

**YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi (Socar) Örneği**

RAHİM GASANOV

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur TARAKCIOĞLU ALTINAY

Uşak

T.C. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2018

**YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
AZERBAJCAN DEVLET PETROL ŞİRKETİ (SOCAR) ÖRNEĞİ**

Rahim GASANOV

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı**

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur TARAKCIOĞLU ALTINAY

UŞAK

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2018

ÖZET
YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL SINIZM ALGILAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
AZERBAYCAN DEVLET PETROL ŞİRKETİ (SOCAR) ÖRNEĞİ
Rahim GASANOV

İşletme Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2018

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Ayşenur TARAKCIOĞLU ALTINAY

Bu çalışmada Azerbaycan Devlet Petrol şirketinde yöneticilerin etik liderlik davranışları ve çalışanların örgütsel sinizm algısı saptanmaya çalışılmıştır. İlk bölümde liderlik ve etik liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelenmiştir. İkinci bölümde Örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmalar incelenmiş, üçüncü bölümde ise bu iki değişkenler arasında istatistiksel ilişkiler ortaya konmuştur.

Çalışmanın araştırma kısmında anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik sorular, ikinci kısmında 44 sorudan oluşan etik liderlik ve 13 sorudan oluşan örgütsel sinizm ile ilgili sorular yer almaktadır. Daha sonra değişkenlere faktör analizi yapılmış ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik 6 değişken, örgütsel sinizm ölçeğinde ise iki boyut bulunmuştur.

Tezin üçüncü bölümünde yer alan araştırma kısmında öncelikle demografik veriler, etik liderlik ve örgütsel sinizm arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş, daha sonra regresyon ve korelasyon analizi yapılarak boyutlar arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın temel amacı olarak kabul görülen yöneticilerin etik liderlik davranışları ve çalışanların örgütsel sinizm algılarını incelendiğinde “davranışsal sinizm boyutunu” “çözüm üretmede etik” boyutu olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde “örgütsel sinizm” ölçeğinin boyutu olan “duygusal sinizm” boyutunu da “çözüm üretmede etik” ve “karar vermede etik” boyutu olumlu şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik, Örgütsel Sinizm



**UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 144005051 no'lu öğrencisi Rahim Gasanov'un “Yöneticilerin Etik Liderlik davranışları ve Çalışanların Örgütsel Sinizm Duygusu Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi üzerine uygulama” adlı tezi 12/06/2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur TARAKCIOĞLU ALTINAY	
Üye	: Doç. Dr. Mustafa SOBA	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Barış KAKI	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Sevtap SARIOĞLU UĞUR	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Vasfi KAHYA	

ABSTRACT
THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATORS 'ETHICAL
LEADERSHIP BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL CINISM
PERCEPTIONS: AZERBAIJAN STATE OIL COMPANY (SOCAR) SAMPLE

Rahim GASANOV

Department of Business Administration
Usak University Institute of Social Sciences, June 2018
Advisor: Asst. Prof. Dr. Ayşenur TARAKCIOĞLU ALTINAY

In this study, ethical leadership behaviors of managers in Azerbaijan State Petroleum Company and employees' perception of organizational cynicism were tried to be detected. In the first part, researches on leadership and ethical leadership have been examined. In the second part, researches on organizational censorship are examined and in the third part statistical relations between these two variables are revealed.

Questionnaire method was used in the study part of the employee. The first part of the questionnaire contains questions about demographic questions, the second part about ethical leadership consisting of 44 questions and organizational cynicism composed of 13 questions. Factor analysis was then applied to the variables and the managers were directed to ethical leadership behaviors 6 and the organizational census dimension 2 dimensions were found.

In the third part of the thesis, the relations between the first demographic categories and dimensions were examined and then the relationships between dimensions were tried to be determined by performing regression and correlation analysis. When ethical leadership behaviors and employees' perceptions of organizational cynicism were examined, it was found that the behavioral cynic dimension positively affected the ethical dimension of the solution. Likewise, it has

been found that the dimension of "organizational cynicism" scale, "emotional cynicism" positively affects the dimension of "ethics to solution" and "ethics to decision".

Keywords: Leadership, Ethics, Organizational Cynicism



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur TARAKÇIOĞLU ALTINAY'a, ilgisini ve önerilerini göstermekten kaçınmayan Dr. Öğr. Üyesi BARIŞ KAKI'e sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmalarım boyunca manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler ederim.

Bu bilimsel çalışmayı yapmak bir hayli zamanımı aldı. İlgili çalışmayı yaparken kimi zaman pes etme noktasına geldiğimi dahi söyleyebilirim. Bu tip durumlarda bana psikolojik ve maddi destek olan aileme teşekkürü bir borç bilir, kendilerine canı gönülden teşekkür ederim.

Rahim GASANOV

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı: Rahim GASANOV
Doğum Yeri ve Tarihi: Azerbaycan/Bakü, 28/02/1992
Lisans Öğretimi: Azerbaycan Devlet İktisad Üniversitesi
(ASEU)
Bilimsel Faaliyetleri: Yüksek Lisans Tezi
Bildiği Yabancı Diller: İngilizce, Rusca

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar: SOCAR AQS
SOCAR AGS International DMCC
(Bangladesh)

Makaleler:

Alisardar Mammadov, Rahim Gasanov
**American Journal of Industrial and
Business Management** Vol.7 No.11
Research on a Relationship between
Patient Satisfaction and Medical
Services in State Health Organizations

İletişim:

rehin.hasanov@gmail.com

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
GİRİŞ	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM LİDER VE ETİK LİDERLİK KAVRAMI	2
1.1. Liderlik Kavramı	2
1.1.1. Liderliğin Tanımı	2
1.1.2. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar	3
1.1.3. Liderliğin Önemi.....	4
1.1.4. Liderliğin Özellikleri	4
1.2. Liderlik Türleri	5
1.2.1. Emir Verici Lider	5
1.2.2. Demokratik Lider	6
1.2.3. İlişki Odaklı Liderlik	7
1.2.4. Bürokratik Lider	8
1.2.5. Karizmatik Lider	8
1.3. Geleneksel Liderlik Teorileri	9
1.3.1. Özellikler Teorisi	9
1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	11
1.3.2.1. Iowa State Üniversitesi Araştırmaları.....	11
1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	12
1.3.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	13
1.3.2.4. Likert'in Sistem Dört Modeli	13
1.3.2.5. Blake ve Moutan'ın Yönetim Biçimleri Yaklaşımı.....	14
1.3.2.6. Mc Gregor'ın X ve Y Teorisi	15
1.3.3. Durumsallık Teorisi	15
1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	15
1.3.3.2. Amaç- Yol Kuramı	16
1.3.3.3. Hersey ve Balnchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı	16
1.3.3.4. Vroom, Yetton ve Jagon'un Karar Verme Modeli	18
1.4. Modern Liderlik Yaklaşımlar	20
1.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	20
1.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı	22
1.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı	23
1.4.4. Stratejik Liderlik Yaklaşımı	24
1.4.5. Otantik Liderlik Yaklaşımı	26
1.5. Etik Kavramı	28
1.5.1. Etiğin Tanımı ve Kapsamı	28
1.6. Etik Liderlik Kavramı.....	29
1.6.1. Etik Liderliğin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi.....	30
1.6.2. Etik Liderliğin Önemi	31

1.6.3 Etik Liderlik Davranışları	32
1.7. Meslek Etiği ve Örgütsel Etik	34
1.7.1. Meslek Etiği	34
1.7.2. Örgütsel Etik	36
2. İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SİNİZM	38
2.1. Sinizm Kavramı	38
2.2. Sinizmin Tarihçesi	40
2.3. Örgütsel Sinizm	41
2.4. Örgütsel Sinizm Kuramları	42
2.4.1. Beklenti Kuramı	43
2.4.2. Atfetme Kuramı	44
2.4.3. Tutum Kuramı	45
2.4.4. Sosyal Değişim Kuramı	45
2.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı	46
2.4.6. Sosyal Güdülenme Kuramı	46
2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları	47
2.5.1. Bilişsel Boyut	47
2.5.2. Duyuşsal Boyut	48
2.5.3. Davranışsal Boyut	48
2.6. Örgütsel Sinizmin Türleri	48
2.6.1. Kişilik Sinizmi	49
2.6.2. İşgören Sinizmi	50
2.6.3. Mesleki İş Sinizmi	51
2.6.4. Toplumsal/Kurumsal Sinizm	51
2.6.5. Örgütsel Değişim Sinizmi	52
2.7. Örgütsel Sinizmin Nedenleri	52
2.7.1. Kişisel Nedenler	52
2.7.2. Örgütsel Nedenler	55
2.8. Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	57
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ANALİZ ve BULGULAR	60
3.1. Çalışmanın Evreni	60
3.2. Çalışmanın Yöntemi	60
3.3. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	63
3.3.1. Demografik Özelliklere Ait Tanımlayıcı Bugular	63
3.4. Faktör Analizleri ve Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri	65
3.4.1. Algılanan Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısı	66
3.5. Demografik Verilerle Ölçeklerden Elde Edilen Boyutların Karşılaştırmalı Analizleri	72
3.5.1. Cinsiyet	72
3.5.2. Alan Kategorisi Bakımından Karşılaştırılması	74
3.5.3. Katılımcıların Görevleri İle Boyutların Karşılaştırılması	76
3.5.4. Yaş Kategorisi İle Boyut Ölçeklerinin Karşılaştırılması	78
3.5.5. Medeni Durum Kategorisi ile Boyut Ölçeklerinin Karşılaştırılması	80
3.5.6. Eğitim Durumunun Kategorisi İle Boyut Ölçeklerinin Karşılaştırılması	81
3.6. Etik Liderlik ölçeğinin boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutlarını Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Denklemleri	82
3.6.1. Duygusal Sinizm Boyutu ile Liderlik Boyutlarının Regresyon Denklemi	82

3.6.2. Davranışsal Sinizm Boyutu ile Liderlik Boyutların Regresyon Denklemi	82
SONUÇ	84
KAYNAKLAR	87



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Vroom-Yetton Modelinde Karar Alma Tarzları	19
Tablo 2. Sinizm Türleri	49
Tablo 3. Katılımcıların yaşla ilgili dağılım tablosu.....	63
Tablo 4. Katılımcıların cinsiyet dağılımı tablosu.....	63
Tablo 5. Katılımcıların medeni durum dağılım tablosu.....	64
Tablo 6. Katılımcıların çalıştıkları sektör (yıl).....	64
Tablo 7. Katılımcıların çalıştıkları alan (yıl).....	65
Tablo 8. Katılımcıların eğitim durumu.....	65
Tablo 9. Yöneticilerin Etik liderlik ölçeğinin Faktör analizi tablosu.....	67
Tablo 10. Örgütsel sinizmin Faktör analizi tablosu.....	69
Tablo 11. katılımcıların yaşlarına ve iki ölçekten elde edilen boyutlara ait tanımlayıcı istatistik tablosu.....	70
Tablo 12. Yaş kategorisi ile ölçeklerin boyutları arasında korelasyon tablosu.....	71
Tablo 13. Liderlik ve Sinizm boyutlarının cinsiyetler bakımından karşılaştırılması tablosu.....	73
Tablo 14. Liderlik ve Sinizm boyutlarının alan kategori bakımından karşılaştırılması tablosu.....	75
Tablo 15. Katılımcıların görevleri ile boyutların karşılaştırılması tablosu.....	77
Tablo 16 Yaş kategorisi ile boyut ölçeklerinin karşılaştırılması tablosu.....	78
Tablo 17 Medeni durum kategorisi ile boyut ölçeklerinin karşılaştırılması tablosu.....	80
Tablo 18 Medeni durum kategorisi ile boyut ölçeklerinin karşılaştırılması tablosu.....	81
Tablo 19 Duygusal Sinizm boyutu ile liderlik boyutların regresyon denklemi tablosu.....	82
Tablo 20. davranışsal sinizm boyutu ile liderlik boyutların regresyon denklemi tablosu.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil1.1: Özellik yaklaşımına göre liderlik.....	10
Şekil1.2: Ohio State yaklaşımına göre lider davranışı.....	12
Şekil1.3: Yönetim biçimleri yaklaşımı.....	14
Şekil1.4. Hersey-Blanchard' Durumsallık Yaklaşımı.....	17
Şekil2.1. Beklenti Kuramı Modeli	44



GİRİŞ

Azerbaycan'ın petrol endüstrisinin gelişiminin kendine özgü başarıları olan çeşitli aşamaları vardır. İlk aşama 1847'de açılan kuyulardan petrol çıkarılmasıyla başlamıştır. Bu süreç 1920 yılına kadar devam etmiştir. 19. yüzyılın başlarında dünyanın ilk petrolü, Bibiheybat'ta 30 metre açığındaki kuyudan çıkarılmıştır. İlk petrol rafinerisi 1859 yılında Bakü'de inşa edilmiştir. 1920 yılında Azerbaycan'da petrol endüstrisinin millileştirilmesinin ardından 1949 yılında açık denizde "Neft Taşları" yatağının keşfi dönemi başlamıştır. 1950 yılında "Neft Taşları" yatağının işletilmeye başlamasıyla Azerbaycan'da deniz petrol endüstrisinin gelişimi hızlanmış bu süreç 1969 yılına kadar devam etmiştir. 1991 yılında Azerbaycan'ın bağımsızlığına kavuşmasının ardından, Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 3 Aralık 1991 tarihinde imzaladığı kararname ile "Azərineft" Devlet Concern kurulmuştur. Petrol kaynaklarından kullanımını tek devlet politikasına dayanarak gerçekleştirmek, petrol sanayisinin yönetim yapısını geliştirmek, yakıt-enerji kompleksinin gelişimini sağlamak amacıyla Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 13 Eylül 1992 tarihli kararnamesi ile "Azərineft" Devlet Concern ve "Azərnefkimya" İmalat Birliğininin temelinde Azerbaycan Devlet Petrol Şirket kurulmuştur. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi (SOCAR) kurulduğu zamandan bugüne pekçok yapısal değişiklik yaşamıştır. Bu çalışmada Azerbaycan Devlet Petrol Şirket (SOCAR)'da Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları İle Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılamaları Arasındaki İlişki araştırılmış ve çok sayıda bulguya ulaşılmıştır. Çalışmanın hipotezlerinden örgütsel sinizm ile etik liderlik davranışı arasında negatif yönlü ilişki doğrulanmıştır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM LİDER VE ETİK LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik davranışı, görev tanımları yasa ve yönetmeliklerle belirlenen yöneticilik görevinin ötesine geçerek, kendi bilgi ve becerisini astlarına aktaran ve yöneten kişi olarak tanımlanabilen liderin örgüt içerisinde oynadığı rolü temsil etmektedir. Bu başlık altında liderlik kavramı, liderlik türleri, geleneksel liderlik teorileri, modern liderlik yaklaşımları, etik kavramı, etik liderlik kavramı, mesleki etik ve örgütsel etik kavramları yer almaktadır.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, kişi veya kişilerden oluşan toplulukları bir amaç doğrultusunda yönlendiren, koordine eden kişinin yönlendirdiği sürecin tamamını içermektedir. Örgütler arası rekabet ortamının sürekli artması işletmeleri rakip işletmelerden üstün tutabilecek ve piyasa şartlarında ayakta tutabilecek ve geleceğe taşıyabilecek bilinçte vizyon sahibi güçlü liderlere olan ihtiyacı arttırmaktadır (Erol, 1991:90).

1.1.1. Liderliğin Tanımı

Sözlükte ifade edilen dar anlamda liderlik, yöneten, sürükleyen, önde giden olarak tanımlanmaktadır. Ancak liderlik dar anlamda tanımlandığında liderlik kavramı gerektiği gibi açıklanamamaktadır. Çünkü liderlik sadece kişileri ve toplumu arkasından sürükleyen kişi değil aynı zamanda kişilere amaç ve hedefler gösteren kişidir.

İşletmelerde, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin bulunduğu her alanda liderlikten bahsedilmekte ve işletmede yönetici pozisyonunda bulunan bireylerin gösterdikleri liderlik biçimleri incelenmektedir. 20. yüzyılın ilk başlarından itibaren bütün dikkatler liderlik kavramına çevrilmiştir. Bu dönemde liderlik kavramının taşıdığı önem kabul edilmesine rağmen liderlik kavramı tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Liderlik kavramı literatürde yer alan pek çok çalışmada sanat olarak vurgulamaktadırlar. Bu çalışmalarda liderlik kavramı bazı durumlarda istenilen amaca ulaşabilmek adına bireylerin davranışlarını ve eylemlerini etkileme

sanatı olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 1996:187). Liderlik arzu edilen isteklerin başarılması amacıyla kişi veya grupları yönlendiren ve onları etkilemeyen sürecin tamamını içeren bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Liderlik tanımlarına bakıldığında, grup ve amaç kavramları ortak paydada birleşmektedir. Her grubun bir hedefi ve hedefi olan her grubun da bir lideri olmak zorundadır. Grup, liderini ister kendi belirlesin isterse grup lideri kendiliğinden oluşsun her ekip ve grupta bir lider olmalıdır. Çünkü insanların yönetilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır.

1.1.2. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar

Yönetim kavramının en önemli konuları, güç, ikna etme, otorite, etkilenme, pazarlık ve itaat gibi kavramlardır. İşletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan bireylerin güç, ikna etme, otorite, etkilenme, pazarlık ve itaat gibi yönetimin en önemli konularına hakim olmaları gerekmektedir. Yönetici olarak görev yapan bireylerin aynı anda iyi birer lider olmaları işletmenin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Yönetimin önemli kavramlarından güç, kişileri etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Güç olgusu, çalışanlara yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu önemli bir kaynaktır. Güç uygulaması etkilemeyi doğurur. Etkileme kavramı, herhangi birinin, başkalarını kendi öneri ve talimatları doğrultusunda faaliyet göstermesi için yaptığı sanat olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2001:449). Güç alanı olarak tanımlanan kavram bireyin etkileyebileceği bireylerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca güç alanı, bireyin başka bireyleri hangi konularda etkileyebileceği olarakta tanımlanmaktadır.

1.1.3. Liderliğin Önemi

Lideri en geniş anlamı ile içinde bulunduğu grup üyelerini ve diğer kişilerden daha çok etkileyen ve onların grup hedeflerini etkileyen kişi olarak tanımlamak mümkündür. Lider her bakımdan üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayan ve grup üyelerince gönüllü izlenen kişidir. Yönetici ise planlama, örgütleme, koordine ve kontrol etme fonksiyonlarını işletmenin amaçları doğrultusunda gerçekleştirebilmek için gerekli otoriteye sahip kişidir (Erdoğan, 2000:108).

Yöneticiye bağlılık ise gönüllü değil sadece sahip olduğu otoritenin bir sonucu olabilir. Çünkü her yönetici bir lider değildir. Astlarını etkilemek, yöneticinin liderlik özelliklerine bağlı olacaktır. “Lideri farklı kılan, fikirlerindeki nitelik, yüksek ikna gücü inançlarına ve doğruluğa olan bağlılık ile içlerindeki öğrenme arzusudur. Liderler takipçilerine amaçlarına ulaşmak için gerekli yolu açarlar (Senge, 1996:68). En mükemmel liderler astlarının da birer lider olabilmesi için çaba gösteren kişilerdir. Onlar astlarının kendilerine bile itaat etmesinden huzursuzluk duyarlar. Böyle kişilerle çalışmak istemezler. Onlar liderlerin lideri olma gayretindedirler.

1.1.4. Liderliğin Özellikleri

Liderlik sonsuz bir etkinliktir. Organizasyonun ayırt edici değerini ortaya çıkarmaya çalışır. Liderler iletişime oldukça açık, rahat iletişim kurabilen, üstün yönleri hızlı fark eden organizasyonda yer alan kişileri etkileyen ve olumlu yönde değiştirebilen ve buna dayanarak hareket eden kişilerdir (Çelik, 2007:69).

Uzun yıllar boyunca lideri tanımlamak için evrensel bir tanım bulunmaya çalışılmıştır. Ancak kültürel farklılıklar liderin tanımında da farklılıkları gerektirmektedir. Genel olarak ise liderliğin çalışanlar üzerinde kurulan bir güç olduğunu söylemek mümkündür (Hoşcan, 2003:6).

Liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Yetiştirici, yargılayıcı değil
- Değişkenleri ve onun nedenlerini anlamaya çalışan

- Organizasyonun içinden engelleri uzaklaştırmaya çalışan
- Bütün müşteri kuvvetlerine cevap verebilen
- Gelişen süreçler üzerinde bir etki yerleştirebilen
- İnsanları mal değil mücevher olarak kabul eden
- İnsanların yardım ihtiyacı olduğunu kabul etmeye çalışan ve daha sonra yardım eden
- Bir güven atmosferi oluşturan
- Yönettiği işi bilen
- Eğitimi umutlandıran ve her personelin gelişimini devam ettirendir (Tekarslan, 2000:121).

1.2. Liderlik Türleri

Yöneticilerin benimsediği liderlik veya yönetim anlayışı, o yöneticinin lider olarak performansı üzerinde etkilidir. Yaygın olarak kullanılan liderlik türleri; emir verici, demokratik, ilişki odaklı, bürokratik ve karizmatik liderlik türleridir.

1.2.1. Emir Verici Lider

Emir verici liderlik, sahip olunan konumdan kaynaklanan, otoritenin yoğun olarak kullanıldığı, kararların yönetici tarafından alındığı liderlik türüdür. Emir verici liderler, çalışanlarının karar almasına izin vermez, tüm kararları sorumluluk devretmeden kendileri alırlar. Emir verici liderliğin yoğun olduğu örgütlerde hızlı karar alınır ancak takım ruhu, güven ve işbirliği bulunmaz (Çoroğlu, 2003: 27). Emir verici liderlik genelde bürokrasinin hakim olduğu ve geleneksel yönetim yaklaşımı olan organizasyonlarda görülmektedir. Bu tür liderler çalışanlarının verilen emirlere ve komutlara anında uymasını bekler. Örgüt hedeflerinin, planların ve stratejilerin belirlenmesinde çalışanlara söz hakkı tanınmaz (Eren, 2000: 453).

Emir verici liderler genellikle çalışanlarının ihtiyaçları ile ilgilenmezler. Herhangi bir fikir alışverişi yapmadan, çalışanlarının istekli olup olmadıkları ile ilgilenmeden görev atamalarını yaparlar (Keçecioglu, 2003: 118). Emir verici liderlerin karar alma anlayışı tepeden inmedir ve bu anlayışları nedeniyle, yeni fikirlerin ortaya çıkması pek mümkün olmaz. Çalışanlarda fikirlerine değer verilmemesi nedeniyle önemsenmeme duygusu hakimdir, bu nedenle çalışanlar sorumluluklardan kaçır, işlerini sahiplenmez ve benimsemezler (Goleman vd.,2002: 69).

Emir verici liderliğin en olumsuz yanı, liderin fazlasıyla bencil davranması, iş görenlerin düşünce ve duygularını umursamamasıdır. Bunun sonucunda çalışanlar örgütün hedeflerini benimsemez, motivasyonları düşer ve örgüt içi çatışmalar artar. Bu olumsuz yönlerine rağmen emir verici liderlik doğru kullanıldığında olumlu etki de yaratabilir. Bu olumlu etkiler; karar verme sürecinin hızlı olması ve zaman kayıplarının azalmasıdır. Doğal afetler sonrası hızlı karar vermek önemli olduğundan, benzer olağanüstü durumlarda emir verici liderliğin benimsenmesi yararlı olacaktır (Goleman vd., 2002: 70).

