

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM  
İLİŞKİSİNDE HOFSTEDE'İN HOŞGÖRÜ / KISITLAMA  
KÜLTÜR BOYUTUNUN ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SİMGE ÖZKACAR**

**BALIKESİR, 2020**



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM  
İLİŞKİSİNDE HOFSTEDE'İN HOŞGÖRÜ / KISITLAMA  
KÜLTÜR BOYUTUNUN ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Simge ÖZKACAR**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**BALIKESİR, 2020**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201712549008 numaralı Simge ÖZKACAR'ın hazırladığı "Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Hofstede'in Hoşgörü/Kısıtlama Kültür Boyutunun Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 30.06.2020 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Üye (Danışman)

Prof. Dr. Oya SEYMEN

Üye

  
Prof. Dr. Tamer BOLAT

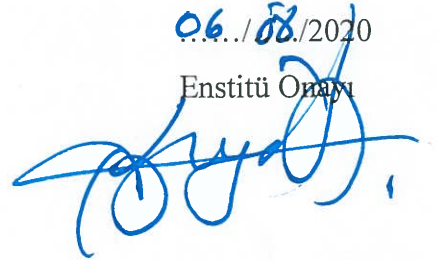
Üye

  
Doç. Dr. Seçil TAŞTAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

06.08/2020

Enstitü Onayı



## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

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

29.05.2020

Simge ÖZKACAR

## ÖNSÖZ

Paternalist özellikler gösteren liderler, örgütlerinde bağlılık ve birlik oluşturmada, çalışanlarına ebeveyn gibi yaklaşarak onların ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda hareket etmede ve karşılığında onlardan saygı ve itaat göstermelerini beklemektedir. Örgütte oluşan aile atmosferi, çalışanların işlerine özen göstermelerine ve benimsemelerine yol açarak örgütte olumsuz tutum ve tavır olarak adlandırılabilen “örgütsel sinizm”in yaşanmasını engelleyebilmektedir. Hofstede (2001)’e göre her milletin kendine özgü kültür boyutları bulunmaktadır. Hoşgörü boyutu, bir ülkede yaşayanların kişisel mutlulukları, duyguları ve arzuları doğrultusunda hareket etme özgürlüğüyle ifade etmekteyken; kısıtlama boyutu ise, sınırlamalar, baskılar ve toplumun beklentisi doğrultusunda yaşamlarını şekillendirmek zorunda kalan bireylerin yaşamlarını ifade etmektedir. Hoşgörü boyutunun yüksek olduğu bir toplumda yaşayan bireylerin sinik özellikler ve davranışlar gösterme düzeyleri de buna bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu çalışmada, paternalist liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide Hofstede (2001)’in hoşgörü-kısıtlama kültür boyutunun düzenleyici etkisi araştırılmaktadır.

Yüksek lisans sürecim boyunca, her türlü sorunumda ve ihtiyacımda gereken yardımı özeni ve ilgiyi gösteren sevgili danışmanım sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN’e, her ihtiyacım olduğunda bana yol gösteren değerli hocam sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT ve Prof. Dr. Oya İnci BOLAT’a sonsuz saygılarımı sunarım. Sevgisiyle yolumu aydınlatan ve her anımda yanımda olan canım annem Zekiye ÖZKACAR’a, gösterdiği maddi ve manevi desteğiyle ve öğütleriyle bu günlere gelmemi sağlayan canım babam Melih ÖZKACAR’a ve kardeşi olmaktan hep gurur duyduğum, her zaman arkamdaki gücüm olarak kalacak olan biricik abim Övünç Nezh ÖZKACAR’a her daim sonsuz sevgi ve minnet duyacağım. İyi ki varsınız.

Balıkesir, 2020  
Simge ÖZKACAR

## ÖZET

### PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİNDE HOFSTEDE'İN HOŞGÖRÜ-KISITLAMA KÜLTÜR BOYUTUNUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

ÖZKACAR, Simge

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen

2020, 148 Sayfa

Araştırmanın temel amacı, paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde Hofstede'in hoşgörü-kısıtlama kültür boyutunun anlamlı bir etkisinin bulunup bulunmadığının tespit edilmesidir. Hoşgörü- kısıtlama boyutunun güncel bir konu olması ancak alanyazında sık rastlanamayan bir boyut olması nedeniyle kavramın önemi araştırılmak istenmekte ve hoşgörü-kısıtlama boyutunun, liderlik tarzlarına olan etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Balıkesir ve İstanbulda bulunan alışveriş merkezlerindeki kurumsal mağazalarda çalışan satış danışmanları oluşturmaktadır. Veriler anket aracılığıyla elde edilmiş ve 385 adet anketten yararlanılmıştır. Aycan (2006) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği, Brandes (1999) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği ve Jie ve Jing (2015) tarafından geliştirilen hoşgörü-kısıtlama ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde hoşgörü-kısıtlama kültür boyutunun düzenleyici bir etkiye ( $\beta=-0,11^*$ ;  $p<0,01$ ) sahip olduğu görülmektedir. Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ( $r=-0,31^{**}$ ;  $p<0,01$ ) ile örgütsel sinizm ve hoşgörü boyutu ( $r=-0,21^{**}$ ;  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3 desteklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalist liderlik, örgütsel sinizm, hoşgörü-kısıtlama.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF THE HOFSTEDE’S TOLERANCE – RESTRAINT CULTURE DIMENSION IN THE RELATIONSHIP OF PATERNALIST LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CYNICISM**

**OZKACAR, Simge**

**Master Thesis, Department of Business Administration,**

**Adviser: Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen**

**2020, 148 pages**

The main purpose of the research is to determine whether Hofstede’s Tolerance – Restraint Culture Dimension in the relationship of paternalist leadership and organizational cynicism (or not.) The sample of the research consists of salesmans who are working in the corporate store in the shopping centers in Balıkesir and Istanbul city in the Republic of Turkey. The datas were obtained through questionnaires. 385 surveys were used for analysis. In the research, it is seen that Tolerance – Restraint Culture Dimension has a regulatory effect ( $\beta=-0,11^*$ ;  $p<0,01$ ) in the relationship of paternalist leadership and organizational cynicism. It was determined that organizational cynicism has negative relationship with the paternalist leadership ( $r=-0,31^{**}$ ;  $p<0,01$ ) and tolerance dimension ( $r=-0,21^{**}$ ;  $p<0,01$ ).

**Keywords:** Paternalistic leadership, organizational cynicism, tolerance-restraint.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT.....	vii
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PROBLEM.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Araştırmanın Önemi .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Varsayımlar.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Sınırlılıklar .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Tanımlar .....</b>	<b>4</b>
<b>2. LİTERATÜR TARAMASI VE KURAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>5</b>
2.1. Lider / Liderlik Kavramları .....	5
2.1.1. Paternalist Liderlik .....	6
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkı .....	9
2.1.3. Liderlik Kuramları .....	11
2.1.3.1. Özellikler Kuramı .....	11
2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları .....	13
2.1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramı.....	25
2.1.3.4. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik .....	35
2.1.4. Davranışsal Liderlik Tarzları.....	38
2.1.5. Alanyazında Karşılaşılan Yeni Liderlik Tipleri .....	40
2.1.6. Paternalist Liderlik .....	48
2.1.7. Paternalist Liderliğin Alt Boyutları .....	49
2.1.7.1. Farh ve Cheng’e göre Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları .....	50
2.1.7.2. Aycan’a göre Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları .....	50
2.1.8. Paternalist Liderliğin Öncülleri .....	52
2.1.9. Paternalist Liderliğin Sonuçları .....	54

2.2. Örgütsel Sinizm.....	62
2.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Önemi .....	62
2.2.2. Sinizmin Türleri.....	68
2.2.2.1. Kişilik Sinizmi .....	68
2.2.2.2. Toplumsal Sinizm .....	68
2.2.2.3. Çalışan Sinizmi .....	69
2.2.2.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	70
2.2.2.5. Mesleki Sinizm .....	71
2.2.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri .....	72
2.2.3.1. Beklenti Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	72
2.2.3.2. Atfetme (Yükleme) Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	74
2.2.3.4. Sosyal Değişim Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	75
2.2.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	76
2.2.3.6. Psikolojik Sözleşme Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	77
2.2.3.7. Sosyal Güdülenme Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	77
2.2.4. Örgütsel Sinizmin Öncülleri .....	79
2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	87
2.3. Geert Hofstede (1980)'in Kültür Boyutları Kapsamında Hoşgörü/Kısıtlama .....	95
2.3.1. Güç Mesafesi .....	97
2.3.2. Belirsizlikten Kaçınma .....	99
2.3.3. Bireysellik- Toplumsalcılık .....	100
2.3.4. Erillik- Dişillik.....	102
2.3.5. Uzun Dönem Odaklılık- Kısa Dönem Odaklılık .....	103
2.3.6. Hoşgörü- Kısıtlama Kültür Boyutu .....	104
2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Kuramsal Temellere Dayandırılarak Açıklanması .....	107
2.4.1. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi.....	107
2.4.2. Hoşgörü- Kısıtlama Boyutu ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	109
2.4.3. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Hofstede (2010)'in Hoşgörü- Kısıtlama Kültür Boyutunun Etkisi .....	111
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>112</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	112
1.2. Evren ve Örneklem.....	112

1.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	112
1.4. Verilerin Analizi.....	113
<b>2. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>114</b>
<b>5. SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>124</b>
5.1. Sonuç ve Değerlendirme .....	126
5.2. Sınırlılıklar ve Öneriler .....	126
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>128</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Liderlerin Özellikleri ve Yetenekleri.....	12
Tablo 2. Blake ve Mouton Lider Davranış Şekilleri.....	17
Tablo 3. Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Yaklaşımı.....	21
Tablo 4. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları .....	31
Tablo 5. Weiner'ın (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli.....	79
Tablo 6. Güç Mesafesi Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Belirgin Ayrımlar.....	98
Tablo 7. Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Belirgin Ayrımlar.....	100
Tablo 8: Bireyselleme- Toplumsalcılık Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Belirgin Ayrımlar .....	101
Tablo 9. Erillik- Dişillik Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Belirgin Ayrımlar .....	102
Tablo 10. Uzun/Kısa Dönem Odaklılık Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Belirgin Ayrımlar .....	104
Tablo 11. Hoşgörü-Kısıtlama Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Ana Ayrımlar .....	105
Tablo 12. Değerlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları.....	118
Tablo 13. Hoşgörü-kısıtlama Boyutunun, Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....	119
Tablo 14. Paternalist Liderlik ve Hoşgörü-Kısıtlama Boyutunun Bilişsel Sinizm Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....	121
Tablo 15. Paternalist Liderlik ve Hoşgörü-Kısıtlama Boyutunun Duyuşsal Sinizm Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....	121
Tablo 16. Paternalist Liderlik ve Hoşgörü-Kısıtlama Boyutunun Davranışsal Sinizm Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....	123

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çeşitli Liderlik Davranışları .....	15
Şekil 2: Yukl'un Ayrılık Modeli.....	22
Şekil 3: Yukl'un Çoklu Bağlantı Modeli .....	23
Şekil 4: Liderlik Tarzı ve Astların Gelişmişlik Düzeyleri .....	29
Şekil 5: Üç Boyutlu Liderlik Tarzı .....	31
Şekil 6: Vroom- Yetton - Jago Liderlik Modeli.....	34
Şekil 7: Liderlik Sürecinin Üç Boyutu.....	41
Şekil 8: Beklenti Kuramı .....	74

# 1. GİRİŞ

## 1.1. PROBLEM

Paternalizm kavramının kökeni ataerkilliğe dayanmakta olup, kişinin karşısındakini “ebeveyn” gibi koruduğu ve karşılığında ondan güven ve bağlılık beklediği bir süreç, olarak tanımlanmaktadır (Erben, 2004: 348). Paternalist bir ilişkide, liderler çalışanlarına bir ebeveyn gibi yaklaşarak örgütte aile ortamını yaratmaya önem vermektedir; böylece, onların kendilerine karşı koşulsuz saygı duymasını ve onaylanmayı beklemektedir (Köksal, 2011: 103-105). Yapılan çalışmalar, paternalist liderliğin iş dünyasında etkin bir liderlik türü olduğunu ve Doğu ve Batı toplumlarında, iş yaşamındaki bazı sorunların giderilmesinde bir çözüm yolu olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 268; Aycan, 2006: 446).

İnsanların kendi çıkarlarına yönelik hareket ettiklerini düşünen ve herkesin bencil olduğuna inanan kişilere “sinik”, bu düşünce tarzına ise “sinizm” denilmektedir. Sinizme dair ana düşünce; doğruluk, adalet ve gerçeklik kavramlarının, insanların yararı uğruna göz ardı edildiğine yöneliktir (James, 2005). Brandes (1997) sinizmi, örgütsel düzeyde, birden fazla kişi tarafından paylaşılan şüphe olarak ifade etmiştir. Dean vd. (1998:345) ise örgütsel sinizmi kısaca, “*bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu*” olarak tanımlanmıştır. Paternalist liderin işgörenden beklediği saygı, uyum, bağlılık gibi temel değerlerin karşılığında, lider de üstüne düşen desteği, sevgiyi ve ilgiyi işgörene göstermekte ve böylelikle işgörenin örgütüne karşı oluşacak olan güvensizlik, kuşku ve karamsarlık gibi sinik yaklaşımların ortaya çıkmasının önüne geçilecektir.

Hofstede (2010)’e göre her milletin kendine özgü hoşgörü-kısıtlama boyutu vardır. Hoşgörü boyutunun yüksek olduğu kültürlerde, insanlar yapmaktan keyif aldıkları işleri yapabilmek, özgürce isteklerini dile getirebilmek, duygularını rahatlıkla yaşayabilmek konusunda serbest bırakılmışlardır.

Kısıtlama boyutunun yüksek olduğu kùltürler ise, genellikle düşüncelerin ve davranışların kısıtlandığı, kurallara bağıllığın esas olduğu ve kontrol merkezli toplumlar, olarak tanımlanabilir. Kısıtlanmış toplumlarda, insanlar hayatlarını belirli kalıplara göre şekillendirirken; hoşgörölü toplumlarda çoğunlukla kendi fikirlerine göre hayatlarını şekillendirebilmekte ve yeniliğe daha fazla fırsat verebilmektedir (Pado ve Tezcan, 2018: 287).

Hoşgörü düzeyinin daha düşük görüldüğü toplumlarda, liderin babacan yaklaşımının, çalışanlar açısından bir “değer” olarak algılandığı ve astların örgütlerine yüksek bağıllık ve sevgi gösterdikleri ve liderlerine daha fazla itaat ettiklerini ve böylece sinik tutum sergileme düzeylerinin de azalacağı düşünülmektedir. Kültürel özelliklerin, o kùltürde yaşayan kişiler tarafından liderliği algılayış yönünden dolayı farklılıkların oluşabileceği vurgulanmaktadır. Bu açıklamalar sonucunda, “paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde Hofstede (2010)’in hoşgörü-kısıtlama boyutunun etkisi”, araştırmamızın problemini oluşturmaktadır. Paternalist bir liderin örgütte sağladığı “aile” ortamının, işgörenlerin sinik davranış gösterme seviyelerinde değişiklik yaratabileceği düşünülmektedir. Hoşgörü-kısıtlama boyutunun da, sinizm üzerinde düzenleyici etkisi olacağı düşünülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma, “Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde Hofstede’in hoşgörü – kısıtlayıcı kùltür boyutunun etkisi” ni araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki var mıdır?
- Örgütsel sinizm ve hoşgörü / kısıtlayıcı kùltür boyutu arasında bir ilişki var mıdır?
- Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde hoşgörü / kısıtlayıcı kùltür boyutunun etkisi var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, aşağıdaki nedenlerden dolayı önem taşımaktadır:

- Paternalist liderlik kavramına son zamanlarda araştırmalarda daha çok yer verilmesi ve öneminin gittikçe artması;
- Örgütlerde verimliliği ve başarıyı engelleyen önemli bir faktör olan sinizmin liderlikle ve kültürle ilişkisinin olup olmadığının araştırılması
- Ulusal kültür boyutlarından hoşgörü / kısıtlayıcı kültür boyutunun en son eklenen boyut olması sebebiyle güncel bir konu olması
- Bu üç değişkeni bir arada inceleyen araştırmaya yazında rastlanmamış olması

### 1.4. Varsayımlar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

- Örgütte bir ebeveyn gibi çalışanları koruyup kollama ve onlara rehberlik etme şeklinde ifade edilebilen paternalist liderliğin, örgütsel sinizm ile olan ilişkisinde, Hofstede'in kısıtlayıcı kültür boyutunun anlamlı bir bağlantısı bulunabileceği düşünülmüştür.
- Liderlik türlerinin sahip olunan kültür ile ilişkili olacağı, kültürün liderlik tipini belirleyeceği ve bunun sonucunda da örgütte oluşabilecek durumların birbiriyle ilişkili olacağı varsayılmaktadır.
- Bu çalışmada, bağımlı değişken ve bağımsız değişkenleri etkileyen ve çalışmanın yapısı gereği deneysel olarak kontrol altına alınamayan başka değişkenlerin etkisi de söz konusudur. Fakat ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmıştır.
- Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, ölçülmek istenen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.
- Anket formlarının, örnekleme oluşturan çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.



## 1.5. Sınırlılıklar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

- Araştırma evrenini tüm örgütler oluşturmaktadır. Tüm evrene ulaşmak oldukça güçtür. Bu nedenle örneklem alınma yoluna gidilmiştir.
- Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarıyla sınırlıdır ve araştırma, örnekleme oluşturan işgörenlerin veri toplama araçları kapsamındaki ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
- Sosyal bilimlerde yapılan çalışmaların tamamen deneyelliğe oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

## 1.6. Tanımlar

**Liderlik:** Liderlik “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme, yetenek ve bilgilerin toplama”, olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2013: 501).

**Paternalist Liderlik:** Ast ile üst arasında hiyerarşik bir düzenin bulunduğu, astın iş ve özel hayatıyla yakından ilgilendiği, aynı zamanda astına yol gösterdiği ve bunun karşılığında da astından dürüstlük ve sadakat beklediği bir liderlik türüdür (Aycan, 2006).

**Sinizm:** Engellenme, karamsarlık ve tahammülsüzlük ile tanımlanan bir tutum olduğu kadar; kişiye, topluma ve örgütlere duyulan güvensizliktir (Anderson, 1996).

**Örgütsel Sinizm:** Bireyin bulunduğu örgüte karşı eleştirel, küçümseyici ve kırıcı olan olumsuz yaklaşımları ile birlikte, iğrenme ve utanç duyma gibi negatif duyguların bütünüdür (Dean vd. 1998).

**Kültür:** Bir grubu ya da toplumu tanımlayan maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin toplamından oluşan bir bütün ve toplum üyelerinin yaşayış biçimlerini, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını içeren bir kavramdır (Unesco 1982).

**Hoşgörü / Kısıtlayıcı Kültür Boyutu:** İnsanların hayatlarından keyif almalarını sağlayan içgüdülerini kontrol altına almaları ya da tatmin etmeleri konusundaki seçimlerini ifade eder (Hofstede 2011).

## 2. LİTERATÜR TARAMASI VE KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Lider / Liderlik Kavramları

İnsanlar, topluluk olarak yaşamını sürdüren sosyal varlıklar olsalar da kendi aralarında oluşturdukları grupları yönlendirecek ve belirlenen amaçlara ulaştıracak kişilere gereksinim duyarlar. Ayrıca insanlar, kendi isteklerinin bazılarını karşılayabilmek için bir gruba dâhil olmak zorundadırlar. Ortak hedefleri olan toplulukların yönetilmesi ve liderin kişileri kendine inandırması, özel bir beceri ve sorumluluktur (Eren, 2013: 501).

TDK (1994: 500)' ya göre lider, bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimsedir. Lider; topluluk veya örgüt içindeki bir bireyin, örgütün hedeflerini ve çıkarlarını gerçekleştirebilmek amacıyla kişiler üzerinde bir etki oluşturarak onları yönlendirme ve teşvik etme becerisine sahip olan ve amaca ulaştırabilen kişidir. Liderlik ise, örgüt ya da grup içindeki bir bireyin, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlamak adına diğer kişiler arasından sıyrılarak, örgütte hâkimiyet kurarak onları etkileme sürecidir (George ve Jones, 2008: 570). Rauch ve Behling (1984: 46)'e göre liderlik, örgütün tüm aşamalarına katılım göstererek ve amaçlara yönelik hareket ederek örgütün varlığını devam ettirmek ve geliştirmek için gösterilen davranışların bütünüdür. Koçel (2001: 465) liderliği, bir bireyin bazı koşullarda, bazı bireysel hedefleri ya da örgütsel hedefleri hayata geçirmek adına, diğerlerinin çalışmalarını şekillendirme ve yönetme aşamalarını gerçekleştirme olarak tanımlamaktadır. Liderlik, örgüt içindeki bireylerin hareketlerini ve duygularını şekillendirerek ulaşmak istediği amaca doğru yöneltme sanatıdır (Şimşek, 1999: 176). Liderler, gerçekleşmesi beklenen hedefleri, kişilerin bilgi ve yeteneklerine göre gruplayıp onları hedef doğrultusunda güdüleyerek ve ortak bir fikir oluşturarak bir amaca doğru güdüleyen kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216).

Lider, çalışanların başarısını ve verimliliğini artırmaya odaklı olup, gerekli etkileşimi sağlamalıdır. Lider; iletişim becerisi güçlü, geleceği öngörebilen, çalışan ihtiyacını giderebilen ve kriz durumlarında çözüm üretebilen bir kişi olmalıdır.

Liderler, karmaşık görevlerde çalışanlarını iyi analiz ederek kişiye uygun iş seçimini doğru yapabilmelidir ve ayrıca telkin edici görüşmelerle çalışanların başarıya ulaşmasında önemli bir rol üstlenmelidir (Yukl, 2002: 413). Eğer lider, önceden verilen sözlerini yerine getirmede zorluk çıkarırsa çalışanlarda güven zedelenmesi ve tatminsizlik meydana gelir. Bu yüzden lider, çalışanları sürekli olarak yenilikler için desteklemeli, öncelik vermeli ve isteklerini karşılayabilecek güce sahip olmalıdır. (Riaz ve Haider, 2010: 29).

Daft ve Marcic (2008: 185) ise liderliği, yöntemlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan davranış biçimlerini, farklılıkları ve yenilikleri diğer örgüt üyelerinin özümsemesini sağlayarak insanları etkisi altına alma becerisi, olarak tanımlamaktadırlar. Böylece çalışanlar; yeniliklere, farklı amaçlar belirlemeye ve alışılmışın dışına çıkılarak oluşturulan stratejiye inanmaya çalışırlar.

Örgütün başarı ve devamlılığı konusunda liderin varlığı, yaşamsal bir öneme sahiptir (Riaz ve Haider, 2010: 29). Liderin eğilimi, örgütün başarısında önemli rol oynasa da tek etken bu değildir. Liderin davranış şekli, çalışanlar açısından olumlu algılanması, çalışanlara karşı hoşgörülü ve iyimser yaklaşması, teşvik edici davranması vb. örgütün performansını etkileyen diğer önemli faktörlerdir (Kennedy ve Anderson, 2002: 555).

Liderlik olgusuna farklı bakış açılarından yaklaşıldığında, birbirinden farklı tanımlamalar ve nitelendirmeler ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2011: 1). Genel hatlarıyla liderin başlıca özellikleri; güven duyulan ve kendine güveni olan, eğitebilen ve geliştirebilen, kendini tanıyan, cesur, yenilikçi, yönlendirme yeteneğine sahip, değişikliklere uyum sağlayabilen ve etkileyici gücü bulunan bireyler olmalarıdır. Önem verilmesi gereken nokta, bu faktörlerin hepsinin liderde bulunma zorunluluğunun olmamasıdır. Yani, dürüst olmayan bir liderde diğer tüm özelliklerin bulunmasının bir önemi olmayacaktır (Çetin ve Beceren, 2007: 124).

### **2.1.1. Paternalist Liderlik**

Batıda gelişim gösteren liderlik kuramlarının her ülkeye ve kültüre uymamasından kaynaklanan paternalist liderlik kavramı, emik yaklaşımlar sonucu ortaya çıkmıştır. Alanyazında, 1976'da Silin'in Tayvan'daki liderlik davranışlarını incelemesiyle başlayan çalışmalar, 1990'da Redding'in ve 1997'de Westwood'un çalışmalarıyla ilerlemiş ve daha çok doğu kültürüne özgü olan paternalist liderlik tarzı tartışma konusu olmuştur (Cheng vd., 2004: 91).

Hızla gelişen bir kavram olan paternalist liderlik; Tayvan, Çin ve Kore gibi ülkelerde yoğun bir biçimde araştırılmış ve son zamanlarda Türkiye'deki çalışmalara da sıkça konu olmuştur (Pellegrini ve Scandura, 2006: 275). Ast-üst ilişkisi, paternalizmin yaygın görüldüğü toplumlarda aile ve çocuk arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün sorumluluğu; asta yol göstermek, onu himaye etmek ve zarar görmeyeceğini düşündüğü kararları astı adına vermektir. Bunların karşılığında asttan istenen ise, sorgusuz sualsiz üstüne itaat ve sadakat göstermesidir (Aycan ve Kanungo, 2000: 197). Paternalist ilişkilerde astlar, sadakat ve bağlılık göstererek, liderin iyi niyetli ve koruyucu olmasını beklerler (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 394).

Paternalist liderlik, yazında farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Westwoode Chan (1992) paternalist liderliği, "*babacan liderlik tarzı olarak otoritenin ilgi ve saygıyla bütünleşmesi*", olarak tanımlarken (Pellegrini ve Scandura, 2008:567); Pellegrini ve Scandura (2008), paternalist liderliğin temelini, lidere duyulan kişisel sadakat ve sorgulamadan itaat etme, gibi değerlere dayandırmaktadır. Gelfand, Erez ve Aycan (2007) paternalist liderliği, hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin aileyi andıracak bir biçimde, astlarının hem mesleki hem bireysel yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında astlardan güven ve bağlılık beklediği bir yaklaşım, olarak tanımlamaktadır. Paternalist yaklaşımın hâkim olduğu bir örgütte; astlar, üstlerinden eğitim, özel hayat, kişisel mutluluk gibi konularda ilgi beklerken, üstler de astlarından örgüte aidiyet duymasını beklemektedir (Gelfand vd., 2007: 493).

Farh ve Cheng (2000)' göre paternalist lider; astların kendi görüşlerini belirtebilmesi için ortam sağlayan, böylelikle kararların karşılıklı verilmesini amaçlayan, astlar üzerinde otorite kurabilen ve onları hâkimiyeti altına alabilen, bunun yanı sıra farklı fikirler de geliştirmesi gereken bir lider, olarak tanımlamaktadır (Anwar, 2013:109). Paternalist liderlik tarzında astlar, denetime gereksinimi olan ve bir ebeveynin yol göstericiliğini isteyen evlatlar olarak görülür. Önemli konularda kararlar alan ve bu kararları kontrol eden, yetkinin kendisinde olduğu ve önemli olayları yöneten kişi, "paternalist lider" olarak tanımlanır. Astlar, üstün gösterdiği ve söylediği şekilde görevlerini yürütürler; aynı zamanda üstten gelen emirleri veya sorunları yerine getirmek ve çözmek için hazır bulunurlar (Anderson, 2005: 2).

Ebeveyn ile özdeşleşen paternalist liderliğin özünde, kendi arzuları ve çıkarlarını göz ardı ederek diğerlerinin menfaati ve iyiliği doğrultusunda karar almayı gerektiren, ayrıca sevgi ve fedakârlık çerçevesinde sürekli denetleyen bir liderlik yatmaktadır. Dolayısıyla paternalist liderlik, görev odaklı bir bağ olmaktan ziyade, örgütteki aile ortamından oluşan kuvvetli bir ilişkiel bağa dayanır (Northouse, 1997'den aktaran Erkuş vd., 2010: 595).

Paternalizm, kendi başına karar verme ve kendi kendini idare etme gibi özelliklere sahip olan bireyci toplumlarda onaylanmamaktadır (Aycan, 2001: 13). Bunun nedeni ise, kişinin, bu tür liderliği bireysel hayatına yapılan yersiz bir karışma olarak düşünmesidir. (Aycan ve Kanungo, 2000: 31; Pellegrini ve Scandura, 2008: 570; Aycan, 2006: 450; Aycan vd., 2000: 198). Diğer taraftan, güç mesafesi yüksek olan ve çoğulcu yapıya sahip olan kültürlerde paternalist liderlik, toplum tarafından onaylanmakta ve başarılı olmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 265). En çok paternalist özellik taşıyan ülkeler, Aycan vd.'nin (2000:192-221) 10 ülkenin kültürlerini karşılaştıran çalışmasında; Hindistan, Çin, Pakistan ve Türkiye olarak belirtilmiştir. Alanyazın sonuçlarına göre, Doğu kültürüne sahip ülkelerde çalışanlar, liderin paternalist özellik taşımasını özellikle istemektedir (Aycan ve Kanungo, 2000: 198; Paşa vd., 2001: 568).

Blake ve McCaense (1991: 121)'e göre paternalist liderler; çalışanların, kendilerini örgüt ile özdeşleştirmelerini, itaatkâr olmalarını ve eleştirmemelerini isterler. Bunları yerine getiren çalışanlar, kendilerini lidere sevdirebilir ve işlerinde daha verimli çalışırlar. Fakat çalışanların karar alma aşamasında bir rolü olmamasının ve hareket alanlarının kısıtlı olmasının, örgütün belirli hedeflerine ulaşmada edilgen kalmalarına sebep olur. Bu durum, örgütte farklı fikirleri ve yaratıcılığı azaltır ya da paternalist liderin onay vermesine kadar ertelenir. Bu sorun, ancak çalışanları yenilikler için teşvik etme, onlara serbest hareket alanı bırakarak özgürce düşünmelerine ve sorumluluk alarak kendilerini geliştirmesine olanak vererek çözülebilir. Böylece lider, aynı zamanda astlarının sevgisini de kazanmaktadır. (Keklik, 2012: 80).

Paternalist liderler, güç mesafesi yüksek ve çoğulcu kültür yapılarında, kişilerin hareketleri ve düşünceleri üzerinde önemli ölçüde hâkimiyete sahiptirler (Gelfand vd., 2007: 494). Bu tür liderlik tarzı, diğer liderlik tarzlarından, aşağıda belirtilen belirgin davranış şekilleriyle ayrılmaktadır (Aycan, 2006:449):

- ✓ *İş yerinde aile ortamı oluşturmak:* Astlarına bir 'ebeveyn' gibi yaklaşan lider, hem iş hem de bireysel yaşamlarında onlara destek olmakta ve rehberlik etmektedir.
- ✓ *Astları ile yakın ve bireysel ilişkiler kurmak:* Lider, tüm çalışanları ile birebir ilgilenmektedir. Astının durumlarını (kişisel sorunlar, aile hayatı vb.) özel olarak bilen, onların yanında olan ve mutluluklarını gözetten davranışlar sergilemektedir.
- ✓ *Astlarının çalışma hayatı dışındaki etkinliklerine katılmak:* Lider, ailenin bir ferdi gibi, astlarının özel ve önemli durumlarında (cenaze, evlilik, mezuniyet vb.) yanlarında bulunur ve gereksinim duyulduğunda onlara destek olur.
- ✓ *Sadakat beklemek:* Lider, örgütte meydana gelen önemli olaylara, astlarının hemen katılmasını, onların işe karşı bağlılık göstermelerini ve gereken durumlarda özverili davranmalarını beklemektedir.
- ✓ *Yetkisini/ Statüsünü devam ettirmek:* Lider, astlarının buldukları pozisyonlara göre davranmasını bekler ve konum farklılığına önem verir. Çalışanları için kararlar verirken, onların yararını gözetir ve otoritesinin sorgulanmamasını ve kendisinden şüphe duyulmamasını ister.

Paternalist liderin beklentileri ve davranışları karşısında astlar da lidere saygı göstermenin dışında, ona gönülden bağlılık hissetmeli, minnet duymalı ve çalıştığı örgütü benimsemelidir. Aynı zamanda kendileri için liderlerinin en doğru kararları vereceğine gönülden inanmalı ve ihtiyaç duyduğu anlarda istekli olarak yanında durarak ona destek olmalıdırlar (Aycan, 2006: 449).

### **2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkı**

Liderlik ve yöneticilik kavramları özde birbirleri ile aynı anlama sahip değildir. Yöneticilik özelliği bulunmayan liderler ya da liderlik özelliği bulunmayan yöneticiler olabilir; ancak yöneticilerin kendi özelliklerinin yanı sıra liderlik becerilerine de sahip olması, istenen bir durumdur. İki kavramın benzeştiği durumlara bakılacak olursa; liderlik ve yöneticilik, grupları ya da örgütleri belirlenen amaca ulaştırma eğilimindedir; lider ve yönetici, bu amaç doğrultusunda hareket ederken belirli bir güç kullanırlar ve her ikisinin hitap ettiği kitleler arasında da benzerlik bulunmaktadır (Koçel, 2011: 572).

Bu benzerlikler dışında; lider ve yönetici arasında önemli farklar da bulunmaktadır. Yönetim, belirli bir düzen kapsamında belirlenmiş kurallar ve sınırlar çerçevesinde, örgütü ulaştırılması istenen sonuca götürme işlemini gerçekleştirirken; lider, örgütün çevresel değişikliklerini dikkate alarak, gerekli yenilikleri ve değişimi gerçekleştirme ve örgütü buna hazır hale getirme, ayrıca örgüte yeni bir bakış açısı kazandırmak için çaba göstermektedir. Ayrıca lider ve yönetici kavramları; karakter özellikleri, işi algılayış biçimleri, işi gerçekleştirmek için uyguladıkları güç çeşitleri, durumlara karşı yaklaşımları ve riske girme eğilimleri gibi konularda birbirinden ayrılmaktadır (Koçel, 2011: 573).

Yönetici, çalışanlarını yönetebilmesi için oldukça fazla örgütsel aracı kullanmaktadır ve en başta yönetime karşı sorumlulukları vardır. Lider ise, insanları yönlendirirken kendi bireysel yetkilerini kullanır ve sorumluluğu yönlendirdiği kişilerdir. Yönetici olma hakkı üst düzey tarafından verilen yetki iken, lider olma izleyenlerin verdiği bir hediyedir (Werner, 1993: 16).

Yöneticiliğin esasında, standartlara uyum, talimatname, ölçümler gibi durumların ağırlıklı olduğu; liderliğin esasında ise, izleyenlerin kendi istekleriyle amaçlara yönelmesini sağlamak ve onların tutumlarını belirlenen amaçlara yönelik etkileyebilmek gibi durumların ağırlıklı olduğu görülmüştür (Şişman, 2011: 17). Lidere gönüllü bağlılık oluşurken; yöneticiye genellikle mecburi bağlılık oluşmaktadır (Aytürk, 2007: 35). Lider izleyeceği yolda prosedürleri, kuralları ve sınırları en aza indirir; bu yüzden liderlik yöneticiliğe kıyasla bir sanat olarak adlandırılabilir (Werner, 1993: 27). Ayrıca lider, hızla değişen çevresel koşullara karşı örgütün uyum gösterebilmesi için atılması gereken adımları ve gerekli gördüğü yenilikleri ve dönüşümleri uygulamaya geçirme ve çevresine yön verme çabası içine girer (Çırpan, 1999: 4).

Liderlik ve yöneticilik iç içe geçmiş ve birbirini tamamlayan iki kavramdır. Örgütlerde aktif olabilmek için yöneticilerin bu iki kavramın da öneminin bilincinde olması gerekir. Gelişen ve değişen çevresel faktörler ve yaşanan dönüşüme uyumlu olması ve örgütlerin devamlılıklarının sağlanabilmesi için; yenilikçi olabilme, vizyon oluşturabilme, etki bırakabilme gibi lider davranışlarını da içine alan bir yönetim tarzının benimsenmesi gerekmektedir (Erçetin, 1998: 13). Lider özellikleri taşıyan bir yönetici, asıl olarak istenendir.

### 2.1.3. Liderlik Kuramları

Geçmişten günümüze kadar liderlik üzerine birçok fikir ortaya atılmıştır. Bu düşüncelerden kimi, liderliğin sonradan değil doğuştan olduğunu, kimi de zaman içinde gelişim gösterilebileceğini vurgulamış ve böylece liderliğe ilişkin farklı kuramlar gelişmeye başlamıştır. Bu kuramlar; özellikler kuramı (M.Ö. 450- 1940), davranışsal kuram (1940-1960) ve durumsallık kuramı (1960'lardan günümüze) olarak sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1995: 184).

#### 2.1.3.1. Özellikler Kuramı

Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan “*Büyük Adamlar Okulu*” yaklaşımı, tarihteki büyük ve başarılı adamların geçmiş hikâyelerini konu edinir. Bu kuramın savunduğu görüş, birtakım insanların diğer insanlara göre daha farklı kişisel ve fiziksel özelliklerin olduğunu ve bu özelliklerin, her ortamda bu kişilerin lider olmasını sağladığı yönündedir. (Şimşek, 2002: 192). Özellikler kuramının çıkış noktası, devlet yöneticileri ve askerler arasında başarı göstermiş kişilerin araştırılarak, bu kişilerin liderlik vasıflarının incelenmesidir. Daha sonra, yazarlar bu belirlenen liderlik vasıflarını birleştirip sınıflandırmışlardır. Bu yaklaşımın felsefesi, “lider olunmaz, lider doğulur”, olarak benimsenmiştir (Şişman, 2011: 5). Özellikler kuramı, “*belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir*”, varsayımına dayanmaktadır (Koçel, 2011: 576).

20. yy'ın ilk yıllarında “Büyük Adam” kuramına ilgi çok fazla olmuştur. O dönemlerde çoğunlukla liderler erkekti. Kuram, liderin özelliklerinin, üst tabakadan kişiler tarafından genetik olarak geçtiğini öne sürmüştür. Zamanla “Büyük Adam” kuramı “Özellikler Kuramı” olarak devam etmiş ve “Özellikler” kavramı kapsamlı bir şekilde liderin insanları güdülemenin veya örnek olacak davranışlar sergilemenin yanı sıra, genel karakteristik yapısını da içermektedir. Bu kuram, liderin diğer kişilere oranla kişiliğinin özgün olduğunu ve karakter yapısı ile davranışlarının diğer kişilere benzemediğini savunmaktadır. Boy, kilo, karizma gibi unsurlar çoğunlukla genetik olarak geçer; fakat kararlılık, kendine güven, işi başarma isteği vb. deneyimle ve sonradan öğrenme ile de elde edilebilmektedir (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48). Stogdill (1948: 63-64); bilgili olma, güvenilir ve kararlı olma, risk alabilme, dışa dönük ve girişimci olma gibi faktörlerin, diğer kişilere oranla lider



olacak kişide daha fazla görüldüğünü belirtmiştir. Özellikler kuramının savunucuları; liderlerin kendilerine has özelliklerinin genetik olarak doğuştan geldiğini ve bu özelliklerin evrensel olarak kabul gördüğünü belirtmişlerdir (Lo vd., 2009: 134). 1974 yılında Stogdill, çalışmasında başarılı liderlin özelliklerini ve yeteneklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

**Tablo 1. Liderlerin Özellikleri ve Yetenekleri**

Özellikler	Yetenekler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişen durumlara uyabilme</li> <li>• Sosyal ortama karşı dikkatli olma</li> <li>• Hırslı ve başarı odaklı olma</li> <li>• Kendinden emin olma</li> <li>• İşbirliğine yatkın olma</li> <li>• Kararlı olma</li> <li>• Güvenilir olma</li> <li>• Başkalarına hükmedebilme</li> <li>• Enerjik olma</li> <li>• Israrcı olma</li> <li>• Kendine güven duyma</li> <li>• Strese karşı dayanıklı olma</li> <li>• Yükümlülük kabul etme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akıllılık</li> <li>• Hızlı anlama becerisi</li> <li>• Yaratıcılık</li> <li>• Diplomatik ve anlayışlı olma</li> <li>• Pürüzsüz konuşma</li> <li>• Örgüt görevi hakkında bilgili olma</li> <li>• Düzenlilik (İdari beceri)</li> <li>• İkna edicilik</li> <li>• Sosyal açıdan beceriklilik</li> </ul>

**Kaynak: Bolden vd. 2003: 7**

Liderin özelliklerini araştıran kuramcıların zorlandıkları hususlar; özelliklerin net olmamasından dolayı açıkça ifade edilememesi, özellikleri ölçümleyecek araçları bulmanın güçlüğü ve güvenilirliğin sorgulanması vb. dir (Başaran, 1982: 61). Özellikler yaklaşımı, sadece karakter özelliği ve yetenekler açısından lidere yaklaşmasından dolayı, değişen durumsal faktörleri ve davranışları dikkate almadığından, kısıtlı kalmıştır (Naktiyok, 2006: 22). Buna rağmen bu yaklaşım, uzun süre varlığını korumuş, ancak 1980’li yıllara kadar eleştirilerin odağı olmuştur. Eleştirilerin ortak noktası ise, her pozisyona ve her koşula uyan, her kitleye hitap eden bir liderliğin mümkün olamayacağı ve liderlik kavramının bu kadar sınırlı varsayımlarla açıklanamayacağı yönündedir. Ayrıca kuramın başka unsurları göz önünde bulundurmamasından dolayı yüzeysel kaldığı düşüncesi de eleştiriler arasındadır (Erçetin, 1998: 29).

### 2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramının verileri, yaklaşımın kısıtlı kaldığı gerekçesiyle kuramcılar tarafından sıkça eleştiriye uğramış ve bu alan ile ilgili yeni bir yaklaşımın doğmasına ihtiyaç duyulmuştur (Bolden, 2003: 7). İkinci Dünya Savaşı sonrasında araştırmaların yönü, kişilerin fiziksel ve ruhsal özelliklerinden, verimlilikleri ve tatminlerini artıracak davranış şekillerine doğru yönelmiştir (Bowers ve Seashore, 1966: 239). Özellikler kuramının ardından geliştirilen ve incelenen davranışsal kuram; liderin izleyenlerine karşı tutumu, yaklaşımı ve davranış biçimleri gibi konulara önem verilmesi gerektiği fikrini savunmaktadır (Nourthouse, 2016: 71). Bu kuramın ana düşüncesi, *“liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ile liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla olan ilişkilerinin özelliklerine önem vermesidir”*. Kısaca belirtmek gerekirse, liderliğin işleyişinin açık ve net bir biçimde belirlenebilmesi için, farklı faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Koçel, 2012: 577).

Yapılan çalışmalar sonucunda liderde görülen genel farklılıklar şu şekilde sıralanabilir: Akılcı davranmak, etkin iletişim kurmak, olaylara ve durumlara hâkim olmak, örgütün hedeflerine odaklanmak, belirlenen hedefleri ve örgüt üyelerinin yeteneklerini iyi yönetmek vb. (Başaran, 1982: 61). Davranışsal kuram, liderin hangi alanlara yoğunlaştığını ve yapılacak işler için belirlediği yolları ve yükümlülükleri araştırmaktadır. Ayrıca liderin, astların isteklerinde, örgütteki verim durumunda ve iş anlaşmazlıklarında nasıl bir yol izlemesi gerektiği de davranışsal kuramın diğer bir araştırma konusudur (Yukl, 2002: 12).

Davranışsal kuram araştırmacıları, liderin iki temel davranış şeklinin; görev odaklılık ve ilişki odaklılık olduğunu vurgulamışlardır. *Görev odaklı davranışlar*, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmada etkili olan davranış türleridir. *İlişki odaklı davranışlar* ise, grup üyelerinin kendi aralarında ve liderin izleyicileriyle arasındaki iletişimi kapsar ve çalışma ortamında herkesin kendini huzurlu hissetmesini amaçlayan bir davranış şeklidir. Davranışsal kuramın hedefi, çalışanları ortak hedefe yönlentecek olan liderlerin bu iki davranış biçimini nasıl harmanlayıp kullanacaklarını anlatmaktır (Nourthouse, 2016: 71).

