adama seviyelerini yükseltmektedir (Tetik, 2014: 268).

Etkileşimci liderler ise örgütün eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat etmektedir. Stratejik ve uzun vadeli bir bakış açısı yoktur (Eraslan, 2006: 8). Etkileşimci liderler çalışanları ödüllendirmek için ve daha çok gayret göstermeleri için para ve statü olgularını kullanılırken, dönüşümcü liderlik astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve vizyona ulaştırma ve yönlendirme yönünde çaba sarf etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 182).

Sonuç olarak, etkileşimci liderlik örgütlerde elverişli derecede etkili ve doyurucu olabilmekte dönüşümcü liderliğin etkisine büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır (Bass, 1999: 12). Tablo 5’te dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları karşılaştırmalı olarak özetlenmektedir.

Tablo 5 : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>Etkileşimci Liderlik</b>
<b>Özellikler</b>	Devrimsel fikirler Girişimsel bakış açısına yatkınlık Proaktif Vizyona Odaklanma	Evrimsel fikirler Geleneksel bakış açısına yatkınlık Reaktif Sonuçlara odaklanma
<b>Yürütme</b>	Telkin Etme Değerler, Vizyon Vizyon üzerinden iletişim	Emir Organizasyon Kuralları ve Ödülleri Oluşturulan plan dâhilinde
<b>Yetki Türü</b>	Güçlendirme	Yetkilendirme
<b>Motivasyon</b>	Telkin Etme	Koşulsal Ödüllendirme
<b>Güç</b>	Karizmatik	Geleneksel
<b>Lider</b>	Danışmacı ve öğreticidir Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir	İşi tanımlar Rolleri belirler
<b>Astlar</b>	Bireysel ilgilerini yöneltir	Birey ve organizasyon ayırır
<b>Sonuçlar</b>	Bireyler beklenenden fazlasını yapar	Beklenen performans

Kaynak: Berber, 2000: 41.

Yukarıdaki tabloda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri incelendiğinde dönüşümcü liderlerin etkileşimci liderlerden daha başarılı olacağı düşünülebilir. Ancak ideal olan lider, her iki liderlik özelliklerini kendisinde barındıran liderdir. Günümüz liderlerinin, günlük işlerinin beklenen kalitede, müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında etkileşimci liderlik özelliklerine, ileri vadede düşünerek kısa vadede kararlar almasında ise dönüşümcü liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Yılmaz, 2008: 144).

Hızla ilerleme ve yenilikçi gelişme gibi politikalar takip eden örgütlerde etkileşimci liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde de dönüşümcü liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:6).

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SİNİZM**

Temelleri İlk Çağ Yunan Felsefesi 'ne dayanmasına rağmen özellikle ülkemizde yeni yeni yer edinen sinizm kavramı bir kişiye, bir gruba veya bir ideolojiye karşı hissedilen güvensizlik, negatif durum hali olarak ifade edilmektedir. Ayrıca 'kuşkuculuk', 'güvensizlik', 'şüphencilik', 'kötümserlik', 'inançsızlık', 'zor beğenen', 'eleştiren kişi' anlamlarında kullanılmaktadır.

Bu bölümde, sinizmin tarihsel gelişimi ve tanımına değinildikten sonra sırasıyla, sinik kavramı, örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizm türlerine ve son olarak örgütsel sinizmin sonuçlarına ve örgütsel sinizmi giderme yollarına değinilmiştir.

### **2.1.SİNİZMİN TARİHSEL GELİŞİMİ ve TANIMI**

Sinizmin tarihi, oldukça eski ve köklü bir geçmişe dayanmaktadır, örgütsel davranış kulvarında ise yeni sayılabilecek bir araştırma konusudur (Cole ve diğerleri, 2006: 463).

Sinizm, milattan önce Antisthenes tarafından Atina'da kurulmuş bir felsefe tarzıdır. Sinizmin ana düşüncesi, dünyevi hazlardan uzaklaşmak ve bu mantaliteyi bir üst seviyeye taşımaktır (Ahmadi, 2014: 22). Mantere ve Martinsuo (2001), bu düşünceye göre ahlaki değer ve kaidelerin reddedildiğini ve tabiatın kaidelerine göre yaşandığını ifade etmiştir (Polat ve diğerleri, 2010: 9). Ayrıca bu felsefe stilinde, sosyal kuruluşlar reddedilmekte ve bireysellik kabul edilmektedir (Eaton, 2000: 6).

Sinizm kavramının temeline ilişkin iki görüş mevcuttur (Gökberk, 2002: 48; Hançerlioğlu, 1998: 76):

- Birinci görüşe göre; Sinizm, "Kyon" kelimesinden türemiş ve Yunanca köpek anlamına geldiği ileri sürülmektedir. Bu görüşü benimseyen bireyler hiçbir nezaket ve edep kurallarına saygı göstermezler ve töreye uymazlar; yoksul bir yaşam sürerler; bütün uygarlık değerlerine saldırıp bunları hırpalarlar. Bu sebeple, bu tarz alışılmadık davranış sergiledikleri ve düşüncelerini bu şekilde dile getirdiklerinden "kyon" (köpek) metaforu sinik bireylerin bir simgesi haline gelmektedir.
- İkinci görüşü benimseyenler; Sinizmin,"Kynosarges" kelimesinden türemiş olabileceğini öne sürmektedirler (Gökberk, 2002: 48; Hançerlioğlu, 1998: 76).

Kimilerini göre ise Kynosarges adı, sinik okulun kurucusu olarak bilinen Antisthenes'in okulunun adından gelmektedir. Anthistenes hayranlık duyduğu Sokrates'in ölümünden sonra Atina'da "Gymnasium Kynosarges" adı verilen bir okul kurmuştur. Bu yoruma göre Kynik sözcüğü Kynosarges adından gelmektedir (Gökberk, 1974: 60).

Ancak birinci görüş felsefe literatüründe, daha çok kabul görmüştür (Özçalık, 2017: 30).

Sokrates'in öğrencilerinden olan Antisthenes, Atina'da Kynik'ler adını taşıyan bir okul kurmuştur. Ve bu okuldan yetişmiş olan Kynikler, toplum bağlarından kurtulup yeni baştan doğal haline dönmek ve tabii bir insan olarak yaşamak fikrini ortaya atmışlardır. Buna en iyi örnek; kendisini bütün ihtiyaçlardan yoksun etmiş olan ve Kynikler arasından yetişmiş olan Diyojen'dir (Birand, 1958: 41-42). Diyojen evde yaşam sürmektense bir fiçıda yaşamıştır (Dean ve diğerleri, 1998: 342). Her türlü dünyasal problemlere sırt çevirmiş ve kendisini doğanın içinde doğal bir varlık olarak özgür bırakmıştır. Gerçek fazilete bu şekilde özgürlükle ulaşılabileceğine inanmıştır (Hançerlioğlu, 1998: 77). Bu şekilde doğal bir yaşam süren Diyojen'e neden gündüz elinde yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda, "dürüst bir insan arıyorum" cevabını vererek insanlara inancının olmadığını ironik olarak ifade etmiştir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78).

Zamanla Diyojen, bu tipte yaşayanlar için bir emsal olmuştur. Bu benzetme psikiyatride de kullanılmaya başlanmıştır ve bireyler kendilerini dünyevi işlerden uzak tutan Diyojen'e benzetilerek, hastalıklarına "Diyojen sendromu" adı verilmiştir. Bu hastaların hastalıkları son evreye ulaştığında ise, tek istekleri "Gölge etme başka ihsan istemez." misali tüm toplumdan kopmaktır (Nalbant ve diğerleri, 2002: 36-37). Bu durum çok yönlü bir kavram olan sinizmin psikoloji, sosyoloji ve insan kaynakları gibi farklı alanları da bünyesinde barındırdığını örneklendirmektedir (Ahmadi, 2014: 21). Her bir alan, sinizm kavramını sosyal süreçlerdeki rolüne bağlı olarak farklı bakış açıları ile ifade etmektedir (Kalağan, 2009: 35).

Sinizm konusunda, ülkemizde yapılan çalışmalarda halen ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Ülkemizde sinizm kavramı yeni yeni oluşuyor olması ve sinizmin birden çok çalışma alanını bünyesinde barındırmasından dolayı henüz ortak bir görüşe varılamamıştır. Bu açıdan sinizm farklı bilim dallarında çeşitli anlamlarda

kullanılmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011: 35). Genel olarak felsefe çevresi sinizm kavramını kinizm olarak kullanma eğilimindedir. Bazı çalışmalarda ise, kavramın İngilizce telaffuzu sebebiyle sinizm ya da sinisizm şeklinde kullanıldığı görülmektedir (Özçalık, 2017: 30). Sinizm, sinisizm, knizm ve kinizm gibi farklı kullanımları da buna örnek gösterilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011: 35).

## 2.2.SİNİK KAVRAMI

Oxford İngilizce lügatında sinik kavramı, “insanın maksat ve çalışmalarının iyilik ve samimiyetine inanmama meyili gösteren ve kırıncı sözlerle bunu ifade etmeyi huy haline getirmiş kişi; alaycı, tenkitçi” şeklinde tarif edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Brandes ve diğerleri (1999), örgütlerde, siniklerin davranışlarının sadece sözlerle değil, sözlü olmayan biçimlerle de gösterilebildiğini ifade etmektedir. Örneğin, kurumda çalışanların birbirleriyle manidar bakışmaları ve alaycı bir şekilde tebessüm etmeleri sinik hareketlere misal verilebilmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011:349). Bu tür davranışlar, insanların doğuştan getirdikleri bir özellikler değildir, zaman içerisinde oluşmaktadır (Mazella, 2007: 8). Yani sinizm fitri bir kişilik özellik olmayıp sonradan edinilen deneyimlerle kazanılmaktadır (Çakıcı ve Doğan, 2014: 80).

Fettahlıoğlu (2015), çalışmasında sinik bireyleri; iki kategoriye ayırmıştır.

- Etkin Sinikler: Kendi menfaatlerini her şeyin üstünde tutan, belirli bir gücü elinde bulundurarak bu gücü yalnızca kendi çıkarları için kullanan ve diğer çalışanlar ile çıkar bağı kuran, egoist ve menfaat düşkünü kimseler olarak tanımlanmaktadır
- Pasif Sinikler ise: Yaşanan olayları sadece eleştirmekle yetinen, belirli bir gücü elinde bulundursa da bulundurmasa da, diğer kişiler ile çıkar münasebetinde bulunamayan, kuruluşunun yararını daha üstün tutan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Bu iki çeşit arasında tek fark, çıkar ilişkisi kurup kuramamaktan ve yararını ön planda tutup tutmamaktan ileri gelmektedir (Fettahlıoğlu,2015: 180-181). Eisinger (2000)’e göre, sinik birey, insanların davranışlarının tümüyle kendi çıkarları için motive edilmiştir (Çakıcı ve Doğan, 2014: 80).

Mirvis ve Kanter (1991)'e göre sinik durumun oluşmasında üç temel öge yer almaktadır. İlk öge, toplum, kuruluşlar, otorite ve gelecek ile örtüşen bireyin veya bir başkasının hayal ürünü ümitlerinin formülize edilmesidir. Bu tür duygular iletişim ortamında desteklenmektedir. Sinizmin ikinci ögesi bireyin kendisi veya bir diğeri ile ilgili düş kırıklığı ve mağlubiyetin sonucunda hissettiği duygulardır. Bu ögede de medyanın etkisi vardır. Üçüncü ögede ise düş kırıklığı yer almaktadır, kişinin kendisini hayal kırıklığına uğratması veya düş kırıklığına uğratılmak ve diğeri tarafından aldatılma yahut kullanılma hissidir (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477).

### 2.2.1.Siniklerin Özellikleri

Modern örgütlerdeki sinik anlayışında sinik birey, ahlaki değerleri reddeden, dürüstlük ve içtenlik gibi davranış modellerini irdeleyen, bu modelleri kabul etmeyen, saf ve art niyetli olmayan insan davranışlarına bile şüpheli ve küçümseyici bir şekilde yaklaşan bir yapıdadır (Navia, 1996: 1). Dürüstlüğün olmadığına inanılan bu durum; adalet, ahlak ve dürüstlük ile alakalı temel beklentilerin göz ardı edildiği düşüncesinden ileri gelmektedir (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003: 629). Çalışanlar dürüstlüğün olmadığı ve çıkarın ön planda olduğu bir tutum içindedirler.

Sinikler örgüt ve yöneticilerinin kendi menfaatleri uğruna hakkaniyet, doğruluk ve samimiyet gibi prensipleri göz ardı edip yaptıkları seçimlerin bireysel çıkar temelli olduğuna inandıklarını düşünmektedirler (Pelit ve Ayana, 2016: 50). Bu sebepten diğeri bireylerin çıkarıcı olduğuna inandıklarından genelde bu çıkarıcı insanlardan haz etmemektedirler. Siniklere göre insanlar sadık değiller, samimiyetsizler ve onlara güvenilmez. Bu bağlamda sinik ifadesi, zor beğenen, eleştiren ve hataları irdeleyen olarak ifade edilmektedir (Ahmadi, 2014: 22).

Özgener ve diğeri (2008) sinik duygular içinde olan kişilerde davranışsal olarak farklılıklar gözlendiğini ileri sürmektedirler. Siniklerin bazı özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Pelit ve Ayana, 2016: 49):

- Sinikler, genellikle davranışların ardında saklı güdüler olduğuna inanmaktadırlar,
- Sinikler, insanların ve kurumun dürüst ve içten olmadığına dair net ifadeler kullanmaktadırlar,
- Sinik bireyler, insanların seçim yaparken tutarsız, egoist ve güvenilmez olduğuna inanmaktadırlar,

- Sinikler, yalan söylemeyi, yapmacık davranmayı ve başkalarını kendi çıkarları için kullanmayı temel nitelikleri olarak görmektedirler,
- Sinikler, kişileri ve kurumu düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç hissetmektedirler,
- Sinikler, kurum ve kişilerden bahsederken ve kendi doğrularına göre olayları anlatırken alaycı bir dil kullanmaktadırlar.

Kısacası, sinikler toplumun kurumlarına saygı duymamakta ve bu küçümsemeyi hem davranış hem de sözcüklerle ifade etmektedirler. Mizah ögesi siniklerin amaçlarına ulaşmasında onlara güç sağlayan gözde savunma araçlarıdır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 28). Bu sebeple, örgütte çalışan bireyler, sinik muameleleri anlatmak için ironi unsurunu kullanmaktan büyük haz duymaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998: 346).