1.2.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik anlayışını benimseyen liderler, yetkilerini paylaşma eğilimindedirler. Başka bir deyişle, demokratik liderlik, hedeflerin çalışanlar ve lider tarafından belirlendiği liderlik tipidir. Hedefler, planlar, politikalar, iş dağılımları ve iş tanımları belirlenirken lider astlarının fikir ve düşüncelerini gözeterek karar verir (Aykan, 2004: 214). Demokratik liderlikte, liderler kararlarını iş görenleri ile paylaşmaktadır. Demokratik liderlikte, çalışanlar örgütteki faaliyetler hakkında bilgilendirilir ve karar alma aşamalarında yer alırlar. Bu tarz liderlerin en belirgin özelliği çalışanlarını bilgi düzeyleri ile etkilemeleri ve paylaşım düzeylerinin yüksek olmasıdır (Tengilimoğlu, 2005: 7-8).

Demokratik liderler buldukları organizasyon ve çevreyi sürekli gözlemlerler. İnsan ilişkilerini son derece önemserler. Çalışanlarını sürekli

destekler ve karar alma sürecine dahil ederler (Stoner ve Edvard, 1992: 417). Bu liderlik tarzının en olumlu yönü, iş görenlerin de örgütün hedef, karar ve stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayabilmeleridir. İş görenler kendi istek ve düşüncelerine önem verilmesi nedeniyle daha yüksek performans gösterecek şekilde motive olurlar.

Demokratik liderliğin olumsuz yönü ise, tüm karar verme süreçlerinin yavaşlaması ve zaman kayıplarının artmasıdır. Acil karar gerektiren faaliyetlerde bu tarz liderlik yaklaşımı önerilmemektedir. Hatta kararların etkililiğini kaybetmesi ve örgüt karar alınmaz hale gelebilmesi mümkündür (Eren, 2000: 489).

1.2.3. İlişki Odaklı Liderlik

İlişki odaklı liderler çalışanları ile yakın ilişkiler kurarlar. Örgüt faaliyetlerinden çok çalışanların duygu ve düşüncelerine değer verirler. Çalışan memnuniyeti ve uyumu onlar için daha önemlidir. İlişki odaklı liderler çalışanlarını kendileri karar alarak faaliyetlerini gerçekleştirecek şekilde serbest bırakmışlardır. Bu tarz liderler çalışanları ile güçlü bir bağ kurmakta ve yönetim şekilleri sadakate dayanmaktadır (Goleman vd., 2002: 73).

İlişki odaklı liderler korumacı yaklaşıma sahiplerdir. Çalışanlarına fikir konusunda danışsa da genellikle kararları kendileri alırlar. Astlarını duygusal olarak motive ederler ve cezalandırmayı tercih etmezler. İlişki odaklı liderlerin çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve örgütün yararına işler yapabilmeleri için insanları motive edebilme, empati yapabilme ve sosyal beceri gibi yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yetenekler sadece ilişki odaklı liderler ile birlikte başarılı liderlik için de gereklidir. İlişki odaklı liderler çalışanlarına, onları önemseydiğini ve desteklediğini hissettirir. Bu tarz liderler çalışanları ile ilişkilerini en üst düzeyde tutar ve örgüt içi uyumu arttırırlar. Liderlerin ve çalışanların arasında güçlü ilişkiler bulunması, duygusal bağları ve güven duygusunu güçlendirerek, örgüt verimliliğini arttıracaktır (Eren, 2000: 437).

1.2.4. Bürokratik Lider

Bürokrasi organizasyonel yapıyı ifade etmektedir. Örgüt içindeki görevlendirmeleri ve örgüt organizasyonundaki konumunun nasıl olacağı, bürokratik bir yapılanma ile belirlenir (Weber, 1998: 309). Bürokratik liderlikte tüm hedefler ve bu hedeflere ulaşılması için tüm faaliyetler belirlenmiş ve çeşitli birimlere iş tanımları olarak dağıtılmıştır. Hedefler, faaliyetler ve iş tanımları belirlenen bu örgütte gerekli olan tüm araç ve kaynakların kullanımı için yetkiler de resmi olarak belirlenmektedir (Erdoğan, 2000: 53). Bürokratik liderlik, kurallara ve yönergelere göre hüküm verilmesine dayanır. Görev tanımları net bir şekilde bellidir ve gerektiği durumda cezalandırmalar yapılır. Resmi bir çalışma ortamı bulunmaktadır.

1.2.5. Karizmatik Lider

Sosyal bilimlerde karizma ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmış, 1947 yılında, izleyenleri önemli durumlarda yönlendirebilmek için hissedilir bir şekilde ortaya çıkan güce karizmatik güç denilmiştir (Berberoğlu, 2002:285).

Kaos ve kriz ortamları değişimi de yanında getirmektedir, işgören ihtiyaçlarının ve amaçlarının örgüt ile uyuşmaması, iş gören tatminsizliği, örgütte huzursuzluk ve başarısızlığın olması durumunda ve iş görenlerin bu koşullara rağmen örgüte bağlılığını sağlayacak bir örgüt misyonunun bulunması örgüt içinde karizmatik liderliğin ortaya çıkması daha kolay olacaktır. Karizmatik liderlerin çoğunlukla zor, kriz ortamlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Karizmatik liderliğin varlığı demokrasi ile pek uyuşmadığından günümüz demokratik ortamında ortaya çıkma durumu azalmıştır. Karizmatik liderlerin bazı özellikleri şu şekildedir (Şahin ve diğerleri, 2004: 660);

- Üstün iş yapabilme yetenekleri vardır
- Kendilerine güvenirlir
- İnsanları etkileme ve onlara baskın olma ihtiyacı hissederler
- İnsanları kendi inançlarının doğruluğuna ikna etmeye çalışırlar.

- Risk alırlar.
- Hedeflere ulaşmak için yüksek maliyetleri göze alabilirler.
- Çalışanlarının ihtiyaçlarına önem verirler.
- Zor durumlarda çözümler üretebilirler.
- Yeteneklerinde süreklilik arz ederler.

1.3 Geleneksel Liderlik Teorileri

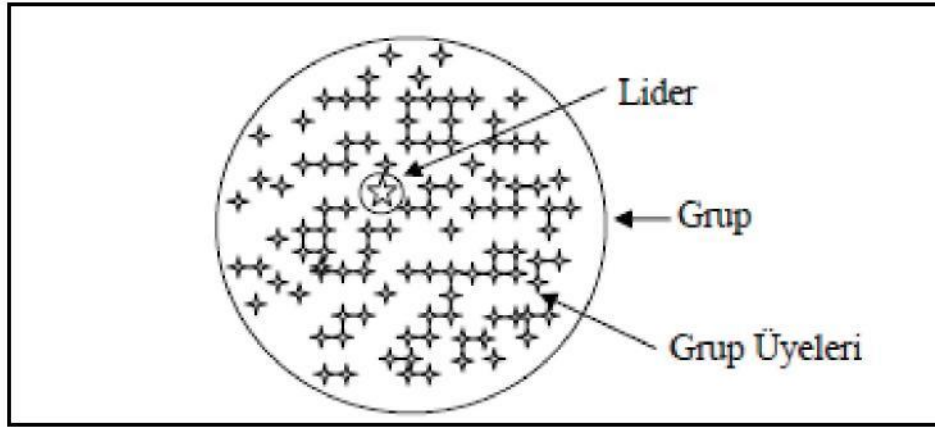
Henüz genel geçer bir liderlik teorisi olmamakla birlikte tek bir profil olarak belirlenen lider ya da lider olmak için herkesçe kabul edilmiş bir gösterge de bulunmamaktadır (Hamilton, 2008: 371).

Liderlik kavramı Geleneksel Liderlik Teorilerinde lider kişinin fiziksel kabiliyetlerinin yanında kişilik özelliklerinin de bahsedildiği “Özellikler Teorisi” ve de davranışlarının değerlendirildiği “Davranışsal Liderlik Teorileri” olarak literatürde yer almaktadır (Becerem ve Çetin, 2007: 125).

Literatürde yaygın olarak karşımıza Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık Teorileri çıkmaktadır. Alt başlıklarında sıralanan Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık Liderlik Teorilerine değinilecektir.

1.3.1 Özellikler Teorisi

Liderlik konusunda ilk bulunan teoridir. Bu teoride liderin doğuştan sahip olduğu özellikleri sayesinde lider olduğu savunulmaktadır. Doğal liderlerin kendilerini diğerlerinden ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip olduğuna inanılmaktadır. Liderlik "doğustandır, sonradan kazanılmaz" bu teorinin temelini oluşturmaktadır (Akyüz, 2002:112).



Şekil 1.1: Özellik yaklaşımına göre liderlik

Kaynak: Koçel, 2005:588

Teorinin temeli psikolojiye dayanmakta olup teori 1920 ve 1930'larda geliştirilmiştir. Teorinin temelinde, lideri diğerlerinden ayıran özelliklerin doğuştan miras alındığı ve bunların lideri diğerlerinden farklı kıldığı anlayışı yatmaktadır. Ayrıca literatürde bu teoriye göre liderin etkili olabilmesi için hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusunda da çalışmalar yapılmıştır (Hamilton: 372-373). Yapılan Psikolojik testler özelliklerin belirlenmesinde yardımcı olmuştur. Genel olarak beklenen özelliklerde; liderin fiziksel olarak enerjik yapıya sahip olması, bilgili ve akıcı konuşabilme yeteneğine sahip olması, kişilik özelliği olarak açık sözlü, etik, adaletli davranması, dürüst olması, sorumluluk sahibi olması, amacına hedeflenmiş olması ve sosyal özellikler olarak popüler, nazik, zarif ve sosyal olması gelmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

Özellikler teorisindeki çalışmalar başarılı bir lider olmak için sahip olunması gereken özellikler arasında geçerli bir bağ oluşturamadığı için başarısızlığa uğramıştır. Genellikle kabul edilmiş olmasına rağmen farklı kişilik ve stillerinde özellikle de cinsiyet ve kuşaklar arası farklar göz ardı edildiği için literatürdeki çalışmalar kişilik özelliklerinden çok davranış ve durumları incelemeye yönelmiştir (Hamilton, 2008: 372-373).

1.3.2 Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranış yaklaşımları, özellik teorisi araştırmacılarından farklı olarak liderin özellikleri ile değil, liderin etkililiğine odaklanmaktadır (Akyüz, 2002: 112). Bu teoride başarılı liderlerin profili davranışları izlenerek belirlenmeye çalışılmıştır (Şişman, 2014:6). Davranışsal Liderlik Teorisi üzerine yapılan çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bu tarzlar üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74). Bu teorinin ana fikri lideri başarılı yapan faktörlerin özellikler teorisinde olduğu gibi özellikler değil, liderin grup içerisindeki bireylerle olan iletişimi, görev dağılımı, planlama ve kontrol şeklidir (Yıldız, 2013: 228).

Aşağıda yeni başlıklar halinde Davranışsal Liderlik Teorisinde yer alan tarzlar açıklanacaktır.

1.3.2.1. Iowa State Üniversitesi Araştırmaları

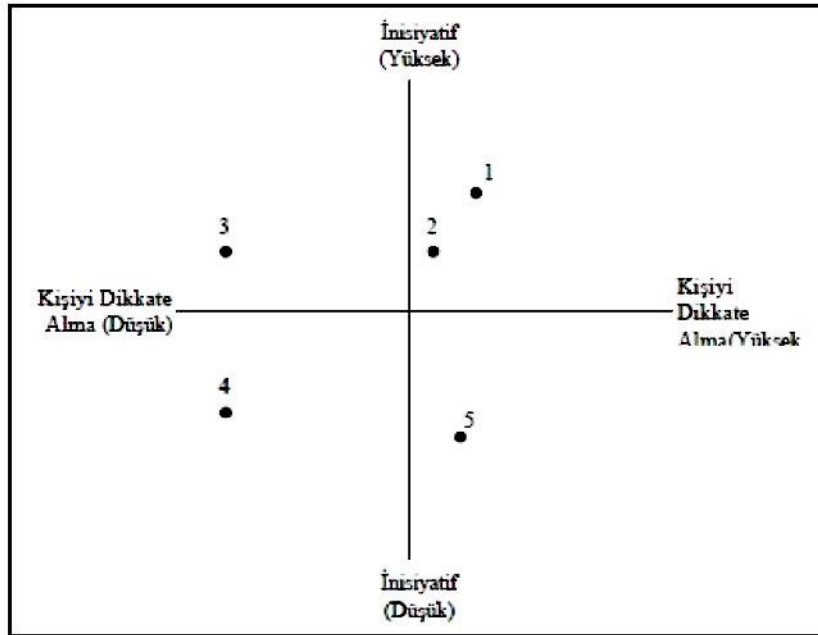
Bu araştırmada farklı liderlik tarzlarına sahip liderlerin üç farklı grup üzerinde liderlik etmesiyle sağlanmıştır. Birinci gruba otokratik lider, ikinci gruba demokratik lider ve üçüncü gruba da gruptaki kişilerin karar almasını sağlayan serbestçi lider önderlik etmiştir. Deney dolayısıyla yapılan maskelerin yapımı sırasında farklı gruplar arasında farklı etkileşimlerin olduğu ortaya çıkmıştır. Birinci grupta bazıları lideri dinlemiş bazıları ise itirazda bulunmuştur. İkinci grupta dostça yakınlık elde edilmiştir. Üçüncü grupta ise bireysellik ön plana çıkmış ve bilgi alışverişi grup içerisinde gerçekleşmemiştir. Sonuç olarak birinci grupta üretilen maske sayısı yüksek ancak kalite düşük çıkmıştır. İkinci grupta ise birinci gruba göre üretim miktarı düşük ancak üretilen ürün kalitesi oldukça iyi sonuç vermiştir. Üçüncü grupta üretim miktarı da kalitesi de düşük çıkmıştır. Bu deney sayesinde liderlerin farklı tarzlarının grup içerisinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır (Özmen, 2009: 24-25).

Lewin'in bu araştırmasında en etkili liderlik tarzının demokratik tarz olduğu anlaşılmaktadır. Baskıcı tarzların isyana neden olduğu bir yandan da tamamen serbest bırakılma yaklaşımında ise işleri ile bağ kurmak için kişilerin enerjisi

harcamadıkları fakat doğru yönetildiklerinde iyi işler çıkardıkları görülmektedir. Her ne kadar çocuklar üzerinde yapılan bir araştırma olsa da sonuç olarak oldukça etkileyicidir (<http://changingminds.org/e.t.12.03.2018>).

1.3.2.2 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi Liderlik araştırmaları 1940'lı yıllarda Raph Stogdill önderliğinde yapılmış büyük bir çalışmadır (Özkalp ve Kirel, 2013:149). Araştırmalar sonucunda iki liderlik türü ortaya çıkmıştır. Birincisi göreve yönelik diğeri ise kişiye yöneliktir. Göreve yönelik liderlik tarzında, işe yönelme ile inisiyatif; kişiye yönelik liderlikte ise daha çok kişiye yönelme ve onu dikkate alma söz konusudur (Çevirgen ve diğ., 2010: 22). İlişkiye dayalı liderlik davranışı göreve bağlı olan modelin tersine grup içindekileri kararlarda etkin kılan liderlik stildir (Akyüz, 2002: 112). Çalışmanın sonucunda kişiye yönelik liderlik tarzının daha etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Becerren ve Çetin, 2007: 127).



Şekil 1.2: Ohio State yaklaşımına göre lider davranışı

Kaynak: Koçel, 2005:591

Davranışsal Liderlik Teorisi bulunulan çevre ve koşullara ağırlık verilmemesi sebebiyle eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005:5).

1.3.2.3 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bu teorideki amaç başarılı ekiplerin incelenerek liderlik davranışlarının belirlenmesidir (Özkalp ve Kirel, 2013: 149). Araştırmanın sonunda işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010 :74).

Liderlik davranışları Ataman (2001:459) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- İşe Yönelik Lider: Ekipteki kişilerin çalışmalarını yakından takip ederek ve cezalandırma ile otorite yetkisini kullanarak liderlik tarzı sergilemektedir.
- Kişiyeye Yönelik Lider: Ekipteki kişilerin iş tatminlerini gerçekleştirmek için çalışma şartlarını geliştiren, kişisel gelişime önem veren liderlik tarzı sergilemektedir. Esas olarak yetki devrine dayanan liderlik tarzıdır. İzleyicilerin kişisel gelişmeleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış göstermektedir.

1.3.2.4 Likert'in Sistem Dört Modeli

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarının devamı niteliğinde Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2005:595).

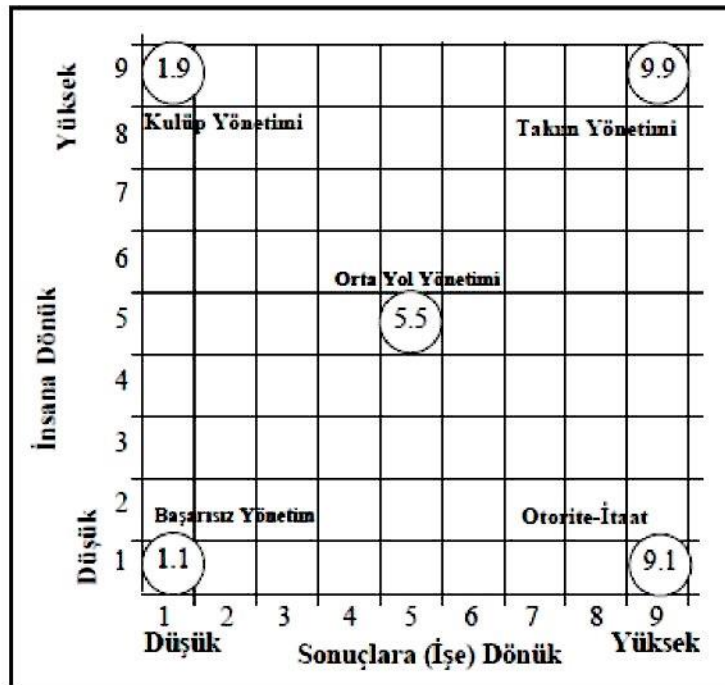
Rensis Likert dört farklı yönetim tarzı belirlemiştir. Bunlar İstismarcı Otokratik, Yardımsever Otokratik, Katılımcı ve Demokratiktir (Dininni, 2011).

Michigan ve Likert'in Sistem Dört Modeli'nin ortak noktası her ikisinin de liderlik davranışlarını belirlerken işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik tarzlarını esas alınmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

1.3.2.5 Blake ve Moutan'ın Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Blake ve Moutan liderlik ızgarası çalışması sonucu dört farklı temel liderlik tarzı ortaya çıkarılmıştır (Hamilton, 2008: 374). Bunlar;

- Otoriter: Üretime odaklanan, kişiye ilginin az olduğu liderlik tarzıdır. Lider görev odaklıdır.
- Kulüp Yönetimi: Üretime ilginin az, kişiye olan ilginin yüksek olduğu yönetim tarzıdır. Lider görevleri yerine getirmek için kişileri cesaretlendirir ve yeri geldiğinde ödüllendirir.
- Güçsüzleştirilmiş Yönetim: Üretime ve kişiye ilginin az olduğu yönetim tarzıdır. Liderin kontrolü yoktur aynı zamanda kişilerle iletişimi de yoktur.
- Takım Yönetimi: Üretime ve kişilere ilgi yüksektir. En verimli yöntem olarak ortaya çıkmaktadır. Lider üretimi desteklerken aynı zamanda çevreyi de iyileştirmeye çalışmaktadır (Hamilton, 2008; 374-375).



Şekil 1.3: Yönetim biçimleri yaklaşımı

Kaynak: Blake ve McCauley, 1991: 29

1.3.2.6 Mc Gregor'ın X ve Y Teorisi

X ve Y Teorileri birbirinden farklı iki yönetim tarzına değinmektedir. X teorisini benimseyen lider otoriter stile sahiptir. X stili 20. yüzyılın ilk bir kaç on yıllık süresince çoğunluktadır. Y teorisi katılımcı bir yönetim tarzı olup bireyin kendi yönetimi ve kontrolündedir (Economist, 2008). Günümüz dünyasında hiç şüphe yoktur ki Y teorisi gerçekten iyi bir buluş ve bu buluşun yöneticilerin dikkatine sunulması daha da güzel bir iştir. Çalışma dünyası tamamen insanlar içinken liderlerin insanlara güvenmesi ve güvenin karşılıklı olması hiç kuşkusuz çok başarılı şirketler yaratmaktadır (Stewart, 2010: 2).

1.3.3. Durumsallık Teorisi

Araştırmacılar, başarı gösteren liderlerin özelliklerini tanımaya çalışırken, pek çok araştırmacı da aynı özellikteki liderlerin kimi durumlarda başarılı olurken, kimi benzer durumlarda da bu başarıyı ulaşılamamalarıyla ilgilenmeye başlamıştır. Bu kapsamda araştırmacılar iki önemli konuya cevap aramaktadır. Bunlar “ Belli bir durumda benzer, hatta hemen hemen aynı özelliklere sahip liderlerin biri etkiliyken, niçin bir diğerrinin etkisiz kalması” veya “belirli bir durumda etkili olan liderin, bir durum değışikliğı yaşadığında neden aynı etkinliğe ulaşılamamasıdır”. Özet olarak, insani ilişkilerle ilgili önemli yapısal faktörlere dayalı yeni liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teorilere de “Durumsal Yaklaşım Teorileri” denmiştir. Bunlar; Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Hersey Blanchard’ın Yaşam Dönemi Kuramı, Amaç-Yol Kuramı ‘dır (Aydoğmuş,2004: 49).

1.3.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fiedler’e göre liderin davranışını etkileyen üç tip durumsal değışken vardır (Oral, 2013):

Önder-Ast İlişkileri: Liderin altında çalışanlar tarafından benimsenme derecesini ifade eder.

Görevin Yapısı: Grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup olmamasını ifade eder.

Liderin Makamına Verdiği Yetki: Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme şeklindeki sahip olduğu yetkilerin seviyesini ifade eder.

1.3.3.2. Amaç- Yol Kuramı

Yol-amaç kuramı, liderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini veya bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Bu yaklaşımda yöneticiden liderliğe geçiş için üç davranış biçimini iyi değerlendirmek gerekir (Kardam, 2006:76). Bunlar;

- Çalışanların ihtiyaçları ile grup amaçlarını iyi birleştirmek gerekir. Elemanlar çalıştıkları işte tatmin bulacaklar, bu tatmini arttırmak için izleyecekleri yol ne olmalıdır.
- Yönetici sadece astlarının başarımlarını organize etmek istemeyecektir. Birlikte çalıştığı kişilerin de bireysel olarak ya da grup olarak iş başarımlarını nasıl arttıracaklarını araştırmak ve bu konuda özel yöntemler geliştirmek durumundadır.
- İş görenlerin yapacakları iş ile uyumlu olmalarını sağlamaları gerekir. Çalışanların teknik ve psikik özellikleri ile iş başarımları arasında denge kurmak zorundadır.

1.3.3.3. Hersey ve Balnchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı

Hersey ve Balnchard'ın Durumsallık Yaklaşımı'na göre otoriter ve destekleyici davranışların seviyesi, izleyicilerinin hazır olmalarına dayanmaktadır. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmelidir. Astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse, yani az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmek istedikleri davranışlar; daha olgun olan

astların görmek istedikleri davranışlarından farklı olacaktır. Lideri etkin kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir (Can, 2012:42).