Davranışsal kuramın temelini oluşturan ana çalışmalar, Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Gözeneği Kuramı (Blake ve Mouton) gibi çeşitli incelemelerdir (Şişman, 2011: 6). Bu araştırmalara aşağıda ana hatları ile yer verilmektedir:

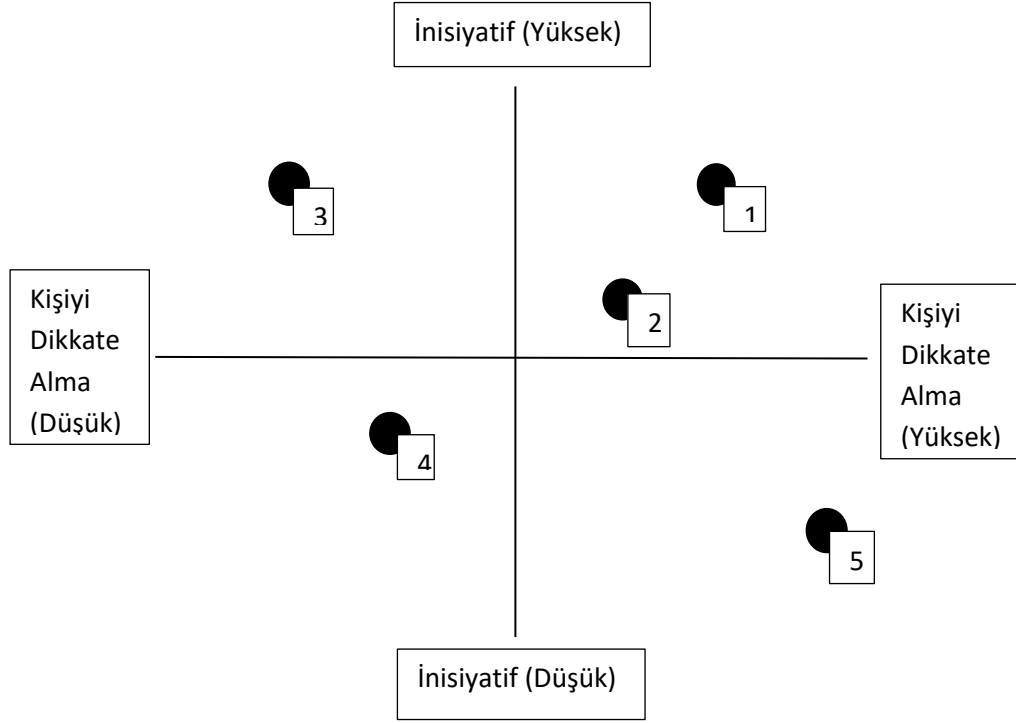
#### 2.1.3.2.1. Ohio Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal kuramın ilerlemesinde, Ohio State Üniversitesi'nde 1945 yılında başlatılan liderlik araştırmalarının önemli bir etkisi bulunmaktadır (Koçel 2011: 578). Bu çalışmalar, herkesin üzerinde uzlaştığı bir liderlik sürecinin olmadığı düşüncesine dayanarak yola çıkmıştır (Luthans, 2008: 417). Komutanlar ve sivil yöneticiler, bu araştırmaya katılmışlar ve hem liderlik sürecini hem de lideri incelemek, çözümlenmek ve tahlil etmek amacıyla çalışma yürütülmüştür (Luthans, 2008: 416). Bu araştırmanın sonucunda, liderin davranışlarını açıklamada iki önemli faktör üzerinde durulmuştur: *Kişiyi dikkate alma* ve *işi dikkate alma* (Koçel, 2011: 578).

- *Kişiyi dikkate alma*; liderin, çalışanların algısında sadakat ve bağlılık oluşturması, karşılıklı iletişime önem vermesi ve ilişkilerini arkadaşlık boyutunda sürdürmesi gibi davranışlarını kapsamaktadır. Burada lider, örgüt içinde oluşturduğu sosyal ilişki düzeyine odaklanır. Bu davranışlar, çalışanların sorunlarına çözüm üreten, onların görüşlerine önem veren ve mutlulukları için gereken özeni gösteren niteliktedir (Robbins vd., 2003: 303; Koçel, 2011: 578).
- *İşi dikkate alma (İnisiyatif)* yönlü davranışlar ise; liderin örgüt içindeki uyum ve düzen ortamını sağlaması, eşgüdüm ve işbirliği içinde hareket ederek, belirlenen hedefleri belirlenen sürede yerine getirmesi ve iletişim ağını doğru yönetmesi gibi görev odaklı yaklaşımlardır (Koçel, 2011: 578).

Werner (1993: 41)'e göre kişiyi dikkate alma; liderin izleyenleri ile yakın iletişim kurması, karşılıklı bağlılığı oluşturması, liderin çalışanlarının sorunlarına çözüm üretmesi ve ilgili yaklaşmasını kapsar. Bu davranış, lider ile çalışanın saygı ve sevgi ortamında ilişkilerini yürütmesi ve insancıl davranışları pekiştirmesi düşüncesine dayanmaktadır (Certo, 2011: 377).

İş dikkate alma davranışında ise, lider amaçlara ulaşmada etkisi olmayan süreçleri tespit edip en aza indirmeye çalışmaktadır. Bu tür davranışta lider çalışanlardan beklediği performansı bazı kurallar çerçevesine göre belirlemektedir. Bu, aynı zamanda örgütün işleyişini planlı ve kontrollü biçimde sürdürmek ve hedefleri gerçekleştirmede birlik ve bütünlük içinde çalışmak için gösterilen önemi kapsar. (Werner, 1993: 41; Certo, 2011: 377).



**Şekil 1: Çeşitli Liderlik Davranışları**

**Kaynak: Koçel 2013: 579**

Yukarıdaki şekilde beş farklı lider hareketinin içeriği kuramsal olarak açıklanmaktadır. Lider 1, kişiyi dikkate alma ve yapıyı dikkate alma davranışlarının ikisine de dikkat eden ve özen gösteren bir liderlik tarzı iken; lider 4, kişiyi dikkate alma ve yapıyı dikkate alma davranışlarının ikisine de çok fazla dikkat etmeyen ve özen göstermeyen lider tarzıdır. Ohio State Araştırması'nın en önemli sonuçları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Gannon 1979'dan akt. Koçel, 2011: 579):

- Liderin kişiye önem verme durumu yükseldikçe, çalışanın işten ayrılma hızı ve işe gelme oranı düşmektedir.

- Liderin yapıya ve işe önem verme durumu arttıkça çalışan verimliliğinde de artış gözlenmektedir.

Hem kişiye hem işe ağırlık veren bir lider ile çalışanların tatmini ve başarısı arasında yüksek düzeyde güçlü bir ilişki görülmektedir. Fakat yapıyı dikkate alan bir davranış tarzını benimseyen bir lider, her zaman başarılı olamayabilir. Örneğin, yüksek derecede yapıya ve işe yönelik tutum sergileyen liderde istisnai olarak da olsa çalışanlarda isteksizlik, eleştirel yaklaşım, iş performanslarında düşüş gibi sonuçlar görülebilmektedir. Fakat genel anlamda Ohio Üniversitesi çalışmalarına göre; yüksek düzeyde işe yönelik ve kişiye yönelik davranış sergileyen liderler, örgütte olumlu etkiler yaratabilecektir (Robbins vd., 2003: 303).

#### **2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları**

Ohio Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar devam ederken, Rensis Likert'in aracılığı ile Michigan Üniversitesi'nde bir araştırma topluluğu da liderlik üzerine incelemeler başlatmıştır (Luthans, 2008: 418). Bu araştırmanın yapılma sebebi, işlerin dinamik ve verimli bir şekilde yürütüldüğü bir örgütte, liderin sahip olması gereken davranış tarzları ve tutumlarını açıklayabilmektir (Likert, 1961'den akt. Keçecioğlu, 1998: 121). Ohio Üniversitesi araştırmaları ile Michigan Üniversitesi araştırmaları birbirleri ile yakın sonuçlar elde etmişler ve iki çalışmada da (yapıyı dikkate alma/ işe önem verme) ve (kişiyi dikkate alma/ çalışan odaklılık) bu iki değişken üzerinde durulmuştur (Certo, 2011: 378).

Kişî odaklı lider, çalışanların potansiyelini artırmak için uygulamalar ve yöntemler geliştirmekten çok; "insan" faktörüne yönelerek insanın mevcut dinamiklerinden yararlanmaya çalışır. Bu tarzı benimseyen liderler, çalışanlarla oluşturdukları güven duygusu ve iletişim sayesinde işlerine yoğunlaşmada yüksek düzeyde bağlılık gösterirler. İş odaklı lider, çalışanları denetim altında tutmak ister, onları sürekli yönlendirir ve aldığı kararları paylaşma ihtiyacı hissetmez (Zel, 2001:105). Michigan araştırmaları, kişî odaklı davranışlar sergileyen liderin, işe ağırlık veren lider davranışına oranla örgüt içinde daha olumlu geri dönüşler alacağını göstermiştir (Koçel, 2011: 579). Bu araştırmalar, liderlik sürecini anlamaya yardımcı olacak faktörleri belirlemeyi hedeflemekte ve elde edilen bulgular, bu faktörlerin, liderliğin işleyişini ve liderin hareketlerini net bir biçimde ifade ettiğini savunmaktadır. Ancak söz konusu faktörlerin belirlenme aşamasında genel yargılara varılması ve araştırmada uygulanan yöntemlerin geçerliliğinin sorgulanması gibi alanlarda Michigan araştırmaları eleştiriye uğramıştır (Zel, 2001: 105).

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

Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan çalışmalarında elde edilen lider hareketlerinden oluşan faktörlerden esinlenerek iki yaklaşım belirlemiştir. Liderlerin beş ayrı yönetim tarzı, “üretim ilgi (işe odaklılık)” ve “kişiyeye ilgi” arasındaki karşılıklı ilişkiden kaynaklanarak yönetim matrisi meydana gelmektedir. İlginin yoğunluklarını belirlemek için her iki faktör kendi içinde 1’den 9’a kadar olan bir ölçekte puanlanmıştır (Keçecioğlu,1998: 127). Bu liderlik matrisinde, liderin hem kişi (çalışan) hem de görev (üretim) boyutlarına karşı tutumları ve yönelimleri ölçülmek istenmiş ve bu iki faktöre ağırlık verilerek bir liderlik yaklaşımı oluşturulmuştur (Daft ve Marcic, 2008: 418).

Tablo 2. Blake ve Mouton Lider Davranış Şekilleri

Yüksek	<b>1.9</b>							<b>9.9</b>
<b>Kişiyeye İlgi</b>	Övgü/ Destek							Nesnel Geri Bildirim
				<b>5.5</b>				
	İlgisizlik							Suçlama
<b>Üretim İlgi</b>	<b>1.1</b>							<b>9.1</b>

Yüksek

Kaynak: Molloy (1998: 9)

Yukarıdaki Tablo’da da görüldüğü gibi, Blake ve Mouton’a göre lider davranış şekilleri aşağıdaki gibidir (Başaran, 1982: 63-64):

1.1 *Etkili Olmayan Lider*; hem görevlerden hem de çalışanlardan uzak kalarak, yalnızca örgütteki belirli görevlerin aksamamasını sağlar; rutin işleyişi devam ettirir ve dolayısıyla örgütte aktif bir rol üstlenmez.

5.5 *Örgüt Lideri*; hem göreve hem de çalışana orta derecede önem verir. Görevlerin yerine getirilmesini sağlar, üretimin yeterli düzeyde olmasıyla ilgilenir ve çalışanların tatmin seviyelerinin işlerine oranla birbirine denk gelmesini sağlar.

9.9 *Takım Lideri*; hem görev ve üretime hem de insanların memnuniyetine odaklanır. Lider ve çalışanlar bir ekip olarak hareket ederler, görevlerine ve birbirlerine saygı ve bağlılık gösterirler. Bu liderlik tipinde, hem örgütte verimlilik ve başarı üst düzeydedir hem de örgütteki tatmin düzeyi yüksektir.

1.9 *Klüp Lideri*; önceliğini çalışanlarının mutluluğuna ve isteklerini karşılamaya verir; örgüt içinde arkadaşlık atmosferi yüksektir. Daha fazla ürün veya hizmet çıktısı için çabalanmaz ve dolayısı ile örgütte rekabet ortamı oluşmaz. Örgütte “*insanların sosyal ilişkilerine önem verildiği takdirde üretim ve çıktı miktarı da optimum seviyede olacaktır*”, düşüncesi hakimdir.

9.1 *Görev Lideri*; örgütün etkinliğine, sorumluluklarına ve yapılacak görevlere önem verip kişiler arası ilişkileri göz ardı eder. Lider için örgütün üretkenliğini artırmak en önemli gayedir; çalışanlarını birer makine gibi görür ve gücünü kullanarak verimliliklerini artırmaya çalışır. Çalışanların istekleri ve beklentileri lider için önem taşımaz ve bu tip liderliğin olduğu örgütte endişe ve kaygı yüksek, huzur ortamı ise düşük düzeydedir.

Blake ve Mouton, geliştirdikleri liderlik ızgarasında, liderlerin iş (üretim) ve kişi olarak nitelendirilen iki boyuttan hangisine daha yatkın olduğunu ortaya koymak istemişlerdir. Blake ve Mouton, en etkin lider hareketinin “ekip yönetimi” olduğunu savunurlar (Bolden, 2003: 8).

Blake ve Mouton’un geliştirdiği modelde, liderler önceliğini etkinlik ve üretim yerine, çalışanlarının refahını ve tatminini sağlamaya vermelidir. Lider, kararları verirken çalışanlarına danışarak işe katılmalarını sağlamalı ve böylece onları teşvik etmelidir. Lider, çalışanlarını sürekli kontrol etmektense daha serbest bir ortamda sadece gereken durumlarda kontrol etmeyi tercih eder. Bu modele göre, örgütte memnuniyet ve refah olduğu sürece, çalışanlar işe odaklanma ve verim sağlama konusunda daha etkin olacaklardır (Zel, 2001: 107).

#### **2.1.3.2.4. Robert Bales’ in Harvard Üniversitesi Araştırması**

Robert Bales, üniversite eğitimi gören kişilerden bir ekip oluşturmuş, bu ekibin hareketlerini incelemiş ve inceleme sonucu liderlikle ilgili üç unsur belirlemiştir: Çalışma düzeyi, işi yerine getirme becerisi ve ekipteki kişilerin sevgisini kazanma düzeyi.

Bales, araştırmasının sonucunda, farklı düşünceleri olan ve örgüt içinde benimsenen ve ilgi gösterilen bireylerin etkili bir lider olarak görülebileceğini savunmuştur. Kısaca, kişinin örgütte kurduğu yakınlık ve karşılıklı etkileşim, liderlik ile doğru orantılıdır. Bales iki tip liderlik belirlemiştir: İlki, örgütte güven ortamını sağlamak için uğraşan, çalışan isteklerini göz ardı etmeyen ve dinleyen, duygu ağırlıklı hareket eden, kişi yönelimli liderdir. İkincisi ise, yapılması gereken görevleri yerine getirmeyi ön planda tutan, iş yönelimli liderdir.

Bales'in diğer bulgusu ise; ayrı tarzlarda hareket eden bu iki tarz liderin örgüt içinde tek bir kişide bulunmasının olanaksız olması, sadece örgüt içindeki iki farklı kişide bulunabilmesi ve örgütte uygulanabilmesidir. Bu iki lider davranışı arasındaki ilişki ters yönlüdür. Bir lider, olaylara daha uzlaşmacı, anlayışlı ve insancıl yönden bakarken, diğer lider yönetici pozisyonunda olup, zaman zaman sert, işe odaklanan ve yüksek verimlilik bekleyen davranışlar gösterir (Zel, 2000: 108-109)

#### **2.1.3.2.5. McGregor'un X ve Y Kuramı**

McGregor (1960)'un ortaya atığı düşünce; liderlerin, düşüncelerinin ve davranışlarının temelinde, insanın varoluşundaki yapısal özelliklere karşı sahip oldukları yargıların yattığıdır (Bolden, 2003: 7). McGregor, X ve Y Kuramı olarak ortaya koyduğu varsayımlarla, liderlerin örgütteki davranışlarını temellendirmeyi amaçlamaktadır (Koçel, 2011: 581). McGregor ilk olarak X Kuramı adını verdiği klasik yönetim davranışlarını sıralamış; fakat sonra kendi kuramını eleştirerek Y Kuramını (neo klasik) oluşturmuştur (Eren, 2013: 508). Bu iki kavram birbirinin tersi olacak şekilde, aşağıdaki gibi gruplanmıştır (Bolden, 2003: 7):

X Kuramına göre ortalama bir birey,

- çalışmaktan hoşlanmaz ve elinde olsa çok az iş yapar;
- sorumluluk altına girmek istemez ve işle ilgili azimli olma düzeyi çok düşüktür;
- genellikle sadece verilen görevleri yapmaya odaklanır. Dolayısıyla liderler çalışanlarının daha fazla iş yapmasını sağlayacak yöntemler geliştirmelidir.

Bu kuramın savunucularına göre, verimlilik için yapılması gerekenler, denetim, kural, ödül ve cezadır. Liderler, ürünün çıktı miktarını ve kalitesini artırmanın yolunun, çalışanlarını yakın takibe alma olarak bulmuşlardır.



Daha sonra McGregor bu kuramın, çalışanların ve liderlerin ilişkisini zedelediğini ve örgütün etkinliğini artırmada etkisi olmadığını düşünerek Y kuramını ortaya atmıştır (Eren, 2013:508).

Y Kuramına göre ise ortalama bir birey,

- uygun ortam oluştuğunda görev yapmayı ve sorumluluk altına girmeyi isteyebilir;
- örgüte güven duyduğu takdirde, belirli bir amaç ortaya koyabilir, kendisini güdüleyebilir ve denetleyebilir.

X Kuramı, kişinin hareketlerinin dışsal faktörlerden etkilendiğini ve dışsal denetime mecbur olduğunu savunurken; Y Kuramı, kişinin kendi oto-kontrolünü oluşturabileceğini ve içsel güdülerle hareket edebileceğini savunur (McGregor, 1966: 12). Y Kuramına göre, örgütsel amaçların yerine getirilmesinde ya da örgütte ortaya çıkan herhangi bir sorunda çalışanlar yeni fikirlere odaklanabilir, inisiyatif alabilir ve çözüm üretebilir (Bolden, 2003: 7).

#### **2.1.3.2.6. Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Yaklaşımı**

Lider davranışlarını anlatmayı amaçlayan ve bu davranışları belirli sınıflandırma ile belirlemek isteyen Michigan araştırmalarının izinden giderek geliştirilen diğer bir yaklaşım, Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 yaklaşımıdır (Koçel, 2011: 582). Bu yaklaşımın dört başlık altında toplanabilecek özellikleri aşağıdaki gibidir (Luthans, 1981'den akt. Koçel, 2011: 582):

**Tablo 3. Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Yaklaşımı**

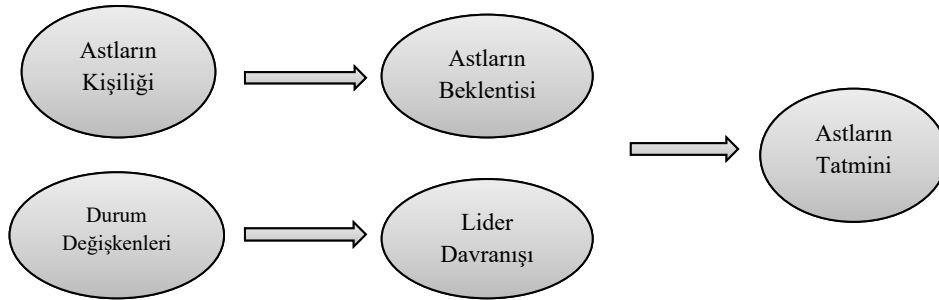
Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
<i>Astlara güven</i>	Astlara inancı yoktur.	Hiyerarşinin keskin olduğu bir güven ilişkisi vardır.	Çok fazla inanç göstermeseler de olayları denetlerler.	Çalışanlara olan inancı tamdır.
<i>Astların algıladığı serbestlik</i>	Yapılacak görevler hakkında fikir yürütemezler.	Çalışanlar genel olarak serbest değildir.	Çalışanlar genel olarak serbest hareket edebilirler.	Çalışanlar tümü ile serbesttirler.
<i>Üstün astlarla olan ilişkisi</i>	Çalışanlara danışılma çok azdır.	Nadiren çalışan görüşlerine başvururlar.	Çalışan görüşleri alınmaya çalışılır.	Sürekli çalışanlara danışır, görüş alır ve uygular.

Sistem 4 tarzındaki liderler, astları ile arasında bağlılık ve itimat oluşturabilen, ekip çalışmasına olan yatkınlıktan dolayı etkileşim kurabilen ve demokratik bir yaklaşımı benimseyen bir tarza sahiptirler. Sistem 3 tarzındaki liderler, her ne kadar grup çalışmalarına ve astlar arası iletişime sıcak baksalar da örgütteki görevlerin yerine getirilmesi konusunda denetim gücünü elden bırakmayı tercih etmezler. Sistem 1 tarzındaki lider, işlerin tamamlanmasına yönelik hareket eden bir davranış tarzını benimsemektedirler. Kontrolü bünyesinde barındırır, belirli kurallar çerçevesinde işleri yürütür ve kimseyi bu kuralların dışına çıkarmaz. Sistem 2 tarzındaki liderler ise, iş odaklı ve baskıcı bir tutum gösterip ödül-ceza sistemiyle yönetirler; ancak yine de lider, astların belirli sorumlulukları almasını sağlamaktadır. Likert'in Sistem 4 yaklaşımına yöneltilen eleştiri; bu yaklaşımın her koşula ve her örgüte uygulanabilir olmadığı ve her daim geçerliliği olamayacağı, çünkü liderin ve yönetim şeklinin kesin yargılara oturtulamayacak kadar değişkenlik gösterebileceğinin düşünülmesidir (Güney, 2011: 370- 373; Koçel, 2011: 583).

### 2.1.3.2.7. Gary R. Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri

Gary R. Yukl'un Kuramı, liderlerin davranışını, koşullardaki değişimler ile astların memnuniyeti ve üretkenliği arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesine dayandırır. Yazar, Ohio ve Michigan araştırmalarında üzerinde durulan, insana odaklılık ve işe odaklılık faktörlerine, "karar merkezîyetçiliği (katılımcılık)" faktörünü ekleyerek, bir örgütte veya grupta astların kararlara ortak olma ve söz sahibi olmalarının lider açısından ne ölçüde yerine getirildiğini incelemek istemiştir (Zel, 2001: 111). Yukl kuramını iki farklı modelde açıklamaktadır: "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu Bağlanma Modeli" (Tekarslan, 2000: 132'dan akt. Zel, 2001: 111-113).

*Ayrılık Modeli:* liderlerin örgütteki hareketlerinin, astların memnuniyeti üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Astın işten memnuniyet derecesi, liderinden beklediği davranış ile liderin sergilediği davranış arasındaki farklılığın en düşük düzeyde olmasına bağlıdır. Buna göre astlar, liderden belirli yaklaşım ve davranış şekillerini göstermesini isterken, lider de astların beklentilerini karşılayacak şekilde yaklaşmalıdır.



**Şekil 2: Yukl'un Ayrılık Modeli**

Yukl, bu modele ilişkin üç tip hipotez geliştirmiştir:

H1: Astların ve liderin tatmini, astların istekleri ile liderin sergilediği davranış ilişkisindeki farkın bir fonksiyonudur.

H2: Astların istekleri, astların kişilik yapısı ve durumsal faktörlerin değişmesinin karşılıklı etkisi ile meydana gelmektedir.

H3: Astlar, liderlerin özellikle bireye yönelik hareketler sergilemesini isterler. Bu istekler, çalışan memnuniyetini artırıcı bir faktördür.

Çoklu-Bağlanma Modeli: Yukl bu modelde, kişi (insan) faktöründen çok grup veya örgüt memnuniyetine yönelmiştir. Örgütün memnuniyeti, insana ve gruba yönelme ve karar merkezizetiçiliğinin dışında “ara değışkenler” aracılığıyla meydana gelmektedir. Ara değışkenler ise; astların teşvik edilmesi, görev-rol denkliğı ve astların beceri düzeyidir.

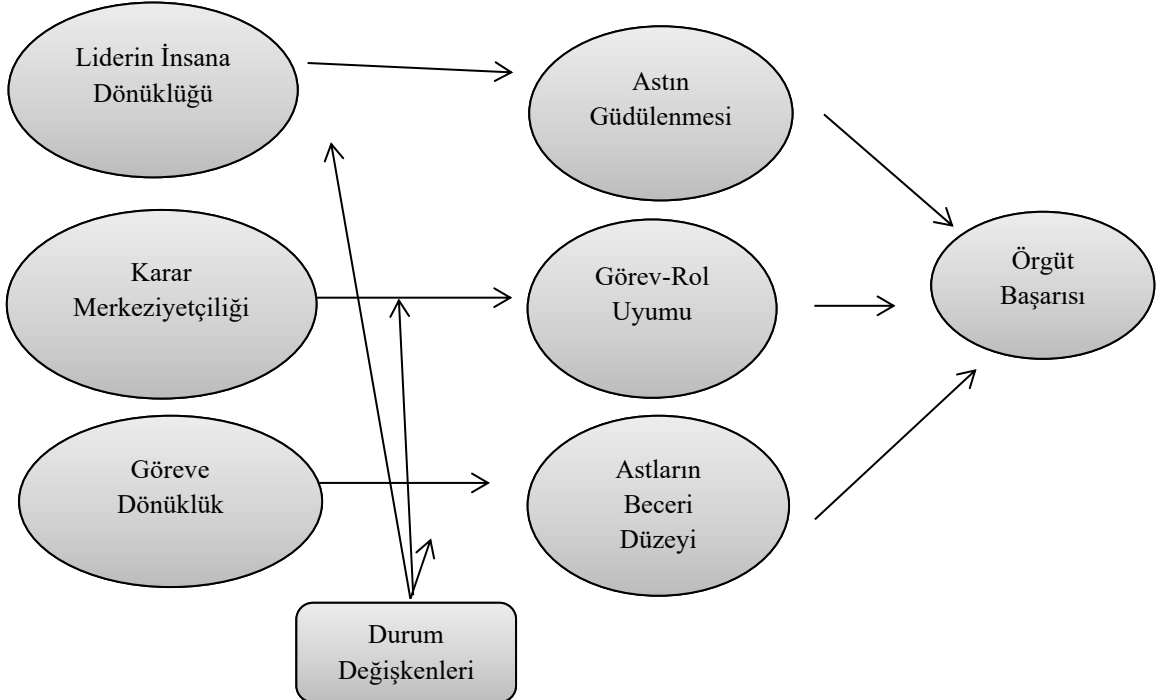
Yukl, bu modele ilişkin olarak aşığıdaki dört hipotezi geliştirmiştir:

H1: Örgüt verimliliğı; astların teşviki, beceri düzeyi ve görev-rol uyuşması arasındaki ilişkinin bir sonucudur.

H2: İnsana ve örgüte yönelme düzeyi arttıkça, astların işe güdülenme düzeyleri de artar. Güdülenme ise, liderin iki faktörü de dikkate alması ile olur.

H3: Astların liderleri ile iletişimleri olumlu ise, karar merkezizetiçiliğı astların güdülenmesini olumsuz yönde etkiler.

H4: Görev odaklılık ve karar merkezizetiçiliğı, görev-rol ilişkini etkiler. Bu ilişki, örgütün plan yürütme, görev sorumluluğı ve dağılımı ile ilgilidir.



Şekil 3: Yukl'un Çoklu Bağlantı Modeli

### 2.1.3.2.8. Iowa Liderlik Çalışmaları

1930 yılının sonlarına doğru, Ronald Lippitt ve Ralph K. White, Iowa Üniversitesi'nde Kurt Levin'in önderliğinde araştırmalar gerçekleştirmiştir. Kurt Levin, bilişsel kuramın önemli bir ismi olarak, liderlerin örgütteki davranış şekillerini irdemiştir. Araştırmada 10 yaşlarındaki çocuklardan oluşan gruplar oluşturulmuş ve bu grupların başına *otoriter, demokratik ve serbest bırakan lider* olmak üzere üç farklı lider tipi getirilmiştir (Luthans, 2008: 416). Bu lider tiplerinin davranış kalıpları ve sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Otoriter olan lider, çok fazla baskı kurmuş ve özgür alan bırakmamıştır. Lider, yapılacak görevlerin neler olduğunu ve nasıl yapılacağını anlatmış, fakat görevlerin dışına çıkılmasına izin vermemiştir. Dolayısı ile örgütte memnuniyetsizlik ve verim oranı fazla iken, lider başta olmadığı zaman verimlilik düşüş meydana gelmiştir. Otoriter liderlik, olumlu bir tarz olarak düşünülmemekle beraber, yarattığı bazı yararlar da vardır. Otoriter liderliğin beşeri ilişkiler yönünden yeterli olmamasının yanı sıra, acil durumlarda uygulanması gereken kararları bireysel olarak vermesi, sorunların pratik bir biçimde çözülmesini sağlayacaktır (Küçükaltan ve Karalar, 2014: 172).
- Demokratik lider, grupta herkesin söz sahibi olmasını sağlamış, çıkan fikir çatışmalarını yönetmiş ve herkesin eşit şekilde güdülenmesini istemiştir. Lider ayrıca teşvik etmede ve eleştirmede herkese eşit davranmış; grubun ortak fikirlerine önem vermiş ve saygı göstermiştir. Bu liderin bulunduğu örgütte memnuniyet düzeyi yüksek, ürün çıktı kalitesi ise yüksektir. Uygulanacak yöntemlerin belirlenmesinde, her bireyin rahatlıkla düşüncesini paylaşması, farklılıkları beraberinde getirecektir; fakat bu liderlik tarzı vakit kaybı oluşturacağından sakıncaları da bulunmaktadır (Küçükaltan ve Karalar, 2014: 172).
- Serbestlik sağlayan lider ise, örgütte hiçbir bireyi kısıtlamamış, yapılacakları söylememiş ve herkese rahat bir alan sağlamıştır. Bu durumda hem ürün kalitesi hem de verimlilik gözlenmemiştir. (Luthans, 2008: 416). Bu tarz liderlik, her üyenin bağımsız davranabilmesi bakımından olumlu olsa da, liderin yetkisini kullanmamasından kaynaklanarak, örgütte düzensizlik ve kargaşa meydana gelebilir (Alkın ve Ünsar, 2007: 79). Iowa State Üniversitesi'nin liderlik araştırmaları, çağdaş kurumlara dönük olmaması ve incelemelerinde ayrıntıları

göz ardı etmeleri sebebiyle eleştirilere maruz kalmıştır (Küçükaltan ve Karalar, 2014: 172).

### **2.1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramı**

Zaman içinde özellikler kuramı ve davranışsal kuramın eksik yönleri olduğu görüşü yaygınlaşmıştır. Bu yüzden 1950’lerde araştırmacılar ilgilerini, değişen çevresel durumlara ve liderin izleyicilerine yöneltmişlerdir (Güney, 2011: 374). İnsanların davranış şekillerinin, değişen çevresel durumlara rağmen durağan biçimde kaldığı düşüncesi, liderlik sürecinde görülen büyük bir yanıltır. Esas olan liderlik görevini üstelenecek bireylerin olması değil, değişen durumsal faktörlere karşı uyum sağlayabilecek bireylerin çok yönlü geliştirilmesidir. Liderlik sürecinde, liderin değişen faktörleri göz önünde bulundurarak, bu faktörler doğrultusunda hareket edebilmesi önemlidir (Stogdill, 1948: 65).

Durumsal liderlik kuramı, belirli durumsal koşulların, liderin hareket, tutum ve düşüncelerini belirlemede ne derece etkili olduğunu ya da olmadığını analiz etmektedir (Yukl, 1989: 254). Liderlik değişkenlerine, bu kuramla birlikte “*durumlar*” değişkeni de eklenmiştir. Bu kuramın yola çıktığı varsayım; “*değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.*” Durumsallık kuramının savunucuları, bazı koşullarda veya durumlarda liderlik tipinin ve yaklaşımının değişim gösterebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu konuda yapılan çalışmalardan en önemlileri, aşağıda ana hatlarıyla ele alınmaktadır (Koçel, 2011: 584-585).

#### **2.1.3.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli**

Durumsal liderlik kuramı, verimli çıktılara ulaşmak için değişen durumlarda ve koşullarda liderlik tutumlarının da değişmesinin şart olduğunu varsaymaktadır (Larson ve Rowland, 1973: 407). Kurama göre, gereken davranışı gösteren lider, durumlara veya şartlara göre farklılaşabilir (Koçel, 2011: 585). Bu modele göre üç tip durumsal ile değişim faktörü vardır: lider ile çalışan arasındaki iletişim, yapılacak işin özelliği ve liderin bulunduğu konum itibarıyla yaptırım düzeyi. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- *Lider ve astlar arasındaki iletişim:* Liderin örgütteki çalışanlar tarafından benimsenmesi, istenmesi ve kendisiyle sağlıklı bir iletişim kurulabilmesi, onun çalışanlarını etkisi altına alabildiğini göstermektedir. Bu faktör, durumlar içerisinde en önem verilen faktördür. Lider ve çalışanın karşılıklı bağı, örgütte olumlu bir ortam oluşturmaktadır (Fiedler, 1965: 25). Liderin astlarıyla kurduğu iletişim, astları ne düzeyde etkilediğini gösterecektir. Eğer iletişim “güçlü” sayılıyorsa, lidere karşı sadakat ve değer gösterildiği, böylece liderlik süreci için ılımlı bir atmosferin oluştuğu düşünülür. Eğer iletişim “düşük” sayılıyorsa, lidere karşı sadakat ve değer gösterilmediği ve böylece liderlik süreci için karamsar bir atmosferin oluştuğu düşünülür (Koçel, 2011: 585).
- *Yapılacak işin özelliği:* Yeterince önem verilerek tanımlanmış ve yapılandırılmış görevler, liderin pozisyon gücüne gerek kalmadan yapılmasına ve işlerin aksatılmadan yürütülmesinde etkili olmaktadır (Fiedler, 1965: 26). Bu faktör, örgütün devamlılığının sağlanması için uygulanacak metotların ve düzenin planlanıp planlanmamasıyla ilgilidir. Bazı durumlar için net yöntemlere ihtiyaç duyulurken; bazı durumlarda ise kişilerin kanaatine bırakılır (Koçel, 2011: 586).
- *Liderin konumundan kaynaklanan güç:* Liderin, teşvik etme ve etkileme becerisinden ayrı olarak, elinde bulundurduğu gücünü çalışanlar üzerinde “ödül- ceza” uygulaması ve bu yolla hâkimiyet kurmaya çalışması durumudur. (Fiedler, 1965: 26). Liderin elinde bulundurduğu gücün düzeyi “yüksek” ya da “düşük” olabilir. Liderin kullandığı gücün “yüksek” olmasının liderlik işleyişi için faydalı olacağı, kullandığı gücün “düşük” olmasının ise liderlik işleyişi için faydalı olmayacağı ifade edilmektedir (Koçel, 2011: 586).

Yukarıda açıklanan bu üç boyut, liderin gereken davranış şekillerini sergilemesi açısından belirleyici özelliklere sahiptir. Üç boyuttan hangisi daha yüksek düzeyde ise, o koşula uyan farklı lider hareketleri uygun olacaktır (Nebeker, 1975: 281). Fiedler’in etkinlik kuramının varsayımlarından biri de liderin tutumu ve davranışının, onun karakter yapısı ile ilişkilendirilebildiğidir. Örneğin lider ilişki odaklı ise, görev odaklı şekle doğru uyarlanamaz ve liderin hareket yönünün tersi yöne doğru çevrilmesi olanaksızdır (Fiedler, 1965: 20).

Bu kurama göre; etkin liderlik şeklinin, mevcut konum doğrultusunda değişim gösterebilmesi gerekir ve dolayısıyla tek kabul gören bir liderlik şekli mevcut değildir. Fiedler, önceki araştırmalarda elde edilen bulgu olan; kişiye yönelik liderlik şeklinin kabul gören bir liderlik şekli olduğu düşüncesine bu açıdan karşı çıkmaktadır.

Gereken durumda demokratik liderlik biçimi, gereken durumda da otoriter liderlik biçimi, koşullar çerçevesinde zorunludur (Güney, 2011: 377). Fiedler (1965) bu kuram ile birlikte, liderlere, belirli kalıplara sıkışmamaları gerektiğini ve değişen faktörler karşısında çeşitli liderlik yöntemleri uygulayabilecekleri büyük bir alan tanımlamıştır; böylece katı, nesnel ve kesin bir yargıya olan bağımlılığı ortadan kaldırmıştır (Werner, 1993: 44). Yöneticiler tarafından bu kurama getirilen eleştiriler, kuramın çoğunlukla uygulanabilirlik açısından örgütte geçerliliğinin sağlanamadığı yönünde olmuştur (Koçel, 2011: 588).

#### **2.1.3.3.2. Amaç- Yol Kuramı**

Amaç-Yol Kuramının çıkış noktası; liderin yaklaşımlarının, çalışanların güdülenmesinde, memnuniyetinde ve başarıya ulaşmasındaki rolünü araştırmaktır. Bu kuramın dayandığı görüş, liderin çalışanları güdüleyebilme becerisidir (Keçecioğlu, 1998: 139). Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya konan kuramın temellerini, bekleyiş kuramı oluşturmaktadır. Bu kuramda, bir kişinin tutumlarını ve hareketlerini etkileyen iki unsur mevcuttur (Koçel, 2011: 588): Bireyin sergilediği davranışların, belirli sonuçları doğuracağı görüşündeki inanışı (bekleyiş) ve ulaşılan bu sonuçlara bireyin gösterdiği değer (valens).

Lider, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ödüllendirilecek davranışları belirler, çalışanları güdüler ve hedefe giden yolları açıklar. Bu kuramda, liderin çalışanlar üzerindeki etkisinin ne yönde olduğu, görevlerin çalışanlar açısından nasıl görüldüğü ve hedefe ulaşmak için hangi yolların seçileceği konularına odaklanılmıştır (Eren, 2013: 515). Kuram, liderin örgütsel amaçları yerine getirmek için izleyenleri nasıl teşvik edeceğini ve liderin izleyenleri güdüleme sırasında hangi yollara ve araçlara başvuracağını ortaya koymaya çalışır (George ve Jones, 2008: 349).



Bu kuramın ilk varsayımı; liderin astlara karşı gösterdiği tutumlar ve davranışlar sonucunda, astların bu hareketlerden olumlu veya olumsuz etkilenip etkilenmediğidir. İkinci varsayım; liderin sergilediği davranışların, astların güdülenmesinde etkili rol oynayacağı yönündedir. Yani liderin, astların isteklerini karşılamasıyla ve destek olmasıyla astın örgütte gösterdiği başarı doğru orantılıdır (House ve Mitchell, 1975: 4).

Amaç-Yol kuramında, amaçların belirlenme sürecinde lider, izlenecek yolları kesinleştirmekle, gereksiz uygulamaları ve süreçleri ise ortadan kaldırmaktadır (House ve Mitchell, 1975: 8). Örgütteki çalışanlar, hedefler doğrultusunda kesin hatlarla belirlenmiş bir yolun performansı artırdığını, amaçlar için çaba gösterilmesinin zorunluluğunu ve daha kaliteli çıktılar alınabileceğini görürler. Burada liderin görevi, çalışanlardaki inanç ve tutumu şekillendirebilmektir (Yukl, 2002: 164).

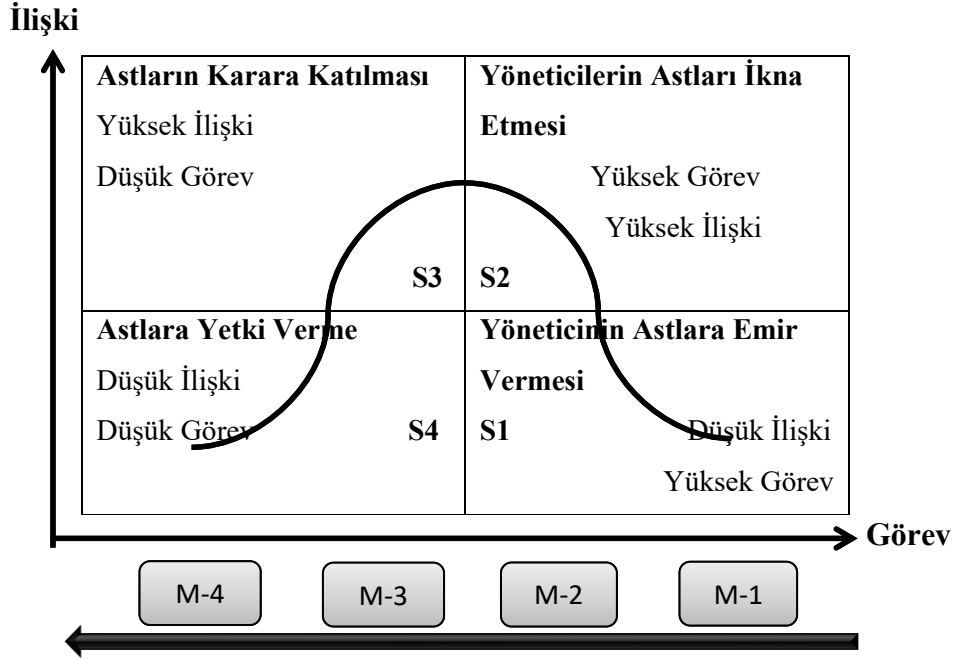
Kurama göre; liderin tarzı, işin gerektirdikleri, kişilerin yapısı ve tatmin durumu gibi liderin içinde bulunduğu koşullar tarafından şekillenmektedir. Örneğin; göreve yönelik otoriter bir lider, çalışanların rol belirsizliğinde ve izlenecek yolların karışıklığında yoğun emek harcanması gereken durumlarda etkin olabilirken; yapılacak işin zorlu ve sıkıntılı bir süreci varsa, destekleyici liderlik türü daha etkin olabilmektedir. Çünkü bu lider örgütte güveni, sakinliği ve tatmini yükseltir (Yukl, 2002: 165).

Amaç- Yol kuramı biraz daha gelişerek, hangi liderlik türünün duruma en uygun olacağını yanı sıra, niçin en uygun liderlik türü olduğunu da açıklamaya çalışmaktadır (House ve Mitchell, 1975: 14). Kuramcılarının araştırmalarından aldıkları yanıtlar, genel anlamda yeterli görülmemiştir. Yapılmış olan çalışmalarda da kuramın önemli varsayımlarının desteklendiği, fakat modelin tamamının desteklenmesinde eksikliklerin olduğu ifade edilmiştir (Keçecioğlu, 1998: 144).

#### **2.1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı**

Blake ve Mouton'un iki unsurlu modelinden esinlenen Hersey ve Blanchard yeni bir kuram ortaya atmışlardır. Araştırmacıların ana vurgusu, astların bilgi düzeylerinin ve becerilerinin en önemli faktör olması ve olgunluk düzeylerinin de ana değişken olarak alınması gerektiğidir (Eren, 2013: 517). Bu kurama göre

liderliğin iki ana faktörü vardır (Hersey vd., 1979: 422): *Liderlik Tarzı ve Astların Gelişmişlik Düzeyleri*.



Şekil 4: Liderlik Tarzı ve Astların Gelişmişlik Düzeyleri

Belirli bir konuda becerisi, bilgisi ve deneyimi olan kişiler, verilen görevleri yerine getirmede yeterliliklerini kullanırlar. Bu donanıma sahip kişiler işlerine güdülenmiş olup, işle ilgili gerekli sorumluluğu üstlenmeye hazırdırlar; çünkü kendilerine duydukları güven yüksektir. İnsanlar gelişim gösterdikçe, kendilerine olan inanç düzeyleri de artış göstermektedir (Hersey vd.,1979: 420).

Yukarıdaki Şekil 4'de görülen dört tarz (emir vermek, ikna etmek, katılımın sağlanması ve yetki verme), görev ve ilişki odaklılığının bütünüdür. Göreve yönelik davranışta lider; astları yönlendirir, amaçları belirler ve görev dağılımını gerçekleştirir. İlişkiye yönelik davranışta ise lider, çift yönlü iletişim gerçekleştirir. Lider desteğini gösterir, böylece astlar da görevini gerçekleştirir. Lider davranış tarzları; ilişki odaklılık ve görev odaklılık olma tarzına göre S1, S2, S3, S4 olarak sınıflandırılmaktadır. Astın gelişmişlik düzeyleri de düşükten yükseğe doğru kendi içinde M1, M2, M3, M4 şeklinde derecelendirilmektedir (Hersey vd.,1979: 421).

Göreve yönelik liderlik davranışı, henüz gelişme düzeyi düşük olan astlar için idealdir. Gelişmedeki artış belirli bir düzeye ulaştığında; lider hem görev odaklı olmayı hem de ilişki odaklı olmayı azaltmalıdır. Çünkü yeterli olgunluğa ulaşmış astlara özgürlük alanı bırakılarak karşılıklı sadakat artırılabilir ve böylece lider, asttan güvenini kanıtlanmasını beklemeyebilir. Fakat astın bilgisinde, yeteneklerinde ve

tatmininde azalma olduğu takdirde, yeniden olgunlaşma düzeyi lider tarafından belirlenmektedir (Hersey vd., 1979: 422).

- *Emir / Söyleme*: Liderin emir vermesi, gelişme derecesi düşük olan astlar için geçerlidir. M1(düşük gelişmiş astlar) durumundaki astlar, yükümlülük altına girmekten kaçınırlar, sürekli kontrol edilmek isterler, yol gösterilmesine ihtiyaç duyarlar ve inisiyatif alamazlar. Burada lider (S1) göreve odaklanarak, astlara verdiği direktifleri yerine getirmelerini ister ve ilişkiye odaklanma düzeyi düşüktür.
- *Satış*: Liderin astlara düşüncelerini kabul ettirmesi ve açıklaması, düşük ve orta düzey gelişmişlik gösteren astlar için idealdir. M2 (orta gelişmiş astlar) durumundaki astlar, sorumluluk ve görev almaya hevesli, fakat bilgi düzeylerinden ve yapabileceklerinden emin olamamaktan kaynaklı olarak liderin kendilerini teşvik etmesine, güdülemesine ve yönlendirmesine ihtiyaç duyarlar. Burada lider (S2), hem göreve hem de ilişkiye odaklanmakta ve verdiği kararlar hakkında yalnızca astları bilgilendirmekle yetinmektedir.
- *Karara Katılma*: Astların orta ile yüksek gelişmişlik derecesine bağlı olarak liderin sergilediği davranış tarzıdır. M3 (orta gelişmiş astlar) durumundaki astın becerisi ve bilgisi vardır; fakat kendine olan inancı ve isteği yoktur. Burada lider (S3) astların da kararlara katılmasını ister ve onları destekler; dolayısıyla ilişkiye ağırlık veren, fakat görev odağı düşük davranış tarzını sergilemektedir.
- *Devretme*: S4 tarzındaki lider gelişmişlik düzeyi yüksek olan astlara gerekli yetkiyi vererek, onların bilgi ve becerilerini değerlendirmesine fırsat vermek ister. M4 (yüksek gelişmiş astlar) durumundaki astların kendilerine güveni tamdır; bu yüzden yönlendirilmeye ve teşvik edilmeye çok ihtiyaç duymazlar. Dolayısıyla liderin hem ilişkiye olan yoğunluğu hem de göreve olan yoğunluğu düşük düzeydedir.