Sinikler açısından bakıldığında işverenlerin, örgütün gayeleri konusunda samimi olmaktansa çalışanlarını kendi yararları için gözden çıkarması ve çalışanlarına ihanet etmesi daha büyük bir olasılıktır. Bu bağlamda sinik çalışanlar örgütsel kararların arkasında saklı güdülerin olduğuna inanmakta ve yönetim tarafından bu kararlarla ilgili kendilerine yapılan izahları kabul etmemektedirler (Kutunis ve Çetinel, 2010:188). Sonuç olarak sinik davranışların çağımızda örgütler içerisinde ciddi anlamda yer aldığı söylenebilir. Edindiği bu yer örgütlerin yapısal bütünlüğüne zarar verebileceği gibi örgüt ömrünü de ciddi bir şekilde etkilemektedir (Pelit ve Ayana, 2016: 50).

### **2.3.ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI ve KAPSAMI**

Akademik yazın incelendiğinde önemi artan sinizm kavramının iki farklı şekilde kullanıldığına rastlanmaktadır. İlk durum, siniklerin kendi kişiliğinden kaynaklı ve çevreye bakışını yansıtan genel sinizmdir. İkincisi, kişinin sinik davranış oluşmasına sebep olan örgütsel sinizmdir (Erdost ve diğerleri, 2007: 515). Sinizm durumunda sergilenen aksiyon ve davranışlar çoğunlukla her türlü örgütte görülmekte olup bunun doğal bir durum olduğunun düşünülmesi, örgütsel sinizm kavramını ortaya çıkarmıştır (Özler ve diğerleri, 2010: 48).

1940'lı yıllarda Minnesota Üniversitesi'nde Çok Yönlü Kişilik Envanteri'yle ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların örgütsel sinizmle alakalı ilk çağdaş çalışma olduğu düşünülmektedir (Delken, 2004: 12). Bu alanda araştırma yapan araştırmacılar, "iş görenlerin örgütlerine duydukları olumsuz tutumların nedeni nedir?"



sorusunun yanıtını bulmaya çalışmışlardır. Bu doğrultuda, örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve örgütsel sinizmin çeşitli tanımları yapılmıştır (Kalağan, 2009: 38).

Örgütsel sinizm klasik felsefe anlayışının aksine karmaşıktır (Özçalık, 207: 33). Kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, kötümserlik, olumsuzluk sözcükleriyle kullanılmakla birlikte, bireyin kusur peşinde olan, zor beğenen, tenkit eden anlamlarında da kullanılmaktadır (Erdost ve diğerleri, 2007: 514). Örgütsel sinizmin günümüzdeki bu olumsuz anlamlarına karşın en çok kullanılan tanımı “kusur peşinde olma, zor beğenme ve tenkit etme” kavramlarıdır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78).

Örgütsel sinizm, ileriye yönelik bir nitelik olarak tanımlanmakta olup, edinilen tecrübeler sonucunda meydana gelen bir fikri ve bir tasarımı simgelemektedir (Johnson ve O’leary-Kelly, 2003: 629).

Andersson (1996)’a göre örgütsel sinizm, çıkarıcılık kavramını ön plana alıp, yönetimin sadece örgütsel çıkarlar doğrultusunda hareket ederek işlerin çıkarıcı yönetim tarafından yapıldığı ve bu durumun bu şekilde devam edeceği inancıyla şekillenen bir davranış olarak ifade edilmektedir (Topçu ve diğerleri, 2013: 125). Örgütsel sinizmde, işverenin çalışanın ihtiyaçlarını göz ardı ederek kendi menfaatlerini daha ön planda tuttuğuna dair inanç söz konusudur (Özgener ve diğerleri, 2008: 55).

Helvacı ve Çetin (2012)’e göre ise örgütsel sinizm, “başkalarının maksatlarına güvenmeme ve muhatapların gerçek özyapılarını gizlemek olarak” ifade edilmektedir. Çalışanların örgütün kararlarına inanmamaları, yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları ve niyetlerine itibar etmemeleri bu hareketlerdendir (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477).

Yurt dışındaki çalışmalarda ise örgütsel sinizm kavramı ifade edilirken, insanların güdüleri, dürüstlüğü ve iyi niyetinden kuşkulama ve bu durumların diğer durumlara güvenirlilik yönünden yansıtılması olarak ifade edilmektedir (Tan ve Tan, 2007: Akt. Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 286).

Andersson (1996), örgütsel sinizmi bireye, gruplara, toplumsal kümelere ve kuruluşlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümser vaziyet, ümitsizlik ve hayal kırıklığı olarak tanımlamaktadır (Kahya, 2013: 35). Örgütsel sinizmle ilgili yapılan birçok çalışmada sinizm; güvensizlik, tatminsizlik ve adaletsizlik gibi durumlarla kavramlaştırılmaktadır.

Tokgöz ve diğerleri (2008) ise örgütsel sinizmi; “insanların bilhassa saklı ve açığa vurulmamış kötümser ve düş kırıklığına dair olaylarını açıklama tutumu ve kendi yararını korumak için tümüyle araç olarak başkalarıyla kullanma meyili olarak” tanımlamaktadır (Tayfun ve Çatır, 2014:349).

### 2.3.1. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler

Örgütün çevresi değiştikçe, karmaşık iş yaşamı oluştuğunda, değerlerin etkisini kaybetmeye başlar, bireysel ve sosyal beklentiler arasındaki farklılık ve zaman yönetiminde yaşanan sorunlar örgütte gerginlik yaratmakta ve bu uzun vadede örgütsel sinizmin oluşmasına neden olmaktadır (Görmen, 2017: 368). Örgüte yönelik negatif duygular ve karamsar bakış açısıyla ilişkilendirilen örgütsel sinizmin pek çok faktörle ilişkisi olduğu bilinmektedir. Örneğin, gelir durumu, iş memnuniyeti, eğitim seviyesi, örgütsel farklılıklar, iş fonksiyonları ve çalışmaya katılanların karar alma sürecindeki güven düzeyleri sinizmi etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Fero, 2005: Akt. Aslan ve Akarçay, 2013: 29).

Literatürde örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan pek çok faktör yer almaktadır. Bu faktörlerin bazıları çalışan ile örgüt arasında var olduğu düşünülen psikolojik sözleşme ihlalleri, mobbing, etkin olmayan liderlik, dengesiz güç dağılımı, kötü yönetim, yeniden yapılanma, adaletsizlik, uzun çalışma süreleri, örgütte küçülme, yönetici ücretlerinin fazla oluşu, ansızın işten çıkarmalar ve düşük performanstır (Alan ve Fidanboy, 2013: 167). Reichers ve diğerleri (1997), bu faktörlere ek olarak, amaç çatışması, yanlış yönetilen değişim çabaları, terfinin sağlıklı olmayışı, aşırı stres, beklentilerin giderilmemesi, yetersiz sosyal destek, iletişimsizlik ve karar alma düzeyinin yetersizliği gibi sebepleri de eklemiştir (Yıldız, 2013: 856 ).

Hickman ve diğerleri (2004) cinsiyet, ırk, medeni durum gibi faktörler ile hizmet süresi gibi etmenlerin de sinizmin önemli belirleyicileri olduğunu ifade etmektedir (Aslan ve Akarçay, 2013: 29).

Aşağıdaki tabloda örgütsel sinizmi etkileyen faktörler toplu olarak yer almaktadır.

Tablo 6 : Örgütsel Sinizmi Etkileyen Faktörler

Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler	Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş</li> <li>• Eğitim Durumu</li> <li>• Gelir Seviyesi</li> <li>• Cinsiyet</li> <li>• Medeni Durum</li> <li>• Hizmet Süresi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel Politika</li> <li>• Örgütsel Adalet</li> <li>• İletişimsizlik</li> <li>• Hiyerarşi</li> <li>• Psikolojik Sözleşme İhlali</li> <li>• Yönetici Desteğinin Olmaması</li> <li>• Küçülme ve İşten Çıkarmalar</li> <li>• Örgütsel ikiyüzlülük</li> </ul>

Kaynak: Pelit ve Ayana, 2016: 50.

Yapılan araştırmalarda cinsiyet, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir seviyesi, medeni durum, hizmet süresi ve hiyerarşi faktörler sinizm açısından önemli belirleyicilerdir. Ve örgütsel sinizmi etkileyen bu bireysel ve örgütsel faktörler; bir örgütün var olması ve başarısını devam ettirmesi açısından önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda birçok olumsuz sonuç doğurabilecek olan örgütsel sinizmi iyi yönetmek ve daha iyi koşullarda yaşam sürdürecektir örgütler için uygun ortam hazırlanmalıdır.

### 2.3.2. Örgütsel Sinizm Boyutları

Örgüt çalışanları, örgütün adil olmayan tavırlar içerisinde olduğunu düşünüyor, geçmişteki yüce gönüllü ve asil davranışları artık saçma davranışlar olarak algılıyorsa o örgütte örgütsel sinizm etkisi başlamıştır (Görmen, 2017: 366). Örgütsel sinizmin davranışlara dönüşen ve kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettiği olumsuz tutumu ifade eden üç boyutu bulunmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998: 345). Örgütün dürüstlükten uzak olduğuna dair inanç *bilişsel boyut*, negatif hisler *duygusal boyut* ve sergilenen davranışlar ise *davranışsal boyut* olarak isimlendirilmiştir (Özçalık, 2017: 35).

Sinizme sahip bireyler, bahsedilen bu üç ayrı durumdan birini veya bir kaçını taşıyarak sinizm seviyelerini belirtmektedirler. Bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar kapsamında, örgütsel sinizmin incelenmesi, duygularla başlayıp sonrasında davranışa dönüşme ihtimali bulunan sinizm sürecinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Sağır ve Oğuz, 2012: 1096).

### **2.3.2.1. Bilişsel Boyut**

Bilişsel boyut, örgütün dürüstlükten uzak olduğuna dair görüşü ifade etmektedir. Buna göre bilişsel boyutta örgütte birlik bulunmamaktadır. Örgütte alınan kararlarda kişisel menfaatler ön planda yer almaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde doğruluk, adalet, samimiyyetin olmadığına ve edinilen kuralların amaçlara uygun olmadığına inanmaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998: 345-346).

Bu inanca sahip bireyde öfke, hor görme ve ayıplama gibi olumsuz duygular sergilenmektedir. Bu bakımdan sinizm, insan davranışlarının samimiyyetine ve iyiliğine inanmaz ve sinik kişiler; adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi durumların örgütlerinde olmadığını düşündüklerinden kendilerini ihanete uğramış gibi hissetmektedirler (Özler ve diğerleri, 2010: 49). Bireylere katıyen güvenilmemesi gerektiğine ve bireylerin maaş artışı, terfi gibi maddi menfaatlerini, şahsiyet ve erdem sahibi olma gibi birtakım manevi değerlere tercih ettiklerine inanılmaktadır (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 22).

Kalağan (2009)'a göre, sinizmin bilişsel boyutu ele alındığında; sinik bireylerin, örgütte yapılan ciddi açıklamaların çalışanlar tarafından dikkate alınmadığına, çalıştıkları kuruluştaki uygulamaların örgütsel prensiplerden uzak olduğuna, örgütlerdeki bireylerin tutarsız ve güvenilmez olduğuna ve örgüt içindeki temasların menfaatlere dayalı olduğu kanısına varmaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2011: 349).

### **2.3.2.2. Duygusal Boyut**

Duygusal boyut; birey tarafından artı ya da eksi olarak nitelendirilen hissi deneyimlerdir (Özkalp ve Kırel, 2005). Duygusal boyuta örnek olarak; çalışan, sıkıntılı bir vazifeyi yerine getirdiğinde bundan övünmekte ya da arzu etmediği bir görevde yer aldığına bundan kaygı duymaktadır. Çalışanların yüz yüze kaldığı bu durum, işleri hakkındaki niyetlerini ortaya koymaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 187). Bu boyutta, çalışanlarda örgüte karşı keskin, net inançlar vardır ve çalışanlar örgüte karşı hiddet, keder, nefret ve bıkkınlık hissedebilmektedirler (Dean ve diğerleri, 1998: 345-346). Düşüncelerini ortaya koyarken diğer bireyleri kendi doğrularına göre değerlendirmektedir ve kendisinden farklı düşünen bireyleri noksan görmektedirler. Kendi doğrularına inanan bu bireylerin diğer kimseleri noksan olarak görmesi, kendilerini diğer bireylerden daha önemli ve üstün görmelerine neden olmaktadır (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 22).

### 2.3.2.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut; saygısızlık, hayal kırıklığı, kendini beğenmişlik, küçümseme, öfke, utanç, sıkıntı, nefret ve güvensizlik gibi birden fazla hissi bünyesinde barındırmaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 187).

Bireylerin fikir ve görüşlerinin davranışlara yön vermesi sonucunda oluşmaktadır. Bu davranışlar, eleştirme, sızlanma, dalga geçme gibi sözlü şekilde ifade edilebildiği gibi; sırtıma, küçümseyici bir biçimde gülümseme, anlamlı bakışmalarla da ifade edilebilmektedir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 22). Bireyin düşündüklerini kelimelere dökmesine gerek yoktur. Anlamlı bir bakış bile yeterli olabilmektedir.

Hickman ve Das (2006), zaman zaman çalışanların örgütleriyle alakalı alay etme, tenkitlerde bulunma ve sızlanma gibi davranışlar da sergilediğini ifade etmişlerdir (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 188). Örgütü küçümseyici ve tenkit edici davranışsal eğilimler oluşturmaktadır. Bu unsurlarda meydana gelecek değişiklikler davranışlarında da pozitiften negatife dönüşmesine neden olabilmektedir (Dean ve diğerleri, 1998: 345).

### 2.3.3. Örgütsel Sinizm Türleri

Çalışma hayatında örgütsel sinizm; kişilik sinizmi, sosyal sinizm, çalışan sinizmi, mesleki sinizm, örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş unsurdan meydana gelmektedir (Fettahlıoğlu, 2015: 181). Kişilik sinizminin özgüven, toplumsal sinizmin örgütsel güven, çalışan sinizminin ast-üst-iş arkadaşlarına güven, mesleki sinizmin işe güven, örgütsel değişim sinizmin ise oluşan sürece olan güven eksikliğinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Özler ve diğerleri, 2010: 54).

Delken (2004: 13), örgütsel sinizm ifadesinin işe ve çalışana yönelmiş bütün sinizm türlerini ifade etmek üzere kullanılan bir ifade olduğunu belirtmiştir. Tablo 7'de örgütsel sinizmin alt formları bulunmaktadır.