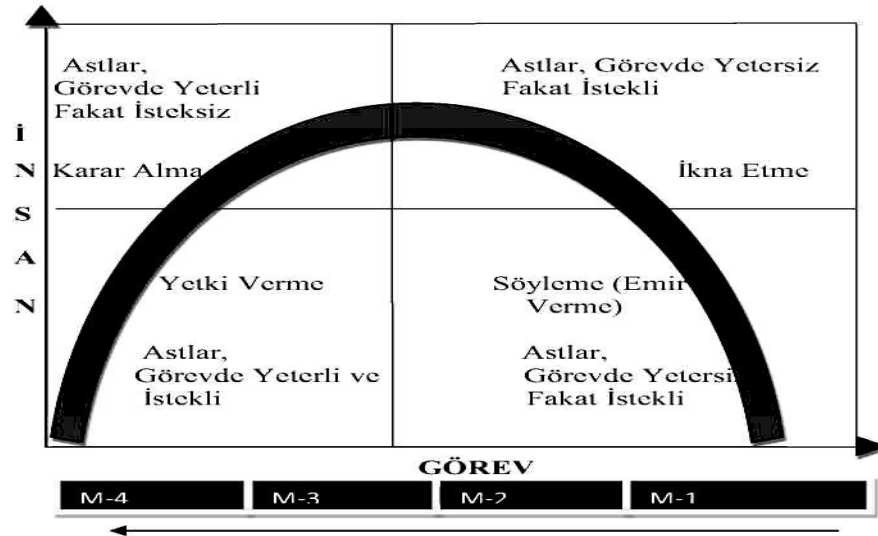
Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliği o kadar artırır. Lider, izleyenler üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir (Yılmaz, 2008: 126):

Amaçlar üzerinde izleyenleriyle beraber çalışarak onları erişebilir.

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını sağlayabilir.

İzleyenlerine kendilerini geliştirme olanağı verebilir.

Lider, izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik stilini tayin eder. Bu teoriye göre izleyenlerin olgunluk düzeyi dört gruba ayrılmıştır. Liderlik stilleri aşağıda yer alan Şekil 1.4.'de gösterilmiştir (Yılmaz, 2008:126-127).



Şekil 1.4. Hersey-Blanchard' Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Yılmaz,2008:126-127

M-1: Emir Verme, Söyleme: İzleyicilerin olgunluk seviyesi düşüktür. Lider, göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

M-2: Satma, İkna Etme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir.

Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-3: Karar Alma: İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.

M-4: Yetki Verme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir.

Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedir.

1.3.3.4. Vroom, Yetton ve Jagon'un Karar Verme Modeli

Durumsallık yaklaşımına diğer bir katkı Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülen ve Author Jugo tarafından gözden geçirilerek tamamlanan Lider Katılım Modelidir. Liderin etkin karar vermesine odaklı olduğu için model, “Karar Ağacı Modeli” olarak bilinmekte ayrıca “Liderin Katılım Teorisi” veya “Normatif Liderlik Teorisi” adlarıyla da anılmaktadır. Model, karar almaya katılımı ve liderlik davranışlarını ilişkilendirmektedir. Görev yapılarının tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğini düşünen araştırmacılar, lider davranışının görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanması gerektiğini önermektedirler. Vroom liderlik stilini dört genel sınıflandırma içerisinde tanımlamıştır. Bunlar otoriter (AI, AII), danışmacı (CI, CII), yetki devreden (DI) ve grup (GI, GII) temelli liderliktir (Keçecioğlu, 1998:101).

Vroom ve Yetton'a göre karar verme modelinde kararın etkililiği üç kritik özelliğe bağlıdır (Mullins, 2006:201).

Kararın Niteliği: Kararın niteliği çalışmalarda verimliliği etkiler, Örneğin atamalar gibi çalışanların, çalışma yöntemleriyle ilgili alınan bir karar, çalışanların verimliliğini daha fazla, direkt işle ilgili olmayan karar ise daha az etkileyecektir.

Kararın Kabul Edilebilirliği: Kararın, astlarca benimsenmesi oranında uygulamaya meyilli olacakları, aksi takdirde karara direniş gösterebilecekleri yaklaşımdır. Yüksek kalitedeki karara gerekli olandan fazla zaman harcanmaması gerektirir. Çünkü bu durum kararın etkinliğini azaltır (Aslan, 2013:23).

Vroom ve Yetton tarafından katılımcı karar vermesi ile ilgili beş düzey (tarz) tanımlar (en otokratik liderlikten, en katılımcı liderliğe kadar).

Tablo 1. Vroom-Yetton Modelinde Karar Alma Tarzları

Karar Tarzı Kodu	Tanımı
Otokratik (A1)	Yönetici kararı tek başına alır.
Otokratik (A2)	Yönetici astlarından bilgi alır, ancak kararı tek başına verir. Astlarını durumla ilgili isterse bilgilendirir.
Danışmalı (C1)	Yönetici durumu astlarına açıklar, bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister. Astlar grup olarak toplanmaz ve yönetici tek başına karar verir.
Danışmalı (C2)	Yönetici ve astlar durumu tartışmak için toplanır, ancak kararı yönetici tek başına alır.
Grup (I)	Yönetici ve astlar durumu tartışmak için toplanırlar ve karar grup halinde alınır.

Vroom ve Jago genelleştirilmiş liderlik problemleriyle ilgili dört karar ağacı geliştirmişlerdir. Bunlar (Gatewood, vd., 1995);

- Zaman baskısı olan grup,

- Grup problemleri olan, zaman baskısı olmayan grup,
- Zaman baskısı olan kişisel problemler,
- Zaman baskısı olmayan kişisel problemlerdir.

Araştırmacılar karar verme ağacının oluşmasında, tanımlı durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını tanımlayabilmek için yedi soru belirlemişler ve bu soruların sonunda liderin hangi davranış biçimini sergilediği veya sergileyeceği ortaya çıkmaktadır (Aykanat, 2010:46).

1.4. Modern Liderlik Yaklaşımlar

Kişisel, davranışçı ve durumsal liderlikle ilgili tartışmalar devam ederken alan yazında yeni liderlik yaklaşımları tartışılmaya başlanmıştır. Bu bölümde liderlik alan yazınında özellikle son yıllarda tartışılan karizmatik, etkileşimci, stratejik ve otantik liderlik yaklaşımları sunulmuştur.

1.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik otorite liderin kişiliğine bağlıdır. Bu güç, halkın saygınlığını kazanarak elde edilir ve liderin etkisine dayanır. Bu tür bir otorite, devinim içindeki bir toplumun, bir başka deyişle ortak bir girişimin sürdürülmesinde aynı amaçla bir araya gelmiş bir topluluğun belirtici niteliğidir (Caillois, 2004:53).

Karizmatik lider, sahip olduğu karizma oluşturan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya yöneltebilen kişidir. Karizmatik liderler çalışanlarını üstün performans sağlamaları yönünde gayret gösterirler.

Mevcut literatüre bakıldığında, karizmatik liderlerin takipçilerinin “zayıf veya hayatlarında bir yön veya psikolojik bir anlam arayışında” olabilecekleri çıkarımı yapılmakla beraber, takipçilerin “liderlerinin vizyon ve tarzı ile uyumlu olabilecekleri ve konuyla ilgili kendilerini rahat hissedebilecekleri” önermesi yapılmaktadır ve bu da takipçilerin zayıf olmaktan ziyade güçlü oldukları anlamına

gelmektedir. Klein ve House (1998), karizmatik liderlerin takipçilerinin, karizmatik olmayan liderlerin takipçilerinden farklı olmayabileceği olasılığını da ortaya koymaktadır (Schyns ve Felfe, 2006:26).

Karizmatik liderlik dönüşümcü sürecin de esasını oluşturmaktadır ve Dönüşümcü Liderlik kategorisi içerisinde ortak varyansın en büyük kısmını teşkil etmektedir. Takipçiler karizmatik liderlerini taklit etmek istemekte ve lider tarafından desteklenen görüş ve değerlere son derece güvenip ve genellikle liderleri için oldukça yoğun duygular beslemektedirler. Dönüşümcü Liderliğin Bass tarafından geliştirilmiş modeli, iki ek liderlik etkeni -bireysel düşünce ve zihinsel teşvik- ile karizmatik liderlikten ayrılmaktadır (Bass vd, 1987:42).

Graham tarafından yapılmış bir çalışma (1991); Weberci karizmatik otorite, kişisel şöhret karizması (personal celebrity charisma), dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik kavramlarını mukayese etmiş ve karizmatik liderliğin, tüm liderlik modelleri için teorik destek oluşturduğu iddiasında bulunmuştur. Graham'ın kanaatine göre, gerek dönüşümcü liderlik gerekse hizmetkâr liderlik hem ilham verici hem de ahlakîdir. Ancak; ilerleyen zamanlarda, bu iki modelin birbirinden ayrıldığı noktalar bulunduğunu ve hizmetkâr liderliğin daha pasif takipçilere yönelik olduğunu belirtmiştir. Açıklığa kavuşturulmamış olan nokta, hizmetkâr ve dönüşümcü liderlik olgularının evrensellikleridir (Smith vd, 2004:48).

Farklı kişiliklerin karşılıklı anlayışlılığı da kurumlar içerisindeki etkileşim vasıtasıyla iletişimi geliştirmektedir. Bu nedenle, liderlerin kişiliğe dayalı olarak eğitilmesi, kişilerin liderlik tarzlarının güçlü yönleri ile geliştirilebilecek alanların bulunması konusunda yardım sağlayacaktır. Son zamanlarda, Howell ve Shamir (2005) gibi araştırmacılar, karizmatik liderlik sürecinde takipçilerin rolleri üzerine yoğunlaşmışlardır. Takipçinin kendi kişiliği ile ilgili anlayışı ve kimlik yönelimine bağlı olarak, liderler ile takipçileri arasında farklı türde ilişkiler bulunduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacıların literatür taramaları göz önüne alındığında görülmektedir ki; takipçilerin liderlerini önemli ölçüde kabul etmesi durumunda,

lider daha etkili bir role sahip olduğunu hissedecek ve bu da karizmatik liderin, takipçileri üzerindeki etkisini arttıracaktır.

Karizma konusunda merak edilen nokta karizmanın doğuştan mı var olduğu yoksa öğrenme yoluyla karizmatik lider olunup olunamayacağıdır. Bir kısım araştırmacılar karizmanın doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve öğrenilemeyeceğini savunurken bazı araştırmacılar da bireylerin karizmatik olmayı öğrenebileceğinden bahsetmektedir. Bu araştırmacılara göre bireyler karizmatik olmak için aşağıdaki üç aşamalı bir süreci takip etmelidir (Robbins ve Judge, 2013:102);

Birey, karizmasını iyimser bir bakış açısına sahip olmakla geliştirebilir. İletişimde sadece sözleri değil tüm bedenini kullanmalıdır.

- Birey, diğerlerini peşinden sürükleyecek bağ yaratmalıdır.
- Birey, astların duygularını harekete geçirerek onların içindeki potansiyeli açığa çıkarmalıdır.

Karizmatik liderlikle ilgili son olarak değinilmesi gereken konu karizmanın yüksek stres ve belirsizlik koşulları altında ortaya çıktığıdır. Bu yüzdendir ki karizmatik liderler genellikle politikada, din alanında, savaş zamanında ve şirket iflasında veya şirketi tehdit eden durumlarda ortaya çıkmışlardır. İlgili literatüre göre Karizmatik Liderlere örnek olarak; Atatürk, John.F Kennedy, Martin Luther King gösterilebilir (Robbins, 2001:61).

1.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Transaksiyonel (İşe Yönelik) liderlik, takipçiler ile liderler arasında geçen ve bir dizi ödüle dayalı karşılıklı işlemleri kapsayan sosyal bir alış-veriş sürecidir. İşe Yönelik Lider, performans beklentilerini, hedefleri ve hedeflenenlerin yerine getirilmesi ile ödülleri birbirine bağlayan yolu açıkça ortaya koyar. Lider, aynı zamanda takipçilerinin performanslarını gözlemleyerek gerektiği takdirde düzeltici önlemler almaktadır.

İşe Yönelik Liderliğin en belirgin özellikleri şartlı ödül (contingent reward) ve istisnai yönetimdir (management-by-exception). Aktif Transaksiyonel (İşe Yönelik) Lider, astları ile yapacağı görüş alışverişi vasıtasıyla, üzerinde anlaşmaya varılmış olan performans standartlarını karşıladıkları takdirde ödüllerin verileceğini vurgulamalıdır (şartlı ödül). Bu liderlik sekli; hedeflerin açıklığa kavuşturulması, çalışma şartları, görev dağılımı ile ekipman konuları üzerinde durur. Daha az aktif olan (literatürde “Pasif olarak da ifade edilmektedir) Transaksiyonel (İşe Yönelik) Lider ise, standartlar karşılandığı sürece düzeltici eylemden kaçınma yöntemini (istisnai yönetim) uygulamaktadır (Bass vd, 1987:202).

İşe Yönelik Liderlerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Kutunis, 2003);

Koşullu Ödüllendirme: Astlar iyi performans sergilerlerse ödüllendirilirler. Liderler astlarını gözlemler, onlara geri bildirimde bulunur.

İstisnalarla Yönetim: İşle ilgili kurallar, standartlar belirlenir. Düzeltici müdahaleler yapılır. Hata olunca müdahale yapılması ve yalnızca hataların dile getirilmesi astlarda stres yaratır.

Tam Serbestlik Yönetimi: Yönlendirme, performansı gözlemeleme, sonuçlarına odaklanma yoktur.

1.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik, çalışanlarının gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Bu değişim ve yenilenmeyi çalışanların en iyi performanslarını kullanarak gerçekleştirmelerini sağlar. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonunu çalışanlara benimsetmesi ile mümkündür. Lider davranışı çalışanlar için bir örnek oluşturur. Çalışanların, amaçlara ulaşmada kendilerine güven duymalarını sağlar (Koçel, 2005). Dönüşümcü liderler, bugün ile gelecek arasında bağ kurarak, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri teşvik ederek, örgüt başarısını artırıcı bir rol oynarlar. Bu tip liderler örgütün ileriye dönük hedeflerini (vizyon, değerler, beklentiler vs.) gerçekleştirirler.

Dönüşümcü Liderlik, öncelikli olarak, en üst yönetici kadro tarafından yeni görüşlerin ve kuruluş değişikliklerinin geliştirilmesini gerektirir. Böylece, alt kademe yöneticilerin, üstlerini model almak yerine üstlerinin görüş ve belirtilen görevlerde kullandığı gerçekçi uygulamalarını destekleyen liderlik davranış veya biçimlerini benimsemeleri daha muhtemeldir (Bass vd., 1987:206).

Dönüşümcü bir lider takipçileri için yeni öğrenme fırsatları yaratmaya gayret eder ve bir koç veya akıl hocası olarak davranma eğilimi gösterir. Dönüşümcü Liderler takipçileri ile arasında iki-taraflı bir kişisel iletişim yaratır ve bunu kullanır (Smith vd, 2004). Dönüşümcü Liderlik aynı zamanda, kişilerin normalde kendilerinden beklenenlerin dışında işler yapmaları ve geliştirmeleri doğrultusunda cesaretlendirilmeleri olarak da tanımlanmaktadır. Bu açıdan, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kişilerarası etkileşimlere odaklanan Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlikten farklıdır.

1.4.4. Stratejik Liderlik Yaklaşımı

Zaccaro (2001), Katz ve Khan (1978)'a göre stratejik liderlik zayıflıklar eksik yönler ve fırsatlar hakkında geniş bir bilgiye sahip olmak ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak kurumu ayakta tutabilmektedir. Buna göre stratejik liderlik çevreyi gözlemleyerek stratejik formüller geliştirmektedir. Bu liderlik kurumun etkinliğine odaklanır, aynı zamanda karizmatik bir yapısı vardır (Bilgiç, 2008).

Stratejik liderlik, geleceği görebilme, geleceği planlama, esnek olabilme, stratejik düşünebilme ve diğer kişilerle çalışıp organizasyon için iyi bir gelecek yaratabilme yeteneğidir. Pearce ve Robinson (1997)'a göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, kurumda çalışanlarla iyi ilişkiler kurmaktadır (Ertürk, 2008:55).

Stratejik liderler, stratejilerin hazırlanması ve uygulanması aşamasında birtakım farklı davranış biçimleri sergilerler. Stratejik liderin, stratejilerin

hazırlanması ve uygulanması sırasında izlediği davranış biçimlerine dört başlık adı altında yer verilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004:46);

Baş stratejist yaklaşımı; kurumun sahibi veya genel müdürü tek başına bütün stratejileri veya önemli bir kısmını kendisi oluşturabilir. Bu model de stratejik lider, bazı bilgilerin toplanmasında, analizinde ve hatta strateji seçimi konusunda danışmanlardan, örgüt içindeki bazı birimlerden veya yöneticilerden yardım alabilir. Ama sonuçta bir orkestra şefi gibi görev yapan stratejik lider, vizyon belirleme ve strateji oluşturmada tek başına fonksiyon ifa eder. Kendi tecrübeleri, gelecek beklentileri, dışarıdan tavsiyeler ve pazarla ilgili kişisel gözlemleri strateji seçiminde etkili olur. Tek sahipli, küçük ortaklıklı ve aile kurumları yöneticilerinde ve bazı kamu yöneticilerinde bu yaklaşım veya benzer yaklaşım görülmektedir (Dinçer, 2007: 46).

Yetki Devri Yaklaşımı; stratejik liderler bu yaklaşımda, stratejilerin yapılması ve hazırlanması ile ilgili işleri, genellikle bu konuda kendilerinin kurduğu veya kurduktuğu, stratejik planlama bölümlerine veya komitelere devrederler. Çalışma ve hazırlıklar bu gruplar tarafından yapılır. Stratejik lider yapılan bu çalışmalara genellikle katılmaz, ama neler yapıldığını ve gelişmeleri izler. Stratejik karar ve seçim aşamasına gelindiğinde çalışmalara katılarak değerlendirmelerde bulunur (Ülgen ve Mirze, 2004:47).

İşbirliği Yaklaşımı; Orta bir yol olan bu yaklaşımda, Stratejik Liderler, strateji yapma sorumluluğunu çalışma arkadaşları, astları ve örgüt içerisindeki kilit personelden oluşan bir takımla birlikte üstlenir. Yani stratejiler, stratejik liderin yönetici ve astlarınca hep birlikte hazırlanır ve gerçekleştirilir. Böylece farklı bölümler, bakış açıları, farklı uzmanlıklar ve tecrübeler strateji oluşturmak için harekete geçirilmiş ve katılım sağlanmış olur (Dinçer, 2007:46).

Özgün ve Yaratıcı Stratejileri Cesaretlendirme ve Seçme Yaklaşımı; bu yaklaşımda Stratejik Lider, stratejilerin hazırlanması ve oluşturulması ile hiçbir şekilde ilgilenmez. Astlar veya bu konuda geçerli fikir veya görüş sahibi olanlar

cesaretlendirilerek, onların özgün ve yaratıcı stratejileri ortaya çıkarılır. Yani stratejiler alt düzeylerden üst düzeylere doğru (aşağıdan yukarı doğru) yaklaşımla hazırlanır. Başarılı fikirler ve stratejiler alt düzeylerin eseri olarak ortaya çıkar (Ülgen ve Mirze, 2004).

1.4.5. Otantik Liderlik Yaklaşımı

Literatürde liderliğin çeşitli biçimleri önerilmesine rağmen, modern iş dünyasındaki liderlik krizini otantik liderliğin çözeceğine inanan birçok araştırmacı bulunmaktadır. Otantik liderlikte pozitif enerji, bütünleşme, ahlaki özellikler ve iç disiplin, açık amaç, izleyenlerine ilgi, güven, umut, iyimserlik, esneklik ve kişisel değerler vurgulanır. Otantik liderler, birey merkezli veya görev merkezli değildir. Onlar izleyenlerinin iyi oluşlarıyla, daha geniş anlamda diğer iş arkadaşları, örgüt ve toplumun iyi oluşlarıyla motive olurlar. Kişisel değerler, ahlak ve etik davranışları en yüksek seviyede gösterirler. Çevreleriyle çift taraflı güven yaratırlar ve iyimserliği paylaşırlar.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde otantiklik ve otantik liderlik ile ilişkilendirilen kavramların umut, iyimserlik, ilişki uyumu, otantik davranış, tarafsızlık, güven, öz saygı ve rol model davranışları olduğu görülmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014; 1-10).

Umut: İyimserlikle yakından ilişkilidir. Engellere rağmen istenen amaç uğruna alternatif yollar planlama kapasitesi ve bu alternatifleri uygulamak için motivasyon olarak tanımlanan umut, istenen amaçlara orta derecede uzaklıkta ve engeller aşılabilecek gibi ise en güçlüdür. Gerçekleştirilemeyeceğine emin olunan bir amaç varsa umutsuzluk başlar. Amaçlara çok yakın ve gerçekleşeceğinden emin olduğunda zaten umuda gerek yok demektir.

İyimserlik: Zorlanmalarla karşı karşıya kalan birey iyimser bir beklenti içindeyse sıkıntı yaratan durumlar için bile sonucun iyi olacağına inanır. İyimserliğin yüksek oluşu daha çok sosyal etkinliklerle ilgilidir.

İlişki Uyumu: Otantikliğin diğeri bir ögesi, ilişkilerde açıklığı ve doğruluğu başarmak için uğraşmayı ve çaba göstermeyi içerir. İlişkisel otantiklik aktif olarak kendini gösterir ve iki taraflı samimiyeti ve güveni pekiştirir. Bunun için bireyler kendi açılarından doğru, iyi ve kötüyü samimi olarak değerlendireceklerdir. Otantik ilişkileri başarabilmek için liderin, gerçekçi olması ve diğerleri ile ilişkilerinde hata yapmaktan sakınması gerekir.

Otantik Davranış: Otantiklik, bireyin yanlış olduğunu bildiği eylemleri cezadan kurtulmak için yapması veya diğerlerinin açıkça istediği eylemleri yaparak ödül kazanması değildir. Tam aksine otantiklik bireyin kendi değerleri, ihtiyaçları ve tercihlerine göre davranmasıdır. Bir kişinin kendi gerçeklerini ve doğrularını ifade etmesi sonucunda sosyal yaptırımlarla karşılaşmasına rağmen davranışlarında değişim olmamasını ifade etmektedir.

Tarafsızlık: Bir kişinin kendi ile ilgili olan gerçeği inkar etmemesini, saptırmamasını, abartmamasını ifade etmektedir. Bir kişinin kendi özelliklerini ve becerilerini pozitif ve negatif yönleriyle kabul etmesi anlamına gelmektedir.

Güven: Diğerlerinin fırsatçı olarak davranmayacaklarına ilişkin pozitif beklentilerdir. Güven geçmişe bağlı bir süreçtir. Deneyimin örnekleme ile sınırlıdır. İnsanlar, bazı kişileri güvenilmez olarak ve kendilerinden menfaat sağlayacakmış gibi algıarlarsa o kişilere saygı duymazlar ve onları takip etme konusunda isteksiz davranırlar. İzleyiciler haklarını vereceğine ve ilgilerini kötüye kullanmayacağına inandıkları liderlere güvenirlere. Dürüstlük, otantik liderlik için kaçınılmazdır. Eğer liderler, izleyicilerin kendilerini takip etmelerini istiyorlarsa öncelikle onların güvenini kazanmış olmalıdırlar.

Özsaygı: Özsaygı önemli bir psikolojik unsurdur. Bunun nedeni bireylerin günlük deneyimlerinin temelini oluşturmasıdır. Bireyler kendileri hakkında hissettiklerini değerlendirmeleri için atıfta bulunurlar. Yüksek özsaygı, kolay incinir ve kırılabilir bir davranış olmasına rağmen kendini değerlendirmenin pozitif duygularını yansıtır. Bu kendini koruma veya kendini geliştirmenin birçok türü ile

birleştirilebilir. Yüksek öz saygınlığa sahip bireyler kendi başarılarıyla çok mutlu olurlar, başarısızlıklarını ise inkar ederler.

Rol Model Davranışı: Otantik liderler aktif olarak ve devamlı biçimde sözleri, bireysel farkındalığı yüksek, dengeli ve otantik davranışları, şeffaflıkları sayesinde izleyiciler için model olmaktadır. Pozitif bir rol model olarak otantik liderler, izleyicilerin gelişimleri için önemli bir girdi olarak hizmet ederler. Bunun daha ötesinde, izleyiciler liderin gösterdiği ahlaki değerler için bir bağlılık ve bütünleşme yansıtan, şeffaf olarak karar verme ile başlayan bireysel farkındalığı anlamak için özen gösterirler. İş görenler, görevlerinde otantik davranışı ve açıklığı artıran liderlere karşı güven duyarlar. Otantik liderler tarafından güvenin yüksek düzeyde sağlanması ve izleyiciler arasındaki iyi oluş ile birleştirilir. Otantik liderler, izleyicilerin gelişimine katkıda bulunurken, diğer taraftan da sağlam ve sürdürülebilir izleyici performansının artırılmasını sağlamaya çalışırlar.