Sonuç itibariyle, astların gelişmişlik veya olgunluk düzeylerini iyi analiz edebilmek ve liderin benimseyeceği ve sergileyeceği liderlik tarzını da bu durumlara göre şekillendirebilmek gerekmektedir. Kurama dair birçok deneysel çalışma yapılmış ve iş hayatına uyarlanmasının zor olmamasından dolayı, genel çerçevede kabul görmüştür. Kuram, özellikle astların gelişiminde ve liderle aralarındaki

etkileşimde, daha uzlaşmacı ve demokratik olma özelliklerini kazandırması yönünden onaylanmaktadır (Erçetin 2000: 45).

Diğer taraftan Yukl (1981), kuramın mantığını genel anlamda eleştirmiş ve hipotezlerinin mutlak uyumluluğu oluşturmadığı sebebiyle eksik kaldığını ileri sürmüştür (Keçecioğlu, 1998: 160).

#### 2.1.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Etkililik Kuramı

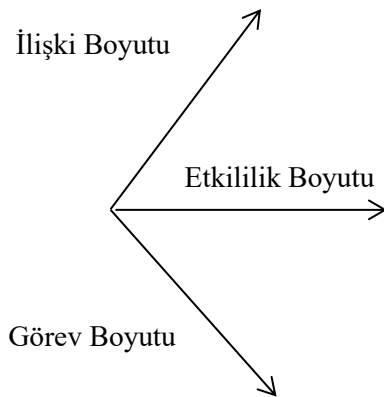
Bu kuramın temellerini oluşturan görev ve ilişki boyutları, Blake ve Mouton'un yönetim modeline dayanmaktadır. Tablo 4'de belirtildiği gibi, dört temel liderlik türü vardır ve bunlar, liderin karakterini ifade etmektedir. Liderlerin tutumları çevresel faktörlere bağlı olarak gelişir ve davranışları da bu doğrultuda şekillenir. Bu şekil; ilişki odaklı, görev odaklı veya ikisinin bileşimi şeklinde olabilir (Eren, 2013: 511).

**Tablo 4. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları**

İlişki Boyutu ↑	İLGİLİ LİDER (Yüksek İlişki Boyutu)	BÜTÜNLEŞMİŞ LİDER (Yüksek İlişki ve Görev Boyutu)
	KOPUK LİDER (Düşük İlişki ve Görev Boyutu)	ADAMIŞ LİDER (Yüksek Görev Boyutu)
	→ Görev Boyutu	

**Kaynak: Mullins 1989: 262**

Liderin davranış tarzlarına, etkililik boyutu eklendiğinde, aşağıdaki üç boyutlu liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Eren, 2013: 512).



**Şekil 5: Üç Boyutlu Liderlik Tarzı**

Etkililik boyutunun yönetim için bir esas oluşturduğunu söyleyen Reddin, kuramını bu temele dayandırmıştır. Reddin, çeşitli liderlik şekillerinin koşula ve duruma göre etkin olabileceğini veya olmayabileceğini kanıtlamak istemektedir. Liderin davranış şekli mevcut koşula uyarsa etkin, uymaz ise etkin değildir ve her duruma uyum sağlayan etkin bir lider davranış şekli bulunmamaktadır (Eren, 2013: 512).

Reddin'e göre tek bir tarzın her zaman geçerli olacağı bir durum yoktur. Değişen koşul ve çevreye göre liderlik tarzlarının etkililik seviyesi de değişim gösterir. Yönetim yaklaşımının "etkililik" düzeyi davranış değil, mevcut durumun gerektirdiklerinden oluşur. Bu kuramda "davranışlar" ve "durumlar" birlikte ele alınmıştır. Bu ikisi arasında uyum olduğu sürece, liderlik türü geçerli kabul edilecektir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 100). Reddin, bir önderin "etkililiğinin", yarar sağlayıcı uygulamalarına, çıktı miktarındaki artışa ve piyasadaki gücüne göre belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Hersey ve Blanchard, 1988: 132).

Reddin'in modeline göre; yönetsel etkililik, bir liderin bulunduğu konum gereği ulaşması gereken hedefe ulaşabilme düzeyidir ve yönetsel etkililik, ulaşılan sonuca göre değerlendirilmektedir. Yani etkililik, liderin ne yaptığından çok, iş sonucunda kazanımının ne olduğuna veya verimliliğine bakılmasının önemini belirtmektedir (Bolat vd., 2014: 204). Bu model kapsamındaki dört ana liderlik tarzının özellikleri şöyledir (Zel, 2001: 127-128):

- *Kopuk yönetim tarzı*: İnsan odaklılığı ve görev odaklılığı düşük düzeyde olan lider, belirlenmiş yönetmeliklere ve kurallara göre hareket eder; genel olarak aksaklıkları gidermeye yönelik davranış gösterir; geleceğe yönelik atılımlar yerine geçmiş uygulamaları sürdürür. Bu tür liderler, örgütte oluşacak çatışmalardan uzak durmak isterler ve hem astları hem de üstleriyle iletişimleri düşüktür; genelde onlarla yazılı şekilde iletişime geçerler.

- *İlgili yönetim tarzı*: İnsan odaklılığı yüksek iken görev odaklılığı düşük olan lider, insanları kendi istediği gibi şekillendirmez, onların istekleri ve beklentilerine değer verir. Bu tip lider, genellikle astların görüşlerine yer verir; görüş birliğini oluşturmaya çalışır; astlardan kaynaklanan sorunlara ve aksaklıklara yapıcı ve anlayışlı biçimde yaklaşır.

• *Adanmış yönetim tarzı*: İnsana odaklılığı düşük iken görev odaklılığı yüksek olan lider, astlar üzerinde hâkimiyet kurmak ister. Onlara sözlü şekilde emirler verir ve görevlerin belirlenen zaman dilimlerinde bitmesine dikkat eder. Bu liderlere göre, başarılı olmanın ölçütü verimliliklerdir. Meydana gelen anlaşmazlıkları ve uyuşmazlıkları çözmek yerine görmezden gelirler ve astlarını yanlış yaptıklarında cezalandırarak yönetirler.

• *Birleştirici yönetim tarzı*: İnsan odaklılığı ve görev odaklılığı yüksek olan lider, astların yönetime katılması taraftarıdır; onlarla kurduğu iletişim düzeyi yüksektir. Aynı zamanda grup içi çalışmalara yatkındır ve fikirlerini geleceğe dönüklük boyutundan iletir. Örgütü teşvik ederek üretkenliği artırıcı uygulamalar ve yönlendirmelerde bulunur; örgüt içinde meydana gelen çatışmalarda uzlaştırıcı davranıp sorunlara çözüm üretmeye çalışır.

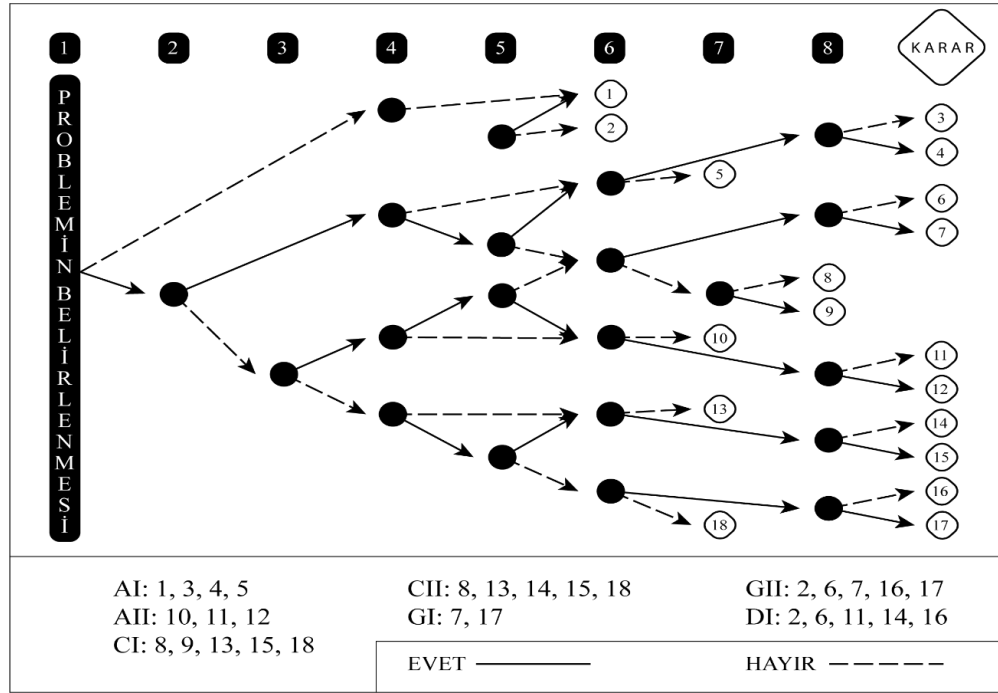
Ritti (1971: 488)'e göre, Reddin'in 3-D kuramı da bazı eleştirilere uğramıştır. Özellikle, kuramın Blake ve Mouton'un kuramına olan yakınlığı ve bu kuramın tek farklılığının yalnızca 3.boyut olan "etkililik" unsurunun eklenmiş olduğu yönündeki eleştiriler dikkat çekici olanıdır. Ayrıca bir kuramını tartışmaya kapatması ve kuramın modelinin değil yalnızca uygulayan kişinin yanlışlık yapabileceğine ilişkin görüş sıkça eleştirilmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 101).

#### **2.1.3.3.5. Vroom- Yetton - Jago Liderlik Modeli**

Bu kuram, belirli bir durumda uygun olan liderlik türünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Kuram, verilen kararın özü ve içeriği korunurken, çalışanlar açısından benimsenmesi ve özümsemesini hedeflemektedir (Vroom ve Jago, 1974: 744). Victor Vroom ve diğerlerinin oluşturduğu karar ağacı modeli, doğru kararın verilmesinde liderin verimlilik ve etkinlik konusundaki isteğine odaklanır. Vroom, karar verme ve liderlik şekillerini, aşağıdaki gruplandırma ile açıklamıştır: *Otoriter, Danışmacı, Grup Temelli* (Keçecioglu, 1998: 145):

Bu modele göre lider, başarıyı ve performansını yükseltmek için, karşılaşılan sorunlarda farklı karar şekillerini uygulamalıdır. Tüm durumlara uyacak en ideal olan karar alma işleyişi yoktur. Liderin aldığı kararlarda başarılı olması, astların bu kararları benimseme düzeyine bağlıdır. Dolayısı ile astlar karar sürecine ortak olmalıdır (Zel, 2001: 131).

Aşağıdaki şekilde görülen ilk harfler liderlik türünü simgelerken, Romen rakamları ise liderlik türlerinin farklı biçimlerini göstermektedir (Vroom ve Jago, 1974: 745).



Şekil 6: Vroom- Yetton - Jago Liderlik Modeli

- AI Tarzı (Otoriter): Lider, var olan bilgiyi problemin giderilmesinde kullanır ya da kararı tek başına verir.
- AII Tarzı (Otoriter): Lider, ihtiyacı olan bilgiyi astlarından karşılar; ama sorunu çözmeye yine tek başına karar verir. Lider, sorunu çözeceği bilgiyi astlarından istedikten sonra, kararı astlarıyla paylaşabilir ya da paylaşmaz. Astın görevi, yalnızca bilgileri ulaştırmaktır.
- CI Tarzı (Danışmacı): Lider, astlarıyla ayrı ayrı sorun hakkında konuşur, onların görüşlerini ve tavsiyelerini alır; daha sonra kararı tek başına verir; bu kararda astların etkisi olur ya da olmaz.
- CII Tarzı (Danışmacı): Lider, sorunu astları ile birlikte toplu şekilde konuşur. Astlarının görüş ve tavsiyelerini alır ve tek başına kararı verir; bu kararda astların etkisi olur ya da olmaz.
- GII Tarzı (Grup Temelli): Lider, grup olarak bir araya getirdiği astları ile birlikte sorunu konuşur; beraberce tartışıp çözüm üretmeye ve uzlaşmaya çalışırlar. Liderin rolü, sorunlar üzerinde yoğunlaşmak, grubu yönlendirmek ve önemli durumları belirlemektir. Lider, kendi görüşünü benimsetmek için

zorlamaz ve problemlerin çözümünde ortak alınan kararları uygular dolayısıyla katılımcı liderlik tarzına sahiptir.

Vroom- Yetton ve Jago kararın etkililiğini aşağıda açıklanan üç özelliğe göre belirlemiştir (Zel, 2001: 131-132):

- *Kararın niteliği:* Astların görevlerinde başarılı olmasını etkileyen şey, kararlardır ve onların teşvik edilmesinde ve güdülenmesinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Liderin aldığı kararın özelliği, örgütteki çalışanların başarısında ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli katkı sağlar. Örneğin örgütteki işleyişler, alınan kararlara katılım, işin gerekleri gibi durumlar, astların güdülenmesi açısından önemliken; yiyecek çeşitleri, temizlik malzemeleri gibi konular bu tarz bir etkiye sahip olmayabilir.
- *Kararın kabul edilebilirliği:* Liderin karar alma sürecindeki davranışları oldukça önemlidir. Lider en uygun kararı verse bile, astların karara katılmasına engel olduğu için, astlar bu kararı benimsemeye ve yerine getirmede sorun çıkarabilirler ve örgütteki bu anlaşmazlık çıktı kalitesinin düşmesine, ilişkilerin bozulmasına ve tatmin düzeyinin azalmasına neden olur.
- *Vaktinde davranmak:* Önemli ve riskli kararların alınma sürecinde liderin yoğun çaba ve emek göstermesi gereken koşullar oluşur ve bu örgüt için faydalı bir durum değildir. Bu noktada karar sürecini en aza indirecek olan bir karar şeklinin belirlenmesi zorunludur.

Her koşulda astların karar süreçlerine katılmaları doğru değildir. Ancak belirli durumlarda ve şekillerde doğru olabilir ve bunun belirlenebilmesinde de en önemli nokta, “kararın niteliği” dir. Verilecek olan karar, eğer örgütteki çalışanların performansını etkileyecekse, liderin örgütü de karar alma sürecine katması gerekmektedir.

#### **2.1.3.4. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik**

Modern yönetim ve örgütlerle ilgili yeni unsurların oluşmasına neden olan şartlar, liderlik olgusuyla ilgili yeni fikirlerin de oluşmasını sağlamıştır (Koçel, 2011: 591).



Bu bağlamda J.M. Burns ve B.M. Bass'ın geliştirdikleri liderlik tarzları, daha ziyade göreneklere ve eski uygulamalara dönük olan “etkileşimci liderlik” ve farklılığa ya da ileriye dönük olan “dönüşümcü liderlik” kapsamında ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 1995: 189).

*Etkileşimci liderlik*; astları ile ilişkisinde önceliğini göreve ve başarıya odaklayan ve astlarına karşı ödül sistemi ile hareket eden bir liderlik tarzıdır (Avolio vd., 2009: 427). Etkileşimci liderlik yaklaşımını öne süren Burns (1978), etkileşimci liderlerin kişisel çıkarlarına göre astlarını teşvik etmek istediklerini öne sürmüştür. Görevlerin yerine getirilmesinde, amaçların oluşturulmasında, iş tanımlarının yapılmasında lider astlarına destek olarak onların performanslarını ve verimliliklerini artırmayı amaçlar (Bass, 1990: 21). Etkileşimci lider, astlarının daha verimli ve güdülenmiş olarak çalışmasını sağlamak adına, onları maddi konular, yetki verme ve terfi etme gibi yollarda ödüllendirme yoluna gitmektedir. Ayrıca, daha önce uygulanmış ve başarılı olmuş yöntemleri yinelemek ister ve geçmiş odaklıdır (Sabuncuoğlu, 1995: 189).

Etkileşimci liderlik, *koşullara dayalı* bir ilişkiyi içermektedir. Astların güdülenme düzeyleri; liderin verdiği ödüller, takdir etmeler ve gerçekleştirme sözü verdiği tüm durumlara göre şekillenmektedir. Aynı zamanda liderin uyguladığı ceza sistemi ve korkutma gibi davranışlar karşılığında; astlar, liderin isteği doğrultusunda hareket eder. Lider ile ast arasındaki ilişki, ne yapıldığı ile ilgili olan, yani örgütte belirli amaçlara yönelik davranma, “işlemsel liderlik” olarak belirlenmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184).

Bass ve Avolio (1994) etkileşimci liderin üç ana unsuruna değinmiştir: *Koşullu ödül, İstisnai durum yönetimi tarafından aktif, İstisnai durum yönetimi için pasif* (Lo vd., 2009: 134). *Koşullu ödüllendirme* davranışında, astların gösterdiği emek, çaba ve verimlilik karşılığında lider de astın ihtiyaç duyduğu gerekli ve yardımları gerçekleştirerek destek olur. Lider, *istisnai durum yönetiminde aktif rol aldığı*nda, astların yaptığı işleri inceler ve eksik ya da yanlış gördüğü durumlarda gerekeni yapar. Lider, *istisnai durum yönetiminde pasif rol aldığı*nda, astların işlerinde gördüğü yanlışlıkları öncelikle astın görmesini ve düzeltilmesini bekler; fakat sorun çözülemezse, üstüne düşen sorumluluğu alarak gerekeni yapar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184).

*Dönüşümcü liderlik:* Örgütte astlarla bireysel olarak ilgilenen ve onların kendi potansiyelini aşmasını sağlayacak, teşvik ve desteği büyük bir çaba ve isteklilik ile gerçekleştiren lider, dönüşümcü liderdir. Kısaca bu tür liderlik, astlar için esinlenme kaynağı olan bir liderlik tarzıdır. Burns (1978)' a göre dönüşümcü liderler, oluşan sorunlara yeni çözümler bulabilen, farklı yolların keşfedilmesini sağlayan, astların kendilerine olan güvenini ve inancını yükselten ve örgütün iyi yönde gelişmesini sağlayan liderlerdir. Bu tür liderler, çalışanların yeni fikirler sunmasına olanak sağlayarak ve onları destekleyerek örgütte büyük heyecan uyandırırılar (Riaz ve Haider, 2010: 30).

Dönüşümcü liderler, astların mevcut koşulları, yaşanan olayları ve verilen görevleri sorgulamalarını ister ve onları bunun için yönlendirirler; karar verme aşamasına ve uygulanacak süreçlere astların görüşlerini de dâhil ederek onları gönülden dinlerler. Liderleri tarafından değer verilen ve dikkate alınan astlar, kendilerine sunulan bu olanaklar sayesinde becerilerini kullanabilme, kendilerini yetiştirebilme ve çözüm üretebilme gibi imkânlarla sahip olurlar ve böylece astlar, yaşanabilecek sorunlar karşısında inisiyatif alarak yeni yollar belirleyebilirler (Bass vd., 1987: 75).

Örgütün devamlılığında ve astların davranışlarında dönüşüm sağlayabilen liderlik sürecinin aşağıda açıklanan dört farklı boyutu bulunmaktadır (Judge ve Piccolo, 2004: 755).

- *İdealize Edilmiş Etki:* Liderin görevi yerine getirme stili ile ilgili olarak, astları ile birlik oluşturması, onları güdüleyici şekilde davranması ve etik kurallar belirleyerek bağlılıklarını kazanmasıdır.
- *İlham Verici Motivasyon:* Liderin hedeflere ve değer yargılarına göre oluşturduğu vizyonun astlar tarafından benimsenmesi, lidere olan inancın artması ve liderin esin kaynağı olarak görülmesini sağlayarak duygusal güdülemeyi oluşturmasıdır.
- *Entelektüel Teşvik:* Lider; mevcut sistemdeki eksiklikleri eleştirebilir, farklı yollardan ve yöntemlerden yararlanmayı isteyebilir, tehlikeli durumları göze alabilir. Dolayısıyla lider, astların düşüncelerini belirtebilmesini ister ve onların farkındalığı yüksek, özgün bireyler olmaları için çabalar.

- *Bireyselleştirilmiş Düşünce*: Her astın gereksinimine ve isteklerine önem veren, astlara koçluk yaparak yönlendirici olan, onların endişeleri ve korkuları ile ilgilenen bu liderlik tarzı, astların gelişmesine aracı olmaktadır.

Dönüşümcü liderler; örgütte vizyon oluşturabilen, çalışanların arzularını ve ihtiyaçlarını sezinleyip çözüm üretebilen liderlerdir. Dönüşümcü liderler astları tarafından; etkileyici olan, bilgi bakımından donanımlı, istek ve gereksinimleri zamanında giderebilen liderler olarak algılanmaktadırlar (Bass, 1990: 21). Dönüştürücü liderlik etkileşimci liderliğe kıyasla; astların memnuniyeti, güdülenmesi, sadakati ve liderin etkinliğinde daha olumlu sonuçlar gösterdiğinden dolayı, son yıllarda yazındaki önemi giderek artmaktadır (Karip, 1998: 8; Ivey ve Kline, 2010: 246).

Dönüştürücü liderliğin eleştiriye uğradığı noktalar; iş yaşamına kolaylıkla uyarlanamaması, var olan düzeni bozabilecek olması ve buna bağlı olarak başarıda düşmelerin meydana gelebileceğidir (Eraslan, 2004: 8). Eren (1993: 312), etkileşimci liderliğin ise, önceden uygulanmış faydalı yöntemlerin günümüze taşınmasını sağlaması açısından olumlu olduğunu; fakat, farklılıkları göz ardı etmesi ve değişime kapalı olmasının örgütün durağanlaşmasına ve finansal sıçramalara olanak sağlayamaması yönünden eleştirildiğini belirtmektedir (Sabuncuoğlu, 1995: 189).

#### **2.1.4. Davranışsal Liderlik Tarzları**

İlgili yazın tarandığında, aşağıda açıklanan liderlik tarzlarının “geleneksel liderlik tarzları” adı altında incelendiği görülmektedir (Koparal ve Özalp, 2013: 100). Davranışsal liderlik tarzları, liderin izleyenlerine ya da yönlendirdiği topluluğa karşı yaklaşımıyla ilgilidir. Bu bağlamda *Otokratik*, *demokratik katılımcı* ve *tam serbesti tanıyan* liderlik tarzları, en bilinen davranışsal liderlik tarzlarından olup aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Tengilimoğlu, 2005: 26):

##### **2.1.4.1 Otokratik liderlik**

Otokratik liderlik tarzına sahip bir lider, yapılması gerekenleri düşünüp tek başına karar vererek uygulamaya koyar, en son astlarına bilgi verir ve kararlarının astları tarafından sorgulanmaksızın yerine getirilmesini ister (Bolden vd., 2003: 10). Otokratik liderler, genellikle belirlenen hedefleri, istenen çıktıları sağlayabilme açısından başarılıdırlar.

Aynı zamanda bu liderlerin etkin olabilmesi için gereken şartlar, liderin bilgi birikimi ve çalışanların verilen direktifleri sorgulamadan ve aksatmadan sadece isteneni yaparak yerine getirmeleridir. Çoğunlukla sorumluluk almak istemeyen, risk altına girmekten kaçınan çalışanlar açısından, bu liderlik çeşidi en etkili olması beklenen liderliktir (Arıkan, 2001: 240).

Otokratik liderin davranış kalıbı, astlarını sürekli kontrol altında ve gözetimde tutma, yapılan hatalarda ceza sistemi ile caydırıcılık ve doğru ve verimli yapılan işlerde de mükâfatlandırma yoluyla işe güdüleme şeklindedir. Bu liderler, örgütte kendi düzenlerini koyarlar, uygulama şeklini belirlerler ve astlarından tüm bu koydukları düzene uymasını beklerler. Fakat örgütteki tatmin, verimlilik ve birlik söz konusu değilse ve lider astların aktif olmadığına inanıyor ise, oradaki sorun liderin örgütte yarattığı otoriter hava ve baskıcı sistemdir (Tengilimoğlu, 2005: 7).

#### **2.1.4.2. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderler, buldukları örgütte genellikle olumlu ve uyumlu bir atmosfer oluştururlar. Çalışanların fikirlerinin alınmasına ve karar süreçlerine dâhil edilmesine olanak sağlayan demokratik liderler, takdir edilen ve sevilen bir liderlik türü olarak benimsenmektedir. Demokratik liderler, çalışanlara görev ve sorumluluk vererek, onların örgütle ve işleriyle özdeşleşmelerini ve önemsenmiş olduklarını hissettirerek tatmin düzeylerini yükseltirler ve deneyim sahibi olmalarına aracı olurlar. Bir taraftan da bu liderler, çalışanların kendini geliştirmesine ve bilgilendirilmesine yardımcı olarak, onlara sorumluluk ve güç vererek, kendisinin ilgilenmesi gereken önemli konulara daha çok yoğunlaşma fırsatı yakalamış olurlar (Arıkan, 2001: 242).

Bu tür lider özetle, astlarına huzurlu, olumlu ve tatmin edici bir örgüt iklimi oluşturarak, yapılacak görevlere yoğunlaşır. Çalışanların kendini güvence altında hissetmesini sağlar ve her durumda yanlarında olarak çalışanlarını güdüler (Arıkan, 2001: 242). Demokratik liderler, astları üzerinde etki yaratabilmek adına uzmanlık ve bilgi gücünü göstermektedirler. Bu liderler, çalışanları belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda güdüleyen, teşvik eden, görev ve sorumlulukları yükleyen, inisiyatif hakkı veren ve yapılan hatalarda veya başarılarında gerekli gördüğü uyarıları/ takdirleri gösterebilen liderlerdir. Demokratik liderlerde en net

görülen tutum, liderin prosedürleri uygulama süreçlerinde ve hedeflenen sonuca varma sürecinde, çalışanlarının görüş ve önerilerini dikkate alıp değerlendirmesi olarak belirlenmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 8).

Farklı bir açıdan yaklaşacak olduğumuzda; demokratik liderlerin kabul göremediği alanlar da mevcuttur. Çalışanların kendi bilgi, beceri ve deneyimlerinin, tatmin edici boyutta olmadığı koşullarda, örgütler açısından bu liderlik türünde sıkıntılar oluşmaktadır. Örneğin, kararların derhal alınmasında, yapılmasında veya uygulanmasında ya da riskli ve karmaşık durumlarla karşılaşıldığında, demokratik liderlik türü etkinliğini ve başarısını yitirebilir (Arıkan, 2001: 242).

#### **2.1.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Tam serbesti tanıyan lider; prosedürlerde ve süreçlerin belirlenme aşamasında, fikirlerini ve yetkisini öne çıkarmaktan çok, örgüt üyelerinin kararlarına bırakır. Ortaya çıkan anlaşmazlıklarda ve kararların uyumsuzluğunda olaylara etkisi çok azdır ve ancak kendisine danışıldığı takdirde müdahale eder. Örgütsel uygulamalara karar verilmesine, işleyişine, üyelerin çalışma stillerine ve yöntemlerine karışmaz ve özel bir gayret içine girmez (Yetim, 1996: 89).

Liderlik türlerinin etkinliği ve başarısı konusunda devamlı olarak anlaşmazlık çıkmaktadır. Fakat yönetim alanındaki araştırmacıların ortak olarak savunduğu düşünce; liderlik türünü çevresel faktörlerin, yapılan işlerin yapısının, yönetimin tarzının ve liderin kişisel özelliklerinin oluşturduğu yönündedir. Verimli ve etkin lider, örgütteki gereksinimlere, isteklere ve değişen faktörlere ve şartlara göre farklı liderlik türlerini hayata geçirebilmelidir (Tengilimoğlu, 2005: 8).

#### **2.1.5. Alanyazında Karşılaşılan Yeni Liderlik Tipleri**

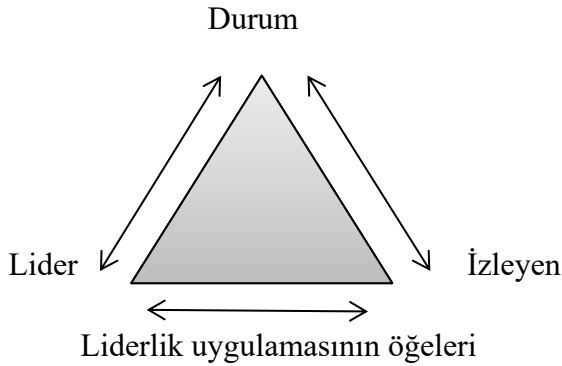
Giderek değişen dışsal faktörler, sosyal ve ekonomik yenilikler, liderlik kavramının da yenilenmesine ve dönüşümler geçirmesine neden olmuştur. Alanyazında son yıllarda sıklıkla karşılaşılan yeni liderlik tiplerinden en önemlileri, aşağıda ana hatları ile açıklanmaktadır (Çağlar, 2004: 95; Eraslan, 2004: 2).

##### **2.1.5.1. Dağıtımçı Liderlik**

Dağıtımçı liderlik kavramı, ilk kez 1954 yılında Gibb'in "Handbook of Social Psychology" isimli kitabına konu olmuş ve Gibb (1954) biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlerdeki işleyişin değişkenlerini araştırmıştır (Gronn, 2002: 425). Dağıtımçı liderliğin çıkış noktası, "iş bölümü" kavramıdır.

Buna göre, liderlik sürecinin her birimdeki çalışanlarla paylaşılmasının, daha sistemli bir liderlik tarzının oluşmasını sağlayacağı düşünülmektedir (Baloğlu, 2011: 135). Dağıtımçı liderlik, “liderlik işlevlerinin tümünü kendi bünyesinde barındıran kahraman liderlik anlayışı yerine, bu işlevlerin, örgüt ya da grup üyeleri arasında dağıtılmasıdır” (Yukl, 2002: 279). Liderlik süreci, çevresel koşullar ve diğer bireylerin karşılıklı etkileşimi sonucunda meydana gelmektedir ve her bireyin bu süreci paylaşması, liderlik işleyişinin herkes tarafından öğrenilmesini sağlamaktadır. Örneğin, öğretmenlerin, verilen görevlerde hem bireysel hem de toplu olarak çalıştıklarını görmek, dağıtım düşüncesinin ne kadar yararlı olduğunun bir göstergesidir (Spillane, Diamond, Jita, 2003: 7).

Şekilde görüldüğü üzere liderlik süreci durum, izleyici ve liderden oluşan üç ana boyutu kapsar. Dağıtımçı liderlik, liderin yaptıklarından ziyade uygulamalarını dikkate alır. Dağıtımçı lider, liderlik olgusunu sadece kişinin becerisi, bilgisi ve karizmasının bir unsuru olarak değil; liderlerden, izleyicilerinden ve durumlardan oluşan ve söz konusu bileşimin yayılıp dağıtılmış bir uygulaması olarak görmektedir (Spillane, 2004: 11).



**Şekil 7: Liderlik Sürecinin Üç Boyutu**

Gronn (2002) dağıtımçı liderliği, liderlik süreçlerinin ve işleyişinin dağıtılması şeklinde belirttikten sonra, aşağıdaki iki görüşü ortaya atarak genişletmiştir:

- Matematiksel dağıtımçı görüş, örgütteki mevcut liderliğin, belli bir liderlik olanağı verecek şekilde astların bazalarına ya da hepsine dağıtılmasıdır.
- Uyumlu dağıtımçı liderlik görüşü ise, dağıtımçı liderliğin kendiliğinden ve doğal bir biçimde ortaya çıkarak birleştiriciliği sağlamasıdır. Bu birleştirici görüşe göre, bütünlüğün kazandığı güç ve başarının, bireyselliğin kazandığı güç ve

başarıdan daha etkili olacağı düşünülmektedir (Gronn, 2002: 429-430). Elmore (2000:15)'a göre dağıtımcı liderlik, bireylerin bilgi, yetenek ve uzmanlık alanlarını sistematik şekilde birleştirmesi gerektiği ve böylece örgütlerin daha işlevsel bir boyuta ulaşabileceğini öne sürmektedir. Yazında gelişim gösteren bu liderlik tarzının en dikkat çeken kısıtlılığı, ölçümün yapılmasını sağlayacak metotların geliştirilmesinin tamamlanamamış olmasıdır (Baloğlu, 2011: 129).

### **2.1.5.2. Otantik Liderlik**

Otantiklik kavramı; bireyin geçmişteki deneyimleri ışığında, duygularını, düşüncelerini, beklentilerini, değerlerini, istek ve arzularını belirleyerek, kısacası “kendini tanıyarak” ilerlemesi ve kişilik yapısı ile bağdaşan yönde hareket etmesinin doğru olduğunu vurgular (Avolio ve Gardner, 2005: 320). Otantik lider, alınacak bir karar sürecinde astlarına karşı gerekli gördüğü bilgilendirmeyi yaparak şeffaf bir yönetim anlayışını benimseyen liderdir (Avolio vd., 2009: 423).

Gardner vd. (2005), otantik liderliğin kişilerin farkındalıklarını ve ilerlemesini olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu yüzden, liderin çalışanlarıyla olan ilişkilerinde karşılıklı açık olmaları, kendi hislerini olduğu gibi yansıtmaları, bilginin paylaşımında tutarlı olmaları, kendine has bir tutum ve yaklaşım geliştirmeleri, çalışanlarda sadakat, güven ve bağlılık oluşturarak örgütte birlik ve ekip ruhunu meydana getirir (Gardner vd., 2005: 322).

Otantik kavramında, içsel düzenden ve uyumdan bahsetsek de daha çok zorlu görev ve sorumluluklar alabilme vb., liderliğin özünde olan nitelikleri barındırması gerekmektedir (Caza vd., 2010: 55). Otantik liderler, davranış ve tutumlarında kendi yargıları doğrultusunda davranış sergilerler. Yapılması gereken işlerde ve görevlerde sorumluluk altına girmekten çekinmezler ve görevleri titizlik, ilgi, duyarlılık ve uyum içerisinde tamamlarlar. Otantik liderin kişilik özellikleri, aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Shamir ve Eilam, 2005: 396-399):

- Otantik lider, çevresindekilerin kendisini desteklemesine ihtiyaç duymaz; çünkü kendisine inanır. Liderlik vasfı onun için özel bir anlam içermez; kendisini nasıl görüyorsa öyle hareket eder. Liderlik kalıplarına girmez ve inandıkları şeyler doğrultusunda davranır.

- Otantik lider, bireysel çıkarları ya da elde edeceği konum uğruna liderlik yapmaz. Liderliğini kendini geliştirmeye, öğrenmeye ve öğretmeye, farkındalık oluşturmaya, belirlediği amaç doğrultusunda etik çerçevede insanları güdülemeye dayalı olarak yürütür.

- Otantik lider “kopya” değildir. Bu özellik, bu liderin eşsiz ve çok farklı olduğu şeklinde de düşünülmemelidir. Kendi yargılarını, değerlerini ve edindikleri deneyimi bireysel olarak bütünleştirir; tüm bunlar bireysel kazanımlarının sonucudur. Bu lider, kendine özgü düzenleri ile farklılıklar yaratmaktadır.

- Otantik liderin tavırları, fikirleri ve hareket tarzları, kendi inandığı değerler ile örtüşmektedir. Sırf politik bir kazanım elde etmek için ya da çalışanları kendini övsün diye olmadığı biri gibi davranamaz. Doğrucu oluşu ve birleştirici davranışlar sergilemesi en önemli özellikleridir.

Kernis, geliştirdiği otantik liderliği dört boyut altında açıklamaktadır: *Öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve ilişkisel uyum* (Ilies vd., 2005: 376-382). Bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Öz Farkındalık*; bireyin kendi karakter yapısının, hislerinin, bilgilerinin, düşünce tarzının ve hareketlerinin farkında olması ve bunlara inanmasıdır.
- *Önyargısız değerlendirme*; bireyin karar verme ve uygulama gibi süreçlere tarafsız yaklaşması, kişisel değer yargılarına bağlı kalması ve inandığı doğrultuda hareket etmesidir.
- *Otantik davranış/eylem*; Kernis (2003)' e göre; bireyin kendi gerçekliğine göre hareket edip etmiyor oluşunu içermektedir. Buradaki otantiklik, bireyin kendi isteklerine, seçimlerine ve ihtiyaçlarına göre tavır sergilemesidir.
- *İlişkisel boyut*; karşılıklı ilişkilerde şeffaf ve dürüst olunabilmesi için gerekli özenin gösterilmesini ifade eder. İlişkisel otantiklik boyutuna tarafsız yaklaşımın ilave edilmesiyle birlikte, çalışanlarda ve otantik liderlerde daha geniş bir bakış açısı, farkındalık ve öğrenme arzusu oluşabilir.

### **2.1.5.3. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderlik; astlarının kişisel ihtiyaç ve sorunları ile yakından ilgilenen, onların mutluluğu ve refahı doğrultusunda hareket eden, bencilliğin önüne geçirdiği iyilik düşüncesini benimseyen bir liderlik tarzıdır (Drury, 2004: 27). Hizmet odaklı bir lider, örgütte çalışanlara güvence sağlayarak huzur ve bağlılığı artırmaya çaba gösterir. (Laub, 1999: 27).



Bu liderler, ekip çalışmasını destekler, karşılıklı saygı, sevgi ve iyi niyeti geliştirir, başkalarını önemser. Hizmetkâr liderlik; liderlerin astların performans ve yeteneklerini ortaya çıkaracak koşulları sağlamak ve oluşturmak adına hizmet ettiği düşüncesine dayanır. Liderin hem bireysel hem de örgütün çıkarları için “güç kullanarak” çalışanları yönetme ve yönlendirme düşüncesi, bu liderliğe tamamen ters bir görüştür. Örgütte hizmete önem veren hizmetkar liderlik düşüncesinin özünde; her bireyin kendini yetiştirmesi, yeteneklerini özgürce geliştirip sergilemesi ve sosyal gruplara katılması gibi durumların gereklilik olduğu inancı bulunmaktadır (Laub, 1999: 128).

Hizmet konusuna öncelikli yaklaşan liderin ilk önem verdiği konu izleyenlerdir; çünkü lider, diğer örgüt üyeleriyle devamlı ilgilenmeyi ister. Liderin gösterdiği bu yakınlık, örgütte astların tatmin seviyesini yükselterek, verimliliklerini ve hizmet düzeylerini etkiler. Lider astlarına samimi bir şekilde sevgi duyar, onları dikkatle dinler, aralarındaki iletişime önem verir ve başarılarını tebrik eder. (Patterson, 2003: 3- 6).

Hizmetkar lider, oluşturduğu vizyon ile astlara esin kaynağı olma, astları teşvik etme ve güdüleme, gelecek odaklı olma gibi özellikler göstererek örgütte olumlu etkiler yaratır (Farling vd., 1999: 54). Bu tür liderlik, insanlara daha çok hizmet edilmesi, toplumsal fayda düşüncesinin yerleştirilmesi, karar aşamalarında sürecin paylaşılması, birlik olabilmek gibi unsurlarda yoğunlaşmakta olup; hayatımıza, mesleğimize farklı bir bakış açısı ile yaklaşmamızı sağlarken, kültürümüzde de farklılıklar yaratabilir (Spears, 2004: 8).

Hizmetkâr liderliğin temelini oluşturan özellikler şunlardır (Spears, 2004: 8-9-10):

- *Dinleme*: Hizmetkâr lider astlarına karşı oldukça özenli davranarak ve birebir iletişim içinde olarak onları dikkatlice dinler. Karşısındaki insanı dinleme, hizmet odaklı liderin gelişmesi ve öğrenmesi açısından çok önemlidir.

- *Empati*: Hizmetkâr lider, karşısındaki insanları anlamaya çalışarak ve aynı duyguları paylaşmaya gayret ederek güvenilir bir ortam oluşturur. Bu tarzdaki liderler daima çevresindekilerle iletişim kurarak anlamaya çalışırlar (Caroll, 2005: 19).

• *İyileşme*: Hizmetkâr lider, hem etrafındakileri hem de kendilerini iyileştirebilme etkisi olan güçlü bir liderdir. Bulunduğu ortamda değişimler yaratarak, çoğu zaman hem insanlara hem de çevresine fayda sağlayıcı bir birey olarak görülür (Caroll, 2005: 19).

• *Bilinçli olmak*: Olaylara, topluma ve kendine karşı olan farkındalığı yüksek olan hizmetkar lider, durumları eksiksiz bir bakış açısıyla derinine inerek gözlemleyebilir.

• *İkna*: Hizmetkâr lider, alınacak bir karar veya bir düşünceyi baskı ve güç ile değil de ikna yoluyla insanlara benimsetmeyi sağlar. Bu sayede örgütte görüş bütünlüğü sağlanabilir.

• *Kavramsallaştırma*: Bir soruna veya örgüte kavramsallaştırıcı bir açıdan yaklaşmak, hizmetkâr liderin olayları ileri düzeyde bir açı ile değerlendirmesi demektir.

• *Öngörü*: Hizmetkâr liderin, önceden edindiği deneyimi ve bilgilerini şu anki duruma göre değerlendirip daha sonraki bir zaman dilimindeki kararının sonuçlarını öngörebilmesidir.

• *Hizmet Odaklılık*: Lider, ilk olarak insanların gereksinimlerini karşılayarak hizmet etme görevini üstlenmektedir. İşletmenin veya kuruluşun kazancından ya da zararından kendini yetkili olarak görmektedir (Brewer, 2010: 6).

• *İnsanların büyümesine bağlılık*: Hizmetkâr lider, örgütteki her çalışanın kendini geliştirmesini yürekte ister ve bu doğrultuda elinden gelen tüm çabayı gösterir.

• *Topluluk oluşturma*: Hizmetkâr lider, topluluk inşa etmek için önce küçük gruplardan başlanması gerektiğinin, böylelikle büyük toplulukların oluşacağını ve insanların yaşam biçimlerinin değişimine etki edeceğini ifade eder. Bu liderler, etkisi altındaki bireylerin daha sağlam, eğitilmiş ve bağımsız topluluklar yaratmaları için çabalar (Bakan ve Doğan, 2012: 9).

Hizmetkâr lider, çevresindekileri etkisi altına alarak, yalnızca insana odaklanabilmeyi başarmış bir liderliktir. Bu yüzden bu liderlik türünün, kişilerin yetiştirilmesini sağlayan eğitim kuruluşlarında idareci olarak bulunması gerekmektedir (Cerit, 2008: 554).

#### **2.1.5.4. Uyumlu Liderlik**

Uyum gösteren liderler, çevresindeki bireyler tarafından güven duyulan liderler olarak algılanır; bu yüzden çalışanlar “birlik içinde” anlayışlı bir ortamda çalışabilme fırsatı yakalarlar ve insanlar ne zaman nasıl davranmaları konusunda da ortak bir görüşe sahip olurlar (Boyatsiz ve McKee, 2005: 16). Uyumlu liderler, duygusal zekâ düzeyleri gelişmiş, içsel denetim becerisine sahip ve kendilerinin bilincinde olan liderlerdir (Laschinger vd., 2014:7).

Bu tür liderler, öz farkındalıklarının yanı sıra, hislerini denetleyebilme becerisini de geliştirmişlerdir; çalışanlarının da duygularını, düşüncelerini yönlendirebilme ve sadakat düzeylerini artırabilme yetileri de vardır; örgütte hâkim olan duygusal atmosferi olumlu yönde şekillendirebilirler (Boyatsiz ve McKee, 2005: 17). Uyumlu liderlik tarzını sergileyen liderler, finansal yönetimde, çıktı veriminde, çevresel koşulları ve kaynakları kullanarak çalışanları en iyi performans ve etkinliği göstermesi açısından teşvik etmektedir. Bu liderlik, yalnızca ilişkileri kuvvetli olan değil, aynı zamanda görev ve performans açısından da başarı odaklı bir liderlik türüdür (Boyatzis ve McKee, 2005: 17). Uyumlu liderler, örgütteki bireylerle uyum sağlayarak onların tatmin seviyesini yükseltirler ve çevreleriyle yakaladıkları eşgüdüm sayesinde de kişilerle ortak paydada buluşmaları, performans düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Laschinger, 2014:7). Özetle, uyumlu liderler, çalışanlarını güdüleme, teşvik etme ve beraber yol alma yönünde davranışlar gösterirler. Uyum göstermeyen liderler ise; stresli, huzursuz ve öfkeli hava yaratırlar ve çalışanların algısında güvensizlik, gerginlik ve tatminsizlik oluştururlar; böylece çalışan performansında ve verimliliğinde düşüşe sebep olurlar (Boyatsiz ve McKee, 2005: 18).