Tablo 7 : Örgütsel Sinizmin Türleri

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜRLERİ	AKSİYON	GAYE	BAĞLAM	ZAMAN
Kişilik Sinizmi	Katı Yüreklilik Kızgınlık	İnsan Doğası		Sabit
Toplumsal-Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma Çaresiz Olma	Kurumlar		Değişken

<b>Çalışan Sinizmi</b>	Katı Yüreklik Düş Kırıklığı	Her şey	Olası Değişim İhtimali	Değişke n
<b>Örgütsel Değişim Sinizmi</b>	Düş Kırıklığı Kötümserlik	Değişim	Başarısız Değişim	Değişke n
<b>Mesleki Sinizm</b>	Yaklaşmama Ayıplama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişke n

Kaynak: Delken, 2004: 15.

Yapılan çalışmalarda örgütsel sinizm; kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm gibi farklı sinizm çeşitlerine ayrılmıştır (Gül ve Ağröz, 2011: 29). Örgütsel sinizmin türleri şu şekilde açıklanmaktadır (Arslan, 2012: 15).

#### 2.3.3.1. Kişilik Sinizmi

Bireyin diğer bireylere karşı negatiflik ve muhalefet içeren durağan bir kişilik özelliğidir (Arslan, 2012: 15). Bireyin içsel durumu ile ilgili bir kavramdır. Birey, kendisi dışında bulunan kimselerin çıkarıcı, sahtekâr, bencil olduğunu ve bu tip insanların bir tek kendi çıkarlarını gözettiklerini düşünür (Çarıkcı ve diğerleri, 2013: 179). Bireyin kişiliği genetik yoluyla gelen bu bir takım özellikler yanında, hayatı boyunca tecrübelenen çevresel faktörlerle de şekillenmektedir. Bu açıdan bakıldığında sinizmin, sosyal yaşantı içinde çeşitlendiği göze çarpmaktadır (Özçalık, 2017: 39).

#### 2.3.3.2. Toplumsal Sinizm

Kişi-toplum ilişkilerinde sosyal sözleşmenin ihlal edilmesinin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2012: 15). Sosyal sözleşme ihlali, inanç veya güven ihlali olarak da ifade edilebilmektedir. Bireyler, kendilerini aldatılmış gibi hissetmekte, sisteme olan güvenleri sarsılmakta ve diğerlerine olan inançları da sorgulanmaktadır (Abraham, 2000: 271, Akt. Özgener ve diğerleri, 2008: 58). Birey içten içe çalıştığı örgüte zarar vermeyi düşünmekte ve çalışma arkadaşlarını da bu duruma ortak etmeye çalışmaktadır (Çarıkcı ve diğerleri, 2013: 180).

#### 2.3.3.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi ortaklıklara, idareye ve işyerindeki diğer teşekküllere yönelik düş kırıklığı, aşağılama, güvensizlik, umutsuzluk ve engellenme hisleriyle ifade edilen bir durumdur (Arslan, 2012: 15). Bu eleştiri ve kötümeler eğer örgütün hedef kitlesine yönelik yapılırsa örgütün değerini açık bir şekilde düşürecektir. Eğer bu eleştiri ve

kötüleme iş arkadaşlarına yönelikse er geç onlarında örgüt hakkında olumsuz düşüncelerine sebep olacaktır. Böyle bir durumda sinizm, tıpkı hastalık gibi örgüt içinde yayılmaya başlayacaktır (Görmen, 2017: 367).

#### *2.3.3.4.Örgütsel Değişim Sinizmi*

Örgütsel değişim sinizm türü başarısız olmuş değişim çabalarına karşı bir reaksiyondur ve gelecekteki çabaların başarısı konusunda kötümser, tembel ve yetersiz bir bakış açısı inancından oluşmaktadır (Arslan, 2012: 15). Sinik davranışların sık gözleendiği alanlardan biri kamu kuruluşlarıdır. Kurumsal sinizm, sosyal sinizme benzer sebeplerle ortaya çıktığından ikisi arasında bir ayrım yapılmadığı gözlenmektedir. Kamu örgütlerinin büyük ölçüde bürokratik bir yapıya sahip olması, çalışanlarda sinizm tutumunun oluşmasına sebep olabilmektedir. Bürokrasinin sert ve değişime kolay kolay izin vermeyen esnek olmayan yapısı, kurumsal sinizmden ziyade örgütsel değişim sinizmi ile alakalı görünmektedir (Albrecht, 2002: 324, Akt. Özçalık, 2017: 4).

#### *2.3.3.5.Mesleki Sinizm*

Mesleki sinizm bilhassa hizmet sektöründe görülen ve kişinin maharetlerine engel olunmasıyla başa çıkma durumudur (Arslan, 2012: 15). İşin içeriği hakkında kişinin negatif duygular beslemesidir. Mesleki sinizminin temelinde kişi-rol çatışması, rol belirsizliği ve rol çatışması vardır. Kişi-rol çatışmasında örgüt ile kişisel değerler arasında bir çatışma söz konusudur. Kişi-rol çatışmasının temelinde kişinin yaptığı işte takındığı tavırları tam olarak benimsemeyerek ve istemeyerek yapması bulunmaktadır. Örneğin kurumların vitrini ve kurumların dışarıya açılan penceresi konumunda olan sekreterlerden, iş hayatında gerçek duygularından farklı davranmalarının beklenmesi gibi( Çarıkçı ve diğerleri, 2013: 180).

Mesleki sinizm, çalışma hayatının istenmeyen veya beklenmeyen sonuçlarındandır. Özellikle düşük statü ve saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm düzeyi giderek artmaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008: 60).

## 2.4.ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI

Örgütsel sinizmin sonuçları örgütlerde ağırlıklı olarak tartışmalı bir mevzudur (Çakıcı ve Doğan, 2014: 81). Genellikle tartışmalı tutumların nedeninin örgütsel sinizm olduğu ifade edilmektedir (Özçalık, 2017: 47). Örgütsel sinizmin sonuçları örgütlerde ve bireylerde görülmektedir. İş görenler örgüte yönelik sinik tutumlar beslediklerinden işlerine sarf ettikleri zamanı ve çabayı azaltmaktadırlar. Bu durumda iş görenlerin performansları ile başarılarında düşüşler yaşanmakta ve örgütte negatif etkiler meydana gelmektedir (İbrahimağaoğlu ve Can, 2017: 183).

### 2.4.1. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Global iş dünyasında önemli bir yer edinen sinizm, çoğu zaman işletmelerde istenmeyen durumların sebebi olarak görülmektedir (Özgener ve diğerleri, 2008: 54). Yani günümüzde sinizm olgusu, bireysel bir özellikten öteye geçerek bireyin yer aldığı örgütleri nasıl algıladıkları ve bu algının bulunduğu örgüte nasıl yansıdığına kadar geniş bir alanı kapsamakta ve etkilemektedir (Mısırdalı Yangil ve diğerleri, 2013: 100).

Abraham (2000), örgütsel sinizmden bahsederken örgütsel sinizmi tüm örgütlerin etkinlik ve verimliliklerinin önündeki engellerden biri olarak ifade etmiştir (Akatay ve diğerleri, 2016: 488). Çalışanların örgütlerine karşı olumsuz davranışlar sergilemeleri çalışanların işlerini sevmemesine ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Bundan ötürü sinizm, örgütte verimliliği düşüren bir etken olarak gösterilmektedir (Sağır ve Oğuz, 2012: 1097).

Örgütsel sinizmin örgüt açısından yarattığı negatif etkileri farklı başlıklarla tanımlanmaktadır:

- Örgüte bağlılığın azalması,
- İşten çıkarılmalarda artış,
- Sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık,
- İşe yabancılaşma,
- İşe devamsızlıklarda artış,
- İtaatsizlik, kurallara uymama,
- Örgüte karşı güvensizlikte ve şüphelicilikte artış,
- Performansın düşmesi,
- Motivasyonun azalması,



- Doyumsuzluk,
- Çalışanın özgüveninde azalma,
- Moralin düşüklüğü.

Lidere güvensizlik gibi bu etkiler örgütler açısından olumsuz sonuçlara örnek gösterilmektedir (Kalağan, 2009: 81-82). Bu sonuçlar bireye etkisinden çok bütün olarak örgüte yansımaktadır. Dolayısıyla örgütün, çalışanlarının örgütsel sinizm seviyelerini tespit etmesi ve yüksek çıkması durumunda bunun asıl nedenlerini belirlemesi, nedenlerini araştırarak çalışanların performans sonuçlarını etkilemesinin önüne geçmesi gerekmektedir. Örgütün sadece örgütsel sebeplerle değil, bireylerin kendi kişiliğinden kaynaklanan durumları da dikkate alması zorunluluğunu doğurmaktadır (Mısırdalı Yangil ve diğerleri, 2013: 110-111).

#### **2.4.2. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları**

Örgüt yönetilirken hatalı ve başarısız uygulamalar neticesinde birçok örgütsel problemler ortaya çıkmakta ve bu durumlardan biri olan sinizm, çalışanların örgüte karşı güvensizliğine, yabancılaşma, monotonluk, tedirginlik, kuşku gibi olumsuz düşünce ve davranışların oluşmasına sebep olmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011: 28). Bu sebeple, örgütsel sinizmin, örgütte çalışan bireylerin örgüte ait olumsuz düşüncelerini ve uygulamalarını ifade eden bir tutum olarak incelenmesinin örgütler açısından önemli olduğu ifade edilebilmektedir (Polat ve diğerleri, 2010: 2).

Bireylerin, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkileri örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları olarak ifade edilirken, iş görenin hastalanmasıyla işe gelmeme, performans düşüklüğü, işten ayrılma gibi sebepler hem birey hem örgüt açısından ciddi kayıplar olarak ifade edilmektedir (Kalağan, 2009: 79-80). Gerek sözlü gerek sözsüz bu davranışlarının sonucunda stres, tükenmişlik, yabancılaşma ve iş doyumsuzluğu gibi duygular yaşanabilmektedirler (Çakıcı ve Doğan, 2014: 81).

Çalışanlarda bu olumsuz düşüncelerin yerleşmesi kişilere karşı negatif tutum ve davranışları da beraberinde getirmektedir. Örgütsel sinizmin karşıtı olan bireyler için anlam ifade eden saygı görme, duygusal saldırılara maruz kalmama, beşeri değerlerin ve duygusal ihtiyaçların önemsenmesi gibi olumlu etkenler örgütlerin uygulamaları ve yapısal donanımlarının daha iyi işleyişini sağlamaktadır (Argon ve Ekinci, 2016: 5).

Hissetmediği halde, örgütün istediği duyguları sergilemek zorunda olan siniklerin, belirli bir süreç sonunda örgüt hakkında negatif düşünceler taşıyabileceği,

çalıştıkları örgütten sıkılacağı ve bu durumun da örgütsel sinizm seviyesini artırdığı düşünülmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 225). Bu durum ise örgüt performansı üzerinde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Mısırdalı Yangil ve diğerleri, 2013: 110). Örgütler, iş görenlerin motivasyonlarını yükseltmek, verimli çalışmalarını sağlamak ve iş ortamının sağlıklı olması için örgütlere karşı oluşabilecek zararları minimum düzeyde tutmak amacıyla iş görenlerin örgütsel sinizm tutumlarını belirleyerek sorunların ortadan kaldırılmasını sağlamalıdır (İbrahimağaoğlu ve Can, 2017: 183).

Günümüzde yaşanmakta olan işletme birleşmeleri, satın almalar, devamlı uygulanan iyileştirme - geliştirme gayretleri ve yeniden yapılanmalar örgütte çalışanları genellikle negatif yönde etkilemektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 344). Sinik tutum ve davranışlar sergileyen çalışanların, yaşanan değişimler karşısında örgütsel iletişimi ve talimatları kötüleme, amirlerine olumsuz eleştirilerde bulunma ve otoriteye karşı güvensizlik ortamı yaratarak değişime direnç göstermektedirler (Demirtaş ve diğerleri, 2016: 198-199).

Çalışanlar sözleşmelerinin ihlal edildiği düşüncesine kapıldıklarında, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna inanmaktadırlar. Ve bu ihlaller sonucunda örgütlerinin kendilerine alaycı davranışlarda bulunacağını düşünmektedirler (Chiaburu ve diğerleri, 2013: 184). Bu nedenle sinik kişilerin duygularını açıkça ifade etmeleri ve örgütün onların nezdinde güvenilirliğini tekrar kazanması için uygun fırsatlar ve ortam sağlanmalıdır (Özgener ve diğerleri, 2008: 68).

Örgütsel sinizmin tüm bu olumsuz sonuçlarının yanında az da olsa olumlu sonuçları vardır. Örgütsel sinizmi olumlu tanımlayanlara göre; siniklerin, dürüstlükten yoksun kişiler tarafından kullanılma ihtimalleri düşüktür ve gizli gayeler ve kişisel yararlar için kontrol sağlamaktadırlar. Ayrıca sinik kimseler, etik olmayan talep ve davranışları onaylamamaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998: 670). Ayrıyeten örgütsel sinizmin bir özellik değil bir süreci ifade ettiği, belirli bir işle sınırlı olmadığı, inanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıyı oluşturduğu, sinik bireylerin dış dünyadan daha az etkilendiği ve kişisel çıkarlarını kontrol etme güdüsü örgütsel sinizmin olumlu sonuçları arasında gösterilebilir (Dean ve diğerleri, 1998: 347).

## 2.5.ÖRGÜTSEL SINİZMİ GİDERME YOLLARI

Modern çağın en sık rastlanılan örgütsel problemleri arasında örgütsel sinizm yer almaktadır (Ağırdan, 2016: 38). Bu sebeple örgütsel sinizmi gidermede hem çalışanlara hem de yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302).

Örgütsel sinizmi yok etmenin en önemli yolunun öncelikle örgütün en önemli kaynağı olan insana yatırım yapması olduğu değerlendirilmektedir (Görmen, 2017: 369). Örgütsel sinizmin yüksek seviyelere ulaşmasını engellemek için (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kutanis ve Çetinel, 2010; Helvacı ve Çetin, 2012, Özgener ve diğerleri, 2008):

- Örgütlerde şeffaf ve hesap verebilen bir yönetim anlayışı olmalıdır,
- Örgütte pozitif bir atmosfer oluşturulmalıdır,
- Çalışanlara danışmanlık, mentorluk yapılmalıdır,
- Çalışanlara kendilerini ifade etme imkânı sağlanmalıdır,
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi geliştirilmelidir,
- Örgütlerde olumlu güdüleme sağlayacak rekabetin iyi yönetilmesi sağlanmalıdır,
- Çalışanların yetenekleri keşfedilerek kabiliyetlerini sergileme imkânı sağlanmalıdır,
- Çalışanların belli bir yıldan sonra rotasyona tabi tutularak örgütsel sinizme kapılmalarının önüne geçilmelidir,
- Çalışanlara kısa ve uzun vadeli ulaşabilecek hedefler verilmelidir,
- Örgütte var olan sistemin çalışanlara açık bir şekilde tanıtılması sağlanmalıdır,
- Çalışanlara alınan kararların ne şekilde alındığı, uygulamaların kendilerini nasıl etkileyeceği, alınan kararlar ve değişiklikler hakkında bilgi vermelidir,
- Örgütte güven duygusu aşıl原因arak kurum içi güvenilirliği artırılmalıdır,
- Çalışanlar değişime açık olmaları konusunda eğitilmelidir,
- Çalışanlara yönelik örgütsel destek programları düzenlenmelidir,
- Örgüt tarafından hizmet içi seminerler düzenlenerek örgütsel sinizmle başa çıkma seminerleri düzenlenmelidir,
- Örgütsel sinizm seviyesini artıran unsurların yeniden değerlendirilmesi sağlanmalıdır.