1.5 Etik Kavramı

Çalışmanın bu başlığı altında etik kavramı ele alınarak çeşitli tanımlar üzerinden etiğin kapsamı ile ilgili teoriler ele alınacaktır.

1.5.1 Etiğin Tanımı ve Kapsamı

Etiğin tanımı Plato ve Aristo'ya kadar uzanmaktadır ve karakter, davranış ya da gelenekler anlamına gelen Yunanca ethos kelimesinden gelmektedir. Ahlak ve değer unsurlarından hangilerinin toplumun üyeleri ve bireylerin kendileri tarafından uygun görüldükleriyle ilgilidir. Etik bireylere her türlü durumda neyin doğru veya yanlış, neyin iyi veya kötü olduğuna karar vermemizde yardımcı olmaktadır. Liderlik açısından bakıldığında ise etik liderin kim olduğu, karakterleri ve neler yapıp nasıl davrandıklarına ilgilidir (Roowe & Guerrero 2010: 317).

Gök'e (2008) göre bir felsefe dalı olarak etik bireylerin kurallar doğrultusunda sergilemekte oldukları davranışları inceler. Bu kapsamda bireylerin ahlak kurallarına ve genel kabul gören normlara uyma sorumlulukları üzerine de

çalışmakta olan bir felsefe dalıdır. Ahlak anlatışları toplumdan topluma farklılık gösterse de, etik tüm bunları ortak paydada toplayıp içerisine alan bir kavramdır, bu nedenle de ortaya koyduğu normlar evrensel nitelik taşımaktadır.

Etiğin bir zihniyet felsefesi olduğunu savunan Kant'a göre, zihniyetimiz eylemlerimize temel oluşturmaktadır. Etiğin, zihniyetin manevi iyiliğinden dolayı insanın yerine getirmeye zorlanabileceği eylemleri gerçekleştirmesini istediğini savunur (Kant 2007: 91).

Öte yandan etik olarak neyin doğru olduğuna karar vermek küresel bir ekonomide oldukça zordur; bunun nedeni ise belirli etik konular üzerine farklı kültürlerde farklı görüşlerin görülebmesidir. Bu bağlamda çalışanlar etik ikilem içerisinde kalabilmekte ve doğru ve yanlış davranış biçimlerini tanımlamak durumunda kalıp, etik seçimlerde bulunmaya çaba harcayabilmektedirler (Oumlil ve Balloun 2009:457 - 478).

1.6 Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik, bireyin kişisel eylemlerinde ve insanlar arası ilişkilerinde ahlaki kurallara uygun davranışlarda bulunması ve takipçilerine karar verme süreçlerinde çift yönlü iletişim ve destek sağlayarak bu kurallara uyulmasını teşvik etmektir (Brown vd., 2005: 23). Bu doğrultuda etik lider ahlaki olarak uygun davranışlara odaklanmanın yanı sıra izleyicilerini de doğru kararlar vermeye yönlendirmekte ve örgütte etik iklimi yaratıcı ya da destekleyici davranışlar sergilemektedir.

Etik liderlikle ilgili çalışmalar genelde temelini alturizm anlayışına bağlı olarak liderin izleyicilerinin zarar görmemesine ve hatta onların iyiliğine yönelik davranışlarda bulunduğu kabulündedir. Aristo'nun çalışmalarına bağlı olarak Northouse (2007), etik liderliğin diğerlerine saygı gösterme, hizmet etme, adalete önem verme, dürüst olma ve insanları toplayarak topluluk yaratma özelliklerine sahip olduğunu da öne sürmektedir

Etik davranış geleceğin küresel liderlerinin bir özelliğidir. Günümüz liderlerinin zaman zaman yetersiz olan bir özelliği olarak düşünüldüğünde, genç yetenekler etik konusuna önemli katma değer sağlayacaklar ve etik davranış sergileme geleceğin liderlerinin en önemli özelliği olacaktır. Dokümanların öğütücülerden geçirildiği, yaratıcı muhasebenin kullanıldığı ve azımsanmayacak sıklıkta şahit olunan medya taktikleri göz önünde bulundurulduğunda bu durum pek de şaşırtıcı değildir (Goldsmith vd., 2003: 217).

1.6.1 Etik Liderliğin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Etik liderlikle ilgili çalışmalar genellikle Brown ve arkadaşlarının (2005, 2006) çalışmalarına dayanmaktadır. Etik liderliğin ahlaki insan ve ahlaki yönetici olmak üzere iki boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Ahlaki insan olmak liderin kişisel özellikleri, karakteri ve kullandığı motivasyon yöntemleriyle ölçülebilir. Ahlaki insan basitçe dürüst, güvenilir ve adil olarak tanımlanabilir. Ahlaki yönetici olmaksızın liderin izleyicilerinin etik ve etik olmayan davranışları üzerinde proaktif bir çaba göstermesini ifade etmektedir. Bu yöneticiler etik liderleri sıklıkla açıklamanın yanı sıra rol model olmaktadır. Ayrıca ödül ve ceza yöntemleriyle izleyicilerin etik kurallara uymasını sağlar (Trevino ve diğerleri 2000 - 2003, Brown ve Trevino, 2006). Tanım gereği etik liderin verdiği kararlarda diğer paydaşlarını ve toplumsal faydayı gözettiği varsayılmaktadır. Bu liderler kişisel ve mesleki hayatlarında etik kurallarına uygun davranan insanlar olarak bilinirler.

Brown ve diğerleri (2005) etik liderlik davranışının çok boyutlu olduğunu öne sürmüştür. Etik liderin özellikleri dürüst, tutarlı ve adil davranmak, etik standartlara önem vermek, çevresindeki insanları düşünmek, izleyicilerin sesini duyurmasına izin vermek ve gücü paylaşmak şeklinde sıralanmıştır (Kalshoven ve diğerleri 2011: 45).

Etik lider izleyicilerine adil ve dürüst davranır (De Hoogh ve Den Hartog 2008; Brown ve diğerleri 2005; Trevino ve diğerleri 2003). Etik liderler gücünü paylaşır, çalışanların da kararlara katılmasına izin verir, fikirlerin dinler

değerlendirir. Ayrıca çalışanlarını sorumluluk almalarını sağlamanın yanı sıra adil ve çalışan haklarına da saygılıdır. Brown ve diğerleri (2005) ne göre çalışanların sesinin çıkmasına olanak tanır, ayrıca Trevino ve diğerlerine göre (2003) etik liderlerin sıkı kontrol yerine yetki devri, kararlara katılma ve personel güçlendirme (Brown ve diğerleri, 2006) gibi, izleyicileri etkilemede etik bir süreç kullandıkları söylenebilir. De Hoogh ve Den Hartog (2008) etik liderlerin rol tanımlarının şeffaf olduğunu vurgulamıştır. İzleyiciler (çalışanlar ya da astlar) sorumluluklarını, kendisinden beklenenleri, performans amaçlarını bilir. Böylece kendisinden bekleneni bildiği için gerçekleştirmesi gereken çabayı da kendisi belirleyebilir.

Etik liderlere etiğe uygun davranışları ödüllendirilir ve etik olmayanları cezalandırılır (Trevino ve diğerleri, 2003). Başka deyişle, çalışanların etik davranışlara yönlendirilmesini ödüllendirme ve cezalandırma gibi yasal yetki kullanımıyla gerçekleştirmektedir. Başka deyişle, etik lider izleyicilerine etik liderlik (Kalshoveb vd.2011) yapar.

Etik lider insan odaklıdır. İzleyicilerini önemser, destekler, ihtiyaçlarına ve isteklerine saygı gösterir. Ayrıca tüm paydaşların (toplum ve çevre dahil) haklarına saygılıdır ve çıkarını gözetir. Bu bağlamda çevre odaklıdır (Kalshoven vd., 2011: 219). Etik lider izleyicilerine sorumluluk verir ve onları cesaretlendirir.

1.6.2. Etik Liderliğin Önemi

Etik liderliğin önemi ise esas olarak etik liderin göstermiş olduğu davranışların, liderin izleyicileri tarafından içselleştirilmesi, bunun sonucunda da örgütte etik iklimin oluşmasının sağlanmasıdır. Dürüst ve şeffaf yönetim davranışları sayesinde izleyiciler güven ortamında daha yüksek performans göstererek hedeflerine ulaşmaya çalışırlar.

Yıldız'ın (2013: 25) açıkladığı gibi: 'Etik liderlerin vaatleriyle yaptıkları tutarlıdır. Bu da lider ile izleyici arasında güven oluşmasına olanak tanır. Ayrıca Howell ve Avolio 'n (1992) öne sürdüğü gibi, liderin adalet anlayışı, verdiği kararlar, cezalar ve ödüller izleyenler tarafından örnek alınır. Bu özellikleriyle etik liderler rol

model olarak da olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Etik algısında kültürel farklılıklar olduğu gibi etik liderlikte de kültürel farklılıklar etkilidir. Liderlik literatüründe durumsallık yaklaşımı doğrultusunda kültürden kültüre liderlerin özellikleri ve izleyicilerini etkiledikleri davranışları farklılık göstermektedir. Özellikler ve davranışlar aynı olsa dahi farklı kültürlerde yarattığı etkiler birbirinden farklıdır. Bu nedenle en önemli konu, liderin etik olmayan davranışlarının izleyiciler tarafından nasıl karşılandığıdır. Örneğin bir lidere yine de inanıyor ve onu hakikatleri çarpıtabilir ve dürüst olmayabilir ancak izleyiciler bunu anlamıyor ya da önemsemiyor ve lideri takip ediyorsa burada dürüstlüğün öneminden ne yazık ki bahsedilemez. Bu bağlamda kültürden kültüre etik liderliğin öncüllerini ve sonuçlarını farklı değerlendirme gerekliliği gözden kaçırılmamalıdır.'

Brown ve Trevino'nun gerçekleştirmiş oldukları çalışmalar sonrasında etik liderlik ve diğer kavramlar arasındaki ilişkiler üzerine bazı önerilerde bulunmuşlardır. Buna göre etik bir rol model olma, anlaşılabilir olma, vicdanlı olma ve etik bir organizasyon ortamı ile etik liderlik arasında olumlu bir ilişki vardır. Öte yandan sinirli, baskıcı ve korkuya sahip olmanın negatif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca davranışlarında etik prensiplere bağlı olan kişiler ve karar alma durumlarında adaleti gözeten kişiler ile etik liderlik arasında da olumlu ilişki bulunmaktadır.

1.6.3 Etik Liderlik Davranışları

Etik bir liderden beklenen davranışların başında adaletli, açık sözlü ve dürüst olması; bu sayede de fikirlerini açık ve net bir biçimde ifade edebilmesi beklenmektedir (Freeman ve Steward 2006:3). Ayrıca etik bir liderin içerisinde bulunduğu organizasyonda ortak enerjinin yüksek olmasını sağlayarak organizasyonun gelişip sürdürülebilirliğinin artmasını sağlaması beklenmektedir (Pickett 2011: 63-65).

Brown ve Harvey (2004), etik liderlikle üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar sonrasında etik liderliğin on temel özelliğini bir araya getirmiştir. Brown

ve Harvey'e göre etik lider organizasyonun paylaştığı değer ve erdemleri takipçileriyle belirli aralıklarla paylaşarak, hatırda kalmasını ve günlük aktivitelerine yansımaları hedefler. Etik liderler takipçilerine sorumluluklar verir ve kendi sergilemiş olduğu etik davranışların bir yansıması olarak çalışanlarından da bu yönde davranışlar sergilemesi beklentisi içindedir. Organizasyondaki tüm prosedürlerin birbiri ile uyum içinde olmasına katkı sağlarlar ve bir karar alırken yine etik değerlere bağlı kalarak, adil ve dürüst bir yaklaşımda bulunurlar bu türden durumları göz ardı etmezler. Tüm bunların yanı sıra, takipçilerine gerekli bilgi ve eğitimi vererek onların da etik davranışlar sergilemelerini sağlamaktadırlar. Kendisi de bir rol model olarak, örgüt içerisinde etik bir iklimin hâkim olmasına yardımcı olmaktadır. Öte yandan ücretlendirme ve yan haklar konularında da adaletli bir düzen kurulmasını sağlayarak, kayırma şeklindeki her türlü etik dışı hareketten uzak durur, bu tür yanlış davranışların sergilenmesine de imkân vermezler.

Dubrin (2007) ve Northouse (2010) bu bilgilere ek olarak, etik liderliğin gelişimini destekleyen beş ana prensip üzerinde durmaktadır. Bu prensiplerden ilki diğer bireylere gösterilmesi gereken saygıdır. Kişilere kendi çıkarlarımız için değil, birer birey oldukları için saygı gösterilmesi gerekmektedir. Bu formdaki saygı, takipçilerin hedef ve tutkuları olduğu gerçeğine saygı duymakta ve aynı zamanda onların örgüt için değerli olduklarını benimsemektedir. Bunun yanı sıra çatışan bakış açılarının olması durumunda empati, aktif dinleme ve hoşgörünün ortamda yer bulmasına katkı sağlamaktadır. Bir diğer prensip ise, etik liderlerin diğerlerine hizmet ettikleridir ki bu da etik egoizme dayalı bir yaklaşımdan ziyade altruistik bir yaklaşım sergilemeleriyle ilişkilidir. Bu özellikteki liderler takipçileri birinci plana alarak, onlara hizmet etmeyi örgütteki en önemli varoluş sebepleri olarak görmektedirler. Bir başka prensip olan diğer bireyler için adalet kavramında ise etik liderler adalet ve eşitliğin, karar mekanizmalarında merkezi nokta olduğunda emin olmaktadır ve bu da tüm astlarına aynı şekilde, önyargıdan uzak bir şekilde davranmaları anlamına gelmektedir. Son iki prensip ise diğer bireylere karşı dürüst olmak ve onlarla birlikte bir topluluk oluşturmaktır. Liderin nihai amacının takipçilerini etkileyerek toplu bir hedefi gerçekleştirmek olduğu düşünüldüğünde ve

bu amaca ulaşmada dürüstlüğün çok önemli bir gereklilik olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu prensiplerin önemi net bir şekilde anlaşılmaktadır.

Lider ve takipçileri arasındaki ilişki etik liderliğin temelini oluşturmakta ve birbirinin isteklerini anlayıp bu doğrultuda çaba sarf etmeyi gerektirmektedir. Bu kapsamda Northouse'a (2007) göre etik bir liderin etik ikilemele karşılaştığı durumlarda etik bir karara varabilmesi için kendisine aşağıdaki soruları yöneltmesi beklenebilir;

- Bu, yapılması gerektiği gibi doğru ve adil bir davranış mıdır?
- İyi bir insan da bu davranışı sergiler miydi?
- Diğer bireylere saygı gösteriyor muyum?
- Diğer bireylere karşı dürüst müyüm?
- Topluluğun yararına bir davranışta mı bulunuyorum?

Etik liderlerin yalnızca onlara verilen görevleri yerine getirip, konulan hedeflere ulaşmanın dışında da amaçları olmalıdır. Çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, toplulukları, paydaşları ve kendileri hakkında endişe duyabilmelidirler. Liderlik kişileri ortak hedeflere ulaşmak için etkilemek iken, etik liderlik liderin bu hedeflere çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, paydaşlarına ve tüm iş ortaklarına adil ve hakkaniyetle davranarak ulaşmasıdır (Daft 2005:88).

1.7. Meslek Etiği ve Örgütsel Etik

Aşağıda yer alan başlıklarda literatürde sıklıkla birbirine karıştırılan iki kavram olan meslek etiği ve örgütsel etik kavramlarına yer verilmektedir.

1.7.1. Meslek Etiği

Bir meslek sahibi olmak, sağlıklı bir gelişime sahip bütün bireyler için çok önemlidir. Meslek kişinin kimliğinin en önemli kaynaklarından biri olarak, toplumda

saygı görmesine, başkaları ile ilişki kurmasına, toplumda bir yer edinmesine ve işe yaradığı duygusunu yaşamasına olanak veren bir etkinlik alanıdır (Kuzgun, 2000:2).

Günümüzde artık etik değerlere sahip olmayan bir meslek düşünülmemektedir. Etik değerler meslekleri meslek yapan, mesleklere kişilik kazandıran, mesleği belli normlara oturtan değerlerdir ki buda iş dünyasında başarılı ve sağlıklı ilişkilerin geliştirildiği ortamları oluşturmaktadır. İş hayatındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamına “mesleki etik” denilmektedir. Belirli bir meslek grubunun, meslek üyelerine emreden, onları belli kurallarla davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, mesleki rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkelerdir (MEB, 2006).

Meslek etiğinin en önemli yanı belki de insan haklarıyla yakından ilgili olmasıdır. Dolayısıyla birçok çalışma sahası için meslek etiği refah hakları veya insan hakları kavramlarıyla karakterize durumdadır. Ayrıca meslek etiğinin kurumlardan düzenli bir çalışma ortamı beklentisinden ötürü kurum personelinin de etkili bir çalışma gösterebilmesi için yargıdan bağımsız yüksek düzeyde bireysel özerklik göstermesi beklenir. Böylece her meslek alanı kendi çalışma alanına has doğru ve yanlış gibi kavramların değerinin sistematik çalışmasını ve meslek içindeki ilkeleri belirten davranış kurallarını ortaya koyar. O zaman iyi bir profesyonel kimdir ve nasıl olmalıdır? (Öztürk, 2010:46)

Her mesleğin, yine o meslek mensupları tarafından belirlenen meslek etiği (meslek ahlakı) ile ilgili ilke ve kuralları vardır. Bu ilke ve kurallar, o mesleğin tüm mensupları tarafından titizlikle korunur, hepsi de bu kurallara mutlaka uymak zorundadır. Bir mesleğin saygınlığı, tüm mensuplarının, o meslek mensuplarınınca belirlenmiş olan etik ilke ve kurallara uygun tutum ve davranışta bulunma derecelerine göre azalır ya da çoğalır. Bu ilke ve kurallara uymayanlar uyarılır, uymamakta ısrar edenler de dışlanır, hatta o meslekte kalmaları engellenir (Akyıldız, 2007:52).

Mesleki etik, bir öz denetim düzeneği gibi çalışır. Ama öteki denetim biçimlerinden farklı olarak içseldir ve manevi bir nitelik taşır. Meslek etiği, genel ahlaki ilkelerin söz konusu meslek özelinde yeniden yazılmasıdır. Genel ahlak kurallarının ötesinde bu kez mesleki ahlak ilkeleri, etik kurallar olarak “mesleki davranış ilkeleri” adıyla yazılıdır ve bir belge olarak ortadadır (Kubilay, 2003:26).

Kuçuradi’ye (2003) göre bugün “etik” adı altında karşımıza çıkan ahlakların ve ahlaklılık bildirgelerinin ya da “meslek etiklerinin” de yaşamımızda önemli bir yeri vardır; ama felsefi bilgiyle oluşturuldukları ve değerlendirildikleri takdirde ve kendilerine özgü işlevleri bilindiği takdirde yaşamımızda yerleri vardır.

1.7.2. Örgütsel Etik

Örgütsel etik, etik düşünce ve ilkelerin işletmecilik faaliyetlerine uygulanmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Örneğin, bireyin sözünde durmaması etik dışı bir davranış olarak görülmekteyse, iş ilişkilerinde çalışanlara, müşterilere, hissedarlara ve rakiplere karşı sözünde durmamak da etik dışı bir davranış olarak görülmektedir. Genel anlamda, başkalarına zarar vermemek etik bir davranışsa, hatalı ürünleri piyasadan geri toplayan bir işletmenin de etik davranış içinde olduğu söylenebilecektir. Etik davranış sınırları içinde kalmak için, örgütler iyi ve kötünün, doğru ve yanlışın kaynağı olarak genel etik ilkelerine bakmalıdırlar (Ay, 2003: 82).

Örgütler, bireyler ve yöneticiler, doğru ve yanlış kendilerine göre belirleyememektedirler. Bir iş insanı olarak yönetici ve çalışan, zaman zaman etik ilkeleri önemsemeden davranma gereğine inanabilmektedir. Ancak, toplum böyle bir seçeneği hoş görmeyebilecektir. Kısacası, iş dünyasının etik davranışlar açısından bir ayrıcalığı bulunmamaktadır ve genel etik ilkeler ve standartlar onun için de geçerlidir (Ay vd., 2009).

Günümüzde halen geçerliliğini korumakta olan etik yaklaşımları eski felsefecilerin düşüncelerine dayanmaktadır. Çağdaş örgütlerin gelişmesi, yayılması ve iş dünyasındaki yoğun rekabet ortamı, etik yaklaşımları günümüz örgütlerinin davranışlarına, karar alma yöntemlerine, stratejilerine ve ticari faaliyetlerine uyumlu

hale getirmeye çalışmaktadır. Etik karmaşık bir olgudur ve muhtemelen karmaşık olarak kalmaya devam edecektir. Birçok kez denenen evrensel ve tarafsız bir etik yaklaşım modeli ortaya koyma teşebbüsü, her seferinde birçok farklı düşünce ya da inanç açısından kabul edilmemiştir. Hatta, bireylerin birbirlerine nasıl davranması gerektiği ya da bireye nasıl davranılması gerektiği konusunda, bir orta yol bulunamadığı için başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Günümüz iş dünyasında, etik davranışın nasıl olması gerektiği konusunda net bir uzlaşma bulunmamaktadır. Ancak, günümüz koşullarına uygun etik iş yapma modellerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda büyük bir baskı yaşanmaktadır (Lagan ve Moran, 2005: 10-11).

Örgütler, çoğunlukla alacakları kararların doğru ya da etik olup olmadığını değerlendirmektedirler. Etik değerleri, karar verme aşamalarında kullanmak için amaca uygun olarak örgüt kültürü içerisine yerleştirmektedirler. Bu etik değerler, örgütsel etiğin ana hatlarını oluşturmakta ve birey ya da grubun davranışlarına yardımcı olacak ancak, başkalarını incitmeyecek doğru ve yanlış yöntemleri göstermektedirler. Etik değerler, kurallar ve normları yansıtmaktadır ve örgüt kültürünün tamamlayıcı unsurlarıdır. Çünkü etik değerler, örgüt üyelerinin olayları nasıl yöneteceklerini ve nasıl karar vereceklerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Örgütsel etiğin nasıl şekillendiği ve zaman içerisinde nasıl değiştiği sürekli bir merak konusu olmuştur. Örgütsel etik; toplumsal, mesleki ve bireysel etiğin bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır (George ve Jones, 2012: 510-512). Kuşkusuz, örgüt kültürü güçlüyse ve yüksek etik standartları ile desteklenmekteyse, çalışanların davranışları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Dolayısıyla, olumlu etik değerler çalışanların iyi davranışlar sergilemesine katkı sağlayacaktır (McShane ve Von Glinow, 2010: 426).

2. İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SİNİZM

Sinizm ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda kavram; başkalarından ‘hoşlanmama’, ‘başkalarına güvenmeme’ olarak tanımlanmıştır. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda ise, bazı kurumların başarısızlığı sonucu beklentilerin karşılanmaması nedeniyle yaşanan hayal kırıklığı ile eşit tutulmuştur. Çalışmanın örgütsel sinizm başlıklı ikinci bölümünde, sinizm kavramı, örgütsel sinizmiğin boyutları, örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel sonuçlarına yer verilecektir.