#### **2.1.5.5. Etik Liderlik**

Alanyazın taraması sonucunda, etik kavramının “bir disiplin olarak” veya “ahlâk felsefesi olarak” açıklandığı görülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 68). Ahlâk; doğru-yanlış, iyi- kötü ile davranışlarımızı ve bunların sonucunu sorgulamayla ilgilidir. Ahlâk felsefesi olan etik, dile getirilen ahlâk kavramlarını ve ahlâk algılarımızı ve büründüğümüz ahlâki tavırlarımızın arkasındaki yargılarımızı inceler (Nuttall, 1997: 15). Etik, insan yaklaşım ve hareketlerinin iyi-kötü, doğru-yanlış çerçevesinde ele alınıp incelenmesidir (Aydın, 2003: 14).

Liderlik açısından etik; lider olacak kişilerin belirlenmesi ve bu kişilerin yapılması gerekenlerin neler olduğuyla ilgili bilgilendirilir ve karar verme süreçlerinde liderlerin karmaşa anlarında ahlâk değerler ve normlardan hareket ederek karar alımını hızlandırmalarını ifade eder (Nourthouse, 2016: 330). Etik liderlik; bireysel uygulamalarda ve gruplar arasındaki ilişkilerde yapılması gerekenleri belirli yasalar çerçevesinde gerçekleştiren ve bu süreçte etkileşim kurabilen, eşgüdümlü hareket edebilen bir liderlik tarzı, olarak tanımlanmaktadır. Bir liderin etik olarak algılanması, liderin örgütsel çıktılara ulaşma sürecinde bireysel değer yargılarından, dürüstlük ve ahlâk ilkelerinden ayrılmadan hareket etmesinden geçmektedir (Brown vd., 2005: 120).

Örgütlere yönelik olarak, etik kavramı çerçevesinde geliştirilen diğer bir tanım ise şöyledir: “*Etik boyutunda liderlik, örgütlerde ortak amaçlara ve bunlara ulaşmak için izlenen tüm yollara ilişkin iyi, kötü, yanlış ve doğru tanımlamalarını yapmak ve bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak üzere, örgüt paydaşlarını etkileme yönündeki bilgi ve yeteneklerin toplamıdır*”. Örgütlerde etik uygulamaların gerçekleştirilmesi ve astlar tarafından benimsenmesi için, liderin bu uygulamaları astlarla paylaşması ve kendisinin bizzat iş hayatına uygulaması ile gerçekleşmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 72).

#### **2.1.5.6. İstismarcı Liderlik**

Son zamanlarda, örgütlerdeki sakıncalı veya olumsuz davranışlar araştırmacıların ilgisini çekmiş ve bu davranışlar liderlikle ilişkilendirilmiştir (Mitchell ve Ambrose, 2007: 1159). Liderlerin olumsuz tutumları ve yaklaşımları son yıllarda liderliğin karanlık yüzü kapsamında gelişmekte olan bir kavram olarak yazında yer almaktadır (Tepper, 2007: 262). Tepper (2000: 178)’e göre, bunlardan biri olan istismarcı liderlik; liderin astlarına karşı hem sözlü hem de davranışsal olarak kindar ve art niyetli yaklaşımının, onlar tarafından nasıl yorumlandığı, olarak ifade edilebilir.

İstismarcı liderlik, çalışanların liderden gördüğü davranışlar sonucunda ona karşı geliştirdikleri tutuma göre adlandırıldığından, öznel bir yargıyı içermektedir (Starrat vd. 2010: 139). Ağzı bozuk ve art niyetli liderlerle genç yaşta karşılaşan işgörenlerin, ileride çalıştıkları liderlere veya örgütlere karşı önyargılı ve olumsuz bir yaklaşım gösterme olasılıkları yüksektir. Genç işgörenlerin mesleklerini bu tür

davranışların kötü etkilememesi adına örgütün gerekli önlemi almasında yarar vardır. İstismarcı liderin bazı davranışlarına örnek olarak; işgörenlere cezai işlemler uygulamak, gözdağı vermek, açık ve anlaşılır olmamak, gerçekleştirmeyeceği vaatlerin sözünü vermek, dürüst olmamak vb. verilebilir (Starrat vd. 2010: 139). Ayrıca; iş yerinde zorbalık, sözlü taciz, kibirli tavır gibi davranışlar da gösterilebilir (Yen vd., 2013: 596).

İstismarcı liderin sergilediği diğer davranışlar; astlara kaba davranmak, onları küçük düşürmek, onları ciddiye almamak, onların özel yaşamlarına saygı göstermemek, onları maaş, terfi ve işten çıkarma konularında tehdit etmek, onlarla bilgi paylaşımında bulunmamak gibi birçok davranışı da kapsamaktadır (Bolat vd., 2017: 126). Bu tür bir lider ile birlikte çalışan işgörenler, kendilerini ümitsiz, yapılacak işlerde ve yeniliklerde eksik ve niteliksiz gördüklerinde, çaresizliğe kapılıp işten ayrılma niyetine girebilmektedirler. Bu durumda işgörenler eğitimlerini ve kariyerlerini bir kenara bırakarak, örgütten ayrılmak isteyebilirler (Starrat vd. 2010: 146).

#### **2.1.6. Paternalist Liderlik**

Bu tez çalışmasının değişkenlerinden biri olan paternalist liderlik kavramı bu bölümde detaylı olarak incelenmektedir.

*“Paternalizm; bir otoritenin, bireyleri olduğu kadar ilgilendikleri konuları ve otoriteyle olan ilişkilerindeki ihtiyaçları kontrol altına alan ve hem otoriteyle hem de birbirleriyle olan ilişkilerini ilgilendiren konularda davranışları düzenleyen bir sistemdir”* (Webster Sözlük, 1975).

Paternalizm kavramı, Latince “pater” (baba) kelimesinden türemiş olup (Rawat ve Lydon, 2016:265), özde devletin halkına bakması ve onlara yardım etmesi fikrine dayanmaktadır (Aycan, 2006: 446). Paternalizm; zorlayıcı olmayan istismar (Goodell, 1985’den aktaran Aycan, 2006: 445), meşrulaşmış otorite ve stratejik esneklik (Pedavic ve Earnest, 1994: 398), kadife eldiven, en tatlı ikna (Jackman, 1994: 1635), yardımsever diktatörlük (Northouse, 1997’den aktaran Aycan, 2006: 445) gibi çeşitli kavramlarla da ifade edilmektedir.

Paternalizmin yoğun görüldüğü toplumlarda, aile ve devlet düzenlenmesi çoğunlukla feodal ve ataerkildir. Toplumunu oluşturan bireylerin bakımı ve korunması devletin sorumluluğundadır (Erben ve Güneşer, 2008: 956).

Paternalizm, gruplar arasında örgütsel hiyerarşinin meydana getirdiği durumlardan daha karmaşık bir ilişki gerektirir. Bu ilişkide iki grup vardır: İlk grup koruyan, yardım eden, yol gösteren bir lider; ikinci grup ise bağlılık ve sadakat duygusuna sahip olan bir çalışandır. Gruplar birbirlerinden karşılık bekleyerek harekete geçerler ve belirli maddi, sosyal ve başka kaynak çeşitlerini, bu ilişki türleri ile paylaşmış olurlar (Börekçi, 2009: 104).

Paternalizm, yönetim yazınında son yıllarda üzerinde daha fazla tartışılan bir kavramdır. Fakat yazarlar arasında paternalist uygulamalarının tanımı ve etkinliği ile ilgili görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bir yönetim kavramı olan paternalizmin kökleri, Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Kavram, Max Weber'in çalışmalarında "yasal hâkimiyet" olarak şekillendirilmiştir. 1968'de Weber, "Ekonomi ve Toplum" adlı kitabında yasal hâkimiyeti; karizmatik, geleneksel ve bürokratik olarak üç tür yetkiye ayırmakta ve kuralların geleneksel olarak belirlenmesini "paternalist otorite" şeklinde tanımlamaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Weber'in paternalist tanımında geleneksele dayalı yetki, ailesel bağa dayalı ilişkiyi ifade etmektedir. Ast ile üst arasındaki ilişki, ebeveynin çocuğuna davranış şekli, olarak tanımlanmaktadır. Buradaki otorite ilişkisi bağlılık, güven ve ilgi doğrultusundadır (Anwar, 2013: 110).

Weber'e göre, geleneksel babacıl otorite, köklerini ataerkil aile yapısı anlamına gelen "patriarkal" yapıdan almaktadır. Bu yönüyle Weber'in geleneksel hâkimiyet kuramı, paternalizme oldukça benzemektedir. (Pellegrini ve Schaundura, 2008:568). Weber'e göre paternalizm kavramı, yasal hâkimiyetin birçok anlamlı yapısından olmakla birlikte yönetim stratejisinin bir unsurudur (Padavic ve Earnest, 1994:398).

### **2.1.7. Paternalist Liderliğin Alt Boyutları**

Yazında, iki farklı çalışma olarak paternalist liderlik kavramını Farh ve Cheng (2000) "*otoriter, yardımsever ve ahlâki*" liderlik olarak üç boyutta incelerken; Aycan (2001) "*iyi niyetli ve çıkarıcı*" paternalizm olarak iki boyutta incelemiştir (Köksal, 2011: 106). Paternalist liderlik ile ilgili yapılmış birçok görgül araştırmada; paternalizm, boyutları olmayan karmaşık bir yapı olarak incelenmiştir (Tetik ve Köse, 2015: 33). Dolayısı ile paternalizmi boyutlara ayıran Aycan (2001) ve Farh ve Cheng (2000)'in alanyazında önemli katkıları bulunmaktadır.

### 2.1.7.1. Farh ve Cheng'e göre Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Paternalist liderlik ile ilgili mevcut yazına farklı açıdan yaklaşan Farh ve Cheng (2000) yaptıkları çalışmada üç unsur belirlemiştir. Cheng vd. (2000)'nin tanımına göre, paternalist liderlik; ahlakilik, yardımseverlik ve otoriterlik olarak aşağıdaki gibi üç boyutu bulunan bir liderlik türüdür (Köksal, 2011: 106).

*Yardımseverlik boyutu;* liderin astına karşı anlayışlı ve sevecen yaklaşması, ast ile çalışma hayatı dışında da yakınlık kurup etkinliklere katılması ve karşılıklı olarak sosyal anlamda ilişki kurma gibi durumları içermektedir. Bireyselleştirilmiş, kısa dönemli olmayan ve bütünü kapsayan bu boyut, astların üstlerine gönül borcu hissetmesini ve üstlerine karşı bağlanmalarını artırır (Cheng vd., 2004:91).

*Ahlaki boyut;* liderin doğruluğa, hakka ve kurallara uygun davranması, çıkarlarını gerektiğinde göz ardı etmesi ve adil ve güvenilir olmaya özen göstermesidir. Lider, astların örgüte karşı davranışlarını kontrol eder, onların eğitimini sağlar, haklarını korur ve onlar için rol model olur (Cheng vd., 2004: 91).

Son boyut olan *otoriterlik boyutu;* hiyerarşik düzende oluşturulan rollere uygun olarak şekillenen lider ve çalışan ilişkisini belirleyerek, mutlak hâkimiyetin liderde olduğunu ifade eder. Fakat otoriterlik boyutu, batıdaki otoriter liderlik türünden farklı olarak gücünü bulunduğu statüden değil, aile ilişkilerindeki hürmet ve sevgiden almaktadır. (Cheng vd., 2004: 91).

### 2.1.7.2. Aycan'a göre Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Paternalizmin iki çeşidinin olduğunu ileri süren Aycan (2006), bunları *çıkarıcı ve yardımsever liderlik* olarak ifade etmiştir. Çıkarıcı ve yardımsever paternalizmin en belirgin farkı; liderin cömert davranışının ve çalışanın bağlılığının arkasındaki düzenleyici güçtür. Çıkarıcı paternalizmde odak nokta yapılan iş iken; yardımsever paternalizmde, çalışanın huzuru için gerçek bir endişe vardır.

*Yardımsever paternalizmde,* çalışanların paternalist lidere gösterdikleri sadakat, liderin gerçek iyiliği ve cömertliğine bir cevap vermektir. Üstün gösterdiği ilgi ve alaka, astların huzuru ve refahı için olduğunda ve karşılığında astlar da saygı duydukları için sadakat gösterdiklerinde, yardımsever paternalizm meydana gelmektedir (Aycan, 2006: 455).

*Çıkarıcı paternalizmde* ise, çalışana gösterilen ilgi ve dikkatin arkasındaki amaç, işin bitirilmesi ile ilgili bir endişedir. Çıkarıcı paternalizmde çalışanlar, liderin çıkarıyla uyuşmadıklarında örgütten yoksun bırakılacaklarını bildikleri için bağlılık gösterirler (Aycan, 2006: 455). Çıkarıcı paternalist lider, verilen özenin karşılığında çalışanın iyi niyetini kazanmaktadır ve liderin asıl amacı örgütsel verimlilik (Hayek vd, 2010:373). Çalışanlar cezadan kurtulmak veya ödüllendirilmek amacıyla çıkarıcı paternalist lidere itaat eder ve saygı duyarlar (Kim, 1994'den akt. Pellegrini ve Scandura, 2006: 270). Kendi çıkarlarına göre davranılmasını isteyen bu liderler, Makyavelizm felsefesini benimsemektedirler (Hayek vd., 2010:371). Aycan (2001:7), Batı yazınında otoriter ve otokratik liderlik kavramlarının paternalizm ile sıkça bağdaştırılmış olmasından dolayı bu iki kavramı kıyaslayarak paternalist liderliğin davranışlarını açıklamayı amaçlamıştır.

Aycan (2001)'a göre; lider, disiplinli olmayı ve denetlemeyi astın yararı ve iyiliği için gösterdiğinde ast da karşılığında lidere istekli bir bağlılık gösterir ve burada (yardımsever paternalizm) otokratik liderlikten bahsedilmektedir. Otoriter lider ise, astın bir karşılık beklentisi olmadan kendisine bağlanmasını ister. Hem örgüt hem kendi çıkarı için astı kontrol altında tutar ve denetler. Bunun sonucunda ast, kendi faydası için lidere itaat etse de bağlılığı isteksizdir. Burada (çıkarıcı paternalizm) otoriter liderlikten bahsedilmektedir (Erben, 2004: 350).

Aycan ve Kanungo (2000: 198) yaptıkları araştırmada, paternalizm ile otoriterlik arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarların (2000) Türkiye'de yaptıkları araştırma sonucunda çalışanlar, liderlerinin/ yöneticilerinin paternalist özellikler göstermesini istediklerini belirtmişlerdir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267). Bu durumun nedeni, paternalist liderin astlarıyla iş dışında da ilgilenmesi, onlarla bireysel ilişki kurması, sorunlarını çözmeye çalışması ve yardım etmesi, onlarla adeta ailesel bir bağ oluşturması gibi durumlarla ilişkilendirilmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 957). Çalışanların çıkarlarını gözeten, onların hem özel hem iş hayatlarındaki sorunlarıyla ilgilenen ve ortak olan, yol gösteren ve eğiten, örgüt içinde herkesin aile gibi olmasını sağlayan paternalist liderler, Türk toplumunda daha çok arzu edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267). Ayrıca günümüzde, Doğu ve Batı toplumları tarafından paternalizm, iş hayatında yaratılan aile ortamı sayesinde, liderin astlarına gönülden destek vermesi, astlarını benimseyerek onların sorunlarına daha duyarlı yaklaşması, örgüte olan



bağlılığın, özdeşleşmenin ve verimliliğin azalması gibi bazı sorunlarla mücadele etmede bir çıkış yolu olarak görülmektedir (Aycan, 2006: 446).

### **2.1.8. Paternalist Liderliğin Öncülleri**

#### **2.1.8.1. Paternalist Liderliği Etkileyen Demografik Özellikler**

Örgütlerde, liderin paternalist özellikler göstermesine neden olabilecek demografik unsurların etkili olabileceği çeşitli yazarlar tarafından ileri sürülmektedir. Aşağıda kısaca bu unsurlardan bahsedilmektedir.

- *Yaş*: İşgörenlerin paternalist liderlik algılarının oluşumunda etkisi olduğu düşünülen yaş faktörü ile ilgili olarak; Uğurluoğlu vd. (2017: 5)'nin sağlık çalışanlarına yönelik olarak yapmış olduğu araştırmada, 36 yaş altındaki işgörenlerin algıladıkları otoriter liderlik boyutunun, 37 yaş ve üzerindeki işgörenlere göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde, Keklik (2012: 86) sağlık sektöründe yapmış olduğu çalışmasında da daha genç olan işgörenlerin paternalist liderlik algılarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Elde edilen sonuçlar, genç yaştaki işgörenlerin liderlerinin davranışlarını daha sert ve otoriter olarak algılıyor olduklarını düşündürmektedir. Yazında, yaş faktörünün işgörenlerin paternalist liderlik algısını değiştirecek herhangi bir etkisinin olmadığını öne süren araştırmacılar da (Irawanto, 2011: 104; Kurt, 2013: 327; Tetik ve Köse, 2015: 50) bulunmaktadır.

- *Cinsiyet*: İşgörenlerin, paternalist liderlik algılarının oluşumunda cinsiyet değişkeninin etkisi incelendiğinde; Uğurluoğlu vd. (2017:5) kadın işgörenlerde, paternalist liderliğin alt boyutu olan yardımsever liderlik boyutunun, erkek işgörenlere oranla daha yüksek olduğunu ve kadın işgörenlerin üstlerini daha yardımsever lider olarak algıladıklarını saptamışlardır. Yazında paternalist liderlik algılarının cinsiyet faktörü ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı da çeşitli yazarlar tarafından belirtilmektedir (Irawanto, 2011: 104; Keklik, 2012: 73; Kurt, 2013: 327; Tetik ve Köse, 2015: 50; Macit, 2010). Cerit vd. (2011: 91) sınıf öğretmenlerini kapsayan araştırmalarında; paternalist liderin, yardımcı olma, birebir ilişki kurma, yol gösterme gibi yaklaşımlarının, kadın öğretmenler tarafından daha çok istendiği, fakat erkek öğretmenler tarafından çok fazla tercih edilmediği sonucuna ulaşmışlardır.

• *Kıdem:* Cerit vd. (2011) çalışmalarında, öğretmenlerin kıdemleri ile müdürlerinin paternalist liderlik özellikleri gösterme istekleri arasında anlamlı bir sonuca ulaşılmıştır. Buna göre, öğretmenlerin kıdem seviyeleri yükseldikçe müdürlerinin paternalist lider özelliğine sahip olmalarını daha fazla istemektedirler. Çalışkan (2008) yaptığı araştırmada, işgörenlerin kıdemlerinin paternalist liderlik algılamalarında farklılık yaratacağını ifade ederken; Tuncer (2005), Cheng vd. (2004) ve Pellegrini vd. (2010) ise araştırmalarında işgörenlerin paternalist liderliğe dair yaklaşımlarının kıdemlere göre değişiklik yaratmadığı sonucuna varmışlardır (Cerit, 2011: 92).

Aycan ve Fikret Paşa (2003: 139) araştırmalarında, Türkiye'nin genç kültür alt yapısında çoğulculuktan bireyselciliğe doğru bir değişimin gerçekleştiğini ve gücü elinde bulundurma, inisiyatif kullanabilme ve kararlara ortak olma gibi durumların gençler arasında giderek artmakta olduğunu öne sürmüştür. Dolayısıyla kıdemi düşük olan öğretmenler, müdürlerin paternalist liderlik davranışları sergilemesini, kıdemi yüksek olan öğretmenlere oranla daha az istemektedirler (Cerit vd., 2011: 93)

• *Eğitim Seviyesi:* Cerit vd. (2011: 95)'nin çalışmasında, öğretmenlerin eğitim seviyelerinde artma (yüksekokul, fakülte, yüksek lisans) oldukça, müdürlerinin paternalist lider yaklaşımlarını daha az istedikleri; yani iki değişken arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Bu bulgunun aksini iddia eden görüşler ise, eğitim seviyesi ile paternalist liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin görülmediğini vurgulamaktadır (Cheng vd., 2004: 102; Pellegrini vd., 2010: 404). Aksoy (2008: 34) ise çalışmasında, mavi yakalı işgörenlerin beyaz yakalı işgörelere göre, liderlerinin paternalist özellikler göstermesini daha çok tercih ettiklerini ifade etmiştir. Eğitim, bireylerin bilgi ve yeteneklerini ilerletmesi ve geliştirmesi bakımından önemli bir etkiye sahiptir. Bu yüzden, işgörellerdeki eğitim seviyesi arttıkça, görevlerinin gerektirdiği sorumlulukları alma ve uygulama yetisi daha fazla olacak ve çevresindekilerin yardımına pek gereksinim duymayacaktır. Öğretmenlik mesleğinin de gerekli faaliyetleri uygulatmada özgür ve bağımsız bir anlayışa yöneldiği belirtilmektedir (Cerit vd., 2011: 96).

Öte yandan yapılan bazı incelemeler, sağlık sektöründeki işgörenlerin çalışma sırasında araştırılan demografik değişkenlerden olan; medeni durum, eğitim seviyesi, kıdem-çalışma süresi vb.nin, işgörenlerin liderlerine karşı oluşacak paternalist algılarında anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir (Irawanto, 2011: 104; Keklik, 2012: 85-87; Kurt, 2013: 327; Türesin Tetik ve Köse, 2015: 29). Aycan ve Kanungo (2000:200), Türkiye’deki işgörenlerin, mesleklerini gerçekleştirirken özgür olmadıklarını, sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Bunun nedeninin, doğu kültürlerinde sıkça görülen paternalist yaklaşımların olduğu ve işgörenin liderinden gerekli yönlendirmeleri almadan harekete geçememesinin etkisi olduğu düşünülmektedir.

#### **2.1.8.2. Paternalist Liderliği Etkileyen Örgütsel Özellikler**

Yazında incelendiğinde, paternalizmin diğer öncülleri olarak; örgütsel kültür, sosyal hiyerarşiye saygı, örgütsel yapı ve son olarak lider-üye etkileşimine rastlanmaktadır (Bien vd. 1990:422; Martinez, 2003: 235; Çalışkan,2015: 75). Öte yandan Pellegrini ve Scandura (2008: 577), paternalist liderliğin değişkenlerini daha etkili kavrayabilmek için, öncüllerin “lider” ve “izleyiciler” olarak ayrı şekillerde incelenmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Ancak bu konuyla ilgili yeterli çalışma bulunmamaktadır.

#### **2.1.9. Paternalist Liderliğin Sonuçları**

Paternalist liderlik ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmaların büyük bölümü, bu tür liderliğin sonuçları üzerinde yoğunlaşmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 577). Paternalist özellik gösteren liderlerin, astlarına, örgütlerine ve çevrelerine karşı yaklaşımları, farklı sonuçları beraberinde getirmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde incelenebilir:

##### **2.1.9.1. Paternalist Liderliğin İşgörenler Üzerindeki Etkileri**

Paternalist liderliğin işgörenler üzerinde yarattığı etkilerin bazıları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

### 2.1.9.1.1. İş Tatmini

Vroom (1964)'a göre iş tatmini, bireyin işine karşı duygusal anlamda yoğunlaşması ve işine karşı geliştirdiği memnuniyet hissidir. Start (2004)'a göre iş tatmini, işgörenlerin içsel güdülenmesi sonucunda işinden elde ettiği kazançlardan ve ödüllerden hoşnut olma düzeylerinin yüksek olması, olarak tanımlanır (Aziri, 2011: 77-78). Yapılan çalışmalar, iş tatmin düzeyinin işgörenlerin güdülenmesinde önemli etkisinin bulunduğunu göstermekte ve güdülenme derecesinin de hem üretkenlik hem de örgütün başarısında önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir (Aziri, 2011: 85). Bulunduğu görevden tatmin olan bir bireyin, kendini geliştirmesi, yeteneklerini ilerletmesi ve başarısını artırması olağan hale gelmekte ve böylece yaptığı işin kalitesinde de artış görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007, s.313). İş tatmini kavramı işgörenlerin örgütlerinde kalmalarına ya da ayrılmalarına eki eden önemli bir faktördür. Dolayısıyla liderlerin örgütte gerekli olumlu şartları ve ortamı oluşturmaya ve geliştirmeye aracı olması gerekmektedir (Lambert vd., 2001: 246).

Paternalist liderliğin boyutlarından olan, yardımseverlik ve ahlaki liderlik boyutları, işgörenler üzerindeki iş tatmin seviyesini anlamlı ve olumlu yönde etkilemekteyken; otoriterlik boyutu, işgörenlerin iş tatmin düzeylerini anlamlı ve olumsuz yönde etkilemektedir (Hafeez ve Hayat, 2017: 8). Paternalistik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; paternalist liderliğin alt boyutlarından olan yardımseverlik boyutu ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken, otoriterlik boyutu ile arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Anwar, 2013: 113). Bazı araştırmalar, paternalist liderliğin öğretmenlerin iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur (Cerit, 2012: 50).

Bu konunun incelendiği bir araştırmada, paternalist liderin müdahaleci ve yönlendirici rol oynamasının, öğretmenlerin tatmin seviyelerini olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmüştür; Ancak Türkiye'deki toplum yapısının çoğulcu olması ve paternalizm kültürünün görülmesi nedeniyle; öğretmenlerin, liderlerinin kendilerini destekleyen ve birebir diyalog içerisine girebilen kişiler olmasından dolayı mutluluk duydukları görülmüştür. Aycan ve Kanungo (2000)'ya göre, çoğulcu ve paternalist topluluklarda, işgörenlerin liderlerinden gerekli desteği ve yönlendirmeyi bekliyor olmaları, bu sonucu anlamlı kılmaktadır.

Pellegrini ve Scandura (2006: 274)'ya göre, paternalist liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Yazarlar (2010: 404) Hindistan ve ABD'de yaptıkları çalışma sonucunda, Hindistan'da görülen paternalist liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğunu; ABD'de görülen paternalist liderliğin ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını görmüşlerdir. Araştırma görevlileri üzerinde yapılan bir araştırmada, paternalist liderliğin iş tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (Tekin,2019: 192). Nal ve Tarım (2017: 137)'in sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada da paternalist liderlik yaklaşımı ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenler, liderlerinin kendileriyle birebir ilişkide olmalarını, örgütte aile ortamının oluşmasını, liderlerin koruma ve yönlendirmelerde bulunmasını isterler ve bunlar genel olarak onların tatmin seviyelerini yükseltmektedir. Diğer yandan işgörenler, liderin beklentileri doğrultusunda hareket ettikleri takdirde, onun sevgisini kazanırlar ve böylece daha fazla güdülenmiş olurlar (Keklik, 2012: 80).

#### **2.1.9.1.2. İşten Ayrılma Niyeti**

Rusbelt vd. (1988) işten ayrılma niyetini, işgörenlerin mevcut istihdam şartlarından hoşnut olmamalarından ortaya çıkan agresif ve aktif bir hareket olarak tanımlamaktadırlar (Özer ve Yurdun, 2012: 73). İşe duyulan memnuniyetsizlik algısı, işgörenin işten ayrılma isteğinin oluşmasına ve farklı iş arayışlarına girmesine; bu süreç de onun ya işten uzaklaşmasına ya da ayrılma kararı vermesine neden olmaktadır (Mobley vd., 1978: 408). Diğer bir önemli unsur ise; işgörenlerin beklentilerinin lider tarafından yerine getirilmemesi sonucunda, onların hem lidere hem de örgüte olan bağlılıklarının sarsılması ve böylece işten uzaklaşma ve ayrılma isteğinin ortaya çıkabilmesidir (Robinson vd., 1994: 137). Özer ve Yurdun (2012) finans sektöründe birleşme/devralma sürecini yaşayan işgörelere yönelik olarak yaptıkları çalışmada, liderin paternalist yaklaşımının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Lider, işgörelere karşı paternalist yaklaşım gösterdikçe, işgörelere işlerinden ayrılma niyetlerinde azalmalar görülmektedir.

### 2.1.9.1.3. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, işgörenlerin ve yöneticilerin karşılıklı olarak birbirlerine verdikleri sorumlulukların yerine getirileceğine dair kişisel bir inanç durumudur (Rousseau, 1990: 389). Göncü vd. (2014:44) yaptıkları çalışmada, psikolojik güçlendirme ve bağlılık kavramlarını dikkate alarak; paternalist liderlerin, işgörenlerin isteklerini belirleyerek, örgüt içinde etkin iletişimi sağlayarak ve işgörenlerini psikolojik anlamda besleyerek, onların örgüte bağlanmalarını ve örgütü benimsemelerini sağlayabildiklerini ifade etmişlerdir (Göncü vd., 2014: 44). Demirer (2012)'e göre, paternalist liderler işgörenler tarafından güvenilir olarak görüldükleri için, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlaline uğrama düşünceleri azalmaktadır (Gerçek, 2018: 103). Gerçek (2018: 109)'in yaptığı çalışmada da paternalist liderlik ve psikolojik sözleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla liderin paternalist özellikler gösterme düzeyi arttıkça, işgörenin psikolojik sözleşme doğrultusunda liderinden beklentilerinin de artacağı ifade edilebilir.

### 2.1.9.2. Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri

Paternalist liderliğin örgüt üzerindeki bazı etkileri de aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

#### 2.1.9.2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir unsur olan ve onların örgüte olan ilişkilerini sürdürme ya da örgütten ayrılma kararlarını vermelerine yardımcı olan bir davranış türüdür (Meyer ve Allen, 1991: 67). Örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır: *Duygusal Bağlılık*; işgörenin, çalıştığı örgütün kendi karakteri ve normlarıyla uyumlu olduğuna inanması sonucu içinde olduğu ve onunla özdeşleştiği bağlılık türüdür. İşgörenler örgütlerine karşı duygusal bağlılığa sahip olduklarında, örgütlerinde kalmayı gönülden istemektedirler. *Devam Bağlılığı*; işgörenin bağlı olduğu örgütten ayrılmasının belirli maliyetlere yol açacağını düşünmesinden kaynaklanan ve örgütte kalmasının kendi yararına olduğuna inanmasından doğan zorunlu bir bağlılık türüdür. *Normatif Bağlılık* ise; işgörenin kendisini bulunduğu örgüte dair sorumlu hissetmesinden oluşan ve buna örnek olarak örgütün çalışanlarına belirli yatırımlar yapmasının

(eğitim, burs, olanaklar) sonucunda, onların örgütte kalmalarının gerekli olduğuna inanmaları ile oluşan bağlılık türüdür (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Pellegrini vd. (2010:404) Hindistan ve ABD’de yaptığı bir çalışmada, paternalizmin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Cheng vd. (2004: 108) alışmalarında, paternalist liderliğin üç alt boyutunun da örgütsel bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini ve normatif bağlılığın paternalist liderlik tarafından daha fazla etkilendiğini ileri sürmüşlerdir. Hakimian vd. (2014: 378) paternalist liderliğin örgütsel bağlılık alt boyutlarından, en yüksek olarak duygusal bağlılığı, daha sonra normatif bağlılığı ve en son da devam bağlılığını anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

İşgörenleri örgüte bağlamada önemli bir görevi bulunan liderler, örgütsel bağlılık düzeyini artırarak örgütün amaçlarına ulaşmasında büyük bir rol oynarlar (Hakimian vd., 2014: 376). Wang ve Kwan (2017: 109), paternalist liderliğin otoriter boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını, yardımsever ve ahlaki boyutlarının ise anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunduğunu belirtmişlerdir. Rehman ve Lecturer (2012: 1) ise, Pakistan’da yaptıkları çalışmada paternalist liderliğin işgörenlerin bağlılığını artırmada olumlu yönde etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Bunların yanı sıra, Yüzbaşıoğlu ve Doğan (2018: 170), paternalist liderliğin alt boyutlarından, otoriterlik boyutu ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamış; otoriter liderlik ve devam bağlılığı arasında ise düşük düzeyde olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Yardımseverlik boyutu ile duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı, güçlü ve olumlu yönde bir ilişki bulunmakta iken; ahlaki boyut ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı, orta düzeyde ve olumlu bir ilişki, devam bağlılığı ile düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Erben ve Güneşer (2008: 955) ise araştırmalarında, paternalist liderlik boyutlarından olan yardımseverlik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı, orta derecede ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtirlerken, devam bağlılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmalar ile elde edilen veriler, örgütsel bağlılığın paternalist liderliği anlamı ve olumlu yönde etkilediği yönündedir. Bunun nedeni olarak, paternalist liderin babacan tavırlar göstermesi, samimi ilişkiler kurması ve kendilerine şefkatle yaklaşmasının, işgörenlerin örgütlerine karşı iyi niyet beslemelerinde ve onu benimsemelerinde önemli bir etken olması gösterilebilir.

### 2.1.9.2.2. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışları; işlerin yapılışında isteklilik ve gönüllülük esasına dayalı davranışlar, işgörenlerin örgütleriyle kurdukları iş sözleşmelerinde net olarak ifade edilmemiş, iş tanımı gereğince yapılmasının zorunlu tutulmadığı ve yapılmadığı takdirde herhangi bir cezası bulunmayan, tamamen bireysel tercihler ve isteklerle gerçekleştirilen davranışlardır (Organ, 1997: 86). İnsanların gerçek hislerle ve gönülden gerçekleştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının altında, hiçbir takdir ve ödül beklentisi bulunmaz. Bu tür davranışlara, işgörenin kendinden istenmeyen görevleri gönüllülükle yerine getirmesi, iş arkadaşlarına yardım etmesi, fazladan mesaiye kalması, gibi örnekler verilebilir. Kısaca, görev tanımında yer almayan ve sorumluluğu kapsamında bulunmayan rolleri isteklilikle yapması halinde, işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği söylenmektedir (Sezgin, 2005: 320). Örgütsel vatandaşlık davranışı; lider ve işgörenlerin daha etkin çalışmasını ve sürekli aktif rol almasını sağlayacak önemli bir unsurdur. Diğer taraftan; bu tür davranışlar, işgörenler ile liderler arasında eşgüdümün oluşmasına ve işgörenlerin örgüte karşı memnuniyet duymasına aracı bir etken olarak da görülmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 64-65).

Yeşiltaş (2013: 61) İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada; paternalist liderliğin alt boyutlarından olan yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Rehman ve Lecturer (2012: 1)'nin Pakistan'da yaptıkları çalışmada; paternalist liderliğin işgörenlerdeki örgütsel vatandaşlık davranışlarını, anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Mete ve Serin (2015: 154) İstanbul'daki öğretmenlere uyguladıkları araştırmada; müdürlerin paternalist özellikler göstermesinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarını anlamlı ve olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Şendoğdu ve Erdirençelebi (2014: 266) de Konya'daki işletmelerde gerçekleştirdikleri bir çalışmada; paternalist liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir.



### 2.1.9.2.3. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, kişinin çalıştığı örgütle arasında bir bağın oluşması ve kendisini o örgüte ait hissetmesi, olarak tanımlanabilir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Bu kavram, işgörenlerin örgütle kurdukları bağın önemli olduğunu ve çoğu davranışın bu kavram üzerinden açıklanabileceğini ileri sürer ve işgörenlerin örgüt çıkarlarına ve hedeflerine uygun biçimde hareket etmesinin sağlanmasında önemli bir etkidir (Dutton vd., 1994: 243). Örgütsel özdeşleşme, işgörenin örgütle bütünlük kurması, kendini onun bir parçası görmesi ve onunla ortak paydada hareket etmesi, şeklinde de tanımlanabilir (Mael ve Ashfoth, 1992: 105; Wiesenfeld vd., 2001: 215).

Türkçe olarak özdeşleşme kavramı, “kimlik saptama, kimlik tespiti, teşhis, tanıma” gibi anlamlara denk gelmektedir. Freud özdeşleşme unsurunu, “bireylerin başka bireylerle kurdukları duygusal bağ”, şeklinde tanımlamıştır (Gautam vd., 2004: 302). Bir arada yaşama isteği ve beraber var olma arzusu, insanların kendilerini güçlü ve değerli hissetmesini sağlayacak ve onları bir topluma, örgüte ya da gruba dâhil etme arayışı içine gireceklerdir. Ait hissetme durumu, işgörenin kendisini güvende hissetmesine ve iş ortamında daha aktif rol almasına neden olacaktır. İşgörenlerin örgütle özdeşleşebilmesi için liderlere düşen görev, işgörenlerin kendilerini örgütün bir üyesi olarak algılamasını sağlayabilmektir (Fettahlıoğlu vd., 2018 : 41).

Fettahlıoğlu vd. (2018)'nin yaptıkları çalışmada paternalist liderlik davranışları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmekte ve liderin paternalist yaklaşımı, işgörenlerin örgütle olan özdeşleşme düzeylerini artırmaktadır (Fettahlıoğlu vd., 2018: 46). Korkmaz vd. (2018: 961), paternalist liderliğin alt boyutlarından yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu yönde etkilerken, otoriter liderlik alt boyutunun ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çıraklar vd. (2016: 81) yaptıkları çalışmada paternalist liderliğin alt boyutlarından yardımsever liderlik hareketinin astlarla yakın diyaloglar içerisinde olmasından kaynaklandığı için, örgütte özdeşleşme üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğunu; ahlaki alt boyutunun anlamlı bir etkisi bulunmadığını ve otoriter liderlik boyutunun ise örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenler, buldukları örgütün değerleriyle

kendi değerlerini bağdaştırabildiğinde, kendilerini örgütle ilişkilendirebilir, onu benimseyebilir ve bu durum elde edilen örgütsel çıktıların kalitesine, mutlu ve hoşgörölü iş ortamına ve istekle çalışan işgörenlerin olmasını sağlayabilecektir.

## 2.2. Örgütsel Sinizm

### 2.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Önemi

Eski Yunan'da düşünce okulu ve bir yaşayış tarzı olarak nitelendirilen sinizm (kinizm, sinisizm), Yunanca “köpek” (kyon) kelimesinden türetilmiş ve sinik okulların bulunduğu Cynosarges kentinde gelişim göstermiştir. İlk bilinen sinik, Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'tir; fakat gündüz vakti elinde lamba ile dolaşırken bir grup tarafından nedeni sorulduğunda, “dürüst insan arıyorum” diyerek ünlü yanıtını veren Diyojen'in gerisinde kalmıştır (Dean vd., 1998: 342).

Sinizm kavramı, önce felsefi bir düşünce olmasına rağmen, zamanla bu görüşü benimseyenlerin gösterişten ve sistemden uzaklaşmasıyla birlikte, bir yaşayış şekline dönüşmüştür. Sinizmi savunanlar, sosyal kurallara ve yapıya bağlı kalmayarak, yalnızca yaşamlarını sürdürme ve özgür olma düşüncesine odaklanmış ve “aklı” en önemli erdem olarak temel almışlardır. Yunanlı ilk sinik kişiler, iktidarın peşinden koşan insanların sahte olduklarını ve gerçeği yansıtmadıklarını ileri sürmüşler (Dean vd., 1998: 341); ahlaklı ve erdemli olmayı geri planda tutan ve önem vermeyenleri sürekli olarak eleştirmişler ve bu eleştirilerini de mizah yoluyla gerçekleştirmişlerdir (Andersson ve Bateman, 1997: 449).

İnsanların sadece kendi çıkarları ve bencillikleri doğrultusunda hareket ettiklerini düşünen ve tüm insanları çıkarıcı olarak nitelendirenlere “sinik”, bunu ifade eden görüşe ise “sinizm” denilmektedir. Sinizmi oluşturan ana düşünce; güvenilirlik, adalet ve içtenlik kavramlarının kişisel çıkarlar uğruna kurban edildiğidir (Abraham, 2005: 269). Sinizm kavramı; kişilere, örgütlere, işletmelere, topluluklara karşı inanç duymama, onları küçümseme, utanma ve ilgisizlik içeren genel ya da özel bir tutumdur (Andersson ve Bateman, 1997: 449). Andersson (1996:1398) sinizmin “engellenme, karamsarlık ve umutsuzluk olarak nitelenen genel ve özel bir tutum olmasının yanı sıra; birey, örgüt, işletme veya görüşlere karşı olumsuz duygular”, şeklinde tanımlamıştır. Bedeian (2007: 11) ise sinizmi; bireyin, örgütsel veya kişisel deneyimlerinin ve eleştiri odaklı değerlendirmelerinin sonucunda oluşan bir tutum ve “değerlendirici bir yargı”, olarak nitelendirmektedir.

Sinizm; bireylerin, iyi niyetli olmayan, şüpheli ve bencil bir dünya ile baş edebilmek için başvurduğu bir yol, olarak da tanımlanmaktadır (Mirvis ve Kanter, 1991: 53). TDK (2019)'nın sinizm tanımı ise şöyledir: “*İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm.*”

Kanter ve Mirvis (1989) ABD’de çalışanlarla ilgili olarak yazdıkları “The Cynical Americans” kitabıyla örgütler bazında sinizm kavramını ilk kez değerlendirmişler ve araştırma sonucunda ABD’li çalışanların %43’ünün, çalıştıkları örgütlerde sinizm yaşadıkları tespit edilmiştir (James, 2005: 24; Bommer vd., 2005: 736). Dolayısıyla Mirvis ve Kanter (1991: 61) sinizmin, yalnızca bireylerde değil örgütlerde de meydana geleceğini öne sürmüşlerdir. Yazarlar sinik örgütleri; iletişimin etkin ve verimli şekilde gerçekleşmediği, çalışanları kandırma ve kullanma felsefesine dayanan, örgütün çalışanlara olduğu gibi yaklaşmayıp agresif tavırlar sergileyen liderleri ön planda tuttuğu, çıkar odaklı örgütler şeklinde nitelendirmişlerdir. Dean ve arkadaşları (1998), örgütlerde çalışan bireylerin, çalıştıkları örgüte yönelik, sürekli olarak ve giderek artış gösteren olumsuz düşünce ve tutumlarını detaylı olarak incelemişlerdir. Örgütte oluşan sinizm, örgütün değişim süreci ile sürekli olarak karşı karşıya gelen çalışanlarda ortaya çıkan umutsuzluk ve aldatma duygusunun oluşmasıdır (Wanous vd., 2000: 269).

Zamanla sinizm kavramının anlamında bazı değişimler meydana gelmiştir; kavramın şimdiki ve 2500 yıl önceki anlamları arasında farklar vardır. Eski siniklerin acımasız ve sert biçimde eleştiren kişiler olarak tanımlanmasına karşın; günümüzde sinizm, umutsuzluk, güvensizlik gibi anlamlarla nitelendirilmektedir (Mantere ve Martinsuo, 2001: 5). Eski sinikler ile günümüzdeki siniklerin ortak noktası, mizah yoluyla düzene ve yapıya eleştirel yaklaşımdır. Eski siniklerin karamsar olmasının nedeni, var oluştan beri karşı çıktıkları yapı ve mevcut düzenle savaşmak iken; günümüzdeki siniklik, var olan düzendeki ve toplumdaki olumsuz deneyimlerden kaynaklanan -sonradan sinik olma halinin yarattığı- bir ümitsizlik durumudur (Delken, 2004: 12).

Araştırmacılar, sinizm kavramının örgütleri ve bireyleri etkisi altına alan güçlü bir olgu olduğunu belirtmişlerdir. Son zamanlarda ABD’de yöneticiler ve siyasetçiler de sinizm üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır (James, 2005: 2). Uluslararası bütünleşme, değişen teknolojik gelişmeler gibi faktörler, örgütlerin yapı ve işleyişlerinde kaçınılmaz değişimleri beraberinde getirmektedir. İşletmeler, büyüme, küçülme, satın alma, birleşme, devretme gibi yeniden şekillenmelere giderek, işgörenler açısından kaygı, belirsizlik ve güvensizlik duyulan bir yer haline almaya başlamıştır (Cartwright ve Holmes, 2006: 199). Örgütler elbette, değişen çevresel faktörlere ve koşullara uyum göstererek devamlılıklarını sürdürmek zorundadırlar. Ancak sinik bireyler, bu değişim sürecini, örgüte inanmamak, aradaki ilişkileri yıpratmak, lidere ve örgüte eleştirel yaklaşmak gibi tavır ve davranışlar sergileyerek engellemeye çalışırlar; dolayısıyla örgütün yenilenmeye ve değişime yönelik uygulamalarını aksatabilirler. Yani sinik bireyler yalnızca kişisel anlamda değil, örgütsel anlamda da dönüşüm ve yeniliği reddederler ve ortaya çıkan sinizmin lider tarafından anlaşılabilir bir biçimde yönlendirilmesi gerekmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284).

Son zamanlarda giderek önemli hale gelen örgütsel sinizm kavramı; yönetimlerin yanlış strateji izlemeleri ve etkin olmayan politikaları sonucunda, örgütte sorunların oluşmasına, sarsıntılarının ve gerilemelerinin yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu durum, işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı gösterdikleri umutsuzluk, inançsızlık, endişe, sıradanlık, örgütü benimsememe gibi tutum ve hareketlerin oluşmasına sebep olmaktadır ve bu tutumların başında sinizm unsuru yer almaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011:1).