Örgütsel sinizmin etkilerinin en aza indirilebilmesi için örgütsel sinizmin ilişkili olduğu kavramları göz önüne alarak çözüm yolu bulmak yararlı olmaktadır (Ağırdan, 2016: 38). Çalışanları sinik davranışlar sergilemeye iten öğelerle mücadele etmek amacıyla alınabilecek önlemler ve yapılabilecek düzenlemeler, örgütlerde verimli ve dinamik çalışma ortamının sağlanmasına yardımcı olacaktır (Efiltili ve diğerleri, 2008: 281). Sinizm, kuruluşlarda ortaya çıktığı anlarda denetlenmezse ve bu durumla mücadele edilmezse örgütte zamanla kötü etkileri ortaya çıkacaktır.

Özetle, yönetimin sinik davranışların önüne geçmesi için yapması gereken ilk uygulama çalışanların güvenini kazanmaktır. Günümüzün yoğun iş dünyasında yöneticilerin, çalışanlarının kendilerine inanmadıkça doğru bilgi aktarmayacaklarını ve sağlıklı bir iş ilişkisine girmeyeceklerini kavramaları gerekmektedir (Özgener ve diğerleri, 2008: 69). Ayrıca örgütlerin görevi sinik çalışanların kurumlarını sürekli eleştirdiği ve sessiz kalmadıkları için siniklerin eleştirilerini dikkate almak ve örgüt için iyileşmelere katkı sağlamaktır (Çakıcı ve Doğan, 2014: 81). Örgütte çalışanların işlerine adapte olabilmeleri, örgüt içinde çalışmalarını verimli yerine getirebilmeleri, kendilerine hedef oluşturarak gerçekleştirebilmeleri kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görmeleriyle mümkün olmaktadır (İbrahimağaoğlu ve Can, 2017: 183). Çünkü örgütlerin yaşanan değişime uyum sağlamaları ve vizyonlarına ulaşmaları yolunda insan faktörünün ve insan gücünün önemli etkileri bulunmaktadır (Kâhya, 2013: 35). İkinci uygulama, yönetimin saldırgan veya savunmacı tarzın üstesinden gelebilmesi ancak duygularının aynı olması, ölçülü espri duygusu ve nezaket gibi olumlu yeteneklerle mümkün olabilmektedir. Üçüncü olarak, örgütsel paydaşların çıkarlarının dengede tutulması kaçınılmazdır. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerine karşı olumlu tutum sergileyen kişilerle aktif ilişkiler kurmakta, onlara değer vermekte ve bilgi alışverişinde bulunmaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008: 69). Örgüt çalışanlarının neler yapacağı belli olduğu, üstünlük kullanılabilen, kuralların var olduğu bir örgütte belirsizlik olmayacağından sinizm düzeyi düşük olmaktadır (Görmen, 2017: 368).

Örgüt yöneticilerin sinizmin sebep ve neticeleri hakkında bilgi sahibi olmaları örgütteki başarı ve sinizmin oluşma ihtimali olan negatif sonuçlarını uygun bir şekilde yönetme olanağı sağlamaktadır ve yöneticilerin bu konuda duyarlı olup olumsuz sonuçlar doğurabilecek ihtimallere karşı önlem almalarına yardımcı olmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1478).

### **BÖLÜM 3: DÖNÜŞÜMCÜ /ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ve ÖRGÜTSEL SINIZM KAVRAMLARINA YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI**

Bu bölümde araştırmada yer alan kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalar özetlenmiştir.

Polatcan (2012) tarafından “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” adlı bir çalışma yapılmıştır. Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ve okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın evrenini toplamda 1284 öğretmen oluşturmuştur. 500 öğretmen araştırma örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin sinizm seviyesinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin örgütsel sinizm alt boyutları olan bilişsel duygusal ve davranışsal faktörler bakımından sinizm seviyeleri düşük düzeydedir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gövez (2013) tarafından “Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki- Bir Uygulama” adlı bir çalışma yapılmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, örgütsel sinizme olan etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırmanın evrenini Eskişehir il merkezinde faaliyette gösteren lojistik bir firma çalışanları oluşturmuştur. Örnekleme firmadaki 200 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden ve 53 sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırma, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sinizm düzeyini, etkileşimci liderlikten daha fazla azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

Derin (2016) tarafından “Demokratik Liderlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği” adlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin algıladıkları demokratik liderlik stiline örgütsel sinizm düzeyleri üzerine etkisi belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın evrenini, Balıkesir ili ve iki merkez

ilçelerinde görev yapan 936 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama sonunda 396 veri toplama aracı geri alınmıştır. Demokratik liderlik ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki çıkması anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akben (2014) tarafından “Sağlık Sektöründe Hizmetkâr Liderlik Algılaması, Stres, Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, Necip Fazıl Şehir Kamu Hastanesinde çalışanların hizmetkâr liderlik algılaması, stres ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş Necip Fazıl Şehir Hastanesinde görev yapan 325 sağlık personeli oluşturmaktadır. Örgütsel sinizmle hizmetkâr liderlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sancak (2014) tarafından “Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama” adlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini özel sektördeki tekstil kolunda görev yapan 120 çalışan oluşturmaktadır. Bu çalışmada yöneticilerin liderlik davranışlarında bulunurken etik davranışlar sergileyip sergilemedikleri ve bu davranışların örgüt çalışanları üzerinde sinik davranışlara yol açıp açmadığı test edilmek amaçlanmıştır. Etik liderlik ile örgütsel sinizmin arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yerli (2016) tarafından “Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi ile Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri” adlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili havacılık sektöründe görev alan 58 kişilik bir grup oluşturmaktadır. Bu çalışmada otokratik liderlik ve örgütsel sinizm kavramlarının ilişkisi ve örgütlerin verimliliği üzerinde durulmuştur. Çalışanların yüksek ölçüde örgütsel sinizm yaşamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Otokratik liderlik davranışının söz konusu olduğunda, herhangi bir verim düşüklüğü sergilememektedirler.

Güneş (2017) tarafından İstanbul Bahçelievler’deki sınıf ve branş öğretmenlerinin liderlik biçimleri ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: İstanbul Bahçelievler Örneği”, adlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul Bahçelievler’de görevli olan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, İstanbul Bahçelievler’de Milli Eğitim

Bakanlığı'na bağı okullarda görev yapan öğretmenler içinden rastgele seçilenlerdir. Liderlik ile örgütsel sinizm arasında ilişkinin var olduğu ve liderliği güçlü olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerde siniklik algısının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Brandes ve diğerleri (1999), araştırmalarında örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işgören katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı, yöneticinin rol ötesi davranışı ve yöneticinin katılımı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmanın evrenini bir fabrikada çalışan 129 yönetici ve işgören oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki ve yöneticilerin biçimsel rol davranışı ile düşük düzeyde negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bommer ve diğerleri (2005), çalışmalarında dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 372 çalışan üzerinde anket gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel değişim sinizmini azaltmaktadır.

## **BÖLÜM 4: DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algısının, Elazığ ili bankacılık sektöründe çalışan kişilerin yaşadıkları örgütsel sinizm olgusu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan alan araştırmasına yer verilmiştir. Bölüm içerisinde araştırmanın amacı, önemi, literatüre katkıları, araştırma modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın yöntemi ile araştırma verilerinin analiz ve yorumları yer almaktadır.

### **4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KATKISI**

#### **4.1.1.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, insan ağırlıklı çalışan ve emek yoğun sektörlerden biri olan hizmet sektöründeki banka çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının, yaşanan örgütsel sinizm olgusu üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla birlikte;

- Dönüşümcü liderlerin, örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel boyut, duygusal boyut ve davranışsal boyutun gerçekleşmesine etkisinin incelenmesi,
- Etkileşimci liderlerin, örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel boyut, duygusal boyut ve davranışsal boyutun gerçekleşmesine etkisinin incelenmesi,
- Son olarak araştırma değişkenlerinin örnekleme oluşturan banka çalışanlarının demografik özellikleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Kurulan model ve geliştirilmiş olan hipotezler doğrultusunda bu kavramlar arasındaki ilişki ve etkileşimler incelenmiştir.

#### **4.1.2.Araştırmanın Önemi ve Katkısı**

Örgüt içerisinde insan faktörünün öneminin artması, yönetim literatüründe yeni bir kavram olan örgütsel sinizm olgusunu ön plana çıkarmıştır. Özellikle hizmet



sektörünün en önemli girdisinin insan kaynağı olması bu sektörde yapılan çalışmaların artmasını gerekli kılmaktadır (Mısırdalı Yangil, 2013: 104). Örgütsel sinizm örgütün gelişmesi ve hedefine ulaşabilmesinde önemli bir kavram olan değişimin en büyük engellerden biridir.

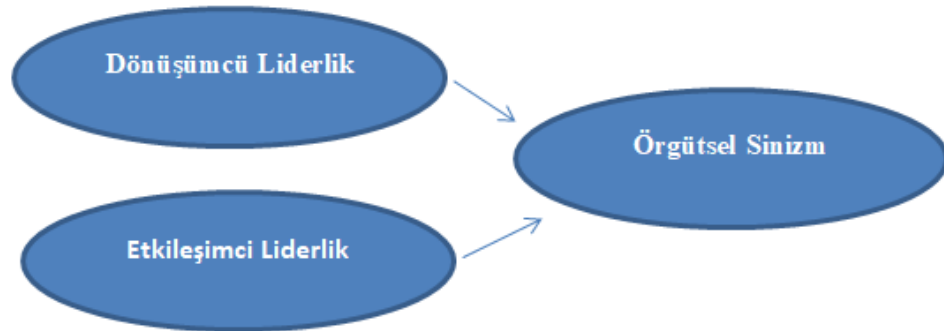
Örgütlerde yer edinen bu yeni olgunun, kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Örgütlerde yaşanan bu olumsuzlukların ortaya çıkışını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak gerekmektedir. Bu tür stratejileri uygulamada en büyük sorumluluk örgütteki yöneticilere ve liderlere düşmektedir (Özler ve diğerleri, 2010: 50).

Bu bağlamda liderlik ve örgütsel sinizm olgusu birlikte önem kazanmaktadır. Ancak literatürde, değişime ve yeniliğe odaklı liderlik tarzlarını ifade eden dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel sinizm kavramını ilişkilendiren yeterli çalışma olmamasından dolayı söz konusu bu çalışmanın uygulayıcılara ve bilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 4.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

### 4.2.1.Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin banka çalışanlarının örgütsel sinizm ve alt boyutlarını etkileyip etkilemedikleri incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkeni “örgütsel sinizm”dir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri “dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik”tir. Açıklanan kavramlar sonucunda araştırma modeli Şekil 9’da gösterilmektedir:



## Şekil 9 :Araştırmanın Modeli

### 4.2.2.Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H1: Dönüşümcü liderlik örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H1a: Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H1b: Dönüşümcü liderlik örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H1c: Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H2: Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H2a: Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H2b: Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H2c: Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

### 4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 4.3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Elazığ ili bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nden alınan bilgilere göre 2016 yılında yapılan araştırmada, araştırma evreninde 48 banka şubesinin 659 banka çalışanı bulunmaktadır. %95 güven aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 243'tür. Anket formlarının dağıtılmadan önce bankaların şube müdürleri ile yüz yüze görüşülmüş olup örgütlere zarar verecek biçimde başka kişi ve kurumlarca kullanılmayacağına dair güvence verilerek gerekli izinler alınmıştır. İzin sonrası anket formları bizzat araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılarak banka çalışanlarına dağıtılmıştır. Konu ile ilgili herhangi bir sorunda müdahale edilmiş ve gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmanın coğrafi bölge olarak kapsamı Elazığ ilidir. Ancak zaman kısıtlılığı ve mali imkânlar göz önünde bulundurularak ilçeler kapsam dışında tutulmuştur. Çalışmanın bir diğer bir kısıtı ise anketlere geri dönüş oranlarının düşük olmasıdır. Bazı banka şube müdürleri çalışanlarının araştırmaya katılımını istememesi, çalışanlardan bazılarının anketlerin dağıtımını esnasında şubede bulunmaması, bazılarının da anketi doldurmaya zamanlarının olmaması, bazı çalışanların anketi doldurmayı kabul etmemelerinden ve çalışanların bir kısmının çekingen davranarak soruları tam olarak cevaplamamalarından dolayı, 320 çalışana anket uygulanabilmiştir. Anketlerin tam olarak yanıtlanmamış olması veya eksik yanıtlanması nedeniyle 77 anket formu elenmiştir. Analizlere konu olan anket formu sayısı 243'tür.

#### **4.3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada verilerin toplanabilmesi amacıyla yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette veri toplama araçları 3 bölümden ve toplam 54 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde banka çalışanlarının kendi şube müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarını ölçmek amacıyla “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. İkinci bölümde banka çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır ve son olarak üçüncü bölümde ise çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 5 ifadeden oluşan “Kişisel Bilgi Soruları” birlikte kullanılmıştır.

##### **4.3.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği**

Bass ve Avolio'nun 1995 yılında geliştirmiş oldukları 36 ifadeli “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” çalışanların liderlik algılarını ölçmek için kullanılmıştır. Bu ifadelerden 20 tanesi Dönüşümcü Liderlik, 16 tanesi Etkileşimci Liderlik tarzını ölçmektedir.

Liderlik davranışları ile ilgili ölçekte yer alan ifadelerde 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Söz konusu ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” değerlerinden oluşmaktadır. Katılımcılardan her ifade için bu değerlendirmelerden kendileri açısından en uygun olanı tercih etmeleri istenmiştir.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinde yer alan ifadelerden 18. ifade ters kodludur. Söz konusu veriler toplandıktan sonra sisteme ters olarak girilen bu ifade analiz aşamasında tekrar düzeltilerek işleme tabi tutulmuştur.