2.1. Sinizm Kavramı

Sinizm kavramının sosyal süreçler içerisindeki rolü, farklı disiplinler tarafından farklı açılarla ele alınmaktadır. Bir yaşam biçimi olan sinizm, eski Yunan’da dünyevi sorunlardan ve zevklerden kaçınıp erdemli olma yolu olarak tanımlanmıştır. Ancak günümüzde, açık sözlü ve endişeler karşısında konuşurken cesur olma anlamında da kullanılmaktadır (İnce ve Turan, 2011: 104-105).

Sinizmi, güçlü olumsuz duyguları ve küçümseme, öfke, sinir, utanç ve sıkıntı gibi duygusal unsurları harekete geçirmek olarak tanımlamaktadır. Erdost vd. (2007: 514) ise insanların sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanan ve herkesi çıkarıcı kabul eden kimseyi “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşüncüyü de “sinizm” olarak tanımlamıştır.

Kavram çok eski ve geniş olmasına rağmen, günümüzde popüler olmaya başlamıştır. Nitekim sinizm sosyal bilimler alanında; felsefe, din, politika, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi değişik disiplinlerin konusu olarak ele alınmaktadır (İnce ve Turan, 2011:104).

Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphencilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik” ve “olumsuzluk” sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, günümüzde bireyin “kusur bulan, zor beğenir, eleştirir” olması anlamı daha baskındır (Erdost vd., 2007: 514). Nitekim Mantere ve Martinsuo’ya (2001: 5) göre sinizm; 2500 yıl önce kullanılan anlamıyla aynı değildir. Sinikler, eskiden acımasız

eleştirileriyle tanımlanırken, günümüzde kavram karamsarlık ve güvensizliğin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Nitekim Eisinger (2000: 55)'e göre sinik birey, insan davranışının tamamen çıkarlar için motive olduğuna inanan kişidir.

Sinizm, “insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayanarak olayları açıklama tutumu, kendi çıkarlarını korumak veya bunları artırmak için başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi” olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285). Andersson (1996: 1397) sinizmi sabit kişilik özelliği ile ilişkili olmayıp, işletmeye yönelik negatif bir tutum olarak tanımlamıştır.

Ancak Andersson ve Bateman (1997: 342), daha sonrasında sinizmi, kişisel bir özellik ve duygu olmasına rağmen, bir şeye (işyeri gibi) karşı olan tutum olarak tanımlamıştır. Bununla beraber Abraham (2000: 270) sinizmi, bireyin davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan ve doğuştan gelen bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadır. Benzer olarak Graham (1993) sinik bireylerdeki özellikleri; diğerlerini yalancı, bencil ve ilgisiz görme, diğerlerinin motivasyonunu sorgulama, insan ilişkilerinde tedirgin olma ve güven duymama, düşmanca ve baskıcı olma, diğer insanlar tarafından dayatılan talep ya da emirlere alınma, yardımsever ve dostça olmama şeklinde tanımlamıştır (akt. Brandes, 1997:9). Bu açılardan ele alındığında sinizm; umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile nitelendirilen genel ve özel bir tutumun yanı sıra; bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizliktir. Ancak sinizm, geniş yapısı içinde güven ya da güvensizlik kavramlarına yakın olsa da, birbirlerinden ayrılabilir. Diğer bir ifadeyle bireylerin sinizm algısı güvensizliğe yol açmaktadır. Ancak güvensizlik için sadece sinizm etkili olmamakta, sinizm olmadan da güvensizlik oluşabilmektedir (Özler vd., 2010:53).

2.2. Sinizmin Tarihçesi

Etimolojik köken olarak önceleri “Zynismus” ve daha sonraları “Kynismus” kelimelerinden türetilen (Fındık ve Eryeşil, 2012: 1250) “sinizm” kavramı bir düşünce okulu ve yaşam biçimi olarak Antik Yunan’da ortaya çıkmıştır. Kelimenin Yunan dilinde “köpek” anlamına gelen “kyon” sözcüğünden türemiş olduğu düşünülmektedir. Sinik adının kökeni ile ilgili olarak farklı görüşlerin olduğu söylemek mümkündür. Bir görüşe göre; bu sözcüğün, siniklere ait okulun bulunduğu Athena’nın yanındaki Cynosarges kasabasından geldiği düşünülmektedir. Cynosarges kelimesi “beyaz köpeğin yeri” anlamındadır (Arslan, 2012:1). Diğer bir görüşe göre kelimenin kökeni, Sokrates’in öğrencisi Antisthenes’in muhtemelen yaşam biçimine atfen “saf ve gösterişsiz köpek” anlamına gelen lakabı “Haplokuon”dan gelmektedir. Kavramın kökeninin muhtemelen köpeksi davranışlarıyla bilinen Sinoplu Diyojen’e dayandırılması ise başka bir görüştür. Buna göre kavram, Diyojen’in yaşam biçimini ifade etmek için kullanılmış olabilmektedir (Arslan, 2012: 1).

Büyük İskender’in düşüncelerinden ilham aldığı Sinoplu Diyojen’e neden günün aydınlığında elinde yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda, “-dürüst bir insan arıyorum!” cevabını vermiştir. Bu söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramının kısa fakat en anlamlı şekilde tanımıdır denilebilir (Erdost vd., 2007: 514).

Sinik bireyler, erdemli olmayı bilgelikten üstün tutmaları ve çoğunluğun değerlerini, yasalarını, geleneklerini eleştirmeleri ve sorgulamaları ile tanınmaktadır (Mantere ve Martinsuo, 2001:4). Sinizm, başlangıçtan itibaren bir yaşam biçimi olduğu kadar bir felsefe de olmuştur. Sinik kişiler geleneklerin, alışılmış düzenin doğal olmadığına ve bundan kaçınılması gerektiğine; bağımsızlığın, kendine güvenin iyi bir yaşamı oluşturduğuna inanmakta, sosyal yaşam standartlarını reddetmektedir. Nitekim Diyojen de ev yerine bir fiçıda yaşamayı tercih etmiştir. Kısacası gerçek sinikler, toplumun uygulamalarını aşağılayarak bunu hareketlerle ve kelimelerle ifade etmiştir.

Sinik bilgi, kişisel-özel tutum ve düşüncelerden daha çok örgütsel nedenler üzerine odaklanmakta, örgütsel değişim sürecinin ve örgütlerin bir parçası haline gelmektedir. Nitekim sinik bilgi, örgütsel değişimin planlayıcısı ve sonucudur (İnce ve Turan, 2011:105). Yapı olarak birbirinden farklı ele alman genel sinizm, bireyin kişiliğinden kaynaklanırken, örgütsel sinizm bireyde sinik tutumun oluşmasına neden olan örgütsel unsurları dikkate alır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

2.3. Örgütsel Sinizm

Andersson örgütsel sinizmi; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler ve kurumlara duyulan güvensizlik sonucunda kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen, genel ve spesifik tutumlar olarak tanımlamaktadır (Andersson, 1996:1396). Kanter ve Mirvis (1989), örgütsel sinizm kavramıyla bireyin beklentilerine odaklanmışlardır. Gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşması, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanması ve hayal kırıklığı devamında hüsrana uğranması sonucunda örgütsel sinizmin oluşacağını iddia etmişlerdir (Andersson, 1996:1404).

Örgütsel sinizm kavramını inanç, düşünce ve davranış boyutlarıyla değerlendiren Dean vd.'ne (1998: 345) göre, örgütlerdeki sinizm kavramının temelinde, örgüte karşı geliştirilen negatif tutumlar yatmaktadır ve bu negatif tutumları tetikleyen durum ise örgütün dürüstlükten uzak olduğuna dair oluşan düşüncedir. Güvensizlik; çalışanların, adalet ve ahlak gibi temel beklentilerine karşılık bulamadıkları zaman, öğrenilmiş bir düşünce olarak örgütsel sinizmi doğurmaktadır (Johnson vd., 2003:629). Nitekim Wanous vd. de örgütsel sinizm kavramının kişisel yatkınlıktan çok öğrenilen bir tepki olduğunu savunmaktadır (Wanous, 2000:147). Abraham'a göre örgütsel sinizmdeki çekirdek inanç; dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi duyguların kişisel çıkarlar adına kurban edilmesidir (Brown, 2008:668).

Vance, Brooks ve Tesluk (1996)'e göre ise, örgütsel sinizm kavramı “örgütlerin bulunduğu konumdan daha iyiye gidebileceği inancının var olması ama

bu olasılığın oldukça küçük olması”dır. Bu tanım dikkate alındığında, örgütsel sinizmin iki boyutu üzerinde durulduğu gözlenmiştir. Birinci boyutta bireysel hatalar yüzünden olumsuz tutumların artacağı, ikinci boyutta ise örgütün gelişebileceği inancı yer almaktadır (Brandes, 1997: 18). Olumsuz tutuma sahip örgütlerin özellikleri arasında aldatıcı ve baskıcı uygulamalar içinde olan çalışanları ile tek yönlü iletişimi olan, çalışanlarına karşı dürüst olmayan politikalar içinde olan çalışanlara sürekli kötü davranan yöneticileri destekleyen örgütler şeklinde ifade edilmektedir. Bireylerin bu düşünce ve tutumlara maruz kalmasına zemin hazırlayan örgütlerin, aldatıcı ve sömürüye dayalı uygulamaları olan, tek yönlü iletişimin benimsendiği, rasyonel performans değerlendirme ve yönetim sistemlerinin kurulamamış örgütler olduğu görülür (Mirvis ve Kanter, 1991: 61).

Örgütsel sinizm sadece, sinik insanların örgüte getirdiği duygular değil bu tutumların örgütsel bağlamdaki deneyimlerle şekillendirilmesidir. Dolayısı ile örgütsel sinizm, geleceğe dönük bir nitelik olarak kavramsallaştırılmakta, deneyimler sonucu gelişen bir “öğrenilmiş düşünceyi” temsil ettiği ileri sürülmektedir (Johnson ve M. O’leary-Kelly, 2003: 629).

Nitekim örgütsel sinizmi ‘bir bireyin iş deneyimlerinden kaynaklanan değerlendirici bir yargı’ olarak da tanımlamak mümkündür (Cole vd., 2006: 463). Örgütsel sinizmin örgütten kaynaklanan öğrenilmiş davranışlar olduğunun kanıtı olan araştırma sonuçlarında, kamu kurumlarında, bürokrasinin daha fazla benimsenmesinden dolayı, örgütsel sinizm ile daha fazla karşılaşıldığı ortaya konmuştur (Albrecht, 2002: 324).

2.4. Örgütsel Sinizm Kuramları

Örgütsel sinizm’in açıklanabilmesi amacıyla geliştirilmiş kuramlar, beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdüleme kuramı olarak ifade edilmektedir.

2.4.1. Beklenti Kuramı

Örgütsel sinizmin bireylerin beklentilerine göre şekilleneceğini ön gören kuramdır (Aşan ve Aydın, 2006: 108). Buna göre, iş görenler çabalarına göre performans göstermelerine, performanslarına göre ücret alabilmelerine ve ihtiyaçlarına göre ücretlendirilebilmelerine göre beklenti içerisinde olabilirler (Aşan, 2001: 212). Yine bu kurama göre iş görenler gösterdikleri çabanın performanslarına yansımalarını istemektedirler ve bu hususta beklentiler beslemektedirler. Başka bir deyişle, çalışanlar gösterdikleri çabanın performans değerlendirme sonucunda fark edilmesini beklemektedirler. Ayrıca çalışanlar, gösterdikleri performansa göre ücret alabilmek ve aldıkları ücretin de ihtiyaçlarını karşılayabilir düzeyde olması konularında beklenti içerisinde olduklarıdır.

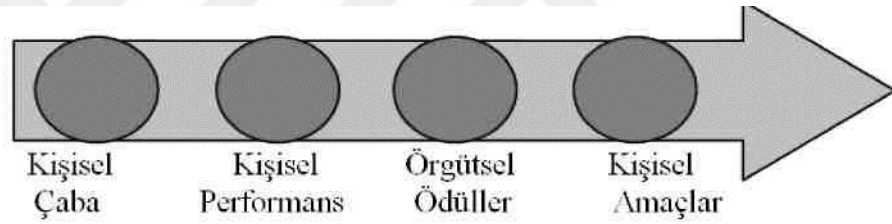
Beklenti kuramında üç temel değişken yer almaktadır (Robbins, 2000:53);

- Çekicilik: İş gören, işinde gösterdiği başarı sonucunda ödüller arzulamakta ve aldığı ödüller iş gören için bir değer teşkil etmektedir. Değerin yüksek olması iş görenin içinde daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır.
- Performans-ödül ilişkisi: İş gören, içinde gösterdiği çaba sonucunda kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmaktadır.
- Performans-çaba ilişkisi: İş görenin işini yaparken gösterdiği çaba, performansını etkilemektedir.

Beklenti kuramı dört temel aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, işin olumlu ve olumsuz sonuçlarının bireye ne getireceği üzerinde durulmuştur. Buna göre işin sonuçları olumlu ise; ücret, güvenlik, arkadaşlık ilişkisi, güven, yetenek ya da beceri kullanma şansı ve uyumlu iş ilişkisi kazandırabilir. İşin sonuçlarının olumsuz olması durumunda; yorgunluk, sıkıntı, hayal kırıklığı, endişe, sert bir denetim, tehlike ve işten kovulma gibi sonuçlar gözlenebilir. Bu sonuçlar, bireyin algılamaları sonucunda oluşmaktadır (Robbins, 2000:54).

İkinci aşamada, iş görenlerin iş sonuçlarını ne kadar ilgi çekici buldukları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bireyin kişisel özelliğine, tutumlarına ve gereksinimlerine göre, iş görenler iş sonuçlarını olumlu, olumsuz ya da anlamsız olarak ikinci aşamada, iş görenlerin iş sonuçlarını ne kadar ilgi çekici buldukları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bireyin kişisel özelliğine, tutumlarına ve gereksinimlerine göre, iş görenler iş sonuçlarını olumlu, olumsuz ya da anlamsız olarak değerlendirebilirler. Birey için sonuçlarını ilgi çekici bulursa bunlara ulaşmayı, olumsuz algılsa ulaşmamayı tercih eder. Üçüncü aşamada, “İş görenler, işin sonuçlarına ulaşmak için ne tür davranışlar sergilemelidir?” sorusunun yanıtı aranmıştır. Dördüncü aşamada, iş görenin kişisel yeteneği dikkate alınarak ne kadar başarılı olacağı tahmin edilmektedir (Robbins, 2000:54).

Beklenti kuramı modeli Şekil 2.1’ de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Beklenti Kuramı Modeli

Kaynak: Robbins, 2000: 54

Beklenti kuramı, kişisel çıkarıcılığa (bencilliğe) dayanmaktadır (Robbins, 2000:54). Bu anlamda örgütsel sinizm kavramında yer alan bencillik ifadesiyle ilişkili olduğu söylenebilir.

2.4.2. Atfetme Kuramı

Örgütsel sinizmin, bireysel ve örgütsel nedenlerine göre açıklanabileceğini savunan kuramdır (Kelecioğlu, 1992:176). Bir bireyin davranışı, ya o kişiye ait özelliklerden ya da o bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır. Kişisel özellikler sonucu oluşan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yüklenme süreçlerini, çevre koşulları sonucu oluşan davranışlar da çevresel

koşullara dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır (www.aof. anadolu.edu.tr/kitap/EHSM//1024/unite12.e.t. 23.02.2018).

Örgütsel sinizme yönelik durumsal yaklaşımlarda sayıltı, örgütün iş gören sinizminin gelişiminde önemli bir yeri olduğudur. Bu kuramda, örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı fikri egemendir. Birey, örgütü suçlamazsa, örgüte karşı sinik olmayacaktır (Eaton, 2000:18-19).

Atfetme kuramı, örgütsel sinizm türlerinden örgütsel değişim sinizmi ile ilişkilidir. İşgörenlerin değerlendirilmesi, liderlik statüsünde bulunan bireylere atfedilmektedir. Örgütlerde liderlik statüsünde bulunan bireylerin ırkları, cinsiyetleri, kültürel birikimleri, görünüşleri ve gözlenen davranışları gibi kişisel özellikleri, örgütsel değişiklik yaparken önemlidir (James, 2005:11).

2.4.3. Tutum Kuramı

Örgütsel sinizmin; bireylerin algılarında, duygularında ve davranışlarında meydana gelen değişiklikler neticesinde geliştirilen tutumlar ile açıklanmasını ifade etmektedir (James, 2005:12). Olson ve Zanna (1990)' a göre, tutum kuramı (attitude theory) ile birlikte, örgütsel sinizmin özellikleri tutumlar (özellikle davranışlar) ile açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.4. Sosyal Değişim Kuramı

Örgütsel sinizmin örgüt içerisindeki sosyalleşme ile açıklanabileceğini savunan kuramdır. Başka bir deyişle bu kuram; bireyin örgütün diğer elemanları ile geliştirdiği sosyal ilişkilerin ve bu ilişkilere yönelik beklentilerinin örgütsel sinizme neden olabileceğini ifade etmektedir (James, 2005:14). Blau (1964)' ya göre; bu kuramın temelinde hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin gereksinimlerini karşılamak için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Mimaroglu, 2008:33). Gouldner (1960)' a göre; bir iş gören örgüt içerisinde kendisine iyi davranıldığını algılayarsa, kendisini de örgüte iyi davranmak, örgüte zarar verici hareketlerden kaçınmakla yükümlü hisseder

(Mimaroğlu, 2008:36). Bunun sonucunda da örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri de ortaya çıkmayabilir. Sonuç olarak bu kurama göre, sosyal anlamda değişim gösteremeyen ve bu yöndeki beklentilere karşılık veremeyen örgütlerde sinizmin oluşması kolaylaşmaktadır.

2.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Bu kurama göre örgütsel sinizm; bireylerin geçmişte yaşadıklarıyla, olumlu veya olumsuz sonuçlar doğuran tecrübeleriyle açıklanabilir (Özdevecioğlu, 2004:184). İşte yaşanan olayların, iş tutumları üzerinde özellikle duygusal durumlar (hayal kırıklığı, hüsrân gibi) üzerinde bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir (Brown ve Cregan, 2008:669).

2.4.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdülenme kuramına göre, öncelikle bir olayın sonucunun nedenleri araştırılmakta daha sonra da olay nedensel boyutlarda değerlendirilmektedir. Onaran (1981)'nın da ifade ettiği üzere, bireylerde tutum olarak beliren düşünceler davranışa dönüşmekte daha sonrada sonuçların nedenleri irdelenmektedir. Değerlendirmeler doğrultusunda, olay için sorumluluk kararları verilmekte ve gelecekteki benzer olaylarla ilgili beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluk kararları ve beklentileri, sonraki davranışları etkileyecek olan belirli duygulara (öfke ve sempati gibi) yol açmaktadır. Gelecek olaylarda nasıl davranılması ve bunların nasıl tahmin edilmesi gerektiğini belirlemek için nedensel yorumlar yapılmaktadır (Eaton,2000:13; Kalağan, 2009: 52).

Eaton (2000)'a göre, örgütsel sinizm ortaya çıktığında, birey duygusal karşılık verdikten sonra olaydan sorumlu tutulan bireye (ya da örgüte) karşı ya toplum yanlısı davranışlara ya da antisosyal davranışlara neden olmaktadır. Örneğin; işten çıkarılan bir işgören öfkeliyse, örgüte karşı sözlü kötölemeler, sabotajlar ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi cezalandırıcı ve antisosyal davranışlar sergileyebilmektedir (Kalağan, 2009: 54).

2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Dean vd.'ne (1998) göre örgütsel sinizmin üç boyutu bulunmaktadır.

Bunlar;

- Bilişsel Boyut,
- Duyuşsal Boyut ve
- Davranışsal Boyut.

Sinizmin üç boyutundan ilki olan bilişsel boyutta örgüt içerisinde bütünlük bulunmamaktadır. Bu boyutta, çalışanlara göre örgüt içerisinde adalet, dürüstlük ve samimiyet eksikliği bulunmaktadır ve prensiplerde amaçlara uygunluk söz konusu değildir. Örgüt içerisinde alınan kararlarda kişisel çıkarlar ön plandadır. Duyuşsal boyutta, çalışanlarda örgüte karşı güçlü duygusal tepkiler bulunmaktadır. Bu boyut içerisinde çalışanlar örgüte kızgınlık ve üzüntü duyabilmekte, örgütten nefret edebilmekte ve örgütü düşündüklerinde örgütten utanç duyabilmektedir. Davranışsal boyutta ise çalışanlar örgüte karşı olumsuz ve çoğunlukla küçümseyici bir davranışta bulunabilmektedir (Kâhya, 2013: 36).

2.5.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine “ihanet” ettiklerine inanmaktadırlar (Özler vd., 2010: 49).

Bu boyut, “çalışanların örgüte karşı öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygular beslemesinin sonucu olarak, örgütün kendilerine dürüst davranmadıklarına inanmalarıdır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir (Tayfun ve Çatır, 2014:4).

2.5.2. Duyuşsal Boyut

Bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir (Özler vd., 2010: 49).

Duyuşsal boyut, özellikle hizmet sektöründe önemli bir rol oynamaktadır. Zira duyuşsal boyutta görülen saygısızlık, başkalarından nefret etme, hayal kırıklığı, kendini beğenme, güvensizlik ve küçümseme gibi duygular bu sektörde müşterilere de hissettirilmekte; bu durum örgüt tarafından büyük önem taşımaktadır (Altınöz vd., 2011:290).

2.5.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır (Özler vd., 2010: 49; Özgener vd., 2008: 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010:188).

Bu tip sözlü eleştirilerin dışında çalışanlar eleştirilerini söze vurmaksızın yalnızca birbirlerine gülerek, bakışarak da aktarabilirler. Aynı zamanda bu bireyler değişime karşı da olumsuz bir tutum içerisindedirler (Özgener vd., 2008:56).

2.6. Örgütsel Sinizmin Türleri

Sinizmle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizm kavramının genel anlamda beş çeşidinin olduğu görülmektedir. Tablo 2.1'de (Delken, 2004: 15) görüldüğü üzere bunları; kişilik sinizmi, işgören sinizmi, meslek/iş

sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, örgütsel değişim sinizmi olarak sıralamak mümkündür (Pelit, 2014: 77-80).

Tablo 2. Sinizm Türleri

SİNİZMİN TÜRLERİ	EYLEM	HEDEF	BAĞLAM	ZAMAN
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık/ Öfke	İnsan Doğası	Kişilik Sinizmi	Acımasızlık/Öfke
İşgören Sinizmi	Acımasızlık/ Hayal kırıklığı	Her Şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
Meslek/İş Sinizmi	Uzaklaşma/ Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Toplumsal/ Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma/ Çaresizlik	Toplum	Değişken	Toplumsal Sinizm
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal kırıklığı/ Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

Kaynak : Delken, 2004: 15

2.6.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insan davranışının genel olarak negatif bir algısını (sezgisini) yansıtan, doğuştan gelen ve değişmez (sabit) bir özellik olan sinizm türlerinden biridir ve bu sinizme göre birey, kişileri küçümsemekte, onları aşağılamakta, saygısız bir şekilde davranmakta, diğer bireyler arasında zayıf bağlar oluşmaktadır. Dünyanın sosyal ilişkilerde tatminsizlik içinde olan, saygılı olma konusunda yoksun olan, sahtekâr, ilgisiz ve bencil insanlarla dolu olduğu şeklinde

bir genelleme yapılarak başkalarına karşı derin bir güvensizlik kişilik sinizminin temelinde vardır. Bu tutum kişide dışa dönük bir saldırganlık içermese de ümitsizlik, kızgınlık, darılma, kaba davranışlar, sinir ve hile ile sonuçlanmaktadır.