Johnson ve O’Leary-Kelly (2003: 641) örgütsel sinizmin, bireylerin yalnızca duygusal anlamda tükenmiş olmalarından değil, idarenin sözleşme ihlallerinden de kaynaklandığını vurgulamışlardır. Bireyde sinik tutumun oluşmasında üç önemli faktör vardır: İlki, örgütlerle, işletmelerle ve toplumla özdeşleşen kişinin gerçeklikten uzak bir biçimde oluşturduğu yüksek bir beklenti içine girmesidir. İkincisi, kişinin kendisinde ya da bir başka kişi ile ilgili ilişkisinde yaşadığı hüsrana sonucunda oluşan kaybetme duygusudur. Son faktör ise, kişinin kendisinde gördüğü başarısızlık durumu ve diğer kişiler tarafından kandırılma ve sömürülme düşüncesidir (Mirvis ve Kanter, 1991: 52-53).

Stern vd. (1990: 271)'ne göre örgütsel sinizm, yalnızca örgütte güdülenmenin sağlanamaması değil; örgütlerin çalışanlarını dikkate almaması, değer vermemesi ve genellikle yapılacak görevlerin çalışanların bağlılıklarına layık olmadığı düşüncesi; olarak açıklanabilir. Buna göre örgütsel sinizm; çalışanlar tarafından, örgüt yönetiminin yalnızca örgütsel çıkarları ve faydaları düşünerek hareket ettiğini ve bu çıkarıcı yönetim şeklinin hiçbir zaman düzeltilmeyeceğini ifade eder (Andersson, 1996: 1399). Birey örgütte yaşanan olayları kendi algıladığı biçimde değerlendirmektedir ve kendi inandığı doğrusuna göre sinik yaklaşmaktadır (Kerse ve Karabey, 2017: 379). Naus vd. (2007)'e göre örgütsel sinizm, örgütlerinde karşılaştıkları olumsuz durumlara ve davranışlara karşı çalışanların kaygılarını belirtmelerinin ve yansıtılmalarının bir sonucudur. Çalışanların örgüte yönelik geliştirdiği güvensizlik duygusu, işverenlerin kötü niyetli olduğu ve gerçekçi yaklaşmadıklarına dair bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Balay vd., 2013: 126).

Sinizm kavramı, faydacı zihniyet ile ilişkilendirilebilir. Etik kuramlardan teleolojik (sonuççuluk) etik; “*sonuçlar hakkında rasyonel düşünme anlamına gelir. Teleolojik etik anlayışına göre, bir eylemin sonucu, onun ahlaksal statüsünü belirler*” (Doğan, 2006: 7). Teleolojik yaklaşım, bireyin davranışlarının sonuçlarına önem vermektedir yani bir davranışın kötü ya da iyi, yanlış ya da doğru olarak değerlendirilmesinde davranışın sonuçları dikkate alınmaktadır. Buradaki iyi kavramı, bu kurama göre, birden fazla kişiye, çok fazla iyiliğin yapılması anlamına gelmektedir (Usta, 2011: 43). Faydacı zihniyete sahip bireyler, olaylara; mantık, fayda ve iyilik çerçevesinden yaklaştıklarından dolayı, örgütlerinde ve çevrelerinde bu anlayışı göremediklerinde sinik tutum içine girmeleri daha çok beklenebilir.

Örgütsel sinizm kavramıyla ilgili olarak üzerinde uzlaşamayan konulardan biri; sinik tutumun, doğuştan gelen bir özellik mi yoksa kişinin deneyimleri sonrasında öğrenilmiş bir tutum mu olduğudur. Kavramın temellerini oluşturan Yunan filozofları, sinizmin bir karakter özelliği olduğunu ele alırken, bazı araştırmacılar ise deneyimler sonucu varılan bir kanı olduğunu (Cole vd., 2006: 463) ve karakter yapısından çok, sonradan edinilmiş bir yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir (Wanous vd., 2000:147). İnsan, sinik tutum sergileme sürecinde kendi başına yargıya varamaz; çevresel faktörler aracılığıyla belirli deneyimler ve yaşanmışlıklar neticesinde sinizm oluşmaktadır (Brown ve Gregan, 2008: 669).

Türkiye’de de örgütsel sinizm alanındaki araştırmalar 2000’li yıllarla birlikte artmıştır (Yalçınkaya, 2014: 109). Örgütsel sinizm ile ilgili ölçek geliştirme (Erdost vd., 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Güzeller ve Kalağan, 2008) ve devamında da kavramsal olarak tanımlanması (Özgener vd., 2008; Kutanis ve Dikili, 2010) yönünde çalışmalara rastlanmaktadır. 2009 yılından itibaren sinizmle ilgili araştırmalarda artış olduğu ve en çok araştırmanın 2016 yılında yapıldığı gözlenmiştir. Örgütsel sinizm ile ilgili araştırmaların artış göstermesi, konuya ilişkin alanyazının gelişmesinin sağlanacağına işaret etmektedir (Akar, 2018: 2104-2115).

Örgütsel sinizmin temel çıkış noktası; örgütlerin doğruluktan ve adaletten yoksun olduğu düşüncesidir (Dean vd., 1998: 345). Dean vd. (1998: 345), örgütsel sinizmi “*bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu*” olarak tanımlamışlardır. Buna göre sinik birey, örgütüne karşı üç unsurdan oluşan olumsuz bir tutumu sergiler. Aynı zamanda Dean vd. (1998) bu kavrama ilişkin boyutlar geliştirme yoluyla açıklayan tek araştırmacıdır. Bu boyutlar (James W. Dean, Pamela Brandes, Ravi Dharwadkar, 1998: 345- 346):

- Örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı (*Bilişsel Boyut*)
- Örgüte yönelik olumsuz etkiler (*Duyuşsal Boyut*)
- Bu inanç ve eğilimleri etkileyen, örgütü küçümseme ve eleştirel yaklaşım (*Davranışsal Boyut*)

Bahsi geçen boyutlar aşağıda ana hatları ile açıklanmaktadır:

*Bilişsel Boyut:* Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün doğruluktan ve bütünlükten yoksun olduğu inancıdır. Oxford İngilizce Sözlüğü’ne göre dürüstlük; ahlaki değerlerin önemi, onurlu bir karakter ve gerçeklik, doğruluk ve içtenliği kapsayan bütünlüktür. Sinizm ise, bireylerin güdülenmelerinde ve davranışlarında iyi niyeti ve inancı reddetme, şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durum sonucunda sinik bireyler, çalıştıkları örgütün faaliyetlerinde; iyiliğin, dürüstlüğün, içtenliğin ve adaletin olmadığına ve bu etik değerlerin insanların çıkarları doğrultusunda harcandığına inanırlar. Sinik bireyler, her davranışa şüpheyile yaklaşarak, sürekli arkasında yatan sebebi öğrenmek isterler. Bu boyutun anlatmak istediği; duygular, incelemeler ve deneyimlerle öğrenilen bilgi sonucunda, düşüncelerini bu bilgi doğrultusunda şekillendiren ve görüş oluşturan çalışanların sinizmidir (Naus, 2007: 31).

*Duyuşsal Boyut:* Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda, örgüte yönelik olumsuz tutumlar, duyuşsal tepkilerden kaynaklanmaktadır. Bu boyut, dokuz ana duygudan meydana gelmektedir: Bunlar; coşku, sevinç, şaşkınlık, üzüntü, kızgınlık, tikslenme, pişmanlık, korku ve mahcup olmaktır. Bu duyguların çoğu örgütsel sinizmin duygusal boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Örneğin sinik kişiler, örgütlerine karşı kızgınlık hissedip; örgütlerinden nefret etme, ahlaki bozulma yaşama ve kendini beğenmiş tavırlar sergileyebilirler. Bu yüzden sinizm kavramı olumsuz yöndeki farklı duygularla bağdaştırılabilir (Brandes, 1997: 31; Kalağan, 2009: 40).

*Davranışsal Boyut:* Örgütsel sinizm ile ilgili son boyut olan davranışsal boyut; bireyin, örgüte yönelik olumsuz ve küçük düşürücü tavırlar sergileme girişimleridir. Sinik bireyler, örgütün içtenlikten, iyilikten ve adil olmaktan uzak olduğunu net bir biçimde ve iğneleyici mizahi bir yolla dile getirmektedirler. Bu bireyler, örgütlerinin şimdiki faaliyetlerini, gelecekteki planlarını, hedeflerini ve yönetimi aşığılayıcı söylemlerde bulunmaya ve eleştirel görüşler belirtmeye yatkınlardır. Bazı durumlarda ise sinik bireyler, kötümser düşüncelerini sözlü ifade ile değil de karşılıklı bakışmalar, alaycı şekilde gülüşmeler gibi tavırlarla da gösterebilirler (Dean vd., 1998: 346). Gelecekte yaşanacak durumlara karşı karamsar değerlendirmeler yapma, küçümseyici davranma, örgütü eksik görme gibi tutumları içermektedir (Özgan vd., 2012: 199). Sinik bireylerin örgüte yönelik olarak geliştirdiği olumsuz yaklaşımlar sonucunda, örgütte verimlilik ve memnuniyet düzeyinde azalmalar meydana gelebilmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 669).

Kısaca sinizm; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal yönelimler sonucunda meydana gelen bir tutum, olarak tanımlanır ve çok faktörlü bir yapı olarak karşımıza çıkar. Bu durumlardan dolayı kişilerin, çalıştıkları örgütün eşitlikten, bütünlükten eksik olduğuna inanmaları, ona yönelik olumsuz duygular geliştirmeleri ve bu hisler sonucu kötümserlik içine girmelerinden dolayı, bu kişiler sinik olarak adlandırılmaktadır (Dean vd., 1998: 347; Erdost vd., 2007: 285; Nafei ve Kaifi, 2013: 131).



### **2.2.2. Sinizmin Türleri**

Alanyazınsal araştırmalara bakıldığında; kuramcıların sinizmi farklı biçimlerde sınıflandırdığı gözlenmektedir. Andersson (1996) çalışan sinizmi ve meslek sinizmi olarak sınıflandırırken; Dean vd. (1998) ve Abraham (2000) sinizm kavramını beş farklı şekilde gruplandırmışlardır. Bunlar; kişilik sinizmi, çalışan sinizmi, mesleki (iş) sinizm, toplumsal sinizm ve örgütsel değişime bağlı sinizmdir.

#### **2.2.2.1. Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi, diğer anlamıyla genel sinizm; insan davranışlarının doğuştan gelen olumsuz bir algıyı içerdiğini belirtir ve değişmez olarak kabul edilen tek örgütsel sinizm türüdür (Abraham, 2000: 270). Kişilik sinizminde bireyde oluşun algı; her insanın bencil, adil olmayan, yalan söyleyen, çıkar uğruna iyi olan gibi temel düşünceler yer almakta ve güvenmeme durumu ortaya çıkmaktadır. Bu tutum net bir biçimde değilse de kızgınlık, mutsuzluk, yenik düşme gibi durumlarla birlikte belirir; fakat somut biçimde bir eyleme dönüşmez (Abraham, 2000: 271).

Tüm bunların sonucunda, sinik kişinin diğer insanlarla ilişkilerinde ve iletişimlerinde düşüş ve uzaklaşma meydana gelmektedir. Öte yandan kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm, yapısal anlamda birbirlerine uzak iki kavramdır. Kişilik sinizmi, karakter özelliğinden doğarken, örgütsel sinizm kişideki sinik algıyı ortaya çıkaran örgütsel nedenler üzerine yoğunlaşmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285). Kişilik sinizminden örgütsel sinizm kapsamında söz edilmemesi gerektiğini savunanlar olmakla birlikte, bireyin karakterinden kaynaklanan sinik algının örgütteki diğer bireyleri de etkilemesinden dolayı, çoğu kez birlikte değerlendirilmeleri gerekir (Delken, 2004: 17).

#### **2.2.2.2. Toplumsal Sinizm**

Toplumsal sinizm, kişiler ile toplum arasında sosyal sözleşmenin var olduğu inancına dayanarak; bu sözleşmenin ihlal edilmesinden kaynaklanan bir sinizm türüdür (Abraham, 2000: 270). Bu sinizm türü, sosyal sözleşmenin ihlali sonucunda kişinin aldatıldığını hissetmesi, güven duyamaması ve her şeye şüphe ile yaklaşması, şeklinde tanımlanmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1991: 59; Pitre, 2004: 11).

Sosyal sözleşmenin ihlal edilmesi halinde, kişide soğuma, sisteme ve insanlara inanmama ve aldanma gibi durumlar oluşmaktadır (Abraham, 2000: 271). Toplumsal siniklerin belirgin özelliği, deneyimlerinden ve yaşamışlıklarından

dolayı tüm kurumlara karşı yabancılaşmalarıdır. Bu kişiler; kaygılı ve karamsar duygular yaşarlar ve sonuç olarak görevlerine gereken özeni ve önemi göstermezler. Toplumsal sinizm yaşayanlar, işten beklentilerine daha gerçekçi yaklaşmaya başlarlar ve bu durum kişilerin iş dünyasında gerginlik, kaygı ve hayal kırıklığı gibi duygusal olarak yıpranmalarını en aza indirmektedir. Oluşan bu durum, kişiler açısından daha olumlu bir etkiyle sonuçlanmaktadır (Abraham, 2000: 271).

### **2.2.2.3. Çalışan Sinizmi**

Çalışan sinizmi; örgütlere, kurumlara, üst düzey yönetime ve çalışma çevresindeki diğer “şey” lere “karşı” olma durumudur (Andersson ve Bateman, 1997). Çalışan sinizmi, örgütteki çalışma ortamına, yöneticilere ve orada bulunan diğer nesnelere karşı küçümseme ve karamsarlık hissetme, hüsrana uğrama, ümitsizlik ve alıkonulmuş hislerinden oluşan bir tutumdur (Andersson, 1996: 1398; Dean vd., 1998: 334). Bedeian ise çalışan sinizmini; bireyin çalıştığı örgütün faaliyetlerine, teşviklerine ve değer yargılarına karşı eleştirel bir gözle yaklaşması, olarak değerlendirmiştir (Cole vd., 2006: 463).

Çalışan sinizmi, “sermayeye, üst yönetime ve örgütteki diğer kişi ya da birimlere yönelik eşit ve adil olmama duygusundan kaynaklanmaktadır ve bu unsur bu tür sinikleri diğerlerinden ayıran önemli bir unsurdur”. (Abraham, 2000: 391). Çalışan sinizmine sahip birey, örgütten ve ortamdan devamlı şekilde etkilenmesinden dolayı istikrarsız ve belirsiz bir süreç yaşamaktadır ve bu da onun yaptığı işleri ve görevlerini etkilemektedir (Delken, 2004: 16).

Çalışan sinizminin kişide yaratmış olduğu durumlar; çalıştığı örgüte veya gruba karşı kızgınlık ve öfke duyma, yaptığı işi benimsememe ve verimlilikteki azalma, örgütle arasına mesafe koyma vb. şeklinde örneklendirilebilir. İncelemeler sonucunda, çalışan sinizmine sebep olan durumların; ücretler arası adaletsizlikler, örgütsel etkinliğin düşük olması, belirsizlikler ve işten çıkarma stratejileri vb. sonucunda meydana geldiği görülür (Andersson ve Bateman, 1997: 463). Kanter ve Mirvis (1989), çalışan sinizminin, örgütte adil olunduğunun gösterilmesiyle, çalışanlar arasında ayırım yapılmamasıyla, çalışma şartlarının düzenlenmesiyle, üst düzey ile doğru iletişim sisteminin kurulmasıyla ve güdüleyici davranışların sergilenmesiyle yönetilebileceğini belirtmişlerdir (Abraham, 2000: 271).

#### 2.2.2.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Wanous vd. (1994:269) örgütsel değişim sinizmini; “*örgütlerin başarıya ulaşmak adına yaptıkları değişim neticesinde verdikleri emekler ile gösterdikleri çabalara ait karamsar bir bakış açısı*”, olarak tanımlamışlardır. Vance vd. ise örgütsel değişim sinizmini; “*bireyin kontrolü dışındaki faktörler nedeniyle, işte çözülebilir sorunların çözülmeyeceğine dair bir inanç*”, şeklinde açıklamışlardır (Reichers vd., 1997).

Örgütsel değişim sinizmi; gelecekte uygulanacak değişim girişimlerinin olumlu sonuçlanmayacağı ve değişim öncülerinin yetenezsiz ve ihmalkâr olduğu hakkındaki inançlarını kapsayan ve başarısızlıkla sonuçlanmış değişim çabalarına karşın oluşturulmuş yargıdır. Değişim adı altında yapılan yenilikler ve gelişmeler başarısızlık ile sonuçlandığında, örgütte çalışanlar kendilerini aldatılmış ve hayal kırıklığına uğratılmış gibi duyumsarlar. (Abraham, 2000: 272).

Örgütsel değişim süreçlerinde liderler, çalışanlarına yapılacak farklılıklar konusunda bilgi vermeli, oluşabilecek olumsuz durumlar için de onları bilgilendirmelidir. Liderlerin bilgilendirdiği ve yerine getireceğini söylediği şeyleri gerçekleştirmediği takdirde, çalışanlar örgütsel değişim çabalarına, değişime öncülük eden lidere ve örgüte karşı sinik tavır içerisine girebilirler. Dolayısıyla örgütsel değişim sinizmi, örgütte gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına karşı olumsuz, karamsar ve ümitsiz hisler, şeklinde tanımlanmaktadır (Thompson vd., 2000: 2).

Reichers, Wanous ve Austin’e (1997: 48- 49) göre; bireylerin geçmişte olumsuz sonuçlanmış değişim girişimlerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutumu ifade eden örgütsel değişim sinizminin nedenleri; yeniliklerin ve gelişmelerin yeterince paylaşılmadığının düşünülmesi, üst düzey yönetim ile iletişimin zayıflığı, liderin itibar göstermemesi ve karar alma sürecinde çalışanlara katılım olanağı verilmemesidir. Örgütsel değişim sinizmini kontrol altına alabilmek için, gerekli bilgilendirmelerin zamanında yapılması, çalışanlara gereken ilgi ve özenin gösterilmesi, gerçekleştirilecek değişimlerin paylaşılması ve çalışan görüşlerine yer verilmesi, liderin iletişim kanallarını iyi yönetebilmesi, belirsizlikleri ortadan kaldırarak güven ve bağlılık ortamını güçlendirmesi ve geçmişte yapılmış yanlışların farkına varılarak bunların telafi edilmesi gerekmektedir. Örgütsel değişim sinizmi; değişim liderlerine olan ciddi boyuttaki güvensizlik ve başarısızlıkla sonuçlanmış

değişimler sonucunda çalışan tarafından verilen bir yanıt niteliği taşımaktadır (Reichers vd., 1997: 49).

### 2.2.2.5. Mesleki Sinizm

Mevcut pozisyonun düşük olduğu ve saygınlığın olmadığı işlerde gittikçe artış gösteren mesleki sinizm, yazında iş sinizmi olarak da adlandırılmaktadır (Delken, 2004: 16). Mesleki sinizm; bireyin mesleğini önemsiz ve anlamsız olarak nitelendirmesi ve zorunlu olarak yerine getirmesi gerektiğine inanması sonucunda oluşan bir tutumdur (Stern vd., 1990: 271).

Bireyin mesleğine duyduğu güveni ve bağlılığını kaybetmesi, mesleğini beğenmemesi ve itibar göstermemesi (O'Connell, Holzman ve Armandi, 1986: ??) şeklinde tanımlanan mesleki sinizm; mesleğe karşı duyarsızlaşma, umursamazlık, özen göstermeme ve küçümseme, olarak da tanımlanmaktadır (Abraham, 2000: 273). Meslek sinizminde, çalışanlar, işlerinde yaşadıkları yetersizlik ve eksiklik duygusuyla mücadele edebilmek adına müşterilerinden uzaklaşırlar. Çalışan sinizmi, duygusal anlamdaki durağanlık, işinden kopma, işe karşı özensizlik ve dalgınlıktır (Abraham, 2000: 273).

Abraham (2000: 273; Özgener vd., 2008: 59) mesleki sinizmin iki boyutunu; kişi-rol çatışması ile rol belirsizliği-rol çatışması şeklinde belirtmiştir. Kişi- rol çatışması; bireyin kişisel değerleri ile örgüt değerlerinin uyuşmamasından kaynaklanmakta iken, rol belirsizliği-rol çatışması, özellikle hizmet sektöründeki çalışanlarla bağdaştırılmaktadır. (Delken, 2004: 16). Bu iki boyut aşağıdaki örneklerle açıklanabilir:

*Kişi-Rol Çatışması:* Danışmanlık, satış-pazarlama, bakıcılık gibi mesleklerde çalışanların, mevcut hislerini değil, olması gereken hisleri sergilemeleri istenir. Böyle durumlarda çalışanlar, istenenleri yerine getirme, gerçekte hissetmediği duyguları gösterme vb. davranışlar sonucunda mesleki sinizme doğru ilerlemiş olmaktadır. Aynı zamanda bu kavramın Morris ve Feldman (1999:987)'ın, işgörenin çalıştığı örgütte gereken duyguları gösterebilmesi için gerekli planlama, denetim ve yetenek seviyesi olarak tanımlanan duygusal emek kavramı ile benzediği görülmektedir.

*Rol Belirsizliği – Rol Çatışması:* Hizmet sektöründe çalışanların tüketicilerle devamlı iletişim halinde olmasından dolayı daha sık bu sektörde rastlanmaktadır. Çalışanların müşterilerle yaşadıkları gergin diyaloglar, çalışanların hem fiziken hem ruhen mutsuz ve tükenmiş olmasına neden olmakta ve işten çıkmalara yol açmaktadır. Örneğın sağlık alanyazınında; hemşirelik mesleğindeki ilişkilerde karşılıklı anlaşmazlıkların çıkması ve sorunlar oluşumunun yüksek olması, olumsuz geri dönüşlerin alınması, hastalarla ortak hareket edilememesi vb. hemşirelerde mesleki sinizmi yaşatan olaylardır. Çalışanlar hizmet sektöründeki başarısızlıklarını, liderlerine, yönetime ve prosedürlere bağladıklarında, mesleki sinizm örgütsel sinizme doğru ilerlemektedir (Naus, 2007: 13).

Örgütsel sinizm ile mesleki sinizm benzer olarak düşünülse de arada önemli bir fark vardır. Mesleki sinizm, işin veya görevin işleyişine yoğunlaşırken, örgütsel sinizm çalışma şartlarına yoğunlaşmaktadır (Delken, 2004: 16). Mesleki sinizmde çalışanlar, ilk olarak müşterilere ilerleyen zamanlarda da topluma yönelik olumsuz tutumlar geliştirmekte ve böylece örgütsel sinizmin oluşmasına neden olmaktadır (Naus, 2007: 13).

### **2.2.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri**

Örgütsel sinizm kavramının daha net açıklanabilmesi için, kavramın dayandırıldığı beklenti kuramı, atfetme kuramı, sosyal değişim kuramı ve sosyal güdülenme kuramı yazınsal boyutta incelenmekte ve örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmektedir.

#### **2.2.3.1. Beklenti Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti kuramı, insanların belirli davranış şekillerine yönelmelerinin, bu davranış şekillerinden yola çıkarak elde edilen sonuca ilişkin beklentilerin gücüne ve isteğine bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Başka bir anlatımla, birey seçeceği davranış şeklini, elde edeceği sonucu ne kadar istediğine ve bu sonuca ne kadar ulaşabileceğine olan inancına göre şekillendirmektedir. Eğer göstereceği çabanın karşılığında beklentisini karşılayabileceğini düşünürse, gereken çabayı gönüllülikle sergileyecektir. Gösterilen çabanın karşılığında çalışan birey, ücret artışına, primlere, örgüt içi ödüllere sahip olacaktır ve bu durum onun bireysel amaçlarını yerine getirmede istekli olacağının bir göstergesidir.

Beklenti kuramı, aşağıda açıklanan üç ilişki üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar (Robbins ve Judge, 2015: 224-225):

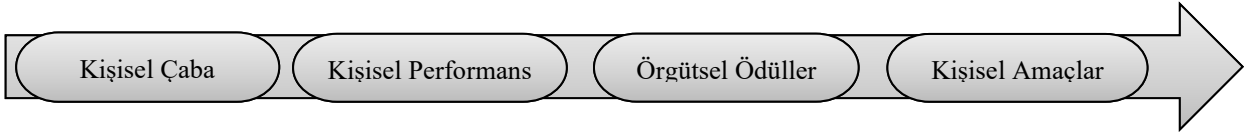
- *Gayret-Performans İlişkisi*: İşgören, işinde sağladığı başarının karşılığında ödüller beklemekte ve bu ödüllerin kendisi açısından bir değer taşıması gerekmektedir. Yani bu ilişki, çalışanın gayreti oranında performans kazanacağı düşüncesine dayanır.

- *Performans-Ödül İlişkisi*: İşgörenin belirli seviyelerde performans sergilemesi sonucunda istenilen hedefe ulaşılmasının mümkün olacağı görüşüne dayanmaktadır.

- *Ödül-Bireysel Amaç İlişkisi*: Örgütsel ödüllerin, çalışanların gereksinimlerini tatmin edebilme derecesine bağlı olarak, işgörenin arzu etme derecesine göre şekillenir; kısaca bu ilişki, verilecek ödüllerin işgören açısından çekici bulunma düzeyi ile ilgilidir.

Örgütsel değişim sinizmi hakkında çalışmalar yapan yazarlar (Reichers vd., 1997; Vance, Brook, ve Tesluk, 1996; Wanous vd., 1994), işgörenlerdeki sinik davranışların nedeninin, örgütün ilerleyen zamanlardaki gidişatına yönelik olumsuz algılarından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Brandes (1997), örgütsel sinizm ve beklenti kuramı ilişkisinde, örgütsel değişim için sarf edilen emeğin, ilerleyen zamanlarda başarı sağlamayacağına dair inancın varlığını ifade etmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 87).

Beklenti kuramında, örgütün çalışandan beklediği davranışlar üzerinde durulmaktadır; bu noktada çalışanın beklenen davranışları sergilemesi sonucunda, örgüt tarafından değerinin bilinip bilinmeyeceği sorusuna yanıt vermek gereklidir. Çalışanların, emek harcasalar bile arzuladıkları amaçları gerçekleştiremeyeceklerine dair olumsuz tutumları da beklenti kuramının sinizmdeki yerini göstermektedir (James, 2005: 11). Beklenti kuramı, bireysel çıkara dayanmaktadır. Örgütsel sinizm kavramında bulunan bencillik unsuruyla beklenti kuramı birbiriyle bağdaştırılmaktadır (Kalağan, 2009: 50). Özetle; beklenti kuramı, çoğu çalışanın güdülenememesindeki nedeni araştırmaya ve bulmaya çalışmaktadır.



**Şekil 8: Beklenti Kuramı**

**Kaynak: Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. İstanbul: Nobel Yayınları.**

### **2.2.3.2. Atfetme (Yükleme) Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

Atfetme kuramı; bireylerin kendi hareketlerini ve başka kişilerin hareketlerinin nedenlerini algılama ile ilgilidir (Can vd., 2006: 17). Bu kurama göre; bireyler davranışların nedenlerini değerlendirerek, farklı sonuçlara nasıl varıldığını hususunda çıkarımlar yapmaktadırlar (Duman, 2004: 6). Bireylerin nedenlerle ilgili çıkarımları, gelecekte sergileyecekleri davranışları üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkiye sebep olur. Davranışların nedenleri hakkında geliştirilen varsayımların davranışları şekillendirmesi, atfetme kuramının temelini oluşturmaktadır. Kısaca atfetme kuramı; bireylerin ilk olarak nedenleri bulmak amacıyla güdülendiklerini, sonra gelecekteki davranışlarını vardıkları bu sonuçlarla ilişkilendirdiklerini ve en son da bütün işleyişin ilerlemesini sağlayan genel yargılara vardıklarını ve normlar yarattıklarını ileri sürmektedir (James, 2005: 11; Kızılgın ve Dalgın, 2012: 62).

Atfetme kuramına göre, bireyin olayları ve durumları anlamlandırma şekli; onların inançları, değerleri, normları ve görüşleri ile ilişkilidir. İnsanlar deneyimlerine ve yaklaşımlarına paralel olarak davranış gösterirler. Atfetme teorisine göre; bu işleyişler karmaşık, öngörülemez ve plansız değildir; bu yüzden anlaşılması da mümkün ve sistemlidir (Duman, 2004: 6).

Atfetme kuramı; bireylerin davranışlarının ardındaki nedenleri öğrenme arzusunu içerir. Bireylerin sergilediği hareketler ve düşünce yapıları, içinde buldukları çevrenin ya da karakter yapılarının bir sonucudur. Dolayısıyla karakter yapısından oluşan hareketler, karakter özelliğine ait yükleme aşamalarını, çevresel faktörlerden oluşan hareketler ise çevresel faktörlere ait yükleme aşamalarını ifade etmektedir (Kalağan, 2009: 51).

Atfetme kuramı ve örgütsel sinizm ilişkisi, Weiner'ın "sosyal güdülenme" kuramı ile anlatılmak istenmiştir. Weiner'a göre bireyler; yaşadıkları kötü olaylar sonucunda, bunların nasıl görüldüğüne dair birtakım varsayımlara sahip olurlar ve bu varsayımlar, sinir, hırs, sorumluluk hissetme, sevimlilik ve ümit gibi duygulara

neden olan beklentilerle sonuçlanır. Yaşanılan bu duygular, ya toplum yanlısı olmaya ya da toplumdaki soğumlara neden olur (Eaton, 2000: 16). Weiner'ın geliştirdiği modele göre; örgütün yaşanılan kötü durum ve olayların suçlusu olarak görüldüğüne ilişkin düşünceler, örgütü kötü gören ve küçümseyen bireylerin oluşmasına sebep olacaktır (Eaton, 2000: 16).

Çalışanın karşılaştığı durumlarda veya sorunlarda örgüt hakkındaki değerlendirmesini algılayabilmek için, örgütsel sinizmde atfetme kuramından faydalanılabilir. Bireyler, yaptıkları değerlendirmeler sonucunda, örgütteki emeklerin gerçekçi olmadığı veya karar yetkisi bulunan kişilerin yeterliliğinin bulunmadığı yönünde yargılara varabilirler. Bu yüzden sinizm, oluşan olumsuz yargılardan dolayı işgörenlerin gayret etmekten kaçınma gibi düşünceleri benimsemesi ve örgütün yararına olmayan yaklaşımlarda bulunması, şeklinde tanımlanmaktadır (James, 2005: 11-12).

#### **2.2.3.4. Sosyal Değişim Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

Peter Blau (1964)'nın 1960'lı yıllarda geliştirilmesine ve desteklenmesine katkı sağladığı "sosyal değişim kuramı"; sosyal değişimlerdeki insan davranışlarının anlaşılması için ortaya atılmıştır (Çetin ve Şentürk, 2016: 244). Bu kuram, "*Bir etkileşim durumunda bireyler ve gruplar arasındaki kaynak alışverişini anlama ile ilgili genel bir sosyolojik teori*", olarak tanımlanabilir (Ap, 1992:368).

Gouldner (1960)'a göre, bir çalışan, örgütün kendisine gereken ilgi ve değeri gösterdiğine inanırsa, çalıştığı örgüte karşı olumlu düşünce ve davranışlar sergilemeye gayret eder; böylece taraflar arasında karşılıklı sorumluluk duygusu ortaya çıkar (Mimaroglu, 2008: 36). Sosyal değişim kuramına göre, bireyler diğer bireylerle kurdukları ilişkinin kendileri için faydalı olacağına ve ödüllendirilmelerini sağlayacağına dair bir beklenti içine girerler. Ayrıca yoğun talep gören ödüllerin bireyleri daha çok birleştirdiği düşünülmektedir (James, 2005: 14).

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 627) sosyal değişim kuramını örgütsel sinizmin temellerine dayandırmaktadır. Sosyal değişim kuramı; başarıya ulaşamamış sosyal değişim çabalarının sonucunda sinizm gibi olumsuz yaklaşımların meydana geldiğini savunmaktadır. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 630)' e göre örgütsel sinizm, işgörenin örgütteki çalışma koşulları ile ilgili sosyal değişim ihlallerine karşı çıkma, olarak nitelendirilmektedir. Bu görüşe göre; örgütsel sinizm, çalışanlara verilen



sözlerin yerine getirilmemesi, isteklerin ve ihtiyaçların karşılanmaması ve benzeri ihlal edilmeler sonucunda meydana gelmektedir (Kalağan, 2009: 52). Bu yüzden çalışana verilen sözlerin gerçekleştirilme oranı, onun örgüte dair sinik tutumlara sahip olma düzeyini belirleyecektir (Pelit ve Pelit, 2014: 86).

### **2.2.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından geliştirilen duygusal olaylar kuramı, duyguların ve psikolojik durumların, bireylerin hareket ve davranış biçimlerini etkilediğini anlatır. Kurama göre, kişilerin daha önce deneyimledikleri ve etkilendikleri olaylar ve yaşadıkları duygular şu andaki davranışlarının oluşmasına etki etmektedir. Buradan yola çıkarak; kişilerin geçmişte yaşadıkları olumlu veya olumsuz durumların, iş hayatındaki tepkilerini şekillendirdiği söylenebilir. Aynı zamanda, karakter özellikleri ve örgüt dışında gelişen olaylar ve koşullar da iş yaşamını biçimlendirmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 184).

Bu kuram, araştırmacıların yönünü, deneyimleri ve durumları incelemeye doğru yönlendirir. Ayrıca kuram, yaşanan olayların salt biçimde çok eskiden yaşanmış olması değil, henüz yeni yaşanmış bile olsa, o günden sonraki diğer tüm günleri etkileyebileceğini söylemektedir. Dolayısıyla kişinin örgüte olumsuz ve sinik yaklaşımı, geçmişte ya da o gün karşı karşıya kaldığı olayların birer sonucudur (Özdevecioğlu, 2004: 184).

Bu kuram, örgütsel sinizm kavramının gelişmesinin nasıl gerçekleştiğiyle ilgilenen kuramsal bir yaklaşımdır. Buna göre iş yaşamında, karşılaşılan olaylar dışında, işe karşı geliştirilen yaklaşımların ve duygusal durumların sinizmin oluşumu üzerinde etkisi olabileceği düşünülmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 669). Buradan yola çıkarak, örgütsel sinizmin temelini oluşturan ümitsizlik, hayal kırıklığı, öfke vb. gibi hislerin, bireylerin bilişsel ve duyuşsal boyutlarda sinik tavırlar göstermelerine neden olacak olağan bir durum olduğu ifade edilebilir (Pelit ve Pelit, 2014: 85). Özetle, bireyin örgütteki davranışlarının temelinde, karakter özelliği ve örgütün özelliği dışında, deneyimlediği duygusal olayların da etkisi bulunmakta ve örgütte sinizmin yaşanmasında ya da yaşanmamasında etkin bir rol oynamaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 183).

### 2.2.3.6. Psikolojik Sözleşme Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Psikolojik sözleşme, işveren ve çalışan taraflarının birbirlerinden beklentilerini ve karşılığında da bu beklentilerin gerçekleşmesi sonucundan davranışların şekillenmesi düşüncesine dayanan bir güven sistemidir (Armstrong ve Taylor, 2014: 419). Psikolojik sözleşme, tarafların bir araya gelerek yazılı şekilde belirtilmemiş ve söylenmemiş istekler olarak adlandırılmaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004: 103). Buradan hareketle psikolojik sözleşme, tarafların isteyerek kurdukları, güven, doğruluk ve etik temellere dayanan, iki tarafında görevlerini içeren, aktif bir anlaşma olarak tanımlanabilir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 27). Sosyal sözleşme kuramı, *“insanların farklı sosyal şebekelere ait olduğunu ve davranışlarının bu aidiyetten kaynaklanan ilişkilerden etkilendiğini savunur”* (Godkin, Valentine ve St.Pierre, 2002: 59’den akt. Arslan ve Ulaş, 2004). Psikolojik sözleşmenin uygulanması; bireylerin tatmini, verimlilikleri ve bağlılıklarını artırmada olumlu etkilere neden olmasından dolayı alanyazında önemli bir kavram olarak yer almaktadır (Özgen ve Özgen, 2010: 4).

### 2.2.3.7. Sosyal Güdülenme Kuramı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Weiner (1985)’in sosyal güdülenme kuramı; yaşanan bir olay hakkında çıkarımlar yapılarak, ilerleyen zamanlarda yaşanacak benzeri olaylarla ilgili, bu çıkarımlar doğrultusunda beklentilerin şekillendirilmesi temeline dayanmaktadır. Alınan kararlar ve beklentiler, bireylerin ilerleyen zamanlardaki hareket tarzlarını şekillendirecek ve belirli duyguların yaşanmasına (kızgınlık, yakınlık gibi) neden olacaktır. Buna göre, bireylerin gelecek durumlardaki tepkilerini ölçebilmek için, bu tepkilerin neden kaynaklandığına odaklanarak tahminler yapılmalıdır (Eaton, 2000: 13). Weiner (1985) ve arkadaşları tarafından geliştirilen sosyal güdülenme kuramı, çalışanların sinik tutumlar geliştirmesine neden olan faktörleri araştırmakta ve bu faktörleri analiz ederek kuramsal bir temel ortaya koymaktadır.

Kuram, örgütte sinizme yol açan durumların neler olduğunu tanımlamanın yanı sıra, bunların çalışanlar tarafından nasıl görüleceği ve yorumlanacağına dikkat edilerek örgütsel sinizmdeki etkisi üzerine odaklanmaktadır. Bu ilişki şöyle açıklanabilir: Örgütte sinizm yaşandığında, birey duygusal olarak karşılık verdikten sonra ya toplum yanlısı ya da anti sosyal davranışlar göstermektedir. Örneğin; işinden çıkarılan bir çalışan, örgütüne karşı kızgınlık hissediyorsa; örgütü kötüleme,

küçük düşürme ve sabote etme gibi anti sosyal ve cezalandırıcı yaklaşımlar içerisine girebilir (Kalağan, 2009: 54).

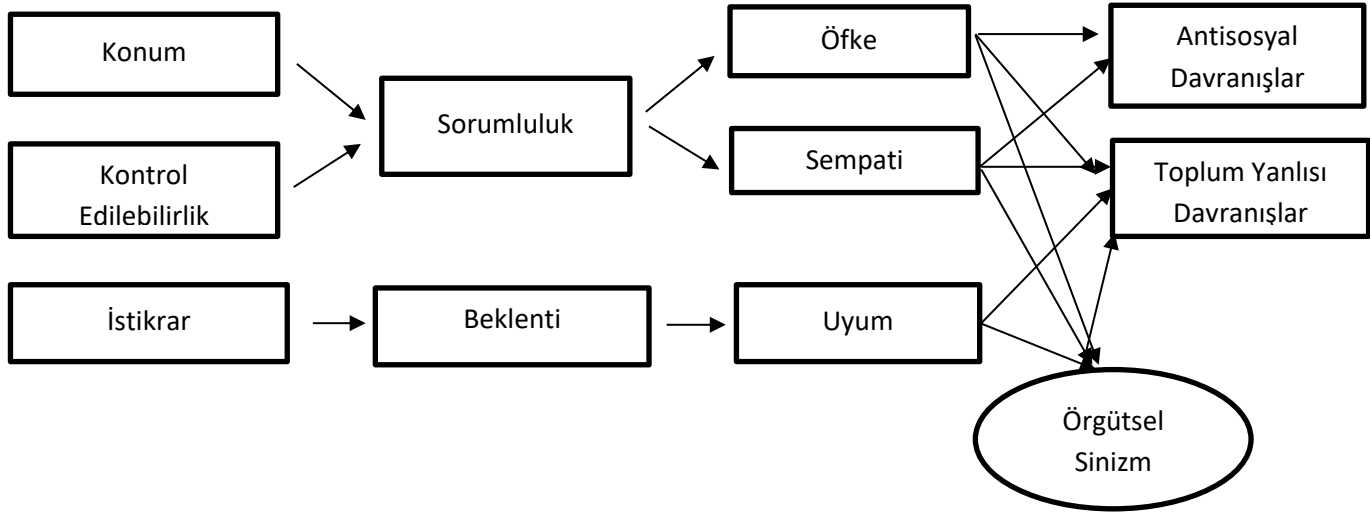
Weiner (1985) vd.'nin araştırması, sosyal güdülenme kuramının üç ana unsurunu aşağıdaki şekilde açıklar (Eaton vd. 2000: 13-14).

- *Konum*; olayların nedenlerinin içsel mi yoksa dışsal mı olduklarının anlaşılmasını ifade eden unsurdur. Örgütte varılan yargılar içsel unsurlar iken, örgütün dışında gelişen durumlar dışsal unsurlardır. İçsel konumda, işgören örgütte yaşadığı olumsuz bir olayda, örgütün çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini düşünürse (işten ayrılmak zorunda bırakılmak gibi), ona karşı kızgınlık ve öfke duyabilir. Dışsal konumda ise, yaşanan olumsuzluğun örgütün elinde olmayan nedenlerle (örneğin ekonomik sorunlar) oluştuğunu ve kötü durumlardan kaynaklandığını düşünürse, örgütü sorumlu tutmaz ve ona karşı olumlu duygular besleyebilir.

- *Kontrol edilebilirlik*; meydana gelen bir olayın, bireyin kontrolü ve yetkisi altında algılanıp algılanmadığını ifade etmektedir. Bu unsur da içsel ve dışsal olarak ayrılmaktadır. Örneğin birey, işten çıkarılması durumunda, örgütün bu durumu kontrol edebileceğine inanırsa ve örgütün salt kâr amacı güttüğünü düşünürse, işten çıkarılmaya alternatif başka çözüm yollarının bulunmasını isteyecek ve örgüte karşı olumsuz duygular gösterecektir. Fakat birey işten çıkarılma durumlarının dışsal (kontrol edilemez) unsurlardan kaynaklandığına inanırsa (örneğin; örgütün olumsuz çevresel krizlerden etkilendiğini düşünüp), ona karşı öfkeli ve kaba yaklaşmayacaktır.

- *İstikrar*; yaşanan bir olayın ilerleyen zamanlarda tekrar edebileceği olasılığını ifade etmektedir. Eğer işgören, çalıştığı örgütün kar maksimizasyonu için işten çıkarma yoluna gittiğini düşünürse, bu durum onun fikrinde süreklilik gösteren bir unsur olarak yer edecek ve örgütün her zaman kar maksimizasyonunu sağlamak için işten çıkarma yoluna gideceği yargısına varacaktır. Fakat ekonomik krizler nedeniyle işten çıkarma yoluna gidildiğini düşünürse, bu durumun sürekli olmayan bir durum olduğu yargısına varacaktır.

Tablo 5. Weiner'in (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen



#### Örgütsel Sinizm Modeli

Kaynak: Judy A. Eaton. (2000). *Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Dissertation of Master of Arts, York University, Toronto, Canada, s. 20

#### 2.2.4. Örgütsel Sinizmin nclleri

Örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan birçok unsur bulunmaktadır. Örgütsel sinizminin öncülleri, hem kişisel faktörler hem de örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel sinizm kavramının kökeni itibariyle iřęörenlerin sinikleşmesinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özelliklerin etkili olduğu söylenebilir (Kanter ve Mirvis, 1989; Anderson ve Bateman, 1997; Dean vd., 1998; Delken, 2004; Tokgöz ve Yılmaz).

Yerine getirilmeyen vaatler, örgütün adil davranmaması, tükenmişlik, hoş karşılanmayan örgütsel uygulamalar, örgütsel değişim çabalarının yanlış yönetimi, psikolojik sözleşme ihlalleri (Andersson ve Bateman, 1997: 449; Ferres ve Connel, 2004: 63; James ve Baker, 2008: 1; Lucyzvyek, 2007: 42; Sağır ve Oğuz, 2012: 1095) gibi örgütsel faktörler ve yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi (Delken, 2004: 25; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 522; Fero, 2005: 36; Fındık ve Eryeşil, 2012: 1253; Lobnikar ve Pagon, 2004: 7; Mirvis ve Kanter, 1991: 56; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284; Altınöz, p ve Sığındı, 2010) gibi bireysel faktörler örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan unsurlardır. Bunlar, bir sonraki bölümde ana hatları ile açıklanmaktadır:

## **2.2.4.1. Bireysel Faktörler**

### **2.2.4.1.1. Karakter/Kişilik Özellikleri**

Araştırmalarda, sinizmin oluşmasına neden olan bireysel faktörlerin; “aşırı şüphecilik”, “istismarcı bir inanç”, “içe dönüklük” ve “yüksek endişe” gibi karakter özelliklerinin olduğu ve bunun yanı sıra “obsesif ve kompulsif bozukluk”, “makyavalizm” ve “negatif duygusallık” gibi özelliklerin de bireylerde sinik tutumun oluşmasında etkisi olacağı düşünülmektedir (Özgener vd., 2008). Bazı araştırmacılar, bireyin karakter özelliklerinin örgütsel sinizm oluşmasında doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olmadığını belirtirken (Delken, 2004: 8; Cartwright ve Holmes, 2006: 200; Wanous vd., 2000:147); tersi görüşe sahip olanlar ise, bireyin karakter özelliklerinin örgütsel sinizmin oluşmasında doğrudan etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79; Kanter ve Mirvis, 1991; Cook ve Medley, 1954:418; Alan ve Fidanboy, 2013: 174).

Eski Yunan düşünürleri ve bazı araştırmacılara göre sinizm; kişilik özelliği, duygu, inanç veya davranış açısından değerlendirilmektedir. Kişinin çevresindeki insanlara karşı sürekli şüpheyle yaklaşması, onların samimiyetsiz, bencil ve çıkarıcı olduklarını düşünmesi, bu kişilerin sinik tutumlar sergilemesinde önemli bir etken olabilmektedir (Cook ve Medley, 1954:418).