#### **4.3.2.2.Örgütsel Sinizm Ölçeği**

Örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)'ın geliştirdiği 14 ifadeli örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Ancak örgütsel sinizm ölçeğinin ilişkisiz model DFA ile boyutlarının birbirleriyle ilişkileri tespiti sonucunda, davranışsal boyutta yer alan bir ifadenin bütün bir yapıyı bozduğu için ölçekten çıkarılması uygun bulunmuştur. Orijinal ölçek 13 ifade üzerinden değerlendirmeye tabii tutulmuştur.

Bu ölçek bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bilişsel boyutta 5 ifade, duygusal boyutta 4 ifade ve davranışsal boyutta 4 ifade bulunmaktadır.

Örgütsel sinizm ile ilgili ölçekte yer alan ifadelerde 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Söz konusu ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” değerlerinden oluşmaktadır.

#### **4.3.2.3.Kişisel Bilgi Soruları**

Araştırma kapsamındaki çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından kişisel bilgi soruları hazırlanmıştır. Bu sorularla araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve bankadaki çalışma süresi ile ilişkin demografik özellikleri gösteren bilgileri edinmek amaçlanmıştır.

### **4.4.BULGULAR**

Çalışmanın bu bölümünde örneklemden toplanan verilerin güvenilirlik analizlerine, verilerin analizine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

#### **4.4.1.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa katsayılarının hesaplanması yöntemiyle yapılmıştır. Cronbach alfa, ölçeklerdeki maddelerin birbirleriyle ne ölçüde tutarlı olduğunu ve kavramları ne ölçüde temsil ettiği

bilgisini vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:162). Hesaplanan Cronbach alfa katsayı sonuçlarına ilişkin bulgulara Tablo 8 'de yer verilmiştir.

Tablo 8 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Toplam Örneklemdeki Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İfade sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	20	,969
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	16	,880
<b>Bilişsel Sinizm</b>	5	,921
<b>Duygusal Sinizm</b>	4	,967
<b>Davranışsal Sinizm</b>	4	,845

Elde edilen sonuçlara bakıldığında araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa katsayılarının .845 ve .969 arasında olduğu görülmektedir. Bu katsayılar, ölçeklerin sosyal bilimler araştırmaları için yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip olduklarının göstergesidir.

#### 4.4.2.Verilerin Analizi

Çalışmadan elde edilen verilerin analizi SPSS. 21.0 İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada; bağımsız örneklem için t testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA), tukey testi, korelasyon (simple/bivariate correlation) ve regresyon (simple linear regression) analizi gibi analizler kullanılmıştır.

#### 4.4.3.Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerle yapılmış olan analizler ve analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.4.3.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın yapıldığı bankadaki çalışanların anketin üçüncü bölümünde yer alan kişisel bilgiler ile ilgili maddelere verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 9 'da görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	140	57,6

Kadın	103	42,4
<b>Toplam</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
18-26 Yaş	11	4,5
27-35 Yaş	153	63,0
36-44 Yaş	65	26,7
45 Yaş Üzeri	14	5,8
<b>Toplam</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>
<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evli	159	65,4
Bekâr	84	34,6
<b>Toplam</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Lise	13	5,3
Ön lisans	25	10,3
Lisans	163	67,1
Yüksek lisans	42	17,3
<b>Toplam</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-5 yıl	113	46,5
6-10 yıl	80	32,9
11 Yıl ve üzeri	50	20,6
<b>Toplam</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>

Tablo 9’da özet halinde verilmiş olan dağılımlar ayrıntılı olarak incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada anket formuna yanıt veren katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında, örneklem içerisinde erkek (%57,6) katılımcıların kadın (%42,4) katılımcılara göre yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmanın yapıldığı örnekleme erkek çalışanların kadın çalışanlara göre sayıca çok fazla olduğunun bir ifadesidir.

Yaşlara göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun 27-35 yaş arasında (%63) olduğu görülmektedir. Bu veriler Elazığ bankacılık sektörünün büyük çoğunluğunu genç banka çalışanlarının oluşturduğunu göstermektedir.

Medeni duruma göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların %65,4’ünün evli, %34,6’sının bekâr olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında, katılımcıların çoğunlukla

iş hayatları dışında özel hayatlarında çeşitli sorumluluklarının olduğu ifade edilebilir. Bu durum örneklemin büyük çoğunluğunun erkek katılımcılardan, genç ve evli banka çalışanlarından oluştuğu şeklinde özetlenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %5,3'ünün lise, %10,3'ün ön lisans, %67,1'inin lisans ve %17,3'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Doktora mezunu bulunmamaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri genelde lisans seviyesinde yoğunlaşmaktadır. Onu takiben yüksek lisans ve ön lisans eğitim düzeyleridir. Bu durum örneklemini oluşturan katılımcıların yüksek seviyede eğitim düzeyine sahip olduğu şeklinde ifade edilmektedir.

Katılımcıların mesleki deneyimlerine bakıldığında ise, %46,5'inin 0-5 yıl arası, %32,9'unun 6-10 yıl arası ve % 20,6'sının 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılanların 0-5 yıl arası deneyime sahip olanların daha çok olduğu görülmektedir. Bu durum örneklemini oluşturan katılımcıların iş hayatına yeni başlamış genç çalışanlardan oluştuğu şeklinde ifade edilmektedir.

#### **4.4.3.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular**

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma verileri Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10 : Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Düzye</b>
Dönüşümcü Liderlik	3,99	0,74	<i>Yüksek</i>
Etkileşimci Liderlik	3,45	0,66	<i>Yüksek</i>
Bilişsel Sinizm	2,45	1,10	<i>Orta</i>
Duygusal Sinizm	2,19	1,14	<i>Düşük</i>
Davranışsal Sinizm	2,22	0,99	<i>Düşük</i>

Tablo 10'da dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm değişkenlerinin ortalama değerleri yer almaktadır. Etkileşimci liderlik değişkeninin ortalama değerinin dönüşümcü liderlik değişkenine göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni, etkileşimci liderliğin araştırma modelindeki diğer değişkenlere göre olumsuz yönde anlam ifade etmesinden kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle dönüşümcü liderlik değişkeni olumlu durumları

ifade ederken etkileşimci liderlik değişkeni bu değişkene göre olumsuz durumları ifade etmektedir. Bu sebepten ortalama değerler arasında bir fark olduğu söylenebilir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Tablo 10'a göre, örgütsel sinizm düzeyinin *düşük* olduğu gözlemlenmektedir. Bankalarda düşük de olsa sinizm düzeyinin var olduğu sonucuna varılmaktadır. Sinizmin alt boyutlarına ait ortalamalara bakılacak olursa bilişsel sinizm düzeyinin, duygusal ve davranışsal sinizm düzeyine göre yüksek olduğu görülmektedir. Yani çalışanlar az da olsa örgütsel sinizmi yaşamakta ancak bu durumu dile getirmemekte ve davranışlarıyla ifade etmemektedir.

#### **4.4.3.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algılamalarının Bazı Değişkenlerle İlgili Fark Analizleri**

##### **4.4.3.3.1. Liderlik ve Cinsiyet Durumu**

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Örneklem cinsiyete göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlikten aldığı puan ortalamaları ve standart sapmalar Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11 : Cinsiyete Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikten Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Cinsiyet	N	Dönüşümcü Liderlik		Etkileşimci Liderlik	
		$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
<b>Erkek</b>	137	4,07	0,75	3,43	0,66
<b>Kadın</b>	102	3,88	0,72	3,47	0,66

Erkekler Tablo 11'de de görüldüğü gibi kadınlara göre dönüşümcü liderlikten yüksek puan almışlardır. Etkileşimci liderlikte ise erkekler ve kadınlar aynı düzeyde puan almışlardır.

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi analizi yapılmıştır. Tablo 12'de gösterilen t testinin sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), liderlik alt boyutlarının algılama düzeyleriyle cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, cinsiyetten bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

Tablo 12 : Cinsiyet ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu



	Dönüşümcü Liderlik		Etkileşimci Liderlik	
	t	P	t	P
<b>Cinsiyet</b>	1,924	0,056	-,457	0,648

Bu tablodan çıkarılacak sonuç, söz konusu örnekleme oluşturan banka çalışanlarının liderlik algılamaları üzerinde cinsiyetlerinin herhangi bir etkisi olmadığıdır. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik algıları kadın ve erkek banka çalışanlarında aynı düzeydedir.

#### 4.4.3.3.2.Liderlik ve Yaş Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları açısından liderlik algılamalarının alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (ss) Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13 : Yaş Durumuna Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Yaş	n	Dönüşümcü Liderlik		Etkileşimci Liderlik	
		$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	Ss
<b>18-26 yaş</b>	9	4,16	0,65	3,42	0,84
<b>27-35 yaş</b>	151	3,98	0,72	3,48	0,62
<b>36-44 yaş</b>	65	3,99	0,78	3,44	0,66
<b>45 yaş ve üzeri</b>	14	3,93	0,81	3,25	0,88

Tabloda banka çalışanlarının yaş grupları arasında ortalama ve standart sapmalar açısından bazı farklılıklar görülmektedir. Ancak bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar verebilmek tek yönlü varyans analizine başvurulmuştur.

Tablo 14 : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Dönüşümcü Liderlik	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplararası	,320	3	,107	,191	,902
	Gruplariçi	130,969	235	,557	-	-
	<b>TOPLAM</b>	131,289	238	-	-	-
Etkileşimci Liderlik	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplararası	,680	3	,227	,513	,674
	Gruplariçi	103,889	235	,442	-	-
	<b>TOPLAM</b>	104,568	238	-	-	-

Yaş gruplarına göre yapılan Tek Faktörlü Varyans analizi bulgularına göre, yaş gruplarının katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p=,902$ ,  $p=,674$ ). Bu sonuca göre, anlamlılık oranı 0,05'ten büyük olduğu ve katılımcıların yaşlara göre dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### 4.4.3.3.3.Liderlik ve Medeni Durum

Tablo 9'da da görüldüğü gibi ankete katılanların büyük çoğunluğunu evli banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre liderlik alt boyutlarını oluşturan; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamalarından alınan puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 15 : Medeni Durumuna Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Medeni Durum	n	Dönüşümcü Liderlik		Etkileşimci Liderlik	
		$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	Ss
Evli	158	3,97	0,777	3,46	0,653
Bekar	81	4,03	0,672	3,44	0,685

Tablo 15'e bakıldığında banka çalışanlarının medeni durumlarına göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlikten aldıkları puanlar arasında büyük farklar göze çarpmamaktadır. Ancak yine de iki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 16 'da çalışanların liderlik algılamalarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 16 : Medeni Durum ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

	Dönüşümcü Liderlik		Etkileşimci Liderlik	
	t	p	t	p
Medeni Durum	-,633	0,528	,228	0,820

Bu sonuçlara göre, 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile banka çalışanlarının medeni durumları arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır ( $p=,528$ ,  $p=,820$ ).

#### 4.4.3.3.4.Liderlik ve Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre liderlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (ss) değerleri Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17 : Eğitim Durumuna Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Eğitim Durumu	Toplam	Dönüşümcü Liderlik		Etkileşimci Liderlik	
		ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$
Lise	13	0,421	4,25	0,56	3,79
Ön lisans	26	0,664	4,02	0,66	3,44
Lisans	159	0,769	3,94	0,63	3,40
Yüksek Lisans	41	0,759	4,07	0,63	3,56

Banka çalışanlarının eğitim grupları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) uygulanmıştır. Tablo 18’de çalışanların eğitim grupları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 18 : Liderlik Alt Boyutlarının Eğitim Durumlarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplararası	1,538	3	,513	,929	,428
	Gruplarıçi	129,751	235	,552	-	-
	TOPLAM	131,289	238	-	-	-
Etkileşimci Liderlik	Gruplararası	2,458	3	,819	1,885	,133
	Gruplarıçi	102,111	235	,435	-	-
	TOPLAM	104,568	238	-	-	-

Bu sonuçlara göre katılımcıların istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), eğitim düzeyleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (p>0.00). Bu sonuç, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, eğitim durumundan bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

#### 4.4.3.3.5. Liderlik ve Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan çalışanların bankadaki çalışma süresine göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (ss) değerleri Tablo 19’da görülmektedir.

Tablo 19 : Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Çalışma Süresi	Toplam	Dönüşümcü Liderlik		Etkileşimci Liderlik	
		ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$
1-5 Yıl	109	0,67	4,01	0,65	3,52
6-10 Yıl	80	0,76	3,96	0,62	3,37
11 Yıl ve üzeri	50	0,85	3,99	0,73	3,44

Tablo 19’da banka çalışanlarının çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutunda ortalamalar açısından yüksek farklılıklar görülmektedir. 11 yıl ve üzeri olanların ise standart sapma düzeyi yüksek çıkmaktadır. Banka çalışanlarının çalışma süresi arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 20’de çalışanların çalışma süreleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 20 : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışma Süresine Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplararası	,098	2	,049	,088	,915
	Gruplarıçi	131,191	236	,556	-	-
	TOPLAM	131,289	238	-	-	-
Etkileşimci Liderlik	Gruplararası	1,110	2	,555	1,266	,284
	Gruplarıçi	103,458	236	,438	-	-
	TOPLAM	104,568	238	-	-	-

Bu sonuçlara göre katılımcıların istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), çalışma süreleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (p>0.00). Bu sonuç, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, çalışma süresinden bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir.

#### 4.4.3.4. Örgütsel Sinizm Davranışlarının Bazı Değişkenlerle İlgili Fark

##### Analizleri

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların kişisel bilgi sorularına verdikleri cevaplarla örgütsel sinizm algıları arasındaki fark analizleri incelenecektir.

##### 4.4.3.4.1. Örgütsel Sinizm ve Cinsiyet

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet durumlarına göre bir diğer değişken olan örgütsel sinizm davranışlarında farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Tablo 21’de katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizmin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (ss) değerleri verilmiştir.

Tablo 21 : Cinsiyete Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

		Bilişsel Sinizm		Duygusal Sinizm		Davranışsal Sinizm	
Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
Erkek	137	2,37	1,01	2,12	1,11	2,20	0,98
Kadın	102	2,59	1,19	2,27	1,19	2,25	0,99

Tablo 21’de de görüldüğü gibi kadınlar, erkeklere göre bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarından yüksek puan almışlardır. Ancak sadece bu tablo kadınlar ve erkekler arasındaki örgütsel sinizm düzeyleri konusunda karar verebilmek için yeterli değildir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi yapılmıştır.