Kişilik sinizmi, Cook ve Medley tarafından geliştirilen Siniksel Karşıtlık Ölçeğindeki “Size ne olduğu hakkında kimse ilgilenmez”, “Çoğu insan kendisinin bir avantajı ya da kazancı olacaksa adil olmayan şeyleri kullanacaktır” ve “başka bir insanın benim hoşuma gidecek bir şeyi yapması durumunda, bunu yapan kişinin başka gizli sebepleri için bunu yaptığını çoğunlukla düşünürüm ve merak ederim” şeklindeki maddelerle ölçülmekte ve insan doğasına karşı güven eksikliği nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 270-271). Kişilik (karakter) sinizmi, kriterlerin hepsini etkilemesine karşın örgütsel sinizmin en güçlü kehaletçisi olarak ortaya çıkmıştır (Abraham, 2000: 269). Kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm yapı olarak birbirinden ayrılmaktadır. Kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanırken, örgütsel sinizm bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

2.6.2. İşgören Sinizmi

İşgören sinizmi, bir işgörenin işletme, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve diğer objelere karşı engellenme, güvensizlik, hayal kırıklığı nedeniyle takındığı negatif tutum olarak tanımlanmaktadır (Özgener vd., 2008:58). İşgören sinizmi işletmelerin büyük sermaye sahiplerine, üst yönetime ve işyerindeki diğer kişi ya da birimlere yöneliktir. Eşitsizlik hissi işgören sınığı diğerlerinden ayırır. Eşitsizlik hissini yaşatan, işgören ve işveren arasında olduğu varsayılan ve eşitlik, adalet, tarafsızlık vaat eden psikolojik sözleşme ihlallerinde olduğu gibi işverenle olan resmi sözleşme ihlallerinde de oluşur (Sur, 2010:19). Özellikle psikolojik sözleşme ihlalleri, gücün dengesiz dağılımı, adaletsizlik, klasik iş yöntemleri ve değerleri, çok uzun çalışma süreleri, mobbing, etkin olmayan yönetim, küçülme, yüksek yönetici ücretleri, ani ve haksız işten çıkarmalar gibi faktörler işgören sinizmine kaynaklık etmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011:29). Günümüzde örgütlerde en yaygın olan sinizm türü işgören sinizmidir.

2.6.3. Mesleki İş Sinizmi

İş (Meslek) sinizminin bir kaynağı olduğu düşünülen rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayan hizmet sektörü çalışanlarıyla daha çok ilişkilendirilmektedir (Dean ve diğerleri, 1998: 343). Rol belirsizliği işle ilgili kararlara katılmama duygusuyla ilişkilendirilir (Andersson, 1996: 1413). Rol çatışması ise; üst kidede bulunanlar ile diğer ilgili tarafların beklentileri çalışanın rol beklentileriyle her zaman örtüşmez. Rol çatışması ister rol göndericisi ile rol görevlisi arasında uyumsuz beklentiler, ister birkaç rol göndericisi arasında uyumsuz beklentiler veya ister farklı rollerden kaynaklanan birden fazla rol baskısı içersin, karşılanmayan beklenti algılamaları ve olumsuz tutumlarıyla sonuçlanabilir (Andersson, 1996: 1413). Tüm bunlar çalışanı sinizm algılarına yol açabilir. İş sinizmi hissizlik, uzaklaşma ve umursamazlıkla karakterize edilir. Mesleğe karşı duygusal hissizlik, aldırmaçlık, vurdumduymazlık ve önem verme eksikliği mevcuttur (Abraham, 2000: 273). Mesleki sinizmde, işgören, öncelikli olarak müşteriye sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca işgörenler, müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007: 13; akt. Kalağan, 2009:63).

2.6.4. Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Toplumsal sinizm, birey ile toplum arasında var olduğu kabul edilen sosyal sözleşmenin ihlal edilmesinin bir sonucu olarak, beklentileri karşılanmadığından dolayı, kişilerin kendilerini haksızlığa uğramış hissetmeleri, güvensizlik yaşamaları ve diğerlerine olan inançlarını sorgulamaları olarak tanımlanmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1991: 59; Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 58). Sosyal sözleşmenin ihlali, bir inanç eksikliği olarak sonuçlanmıştır. Birey aldatılmış hissetmektedir ve sisteme olan inancı diğerlerine olan inancı ile beraber azalmaktadır (Abraham, 2000: 271). Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği kendilerini bu hale getiren sosyal ve ekonomik kurumlara karşı hissettikleri yabancılaşmadır (Kanter ve Mirvis, 1989, akt. Kılıç, 2011).

2.6.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi başarısız olmuş değişim çabalarına karşı bir reaksiyondur ve gelecekteki çabaların başarısı konusunda kötümserlik ile değişim ajanlarının tembel ve yetersiz oldukları inancından oluşmaktadır (Arslan, 2012:15). Değişim çalışmalarında çalışanların yeterli desteklerinin olmaması, örgütlerde başarısızlığa veya istenen düzeyde başarıya ulaşamamasına sebep olur. Böylece meydana gelen başarısızlık, yeniden deneme girişiminde bulunma isteğine engel olan sinik düşünceleri desteklemektedir. Bunun yanında çok az sayıda değişim girişimi üst yönetimin ve çalışanların yeterli desteği olmaksızın uygulanmaktadır. Bu nedenle sinik çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını veya işlerine karşı motivasyonlarını kaybedebilirler. Bu durum örgütlerde değişimi planlama ve yönetme süreçlerinde önemli bir belirleyicidir (Kabataş, 2010:18-19). Dolayısıyla örgütsel değişimi gerçekleştirirken yöneticilerin çalışanların desteğini almaları ve onları sürekli bilgilendirmeleri gerekmektedir. Özellikle sinik çalışanların propagandalarına karşı rezonanslı iş liderlerinin rol üstlenmesi etkin önlemlerden biridir. Çünkü değişim sürecinde performans düşüklüğü veya süreçteki küçük bir aksaklık değişimin benimsenmesini zorlaştırabilir.

2.7. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin nedenlerine yönelik araştırmaların kişisel ve örgütsel nedenler olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Kişisel nedenlerin, demografik özelliklerden ve kişilik özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer yandan örgütsel nedenlerin, psikolojik sözleşme ihlalleri, stres, yüksek idealizm, örgütsel adalet ve kişilik-rol çatışmalarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu kapsamda bahsi geçen kavramların örgütsel sinizm ile ilişkisine değinilecektir.

2.7.1. Kişisel Nedenler

Sinizm üzerine gerçekleştirilmiş olan ilk araştırmaların kişilik özellikleri üzerine olduğu bilinmektedir. Bu çalışmalardan ilki Cook ve Medley'in

gerçekleştirmiş olduğu çalışmadır. Sinizmi doğuştan gelen bir kişilik özelliği olarak açıklayan araştırmacılar, sinizmin nedeninin insan doğası olduğunu ileri sürmüşlerdir (Dean, 1998: 352)

Sinizm, insan doğasının şüpheli bir yanını temsil etmekle birlikte, kaynağını bireylerin güvenilirliğini ve samimiyetini sorgulama ihtiyacından almaktadır (Wrihtsman, 1992, Akt. Korkmaz, 2011:17).

Sinizmin diğer bir nedeni ise bireylerin diğer kişilerden ve / veya kurumlardan yüksek beklentilerinin olmasıdır. Yüksek beklenti oluşturan kişiler, bu beklentilerinin gerçekleşmemesi sonucu hayal kırıklıkları yaşayarak sinik tutum benimsemektedirler (Guastello vd., 1991:37-38; Kanter ve Mirvis, 1991:58-59).

Ayrıca, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek için yapılan bir çok güncel çalışmada, çalışanların kişilik sinizmleri ile örgütsel sinizm düzeyleri aynı anda ölçüldüğü görülmektedir. Bu sebeple kişilik sinizmi, örgütsel sinizm ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin iyice ayırt edilmesi, ölçüm araçlarının yorumlanabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Kişilik sinizmi, bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanırken, örgütsel sinizmin de güçlü bir öncülüdür(Abraham, 2000, Akt. Korkmaz, 2011:84). Diğer yandan kişilik sinizmi, sadece iş ile ilgili bir kavram olmadığından, genel bir dünya görüşünü temsil ettiği görülmektedir (Guastello vd., 1992, Akt. Korkmaz, 2011:84).

Büro çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların örgütsel sinizm ve kişilik sinizmi düzeyleri ölçülmüştür ve “kişisel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeyi de orta derecede artacaktır.” sonucuna varılmıştır (Sur, 2010:69). Bu sonuç kendisinden önce gerçekleştirilmiş olan, Andersson (1996), Abraham (2000) ve Dalken’in (2004) çalışmalarıyla da paralellik göstermektedir (Sur, 2010:69-70).

Diğer bir araştırmada da kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre de kişilik sinizminin örgütsel sinizm üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir (Korkmaz, 2011:86).

Bu bilgilere ek olarak, örgütsel sinizmin kişisel nedenlerinin demografik özelliklerden de kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Kişilerin, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, mevki si ve geliri gibi demografik bilgileri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Konu ile literatür taraması yapıldığında, araştırmacıların bir çok farklı bulgu elde ettikleri görülmektedir.

Sinizm ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan önemli çalışmalardan biri olan, Kanter ve Mirvis'in (1991) çalışmasında sinizmi yaşayan kişilerin demografik özelliklerini değerlendirilmiştir. Buna göre 55 yaş ve üstü kişilerin daha sinik olduğu tespit etmişlerdir. Bunun en büyük sebebinin de zaman ve idealizm arasındaki ilişkiden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Eğitim seviyesi açısından, kişilerin eğitim seviyesi düştükçe daha sinik oldukları görülmektedir. Özellikle hizmet tabanlı bir iş hayatının oluşması giderek düşük eğitim seviyesindeki kişilerin iş bulamamasına yol açması sebep gösterilmektedir. Eğitim düzeyi ile ilişkili olarak kazanılan ücretin artması sinizm seviyesini azalttığı gözlemlenmiştir. Konuyu azınlıklar açısından da ele alan araştırmacılar, beyazların %40'nın sinik özellik gösterirken azınlıkların %70'nin sinik özellik gösterdiğini tespit etmişlerdir. Cinsiyet açısından kadınların daha az sinik ve daha iyimser olduğu gözlemlenmiştir. Yine araştırma sonuçlarına göre, mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara göre açık bir farkla daha sinik olduklarını gözlemlenmiştir. Örgüt tipleri açısından sinizm düzeylerinin farklılık göstereceğini belirten araştırmacılar, devlet ve özel sektör olarak yaptıkları ayrımın yanı sıra bankacılık / finansman sektörü ile toplum hizmetlerinde çalışan kişilerin diğer çalışanlara göre daha sinik olduğunu tespit etmişlerdir (Kanter ve Mirvis, 1991:55-61).

2.7.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sinizmin örgütsel nedenlerle ilişkisine yönelik yapılan araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlalleri, stres, yüksek idealizm, örgütsel adalet ve kişilik-rol çatışmaları gibi örgütsel sinizm ile ilişkili kavramlar üzerinden gerçekleştirildiği görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda, örgütsel adalet kavramının örgütsel sinizm üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Örgütlerinin adil olmadığını düşünen çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı gözlemlenmektedir. Özet olarak Örgütsel adalet seviyesi düştükçe örgütsel sinizm seviyesi yükselmektedir (Kalağan, 2009:71). Diğer yandan, adaletsizlik algısının örgütsel sinizm için önemli bir neden olmasının yanı sıra, adaletsizliğe karşı verilen tepki gücünün örgütsel sinizm seviyesini belirlemede asıl etken olduğu görülmektedir (Kutunis ve Çetinel, 2010:186). Konu ile ilgili tıbbi mümessiller üzerinde gerçekleştirilen çalışmaya göre de, çalışanların örgütsel adalet algıları azaldıkça örgütlerine yönelik sinizm düzeyleri artmaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2011:343).

Örgütsel nedenlerin bir diğeri de stres faktörüdür. Yüksek miktarda stresin, polislik ve uçuş personelliği gibi hizmete yönelik mesleklerin ayrılmaz bir parçası olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle polislerin, çeşitli toplumsal sorunların “saldırgan” hale getirdiği vatandaşlarla sürekli olarak uğraşmaları, yoğun stres yaşamalarına ve sinik bir tutum benimsemelerine sebep olmaktadır (Abraham, 2000:237).

Sinizmin bir kaynağı olarak, kişilik-rol çatışmaları önem taşımaktadır. Müşteri veya tüketiciler ile iletişim halinde olan çalışanların sürekli olarak gerçek duygularını saklamaları ve müşteri memnun etmeleri gerekmektedir. Bu durum çalışanların sosyal bir birey olmaya yönelik aidiyetlerini kaybetmelerine neden olmaktadır (Abraham, 2000:273). Diğer yandan, çağrı merkezi personelleri gibi müşteriye iyi hizmet vermek adına performans baskısı yaşayan çalışanlarda da yoğun şekilde mesleki sinizm gözlemlenmektedir (Delken, 2004:16).

Örgütsel sinizm ile güven arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel sinizmin güvenin aksine, hayal kırıklığı, utanç ve hatta iğrenme içeren bir kavram olduğu gözlemlenmiştir. Güven eksikliği ise sinizmin yoğun duygusal bir boyutu ile ilişkilidir (Dean, 1998:348). Ayrıca örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında “güven (sizlik)” önemli bir rol oynamaktadır ve örgü içinde bir salgın halini aldığı gözlemlenmektedir (Özler ve Atalay, 2010:55).

İdealizmin de sinizmin bir nedeni olduğundan bahsedilmektedir. Özellikle başlangıçta idealist olan ve dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek isteyen, profesyonel yardım mesleklerinde yani, sağlık, polislik ve sosyal hizmetler alanında çalışan kişiler zamanla çalışma ortamının kendi düşündükleri gibi olmadığını öğrenmeye başlarlar. Yardım ettikleri kişiler ve müşterilerden güzel geri dönüşlerin yanı sıra düşmanca tavırlarla da karşılaşır. Bu kötü deneyimlere bir tepki olarak ta zamanla yardım ettikleri kişilere / müşterilere karşı daha mesafeli ve sinik bir tavır takınmaya başlarlar (Naus, 2007:12-13). Ayrıca insanlara yardım etmek isteyen yüksek ideallere sahip ve meslekleri ile gurur duyan çalışanların, zaman içinde yaşadıkları inanç kaybının mesleki sinizme neden olduğu görülmektedir (Quain, 2007:7).

Naus (2007) ve Quain'in (2007) çalışmalarındaki ortak nokta, yüksek ideallere sahip çalışanların yaşadıkları hayal kırıklıklarıdır. Stresli ve zorlu çalışma şartlarına rağmen idealist bir seçim yapan sağlık çalışanlarında da bu durum söz konusu olabilir. Sağlık personellerine yönelik şiddet gibi günümüzde sıklıkla karşılaşılabilen olaylar, hastane çalışanları açısından kötü bir deneyimdir ve hayal kırıklıklarına yol açarak, bir süre sonra daha mesafeli ve daha sinik bir tutum benimsemelerine sebep olabilir.

Psikolojik sözleşme ihlalleri de örgütsel sinizmin nedenleri arasında yer almaktadır. Bir çalışanın psikolojik sözleşmesinde yer alan, kuruma yüklemiş olduğu bir yada birden fazla sorumluluğun kurumu tarafından yerine getirilmemesinin, psikolojik sözleşme ihlallerine neden olduğu bilinmektedir (Kalağan, 2009:75). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalleri işlevsel ve ilişkisel olarak ikiye ayrılmaktadır.

İşlevsel faktörler, çalışan ile örgütü arasındaki ekonomik konuları ve sorumlulukları kapsamaktadır. İlişkisel sözleşmeler ise çok daha karışık ve uzun vadeli bağlayıcılığı olan beklentilerdir. Bunlar sadakat, kariyer, eğitim, terfi gibi beklentilerle örneklenebilir. Bunlara ek olarak zımni sözleşmeler ise örgüt ile çalışan arasındaki tekrarlanana faaliyetlerin diğer kişiler tarafından da sözleşme olarak algılamasıdır. Bu tür sözleşmelerin yerine getirilmemesi çalışanlarda, hayal kırıklığı, çalıştığı kuruma karşı öfke ve güvensizlik oluşturması sebebiyle örgütsel sinizme neden olabileceği düşünülmektedir (Sur, 2010:28). Bu kapsamda dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, çalışanlar üzerinde psikolojik sözleşme algısı yaratılarak sinik tutumlar oluşturulması amaçlanmıştır. Araştırmacılar, psikolojik sözleşme algısı ile sinizm arasında orta düzeyde pozitif bir etki tespit etmişlerdir. Yani psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanlar daha sinik bir tutum sergilemektedir. Ancak bu ilişki, psikolojik sözleşme ihlallerinin sinizme kesin olarak neden olduğu anlamına gelmemektedir. Araştırmacılara göre, psikolojik sözleşme ihlallerinden daha fazla seviyede örgütsel sinizmi etkileyen etmenler söz konusu olabilir (Tükeltürk vd., 2009:691).

Örgütsel sinizme neden olan diğer etkenlerin ise genellikle çalışanların iş garantisi ve çalışan hakları yönünden örgütlerine güvenmemesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bireyin çalıştığı örgütün sürekli küçülmeye gitmesi, dışarı iş vermesi, firmanın daha ucuz lokasyonlara taşınması, karşılıksız olarak uzun çalışma saatleri, yeniden yapılanmaya gidilmesi, sözleşmeli çalışma şeklinin bir politika olarak belirlenmesi, kariyer basamaklarının azaltılması, ücret ve yan hakların azaltılması, çalışanlar ile işveren arasındaki ilişkilerin değişmesine neden olmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006:201) Bu etkenler de örgütsel sinizmin nedenleri arasında sayılabilir.

2.8. Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Sinizmin çıktıları; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işçi ve süreç gelişimi gibi ekip bazlı aktivitelere katılım şeklindeki yapıları içerebilir. Örgüt üzerinde sinizmin etkileri hakkında bir dereceye kadar yorum yapılırsa da bu soruyu

cevaplamak için şüphesiz deneysel çalışmalar gerekli olmaktadır (Dean vd., 1998: 352).

Örgütsel sinizmin tanımından; şüphe ve hayal kırıklığından kaynaklanan güçlü negatif duyguların işçileri, iş ortamından duygusal olarak kopukluk ve hoşnutsuzluk hislerine terk edebileceği sonucu çıkmaktadır. İşgörenler, birçoğuna rağmen bir kaçının isteklerini karşılamak için tasarlanan örgütsel faaliyetlerin, kendi kişisel değerleri ve örgütün değerleri arasında bir uyum eksikliği oluşturabileceğini algılamaktadır. Kurumun bütünündeki güven eksikliği, beklenilmedik bir şekilde siniklerin örgütü savunma, gönüllülük ve salt fedakar irade dışında örgütün refahını artırmak için rehberlik etme gibi prososyal davranışlarda bulunmalarını sağlamaktadır (Abraham, 2000: 273).

Araştırmalar; sinik çalışanların daha az üretken olduğunu, düşük iş memnuniyetine ve örgütsel bağlılığa sahip olduğunu, daha az kurumsal değişim çabası içinde olan ve daha düşük morale sahip olduklarını göstermektedir. Örgüt için; sinik çalışanların muhtemel sonuçları belli olup, çalışanlardaki düşük verimlilik ve düşük moral doğrudan kazanç kaybına dönüşür (Eaton, 2000: 13). Sinizmin iş ortamındaki olası sonuçları; etik olmayan taleplerden dolayı azalmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve uyumluluktur (Andersson ve Bateman, 1997: 1418).

Abraham'ın (2000) yapmış olduğu araştırmanın bulguları örgütsel sinizmin sonuçları üzerine bilgiler vermektedir. Bunlar;

- Örgütsel sinizm iş tatmini ile ters ilişkilidir; kişilik, toplumsal, işgören, örgütsel değişim ve mesleki sinizm iş tatminsizliğine neden olur.
- Örgütsel sinizm örgütsel bağlılığı azaltır.
- Örgütsel sinizm yabancılaşma duygusuna sebep olur.
- Örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığı olumsuz olarak etkiler.

Örgütsel sinizmin; iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlığa zarar verirken; iş memnuniyetsizliği ve yabancılaşmaya neden olabileceğini

varsayabiliriz (Abraham, 2000). Öte yandan örgütte meydana gelen olumsuzluklar örgüt ve örgüt çalışanları hakkındaki olumsuz tutumları artırmaktadır (Yıldız ve Yıldız 2013). Örgütte bu tutumların sergilenmesi; çalışma veriminin azalmasına, performans ve motivasyonun düşmesine, yapılan işlerin kalitesinin azalmasına, örgütten personel eksilmesine, tükenmişliğe sebep olabileceği belirtilmektedir.

Sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde negatif yönlü önemli ve sürekli bir etkisinin olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel sinizm, işgörenler üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin azalması, güvensizlik, tükenmişlik, işe yabancılaşma gibi birtakım olumsuz etkilere ve sinirsel ve duygusal bozukluk, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı, öfke, dargınlık, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkilere neden olan psikolojik sonuçlara neden olmaktadır (Yıldız ve Yıldız, 2013).

Sinik düşmanlık ve makineleşmenin nesnel tarafsızlığı ilişkilerde kontrol kaybının teyididir. Kişilik yönünden siniklerin düşmanlığı/kini, onları kabalık, alaycılık ve haksız eleştiri ile doldurarak onların sosyal ilişkilerine zarar verir (Abraham, 2000).

Sinizm, işgörenlerin örgütsel değişime direnmesi, iş arkadaşlarından az yardım gelmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir ve iş yerindeki diğer kişilere karşı hayal kırıklığı veya ümitsizlik gibi olumsuz duygulara yol açabilir (Cole ve diğerleri, 2006: 465). Sinik tutumlar sergileyen işgörenler muhtemelen düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılığa sahiptirler (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003; Bommer ve diğerleri, 2005).

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ANALİZ ve BULGULAR

3.1. Çalışmanın Evreni

Bu araştırmanın temel amacı olan yöneticilerin etik liderlik davranışları ve örgütsel sinizm algıları arasında bir ilişki olup olmadığının tespitine yönelik olarak çalışmanın evrenini oluşturan Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi yöneticileri arasından basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 113 kişiye anket uygulanmıştır.

3.2. Çalışmanın Yöntemi

Liderlik ve sinizm ölçekleri kullanılarak elde edilen veri setinin analizinde açımlayıcı faktör analizi uygulanarak her bir ölçek için kavramsal olarak daha anlamlı olan boyutların elde edilmesi amaçlanmıştır. Verilerin analizinde ilk olarak ölçekler dışında kalan demografik özellikler bakımından örnekleme tanımlayan soruların frekans tabloları ile özetlenmesi ile başlanmıştır. Her bir ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olup olmadıklarını belirlemek amacıyla Kaiser Mayer Olkin istatistik değerlerinin 0,70'in üzerinde olmasına ve değişkenler arasındaki korelasyonun yeterliliğini belirlemek için ise Bartlett's Sphericity testinden elde edilen p değerinin ise 0,05'den küçük olmasına dikkat edilmiştir. Buna ek olarak ölçeklere ait ifadelerin çok değişkenli normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadıklarını belirlemek amacıyla Tabachnick ve Fidell (2001) tarafından önerilen çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş varsayımın sağlandığı görülmüştür.

Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ile boyutlar elde edilmiş öz değerleri 1'den büyük olan faktörler her bir ölçek için boyut olarak ifade edilmiştir. Yine her bir ölçekte açıklanan varyansın kritik değer kabul edilen %50'den fazla olduğu görülmüştür. Açıklanan varyans artıkça ölçekten elde edilen bilgide artmaktadır. Faktör analizinde döndürme (rotasyon) yöntemi olarak direct oblimin yöntemi tercih edilmiştir. Bunun nedeni her bir ölçek içi elde edilen boyutların bir birleri ile ilişkili olmasıdır. Faktör yükleri 0,30'un altında olan ifadeler ve aynı ifadenin farklı faktörlerde yer aldığı durumlarda ise aralarındaki faktör yükü farkı 0,10 düzeyinde olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

Her bir ölçek için güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach's alfa katsayı kullanılmıştır. Hem ölçekte çıkarılan ifadeler sonra kalan tüm ifadeler için ölçeğin genel güvenilirliği belirtilmiş olup hem de ölçeklerden elde edilen her bir boyut için ayrı ayrı güvenilirlik Cronbach's alfa ile ifade edilmiştir.