#### **2.2.4.1.1.1. Demografik Özellikler**

Aşağıda bazı demografik özellikler ana hatlarıyla açıklanmaktadır:

- *Yaş*: Bireylerin yaşları, işlerine karşı yaklaşımlarını, düşüncelerini, işten ve işyerlerinden isteklerini ve beklentilerini şekillendirebilmektedir (Çakır, 2001: 107). Yazında bazı araştırmacılar, örgütsel sinizm ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Mirvis ve Kanter, 1991: 56; Johnson, 2007). Yazarlar elde edilen bu veriyi beklenti kuramına dayandırmaktadır. Genç yaştaki işgörenler, maddi olanakların iyileştirilmesinin gerekliliğini düşünmekte ve bu da onların istekleri karşılanmadığında tatmin ölçülerini mali kazanımlara dayandırmaktadır. Bazı araştırmacılar ise; (Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007: 317; Erdost ve diğerleri, 2007: 517; Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 294; Tayfun ve Çatır, 2014: 347; James, 2005, s.97;) yaş faktörünün örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını öne sürmüşlerdir.

Mirvis ve Kanter (1991), yaş ve örgütsel sinizm ilişkisinde 55 yaş ve üzeri işgörenlerin 18-25 yaş aralığındaki işgörelere oranla daha az sinik özellik gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Kısaca yaş ve örgütsel sinizm arasında olumsuz yönde bir ilişki söz konusudur. Bu sonuca benzer olarak, Johnson (2007) da genç işgörenlerin maddi imkânlar ve alım güçlerine dayanan kazanımları ön planda tutmalarından dolayı, genç yaşlarda örgütsel sinizm görülme olasılığının yüksekliğini vurgulamıştır.

- *Cinsiyet:* Cinsiyetten kaynaklı olarak, erkek ve kadın işgörenler görev şartlarını ayrı değerlendirir; ayrıca iş yaşamındaki umutları ve istekleri de birbirinden ayrıdır. Kadın işgörenler iş yaşamlarında ve görevlerinde özellikle iletişim ve ilişkiye, erkek işgörenler ise daha çok başarmaya odaklanırlar (Lambert, 1991: 342).

Mirvis ve Kanter (1991: 59), erkeklerin kadınlara oranla daha sinik tutumlar sergilediğini ifade etmiştir. Kadınlar, çevrelerindeki diğer kişilere iyi niyet ve hoşgörü ile yaklaşarak daha olumlu bir yaşamsal ortamın oluşmasına gayret ederler. Williams (1989), çalışması sonucunda, sinik özellikler gösteren erkeklerin yaklaşım ve hareketlerinin hırçın ve sinirli olduğunu belirtmiştir (Mirvis ve Kanter, 1991:60). Ters görüşe sahip olan Lobnikar ve Pagon (2004: 7) ise, kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre sinizm seviyelerinin ve sinik yaklaşımlarının daha fazla olduğunu belirtmiş ve buna neden olarak kadınlarda mağdur edilme düşüncesinin daha fazla olduğunu ve çalıştıkları örgüte duydukları güven hissini tatmin edici boyutta olmadığını belirtmişlerdir. Öte yandan, cinsiyet faktörünün işgörenin örgütsel sinizm seviyeleri arasındaki ilişkisini inceleyen birçok araştırmacı (Balay vd., 2013: 136; Andersson ve Bateman 1997: 460; Bateman vd., 1992: 769 ; Bommer vd., 2005 :743; Erdost vd., 2007: 517; James, 2005: 97; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302; Fero, 2005: 34; Güzeller ve Kalağan, 2008: 92; Bernerth vd., 2007: 317) cinsiyet faktörünün örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

- *Eğitim Düzeyi:* İşgörenlerin eğitim seviyeleri ne kadar yüksek olursa örgütsel sinizm seviyelerinin de o kadar yüksek olduğu sonucu, yazında çoğunlukla karşılaşılan bir sonuçtur. Bu bulgunun nedeninin ise, eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, örgütlerinden ve işverenlerinden beklentilerinin ve isteklerinin daha yüksek olduğu yönündeki düşüncelerdir. Kısaca, eğitim düzeyinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır (Fero, 2005, s.36; Güzeller ve Kalağan, 2008, s. 92; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 300).

Mirvis ve Kanter (1991: 56) araştırmasında ise, eğitim düzeyleri düşük olan işgörenlerde örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu neticesine ulaşmıştır. Yani, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel sinizm seviyesi azalmaktadır ve burada olumsuz yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Aynı sonuca varan Lobnikar ve Pagon (2004:7) çalışmalarında eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm düzeyi arasında anlamlı ve olumsuz yönlü bir ilişki saptamışlardır. Öte yandan örgütsel sinizm ile eğitim faktörü arasında anlamlı bir bağlantının olmadığı sonucu elde eden çalışmalar da bulunmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 460; Bommer vd., 2005: 743; James, 2005: 97).

• *Medeni Durum:* Alanyazında, kişilerin evli ya da bekâr olma durumlarının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu öne süren çalışmaların yanında, anlamlı bir ilişkinin görülmediğini öne süren araştırmalar da (Erdost vd., 2007:522; Efilti vd., 2008: 11) bulunmaktadır. İnsanların medeni durumlarının örgütsel sinizmin belirleyicisi olduğu yönündeki araştırmacılar Mirvis ve Kanter (1989: 329), eşiyi aynı evi paylaşmayan ya da boşanmış işgörenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin evli olmayan işgörelere göre daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir (Kalağan, 2009: 69). Delken (2004: 51) ise bekâr ya da evli olmayan işgörelerin evli olan işgörelere oranla örgütsel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

• *Gelir Durumu:* Gelir durumu faktörünün, örgütsel sinizmin meydana gelmesinde önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni olarak, işgörelinin örgüte verdiği emek karşılığında elde ettiği gelirin hayatını sürdürebilmede yeterli düzeyde olmaması ve alım gücünün kısıtlı kalmasından kaynaklanarak, işgörelinde memnuniyetsizlik ve umutsuzluk oluşturabileceği ve böylece örgütsel sinizme yol açabileceği öne sürülmektedir.

Delken (2004: 22) araştırmasında, işgörel gelirlerini çeşitlere göre (parça başı, saat başı ve sabit maaş) sınıflandırmıştır. Elde ettiği sonuç ise, sabit geliri olan işgörelinin örgütsel sinizm yaşamaya daha yatkın olduklarıdır. Ayrıca geliri fazla olan işgörelinin harcamalarında esnek davranmalarından dolayı, gelirlerini hızlı bir şekilde tükettiklerinden, duydukları üzüntü nedeniyle örgütsel sinizm yaşama olasılıklarının daha fazla olduğu da görülmektedir.

Kanter ve Mirvis (1991: 56) ile Fero (2005: 34) işgörenlerin gelir durumları ile örgütsel sinizm seviyeleri arasında olumsuz yönlü ve anlamlı bir bağlantının olduğunu ve işgörenin gelir düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyinin azalacağını belirtmişlerdir. Gelir faktörünün işgörenin güdülenmesinde ve işini sevmesinde önemli bir değişken olduğu göz önüne bulundurulduğunda, gelir düzeyinin azalmasının örgütsel sinizmi tetiklediği söylenebilir (Pelit ve Pelit, 2014: 92).

- *Hizmet Süresi:* Hizmet süresi, bir işgörenin örgütte ne zamandır görev almakta olduğunu göstermektedir. Örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında, düşük seviyede, ancak anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur (James, 2005: 62). Lobnikar ve Pagon (2004:7) da aynı konuda uzun zamandır bu mesleği gerçekleştiren işgörenlerin, kısa zamandan beri bu mesleği yapan işgörelere oranla daha fazla örgütsel sinizm yaşadığını belirtmiştir. Alanyazında nedenlerle ilgili yorumlara pek fazla rastlanamasa da örgütte geçirilen sürenin artmasıyla sinizmin artışının, işgörenin örgütün politikalarını, işleyişini ve tarzını öğrendikçe örgüte yönelik olumsuz duygular içerisine girebileceği düşüncesidir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 93).

Örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmayan çalışmalar da bulunmaktadır (Erdost vd., 2007: 519; Bernerth vd., 2007: 317; Bommer vd., 2005: 743). Öte yandan Tokgöz ve Yılmaz (2008: 302), sekiz yılı geçen bir sürede hizmet göstermiş işgörenlerin genel sinizm düzeyleri fazla iken, örgütsel sinizm düzeyleri ile karşılaştırıldığında anlamlı bir ilişki gözlemlenmediğini ifade etmişlerdir.

- *Statü:* Örgütlerdeki ast-üst ilişkisi ile örgütsel sinizm ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Kanter ve Mirvis (1989); hiyerarşik sıralamada daha üst düzeyde görev yapan işgörenin, daha alt düzeyde görev yapan işgörelere nazaran daha az örgütsel sinizm yaşadığını öne sürmüşlerdir (Kalağan, 2009: 70). Nedeni olarak da üst düzeyde bulunan işgörenin sorumluluk derecesinin yüksek olması ve bundan hareketle eşit değerde bir tatminin oluşması gösterilebilir. Dolayısıyla sorumluluğu fazla olan işgörenler, örgütsel sinizmi daha düşük düzeyde yaşamaktadırlar (Delken, 2004: 23).



#### **2.2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Sinizmin meydana gelmesinde öncelikli faktörler, istek ve taleplerin üst seviyede olması ve gerçeği yansıtmaması, aynı zamanda yeterli düzeyde karşılanmamasından oluşan güvensizliklerdir (Kanter ve Mirvis, 1991: 59). Örgütlerde adil olmayan davranışların ortaya çıkması, örgütsel desteğin sağlanmaması, örgüt politikaları, psikolojik sözleşme ihlalleri, liderlerin örgütte verimliliğinin azalması gibi faktörler, örgütsel sinizmin görülmesinde önemli rol oynamaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Eaton, 2000: 8; James, 2005: 37). Aşağıda örgütsel sinizmin örgütsel öncülleri olarak yazında en çok karşılaşılan bazı kavramlardan söz edilmektedir.

##### **2.2.4.2.1. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, liderlerin çalışma ortamında işgörelere dair aldığı kuralların ve yapılan uygulamaların işgörelenler tarafından nasıl algılandığını açıklayan bir unsurdur. Bu kavram, örgütte ücretlerin, ödül-ceza dağılımlarının, yetki devirlerinin neye göre ve nasıl karar verildiğinin işgörelenlerce algılanma şekli ile ilgilidir (İçerli, 2010: 69). Örgütsel adalet, örgütsel sinizmin oluşmasında oldukça etkili bir faktör olarak ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalarda, işgörelenlerin çalıştıkları örgüte karşı duydukları adalet algısı azaldıkça, örgütsel sinizm düzeylerinde artış görüldüğü gözlenmiştir (Bernerth vd., 2007: 317; Bommer vd., 2005: 746; Chrobot-Mason, 2003: 34; FitzGerald, 2002: 26; James, 2005: 97; Luczyvyek, 2007: 42; Wilkerson, 2001: 126; Efeoğlu ve İplik, 2011: 353-354).

Yazında, araştırmacılar örgütsel adaleti (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) ele almakta ve araştırmaktadır. Bernerth vd. (2007) çalışmalarında dağıtım ve etkileşim adaletiyle örgütsel sinizm ilişkisinin olumsuz yönde olduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan yazarlar, prosedür adaletinin örgütsel sinizme etkisinin daha az olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, örgütsel sinizmin meydana gelmemesi için yönetimin, kararların ve uygulamaların hoşgörülle ve uzlaşıyla alınması ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kutanis ve Çetinel (2010: 186) akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırma sonucu örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizmi ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir.

İşgörenlerin, çalıştıkları örgütlerde adalete yönelik olarak geliştirdikleri varsayım ve düşünceler, örgütün verimliliği ve etkinliğinin iyi veya kötü şekillerde etkilenmesine neden olmaktadır (Baldwin, 2006: 1). İşgörenler verdikleri emek karşılığında elde ettikleri sonuçlardan memnun olmadıklarında, mağduriyet öfke ve kırgınlık hissettiklerinde sinik tutumlar sergileyebilirler. Yaşanan adaletsizlikler karşısında işgörenler, inancını ve güvenini kaybeder ve böylece kuşkucu, eleştirel yaklaşımlar içine girebilirler (James, 2005: 37).

#### **2.2.4.2.2. Örgütsel Politika**

Örgütsel politika algısı; bir örgütteki işgörenlerin, aynı konumda bulunan diğer bireyler veya yüksek makamdaki bireylerin hareketlerinin ne düzeyde politik olduğu konusundaki düşüncelerine dayanmaktadır. Politik davranış, kişileri veya toplulukları kamusal kurallara, onaylanan fikirlere veya uygulamalara kendi çıkarları doğrultusunda hareket edilmesi gerektiğine sevk eden, uzlaşmacı ve bütünlüğü olmayan tavırlar, şeklinde belirtilebilir (Bıyık vd., 2010: 101-102). Bulunduğu örgütün politik olduğunu düşünen işgören, tedirgin olmaya ve kuşku duymaya başlamaktadır. Yapılan araştırmalara göre, oluşan bu algı, işgörende örgütüne duyduğu saygı ve inanç düzeyini azaltmakta ve bütünlük hissini kaybettirmektedir. Tüm bunlar örgütte sinizmin meydana gelmesine sebep olacaktır (James, 2005: 35-36).

Politik hareketlerin (iyi niyetli olmayan hareketler), gözden düşürücü bir etkiye ve itimatsızlık oluşumuna yol açtığı da düşünülmektedir. Çalışmalar sonucunda, algılanan örgütsel politikanın işgörenler arasındaki iletişimi ve birliği olumsuz yönde etkilediği düşüncesi desteklenmiştir. Örgütteki politik algısının doğruluk kavramını olumsuz yönde tetiklediği ve kınama, aşağılama gibi kötü hisleri beslediği dolayısıyla da sinizmle benzer duygu ve hareketleri içerdiği görülmektedir (James, 2005: 35-36).

#### **2.2.4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali**

Psikolojik sözleşme, örgütlerle işgörenler ilişkisindeki tarafların karşılıklı beklentilerini ve şartlarını belirlediği bireysel bir düşünce olarak tanımlansa da bir tarafın ileriye dönük vaatlerini yerine getirmesi ve birtakım yararlar sağlayacağına söz vermesi durumunda meydana gelmektedir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 628).

Bir işgören örgüt tarafından beklediği vaatlerin gerçekleştirilmediğini düşündüğünde, yaklaşım ve hareketlerinde farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 629); bunların başında örgütsel sinizm gelmektedir. İşgörenler, karşılıklı iş ilişkilerinde isteklerini ve kendilerine layık gördüklerini karşı taraftan tahsis edemediklerinde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair bir tutum oluştururlar ve bu durum işgörenlerde sinik tavırların ortaya çıkmasına yol açabilir.

İşgörenin örgütüne ya da örgütün işgörenine karşı sorumluluğunu üstlenmediğinde ya da başarılı olmadığında aradaki sözleşme sarsıntıya uğramakta ve bu sorumluluklara dair oluşan güven temelinde zedelenmelere sebebiyet vermektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2). Dolayısıyla örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (James, 2005: 26; Tükeltürk vd., 2009: 689; Pugh vd., 2003: 208; Güneş ve Taştan, 2020: 2123).

#### **2.2.4.2.4. Algılanan Örgütsel Destek**

Algılanan örgütsel destek; bir işgörenin çalıştığı örgüte sağladığı faydaların, örgüt tarafından fark edilerek kendisine değer verildiğinin ve refahıyla ilgilenildiğinin algılanması, olarak tanımlanabilir (Hellman vd., 2006: 631). Çalışanlar tarafından hissedilen örgütsel destek sayesinde, verimlilikleri artacak, kendilerine önem verildiğini ve fikirlerinin dikkate alındığını düşünecek, böylece örgütlerine dair iyimser bir yaklaşım içine girebileceklerdir. Örgütleri tarafından gerekli özeni, ilgiyi ve desteği hissedemeyen işgörenler ise kötümser hisler besleyebilir ve olumsuz tutumlar meydana gelebilir (James, 2005: 79; İraz vd., 2012: 449). Dolayısıyla örgütsel destek algısının bir örgüte yeterli düzeyde hissedilmemesi, işgörenleri sinizme doğru yaklaştırabilmektedir. Yapılan çalışmalarda, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizmi anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği öne sürülmüştür (Tokgöz, 2011: 377; İraz vd., 2012: 452; Chiaburu vd., 2013: 188; Kasalak ve Aksu, 2014: 120; Kerse ve Karabey, 2017: 390). İşgörenin örgütünden aldığı desteği hissetmesi örgüte olan bağlılığını artırarak, onun yıkıcı davranışlar göstermesini de engelleyecektir (Kerse ve Karabey, 2017: 390).

## **2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Yapılan çalışmalar, çoğunlukla örgütsel sinizmin, örgütleri olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Örgütsel sinizmin sonuçları, aşağıda görüldüğü gibi alanyazında bireysel ve örgütsel açıdan sınıflandırılmaktadır (Abraham, 2000; Brandes vd., 1997; Dean vd., 1998; Eaton, 2000; Kanter ve Mirvis, 1989; Kalağan, 2009).

### **2.2.5.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları**

Örgütsel sinizmin bireysel sonuçları; alanyazında psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olarak gruplandırılmaktadır (Eaton, 2000; Brandes, 1997; Kalağan, 2009; Dean vd., 1998; Kanter ve Mirvis, 1989).

Her şeyden önce örgütsel sinizm bireylerde farklı psikolojik sıkıntıları beraberinde getirmektedir. İncelemelerin ışığında, örgütsel sinizmin işgörenlerde bunalım, uyku düzensizliği, ruhsal çöküş ve hüsrana uğrama gibi sıkıntılara neden olduğu; bunların yanı sıra psikosomatik ve somatik durumların oluşmasına da yol açtığı görülmektedir (Costa vd., 1986: 284). Greenglass ve Julkunen (1989: 209) ile Houston ve Vavak (1999) sinizmin bireyleri öfke, düşmanlık ve uzaklaşma tutumlarına daha fazla ittiğini belirtmişlerdir (Brandes, 1997: 41). Örgütlerinde sinizme maruz kalan kişilerin, asabi, gergin ve tedirgin olmaları da sonuçlar arasındadır (Kalağan, 2009: 79). Örgütsel sinizm, kişilerin fiziksel durumlarını da kötü şekilde etkileyebilmekte ve sinik düşmanlık, kalp krizi ve kalp çarpıntısı, damar sorunları gibi hastalıklar doğurarak bireylerin yaşam sürelerini azaltabilmektedir (Smith vd., 1988: 526; Barefoot vd., 1989: 46; Scherwitz vd., 1991: 47; Everson vd., 1997:145).

Sinizmin aynı zamanda davranışsal sonuçları da vardır. İşe karşı isteksizlik, devamsızlık, işten ayrılma, agresif ve yıkıcı davranışlar vb. bunlara örnek gösterilebilir (Kalağan, 2009: 80). Sinizmin davranışsal çıktılarını inceleyen araştırmacılar, alkol kullanma, sigara tüketme (Daviglius, Costa ve Stamler, 1991; Houston ve Vavak, 1991) ve standardın üstünde bir vücut ağırlığına sahip olma gibi kötü alışkanlıklarla da ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Brandes, 1997: 39'dan akt. Kalağan, 2009: 80).

Örgütsel sinizmin işgörene yönelik etkileri yazında şu şekilde derlenmiştir: Örgüte karşı duyulan güvenin sarsılması, iş tatminsizliği, verimlilik ve motivasyon düşüklüğü, işgören devamsızlığı, yabancılaşma, güven duygusunun ve bağlılığın azalması, tükenmişlik, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar vb. (Abraham, 2000: 274-276; Andersson ve Bateman, 1997, s.449; Türkoz vd., 2013: 295; Bommer ve diğerleri, 2005, s.736; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 638-639; Eaton, 2000, :12; Reichers vd.,1997: 48-51; Pitre, 2004: 28; Türköz, 2013: 295-296; Özler, 2010: 54; Kalağan, 2009: 81; Thompson vd., 2000: 4; Pugh vd., 2003: 208; Yetim ve Ceylan, 2011: 691; Eryeşil ve Fındık, 2012: 1254; Bedeian, 2007: 19).

#### **2.2.5.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini**

İş tatmini, işgörenlerin mesleklerine karşı hissettiklerinin bir çıktısı, olarak belirtilebilir. İş tatminiyle ilgili olarak yapılan incelemelerde; işin özelliği, ücret, terfi durumu, ödül kazanma beklentisi, çalışma koşulları ve iş ortamı, sosyal haklar, karşılıklı etkileşim vb. birçok unsurun iş tatmininin oluşmasında etkili olduğu görülmektedir (Üngüren ve Yıldız, 2009: 38). İşgörenin isteklerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi sonucunda, işine sevgi duyup duymaması iş tatminiyle doğrudan bağlantılıdır. İşgörenlerin istekleri gerçekleştirilmediğinde, işten duydukları tatmin düzeyinde düşüşler meydana gelmektedir (Abraham, 2000: 274).

Davis (2002: 3)’e göre, sinik işgörenlerin, buldukları konumları sevmesi, hoşnut olması ve bağlılık duyması zorlaşacaktır. Diğer taraftan, sinik işgörenlerin yeteneklerini ve becerilerini yitirmeleri de olasıdır. Sinizm çeşitlerinden “kişilik, toplumsal, örgütsel değişim ve mesleki sinizm” iş tatminini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir (Özgener vd., 2008: 60 ; Biroğlu, 2018). İşgörenin örgüte yönelik geliştirdiği yüksek düzeydeki sinizm, işgörendeki iş tatmin düzeyini azaltabilir. Bunun nedeni, örgüte karşı geliştirilen sinik yaklaşımların, işgörenlerin örgüt hakkındaki algısında olumsuz hislere yol açmasıdır (Chiaburu vd., 2013:189).

Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar iki faktör arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir (Abraham, 2000; Bedeian, 2007; Eaton, 2000; Johnson ve O’Leary- Kelly, 2003; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 1994 ; Arabacı, 2010: 2805; Gün, 2016: 263 ; Dağyar ve Kasalak, 2018: 977). Elde edilen sonuçlar genellikle işgörenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin yüksek olmasının iş tatmininde azalmalar yaratacağını

göstermektedir (Abraham, 2000: 282). Kahya (2013: 42) da çalışmasında örgütsel sinizmde görülen artışın işgörenin performansını ve tatminini düşürdüğünü belirtmektedir. İşgörenlerde örgütsel sinizmin meydana gelmesiyle oluşan iş tatminsizliği sonucunda işgören devir hızının yükselmesi, işgören performansının düşmesi gibi durumlarla karşılaşılabilir (Çağ, 2011: 87).

#### 2.2.5.2.5. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Maslach ve Zimbardo (1982)'ya göre tükenmişlik, "işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içinde olanlarda görülen *duygusal tükenme*, *duyarsızlaşma* ve *düşük kişisel başarı hissi*", şeklinde tanımlamaktadır (Sürgevil vd., 2007: 39). Örgütsel sinizm kavramıyla tükenmişlik kavramının birbirleriyle hem benzer hem de farklı yönleri bulunmaktadır. Sinizm kavramının, tükenmişlik alt boyutlarından "duyarsızlaşma" boyutu ile benzeştiği ifade edilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 105). İki olgu arasındaki benzerlik, iki olgunun da olumsuz hisleri ve yaklaşımları içeriyor olmasıdır. Duyuşsal anlamda, örgütsel sinizm ve tükenmişlik kavramlarında umutsuzluğa kapılma ve düş kırıklığı gibi olumsuz duygular bulunmaktadır (Alan ve Fidanboy, 2013: 169).

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 643), tükenmişlik ile örgütsel sinizm kavramları arasında güçlü ve olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bu durumu destekleyici araştırmacılar da bulunmaktadır (Çağ, 2011: 88; Brandes, 1997: 118; Jack, Elloy ve Huang, 2014: 487; İbrahimoglu ve Can, 2007: 195; Gün ve Başkan, 2017: 368; Üçok ve Torun, 2014: 244; Özler ve Atalay, 2011: 34; Yaşar ve Özdemir, 2016: 57). Örneğin müşterilerle doğrudan etkileşim halinde olan hizmet sektöründe, iş saatlerinin dengesiz olması, birebir iletişimden ortaya çıkan yoğunluk ve yorgunluklar; işgörenlerin etkinliğinde, güdülenmesinde ve işe karşı yaklaşımlarında önemli bir rol oynamakta ve onlarda tükenmişlik hissini meydana getirmektedir (Pelit ve Türkmen, 2008: 117). Bu durumda, bulunduğu örgüte karşı tükenmişlik hisseden bireyin örgütüne ve çevresine karşı da kötümser, olumsuz ve yıkıcı tutumlar beslemesi olağan görülmekte ve iki kavram arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Sürgevil (2006:4)'e göre; nitelikli bir eğitimin verilmemesi, mesai sürelerinin fazlalığı, adil ücret sisteminin olmaması, işgörene gereken değerlerin verilmemesi, yönetsel kısıtlılıklar, bireysel beklentiler ve hedefler ile varılan konumun denk olmaması gibi durumlar, işgörenlerin örgütlerinde tükenmişlik hissetmelerine yol açmaktadır (Sürgevil, 2007: 40).

#### 2.2.5.2.6. Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma

Bireylerin çevresinden, mesleğinden veya kendi özünden çıkması ve uzaklaşması hissini belirten yabancılaşma kavramı, genel olarak “*bireyin toplumsal ve doğal çevresine olan uyumun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlaşmasına ve çaresizliğine yol açması*”, olarak tanımlanabilir. Hoy vd. (1983: 110)’ne göre işe yabancılaşma, bireyin örgütte bulunduğu pozisyonla ilgili hayal kırıklığı yaşaması sonucunda ortaya çıkan tepki, olarak tanımlanmıştır. İşe yabancılaşma, işgörenin işini önemli görmemesi, çalışma ortamından tatmin olmaması, kendisini başarısız ve eksik görmesi ve kendini sistemin içinde bir piyon olarak hissetmesi olarak tanımlanabilir (Elma,2003: 16). Mottaz (1981: 516)’a göre, işe yabancılaşma, işin doğal yapısı ile insanın doğası arasında yaşanan tutarsızlıklardan kaynaklanan bir durumdur. Ayrıca Mottaz (1981), işgörenlerin örgütün işleyişi sırasında fikirlerinin dikkate alınmaması ve örgütte kendini anlatamaması, işe karşı uzaklaşma ve yabancılaşma yaşayacağını ifade etmiştir.

Örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma kavramlarının ilişkisi incelendiğinde, örgütsel sinizm seviyesi yükseldikçe, yabancılaşma seviyesinde de yükselme meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır (Abraham,2000: 282; Demir vd., 2018: 245; Kökalan ve Anaş, 2016: 106; Özer ve Güllüce, 2019: 44; Çivilidağ, 2015: 277). Çalışan bir bireyin örgütüne yönelik olumsuz tutumlar beslemesi; işinden uzaklaşmasına, işini benimsememesine ve işine karşı ilgisizleşmesiyle sonuçlanabileceğinden dolayı örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma kavramları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

#### 2.2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmin, örgütlere yönelik etkileri olarak yazında örgütsel vatandaşlık davranışı ve adalet algısının azalması, örgütte oluşan değişime karşı çıkma, (Abraham, 2000: 274-276; Andersson ve Bateman, 1997, s.449; Türkoz vd., 2013: 295; Bommer ve diğerleri, 2005, s.736; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 638-639; Eaton, 2000, :12; Reichers vd.,1997: 48-51; Pitre, 2004: 28; Türköz, 2013: 295-296; Özler, 2010: 54; Kalağan, 2009: 81; Thompson vd., 2000: 4; Pugh vd., 2003: 208; Yetim ve Ceylan, 2011: 691; Eryeşil ve Fındık, 2012: 1254; Bedeian, 2007: 19) vb. açılardan olumsuz sonuçlar görülmektedir. Örgütsel sinizm ile ilgili örgütte yaşanması olağan olumsuz çıktılardan bazıları bir sonraki kısımda açıklanmaktadır.

### 2.2.5.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Meyer ve Allen (1990: 170)'a göre örgütsel bağlılık; işgörenin örgütüne karşı geliştirdiği psikolojik tutumu ifade etmektedir. İşgörenlerin örgütle kurdukları ilişkiyle birlikte şekillenen örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün bünyesinde devamlı olarak çalışmayı tercih etmelerini sağlayan bir davranıştır (Meyer ve Allen, 1991: 67). İşgören, örgütün gerçekleştirmek istediği amaçlara inanarak üstün bir çaba sarfeder ve gerekli özveriyi göstererek örgütün hedefleri doğrultusunda, kendisinden istenenleri gönüllülükle yerine getirir (Balay, 2000: 3).

Başarılı ve yetenekli işgörenlerin örgüt içinde kalmalarını sağlamak, örgütler açısından büyük bir kazanç olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin sağlayacağı verimliliğin, örgütsel bağlılığı düşük işgörenlerin sağlayacağı verimliliğe göre daha yüksek olacağına dair düşünce, bağlılık kavramına büyük önem verilmesine neden olmuştur (Özler vd., 2010: 3). Örgütsel bağlılık düzeyinin azalması, örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Yazın incelemesi sonucunda, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumsuz yönlü bir ilişki kurulmuştur. Bireyin, çalıştığı örgüte bağlılığı arttıkça; örgütü benimsemesi ve ilgisi de artabilir ve bireyin, örgütsel sinizm düzeyinin azalmasına neden olabilir. Örgütsel sinizm düzeyi artış gösterdikçe, örgütsel bağlılık düzeyinde azalmalar meydana gelmektedir. (Abraham, 2000: 282; Brandes vd.,1999; Eaton, 2000: 12; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 638; Valentine, 2004: 132; Wanous ve diğerleri, 1994: 272; Wanous vd., 2000: 143).

Bedeian (2007: 19), yaptığı araştırmada bir örgütsel bağlılık boyutu olarak, duygusal bağlılık ile örgütsel sinizm arasında olumsuz yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Chiaburu vd. (2013: 189) de yaptığı çalışmada diğer araştırmaları destekleyen bir sonuca ulaşarak, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı güçlü ve olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Yazın taraması sonucunda, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisinde; (Yavuz ve Bedük, 2016: 310 ; Yıldız, 2013: 865 ; Dağyar ve Kasalak, 2018: 977 ; Altınöz vd., 2011: 309) iki değişken arasında ters yönlü, kuvvetli ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Dean vd. (1998: 348) tarafından bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç grupta incelenmiştir.



- Bilişsel açıdan sinik işgören, bulunduğu örgütün doğruluktan ve bütünlükten eksik olduğunu düşünmekte ve kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını bağdaştıramadığında, örgütüne karşı bir bağlılık oluşturamayacaktır.
- Duyuşsal açıdan sinik işgören, mesleğini gerçekleştirirken örgütü tarafından kısıtlanma ve aşağılanma hissettiğinde, örgütüyle gerekli bütünlüğü ve uyumu sağlayamadığından dolayı, örgütüne karşı bağlılık kuramayacaktır.
- Davranışsal açıdan sinik bir işgörenin, örgütünden ayrılma düşüncesine yatkın olması, bu işgörenin örgütüne karşı bir bağlılık hissedemediğini göstermektedir.

### 2.2.5.2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven “*örgüt içinde oluşan güven iklimi olup; örgütsel rollere, ilişkilere ve deneyimlere dayanarak, örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileri*”, olarak tanımlanabilir (İşçan ve Sayın, 2010: 202). Örgütsel güven; işgörenlerin, liderlerin ve örgütün uzun vadede ve hedefler doğrultusunda hareket ederek, her iki tarafında çıkarını düşünen davranış ve düşünceler içinde olacağına dair bir inanç, olarak da tanımlanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990: 444). Güven kavramı, tarafların ya da bireylerin bir arada ve güçlü olmasını sağlayan önemli bir kavramdır. Güven zor ve yoğun emek ile kazanılsa da kaybedilmesi de bir o kadar hızlı gerçekleşir. Örgütlerde güven duygusu, örgütlerin iletişim ağını güçlendirmesiyle, işgörenlerin fikirlerine değer vermeye ve üretim odaklı bireyler yetiştirmeye olanak sağlamasıyla güçlenmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990: 444).

Türköz vd. (2013: 295) çalışmalarında, işgörenlerin örgüte yönelik olumsuz yaklaşımlarda bulunmasının temelinde birçok etken olduğunu ve bu etkenlerin başında da güven kavramının yer aldığını belirtmişlerdir. Özler vd. (2010: 55) örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, örgütlerde görülen sinizmin ana nedenlerinden birinin güvensizlik hissinin olduğunu gözlemlemişlerdir. Türköz vd. (2013), güven duygusunun yüksek olduğu örgütlerde, sinik tutumların oluşması için yeterli bir nedenin olmadığını ve böylece güvensizliğin ortadan kalkacağını öne sürmüşlerdir.

Alanyazında genel olarak, örgütsel sinizm seviyesi yükseldikçe, örgütsel güven seviyesinin azaldığı gözlemlenmiştir (Thompson ve diğerleri, 2000, s.4; Turner ve Valentine, 2001, s.132). Bommer vd. (2005: 736) örgütsel sinizmin, işgörendeki adalet ve güven duygularını sarsarak, işgörenin örgüte yönelik olumsuz yaklaşımlarda bulunmasına neden olduğunu açıklamışlardır. Türköz vd. (2013) de örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ters yönlü ve anlamlı olduğunu ifade etmişler ve örgütsel sinizmin neden olduğu güvensizliğin örgütsel bağlılıkta aracı görev yaptığını tespit etmişlerdir.

Sinizmin ortaya çıkmasında etken olan güvensizlik kavramı sinizm türleriyle ilişkilendirildiğinde; kişilik sinizmi özgüvensizlik, toplumsal sinizm örgütsel güvensizlik, çalışan sinizmi çalışma arkadaşlarına güvensizlik, mesleki sinizm işe güvensizlik ve örgütsel değişim sinizminin ise işleyişe güvensizlik sonucu ortaya çıktığı ifade edilebilir (Özler vd., 2010: 54). Örgütsel sinizm ve örgütsel güven kavramsal anlamda birbirleriyle bağlantılıdır. Bir örgüte karşı sinik tutum benimseyen kişinin o örgüte karşı güven hissetmesi mümkün değildir. Dolayısıyla güven faktörü sinizmin olası göstergelerinden biridir. Mesela, işgörenin örgütünün donanımıyla ilgili tedirginliği ve örgütün dürüstlüğüne karşı inancı olmadığında, güvensizlik meydana gelebilir (Stanley, 2005: 453).

Örgütsel sinizmin yaşanmaması için, işgörenlerin algılarında örgütlerine ve iş arkadaşlarına karşı güven duygusunun yaratılması gerekmektedir. İşgörenlerin örgütlerine karşı geliştirdiği güven duygusunun azalmasıyla birlikte işgörenler, hem örgütlerinden hem de mesleklerinden uzaklaşmaya başlarlar (Alan ve Fidanboy, 2013: 174). Tüm bu sonuçlar doğrultusunda, bir örgütte verimliliğin artması için işgörenlerin örgütlerine karşı güven, bağlılık, özdeşleşme gibi duyguları içlerinde barındırmaları ve olumlu yönde, yapıcı, dostça yaklaşımlarla hareket etmeleri gerekmektedir (Türköz vd., 2013: 287).

#### **2.2.5.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık**

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, “*örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı*” olarak tanımlamaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Greenberg ve Baron (2000: 212) örgütsel vatandaşlık davranışını, “bir işgörenin örgütün sınırlarla

belirlediği gerekliliklerin ilerisine geçerek, kendisinden istenenin daha fazlasını gerçekleştirmek, olarak tanımlamaktadır (Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 114).

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizmin sonuçları arasında dikkat çekici bir yere sahiptir. (Abraham, 2000, s.282; Andersson ve Bateman, 1997, s.461; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, s.638; Turner ve Valentine, 2001, s.132). Bunun nedeni, bazı araştırmacıların iki değişken arasındaki ilişkiyi anlamsız bulurken, bazılarının anlamlı ve ters yönlü bulmasıdır. Dolayısıyla ortada açık bir belirsizlik ve anlaşmazlık söz konusudur (James, 2005: 33).

Bazı araştırmalarda, örgütsel sinizm düzeyi yüksek olduğunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyi düşük olmaktadır (Dyne vd., 1994: 700). Öte yandan, Abraham (2000: 283) örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkinin doğrudan bir etkileşimi olmadığını, fakat örgütsel sinizmin sebep olduğu yabancılaşmanın ardından örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalacağını öne sürmektedir. Örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek, iyi niyetli davranışların azalmasına neden olduğu (Dyne vd., 1994: 700) görüşünü destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. İçerli ve Yıldırım (2012: 174), Erdoğan ve Bedük (2013:28), Yetim ve Ceylan (2011: 691), Ertosun vd. (2016: 51) Özdemir ve Tekin (2018: 141) de yaptıkları çalışmalarda örgütsel sinizmin işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine engel olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin iş tatmini, güdülenme seviyeleri ve örgüte duydukları yakınlık ile doğrudan ilişkilidir. İşgörenlerin vatandaşlık davranışları artış gösterdikçe mesleklerindeki ilerleyişleri de artacaktır. Yöneticiler, işgörenlerin güdülenmeleri için gereken özeni gösterirse, işletmelerin hedefe yaklaşımları da o kadar hızlanacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 119). İşletmelerdeki karar vericiler ve yapılması gerekenleri belirleyen yöneticiler, ortaya koydukları bazı stratejilerle, işletmelerde karşılaşılabilecek olan olumsuz tutum ve davranışların önüne geçmesinde veya engellenmesinde etkin bir görev almaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 107-108).

### 2.3. Geert Hofstede (1980)'in Kültür Boyutları Kapsamında Hoşgörü/Kısıtlama

Kültür kavramı Latince “*colere*” kelimesinden meydana gelmektedir. *Colere*; tahıl ekmek, yetiştirmek, toparlamak, tamir etmek, bakım yapmak, beslemek gibi birden fazla anlama sahiptir (Özlem, 2000: 153). Türk Dil Kurumuna göre, kültür kavramının karşısındaki “*ekin*” kavramı da, Latincedeki “*colere*” kavramının karşılığı olan; tahıl ekmek, büyütmek gibi anlamlara denk gelmektedir (Doğan, 2011: 1101). Romalılar, “*colere*” fiilinden genişletilmiş “*cultura*” fiilini; yeryüzünde çaba harcanmadan oluşan bitkilerden farklı olarak, insanların gerekli özeni ve çabayı göstererek elde ettiği bitkileri nitelendirmede kullanmışlardır. Kültür kavramının tarımla özdeşleşen anlamı, ilerleyen zamanlardaki kullanımlarda da etkisini sürdürmüştür (Özlem, 2000: 153).

Romalı düşünürler, Cicero ve Horatius kültür kavramını; bireylerin geliştirilmesi, desteklenmesi, işlenmesi gibi anlamlarda kullanan ilk düşünürlerdendir. Cicero'nun “*cultura animi*” kavramı, insanın şehvetine hâkim olabilmesi anlamına gelmektedir. Cicero, insanı nefesine engel olamayan bir varlık olarak görmesinden dolayı; onun geliştirilmesi ve işlenmesi gerektiğini vurgular. Buradan yola çıkarak, insanın gerekli donanıma sahip olmasıyla, etik hareket etmesiyle, kendini yönetebilmesiyle ve becerilerini ortaya çıkarmasıyla kişiliğini oluşturması, günümüzde “kültürel gelişim” olarak adlandırılabilir. Fakat buradaki kültür kavramı yalnızca insan için kullanılmakta ve tekil bir kültür kavramı oluşmaktadır (Özlem, 2000: 153). 18.yy'ın ilerleyen zamanlarında çoğul kültür kavramı da karşımıza çıkmıştır. Bu kavram; bir grubun, bir bölgenin, bir milletin inancı, davranış ve değer yargılarını oluşturmaktadır. Böylece kültür yalnızca bir insan için değil, bir grup için de kullanılmakta ve böylece sosyolojik olarak adlandırabileceğimiz yeni bir boyut meydana gelmektedir (Özlem, 2000: 153-154).

Kültür; bir milletin ya da topluluğun bilgi, bakış açısı ve duygusal anlamlarda birbirinden ayırt edilmesinin yanı sıra, kendisini oluşturan bireylerin yaşayış tarzları, değer yargıları, inanışları ve göreneklere bakımından da birbirinden ayrıldığı açıklar (Unesco, 1982). Kültür, toplumun karakter yapısını resmeden ve toplumun tanımlanmasını sağlayan değerlerin birleşimidir (Doğar, 2016: 403).

İnsanlar bir kültür içinde doğar ve geçmişten bu yana süregelen bu kültürün korumasında yaşarlar; böylece hem kendi döneminin evrensel kültürünün hem de kendi ulusal kültürlerinin bir parçası olurlar. İnsanların, yaşadıkları kültür ortamına farklılıklar katabilme ve onu dönüştürebilme gücü vardır. Bu bakımdan Leibniz, kültürü “*geçmişin yükünü taşımak ve geleceğe gebe olmak*” olarak tanımlamıştır. Öte yandan kültür yalnızca geçmişin mirası olarak kalıplaştırılmamalıdır; çünkü hiç görülmemiş, uygulanmamış düşünce ve davranışlar zamanla benimsenebilir ve bu yüzden kültürün, gelecek zamanları da içine alabilen geniş bir olgu olarak görülmesinde yarar vardır (Özlem, 2000: 212-213).

Farklı bir açıdan yaklaşırsak kültür kavramı, kuvveti ve serbestliği simgeler. İnsanların yaklaşımları ve hareket tarzlarını şekillendirmenin yanı sıra, bu yaklaşımlarını ve hareketlerini denetim altında tutar. İnsanların üretkenlikleri ve becerileri kültürle beraber gelişim gösterir ve kültürün parçası olan insan, bu özellikleriyle toplumdan ayrılarak birey olabilir (Katari, 2014: 29). Örf ve adetlerle birlikte günümüze kadar gelen kültür; toplulukların devamlılığını sağlayan, görgü kurallarını oluşturan ve geçmişten bugünlere kalan bir emanet olarak görülmektedir. Her görenek, geçmişteki bağlardan geleceğe uyarlanarak, yenilenerek ve örgütlü bir bütün halinde ilerlemektedir (Katari, 2014: 29). Kültür kavramı, günlük yaşantıda çok fazla dile getirilen bir kavram olmasına rağmen, insanların ne anlamda ve ne için kullandığı konusu, kültürün birden fazla karşılığı bulunmasından dolayı netlik kazanmamaktadır (Katari, 2014: 28).

Örgüt kültürü; bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler olarak tanımlanmakta olup (Gordon ve Ditomaso, 1992: 784); o örgütün bilinirliğini, normlarını, çevredeki diğer örgüt ve kişilerle olan ilişkilerini yansıtır (Şahin, 2010: 23). Örgüt kültürü, çalışanların örgütlerindeki davranışlarını şekillendirecek inançları ile örgüt amaçlarının belirlenmesini sağlayacak değerlerinden oluşmaktadır (Karahana: 458). Örgüt kültürünün özellikleri kısaca; uyum gösterebilir ve değişebilir olması, birden çok bireyin birlikteliğiyle oluşmasından dolayı sosyal bir nitelik taşıması, geçmişten günümüze devam ettiği için zamanla oluşan bir kavram olması, bütüncül bir özellik taşıması ve her örgütün kültürünün birbirlerinden ayrıldığı noktaların olmasından dolayı özgün bir nitelik taşıması gibi özetlenebilir.

Örgüt kültürü, işgörenlerin belirli bir anlayışa sahip olmalarından dolayı kendilerinden istenenleri yerine getirmede kararlı olup uyumlu çalışmaları; işleri yerine getirmede standartlaşma sağlanarak örgütte verimliliğin artması; yeni liderlerin yetişmesine olumlu katkı sağlanması; örgütte uzlaşma sağlanarak ayrışmaların önüne geçilmesi; örgütteki iletişimi olumlu yönde etkileyerek bütünlüğün sağlanması; ve örgüt sloganlarla ve sembollerle devamlılığı sağlayıp örgütsel yaşama süreklilik kazandırma vb. faydaları bulunmaktadır (Şahin, 2010: 24-25).

### **Geert Hofstede'in Kültür Boyutları**

Hollandalı bilim insanı Geert Hofstede, IBM firmasının 40'tan fazla ülkede görev yapan çalışanları arasında gerçekleştirdiği çalışmasında, kültürlerarası ilişkide etkili olan "kültürel boyutlar" kuramını öne sürmüştür (Katari, 2014: 92). Hofstede (1993:89) kültürü; "*bir grubu ya da insan topluluğunu diğerlerinden ayırt eden, aklın ortak programlanması*", olarak tanımlamaktadır. Toplumların kültür bakımından birbirlerinden ayrıldığı boyutlar bulunmaktadır ve bunlar liderlerin; yönetim işleyişleri, uygulanacak metotlar ve alınacak kararlarla ilgili bilgileri elde etmesine yardımcı olmaktadır (Hofstede, 1993: 89).