Tablo 22 : Cinsiyet ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin T-Testi Sonuç Tablosu

	Bilişsel Sinizm		Duygusal Sinizm		Davranışsal Sinizm	
	T	p	t	p	T	p
Cinsiyet	-1,786	0,075	-,999	0,319	-,361	0,718

Tablo 22’de gösterilen t testinin sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), örgütsel sinizm alt boyutları ile cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel sinizm düzeyleri kadın ve erkeklerde eşit ölçüdedir.

#### 4.4.3.4.2.Örgütsel Sinizm ve Yaş Durumu

Kişisel bilgi sorularında yer alan bir başka ifade de çalışanların yaş durumlarıyla alakalıdır. Tablo 23'te görüldüğü gibi ankete katılanların büyük çoğunluğunu 25-34 yaş grubundaki banka çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş durumları ile örgütsel sinizm alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (ss) değerleri Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23 : Yaşlarına Göre Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

		Bilişsel Sinizm		Duygusal Sinizm		Davranışsal Sinizm	
Yaş	Toplam	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$
18-26 yaş	9	1,63	2,33	1,20	2,25	0,80	1,88
26-35 yaş	151	1,05	2,39	1,18	2,10	1,03	2,25
35-44 yaş	65	1,11	2,54	1,05	2,30	0,92	2,20
45 Yaş ve üzeri	14	1,20	2,71	1,14	2,58	0,91	2,28

Tablo 23'te banka çalışanlarının yaş grupları arasında ortalama ve standart sapmalar açısından bazı farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına bakmak için çalışanların yaş grupları ile örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 24 : Örgütsel Sinizmin Yaş Gruplarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	f	p
Bilişsel Sinizm	Grupllararası	2,166	3	,722	,591	,622
	Gruplarıçi	287,251	235	1,222	-	-
	TOPLAM	289,417	238	-	-	-
Duygusal Sinizm	Grupllararası	4,073	3	1,358	1,033	,379
	Gruplarıçi	308,915	235	1,315	-	-
	TOPLAM	312,987	238	-	-	-
Davranışsal Sinizm	Grupllararası	1,193	3	,398	,402	,752
	Gruplarıçi	232,629	235	,990	-	-
	TOPLAM	233,822	238	-	-	-

Tablo 24 'de de görüldüğü gibi Anova testi sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), yaş gruplarının örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

#### 4.4.3.4.3. Örgütsel Sinizm ve Medeni Durum

Araştırmaya katılan banka çalışanları medeni durumlarına göre sınıflandırıldıklarında, verilen cevaplar doğrultusunda çalışanların medeni durumlarıyla ilgili örgütsel sinizm davranışı alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (ss) Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25 : Medeni Duruma Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

		Bilişsel Sinizm		Duygusal Sinizm		Davranışsal Sinizm	
Medeni durum	N	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
<b>Evli</b>	158	2,41	1,10	2,11	1,09	2,24	0,99
<b>Bekar</b>	81	2,52	1,09	2,34	1,22	2,19	0,98

Tablo 25'te bekârlar evlileri oranla bilişsel sinizm ve duygusal sinizm alt boyutlarından az da olsa yüksek puan almışlardır. Ancak davranışsal sinizm alt boyutunda ise evliler bekârlara göre yüksek puan almışlardır.

İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakmak için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo 26'da çalışanların örgütsel sinizm alt boyutlarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 26 : Medeni Durum ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

	Bilişsel Sinizm		Duygusal Sinizm		Davranışsal Sinizm	
	t	P	t	p	t	p
<b>Medeni Durum</b>	-,726	,468	-1,503	1,34	,374	,708

Bu sonuçlara göre, 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutları ile çalışanların medeni durumları arasında herhangi bir farklılık gözlenmemektedir.

#### 4.4.3.4.4. Örgütsel Sinizm ve Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (ss) değerleri tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27 : Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Eğitim Durumu	N	Bilişsel Sinizm		Duygusal Sinizm		Davranışsal Sinizm	
		ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$
Lise	13	0,798	1,692	0,563	1,519	0,886	1,923
Ön lisans	26	1,281	2,592	1,321	2,394	1,069	2,182
Lisans	159	1,084	2,530	1,169	2,256	0,969	2,292
Yüksek Lisans	41	1,060	2,292	1,010	2,036	1,057	2,103

Banka çalışanları eğitim durumlarına göre gruplandırıldıklarında en büyük grubun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu grubu ardından yüksek lisans mezunu banka çalışanları takip etmektedir.

Banka çalışanlarının eğitim durumları ile örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 28 : Örgütsel Sinizmin Eğitim Durumlarına Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
BİLİŞSEL SİNİZM	Gruplararası	10,043	3	3,348	2,816	,040
	Gruplariçi	279,374	235	1,189		
	TOPLAM	289,417	238			
DUYGUSAL SİNİZM	Gruplararası	8,594	3	2,865	2,212	,087
	Gruplariçi	304,393	235	1,295		
	TOPLAM	312,987	238			
DAVRANIŞSAL SİNİZM	Gruplararası	2,556	3	,852	,866	,459
	Gruplariçi	231,266	235	,984		
	TOPLAM	233,822	238			

Analiz sonucunda banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel sinizmin alt boyutlarından duygusal sinizm ve davranışsal sinizm boyutunda 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), anlamlı fark bulunmazken, bilişsel sinizm boyutu açısından



anlamli farklılık bulunmuştur ( $p=0,40$ ). Farklılığın hangi eğitim durumları arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 29 : Bilişsel Sinizmin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler		Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı	p
<b>BİLİŞSEL SINIZM</b>	Lise	Ön lisans	-0,90	,074
		Lisans	-0,83	<b>,041</b>
		Yüksek Lisans	-0,60	,310
	Ön lisans	Lise	0,90	,074
		Lisans	0,06	,993
		Yüksek Lisans	0,29	,692
	Lisans	Lise	0,83	<b>,041</b>
		Ön lisans	-0,06	,993
		Yüksek Lisans	0,23	,598
	Yüksek Lisans	Lise	0,60	,310
		Ön lisans	-,029	,692
		Lisans	-0,23	,598

Tukey testi incelendiğinde, eğitim durumu lise ve lisans olan banka çalışanlarının bilişsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tablo 29'a göre, lisans mezunu banka çalışanlarının lise mezunu banka çalışanlarına göre, örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Lisans eğitimine sahip olan banka çalışanlarının eğitimde harcadığı zamanın lise mezunlarına göre daha yüksek olması ve daha çok emek vererek belli bir mevkiye gelmesi, lisans mezunu çalışanları daha fazla beklenti içinde bırakmaktadır. Ve emeğinin karşılığını alamadığını düşünen banka çalışanları kurumlarına karşı öfke, hor görme ve ayıplama gibi olumsuz duygular hissetmektedirler.

#### 4.4.3.4.5. Örgütsel Sinizm ve Çalışma Süresi

Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin puan ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (ss) değerleri Tablo 30' da verilmiştir.

Tablo 30 : Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

		Bilişsel Sinizm		Duygusal Sinizm		Davranışsal Sinizm	
Yaş	Toplam	ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$
1-5 Yıl	109	1,07	2,44	1,16	2,10	1,04	2,11
6-10 Yıl	80	1,06	2,35	1,10	2,17	0,87	2,29
11 Yıl Sonrası	50	1,21	2,63	1,15	2,42	1,04	2,38

Banka çalışanlarının bankadaki çalışma süreleri arasında fark olup olmadığına bakmak için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 31 : Örgütsel Sinizmin Çalışma Süresine Yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Bilişsel Sinizm</b>	<b>Gruplararası</b>	2,540	2	1,270	1,045	,353
	<b>Gruplarıçi</b>	286,878	236	1,216	-	-
	<b>TOPLAM</b>	289,417	238	-	-	-
<b>Duygusal Sinizm</b>	<b>Gruplararası</b>	3,518	2	1,759	1,342	,263
	<b>Gruplarıçi</b>	309,469	236	1,311	-	-
	<b>TOPLAM</b>	312,987	238	-	-	-
<b>Davranışsal Sinizm</b>	<b>Gruplararası</b>	3,016	2	1,508	1,542	,216
	<b>Gruplarıçi</b>	230,806	236	,978	-	-
	<b>TOPLAM</b>	233,822	238	-	-	-

Tablo 31’de banka çalışanlarının çalışma süreleri ile örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi 0,05 anlamlılık düzeyinde (p), çalışma süreleri açısından örgütsel sinizm alt boyutlarında herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

#### 4.4.3.5. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

##### 4.4.3.5.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

###### *Bulguları*

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacı ile yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:263).

Banka çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algıları, bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen korelasyon (bivariate corelation) analiz sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32 : Değişkenler arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Sinizm Toplam Puanı	Bilişsel Sinizm	Duygusal Sinizm	Davranışsal Sinizm
Dönüşümcü Liderlik	1					
Etkileşimci Liderlik	,564**	1				
Sinizm Toplam Puanı	-,409**	-,341**	1			
Bilişsel Sinizm	-,375**	-,307**	,919**	1		
Duygusal Sinizm	-,372**	-,329**	,934**	,789**	1	
Davranışsal Sinizm	-,365**	-,291**	-,865**	-,657**	,756**	1

\*korelasyon  $p < 0,05$  derecesinde anlamlı

\*\*korelasyon  $p < 0,01$  derecesinde anlamlı

n=243.

Tablo 32'deki değişkenler arası ilişki düzeylerini gösteren Pearson korelasyon katsayılarını incelediğimizde; değişkenlerin birbirleriyle  $p < 0,01$  derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca değişkenler arası ilişkilerin yönü bazılarında pozitif yönlü iken, bazılarındaysa negatif (ters) yönlüdür.

Tablo 32'deki bulgulara göre çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile sinizm toplam puanı, bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutları arasında  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde orta derecede ve negatif (ters) yönlü ilişki vardır (sırasıyla  $r(239) = -,409, -,375, -,372, -,365$ ). Ayrıca banka çalışanlarının etkileşimci liderlik algılamaları ile sinizm toplam puanı, bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutları arasında da  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde orta derecede ve negatif (ters) yönlü bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla  $r(239) = -,341, -,307, -,329, -,291$ ).

Değişkenler arası ilişkilerin derecesini ve yönünü belirledikten sonra, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

#### 4.4.3.5.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştırmaktadır. Basit bir bağımlı değişken üzerinde bir bağımsız değişkenin etkisi araştırılıyorsa basit regresyon analizi, bağımlı değişken üzerinde iki veya daha fazla değişkenin etkisi araştırılıyorsa çoklu regresyon analizi uygulanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:271).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini tespit etmeye ve dolayısıyla H1 ve H2 hipotezlerini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 33'te yer almaktadır.

Tablo 33: Tablo Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri

Model Özeti:	R=0,430	R <sup>2</sup> =,185
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,178	F=26,752

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta (β)	T	p
Dönüşümcü Liderlik	-0,420	,094	-,317	-4,459	<b>,000</b>
Etkileşimci Liderlik	-0,240	,106	-,162	-2,273	<b>,024</b>

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=26,752, p<0.001). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0.17'dir. Başka bir ifadeyle, bu sonuç örgütsel sinizmdeki %17 oranındaki varyansın bağımsız değişkenler (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre örgütsel sinizmi açıklamada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin anlamlı katkısı vardır. Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası standart Beta (β) katsayısına bakarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamalarının örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediğini söylemek mümkündür (β=-,317 , β=-,162). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamaları arttıkça örgütsel sinizm davranışları azalmaktadır ya da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamaları azaldıkça, örgütsel sinizm davranışları artmaktadır.

Bu sonuçlardan yola çıkılarak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sinizmi etkilediğine ilişkin H1 hipotezi (Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.) ve H2 hipotezi (Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.) kabul edilmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının bilişsel sinizm üzerindeki etkisini tespit etmeye ve dolayısıyla H1a ve H2a hipotezlerini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 34'te yer almaktadır.

Tablo 34 : Tablo Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkileri

Model Özeti: R=0,393  $R^2 = ,154$   
Düzeltilmiş  $R^2 = ,147$  F=26,752

Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta ( $\beta$ )	T	P
Dönüşümcü Liderlik	-0,439	,108	-0,296	-4,080	,000
Etkileşimci Liderlik	-0,234	,121	-0,141	-1,939	,054

Tablo 34 detaylı olarak incelendiğinde, bağımlı değişken bilişsel sinizm davranışları, bağımsız değişkenler dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak belirlenmiştir. Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=26,752,  $p < 0.05$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.14'tür. Bu sonuç örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan bilişsel sinizmdeki %14 oranındaki varyansın bağımsız değişken (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını gösterir. Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişken arası standart Beta ( $\beta$ ) katsayısına bakarak dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm alt boyutu olan bilişsel sinizm davranışlarını negatif yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta = -,296$ ). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü liderlik algılamaları arttıkça bilişsel sinizm düzeyi azalmaktadır ya da dönüşümcü liderlik algılamaları azaldıkça, bilişsel sinizm düzeyi artmaktadır. Etkileşimci liderliğin ise bilişsel sinizm davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir ( $p > 0.05$ ,  $\beta = -,141$ ).

Buna göre H1a hipotezi (Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) kabul edilirken, H2a hipotezi (Etkileşimci

liderlik, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) reddedilmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının duygusal sinizm üzerindeki etkisini tespit etmeye ve dolayısıyla H1b ve H2b hipotezlerini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 35'te yer almaktadır.

Tablo 35 : Tablo Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Duygusal Sinizm Üzerindeki Etkileri

Model Özeti: R=0,399 R <sup>2</sup> =,159 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,152 F=22,289					
Bağımlı Değişken: Duygusal Sinizm					
Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta (β)	T	p
Dönüşümcü Liderlik	-0,422	,112	-0,273	-3,780	,000
Etkileşimci Liderlik	-0,302	,125	-0,174	-2,413	,017

Tablo 35 detaylı olarak incelendiğinde, bağımlı değişken duygusal sinizm davranışları, bağımsız değişkenler dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak belirlenmiştir. Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=22,289, p<0.05). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0.15'tir. Bu sonuç örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan duygusal sinizmdeki %15 oranındaki varyansın bağımsız değişkenler (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre standart Beta (β) katsayısına bakarak örgütsel sinizmin alt boyutu olan duygusal sinizmi açıklamada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin anlamlı katkısı olduğunu ve negatif yönde etkilediğini söylemek mümkündür (β= -,273 , β= -,174). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamaları arttıkça duygusal sinizm düzeyi azalmaktadır ya da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamaları azaldıkça, duygusal sinizm davranışları artmaktadır.