Ölçeklerden elde edilen boyutlar (faktörler) literatürde dikkate alınarak isimlendirilmiştir. Boyutlar kendilerini oluşturan ifadelerin ortalama değerleri olarak elde edilmiştir. Her bir ölçeğin boyutları demografik özelliklere göre karşılaştırılmadan önce uygun istatistiksel yöntemin doğru belirlenmesi amacıyla Kolmogrov Simirnov ve Shapiro Wilk testleri ile normal dağılım testleri uygulanmıştır. Ancak boyutların tamamında dağılımın normal olmadığı saptanmıştır. Bu nedenle karşılaştırılan grup sayısının iki olduğu (örneğin cinsiyet gibi) demografik özelliklerde Mann Withney U testi kullanılırken, karşılaştırılan grup sayısının ikiden fazla olduğu (örneğin yaş grupları) durumlarda Kruskal Wallis istatistiği kullanılmıştır.

Ölçek boyutları arasında ilişkileri ortaya koymada Pearson korelasyon katsayıları kullanılmıştır. Bununla birlikte sinizme ait elde edilen iki boyutun her biri ayrı ayrı bağımlı değişken kabul edilip liderliğin 6 boyutu söz konusu bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkeni olarak çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Regresyon analizinde stepwise değişken eleme yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmada asgari istatistiksel önemlilik seviyesi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Uygulanan tüm istatistiksel analizler SPSS 22.0 yazılımında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada sosyal bilimlerde araştırma yöntemlerinden veri toplama yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki ölçekten oluşturulmuştur. Birinci ölçekte yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ölçen sorular, ikinci ölçekte ise çalışanların örgütsel sinizm algılarını ölçen sorular yer almaktadır.

Çalışma kapsamında uygulanan anket demografik bilgiler, etik liderlik ve örgütsel sinizm olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır Etik liderlik bölümü 44

sorudan, örgütsel sinizm bölümü ise 13 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında tamamlanan “Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır (Mataş Sancak,2014). İlgili çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde etik liderlik, ikinci bölümünde örgütsel adalet ve üçüncü bölümünde örgütsel sinizm boyutu yer almaktadır (Mataş Sancak, 2014). Etik liderlik 44 sorudan (Uğurlu, 2009: 123) ve örgütsel adalet (Moorman’ın Örgütsel Adalet Ölçeği esas alınarak çalışma yapılmış) 25 sorudan oluşmaktadır (Mataş Sancak, 2014). Üçüncü bölüm ise 1999 yılında Brandes vd. tarafından geliştirilen 13 soruluk ölçek esas alınarak anket formu oluşturulmuştur. (Mataş Sancak, 2014). Bu araştırmayla ilgili olarak, anket formundan örgütsel adalet kısmı çıkartılarak uygulama yapılmıştır. Anket formunda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (asla, nadiren, bazen, sık-sık, her zaman). Bununla birlikte anket formu Azerbaycan diline çevirisi yapılmış olup maddelerin katılımcılar tarafından doğru algılanmasını sağlamak için katılımcılar ile birebir görüşülüp anket uygulanmıştır.

Anket sorularında etik liderlik ve örgütsel sinizm ile ilgili boyutlar aşağıdaki gibidir:

Etik liderlik boyutları: iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik,

Örgütsel Sinizm boyutları: Bilişsel, duygusal ve davranışsal boyut anket boyutlarını oluşturmuştur (Mataş Sancak, 2014).

Anket verileri toplandıktan sonra SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve boyutlar arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

3.3. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

3.3.1. Demografik Özelliklere Ait Tanımlayıcı Bugular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan 113 kişinin demografik bilgileri ve bu bilgilere dayanan analiz sonuçlarına ve sonuçlara ilişkin tablolara yer verilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların cinsiyet dağılımı tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Birikimli Frekans	Birikimli Yüzde
Erkek	71	62.83	71	62.83
Kadın	42	37.17	113	100.00

Tablo 3 de katılımcıların cinsiyet bilgisi verilmiştir. Katılımcıların 62.83% kısmını erkekler, 37.17% lik kısmını ise kadınların oluşturulduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların yaşla ilgili dağılım tablosu

YasKategori	Frekans	Yüzde	Birikimli Frekans	Birikimli Yüzde
22-31	22	19.47	22	19.47
32-41	54	47.79	76	67.26
42-51	24	21.24	100	88.50
52-61	13	11.50	113	100.00

Tablo 4'te yer alan bilgiler doğrultusunda çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında, 47.79 % kısmının 32-41yaş aralığında, 21.24 % kısmının 42-51 yaş

aralığında, 19.47 % kısmında 22-31 ve 11.50% kısmında ise 52-61 yaş aralıklarında olan kişiler olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların medeni durum dağılım tablosu

MedeniDurum	Frekans	Yüzde	Birikimli Frekans	Birikimli Yüzde
Evli	87	76.99	87	76.99
Bekar	26	23.01	113	100.00

Tablo 5. de katılımcıların medeni durumu ile ilgili bilgiler verilmiştir. Katılımcıların 76.99 % kısmı evli, 23.01% kısmı ise bekar çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Sektörde çalışma süresi

SureKategori	Frekans	Yüzde	Birikimli Frekans	Birikimli Yüzde
1-9	37	32.74	37	32.74
10-19	32	28.32	69	61.06
20-29	31	27.43	100	88.50
30-38	13	11.50	113	100.00

Tablo 6. de görüldüğü üzere katılımcıların 32.74 % kısmı 1-9 sene aralığında, 28.32 % kısmının 10-19 sene aralığında, 27.43% kısmı 20-29 sene aralığında, 11.50% kısmı ise 30-38 sene aralığında bu sektörde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların SOCAR’da çalışma süreleri

AlanKategori	Frekans	Yüzde	Birikimli Frekans	Birikimli Yüzde
1-5	61	53.98	61	53.98
6-10	36	31.86	97	85.84
11-25	16	14.16	113	100.00

Tablo 7. de katılımcıların çalışma süresi ile ilgili verdikleri yanıt yazılmıştır. 53.98 % kısım 1-5 yıl aralığında, 31.86% kısım 6-10 yıl aralığında, 14.16% kısım ise 11-25 yıl aralıklarında bu şirkette çalışma sürecine sahip olduklarını bildirmişler.

Tablo 8. Katılımcıların eğitim durumu

Eğitim	Frekans	Yüzde	Birikimli Frekans	Birikimli Yüzde
Lisans	107	97.27	107	97.27
Lisans üstü	3	2.73	110	100.00

Tablo 8’de katılımcıların eğitim durumu bilgileri verilmiştir. Ankete katılan bireylerin 97.27% kısmı lisans düzeyinde eğitim aldığı, 2.73 % kısmının ise yüksek lisans düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir.

3.4. Faktör Analizleri ve Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri

Sırasıyla bağımsız değişken olan Yöneticilerin Etik liderlik ölçeği ve bağımlı değişken olan örgütsel sinizm ölçeği faktör analizine tabi tutulmuş, elde edilen boyutlara güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlı faktör

yükleri ve güvenilirlik değerleri elde edilmiştir. Güvenirlilik analizinde güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's alpha, iç tutarlılığın bir ölçüsüdür; yani, bir dizi öğenin grupla ne kadar yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir(<https://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/>). Ölçek güvenilirlik ölçüsü olarak kabul edilir.

3.4.1. Algılanan Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısı

Yöneticilerin Etik liderlik ölçeğinin tüm maddeleri Faktör analizine tabii tutulmuş ve güvenilirlik analizi de yapılmıştır. Yapılan ilk analiz sonucunda 9 faktör bulunmuştur. Faktör yükleri düşük olan 1, 2, 5, 8, 10, 14, 23, 25, 27, 29, 30, 36, 44.cü maddeler sırasıyla çıkartılarak 6 faktöre indirilmiştir. Bunlar: “iletişimsel etik”, “davranışsal etik” , iklimsel etik” , “ karar vermede etik” , “çözüm üretmede etik” , “kişisel çıkar gözetmede etik” olarak adlandırılmıştır (Mataş, 2014: 85-90). Bulunan 6 faktörün varyansa yaptığı katkı 69.567%dir.

Güvenirlilik analizinin sonucu olarak, Yöneticilerin Etik liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.955, iletişimsel etik boyutunda 0.909, davranışsal etik boyutunda 0.902, iklimsel etik boyutunda 0.880, karar vermede etik 0.795, çözüm üretmede etik 0.822, kişisel çıkar gözetmede etik boyutunda ise 0.845 bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 9’da ayrıntılı şekilde verilmiştir.

Tablo 9. Yöneticilerin Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu

S\s	Maddeler	F1	F2	F3	F4	F5	F6
		İletişimsel etik	Kişisel çıkar gözetme de etik	Karar vermede etik	İklimsel etik	Davranışsal etik	Çözüm üretmede etik
7	Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	0.907					
15	Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	0.770					
16	Yöneticimiz, sabırlıdır.	0.607					
17	Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	0.568					
18	Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.	0.502					
19	Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	0.477					
24	Yöneticimiz, astlara içten davranır.	0.471					
26	Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	0.380					
37	Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.		0.851				
38	Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.		0.830				
39	Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz		0.796				
43	Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir		0.642				
40	Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar			-0.891			
41	Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.			-0.841			
42	Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.			-0.752			
3	Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.				-0.807		

Tablo 9. Yöneticilerin Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu

S\s	Maddeler	F1	F2	F3	F4	F5	F6
		İletişimsel etik	Kişisel çıkar gözetme de etik	Karar vermedeetik	İklimsel etik	Davranışsal etik	Çözüm üretmede etik
4	Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.				-0.798		
6	Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.				-0.711		
11	Yöneticimiz, mesleki etkinliliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.				-0.669		
13	Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.				-0.594		
28	Yöneticimiz, doğru sözlüdür.				-0.394		
9	Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					-0.843	
31	Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.					-0.778	
32	Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.					-0.613	
33	Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					-0.601	
34	Yöneticimiz, bireysel hakları korur.					-0.537	
35	Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					-0.460	
12	Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.						0.698
20	Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.						0.501
21	Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.						0.494
22	Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.						0.389
Cronbach α		0.909	0.845	0.795	0.880	0.902	0.822

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0.898

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 2509.873, df: 465, Sig.: 0.000

13 sorudan oluşan örgütsel sinizm ölçeğine faktör analizi uygulanmış ve ölçekte düşük olan 11. maddenin çıkarılması uygun görülmüştür. Analiz sonucunda örgütsel sinizm ölçeğinin 2 faktör altında toplandığı bulunmuştur. Bunlar “Duygusal ve Davranışsal” Sinizm olarak adlandırılmıştır. Daha sonra tüm ölçeğe ve ölçeğin boyutlarına güvenirlik analizi yapılmıştır. Tüm ölçek üzere güvenirlik katsayısı 0.931, Duygusal Sinizm boyutu 0.916, davranışsal sinizm boyutu ise 0.846 bulunmuştur. Bulunan 2 faktörün varyansa yaptığı katkı 66.141%dir. Tablo 10’da Faktör Analizinin sonuçları detaylı olarak verilmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları

S\s	Maddeler	F1	F2
		Duygusal Sinizm	Davranışsal Sinizm
1	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0.951	
2	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	0.937	
3	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	0.924	
4	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	0.645	
5	Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	0.636	
6	Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0.567	
13	Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma işte olup bitenler konusunda yakınıyorum	0.541	
7	Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.		0.800
8	Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.		0.799

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları

S\s	Maddeler	F1	F2
		Duygusal Sinizm	avramişsal Sinizm
9	Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.		0.789
10	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.		0.628
12	Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.		0.565
Cronbach α		0.916	0.846

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. 0.894

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 924.433, df 66, Sig. .000

Çalışmada katılımcıların yaşlarına ve iki ölçekten elde edilen boyutlara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Yaşlarına ve İki Ölçekten Elde Edilen Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Ortalama	Std Sapma	Min.	Max.
Yas	113	37.83	9.03	22.00	61.00
İletişimsel etik	113	3.81	0.92	1.50	5.00
Kişisel çıkar gözetmede etik	113	3.41	1.14	1.00	5.00
Karar vermede etik	113	3.76	1.00	1.00	5.00
İklimsel etik	113	3.86	0.90	1.33	5.00
Davranış Etik	113	3.92	0.93	1.67	5.00
Çözüm üretmede etik	113	3.81	0.98	1.25	5.00
Duygusal Sinizm	113	2.66	1.10	1.00	5.00
Davranışsal Sinizm	113	2.65	1.03	1.00	5.00

3.5. Demografik Verilerle Ölçeklerden Elde Edilen Boyutların Karşılaştırmalı Analizleri

3.5.1. Cinsiyet

Liderlik ve Sinizm ölçeklerinden elde edilen boyutların cinsiyetler bakımından karşılaştırılmasında boyutlara ait veriler normal dağılım varsayımını sağlamadığından t testinin parametrik olmayan karşılığı Mann Withney U testi kullanılmıştır. Boyutlar ve cinsiyetlere ait tanımlayıcı istatistikler ve Mann Withney U testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ele alınan tüm boyutlar bakımından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 13. Liderlik ve Sinizm Boyutlarının Cinsiyetler Bakımından Karşılaştırılması

Boyut	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler						Mann Withney U Test	
		N	Medyan	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.	Z değeri	p değeri
İletişimsel etik	Erkek	71	4.00	3.86	0.85	2.00	5.00	-0.304	0.761
	Kadın	42	4.07	3.74	1.05	1.50	5.00		
Kişisel çıkar gözetmede etik	Erkek	71	3.50	3.52	1.13	1.00	5.00	-1.454	0.146
	Kadın	42	3.50	3.21	1.12	1.00	5.00		
Karar vermede etik	Erkek	71	4.00	3.86	0.96	1.67	5.00	-1.45	0.147
	Kadın	42	3.84	3.57	1.05	1.00	5.00		
İklimsel etik	Erkek	71	4.00	3.93	0.80	2.00	5.00	-0.628	0.53
	Kadın	42	4.09	3.73	1.05	1.33	5.00		
Davranış Etik	Erkek	71	4.33	4.03	0.86	1.67	5.00	-1.606	0.108
	Kadın	42	4.00	3.72	1.01	1.67	5.00		

Tablo 13. Liderlik ve Sinizm Boyutlarının Cinsiyetler Bakımından Karşılaştırılması

Boyut	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler						Mann Withney U Test	
		N	Medyan	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.	Z değeri	p değeri
Çözüm üretmede etik	Erkek	71	4.00	3.89	0.90	1.25	5.00	-0.941	0.347
	Kadın	42	4.00	3.67	1.10	1.50	5.00		
Duygusal Sinizm	Erkek	71	2.71	2.64	1.05	1.00	5.00	-0.17	0.865
	Kadın	42	2.57	2.71	1.18	1.00	4.86		
Davranışsal Sinizm	Erkek	71	2.60	2.65	1.06	1.00	5.00	-0.125	0.9
	Kadın	42	2.60	2.65	0.98	1.00	4.60		

3.5.2. Alan Kategorisi Bakımından Karşılaştırılması

Liderlik ve sinizm boyutları alan kategorileri bakımında karşılaştırıldığında, karşılaştırılan grup sayısı ikiden fazla olduğu için test istatistiği olarak tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Alan kategorileri arasında sadece etik liderlik ölçeğinden elde edilen iletişim ve çözüm boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu iki boyut dışında alan kategorisi bakımından anlamlı farklılık diğer boyutlarda söz konusu değildir ($p > 0.05$). İletişim boyutunda hangi alan kategorisinin anlamlı fark yarattığını belirlemek için her bir kategori Mann Withney U testi yeniden karşılaştırılmıştır. İletişim ve çözüm boyutu içerisinde farklı olan alan kategorilerini ifade etmede harflendirme yönteminden yararlanılmıştır. Aynı harf ile gösterim anlamlı fark olmadığını belirtirken, farklı harflendirmeler $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı farklılığı göstermektedir. İletişim boyutunda alan kategorisi 1-5 yıl en düşük değerde olup ikinci kategori olan 6-10 yıl ile istatistiksel olarak aynı değerdedir. 6-10 yıl

kategorisi ile 10 yıl ve üzeri arasında da anlamlı farklılık söz konusu olmaz iken farklılık 1-5 yıl ile 10 yıl ve üzeri kategorilerinden ileri gelmektedir. Benzer harflendirmeler çözüm boyutunda da ortaya çıkmıştır.

Tablo 14. Liderlik ve Sinizm boyutlarının alan kategori bakımından karşılaştırılması

Boyut	AlanKategori	Tanımlayıcı İstatistikler						Kruskal Wallis	
		N	Medyan	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.	Khi Kare	p değeri
İletişimsel etik	1-5	61	3.75B	3.65	0.91	1.75	5.00	6.436	0.04
	6-10	36	4.38AB	3.91	0.94	1.50	5.00		
	10+	16	4.50A	4.24	0.83	2.38	5.00		
Kişisel çıkar gözetmede etik	1-5	61	3.25	3.29	1.11	1.00	5.00	3.849	0.146
	6-10	36	3.50	3.42	1.17	1.00	5.00		
	10+	16	4.25	3.86	1.12	1.00	5.00		
Karar vermede etik	1-5	61	4.00	3.76	0.88	1.67	5.00	1.967	0.374
	6-10	36	4.00	3.61	1.19	1.00	5.00		
	10+	16	4.17	4.06	0.96	2.00	5.00		
İklimsel etik Davranış Etik	1-5	61	3.83	3.78	0.85	1.33	5.00	3.333	0.189
	6-10	36	4.09	3.85	0.99	2.00	5.00		
	10+	16	4.42	4.18	0.87	2.50	5.00		

Tablo 14. Liderlik ve Sinizm boyutlarının alan kategori bakımından karşılaştırılması

Boyut	AlanKatego ri	Tanımlayıcı İstatistikler						Kruskal Wallis	
		N	Medyan	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.	Khi Kare	p değeri
Davranış Etik Çözüm üretmede etik	1-5	61	4.00	3.82	0.91	1.67	5.00	3.458	0.177
	6-10	36	4.33	3.93	0.98	1.67	5.00		
	10+	16	4.58	4.25	0.87	2.67	5.00		
Çözüm üretmede etik	1-5	61	3.75B	3.61	0.96	1.50	5.00	7.156	0.028
	6-10	36	4.25AB	3.95	0.98	1.25	5.00		
	10+	16	4.63A	4.25	0.88	2.50	5.00		
Duygusal Sinizm	1-5	61	2.57	2.66	1.16	1.00	5.00	4.081	0.13
	6-10	36	2.71	2.80	1.02	1.00	4.71		
	10+	16	2.00	2.38	1.02	1.00	4.14		
Davranışsal Sinizm	1-5	61	2.60	2.75	1.05	1.00	5.00	4.081	0.13
	6-10	36	2.60	2.69	0.99	1.00	5.00		
	10+	16	2.10	2.18	0.92	1.00	4.20		

3.5.3. Katılımcıların Görevleri İle Boyutların Karşılaştırılması

Katılımcıların görevleri ile ölçeklerin boyuları karşılaştırılarak Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Yalnızca Etik liderlik ölçeğinin kişisel boyutunda istatistiksel farklılık bulunmuş ve kategorilerin arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için her bir kategoriye Mann Withney U testi uygulanmış, Mühendis ve finans uzmanı kategorilerinin anlamlı olduğu bulunmuştur.

Tablo 15. Katılımcıların Görevleri ile Boyutların Karşılaştırılması.

	Analysis Variable :							Khi Kare	p değeri
	İletişim								
	Gorevi	N	Medyan	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.		
İletişimsel etik	Mühendis	52	4,07	3,83	0,90	1,75	5,00	1,906	0,592
	Finans Uzmanı	30	3,75	3,70	1,06	1,50	5,00		
	Üst düzey	10	3,57	3,59	0,86	2,25	4,75		
	Diğer	21	4,25	4,04	0,81	2,25	5,00		
Kişisel çıkar gözetmede etik	Mühendis	52	4.00A	3,65	1,16	1,00	5,00	8,221	0,042
	Finans Uzmanı	30	2.87B	2,93	1,18	1,00	5,00		
	Üst düzey	10	3.12AB	3,25	0,79	2,00	4,50		
	Diğer	21	3.75AB	3,57	0,98	1,25	5,00		
Karar vermede etik	Mühendis	52	4,33	3,97	0,88	2,00	5,00	5,535	0,137
	Finans Uzmanı	30	4,00	3,57	1,24	1,00	5,00		
	Üst düzey	10	3,17	3,27	0,86	2,33	4,67		
	Diğer	21	4,00	3,73	0,91	1,67	5,00		
İklimsel etik	Mühendis	52	4,17	3,99	0,73	2,00	5,00	4,139	0,247
	Finans Uzmanı	30	3,50	3,57	1,06	1,33	5,00		
	Üst düzey	10	3,83	3,63	1,08	2,33	5,00		
	Diğer	21	4,33	4,03	0,91	1,67	5,00		
Davranış Etik	Mühendis	52	4,17	4,04	0,78	2,17	5,00	5,317	0,15
	Finans Uzmanı	30	3,42	3,68	1,08	1,67	5,00		
	Üst düzey	10	3,00	3,39	1,16	1,67	5,00		
	Diğer	21	4,50	4,20	0,82	2,67	5,00		
Çözüm üretmede etik	Mühendis	52	4,13	3,88	0,90	1,50	5,00	2,992	0,393
	Finans Uzmanı	30	3,75	3,74	1,00	1,75	5,00		
	Üst düzey	10	3,63	3,33	1,20	1,25	5,00		
	Diğer	21	4,50	3,99	1,01	2,00	5,00		

Tablo 15. Katılımcıların Görevleri ile Boyutların Karşılaştırılması

Analysis Variable : İletişim									
	Gorevi	N	Medyan	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.	Khi Kare	p değeri
Duygusal Sinizm	Mühendis	52	2,71	2,76	1,23	1,00	5,00	0,394	0,941
	Finans Uzmanı	30	2,64	2,57	1,05	1,00	4,29		
	Üst düzey	10	2,57	2,57	0,58	1,14	3,43		
	Diğer	21	2,29	2,61	1,06	1,00	4,86		
Davranışsal Sinizm	Mühendis	52	2,60	2,64	1,08	1,00	5,00	0,014	1
	Finans Uzmanı	30	2,50	2,61	0,83	1,00	4,40		
	Üst düzey	10	2,60	2,58	0,64	1,40	3,80		
	Diğer	21	2,20	2,75	1,32	1,00	5,00		

3.5.4. Yaş Kategorisi ile Boyut Ölçeklerinin Karşılaştırılması

Benzer şekilde yaş kategorisi ikiden fazla olduğu için test istatistiği olarak tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaş kategorisi ile Etik liderlik ve örgütsel sinizm ölçeğinin boyutları arasında istatistik olarak anlamlı fark olmadığını söylemek mümkündür. ($p>0.05$).