Hofstede çalışmalarında, her toplumun kendine ait bir yapısı ve tarzı olduğunu ileri sürmüş ve yapılan çalışmalarda birbirinden farklı dört ana boyut ortaya çıkmıştır: Bu boyutlar; "*güç mesafesi*", "*belirsizlikten kaçınma*", "*bireycilik-çoğulculuk*", "*erillik-dişillik*", olarak sıralanmıştır (Hofstede vd., 1990: 288). 1980'li yıllarda, çalışmaya "*uzun vadeli-kısa vadeli*" olarak beşinci boyut (Hofstede ve Bond, 1988); 2000'li yıllarda ise son boyut olan "*hoşgörü-kısıtlama*" boyutu eklenmiştir (Hofstede ve Minkov, 2010: 243). Hofstede'nin kültür boyutları, aşağıdaki şekilde ana hatları ile açıklanabilir:

#### **2.3.1. Güç Mesafesi**

Güç mesafesi boyutu, bir ülkede yaşayan bireylerin, gücün paylaşımı konusunda aralarında eşitsizlik düzeyinin varlığını kabul etmesi ya da etmemesi arasındaki tercihidir (Hofstede, 1993: 89). Toplumların ve grupların güç düzeyi düşük olan bireylerinin, gücün eşit bir biçimde paylaşılmadığını kabul etmesi ve bu eşitsizliği olağan bulması, bu güç aralığının yüksek olduğunun göstergesidir. Gücün dengesiz paylaşımı örgütlerde ve toplumlarda sık görülmektedir ve bireyler var olan

bu eşitsizliğin bilincindedir (Hofstede ve Bond, 2001: 10). “*Tüm toplumlar eşit değildir; ama bazıları diğerlerinden daha fazla eşit değildir*” (Hofstede, 1993: 89).

Bir örgütteki işgörenlerin arasında gücün dengesiz olarak bölüşülmesinin, örgütlerin temelini oluşturduğunu belirten Hofstede (1980), güç bölüşümündeki haksızlıkların ve karmaşıkların giderilerek denetim altına alınması gerektiğini belirtmektedir (Hofstede, 2001: 82). Güç mesafesi aralığının yüksek olduğu ülkelerde, her bireyin belirli bir toplumsal konumu vardır; ileri yaştaki bireylere saygı duyulur ve bu durum bir konum göstergesi gibi algılanır. Güç mesafesi aralığının düşük olduğu ülkelerde ise, bireyler güçlerini kullanmak istemezler (Mooij ve Hofstede, 2002: 63). Bir toplumun güç aralığının belirlenmesi, ebeveynlerin evlatlarına boyun eğmeyi öğretmesi ya da inisiyatif almayı öğretmesi arasındaki tercihi sonucunda şekillenmektedir (Hofstede ve McCrae, 2004: 62). Aşağıdaki tabloda, güç mesafesi boyutu iki farklı düzeyde karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

**Tablo 6. Güç Mesafesi Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Belirgin Ayrımlar**

<b>Küçük Güç Mesafesi</b>	<b>Büyük Güç Mesafesi</b>
Toplumdaki eşitsizlik düzeyi düşüktür	Güçlü kesimin ayrıcalıkları bulunur
Güçlü kişiler sahip oldukları gücü kullanmaktan kaçınırlar	Güçlü kişiler sahip oldukları gücü kullanmaktan çekinmezler
Hiyerarşinin hakkaniyetli işlemesi önceliklidir	Hiyerarşi, olağan bir eşitsizlik anlamına gelmektedir
Çalışanlar liderlerden farklı görülmezler	Çalışanlarla liderler arasındaki fark dikkat çekicidir
Gücün uygulanması yasaldır	Güçlü kişiler iyiye ve kötüye kendileri karar verir
Güçlü kişilerle güçsüz kişiler birlik içindedir	Güçlü kişilerle güçsüz kişiler çelişki içerisindedir
Yaşı geçkin kişilerden çekinilmez	Yaşı geçkin kişilere hürmet edilir

Hofstede (2001:87) IBM firmasındaki çalışanlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, güç mesafesinin en fazla görüldüğü ülkenin 104 puan ile Malezya olduğunu, Türkiye'nin ise 66 puan ile 18.ci sırada bulunduğunu belirtmektedir. Güç mesafesinin en az görüldüğü ülke ise, 11 puan ile 53.cü sırada yer alan Avusturya olmaktadır.

### 2.3.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumdaki bireylerin “*yapılandırılmamış durumlara karşın yapılandırılmış olmayı tercih ettiği derece*”, olarak ifade edilmektedir. “*Yapılandırılmış durumlar*”, nelerin istenmesi gerektiğinin net bir biçimde belirtildiği durumlardır (Hofstede, 1993: 90; Hofstede, 2001: 161). Bu durumlar, yazılmış olan veya gelenek-göreneklele geçmişten taşınan kurallardır. Yapılandırılmamış durumlar ise; farklı, güncel, alışılmışın ve normalin dışındaki durumlardır. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin fazla görüldüğü ülkeler; katı kurallara, normlara ve tek bir doğruya odaklanarak hareket ederler ve “*farklı olanın tehlikeli olduğu*”, görüşünü desteklerler. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin az görüldüğü ülkelerde ise, bireyler daha özgür biçimde yaşamlarını sürdürürler ve “*farklı olanın merak uyandırıcı olduğu*”, görüşünü benimserler (Hofstede, 1993: 90).

Alanyazınsal çalışmalar, belirsizlikten kaçınma düzeyinin fazla olduğu ülkelerde insanların ruhsal anlamda daha hassas olduklarını ve agresif tutumlarla güdülendiklerini göstermiştir. Belirsizliği onaylayan ülkelerde ise, alışılmışın dışındaki fikirlere daha anlayışlı yaklaşıldığı, kurallara bağlılığın az olduğu ve başka fikirlerin birlikte hareket etmesine daha yatkın oldukları; ayrıca, bireylerin reformcu ve girişken bir yapıya sahip oldukları görülmektedir (Hofstede ve Bond, 1988: 11). Tabloda, belirsizlikten kaçınma boyutu iki farklı düzeyde karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.



**Tablo 7. Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Belirgin Ayrımlar**

<b>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</b>
Hayattaki belirsizliklerin bilincinde olunur ve olağan karşılanır.	Hayattaki belirsizliklere devamlı müdahale edilir ve riskli olarak algılanır.
İçsel denetim, sakinlik ve güven hakimdir.	Gerginlik, bunalım ve endişe hakimdir.
Değişik olana ilgi gösterilir.	Değişik olan sakıncalı olarak görülür.
Oluşan karmaşıklık durumunda sakindir.	Her şey açık ve belirgin olmalıdır.
Duygular açıkça ifade edilebilir.	Duygular açıkça ifade edilemez.
Bireyler farklı görüşlere ve öğrenmeye eğilimlidir.	Bireyler belirli standarda göre hareket ederler.
Gençlere karşı olumlu yaklaşım gösterilir.	Gençlere karşı olumsuz yaklaşım gösterilir.
Standartlar değiştirilebilir.	Standartlar değiştirilemez.
Çalışma sırasında ara verilmesi, gerekli ve doğrudur.	Sürekli çalışır vaziyette olmak, doğru olarak görülür.

Hofstede (2001)'in yaptığı araştırmada belirsizlikten kaçınma puanlarına göre; ilk sırada yüksek kaçınma düzeyi 112 puan olan Yunanistan yer almaktadır. Aynı zamanda Türkiye'de 85 puan ile yüksek bir belirsizlikten kaçınma düzeyine sahiptir. Kaçınmanın az görüldüğü ülkeler ise, 29 puanla İsveç ve 23 puanla Danimarka olarak belirlenmiştir (Hofstede, 2001: 151,187).

### **2.3.3. Bireysellik- Toplumsalcılık**

Toplumsalcılıkta, bireyin aidiyet duyduğu bir kesime, özellikle de aileye olan bağlılığın, vefanın ve hürmetin gösterilmesinin gerekliliği, erken yaşta bireye öğretilmektedir. Bireyler, kendilerini güvende hissettiği topluluğun bir parçası olur ve yaşanan zorluklar karşısında hep destek beklerler. Bireyci toplumlarda ise, erken yaşlarda kişilere “biz” yerine “ben” düşüncesinin gerekliliği aşılmalıdır.

Bu kültürde, herkesin kendine özel bir yaşam alanının olması gerektiği görüşü egemendir (Hofstede, 1993: 89-90). Toplumsalcı yapı; kişilerin birbirleriyle yakın ilişkiler kurmasının ve olaylara toplumsal bakış açısıyla yaklaşılmasının gerektiğini ve yalnızca kendi çıkarlarını değil üyesi oldukları topluluğun da çıkarlarını koruması gerektiğini savunur. Burada ebeveynlere ek olarak akrabalarla da (dayı, teyze, hala, büyükler vs.) gerekli bütünlüğün sağlanması ve karşılıklı güven duygusunun oluşması beklenmektedir.

Dünyadaki her milletin kendine özgü benimsediği, yetiştiği ve öğrendiği kurallar vardır. Bireysellik ve toplumsalcılık boyutu da ülkelere göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, Batı ülkelerinde çoğunlukla bireysellik görülürken, Doğu ülkelerinde çoğunlukla toplumsalcılık görülmektedir (Hofstede, 2001: 225). Toplumsal yapıda, birey kuracağı ilişkilerde ve vereceği kararlarda ait olduğu kesim tarafından etkilenmektedir. Bireysel yapıda ise, bireyin seçimlerinden ve kararlarından yalnızca kendisi sorumludur. Ayrıca bu kültürde yetişen kişilerin, kendilerine yetebilme, yönetebilme ve krizler karşısında inisiyatif alabilme becerisine sahip olması beklenir. Bireyin genellikle etrafındakileri dinlemesi ve yerine getirmesi, bireysel kültürde yaşayanlar için hoş karşılanmamaktadır (Hofstede, 2001: 229). Aşağıdaki tabloda, bireysellik-toplumsalcılık boyutu iki farklı düzeyde karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

**Tablo 8: Bireysellik- Toplumsalcılık Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Belirgin Ayrımlar**

<b>Bireysellik</b>	<b>Toplumsalcılık</b>
Kişiler özel hayatlarıyla ve aileleriyle daha ilgilidirler.	Kişiler aile, akraba, arkadaş gibi çoğunluğu kapsayan bir kitle daha ilgilidirler.
“Ben” görüşü egemendir.	“Biz” görüşü egemendir.
Özel yaşantılar paylaşılmaz.	Özel yaşantılar saklanmamalıdır.
Karmaşık durumlar oluşabilir.	Düzen mutlaka kurulmalıdır.
Kuralların çiğnenmesi “suçluluk” hissine neden olur.	Kuralların çiğnenmesi “utanç” hissine neden olur.
İlişki, iş üzerine kuruludur.	İş, ilişki üzerine kuruludur.
Eğitimin amacı, kişinin öğrenmesi için ne yapılması gerektiğinin gösterilmesidir.	Eğitimin amacı, kişiye ne yapılacağına gösterilmesidir.
İşgörenler, çalıştıkları örgütte öncelikle kişisel faydayı dikkate almaktadır.	İşgörenler öncelikle çalıştığı örgütün faydasını dikkate almaktadır.

Çalışmalar sonucunda, en yüksek bireyselliğe sahip olan ülke 91 puan ile Amerika Birleşik Devletleri iken, Türkiye 37 puan ile düşük bireysellik özelliği göstermekte ve en düşük bireyselliğe sahip olan ülke ise 12 puan ile Venezuela olarak belirtilmektedir (Hofstede, 2001: 215).

### 2.3.4. Erillik- Dişillik

Hofstede (1980)'in dördüncü boyutu olarak yazında geçen erillik-dişillik boyutu, kişinin cinsine göre üzerine biçilen değerlerin paylaşılması, olarak tanımlanmaktadır. Kadınlara atfedilen görevler, tüm kültürlerde erkeklere atfedilen görevlerden belirli yönlerle ayrılmaktadır. Fakat bazı kültürlerde bu ayrım daha keskin sınırlara sahiptir (Hofstede, 1993: 90). Eril kültürlerle bağdaştırılan kazanma arzusu, hırslı kişilik, yarış halinde olmak, iş bitirmeye odaklanmak gibi değerler iken; dişil kültürlerle bağdaştırılan, daha iyi iletişim kurmak, insana odaklanmak, anlayışlı, hoşgörülü ve uyumlu olmak gibi değerlerdir. “İddialı” birey “eril”, “besleyici” birey “dişil” olarak adlandırılmaktadır. Eril ve dişil kültürlerde görülen bu değerler, bazı ülkelerde kalıcı yargılar olarak görülmekte ve genellikle sorgulanmayacak ve değiştirilmeyecek kadar kalıplaşmış bir bakış açısına sahiptir (Hofstede ve Bond, 1988: 11; Hofstede, 2001: 280).

Hofstede'in çalışmalarından elde edilen bulgulara göre, kadınlara atfedilen görevler kültürler açısından değerlendirildiğinde, erkeklere atfedilen görevlere göre daha çok benzerlik göstermektedir. Cinsiyet görevlerindeki tercihler, ailede ve büyüklerde görülen davranışlar sonucunda küçük bireylerin gelişiminde yer edinmekte ve bir örnek oluşturmaktadır (Hofstede, 2001: 280). Aşağıdaki tabloda, dişillik- erillik boyutu iki farklı düzeyde karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

**Tablo 9. Erillik- Dişillik Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Belirgin Ayrımlar**

<b>Dişillik</b>	<b>Erillik</b>
Karşı cinsler arasında görev farklılığı en az düzeydedir.	Karşı cinsler arasında görev farklılığı en yüksek düzeydedir.
Aileler, evlatlarının ilgi ve hürmet göstermesini sağlamalıdır.	Evlatlar, ailelerine her koşulda ilgi ve hürmet göstermelidir.
İş hayatına ve özel hayata eşit zaman ayrılır.	İş hayatı, özel hayatın önüne geçmektedir.
İş hayatında iktidar sahibi olmayanlara da ılımlı yaklaşılmaktadır.	İş hayatında iktidar sahiplerine büyük ilgi gösterilmektedir.
Politikada çok fazla kadın yer almaktadır.	Politikada az sayıda kadın yer almaktadır.
Kadın ve erkek, duygularını rahatlıkla yaşayabilirler.	Erkekler, kadınlara oranla duygularını rahatlıkla yaşayamazlar.
Ailede annelerin yetkisi ön plandadır.	Ailede babanın yetkisi ön plandadır.
Cinsellik normal bir dürtü olarak karşılanır.	Cinselliğe karşı ön yargı vardır ve tabu olarak karşılanır.

Hofstede (2001)'in araştırmasında, en yüksek eril yapıya sahip olan ülke 95 puan ile Japonya olurken, İsvet 5 puan alarak en düşük ülke olmuştur. Türkiye'nin ise, 45 puan ile orta derecede eril bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir (Hofstede, 2001: 286).

### **2.3.5. Uzun Dönem Odaklılık- Kısa Dönem Odaklılık**

Hofstede (1980), geliştirdiği dört kültür boyutunun ardından, uzun/kısa dönem odaklılık olarak beşinci boyutu çalışmasına eklemiştir. Bu boyut, Kanadalı Michael Harris Bond tarafından toplam 23 ülkede öğrenim görenlere uygulanarak geliştirilmiş ve eklenmiştir. Uzun dönem odaklılık; bir toplumun faydacı yaklaşımı ve ileriye dönük bakış açısını, risk almaya yatkınlığı ve farklılıkları benimseme durumu iken; kısa dönem odaklılık, toplumun kendisinden önceki zaman aralığını referans kabul etmesi, köklerinden ve tarihinden kopmadan normların gerekliliğine uygun hareket etmesi ve yakın zamana yönelik stratejiler geliştirmesi gibi değerleri içermektedir (Hofstede, 1993: 90; Hofstede, 2001: 355)

Uzun dönem odaklı kültürün benimsendiği ülkelerde, çocukların isteklerinin hemen karşılanmaması, idealleri doğrultusunda teşvik edilmeleri ve girişken yapıda olmaları için desteklenmesi gerektiği düşünülür. Ayrıca toplumsal olarak kabul görmüş direktiflere çok değer verilmez. Kısa dönem odaklı kültürün benimsendiği toplumların, göreneklerine karşı gösterdikleri saygı, oluşacak yeni görüşlere ve değişikliklere olanak vermemektedir; ayrıca bu toplumlarda üstler ve astlar devamlı olarak denetlenmekte ve performansları ölçülmektedir (Hofstede, 2001: 361-363). Aşağıdaki tabloda, kısa dönem odaklılık- uzun dönem odaklılık boyutu iki farklı düzeyde karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

**Tablo 10. Uzun/Kısa Dönem Odaklılık Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Belirgin Ayrımlar**

<b>Kısa Dönem Odaklılık</b>	<b>Uzun Dönem Odaklılık</b>
En dikkat çekici olaylar, “geçmişte” gerçekleşmiştir.	En dikkat çekici olaylar “gelecek” te gerçekleşecektir.
Bireyler kararlılıklarını değıştirmezler.	Bireyler değışen koşullara kolaylıkla uyum sağlarlar.
Doğru ve yanlış, toplumsal normlara göre belirlenmektedir.	Doğru ve yanlış, koşullara göre değışmektedir.
Gelenek ve görenekler doğrultusunda hareket edilmektedir.	Gelenek ve görenekler, yeniliklerle beraber şekillenmektedir.
İnsanlara gerekli hizmeti sağlamak, en önemli görevdir.	“Tasarruf” ve “sebat”, en önemli görevdir.
Bireyler, kazançlarını finansal değeri taşıyan kağıtlara yatırırlar.	Bireyler, kazançlarını taşınmaz mal üzerine yatırırlar.
Utanma hissi herkesi kapsayan bir duygu değildir.	Utanma duygusu herkesi kapsar.

Uzun dönem odaklılığı en yüksek olan ülke 118 puan ile Çin’dir ve onu sırayla Hong Kong, Tayvan, Japonya gibi Doğu Asya ülkeleri izlemektedir. Amerika Birleşik Devletleri 29 puan, İngiltere ise 25 puan alarak, yakın dönem odaklı ülkeler olarak nitelendirilirken; Nijerya 16 puan alarak kısa dönem odaklılığı en az olan ülke olarak saptanmıştır (Hofstede, 2001: 356).

### **2.3.6. Hoşgörü- Kısıtlama Kültür Boyutu**

Hofstede, 1991’de yayımladığı “*Culturels and Organizations*” isimli kitabının 2010 yılında Michael Minkov ile birlikte genişlettiğı baskısında, son bir boyut eklemiştir. Hoşgörü-kısıtlama boyutu; bireylerin yaşamlarından memnun olmalarını sağlayacak isteklerinin denetlenmesi ya da giderilmesi karşısında tercih yapabilme durumudur. Kısıtlamanın karşıtı olan hoşgörü; hayatın tadını çıkarmak ve keyfe düşkünlükle ilgili olan insani ihtiyaçların bir gereklilik olarak görüldüğü ve belirli sınırlar çerçevesinde bu heveslerin karşılanması desteklenmesi, olarak tanımlanmaktadır (Hofstede ve Minkov, 2010: 519).

Hoşgörü; bireylerin dostlarla hoşnut olarak vakit geçirmesi, etkinliklere katılması ve hobilerine zaman ayırması gibi durumların toplum tarafından teşvik edilmesi, şeklinde açıklanabilir. Tam tersi boyut olan kısıtlılık ise; bireylerin tatminlerini denetim altında tutan ve hayata karşı coşkuların toplumsal kurallar gereğince “düzenlenmesi” ya da rahatça yaşanmaması gerektiğini savunan bir kültürü yansıtmaktadır (Hofstede ve Minkov, 2010: 281; Minkov, 2007: 2).

Aşağıdaki tabloda, hoşgörü-kısıtlama boyutu, iki farklı düzeyde karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

**Tablo 11. Hoşgörü-Kısıtlama Boyutunun İki Kutbu Arasındaki Ana Ayrımlar**

<b>Hoşgörü</b>	<b>Kısıtlama</b>
Hayattan keyif alan bireylerin oranları fazladır.	Hayattan keyif alan bireylerin oranları daha azdır.
Bireylerde kendi hayatını yönetebilme gücü vardır.	Bireylerde kendi hayatını yönlendirmede savunmasızlık hissi vardır.
Bireyin kendine ayırdığı vakti çok değerlidir	Bireyin kendine ayırdığı vakti çok değerli değildir.
Dostluk ilişkilerine karşı gösterilen ilgi fazladır.	Dostluk ilişkilerine karşı çok ilgi gösterilmez.
Tutumlu olmak çok gerekli görülmez.	Tutumlu olmaya özen gösterilir.
Halk çoğunlukla rahatına düşkündür.	Halk çoğunlukla disiplinli hareket eder.
Hayata karşı daha ılımlı yaklaşılır.	Hayata karşı daha kötümser yaklaşılır.
Yapıcı tutum egemendir.	Sinik tutum, egemendir.
Bireyler kendilerini daha dinç görmektedirler.	Bireyler kendilerini daha yorgun görmektedirler.
Kalp rahatsızlıklarından hayatını kaybedenlerin sayıları daha azdır.	Kalp rahatsızlıklarından hayatını kaybedenlerin sayıları daha fazladır.

Kısıtlı toplumlarda yaşayan bireylerin küçümseyici yaklaşıma daha fazla yatkın oldukları ve böyle bir topluluğun mutsuzluk ve karamsar düşünceler yarattığı da vurgulanmaktadır. Bu kültürlerdeki insanlarda çoğunlukla sinizmin görülmesi en önemli sonuçlardan biridir (Hofstede ve Minkov, 2010: 289). Hoşgörünün egemen olduğu kültürlerde yetişen kişilerin ise, değişime ve dönüşüme karşı daha ilgili ve istekli olduğu düşünülmektedir. Bu kültürlerde, düşünce özgürlüğüne verilen önem çok yüksek düzeydedir. Kısıtlama düzeyi yüksek olan toplumlarda ise, düşünce özgürlüğüne gereken ilgi ve önem gösterilmez; kişiler, verilen görevlerde yanlışlık veya eksiklik yaptığında üstleri tarafından eleştirileceklerini bildiğinden işlerine karşı daha gergin ve tedirgin yaklaşmakta ve bu durum astları değişime kapatmakta; ayrıca onlarda güdülenme eksikliğine de neden olmaktadır (Hofstede ve Minkov, 2010: 295; Pado ve Tezcan, 2018: 288).

93 ülkeden elde edilen verilere göre; hoşgörü boyutunun Kuzey ve Güney Amerika, Batı Avrupa ve Afrika'nın bazı bölgelerinde yüksek olduğu; kısıtlayıcı toplumların ise, Doğu-Avrupa, Asya ve İslami değerlerin baskın olduğu topraklarda yaygın olduğu görülmektedir. Türkiye'nin ise aldığı 49 puan ile ortalama bir değer aldığı ifade edilmektedir (Hofstede, 2011:15). Hoşgörü ve kısıtlama boyutunun geçmişten bugüne incelenmesi yapılmış ve iki boyut arasındaki ayrımın niçin oluştuğunu net ifade etmenin oldukça güç olduğu belirtilmiştir (Hofstede ve Minkov, 2010: 296).

Yapılan açıklamalar ışığında; hoşgörülü, anlayışlı ve ılımlı yaklaşan tüm toplumların hem aile hem de iş yaşamlarında güçlü ilişkiler kurabileceğini, yaşadıkları kültüre fayda sağlayacak çözümler üretebileceğini, böylece geleceğe dair umutların sürdürüleceği ve öncelikle kişinin kendisine değer katacağı düşünülebilir. Ters olarak kısıtlamaların ve katı kuralların hüküm sürdüğü toplumlarda ise; kişilerin heveslerinin kırıldığı, baskılarla gelişimin önüne geçildiği, gerçek duyguların yaşanması yerine mecburiyetten kaynaklanan yapay duyguların yaşandığı düşünülebilir. Dolayısıyla insanların, yaratıcılıklarının yok edilmesine neden olacak tüm kuralların karşısında olması, atılabilecek en mantıklı adım olacaktır.

Hofstede (1980; 1991; 2001)'nin ulusal kültür boyutları araştırması, alanyazında öncü niteliğinde ve geniş kapsamlı bir çalışma olmasından dolayı, geçerliliğini ve önemini günümüzde de korumaktadır. Yazında Hofstede (1980)'in kültür sınıflandırmasına yöneltilen eleştiriler de bulunmaktadır. Kim (1994: 85-123), Schwartz (1992)'in Hofstede (1980)'e getirdiği eleştirilerin; örnekleme ülkelerinin genelleme yapılması için yeterli olmadığı, zamanla birlikte oluşan değişimlerin göz ardı edildiği, değerlerin evrensel olarak kabul edilmesi gibi sorunların olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Hofstede (1980) çalışmasında da yeterli düzeyde kapsayıcı olmaması ve insanlara yöneltilecek başka sorularla boyutların genişletilebileceğini kitabında yazmıştır.

Hofstede (1980)'e karşı yapılan bir başka eleştiri ise, yalnızca bir tane çok uluslu şirketi örneklem olarak seçmesi ve tek bir işletmeden veri elde etmesidir (Irwin, 2005). Hofstede (1980) ilk araştırmasında kültür boyutlarını sınıflandırmak için batı anlayışı için geliştirdiği ölçütleri doğu anlayışına da uygulamak istemesinden dolayı da eleştirilmiş; bu yüzden ilerleyen çalışmasında Konfüçyüs

değerlerini (kısa dönem- uzun dönem, zaman unsuru) beşinci boyut olarak çalışmasına eklemiştir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 157).

## **2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Kuramsal Temellere Dayandırılarak Açıklanması**

### **2.4.1. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

Paternalist bir ilişkide, lider astları ile bireysel olarak ilişki kurmakta ve onlara adeta bir anne/baba gibi özen göstermektedir. Bunun karşılığında da astlar liderlerine güvenmekte ve bağlılık göstermektedir (Aycan ve Kabasakal, 2006: 474). Paternalist liderler, astlarına iş dışındaki yaşantıları için de gerekli desteği ve özeni gösterirken, onlar da liderini sorgulamadan istenen sadakat ve uyumu gösterirler (Erben, 2004: 351). Paternalist lider, gösterdiği korumacı davranış ve desteğin karşılığında, astlarının da kendisinin isteklerine ve kurallarına uymalarını ister (Pellegrini vd., 2010: 392). Örneğin yapılan araştırmalar, Türk kültürünün, yüksek güç mesafesi ve çoğulcu kültür yapısı nedeniyle paternalizm anlayışı ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Türk kültüründe astlar; liderlerinin kendilerini yönetmesi gerektiğine, liderleriyle uyum içinde olmaları ve liderlerin özel hayatlarına dahil olması gerektiğine inanır ve bunlardan mutlu olurlar (Pellegrini ve Scandura, 2006: 270; Aycan ve Kanungo, 2000: 41).

Sinizmdeki inanç ise; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin bireysel çıkarlar için yok edildiği yönündedir (James, 2000: 26). Örgütsel sinizm, “*bireyin istihdam edildiği örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutumu*”, olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998: 342). Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki “sosyal mübadele kuramı” ve “beklenti kuramı”na dayandırılarak açıklanabilir. Bartlett (1999) sosyal mübadele kuramını “*bireylerin ve grupların sosyal çevreye kaynaklar vermesi ve onlardan çeşitli kaynaklar alması*”, şeklinde tanımlamıştır. Bu kuram, işgörenler ile örgüt arasındaki önemli unsurların değişimiyle ilgili olmakta ve birbirlerine karşı olan yükümlülükleri de kuramının esasını oluşturmaktadır. Bu kurama göre, her iki tarafında birbirlerine gerekli faydayı sağlamasıyla bu yükümlülük devam edecektir (Sezgin vd., 2016: 417). Buradaki ilişkide, verilen sözler yazılı olarak ifade edilmemekte, iki tarafın algısına göre belirlenmektedir (Robinson vd., 1994: 139).



Dolayısıyla paternalist liderin işgörenden beklediği saygı, uyum, bağlılık gibi temel değerlerin karşılığında, lider de üstüne düşen desteği, sevgiyi ve ilgiyi işgörene göstermekte ve böylelikle işgörenin örgütüne karşı oluşacak olan güvensizlik, kuşku ve karamsarlık gibi sinik yaklaşımların ortaya çıkmasının önüne geçilecektir. Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti kuramı; insanların karşısına çıkan alternatifler arasından akılcı davranarak kendisi için faydalı olanı seçmesidir. İnsanların seçim yapmasını kolaylaştıran unsurlar ise; değer, beklenti ve araçsallıktır.

Değer; bireyin ulaşmak isteği sonuca karşı duyduğu ilgidir. Bireyin ulaştığı sonuçlar, yalnızca kendi tercihleri doğrultusunda değil, bireyin dışında gelişen unsurlar sonucunda da gerçekleşebilir. Alternatifler arasından seçim yapacak olan birey, bu seçimde başaracağına olan inancıyla seçim yapar ve bu inanca “beklenti” denilmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5-6). Diğer bir ifadeyle beklenti kuramı; yapılan bir davranışın istenilen sonuca ulaşacağına duyulan inançtır ve davranış-sonuç ilişkisini ifade eder (Onaran, 1981: 73).

Birey, verdiği emek karşılığında ulaşmayı hedeflediği sonuç ile ulaştığı sonucun birbirine yakın olmasını bekler. Beklentinin karşılanmadığı durumlarda ise, örgüte karşı güvensizlik ve tatminsizlik yaşayacaktır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 6). İşgörenlerin beklentilerinin gerçekleşmemesi veya yeterli olmadığı durumlarda; örgütlerine karşı sinik yaklaşımların artacağı, örgütsel sinizmin yaşanacağı ve işten uzaklaşmaların olacağı düşünülmektedir (Chiaburu vd., 2013: 5). Naus (2007) sinik bireylerin; örgütlerinin adaletli, dürüst, güvenilir olacağına dair beklentiler içinde olduğunu, fakat yanıldıklarını gördüklerinde sinir, öfke ve hayal kırıklıkları yaşayacaklarını belirtmiştir. İşgörenlerin, paternalist liderden; adil olma, dürüst ve samimi ilişkiler kurma, ilgili ve güvenilir olma gibi beklentilere girmesi sonucu, liderin de bu istekler doğrultusunda davranması, örgütlerdeki sinizmi azaltmakta önemli bir etken olacaktır.

Bu açıklamalar sonucunda, paternalist liderliğin örgütsel sinizmi anlamlı ve olumlu yönde etkilediği öne sürülebilir. Paternalist liderin astlarla yakın ilişki kurması, onlara destek olması ve samimi bir ortam yaratması, örgütlerde oluşacak güvensizliklerle, olumsuz düşünce ve davranışlarla ve karamsarlıklarla mücadele etmede, özellikle Türkiye gibi çoğulcu ve yüksek güç mesafesine sahip ülkeler için faydalı olacağı düşünülebilir. Ülkemizde paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde yeterli çalışma bulunmamakla birlikte; Arslan (2016) ve Mete ve Serin

(2015) yaptığı araştırmada da anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Yukarıdaki açıklamaların ışığında, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H1:** Paternalist liderliğin, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi beklenmektedir.

**H1a:** Paternalist liderliğin bilişsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi beklenmektedir.

**H1b:** Paternalist liderliğin duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi beklenmektedir.

**H1c:** Paternalist liderliğin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi beklenmektedir.

#### **2.4.2. Hoşgörü- Kısıtlama Boyutu ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

*Hoşgörü-kısıtlama* boyutu, Hofstede'in 1991 yılında yayımladığı *Culture and Organizations* adlı kitabından sonra, 2010 yılında Minkov ile birlikte genişletilmiş olan altıncı boyuttur. Bu boyut, bireylerin ahlaki kodlamalarını kapsayan bir boyuttur. Hoşgörülü toplum, "*hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının göreceli olarak serbest doyumuna izin veren toplum*", olarak tanımlanırken; kısıtlamacı toplum ise, "*temel ihtiyaçları kontrol altında tutan ve katı sosyal normlar aracılığıyla ihtiyaçları düzenleyen bir toplum*", olarak ifade edilmektedir (Hofstede ve Minkov, 2010). Hoşgörü boyutunun yüksek olduğu toplumlar, bireylerin arzularını ve heveslerini özgürce yaşaması gerektiğine inanmakta ve onları teşvik etmek için çabalamaktadır. Kısıtlama boyutunun baskın olduğu toplumlarda ise, insanların isteklerinin ve zevklerinin belirli sınırlar çerçevesinde ve kurallar doğrultusunda yaşanması gerektiğine ve toplumun düzeninin sınırlamalarla sağlanacağına inanırlar. Hoşgörülü kültürlerde düşünce özgürlüğüne verilen önem, kısıtlayıcı kültürlerle oranla daha fazladır. Kısıtlayıcı kültürlerde; uyum gösterme, kadercilik ve itaat gibi yaklaşımların baskın olması, çalışma yaşamındaki verimliliği ve tatmini etkilemektedir (Maclachlan, 2013).

Hoşgörü- kısıtlama boyutu ile örgütsel sinizm ilişkisini açıklamada sosyal yargılama kuramından da söz edilmektedir. Sosyal yargılama kuramına göre; "*kuvvetle bağlanılan bir tutumun kendinden farklı görüşleri ret alanı, kabul alanından daha geniştir. Yani kontrast mekanizmasını kullanarak o görüşleri kendi*

*görüşünden daha farklı görüp reddetme olasılığı daha fazladır. Buna karşılık fazla kuvvetle bağlanılmamış olan tutumların farklı görüşleri kabul alanı red alanından daha geniştir.”* (Ertürk, 2010:150). Bu tanım doğrultusunda, kısıtlılık oranı yüksek olan toplumların yapısı, işleyişi ve anlayışları sosyal yargılama kuramı çerçevesine dayandırılarak açıklanabilir.

Bu bilgiler ışığında; bir toplumda veya örgütte hoşgörü düzeyinin azalmasının, insanların daha çok karamsar, mutsuz ve memnuniyetsiz olmalarına neden olacağı düşünülebilir. Hoşgörülü toplumlarda; çalışanların birbirlerine ve işlerine karşı anlayışla ve ilgiyle yaklaşımları, işlerinden memnuniyet duymaları performanslarının ve etkinliklerinin artmasını sağlar. Bu olumlu gelişmeler sonucunda da örgüt amaçlarının başarıyla gerçekleştirilme olasılığının da artabileceği düşünülebilir. Fakat, kısıtlılığın hâkim olduğu kültür veya örgütlerde bireylerin yeterince keyif alamadıkları ve güdülenemedikleri; bu nedenle örgütlerine olan sevgi, ilgi ve bağlılık gibi olumlu duygular besleme olasılıklarının azalarak başarı ve verimlilikte düşüşlerin yaşanabileceği öngörülebilir.

Hofstede ve Minkov (2010)'un çalışmasında, Türkiye'nin hoşgörü seviyesi 49 puan olarak hesaplanmış ve bu, ortalama bir seviye olarak belirlenmiştir. İşgörenlerin, örgütlerinde yaşayacağı sınırlamalar, kurallar ve baskılar örgütlerine karşı hissedecekleri; güven, adalet, ilgi ve bağlılık gibi birçok olumlu duyguların yaşanmasının önüne geçmekte ve “*örgüte karşı olumsuz duygu ve davranışların tümü*” (Andersson ve Bateman, 1997), şeklinde tanımlanan örgütsel sinizmin yaşanmasına neden olabilmektedir. Bir örgütte; düşüncelerin ve isteklerin özgürce ifade edilememesi, karar verme yetkisinin bulunmaması, gelecek umudunun yerini kaygıların alması ve heveslerin hoş karşılanmaması vb. gibi yapılan tüm baskı ve sınırlamaların, örgütlerde korkuya dayalı bir verimliliğin sağlanmasından ve mecburiyet temelli bir hizmet anlayışından daha öteye gidilemeyeceği öngörülebilir. Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H2:** Hoşgörü boyutunun, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu beklenmektedir.

**H2a:** Hoşgörü boyutunun, bilişsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu beklenmektedir.

**H2b:** Hoşgörü boyutunun, duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu beklenmektedir.

**H2c:** Hoşgörü boyutunun, davranışsal sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu beklenmektedir.

#### **2.4.3. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkinde Hofstede (2010)'in Hoşgörü- Kısıtlama Kültür Boyutunun Etkisi**

Güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, Türkiye gibi çoğulcu toplumlarda, paternalist liderliğin örgütsel sinizmi anlamlı ve olumlu yönde etkileyebileceği düşünölmektedir. İki değişken arasındaki ilişkide, Hofstede (2010)'in hoşgörü boyutunun yüksek olduğu kültürlerde; anlayış, eğlence, keyif almak gibi temel insani ihtiyaçları yok saymaması ve desteklemesinden dolayı paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisine anlamlı ve olumlu yönde aracılık edebileceği varsayılmaktadır. Kısıtlama boyutunun yüksek olduğu kültürlerde; insanların sınırlandırılması, kurallarla yönetilmesi, kişisel zevklerin hoş karşılanmaması ve eleştirilmesinden dolayı, paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisine kısıtlama boyutunun, anlamlı fakat olumsuz yönde aracılık edebileceği varsayılmaktadır. Doğu ve Batı kültürlerine göre bu değişkenlerin yönü farklılık gösterebilmektedir. Türkiye'nin Doğu kültürüne sahip olmasından dolayı, öne sürölen aşağıdaki hipotezler, Doğu kültürünün esasları çerçevesinde geliştirilmiştir.

**H3:** Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde hoşgörü- kısıtlamanın düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.

**H3a:** Paternalist liderlik ve bilişsel sinizm ilişkisinde hoşgörü- kısıtlamanın düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.

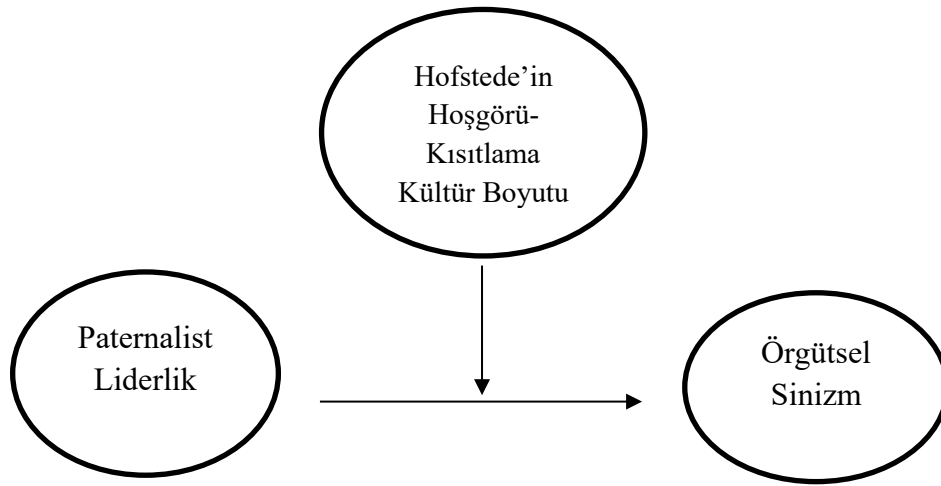
**H3b:** Paternalist liderlik ve duyuşsal sinizm ilişkisinde hoşgörü- kısıtlamanın düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.

**H3c:** Paternalist liderlik ve davranışsal sinizm ilişkisinde hoşgörü- kısıtlamanın düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Paternalist liderliğin örgütsel sinizm ile ilişkisinde Hofstede'in Hoşgörü-Kısıtlama Boyutunun etkisi ile ilgili model aşağıdaki şekilde görülmektedir.



#### 1.2.Evren ve Örneklem

Çalışmanın örneklemini, Balıkesir ve İstanbul'da bulunan AVM'lerdeki mağazalarda satış danışmanı olarak çalışan toplam 400 işgörenden oluşmaktadır. Elde edilen 400 anketten 13 tanesinde, bazı kısımlarda tespit edilen eksikler sonucunda çalışmaya 385 adet anket dahil edilmiştir. Anketler, araştırmacının kendisi tarafından dağıtılmış olup, yanıtlamaları için süre tanınmıştır. Anket formundaki ifadeler, 1= Hiç Katılmıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum arasındaki 5'li Likert halindeki ölçeklerle ölçülmüştür.

#### 1.3.Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Paternalist Liderlik Ölçeği:** Araştırmada paternalist liderliğin ölçülmesi için, Aycan vd. (2006) tarafından "Kültürler Arası Liderlik" anketinin onaylanmış 10 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmakta olup; 10 maddeli ölçeğin örnek ifadesi, "yöneticim, çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir", şeklindedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır.

Ulusal yazında paternalist liderlik ölçeğini ilk geliştiren Aycan vd. (2006), ( $\alpha=0,87$ )’dir. Uluslararası yazında ise Pellegrini ve Scandura (2006)’nın ölçeği ( $\alpha=0,85$ ) ağırlıklı olarak kullanılmaktadır.

**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Araştırmada, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen 13 maddeli “örgütsel sinizm ölçeği” ölçeği uygulanmıştır. Ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilen 14 maddelik ölçeğin düzenlenmiş halidir. Örgütsel sinizm ölçeği; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç alt boyuta ayrılmıştır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayıları 0,89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bilişsel boyutuna örnek ifade “ çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir”, duyuşsal boyutuna örnek ifade ise “çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım”, davranışsal boyutuna örnek ifade “başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum” şeklindedir. Uluslararası yazında örgütsel sinizm ölçeğini ilk geliştiren Brandes vd. (1999) ( $\alpha= 0,91$ )’dır. Türkiye’de ise Erdost vd. (2007) Brandes vd. (1999)’nin geliştirdiği ölçeği Türkçe’ye uyarlamışlardır.

**Hoşgörü- Kısıtlama Ölçeği:** Cai Jie ve Luo Jing (2015) tarafından geliştirilen 12 maddeli “hoşgörü-kısıtlama” ölçeğinden yararlanılmıştır. İlk altı madde hoşgörü boyutunun ölçülmesiyle ilgiliyken, diğer altı madde kısıtlama boyutunun ölçülmesiyle ilgilidir. Hoşgörü boyutuna örnek ifade, “komik ve özgür ruhlu insanlarla arkadaş olmayı severim. Bazen plansız olsalar da hayata mutluluk ve sürpriz katıyorlar”, kısıtlama boyutuna örnek ifade ise “başkalarının görüşleri, hayat arkadaşım hakkındaki kararımı güçlü bir şekilde etkiler” şeklindedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,74 olarak hesaplanmıştır. Ulusal yazın taramasında Çalışkan ve Sağlam (2012) tarafından geliştirilen hoşgörü- kısıtlama ölçeğine rastlanmıştır. ( $\alpha=0,89$ ).

#### **1.4.Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde istatistik programından yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

## 2. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

*Paternalist Liderlik*: paternalist liderlik ölçeğinin değerlendirilebilmesi için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizi için uygunluklarına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile karar verilmiştir. KMO değeri 0,924'dür ve Bartlett Sphericity testi ( $x^2 = 2345,190$ ;  $p < 0,000$ ) anlamlı sonuç vermiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, özdeğeri birden büyük bir faktör bulunduğu gözlenmiştir. Bu faktör toplam varyansın %57,509'unu açıklamaktadır.

Ölçek Maddeleri	PL
Yöneticim çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	0,835
Yöneticim, çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	0,829
Yöneticim aile ortamı yaratmaya önem verir.	0,849
Yöneticim bir anne babanın çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	0,781
Yöneticim çalışanlarını yakından tanımaya önem verir (örneğin; kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.)	0,795
Yöneticim ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örneğin; ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	0,822
Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine katılır. (Örneğin; düğün, cenaze vb.)	0,724
Yöneticim, çalışanlarının özel hayatında yaşadığı problemlerde yardımcı olmaya hazırdır.	0,830
Yöneticim, çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	0,623
Yöneticim, çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (terfi, işten çıkarma, vb.) performans en önemli kriter değildir.	0,358

---

Özdeğer	5,751
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%57,509
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%57,509
KMO Değeri	0,924
Bartlett Küresellik Değeri	$X^2$ : 2345,190;P<0,001

---



*Örgütsel Sinizm:* örgütsel sinizm ölçeğinin değerlendirilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluklarına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile karar verilmiştir. KMO değeri 0.883'dür ve Bartlett Sphericity testi (2934,014;  $p < 0,001$ ) anlamlı sonuç vermiştir. Örgütsel sinizm ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük üç faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler, toplam varyansın %69,113'ünü açıklamaktadır.

Ölçek Maddeleri	BİS	DUS	DAS
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,153	<b>0,788</b>	0,155
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	0,069	<b>0,715</b>	0,176
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,283	<b>0,774</b>	0,103
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,132	<b>0,673</b>	0,077
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,303	<b>0,753</b>	0,088
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	<b>0,876</b>	0,228	0,163
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	<b>0,900</b>	0,213	0,152
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	<b>0,899</b>	0,227	0,152
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	<b>0,794</b>	0,196	0,198
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	0,391	0,159	<b>0,653</b>
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	0,317	0,255	<b>0,570</b>
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	-0,007	0,041	<b>0,865</b>
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,146	0,164	<b>0,855</b>

Özdeğer	5,694
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%12,357
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%69,113
KMO Değeri	0,883
Bartlett Küresellik Değeri	$X^2: 2934,014; p < 0,001$

*Hoşgörü- Kısıtlama Boyutu:* hoşgörü- kısıtlama ölçeğinde yer alan 12 maddenin yalnızca kısıtlama kısmındaki 6 maddesi araştırmaya dahil edilmiştir. Hoşgörü boyutunun değerlendirilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluklarına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile karar verilmiştir. KMO değeri 0.768'dir ve Bartlett Sphericity testi (426.850;  $p < 0.000$ ) anlamlı sonuç vermiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük bir faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktör varyansın %43,521'ini açıklamaktadır.

Ölçek Maddeleri	HKB
Başkalarının görüşleri, hayat arkadaşım hakkındaki kararımı güçlü bir şekilde etkiler.	0,623
Katı ve öz disiplinli insanlar, hayatı düzenli yaşadıkları ve her şeyi planladıkları için onlarla olmayı severim.	0,706
İşlerim nedeniyle yemek yemeği ve dinlenmeyi unuturum.	0,685
İşlerin verimliliği için ciddi bir çalışma ortamının daha iyi olduğunu düşünürüm.	0,643
Sade bir yaşam tarzına sahibim ve zor durumlar için para biriktiririm.	0,575
Arkadaşarımla dışarıdayken sürekli aklımda bitirmediğim işlerim vardır.	0,715
Özdeğer	2,611
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%43,521
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%43,521
KMO Değeri	0,768
Bartlett Küresellik Değeri	$X^2: 426,850; p < 0,001$

## 2.2. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için normallik testi yapılmıştır. Normallik testi için, verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınmıştır. Sonuçların  $-/+1,5$  değer aralığında yer alması, normallik kararının verilebilmesi için bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015).

Yapılan normallik testi sonuçlarına bakıldığında, Paternalist Liderlik (Çarpıklık: -0,356; Basıklık: -0,718), Örgütsel Sinizm (Çarpıklık: 0,544; Basıklık: -0,206), Hoşgörü-Kısıtlama (Çarpıklık: -0,327; Basıklık: -0,192) verilerinin normal dağıldığı görülmektedir.

## 4.3.Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 12. Değerlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1.Paternalist Liderlik	3,41	0,99	(0,90)					
2.Örgütsel Sinizm	2,35	0,86	-0,306**	(0,88)				
3.Hoşgörü-Kısıtlama	3,21	0,77	-0,163**	-0,211**	(0,74)			
4.Bilişsel Sinizm	2,54	1,03	-0,224**	0,811**	-	(0,83)		
5.Duyuşsal Sinizm	1,90	1,16	-0,342**	0,813**	0,152**	-	(0,93)	
6.Davranışsal Sinizm	2,57	1,09	-0,160**	0,758**	0,168**	-	0,487**	(0,79)
					0,188**	0,395**	0,461**	

Not: \*\* $p < 0.01$  Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmektedir.  $n=385$ .

Tablo 12’de Paternalist liderlik, örgütsel sinizm hoşgörü-kısıtlama ve örgütsel sinizmin alt boyutlarının ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirliklerine ilişkin değerler yer almaktadır. Korelasyon analizi sonucunda, paternalist liderlik ile örgütsel sinizm arasında ( $r= -0.31$ ,  $p<0.01$ ) ve örgütsel sinizm ile hoşgörü-kısıtlama arasında ( $r= -0.21$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca paternalist liderlik ve hoşgörü-kısıtlama boyutunun örgütsel sinizmin alt boyutlarıyla da anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisi vardır.

#### 4.4. Regresyon Analizi

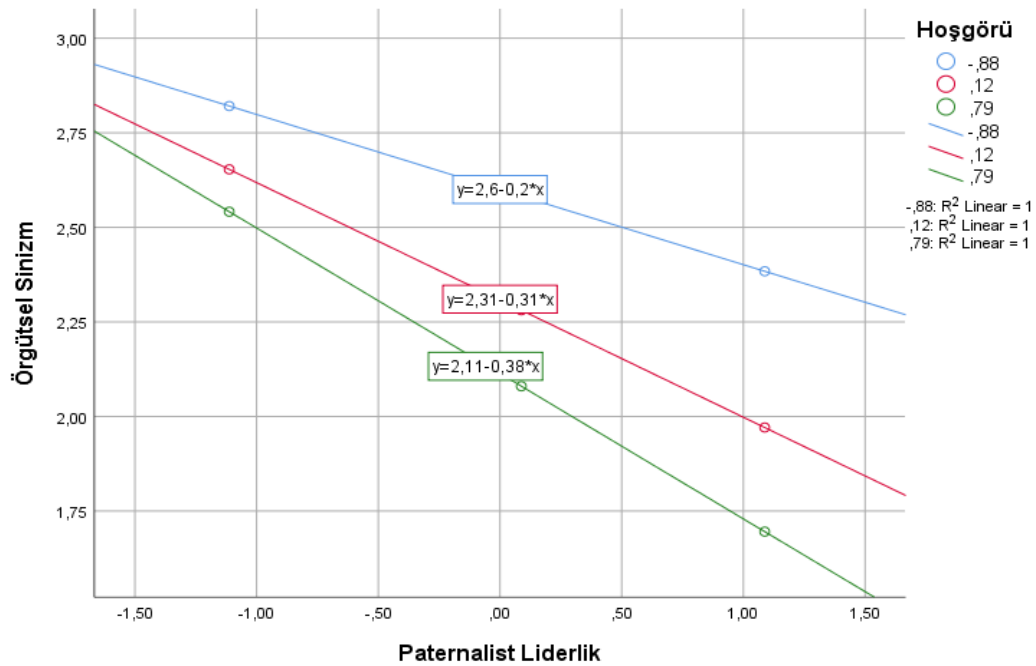
Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde hoşgörü-kısıtlama kültür boyutunun düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını tespit edebilmek için hiyerarşik regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 13. Hoşgörü-kısıtlama Boyutunun, Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	Örgütsel Sinizm	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	4,364**	2,342**
Ana Değişken:		
Paternalist Liderlik (PL)	-0,304**	-0,296**
Düzenleyici Değişken:		
Hoşgörü-kısıtlama (HK)	-0,302**	-0,291**
Etkileşim Değişkeni (PL x HK)		
PL×HK		-0,111*
F	37,338	26,864
R	0,404	0,418
R <sup>2</sup>	0,164	0,175

Not: \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .  $n = 385$

**Grafik 1. Örgütsel Sinizm Üzerindeki Paternalist Liderlik ve Hoşgörü-Kısıtlama Boyutunun Etkileşiminin Eğim Grafiği**



Hoşgörü-kısıtlama boyutunun, paternalist liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki düzenleyici etkisinin belirlenebilmesi için yapılan hiyerarşik regresyon analizi Tablo 13’de görülmektedir. Paternalist liderlik ve hoşgörü-kısıtlama boyutunun bağımsız değişken olduğu, örgütsel sinizmin ise bağımlı değişken olduğu regresyon analizinde, paternalist liderliğin ( $\beta = -0,304$ ;  $p < 0,01$ ) ve hoşgörü boyutunun örgütsel sinizm üzerinde ( $\beta = -0,302$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır (Model 1).

Analizin ikinci aşamasında analize dahil edilen paternalist liderlik ve hoşgörü-kısıtlama boyutuna ek olarak, paternalist liderlik ve hoşgörü- kısıtlama boyutunun çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni de analize dahil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında, paternalist liderlik ve hoşgörü- boyutunun çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin örgütsel sinizm üzerinde ( $\beta = -0,111$ ,  $p < 0,01$ ) anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır. Bu aşamada, paternalist liderlik ( $\beta = -0,296$ ;  $p < 0,01$ ) ve hoşgörü-kısıtlama ( $\beta = -0,291$ ;  $p < 0,01$ ) değişkenlerinin de örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin devam ettiği görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda *hipotez 1*, *hipotez 2* ve *hipotez 3* kabul edilmiştir.

Yapılan basit eğim analizi (Aiken ve West, 1991: 44; Hayes, 2013) sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Grafik 1; paternalist liderlik, hoşgörü boyutu ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013). Grafik 1’de görüldüğü gibi, paternalist liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi; hoşgörü seviyesinin yüksek olduğu grupta ( $\beta = -0,38$ ;  $p < 0,01$ ), hoşgörü seviyesinin orta olduğu grupta ( $\beta = -0,31$ ;  $p < 0,01$ ) ve hoşgörü seviyesinin düşük olduğu grupta ( $\beta = -0,19$ ;  $p < 0,01$ )’dur. Bu açıklamalar doğrultusunda, en fazla etkinin hoşgörü seviyesinin yüksek olduğu grupta gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 14. Paternalist Liderlik ve Hoşgörü-Kısıtlama Boyutunun Bilişsel Sinizm Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	Bilişsel Sinizm
Sabit Katsayı	2,533
Ana Değişken:	
Paternalist Liderlik	-0,258**
Düzenleyici Değişken:	
Hoşgörü-Kısıtlama (HK)	-0,249**
Etkileşim Değişkeni (PL X HK)	
PL X HK	-0,106
F	13,138
R	0,306
R <sup>2</sup>	0,093

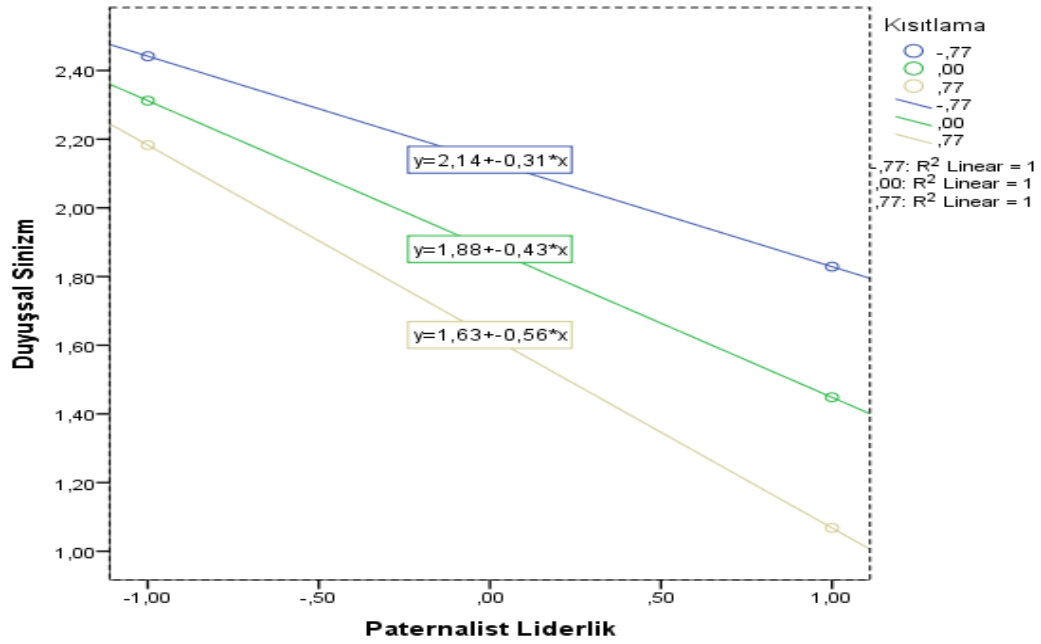
Tablo 14’de örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel sinizm ile ilgili yapılan regresyon analizinde, paternalist liderlik ve hoşgörü boyutunun bilişsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu, fakat bilişsel sinizmin düzenleyici bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda *hipotez 1a* ve *hipotez 2a* kabul edilmiş ve *hipotez 3a* reddedilmiştir.

**Tablo 15. Paternalist Liderlik ve Hoşgörü-Kısıtlama Boyutunun Duyuşsal Sinizm Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	Duyuşsal Sinizm
<i>not: **p&lt;0,01; *p&lt;0,05</i>	
Sabit Katsayı	1,880
Ana Değişken:	
Paternalist Liderlik	-0,432**
Düzenleyici Değişken:	
Hoşgörü-Kısıtlama (HK)	-0,331**
Etkileşim Değişkeni (PL X HK)	
PL X HK	-0,163*
F	28,167
R	0,426
R <sup>2</sup>	0,181

Tablo 15’de örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal sinizm ile ilgili yapılan regresyon analizinde, paternalist liderlik ve hoşgörü boyutunun duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu ve duyuşsal sinizmin de düzenleyici bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu durumda *hipotez 1b*, *hipotez 2b* ve *hipotez 3b* kabul edilmiştir.

**Grafik 2: Duyuşsal Sinizm Üzerindeki, Paternalist Liderlik ve Hoşgörü-kısıtlama Boyutunun Etkileşiminin Eğim Grafiği**



Yapılan basit eğim analizi (Aiken ve West, 1991: 44; Hayes, 2013) de bu sonucu desteklemektedir. Grafik 2’de görüldüğü gibi, paternalist liderliğin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisi, hoşgörü seviyesinin yüksek olduğu grupta ( $\beta=-0,56$ ;  $p<0,01$ ), hoşgörü seviyesinin orta düzeyde olduğu grupta ( $\beta=-0,43$ ;  $p<0,01$ ) ve hoşgörü seviyesinin düşük olduğu grupta ise ( $\beta=-0,31$ ;  $p<0,01$ )’dur. Bu açıklamalar doğrultusunda, etkinin en fazla hoşgörü seviyesinin yüksek olduğu grupta gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 16. Paternalist Liderlik ve Hoşgörü-Kısıtlama Boyutunun Davranışsal Sinizm Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	Davranışsal Sinizm
Sabit Katsayı	2,567
Ana Değişken:	
Paternalist Liderlik	-0,210**
Düzenleyici Değişken:	
Hoşgörü-Kısıtlama (HK)	-0,306**
Etkileşim Değişkeni (PL X HK)	
PL X HK	-0,067
F	10,353
R	0,274
R <sup>2</sup>	0,075

not: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Tablo 16’da; örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal sinizm ile ilgili yapılan regresyon analizinde, paternalist liderlik ve hoşgörü boyutunun davranışsal sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu fakat davranışsal sinizmin düzenleyici bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda *hipotez 1c* ve *hipotez 2c* kabul edilmiştir ve *hipotez 3c* reddedilmiştir.



## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, paternalist liderlik (bağımsız değişken) ile örgütsel sinizm (bağımlı değişken) ilişkisinde Hofstede'in hoşgörü-kısıtlama kültür boyutunun düzenleyici etkisinin olup olmadığına bakmak için korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, paternalist liderlik örgütsel sinizm arasında ve paternalist liderlik örgütsel sinizmin alt boyutları arasında (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) anlamlı ve negatif korelasyon bulunmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda da hoşgörü boyutunun paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde düzenleyici bir etkisinin bulunduğu fakat, yalnızca duyuşsal sinizm alt boyutuyla anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan alan yazın incelemesinde, paternalist bir liderin, çalışanlarının her türlü ihtiyaç ve sorunlarında kendini sorumlu hissetmesi ve çalışanlarıyla özel bir “*aile*” bağı kurması, çalışanların örgütte; tatminsizlik, kızgınlık, adaletsizlik gibi olumsuz duygu ve tutumlara sahip olması olarak adlandırılan “*örgütsel sinizm*”in oluşmasını engellediği yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Paternalist özelliğe sahip bir liderin; yardımsever, koruyucu ve sevecen yaklaşımı çalışanların örgütü benimsemelerini ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacağı için örgütte soruna yol açabilecek etkenlerin oluşma olasılığını azaltacaktır.

Kuramsal çerçeve ve analizler doğrultusunda; insanlara karşı saygılı, hoşgörülü ve anlayışlı yaklaşım, istek ve arzulara önem verilen ve baskıcı tutumların onaylanmadığı toplumlarda, bireylerin sinik tavırlar gösterme olasılığının azalabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca kültürel açıdan yaklaşıldığında, çalışmanın örnekleminin Türk toplumunda yaşayan bireylerden oluşması da çıkan sonucun kültürlere göre farklılık gösterebileceğini düşündürmektedir. Örneğin; paternalist bir liderin, Doğu ve Asya toplumları tarafından kabul ve takdir görme oranının yüksek olması fakat, Batı toplumları tarafından kişinin özel yaşamına bir müdahale olarak algılandığı için çok fazla desteklenmemesi, kültürel farklılıkların liderlik yaklaşımları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Aycan,2001; Farh ve Cheng 2000; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Bu çalışmada olduğu gibi, Türk toplumunda paternalist lidere sahip bir örgütte, sinizmin azalacağı düşüncesi (Mete ve Serin, 2015; Arslan, 2016) benzer çalışmalarla da desteklenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, paternalist liderliğe ilişkin olumsuz ve eleştirel yaklaşımların da bulunduğu görülmektedir. Çalışanların düşüncelerini ve eleştirilerini özgürce ifade edememesi, liderin yeniliklere karşı önyargılı yaklaşması ve alternatif fikirlere gereken ilgiyi göstermemesi, alınacak kararlarda çalışanların katılım sağlayamaması gibi hem örgütün geriye gitmesine hem de çalışanların yetenek ve arzularının körelmesine neden olacağına yönelik düşünceler bulunmaktadır.

Bu yüzden paternalist bir liderin, örgütte yaratabileceği olumsuz etkileri azaltabilmesi için, çalışanlarının karar alım süreçlerine katılımını sağlaması, yenilikler için teşvik edici yaklaşması ve çalışanların ilgi ve yeteneklerini dikkate alarak bu alanda destekleyici tutum sergilemesi gibi çözüm yollarına başvurması gerekmektedir (Blake ve McCause, 1991). Paternalist bir yaklaşımı benimsemeyen ve bu yaklaşıma inanmayan çalışanlar, örgüte yalnızca sözleşme ile bağlı kalmayı esas alır; dolayısıyla onlardan örgütlerine karşı özel bir ilgi göstermeleri beklenemez (Köksal, 2011).

Aycan ve Kanungo (2000) yaptıkları araştırmada, Doğu kültürüne sahip örgütlerdeki çalışanların liderlerinden, kendilerini koruması, desteklemesi, hüzünlerine ve sevinçlerine ortak olmasını beklemekte ve hatta arzu edilmektedir. Bu istek ve beklenti doğrultusunda yaklaşan lider, çalışanların güvenini kazanmakta ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar göstermelerini sağlamaktadır (Öz ve Kılıç, 2010). Dolayısıyla çalışanların artan bağlılığı, örgütteki üretim ve verimliliğin artmasına yol açacaktır ve böylece isteksizlik, öfke ve mutsuzluk gibi duyguların sonucunda ortaya çıkan sinizmin neden olacağı olumsuz faktörlerin de önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihali kavramı ile sinizm düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Birey, örgütten beklentilerini karşılayamadığında aralarındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına kapılmakta ve sinik yaklaşımlar gösterebilmektedir (Çetinkaya, 2018: 663; Erbil, 2013: 23; Baz vd., 2011). İşverenler, çalışanlarının görüşlerini dikkate alarak ve onlara önem vererek aslında çalışanlarına değer verdiklerini hissettirirlerse, sinizmi yaratan; tatminsizlik, umutsuzluk ve değersizlik gibi hislerin önüne geçebilirler.

Örgütler, çalışanlarının arzularını gerçekleştirdiklerinde ve onların gereksinimlerini giderdikleri takdirde, sinizmi güçlü yönde tetikleyen “hayal kırıklığı ve değersizlik” duygularının yaşanmasını engelleyebilirler (Çağ, 2011: 67). Yapılan çalışmalarda başka bir değişken olan etik kavramının örgütsel sinizmle ilişkisinde, örgütlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması yönünden etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Çalışanların bağlı oldukları örgütlerine karşı olumsuz yaklaşımlar göstermeleri, çalışanın performansı sonucunda hak ettiği geri bildirim alacağına ve ahlaki kurallara uygun davranılacağına olan inancıyla engellenebileceği düşünülmektedir (Sarı ve Doğantekin, 2016: 230; Elçi ve Kul, 2017: 118-137).

### 5.1. Sonuç ve Değerlendirme

Ülkemizde paternalist liderliğin desteklenmesinden dolayı işverenlerin paternalistik (babacan, yol gösteren, koruyup kollayan) özellik göstermesinin sinizmi azaltmada etkili olacağı yapılan araştırma sonucunda desteklenmektedir. Yöneticilerin; babacan yaklaşması, yol göstermesi, korumacı yaklaşması ve üzüntülerine, sevinçlerine ortak olması gibi yönlerini zenginleştirmeleri önerilmektedir. Sinizm kavramı, pozitif psikolojiye aykırı olan negatif bir davranıştır. Pozitif örgütsel davranış; örgütün amaçları doğrultusunda, faydalı sonuçlar yaratmaya destek olan, olumlu işgören davranışları olarak tanımlanmaktadır (Bolat vd., 2020: 363). Psikolojik sermaye, bireyin; öz farkındalık, ümit, iyimserlik ve irade gibi özelliklerin bir araya gelmesiyle oluşan bir kavramdır (Kutani ve Oruç, 2014: 147). Dolayısıyla pozitif örgütsel davranışın öngördüğü gibi, örgütlerde pozitif psikolojik sermaye ve pozitif davranışın hazırlanması için örgütte hoşgörü kültürünün yaratılması gerekmektedir. Örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen çalışmalar, psikolojik sermayenin; verimsizliği, yabancılaşmayı, tatminsizliği ve işten uzaklaşma gibi durumları ortadan kaldırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Erkmen ve Esen, 2012: 91).

### 5.2. Sınırlılıklar ve Öneriler

Kişilerin kendilerini beğenilen ya da istenilen özelliklere sahip olarak gösterme yaklaşımları olarak adlandırılan "*sosyal beğenilirlik etkisi*", verilerin güvenilirliğinin riske girmesine neden olan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Koğar ve Gelbal, 2015: 137). Ayrıca çalışmada öz değerlendirme tekniğinin kullanılmasından dolayı, bireylerin yaşadığı duygu durum değişiklikleri ve içinde

buldukları koşul gibi faktörler nedeniyle anketin doğru yanıtlanmama olasılığı göz önünde bulundurulmaktadır. Araştırmada kültürel boyutlar kavramı, toplum temelli bir konu olmasından dolayı emik ölçüm araçlarına ihtiyaç vardır. İlerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalarda, değişkenler arasındaki bağlantılar; etnografik özellikler, değerler ve toplum kültürü gibi faktörlerden dolayı ilişkilerin açıklanmasında zorluklar yaşanabilir.

Alan yazında paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde hoşgörü-kısıtlama kültür boyutunun düzenleyici etkisine yönelik herhangi bir çalışmaya karşılaşılmamakla birlikte, paternalist liderlik ve örgütsel sinizm kavramlarının ilişkisine yönelik ise sınırlı sayıda çalışmalara rastlanabilmektedir. (Mete ve Serin, 2015; Arslan, 2016). Bu çalışmada, paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde Hofstede'in hoşgörü-kısıtlama kültür boyutunun düzenleyici bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan doğduğu, büyüdüğü ve yetiştiği kültürün bir parçasıdır ve kültürün; insan davranışlarını şekillendiren, geliştiren ve bakış açısını belirleyen güçlü bir etken olduğu öne sürülmektedir (Özlem, 2000). Yapılan çalışmalardan yola çıkarak, bir liderin başarılı olabilmesi için; hitap ettiği toplumun öncelikle kültür boyutunu incelemesi, toplumun hangi liderlik tarzını benimseyeceğini analiz etmesi, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanması ve onlara beklentileri doğrultusunda yaklaşmasıyla gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda, ideal bir liderin varlığından söz etmenin mümkün olmadığı ve her kültürün kendine özgü bir liderlik tarzının bulunduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 126(3), 269-292.
- Akar, H. (2018). Türkiye'de Eğitim Örgütlerinde Yapılan Örgütsel Sinizm Çalışmalarının İçerik Analizi . *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* 9(16), 2098-2127.
- Aksoy, B. (2008). *The Relationship Between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alan, H., & Fidanboy, C. (2013). Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 165-176.
- Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 75-94.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 285-315.
- Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations* 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L., & Bateman, T. (1997). Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior* (18), 449-469.
- Anwar, H. (2013). Impact of Paternalistic Leadership On Employees' Outcome - A Study On The Banking Sector of Pakistan . *Journal of Business and Management* 7 (6), 109-115.
- Arabacı, B. (2010). The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on The Job Satisfaction of Educational Inspectors . *African Journal of Business Management* 4 (13), 1-10.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 231-257.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 13(1), 12-27.

- Arslan, Ö. (2016). *Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Alguları Arasındaki İlişki*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 315-338.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* (60), 421-449.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower* 22 (3), 252-260.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*, 445-466.
- Aycan, Z., & Paşa, S. F. (2003). Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Development* 30 (2), 129-144.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review* 49 (1), 192-221.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice* 3(4), 77-86.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-12.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of The Art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), 309-328.
- Bakker, E. (2007). Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* (20), 119-136.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 14(2), 123-144.
- Baldwin, S. (2006). Organizational Justice. *Institute for Employment Studies*, 1-15.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 127-148.
- Barefoot, J., Dodge, K., Peterson, B., Dahlstrom, G., & Williams, R. (1989). The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival. *Psychosomatic Medicine* (51), 46-57 .
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Journal of Management* (13), 19-31.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly Journal*, 181-217.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Management* 12 (73), 73-87.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bateman, T., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership. *Journal of Applied Psychology* 77(5), 768-771.
- Bedeian, A. (2007). Even If The Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education* 6(1), 9-32.
- Bennis, W., & Çevirmen: Teksöz, U. (1999). *Bir Lider Olabilmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bernerth, B. J., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 303-326.
- Bıyık, Y., Erden, P., & Aydoğan, E. (2016). Çalışanların Kararlara Katılımı ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(1), 100-116.
- Bolat, T., & Aytemiz, S. O. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi* , 59-85.

- Bolat, T., & Bolat, O. İ. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11 (19)*, 75-94.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., & Taştan, S. (2020). Örgütsel Destek, Sosyal Bağlılık ve Dünyaya İlişkin Varsayımların Travma Sonrası Büyüme Üzerindeki Etkisinde Acının Dönüştürücü Gücünün Rolü: Pozitif Psikoloji Bağlamında Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 361-402.
- Bolden, R., Gosling, J., & Marturano, A. a. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks . *Centre for Leadership Journey*, 1-44.
- Bommer, W., Rich, G., & Rubin, R. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior (26)*, 733-753.
- Bor Cheng, L. C., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations . *Asian Journal of Social Psychology* , 89-117.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership . *Administrative Science Quarterly, Vol. 11 (2)*, 238-263.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Börekçi, D. Y. (2009). Paternalistic Leadership Style's Evolution in E-Culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 38 (2)*, 103-109.
- Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature . *Online Journal of Workforce Education and Development 5 (2)*, 2-8.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 117-134.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement . *Human Resource Management 47(4)*, 667-686.
- Budak, G., & Budak, G. (2013). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Büchler, P., Martin, D., Knaebel, H.-P., & Büchler, M. W. (2006). Leadership Characteristics and Business Management in Modern Academic Surgery. *Langenbecks Arch Surg (391)*, 149-156.



- Carroll, B. A. (2005). Servant leadership. *Published by the Society for Nonprofit Organizations* 23 (2), 18-20.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism . *Human Resource Management* (16), 199-208.
- Casimir, G. (2001). Combinative Aspects of Leadership Style the Ordering and Temporal Spacing of Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 245-278.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Levy, L. W., & Caza, B. B. (2010). Psychological Capital and Authentic Leadership Measurement, Gender, and Cultural Extension . *Asia-Pacific Journal of Business Administration* , 53-70.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 547-570.
- Cerit, Y. (2012). Paternalist Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 31 (2), 35-56.
- Cerit, Y., Özdemir, T., & Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi* 11 (1), 87-99.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2011). *Modern Management*. New York: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
- Chiaburu, D., Peng, A., Oh, I.-S., Banks, G., & Lomeli, L. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior* (83), 181-197.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 6 (11), 1-16.
- Ciraklar, N., Ucar, Z., & Sezgin, O. (2016). Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Lidere Güvenin Aracılık Rolü. *Research Journal of Business and Management* 3 (1), 73-87.
- Cole, M., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behaviour* (27), 463-484.

- Cook, W., & Medley, D. (1954). Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scales For The MMPI . *The Journal Op Applied Psychology* 38(6), 414-418.
- Costa, P., Zonderman, A., Mccrae, R., & Williams, R. (1986). Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale. *Psychosomatic Medicine* 48(3), 283-285.
- Culture. (1982). *Mexico City Declaration on Cultural Policies World Conference on Cultural Policies* (s. 2-6). Meksika: World Conference on Cultural Policies .
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Çorum İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-31.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi*. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi*. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, A., & Şentürk, M. (2016). Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma . *Ege Akademik Bakış* 16(2), 241-256.
- Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 110-132.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi Yönetici mi? *Active Dergisi*, 1-5.
- Çivilidağ, A. (2015). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Yaşam Doyumunun Aracı Rolü. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 1(4), 265-286.
- Dağyar, M., & Kasalak, G. (2018). Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Bir Meta-Analiz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 33(4), 967-986.
- Davis, J. (2002). At the Mercy of Sadistic Cats and Megalomaniacal Dogs: Dilbert as a Reflection of and Vehicle for Organizational Cynicism. 1-20.
- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 341-352.

- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management* 23(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers* . Limburg: Economics University of Maastricht.
- Demir, M., Ayas, S., & Yıldız, B. (2018). Örgütsel Sinizm Ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 16(32), 231-254.
- Demirer, P. (2012). *Is Paternalistic Leadership Empowering: A Contingency Framework* . İstanbul: Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dil-Kültür İlişkisi. (2015). *Türk Dili* (s. 2-12). içinde Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Doğar, N. (2016). Kültür, Kimlik, Etnisite ve Milliyet Kavramları Çerçevesinde Batı Balkanlar: Hofstede Perspektifi . *The Journal of Academic Social Science Studies* (52), 401-416.
- Drury, S. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job* . Submitted to Regent University .
- Duman, B. (2004). Atfetme Teorisinin Öğrenme-Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği “ Üzerindeki Etkisi ” . *Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1-17.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification . *Administrative Science Quarterly* 39 (2), 239-263.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (2015). Organizational Images and Member Identification . *Administrative Science Quarterly* 39 (2), 239-263.
- Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation . *Academy of Management* 37(4), 765-802.
- Eaton, J. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism* . Toronto: Graduate Programme in Psychology York University .
- Efeoğlu, E., & İplik, E. (2011). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20 (3), 343-360.
- Elçi, M., & Kul, B. (2017). Kamu Çalışanlarının Etik İklim Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 118-137.

- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a New Structure For School Leadership* . Boston: Graduate School of Education Harvard University.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik . *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-32.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. *Aile Kültürü/ İşletme Kültürü Eğitimi* (s. 345-356). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40.
- Erben, S., & Güneşer, B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics* , 955-968.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdoğan, P., & Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi* 3(6), 17-36.
- Erdost, E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerden Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *Sakarya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 514-524.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 275-303.
- Erkmen , T., & Esen, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 89-103.
- Ertosun, A., Genç, N., & Çekmecelioğlu, H. G. (2016). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 2(1), 43-53.
- Everson, S., Kauhanen, J., Kaplan, G., Goldberg, D., Julkunen, J., Tuomilehto, J., & Salonen, J. (1997). Hostility and Increased Risk of Mortality and Acute Myocardial Infarction: The Mediating Role of Behavioral Risk Factors. *American Journal of Epidemiology* 146(2), 142-152.

- Farh, J., & Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations . *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84-127.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 49-72.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and Cynicism in The Workplace*. Kalifornia: Claremont Graduate University.
- Ferres, N., & Connell, J. (2004). Emotional İntelligence in Leaders: An Antidote For Cynicism Towards Change. *Strategic Change (13)*, 61-71.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Akdoğan, Z., & Özey, E. (2018). Paternalist Liderlik Tarzının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences 4 (9)*, 36-51.
- Fiedler, F. E. (1965). *The Effect of Cultural Heterogeneity, Leader Power, and Leader Attitudes on Grup Performance: A Test of The Contingency Model*. Brüksel: Center for Social Studies .
- Fındık, M., & Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron & Steel Symposium*, 1250-1255.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: It's Relationship to Perceived Organizational in Justice and Explanatory Style*. Ohio: M.A., University of Cincinnati.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A Self- Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly* , 343-372.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma . *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi 13 (2)*, 101-118.
- Gordon, G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture . *Journal of Managment Studies 29(6)*, 783-798.
- Göncü, A., Aycan, Z., & Johnson, R. E. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes . *The International Journal of Management and Business 5 (1)*, 36-51.

- Greenglass, E., & Julkunen, J. (1989). Construct Validity and Sex Differences In Cook-Medley Hostility. *Person. idicid. Diff.* 10(2), 209-218.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly Journal*, 423-451.
- Gül, H., & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* 13(2) , 27-47.
- Gün, F., & Baskan, G. A. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 32(2), 361-379.
- Güneş, R., & Taştan, S. (2020). The Examination of The Relationship Between Destructive Leadership and Organizational Cyncism: The Role Of Psychological Contract Breach. *International Social Sciences Studies Journal*, 2117-2126.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Güzeller, C. O., & Kalağan, G. (2008). *Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi*. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Hafeez, M., & Hayat, K. (2017). The Impact of PaternalistiLeadership Style on Job Satisfaction of Employees: Investigating the Dimensions of Paternalistic Leadership . *Proceedings of 9th Annual American Business Research Conference* , 1-11.
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M., & Ismail4, A. (2014). Paternalistic Leadership and Organizational Commitment . *International Journal of Management Excellence* 3 (1), 373-378.
- Hellman, C., Fuqua, D., & Worley, J. (2006). A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement* 66(4), 631-642.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management* (4), 418-428.
- Hofstde, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. Haarlem: McGraw-Hill Companies.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive* 7(1), 81-94.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing, Values, Behaviors, Institutions, and Organizations, Across, Nations*. California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context . *Online Readings in Psychology and Culture 2(1)*, 3-26.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 5-21.
- Hofstede, G., & McCrae, R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research (38)*, 52-88.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly 35(2)*, 286-316.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path-Goal Theory of Leadership. *Academy of Management Journal*, 1-24.
- Hoy, W., Blazovsky, R., & Newland, W. (1983). Bureaucracy and Alienation: A Comparative Analysis. *Journal of Educational Administration 21(2)*, 109-120.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader- Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly* , 373-394.
- Irawanto, W. (2011). *Exploring Paternalistic Leadership and it's Application to the Indonesian Context*. Palmerston North, New Zealand: Massey Universty.
- Ivey, G. W., & Kline, T. J. (2010). Transformational and Active Transactional Leadership in the Canadian Military . *Leadership & Organization Development Journal* , 246-262.
- James, M. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School System*. Gainesville: Florida State University Libraries.
- Jie, C., & Jing, L. (2015). An Empirical Study on Different Tendencies Toward Indulgence-Restraint Dimension From The Intercultural Perspective. *Scientific Research Publishing Chinese Studies (4)*, 116-126.
- Johnson, J., & O'Leary-Kelly, A. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior (24)*, 627-647.
- Jon Nuttall, Ç. A. (1997). *Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* 89,(5), 755-768.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi* 2(3), 34-46.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (27), 83-97.
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal* 3(3), 77-92.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* (20), 457-478.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-23.
- Kartarı, A. (2014). *Kültür, Farklılık ve İletişim: Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kasalak, G., & Aksu, M. B. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 14(1), 115-133.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Ölçeği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi* 14 (1), 73-93.
- Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 545-559.
- Kerse, G., & Karabey, C. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 6(4), 375-398.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *The Executive* (5), 2, 48-60.



- Kızgın, Y., & Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 8(15), 61-77.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koğar, H., & Gelbal, S. (2015). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Beğenirlik Tercihlerinin Yargıcı Kararları İle Ölçeklenmesi. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 136-152.
- Koparal, C., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayını.
- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ., & Zorlu, K. (2018). Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 10 (3), 950-973.
- Kökalan, Ö., & Anaş, K. (2016). Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma . *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* 11(2), 97-109.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8 (15), 101-122.
- Kurt, İ. (2013). Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 5 (1), 321-330.
- Kutunis, R. Ö., & Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* (26), 1-10.
- Kutunis, R. Ö., & Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being* 2(2), 145-159.
- Küçükaltan, D., & Karalar, S. (2014). Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 169-184.
- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *The Social Science Journal* (38), 233-250.
- Lambert, S. (1991). The Combined Effects of Job and Family Characteristics on The Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers . *Journal of Organizational Behavior* (12), 341-363.

- Larson, L. L., & Rowland, K. M. (1973). Leadership Style, Stress, and Behavior in Task Performance . *Organizational Behavior and Human Performance* , 407-420.
- Laschinger, H. K., Cummings, G. G., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2014). Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility. *CNE Series*, 5-16.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Florida: Florida Atlantic University.
- Littrell, R. F. (2007). Minkov, M. (2007). What Makes us Different and Similar: A New Interpretation of The World Values Survey and Other Cross-Cultural Data. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 39(5), 654-658.
- Lo, M.-C., Ramayah, T., & Min, H. W. (2009). Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry. *African Journal of Marketing Management Vol. 1(6)*, 133-139.
- Lobnikar, B., & Pagon, M. (2004). *The Prevalence and The Nature of Police Cynicism in Slovenia*. Maribor: Faculty of Criminal Justice, University of Maribor.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Macit, G. (2010). *İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification . *Journal of Organizational Behavior* (13), 103-123.
- Mantere, S., & Martinsuo, M. (2001). Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Roles of Cynicism and Dissent . *EGOS*, 2-26.
- Martínez, P. (2003). Paternalism as a Positive Form of Leader–Subordinate Exchange . *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 1 (3), 227-242.
- McGregor, D. (1966). The Human Side of Enterprise. *Leadership and Motivation* 2 (1), 6-15.
- Mete, A., & Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi* 12 (2), 147-159.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment . *Human Resource Management Review 1 (1)*, 61-89.
- Meyer, J., Allen, N., & IanGellatly. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology 75(6)*, 710-720.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. 2008: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mirvis, P., & Kanter, D. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce . *Human Resource Management 30(1)*, 45-68.
- Mishra, J., & Morrissey, M. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers . *Public Personnel Management 19(4)*, 443-485.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 1159-1168.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology 63 (4)*, 408-414.
- Molloy, P. L. (1998). A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture . 1-31.
- Mooij, M., & Hofstede, G. (2002). Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications For International Retailing. *Journal of Retailing (78)*, 61-69.
- Morris, A., & Feldman, D. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review 21(4)*, 986-1010.
- Mottaz, C. (1981). Some Determinants of Work Alienation. *The Sociological Quarterly (22)*, 515-529.
- Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik: E- Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 19-40.
- Nal, M., & Tarım, M. (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi . *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi 3(2)*, 117-141.

- Naus, F., Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in The Workplace . *Human Relations* 60(5), 683-718.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 766-788.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time . *Human Performans* 10 (2), 85-97.
- Öğüt, A., & Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları . *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 145-170.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 91-103.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (20), 117-135.
- 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*, 181-202.
- Özer, F., & Yurdun, A. (2012). Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4 (2), 71-80.
- Özer, S., & Güllüce, Ç. (2019). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi ve Etkisi: TRB1 Bölgesi Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma . *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(1), 37-47.
- Özgen, H., & Özgen, H. (2010 ). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (19), 1-19.
- Özlem, D. (2000). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2011). A Research to Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review* 1(4), 26-38.

- Özler, D., & Atalay, C. (2011). A Research to Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review* 1(4), 26-38.
- Özler, D., Atalay, C., & Şahin, M. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2 (2), 47-57.
- Pado, G., & Tezcan, L. (2018). Kültür ve Kültür Boyutlarının İnovasyon Kapasiteleri Üzerine Etkileri . *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi* 3(1), 275-292.
- Paşa, F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, Organisations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review* 50 (4), 559-589.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Published by the School of Leadership Studies*, 1-10.
- Pelit, E., & Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (1), 117-139.
- Pellegrini, E., & Scandura, T. (2006). Leader–Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies* (37), 264-279.
- Pellegrini, E., & Scandura, T. (2008). Paternalistic Leadership:A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management* 34 (3), 566-593.
- Pellegrini, E., Scandura, T., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader–Member Exchange Theory. *Group & Organization Management* 35 (4), 391-420.
- Pitre, L. (2004). *Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study*. Monterey: Naval Postgraduate School.
- Pugh, D., Skarlicki, D., & Passell, B. (2003). Afterthefall: Layoff Victims’ Trust and Cynicism in Re-Employment. *JournalofOccupationalandOrganizationalPsychology* (76), 201212.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership . 45-62.
- Rehman, M., & Bilal Afsar, L. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics* (5), 1-12.
- Reichers, A., Wanous, J., & Austin, J. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change . *Academy of Management Executive* 11(1), 48-59.

- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Peer-Reviewed & Open Access Journal*, 29-38.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2003). *Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications*. New York: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc., Prentice Hall.
- Robinson, S., Kraatz, M., & Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal* 37 (1), 137-152.
- Rousseau, D. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior* (11), 389-400.
- Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağır, T., & Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences* 9(2), 1094-1106.
- Sarı, Y., & Doğanekin, A. (2016). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 222-250.
- Scherwitz, L., Perkins, L., Chesney, M., & Huges, G. (1991). Cook-Medley Hostility Scale and Subsets: Relationship to Demographic and Psychosocial Characteristics in Young Adults in the CARDIA Study. *Psychosomatic Medicine*, 36-49.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 25 (1), 317-339.
- Sezgin, O. B., Tolay, E., & Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 12(45), 411-438.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's Your Story?" A Life- Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 395-417.
- Simha, A., Elloy, D., & Huang, H.-C. (2014). The Moderated Relationship Between Job Burnout and Organizational Cynicism. *Management Decision* 52(3), 482-504.

- Smith, T., Pope, M., Sanders, J., Allred, K., & O'Kefee, J. (1988). Cynical Hostility at Home and Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains . *Journal of Research in Personality* (22), 525-548.
- Spears, L. C. (2004). "Practicing Servant-Leadership" Leader to Leader. *Journey to the East*, 1-5.
- Spillane, J. P., Diamond, J. B., & Jita, L. (2003). Leading Instruction: The Distribution of Leadership for Instruction. *Journal of Curriculum Studies*, 2-14.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 3-34.
- Stanley, D., Meyer, J., & Topolntsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology* 19(4), 429-459.
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young Worker's Experiences of Abusive Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 136-158.
- Stern, D., Stone, J., Hopkins, C., & McMillion, M. (1990). Quality of Students Work Experience and Orientation Toward Work. *Youth & Society* 22(2), 263-282.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 35-71.
- Sürgevil, O., Fettahlıoğlu, O., Gücenmez, S., & Budak, G. (2007). Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Bal kesir › Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 17 (1), 36-58.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik . *Maliye Dergisi* (159), 21-35.
- Şendoğdu, A., & Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (27), 253-274.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. 569-587.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(1), 347-365.

- Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma . *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 54 (1), 178-204.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* , 23-45.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 178-190.
- Thompson, R., Joseph, K., Bailey, L., Worley, J., & Williams, C. (2000). *Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*. Oklahoma: Civil Aeromedical Institute .
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 61-76.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Ekişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 6(2), 363-387.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8 (2), 283-305.
- Torlak, Ö., Erdemir, E., Uzun, Ö., & Çorbacıoğlu, S. (2009). *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Turner, J., & Valentine, S. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development . *Journal of Business Ethics* 34(2), 123-136.
- Türesin Tetik, H., & Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalist Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 11 (26), 29-56.
- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü . *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 20(2), 285-302.
- Uğurluoğlu, Ö., Uğurluoğlu, E. A., Ürek, D., Demir, İ. B., & Özatkan, Y. (2017). Sağlık Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algılarını Etkileyen Etmenler. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 19(32), 1-7.



- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism and the Hidden-Investment Process: Identification of the “Right Type” for Line Managers in Leading Japanese Organizations. *Management Department Faculty Publications 15 (4)*, 414-430.
- Üçok, D., & Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 28(1)*, 231-250.
- Üngüren, E., & Yıldız, S. (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 37-47.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1974). Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. *Organizational Effectiveness Research Program (5)*, 743-769.
- Wang, H., & Kwan , K. J. (2017). A Study on the Influence of Paternalistic Leadership on Organizational Commitment: Focus on the Mediating Effect of Organizational Identification. *International Journal of Trade, Economics and Finance 8 (2)*, 109-116.
- Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management*, 269-273.
- Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group & Organization Management 25(2)*, 132-153.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior (18)*, 1-74.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Wiesenfelda, B., Raghuramb, S., & Garuda, R. (2001). Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need For Affiliation and Perceived Work-Based Social Support. *Journal of Management (27)*, 213-229.
- Yaşar, O., & Özdemir, A. (2016). Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma . *Eurasian Business & Economics Journal (6)*, 50-61.
- Yavuz, A., & Bedük, A. (2016). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (35)*, 301-313.

- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5 (4), 50-70.
- Yeşiltaş, M., & Keleş, Y. (2010). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının, Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (36), 113-132.
- Yetim, A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik. *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 85-94.
- Yetim, S., & Ceylan, Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy* 6(1), 682-695.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Literature and History of Turkish or Turkey* 8(6), 853-879.
- Yılmaz, A. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 277-394.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizational*. New York: Pearson Education, Inc., Prentice Hall .
- Yüzbaşıoğlu, N., & Doğan, O. (2018). Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment in Hospitality Industry: Case of Antalya, Turkey . *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* 7 (1), 163-173.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