Buna göre H1b hipotezi (Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) ve H2b hipotezi (Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) kabul edilmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının davranışsal sinizm üzerindeki etkisini tespit etmeye ve dolayısıyla H1c ve H2c hipotezlerini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36 : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkileri

Model Özeti: R=0,379 R <sup>2</sup> =,144 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,137 F=19,846					
Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm					
Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta (β)	T	p
Dönüşümcü Liderlik	-0,394	,097	-0,295	-4,049	,000
Etkileşimci Liderlik	-0,186	,109	-0,124	-1,701	,090

Tablo 36 detaylı olarak incelendiğinde, bağımlı değişken davranışsal sinizm davranışları, bağımsız değişkenler dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olarak belirlenmiştir. Buna göre örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal sinizmdeki %13'lük değişimin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu söylenebilir. Ancak Beta katsayıları incelendiğinde, örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal sinizmi açıklamada sadece dönüşümcü liderliğin anlamlı katkısı olduğu ve negatif yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta = -,295$ ). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü liderlik algılamaları arttıkça davranışsal sinizm düzeyi azalmaktadır ya da dönüşümcü liderlik algılamaları azaldıkça, davranışsal sinizm davranışları artmaktadır. Etkileşimci liderliğin ise davranışsal sinizm davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir ( $p > 0.05$ ,  $\beta = -,124$ ).

Buna göre H1c hipotezi (Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) kabul edilmiştir. Ancak H2c hipotezi (Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.) reddedilmiştir.

Tablo 37’de araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin kabul/red durumları özet olarak sunulmuştur.

Tablo 37 : Araştırmada Oluşturulan Hipotezlerin Kabul/Red Durumları

No	Hipotez İçeriği	Kabul	Red
<b>H1</b>	Dönüşümcü liderlik örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.	✓	
<b>H1a</b>	Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.	✓	
<b>H1b</b>	Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.	✓	
<b>H1c</b>	Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.	✓	
<b>H2</b>	Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.	✓	
<b>H2a</b>	Etkileşimci liderlik örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu negatif yönde etkilemektedir.		✓
<b>H2b</b>	Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin duygusal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.	✓	
<b>H2c</b>	Etkileşimci liderlik, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir.		✓



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni nesil teknolojiler çalışma şekillerini hızla değiştirmektedir ve bu değişimle birlikte vasıfsız çalışanlar üretim sürecinden elimine edilmekte ve zaman içerisinde insanların yerini akıllı makineler almaktadır. Bu durumda işletmeler için az sayıda nitelikli personel yeterli olmaktadır. Yaşanan değişimler, personellerin işe karşı tutumunu, özel yaşamlarını etkilemekte ve değiştirmektedir (Güney, 2016:1). Bütün bu durumlar literatürde yeni bir kavram olan örgütsel sinizm kavramını gündeme getirmiştir.

Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kuruma yönelik olumsuz düşüncelerini ifade etmektedir. Tehdit unsuru sayılabilecek sinizm, çalışanlar ve örgütler açısından birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Stresli çalışma ortamlarında çalışan banka personelleri zaman zaman kurumlarına karşı olumsuz tutumlar sergilemektedirler. Özellikle rekabetin giderek arttığı hizmet sektöründe, müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemekte ve kuruma ciddi anlamda zarar vermektedir.

Örgütlerde yaşanan sinizmin; bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçlarına bakıldığında, işyerlerinde sinizmin ortaya çıkışını önlemek ya da bu durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak gerekmektedir. Bu tür stratejileri uygulamada en büyük sorumluluk liderlere düşmektedir (Özler ve diğerleri, 2010: 50). Çünkü yoğun rekabet ortamının ve hızlı değişimin içinde faaliyetlerini sürdüren örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için en önemli hususlardan biri sahip oldukları liderlerdir (Polatçı ve Sobacı, 2017: 28). Sadece liderlik sürecini iyi yönetebilen liderler, birlikte çalıştıkları üyelerin amaç ve değerlerini geliştirip,

değiştirerek bu sürece şekil verebilmektedir (Tetik, 2014: 277). Örgütlerde mutlu ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmanın anahtarı ise liderlerin hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik özelliklerini iyi kullanmasıdır (Yılmaz, 2008: 144). Yönetim ve organizasyon alanında yaşanan gelişmeler ve oluşan yeni kavramlar liderlik yazınında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle 1978 yılından sonra yeni ayrımlara gidilerek Alman sosyolog Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak, liderlik şekli geleceğe, değişime ve yeniliğe daha açık olan dönüşümcü liderlik tarzı, geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır (Şirin ve Yetim, 2008: 32-33).

Bu araştırmanın amacı, Elazığ ilinde görev yapmakta olan banka personellerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının örgütsel sinizm düzeyine olan etkisini incelemektir. Bu çalışmada örgütsel sinizmin ölçülmesinin sebebi, ülkemizde bankacılık sektöründeki çalışma koşulları, yoğun rekabet ortamı ve karşılaşılan sorunlar dolayısıyla evreni temsil eden örneklemin örgütsel sinizmin yüksek çıkacağına beklenmesidir. Araştırmadan elde edilen veriler sayesinde, çalışanların örgütsel sinizm davranışlarını önleyici tedbirlerin sunulması düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında banka çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarını ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen 36 ifadeli “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ile banka çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)'ın geliştirdiği 13 ifadeli örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Elazığ ili bankacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm banka çalışanları oluşturmaktadır. Ancak, araştırma sadece Elazığ ili merkezinde yer alan bankalarda gerçekleştirilmiş olup ilçelerdeki banka şubeleri kapsam dışında tutulmuştur. Çalışmanın bir diğer bir kısıtı ise anketlere geri dönüş oranlarının düşük olmasıdır. Araştırma kapsamında Elazığ merkezde görev yapan 320 çalışana anket dağıtılmış, geri dönen anket formlarından 243 tanesi analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Sinizmin Ölçeğinin tutarlı ve istikrarlı sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa katsayılarının ,845 ve ,969 arasında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların ankette yer alan liderlik ile ilgili ifadelerle vermiş oldukları cevaplar, liderliğin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlikten aldıkları puan ortalamalarını göstermektedir. Söz konusu en yüksek puanı dönüşümcü liderlik boyutundan aldığı görülmektedir. Bu durum çalışanların, bireysel hedeflerin ve ihtiyaçların güçlü olduğu, kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturan, yenilik ve değişimi gerçekleştiren yüksek enerjili liderlere daha fazla ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Öte yandan çalışanların ankette yer alan örgütsel sinizm ile ilgili ifadelerle vermiş oldukları cevaplar, örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizmden aldıkları puan ortalamalarını göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri düşük bulunmuştur. Banka çalışanlarının örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin görüşleri ışığında, banka çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları, en yüksek düzeyde bilişsel boyutta, orta düzeyde davranışsal boyutta ve en düşük düzeyde ise duygusal boyutta yer almaktadır. Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç (bilişsel boyut) diğer iki boyuta göre daha fazladır. Banka çalışanlarının şube içerisinde adalet ve samimiyetin olmadığına ve bankadaki kuralların amaçlara uygun olmadığına dair inancı daha hâkimdir. Ancak duygusal boyutun en düşük olması, yani örgütsel sinizm alt boyutunda yaşanan negatif hislerin az olması, banka çalışanlarının örgüte karşı nefret ve bıkkınlık gibi inançlarının az olduğunun göstergesidir.

Araştırma değişkenlerinin demografik faktörlere göre farklı olup olmadığını tespit etmek amacıyla çeşitli analizler uygulanmıştır. İlk olarak banka çalışanlarının cinsiyetleri farkının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının cinsiyetleri ile örgütsel sinizm alt boyutları düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakıldığında ise örgütsel sinizm alt boyutları ile cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farkın olmadığı ve örgütsel sinizm düzeyleri kadın ve erkeklerde eşit ölçüde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm konusunda daha önce yapılan araştırmalar çalışmamızın verilerinin değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu sonuçlar, diğer araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir (Erdost ve diğerleri, 2007; Efiltili ve diğerleri, 2008; Kalağan, 2009).

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaşları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Aynı

şekilde banka çalışanlarının yaşları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır Yani, yaş faktörünün örgütsel sinizmin alt boyutlarını tanımlamada herhangi bir etkisi yoktur.

Medeni duruma göre, banka çalışanlarının dönüşümcü/etkileşimci liderlik düzeyleri arasında ve örgütsel sinizm alt boyutları arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamalarının ve örgütsel sinizm alt boyutlarının, medeni durum üzerinde herhangi bir etkisinin olmaması, evreni temsil eden örneklemin çalışmış oldukları bankalarda evli ve bekâr grupları olarak eşit şekilde etkilendiğinin bir göstergesi olabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, eğitim durumundan bağımsız bir değişken olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel sinizmin alt boyutu olan duygusal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarına göre anlamlı bir fark bulunmazken, bilişsel sinizm boyutu açısından anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın hangi eğitim durumları arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan tukey testinde, eğitim durumu lise ve lisans olan banka çalışanlarının bilişsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Lisans mezunu banka çalışanlarının örgütsel sinizm alt boyutu olan bilişsel sinizm düzeyleri, lise mezunu banka çalışanlarına oranla daha yüksek çıkmıştır. Yani lisans mezunu banka çalışanları, çalıştığı kuruma karşı daha fazla güvensizlik hissetmektedir. Lisans eğitimine sahip olan banka çalışanlarının eğitimde harcadığı zamanın lise mezunlarına göre daha yüksek olması ve daha çok emek vererek belli bir mevkiye gelmesi, lisans mezunu çalışanları daha fazla beklenti içinde bırakmaktadır. Ve emeğinin karşılığını alamadığını düşünen banka çalışanları kurumlarına karşı öfke, hor görme ve ayıplama gibi olumsuz duygular hissetmektedirler.

Araştırmaya katılan çalışanların bankadaki çalışma sürelerine ilişkin değişkenler üzerinde yapılan fark analizleri neticesinde, hem dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeylerinde hem de örgütsel sinizmin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon analizine başvurulmuştur. Elde edilen

sonuç ışığında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Yapılan korelasyon analizlerinden sonra, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamalarının örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre banka çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algıları örgütsel sinizmi istatistiksel olarak anlamlı yönde etkilemektedir. Bu bağlamda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerine sahip bir bankada örgütsel sinizm düzeyinin de düşük seviyede olacağı sonucuna ulaşılabilir.

Örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel sinizmi açıklamada dönüşümcü liderlik tarzının anlamlı katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderliğin bilişsel sinizmi negatif yönde etkilediği görülmektedir. Personelinin gelişimine bilgi ve tecrübesiyle katkıda bulunan ve çalışanlarının banka için gerekli olan gayreti sarf etmesini sağlayan liderler, banka personellerinin örgüt hakkında adalet, menfaat ve dürüstlükten yoksun ve uzak olduğu görüşünden de uzaklaşmasını sağlamaktadırlar. Öte yandan etkileşimci liderliğin bilişsel sinizme anlamlı etkileri olmadığı tespit edilmiştir. Etkileşimci liderliğin bilişsel sinizmi açıklamada anlamlı katkısı yoktur.

Analizde duygusal sinizmi ve davranışsal sinizmi açıklamada dönüşümcü liderlik tarzının anlamlı katkısı vardır. Dönüşümcü liderliğin negatif yönde etkilediği görülmektedir. Ancak etkileşimci liderliğin duygusal sinizme anlamlı etkileri olurken davranışsal sinizme anlamlı katkısı yoktur. Çalışanlarına performansına göre ödül veren, sadece sorun oluştuğunda müdahale eden ve çalışanlarını kendi haline bırakan etkileşimci liderlik anlayışı, örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutunu açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çalışan örgüte tam güven duyamadığı için örgütüyle alakalı alay etme, tenkitlerde bulunma ve sızlanma gibi davranışlar sergilemektedir. Bu durumda örgütte örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutlarını tetiklemektedir.

Dönüşümcü lider, klasik yöneticilerden öte değişim, yenilik ve yaratıcı odaklı olup çalışanlarına önem vermekte, endişelerini dinlemekte ve onlara ilgi göstermektedir. Çalışanlarının işi daha iyi öğrenmeleri için onlara zaman ayırmakta ve kendini geliştirmeleri için tavsiyelere bulunmaktadır. Kendilerini önemli hisseden çalışanlarında sinizm düzeyleri düşük olmaktadır. Örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal

boyutunda dönüşümcü liderliğinin katkısı olduğunu ve sinizm algısını azalttığını söylemek mümkündür.

Araştırmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde, uygulayıcılara öneriler geliştirilmiştir:

- Araştırma sonuçlarına göre banka personellerinin örgütsel sinizm davranışlarını azaltma yolunda yapmaları gerekenlerin başında, liderler çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini azaltmak için yeniliğe ve değişime yönelik politikalar geliştirmelidirler.
- Banka çalışanlarından verim alınabilmesi için örgütsel sinizme yol açan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu faktörlere yönelik önlemler alınması gerekmektedir.
- Banka şubelerinde örgütsel sinizmin etkilerini ortadan kaldırmak için banka çalışanlarına hizmet içi eğitimler verilmelidir ve çalışanların örgüte olan güvensizliğinin önüne geçilmelidir.
- Çalışana kurumun parçası olduğunu hissettirmelidir. Liderler kurumun hedef ve değerleri konusunda çalışanlarını mümkün olduğunca bilgilendirmelidirler. Çünkü belirsizlik içindeki çalışan sinizm olgusundan etkilenmektedir. Fazla ve yoğun çalışma temposu banka çalışanları üzerinde strese neden olduğundan çalışmaya karşı tutumlarını da olumsuz etkilemektedir.

Konu ile ilgili ileride yapılacak araştırma yol göstermesi açısından mevcut çalışmanın sonuçları ışığında araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:

- Bu araştırmanın verileri, yalnızca Elazığ ili bankacılık sektörü ele alınarak toplanmıştır. Araştırma evreni daha da genişletilerek farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde ele alınarak incelenebilir. Yapılacak olan çalışmalarda farklı örneklemeler üzerinden örgütsel sinizm davranışlarının araştırma konusu yapılmasının, örgütsel davranış yazınında giderek yayılmaya başlayan örgütsel sinizm için farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.
- Bu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarına değinilmeden araştırma yapılmıştır, bundan sonra yapılacak olan

çalışmalarda d6nüşümcü ve etkileşimci liderliğin alt boyutları ile birlikte çalışılması önerilebilir.

- Ayrıca örgütsel sinizmle ilgili farklı ve yeni ölçeklerin kullanılması ve bunların Türkçe'ye uyarlanması literatüre katkı sağlayacaktır. Bu konuyla bağlantılı olarak ise örgütsel sinizmin tükenmişlik, örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilişkilendirilerek çalışılmasını önerebiliriz.



### KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. (126): 269-292.
- Ağırdan, Ö. (2016). *Örgütsel Sinizm: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kısacık, Ç. N. (2016). "Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 14(28): 483-509.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", *Anatolia*. 19 (1): 21-36.
- Akben, S. (2014). *Sağlık Sektöründe Hizmetkâr Liderlik Algılaması, Stres, Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi, İkinci Basım.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum saati Yayıncılık, Birinci Basım.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). "Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 8(2): 191-205.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2013). "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (1): 165-176.



- Albrecht, S. L. (2002). "Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change Public Administration and Management", *Interactive Journal*. 7(4): 320-343.
- Andersson, L.M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework". *Human Relations*.49(11):1395-1418.
- Argon, T. (2004). "İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.4(1): 83-98.
- Argon, T. ve Ekinci, S. (2016). "İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 16(1): 1-19.
- Arıkan, S. (2001). "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 19(1): 231-257.
- Arslan, E. T. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.13(1):12-27.
- Aslan, Ş. ve Akarçay, D. (2013). "Psikolojik Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (41): 25-44.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). "Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım", *Akademik İncelemeler Dergisi*. 11(1):187-2015
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları*. (4): 229-249.
- Baltaş, A. (2011). Lider İz Bırakır Değişim Yaratır. 5 Nisan 2011 Tarihinde Şu Adresten Erişilmiştir: [Http://Www.Acarbaltas.Com/Lider-İz-Birakir/](http://www.Acarbaltas.Com/Lider-İz-Birakir/)
- Bass, M . B. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 19 (3): 19-32.

- \_\_\_\_\_ (1999). "Two Decades Of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 8 (1): 9–32.
- \_\_\_\_\_ ve Avolio, B. J. (1995). MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Begenirbaş 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*. 4(2):223-246.
- Berber, A. (2000). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", *Yönetim Dergisi*. 11(36): 33-50.
- Birand, K. (1958). *İlkçağ Felsefesi Tarihi*. Ankara: Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayını.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(9): 59-85.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. and Rubin, R.S. (2005). "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism About Organizational Change", *The Journal of Organizational Behaviour*, Vol:26, No:5, 733-753.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. and Dean, J. W. (1999). "Does Organizational Cynicism Matter?: Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes", paper presented at the 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia PA., 1-34.
- Buluç, B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(57): 5-34.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı yayıncılık.

- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. İstanbul :Marka ve Ötesi Yayınları, Üçüncü Basım.
- Chiaburu, Dan S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G.C. and Lomeli, L.C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis, *Journal of Vocational Behavior*. 83(2), 181–197.
- Cole, M.S., Bruch, H. and Vogel, B. (2006). Emotion As Mediators of the Relations Between Perceived Supervisor Support And Psychological Hardiness On Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*.27: 463-484.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). “Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.15 (1):79-89.
- Çatır, O. ve Ünlüöner, K. (2015). “Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(3): 96-122.
- Çarıkcı, İ. H., Bektaş, M. ve Turak, B. (2013). “Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (1):177-189
- Çekmecelioglu, H. G. ve Ülker, F. (2014), ”Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*. (28 ),35-57.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (5): 111-132.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, İTO Yayın.
- Çırpan, H. (2013). *Öz'den Liderlik: İçsel Dönüşüm*, Çerçeve. 70-77.
- Demir Uslu, Y. (2011), “ Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 11(22): 420-443.
- Dean, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). “ Organizational Cynicism”, *The Academy of Management Review*.23(2):341-352.

- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. (Unpublished Master Thesis). Netherlands, Limburg: University of Maastricht.
- Demirtaş, Z., Özdemir T.Y. ve Küçük, Ö. (2016). “Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 22( 2):193-216.
- Derin, R. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. (Unpublished Doctoral Dissertation).Toronto:York University. Graduate Program in Psychology.
- Efeoğlu, 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.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Efiliti, S., Gönen, Y. Ö. ve Ünal-Öztürk F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi’nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması, 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi s.(279-290) 22-24 Ekim 2008.
- Eisinger, R. M. (2000). ”Questioning Cynicism”, *Culture and Society*. 37(5):55-60.
- Eraslan, L. (2006). ”Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 1(1): 1-32.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdost, E.H., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, (ss.514- 524), 15. Sakarya Üniversitesi Sakarya.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta yayıncılık.
- Fero, H.C. (2005). *Flow and Cynicism in the Workplace*. Doctor of Philosophy, St Claremont: Claremont Graduate University.

- Fettahlioğlu, O. (2015). “Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*.3(13):178-191.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gökberk, M. (1974). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- \_\_\_\_\_ (2002). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Görmen, M. (2017). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15) :363-388.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki -Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 8(2): 27-47.
- Güneş, İ. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: İstanbul Bahçelievler Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, A. (2016). “Yeni Çalışma Paradigmalarında Banka Çalışanlarının İşe Karşı Tutumu”, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(1): 104-131. Retrieved From <http://dergipark.gov.tr/fesa/issue/28680/297540> (Erişim Tarihi:18.12.2018).
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Hançerlioğlu, O. (1998). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak ili örneği) ”, *Turkish Studies*. 7 (3):1475–1497.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. ve Beckhard, R. (2000). *Geleceğin Lideri*, ( Çev. Editörü: Tok, H.). İstanbul: Form Yayınları.
- Hickman, M. J., Nicole L. P. and Alex R. Piquero. (2004). The Validity of Niederhoffers Cynicism Scale. *Journal of Criminal Justice*.(32): 1-13.

- Hunt, J.W. (1993). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*,( Çev. Editörü: Odman, M.). Ankara: Öteki Yayınevi.
- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(2):1-23.
- İbrahimağaoğlu, Ö. ve Can, E. (2017). “Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.1(2): 181-205.
- Johnson, J. L. ve A. M. O’leary-Kelly, (2003). “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal”, *Journal of Organizational Behavior*.(24): 627–647.
- 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* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Kayseri Organizasyon Sanayi Bölgesi Örneği”, *Businessand Economics Research Journal*. 3 (3):77– 92.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). ”Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(1):181-202.
- Karcioğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). ”Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4( 5): 1309 -4289.
- \_\_\_\_\_ (2013). “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(3): 1-20.

- Karcıoğlu, M.S. ve Naktiyok, A. (2015). “Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *AKÜ İİBF Dergisi*. 17 (1): 19-34.
- Karip, E. (1998). “Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (16):1-23.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul : Arıkan Basım Yayın.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). ”Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26: 186-195.
- Küçüközkan, Y. (2015). ”Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*.1 (2): 86-115.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*, USA: Mcgrawhill Book Company.
- \_\_\_\_\_ (1992). *Organizational Behavior*, USA: 6th ed., McGrawhill Inc.
- Mantere, S. and Martinsuo, M. (2001). Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Role of Cynicism and Dissent. Paper Presented At 17th EGOS-Europen Group For Organisation Studies, Colloquium, 5-7 July Lyon, France.
- Mazella, D. (2007). *The Making of Modern Cynicism*. University of Virginia Press.
- Mısırdalı Yangil, F., Baş, M. ve Aygün, S. (2013). “Genel ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İncelemesi”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1):99-112.
- Mırvıs, P. ve Kanter, D. (1991). “Beyond demography: A Psychographic Profile of the Workforce ”, *Human Resource Management*.(30): 45-68.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naktiyok, A. ve Yekeler, K. (2016). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği”, *Amme İdaresi Dergisi*. 49(2), 105-143.
- Nalbant, S., Uluutku, H., Yıldırım, Ş. ve Başoğlu, C. (2002). “Diyojen Sendromu: Bir Olgu Nedeniyle”, *Geriatrics*. 5(1): 35-37.
- Navia, Luis E. (1996). *Classical Cynicism: A Critical Study*. London: Greenwood Press.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). “REDDIN’ in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.12(2): 91-103.

- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(4), 207-227.
- Özçalık, F. (2017). *Pozitif ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Sermayenin Rolü*.(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, E. (2003). “İletişim ve Liderlik”, *İletişim Dergisi*. (18):99-119.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. İçinde Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H.,(Ed.) Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkan, M. (2016). “Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(2): 615-639.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı .
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M.D. (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? ”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(2): 47-57.
- Pelit, E. ve Ayana, Ç. (2016). “Duygusal Zekânın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İş görenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*.8(2): 45-76.
- Polat, M., Meydan C.H. ve Tokmak, İ. (2010). “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *KHO Bilim Dergisi*.20(2 ):1-22
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polatcı, S. ve Sobacı. F. (2017). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği”, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.10(3):27-40.



- Reichers Arnon, E., Wanous John, P. and Austin James, T. (1997). "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", *Academy of Management Executive*.(11):48-59
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış Organizational Behavior*, (Çev. Editörü: Erdem, İ.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 14. Basımdan Çeviri.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2009). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset, Yedinci Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım, Üçüncü Basım.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi". *International Journal of Human Sciences*.(9)2: 1094-1106.
- Sancak, M.Y. (2014). *Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, B. (2009)." Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(3): 97-118.
- Şirin, E.F. ve Yetim, A. A. (2008). "Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stillerinin İncelenmesi", *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 4: (31) :46.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, Beşinci Basım.
- Tan, S. ve Tan, K. (2007). "Antecedents And Consequences Of Skepticism Toward Health Claims: An Empirical Investigation Of Singaporean Consumers", *Journal Of Marketing Communications*.13(1):59-82.
- Tanrıverdi, H.ve Paşaoğlu, S.(2014). " Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(50): 274-293.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). " Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1): 347-365.

- Tengilimoğlu, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14):1-16.
- Tetik, S. (2014). “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Ve Ekonomi*. 21(1):267-280.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinizizm: Eskişehir Ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (2): 283-305.
- Topçu, İ. ve diğerleri (2013). “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliliği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*. 6 (3):125-131.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 12(2): 121-156.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Beşinci Baskı.
- Vries, M. K. (2007). *İşletmelerde Liderlik Davranışı, Liderliğin Gizemi*, (Çev. Dicleli, Z. ). İstanbul: Mess Yayıncılık.
- Yaman, E. (2014). *Yerel Yönetimlerde Lider Yöneticilik*. Ankara: Korza Yayıncılık.
- Yaman, A. (2016). “İç Denetiminin Yeni Rolü; Etik Liderlik”, *Denetim Dergisi*. 9-16.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009), İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1(2):17-34.
- Yerli, O. (2016). *Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi ile Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Yıldız, K. (2013). “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume*. 8(6): 853-879.
- Yılmaz, H. (2008). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Kum saati yayıncılık, Birinci Basım.
- Yiğit, R. (2002). “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 6(1): 17-21.

Yurttadur, M. ve akmak, Z. (2015). "Kamu Kurum Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Motivasyonlarının Çalışanların İş Doyumu Ve Kurum Bağlılıklarına Etkileri", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*. 50 (2):46-71.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5901d41c1d7a19.56109249](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5901d41c1d7a19.56109249) (Erişim Tarihi:18.12.2018)



## EKLER

### Ek, 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

#### **Sayın Katılımcı;**

Aşağıda yer alan anket formu yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak olup, vereceğiniz bilgiler hiçbir şekilde bu amaç dışında kullanılmayacak ve iüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Ankette siz değerli katılımcılardan **hiçbir şekilde kimlik belirtici bilgi istenmeyecektir.**

Ankette size uygun kutucuğu X şeklinde işaretlemeniz yeterli olacaktır. Bu çalışmanın başarılı olabilmesi için anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Araştırmaya sağladığınız katılardan dolayı için şimdiden teşekkür ederim.

Merve MÜLAYİM  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı

<b>BÖLÜM 1</b> Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticim ile gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
2.Yöneticim kişisel çıkarlarımın peşinde değildir.	1	2	3	4	5
3.Yöneticime saygı duyarım.	1	2	3	4	5
4.Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür.	1	2	3	4	5
5.Yöneticim konuşmalarında değerlere vurgu yapar.	1	2	3	4	5
6.Ahlaki değerleriyle bize örnek olur.	1	2	3	4	5
7.Değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
8.Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
9.Geleceğe olumlu bakar	1	2	3	4	5
10.Davranışları ile güven verir.	1	2	3	4	5
11.Çoşkulu bir şekilde konuşur.	1	2	3	4	5
12.Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	1	2	3	4	5
13.Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	1	2	3	4	5
14.Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır.	1	2	3	4	5
15.İş yapış şeklimize farklı yönlerden bakmamızı önerir.	1	2	3	4	5
16.Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir.	1	2	3	4	5
17.Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.	1	2	3	4	5
18.Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır.	1	2	3	4	5
19.Başkalarını yetiştirmek ve onlara yeni şeyler öğretmek onun için önemlidir.	1	2	3	4	5
20.Her birimize farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	1	2	3	4	5
21.Performans standartları tutturulduğunda, alacak ödülü açıkça söyler.	1	2	3	4	5
22.İçimizdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bize destek olur.	1	2	3	4	5
23.Çalışanlarının başarılarını ödüllendirir.	1	2	3	4	5
24.Yapılan iyi işleri daima takdir eder.	1	2	3	4	5
25.Hatalarımız üzerinde durur.	1	2	3	4	5
26.Hatalarımızı arar ve onlara odaklanır	1	2	3	4	5
27.Hataları asla unutmaz.	1	2	3	4	5
28.Hedefe ulaşmadaki başarısızlık gözünden kaçmaz.	1	2	3	4	5
29.Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar müdahale etmez.	1	2	3	4	5
30.Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.	1	2	3	4	5
31.Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.	1	2	3	4	5
32.Sorunlar kronikleşince harekete geçer.	1	2	3	4	5
33.İşlere dâhil olmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
34.İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	1	2	3	4	5
35.Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
36.Sorularımızın yanıtlarını sürekli geciktirir	1	2	3	4	5

<b>BÖLÜM 2</b> Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım kurumun söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurumun politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak nokta vardır	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurum, bir şey yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda şüphe duyarım.	1	2	3	4	5



**Adı Soyadı:** Merve MÜLAYİM

**Doğum Yeri ve Tarihi:** ELAZIĞ / 1988

**Eğitim Durumu**

- *Lisans Öğrenimi:* Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme (2008- 2012)
- *Erasmus Eğitimi:* Universidad Politécnica De Cartagena / División Comercial-Spain (2010-2011)
- *Yüksek Lisans Öğrenimi:* Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**Yabancı Dili:** İngilizce, İspanyolca

**İş Deneyimi:**

- 1) Yapı Kredi Bankası-Gişe İşlemleri Yetkilisi (2014-2016) / ELAZIĞ
- 2) Gençlik ve Spor Bakanlığı, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Elazığ İl Müdürlüğü , Memur (2016-Devam ) / ELAZIĞ

**E-Posta Adresi:** mervebulut20@hotmail.com