Tablo 16. Yaş kategorisi ile boyut ölçeklerinin karşılaştırılması

Analysis Variable : İletişim									
	Yas Kategorisi	N	Medyan	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.	Khi Kare	p değeri
İletişimsel etik	1	22	3,5	3,58	0,86	1,88	5	3,185	0,364
	2	54	4,19	3,80	0,97	1,5	5		
	3	24	4,065	3,91	0,87	2,25	5		
	4	13	4,38	4,09	0,93	2,5	5		

Tablo 16. Yaş kategorisi ile boyut ölçeklerinin karşılaştırılması

Analysis Variable : İletişim									
	Yas Kategorisi	N	Medyan	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.	Khi Kare	p değeri
Kişisel çıkar gözetmede etik	1	22	3	3,27	1,04	1,25	5	1,894	0,595
	2	54	3,375	3,32	1,23	1	5		
	3	24	4	3,69	0,92	1,75	5		
	4	13	3,5	3,48	1,28	1	5		
Karar vermede etik	1	22	4	3,82	0,87	1,67	5	1,075	0,783
	2	54	4,00	3,69	1,04	1	5		
	3	24	4,17	3,90	1,03	2	5		
	4	13	3,67	3,64	1,09	2	5		
İklimsel etik	1	22	4,00	3,74	0,96	1,33	5	3,579	0,311
	2	54	4,00	3,81	0,90	2	5		
	3	24	3,92	3,85	0,89	1,67	5		
	4	13	4,33	4,26	0,82	2,5	5		
Davranış Etik	1	22	4,00	3,77	0,84	2,17	5	2,257	0,521
	2	54	4,17	3,88	0,99	1,67	5		
	3	24	4,33	4,11	0,86	2,5	5		
	4	13	4,00	3,99	1,00	2,5	5		
Çözüm üretmede etik	1	22	3,75	3,68	0,83	2,25	5	1,168	0,761
	2	54	4,13	3,81	1,04	1,25	5		
	3	24	4,13	3,93	0,89	2,5	5		
	4	13	4,00	3,85	1,17	2	5		
Duygusal Sınızm	1	22	2,57	2,56	1,20	1,14	5	1,543	0,672
	2	54	2,57	2,59	1,09	1	4,71		
	3	24	2,86	2,82	0,95	1	4,86		
	4	13	3,29	2,84	1,29	1	4,43		
Davranışsal Sınızm	1	22	2,60	2,65	1,09	1	5	0,833	0,841
	2	54	2,60	2,69	0,98	1	5		
	3	24	2,60	2,67	0,95	1	4,6		
	4	13	2,20	2,45	1,31	1	5		

3.5.5. Medeni Durum Kategorisi ile Boyut Ölçeklerinin Karşılaştırılması

Veriler normal dağılım varsayımını sağlamadığından t testinin parametrik olmayan karşılığı Mann Withney U testi kullanılmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 17. Medeni durum kategorisi ile boyut ölçeklerinin karşılaştırılması

		Analysis Variable : İletişim								
MedeniDurum		N Obs	N	Medyan	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.	Khi Kare	p değeri
İletişimsel etik	Evli	87	87	4,13	3,86	0,92	1,50	5,00	-0,878	0,38
	Bekar	26	26	3,75	3,67	0,94	1,88	5,00		
Çıkar gözetimede etik	Evli	87	87	3,50	3,43	1,18	1,00	5,00	-0,664	0,507
	Bekar	26	26	3,00	3,33	1,00	1,25	5,00		
Karar verme etik	Evli	87	87	4,00	3,71	1,05	1,00	5,00	-0,501	0,616
	Bekar	26	26	4,00	3,91	0,84	1,67	5,00		
İklimsel etik	Evli	87	87	4,17	3,91	0,86	1,67	5,00	-0,971	0,332
	Bekar	26	26	3,92	3,67	1,02	1,33	5,00		
Davranış Etik	Evli	87	87	4,17	3,93	0,95	1,67	5,00	-0,521	0,602
	Bekar	26	26	4,00	3,86	0,88	2,17	5,00		
Çözüm üretmede etik	Evli	87	87	87	4,00	3,83	0,99	1,25	5,00	-0,47
	Bekar	26	26	4,00	3,75	0,96	1,75	5,00	-0,47	0,639
Usal Sınızm	Evli	87	87	2,57	2,71	1,11	1,00	5,00	0,827	0,408
	Bekar	26	26	2,57	2,49	1,05	1,14	4,71		
Davranışsal Sınızm	Evli	87	87	2,60	2,70	1,02	1,00	5,00	-1,06	0,286
	Bekar	26	26	2,30	2,48	1,03	1,00	5,00		

3.5.6. Eğitim Durumunun Kategorisi İle Boyut Ölçeklerinin Karşılaştırılması

Eğitim durumu kategorisi ile boyutların karşılaştırılması zamanı istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ($p>0.05$).

Tablo 18. Medeni durum kategorisi ile boyut ölçeklerinin karşılaştırılması

	Eğitim	Tanımlayıcı İstatistikler						Mann Withnet U Test	
		N	Medyan	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.	Z	p değeri
İletişimsel etik	Lisans	107	4,00	3,80	0,94	1,50	5,00	-1,315	0,188
	Y.lisans	3	4,50	4,54	0,19	4,38	4,75		
gözetme etik	Lisans	107	3,50	3,38	1,15	1,00	5,00	-1,868	0,062
	Y.lisans	3	4,75	4,58	0,52	4,00	5,00		
Karar verme de etik	Lisans	107	4,00	3,75	1,01	1,00	5,00	-1,081	0,28
	Y.lisans	3	4,33	4,44	0,20	4,33	4,67		
İklimsel etik	Lisans	107	4,00	3,86	0,89	1,33	5,00	-1,049	0,294
	Y.lisans	3	4,50	4,44	0,42	4,00	4,83		
Davranış Etik	Lisans	107	4,17	3,91	0,94	1,67	5,00	-1,116	0,264
	Y.lisans	3	4,50	4,56	0,42	4,17	5,00		
Çözüm üretme etik	Lisans	107	4,00	3,82	0,98	1,25	5,00	-1,015	0,31
	Y.lisans	3	4,50	4,42	0,63	3,75	5,00		
Duygusal Sinizm	Lisans	107	2,57	2,63	1,07	1,00	4,86	-0,083	0,934
	Y.lisans	3	2,14	2,76	2,00	1,14	5,00		
Davranışsal Sinizm	Lisans	107	2,60	2,63	1,01	1,00	5,00	-0,589	0,556
	Y.lisans	3	1,60	2,40	1,74	1,20	4,40		

3.6. Etik Liderlik ölçeğinin boyutları ile Örgütsel Sinizm Boyutlarını Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Denklemleri

3.6.1. Duygusal Sinizm Boyutu ile Liderlik Boyutlarının Regresyon Denklemi

Duygusal Sinizm boyutu bağımlı değişken, liderliğe ait boyutların ise tamamının bağımsız değişken olarak ele alındığı regresyon denklemi stepwise (aşamalı) değişken seçim yöntemi ile incelenmiştir. Bu analizin sonucunda duygusal sinizm üzerine liderliğin sadece çözüm ve karar boyutları istatistiksel olarak anlamlı sonuç üretmiştir. Korelasyon değerlerinde elde edildiği gibi burada da regresyon kat sayıları negatif yönlüdür. Yani liderliğin çözüm ve karar boyutlarında meydana gelen artışlar duygusal sinizim de istatistiksel olarak anlamlı azalışlara neden olacaktır.

Tablo 19. Duygusal Sinizm Boyutu ile Liderlik Boyutların Regresyon Denklemi

Bağımlı değişken	Regresyon Modeli			Regresyon Parametreleri	
	R ²	F	p değeri	Beta	p değeri
Duygusal Sinizm					
Bağımsız Değişkenler					
Çözüm	0.142	9.118	0.0001	-0.284	0.01
Karar				-0.215	0.044

3.6.2. Davranışsal Sinizm Boyutu ile Liderlik Boyutların Regresyon Denklemi

Benzer şekilde davranışsal sinizm boyutu bağımlı değişken, liderliğe ait boyutların ise tamamının bağımsız değişken olarak ele alındığı regresyon denklemi stepwise (aşamalı) değişken seçim yöntemi ile incelenmiştir. Bu analizin sonucunda duygusal sinizm üzerine liderliğin sadece çözüm boyutu istatistiksel olarak anlamlı sonuç üretmiştir. Korelasyon değerlerinde elde edildiği gibi burada da regresyon kat sayısı negatif yönlüdür. Yani liderliğin çözüm boyutunda meydana gelen artışlar davranışsal sinizim de istatistiksel olarak anlamlı azalışlara neden olacaktır.

Tablo 20. Davranışsal Sinizm Boyutu ile Liderlik Boyutların Regresyon Denklemi

Bağımlı değişken	Regresyon Modeli			Regresyon Parametreleri	
	R2	F	p değeri	Beta	p değeri
Davranışsal Sinizm	0.094	11.507	0.001		
Bağımsız Değişkenler					
Çözüm				-0.322	0.001

SONUÇ

Bu çalışmada Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi (SOCAR) yöneticilerinin etik liderlik davranışları ve çalışanların örgütsel sinizm algıları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması yapılmış, konuyla ilgili bilimsel veriler incelenmiştir. Tezin birinci bölümünde lider ve etik liderlik kavramı, ikinci bölümünde örgütsel sinizm ve üçüncü bölümünde ise bu değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelenmiş ve analiz yapılmıştır.

Çalışanların etik liderlik davranışlarını ve örgütsel sinizm duygusunun algılanmasını araştırmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 3 boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut katılımcıların demografik özelliklerini; Anketin ikinci boyutunu yöneticilerin etik liderlik davranışlarını sorgulayan sorular ve üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel sinizm algısını ele alacak sorular verilmiştir. Toplamda 113 kişiye anket uygulanmıştır.

Anketin birinci bölümünde yer alan demografik bilgilere dayanan sorular ele alındığında çalışanların yaş dağılımı 22 (19.47%) kişinin 22-31 yaş aralıklarında, 54 (47.79%) kişinin 32-41, 24 (21.24%) kişinin 42-51 ve 13 (11.50%) kişinin ise 52-61 yaş aralıklarında olduğu görülmüştür. Aynı zamanda 87 (76.99%) kişinin evli, (26 23.01%) kişinin ise bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında 107 kişinin lisans, 3 kişinin yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma süresi ile ilgili verdikleri yanıtlarda, 53.98 % kısım 1-5 yıl aralığında, 31.86% kısım 6-10 yıl aralığında, 14.16% kısım ise 11-25 yıl aralıklarında bu şirkette çalışma sürecine sahip olduklarını bildirmişler. Yöneticilerin sektör tecrübelerine bakıldığında 2.74 % kısmının 1-9 sene aralığında, 28.32 % kısmının 10-19 sene aralığında, 27.43% kısmının 20-29 sene aralığında, 11.50% kısmının ise 30-38 sene aralığında bu sektörde çalıştıkları görülmektedir.

Anketin ikinci boyutunda yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ele alan sorular sorulmuştur. Bu boyut 44 maddeden oluşturulmuştur. Tüm maddeleri Faktör analizine tabii tutulmuş ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan ilk analiz

sonucunda 9 faktör bulunmuştur. Faktör yükleri düşük olan 1, 2, 5, 8, 10, 14, 23, 25, 27, 29, 30, 36, 44.cü maddeler sırasıyla çıkartılarak 6 faktöre indirilmiştir. Bunlar: “iletişimsel etik”, “davranışsal etik”, iklimsel etik”, “ karar vermede etik”, “çözüm üretmede etik”, “kişisel çıkar gözetmede etik” olarak adlandırılmıştır. Güvenirlilik analizinin sonucu olarak, yöneticilerin etik liderlik ölçeğinin güvenirlilik katsayısı 0.955, iletişimsel etik boyutunda 0 .909, davranışsal etik boyutunda 0.902, iklimsel etik boyutunda 0.880, karar vermede etik 0.795, çözüm üretmede etik 0.822, kişisel çıkar gözetmede etik boyutunda ise 0.845 bulunmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtların boyut olarak ortalamalarına bakıldığında, katılımcıların davranışsal etik boyutuna (3,92) , iklimsel etik boyutuna 3.86, çözüm üretmede etik ve iletişimsel etik boyutuna aynı 3.81, karar vermede etik boyutuna ise 3.76 değer verdikleri görülmektedir. Katılımcılar yöneticilerinin kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturduğunu, tüm koşullarda gerçeği söylediğini, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yaptığını bireysel hakları koruduğuna ve içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterdiğini “bazen ve sık sık” olarak değerlendirmişler.

Anketin üçüncü boyutunda çalışanların örgütsel sinizm algısı incelenmiştir. Anketin üçüncü bölümü 13 maddeden oluşmaktadır. Ankette yer alan ölçeklere faktör analizi yapılmış ve iki faktör bulunmuştur. Duygusal sinizm ve davranışsal sinizm olarak adlandırılmıştır. Katılımcıların Örgütsel sinizm ölçeğine verdikleri yanıtlara bakıldığında boyutlarının ortalamaları duygusal sinizm boyutu 2,66 ve davranışsal sinizm boyutunun ortalaması 2,65 olarak bulunmuştur. Katılımcıların işletmeyi düşündükçe gerilim yaşadıklarını, sinirlendiklerini, işletmenin amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön olduğunu “nadiren ve bazen” olarak değerlendirmişler.

Araştırmamızın temel amacı olarak kabul edilen yöneticilerin etik liderlik davranışları ve çalışanların örgütsel sinizm algısı arasında ilişki bulunup bulunmadığını araştırmak için regresyon analizi kullanılmıştır. Bu analizin sonucunda duygusal sinizm üzerine liderliğin sadece “çözüm üretmede etik” ve karar vermede etik” boyutları istatistiksel olarak anlamlı sonuç ortaya çıkmıştır. Liderliğin “çözüm üretmede etik” ve “karar vermede etik” boyutlarında meydana gelen artışlar

duygusal sinizim de istatistiksel olarak anlamlı azalışlara neden olacaktır. Benzer şekilde sinizmin diğer boyutu olan davranışsal sinizm boyutu ile etik liderlik boyutu arasında regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucunda duygusal sinizm üzerine liderliğin sadece “çözüm üretmede etik” boyutu istatistiksel olarak anlamlı sonucu ortaya çıkmıştır. Yani liderliğin “çözüm üretmede etik” boyutunda meydana gelen artışlar davranışsal sinizim de istatistiksel olarak anlamlı azalışlara neden olacaktır.

Yöneticilerin hatalarını kabul etmesi, etrafındaki insanlara saygı göstermesi, astlar arasında arabozucu olmaması, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapması, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygulaması ve kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirlemesi çalışanların sinizm duygusu olarak aldıkları; çalıştıkları işletmeyi düşündükçe gerilim yaşadıkları, hiddetlendikleri, sinirlendikleri, çalıştıkları işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön olduğu gibi düşünceleri olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inandıkları, çalışanlardan birşey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranışların ödüllendirildikleri, yapılacağı söylenen şeylerle gerçekleşenler arasında çok az benzerlik gördükleri gibi olumsuz sinizm duygusuna, liderlik boyutunun “çözüm üretmede etik” boyutunun olumlu yönde etki ettiği bulunmuştur. Yani yöneticilerin hatalarını kabul etmesi, etrafındaki insanlara saygı göstermesi, astlar arasında arabozucu olmaması, davranışsal sinizm boyutuna etki etmektedir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Akyıldız, S. (2007). *İlköğretim denetmenlerinin etik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(1), 109-119.
- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of Integrity, Competence And Trust In Senior Management As Determinants Of Cynicism Toward Change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyala ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 285-315.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism An Exzamination Using A Contract Violation Framework". *The Journal of Organizational Behavior*, Vol:49, No:11, 1395-1418.
- Arslan, E. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.
- Aslan, Şebnem, (2013), "*Duygusal Zeka*" Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik", Eğitim Yayınevi.
- Aşan, Öznur. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*. Der. Güney, Salih, 225-255, Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G.(2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ay, Ü. (2003). *İşletmelerde etik ve sosyal sorumluluk* (1.b.). Adana: Nobel Yayıncılık.

- Ay, Ü., Kılıç, K. C. ve Biçer, M. (2009). İlaç ve sigorta sektörlerinde çalışan satış elemanlarının iş davranışlarının örgütsel etik iklim ile ilişkisi üzerine bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 57-71.
- Aydoğmuş, H. İbrahim. (2004) *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri Erciyes Üniversitesi SBE.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), Kayseri. Web: http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/12_aykan.pdf adresinden 18 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik ‘‘Türleri’’ ve Güç Kaynakları’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(19):75 <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2010/73-84.pdf> (11 Şubat 2018)
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio B. J. ve Bebb, M. (1987). *Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect*, Group Organization Management, Vol. 12, No. 1,
- Berberoğlu, G. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bilgiç, V. K. (2008). *Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Ordu emniyet müdürlüğü model önerisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Blake, R. R. ve A. A. Mc. Canse, (1991), *Leadership Dilemmas*, Gulf Pub., Houston.
- Brandes, P. M., (1997). ‘‘Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences’’, (Doktora Tezi), The University of Cincinnati.

- Brown, M. E. & Trevino L. K., Harrison, D. A., (2005). *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*, *Organizational Behaviour and Human Resources Processes*. 97 (2), ss: 117-134.
- Can, B. (2012). *Çukurova Bölgesi Süpermarket Yöneticilerinin Liderlik Biçimlerinin Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cole, M. S., H. Bruch and B. Vogel. (2006). "Emotion As Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism" *Journal And Leader Organizational Behaviour*, 2, 463-484.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, N.G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi, *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.3, Sayı.5.
- Cengiz DEMİR, Mustafa Kemal YILMAZ, Aydın ÇEVİRGEN. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2 (1), ss. 129-152.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Daft, R. L., (2005). *The Leadership Experience*. Mason, OH: Thomson, ss. 26- 28.
- Dean, J. W. Jr., Brandes, P. ve Dharwadkar, E. (1998) "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, c.23, s.2, ss. 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*, (Dissertation of Master), University of Maastricht, Maastricht.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Alfa Basım Yayım, İstanbul.

- Dininni, J., (2011). *Management Theory of Rensis Likert*. <http://www.business.com/management/management-theory-of-rentis-likert/> (15.03.2018).
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. (Dissertation of Master of Arts). Faculty of Graduate Studies, Toronto: York University.
- Efeoğlu, İ. 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), ss.343-360.
- Erdoğan, İrfan, (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık 2. Baskı Ekim, İstanbul.
- Erdost, H. E., K. Karacaoğlu ve M. Reyhanoğlu. (2007).“Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”. (15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 2007), *Bildiriler Kitabı*, Sakarya, 2007, 517.
- Eren, E., (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, E., (1991). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul.
- Ertürk C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *International Iron & Steel Symposium*, (02-04 Nisan), Karabük, 250-1255.
- Freeman, R.E. & Stewart, L., (2006). *Developing Ethical Leadership, A Bridge Paper of Business Roundtable Institute for Corporate Ethics* [online] www.corporate-ethics.org. (22.02.2018).
- Gatewood, R.D., Taylor, R.R., Ferrell, O.C.,(1995),*Management: Comprehension, analysis, and application*, Irwin, Chicago, USA,

- George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6.b.). Boston: Prentice Hall.
- Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A. & Hu-Chan, M., 2003. *Global Leadership: The Next Generation*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall, ss. 73- 87.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Yeni Liderler*. (Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin), (1. Baskı). İstanbul: Varlık Yayınları. (Eserin orijinali 2002’de yayımlandı) 69-73.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011), Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13, ss.27-47.
- Hamilton, Neil W., (2008) *Ethical Leadership in Professional Life*. University of St. Thomas Law Journal.6 (2), ss. 358-396.
- Harvard Business School Press (2006). *Liderlik, Her gün Karşılaştığımız Sorunlara Uzman Çözümler*, A. Kardam (çev), İstanbul: Optimist Yayınları
- Hoşcan, E., (2003). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul.
- Howell, J. M. ve Shamir, B. (2005). *The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences*. Academy of Management Review, 30(1).
- James M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Florida: The Florida State University.
- Johnson, J., L. and O’Leary-Kelly, A.M. (2003). “The effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli.

- Kâhya, 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 İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi: Antalya.
- Kalshoven, K. & Den Hartog, A. H. B., (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): *Development and Validation of Multidimensional Measure, The Leadership Quarterly*. 22, ss. 51-69.
- Kant, I., (2007). *Ethica Etik Üzerine Dersler*. İstanbul: Pencere Yayınları.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kalder Yayınları No:24.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 20(1).
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar Yenilenmiş 8. Baskı*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Korkmaz, C. İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kubilay, S. (2003). *Etik... Daima!* Türkiye Mühendislik Haberleri, 426(4).
- Kutaniş, R. Ö. (2003). *Girişimcilikte Cinsiyet Faktörü: Kadın Girişimciler*, 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Afyon).
- Kutaniş, R. Ö. ve E. Çetinel. (2010). “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler Mi?”. *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*. 12 (2), S. 186-195.

- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Lagan, A. ve Moran, B. (2005). 3D ethics: Implementing workplace values -personal, organisational and social dimensions of business ethics. *Sydney, Amsterdam, Palo Alto*: eContent Management Pty Ltd.
- Lewin's Leadership Styles.http://changingminds.org/disciplines/leadership/stvles/lewin_style.htm.15.02.2018.
- Mantere, S., & Martinsuo, M. (2001). *Adopting and questioning strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent*. Presented at 17th European Group for Organisation Studies Colloquium, July 5-7, Lyon, France.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5.b.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mirvis, P.H. ve Kanter, D.L. (1991) "Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce", *Human Resource Management*, c.30, s.1, ss. 45-68.
- Mullins, L.J., (2006), *Essentials of Organisational Behaviour*, first editon, FT Prentice Hall.
- Naus, A.J.A.M. (2007) *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, Maastricht University: Maastrich.
- Oral, O. (2013). *Yöneticilerin Kişilik Tarzlarının Liderlik Davranışlarına Etkisi: Yabancı İlaç Firma Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Beykent Üniversitesi SBE
- Oumlil, A. B. & Balloun, J. L., 2009. Ethical Decision-Making Differences Between American and Moroccan Managers. *Journal of Business Ethics*, 84 (4), ss. 457-478.

- Özdevecioğlu, M. (2004) “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.59, s.3, ss. 181–202.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: örgütsel sinizm. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde, 53-72. Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özler, E. D., C. G. Atalay ve M. D. Şahin. (2010).” Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2 (2), 47-57.
- Özmen, L. (2009). *Liderlik Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi*. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Pelit, N., Pelit, E. (2014). “*Mobbing ve Örgütsel Sinizm*”. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Pickett, M., 2011. Theory of Reasoned Action: Reassessing the Relationships of Moral and Ethical Climates in Organizations. *Journal of Organizational Psychology*, 11 (1), ss. 63-65.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New York.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Yayın Dağıtım.
- Rowe, W. G. & Guerrero, L., (2010). *Cases in Leadership*, New York: Sage Publications, ss. 476-550.
- Schyns, B., Felfe J. (2006). *The Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership: An Overview, A Study, and A Research Agenda*, Small Group Research, Vol. 37, No. 5.
- Senge, M. P., (1996). *Beşinci Disiplin*, (Çev. A. İldeniz - A. Doğukan), İstanbul.

- Smith, B. N., Montagno R.V., Kuzmenko, T.N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4.
- Stewart, M., (2010). Theories X & Y, Revisited. *Oxford Leadership Journal*. 1 (3), ss. 1-5.
- Stoner, J., A., Edward, F., R. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, A., Temizel, H., Örselli, E. (2004). *Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir: Sözkese Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş., (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya.
- Şişman, M., (2014). *Öğretim Liderliği*. 5. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Tayfun, A. ve O. Çatır. (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), ss.1-16.
- Theories X & Y. *Economist* [online] <http://www.economist.com/node/12370445> [13.02.2018].
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Tokgöz, N., Yılmaz, H. (2008). "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-303.

Turan, Ş. ve İnce, M. (2011) "Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ss. 104-121.

Tükeltürk, Ş. A., N.Ş. Perçin ve B. Güzel (2009). "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 21-23.

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3.Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları.

Weber, M. (1998). *Essays in Sociology*, London: Routledge.

www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM//1024/unite12.e.t. 23.02.2018

Yıldız, M. (2013). *Liderlik Çalışmaları*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık

Yılmaz, H. (2008). *Stratejik Liderlik: Vizyon-Misyon-Kariyer ve Daha Ötesi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları