

**LİDERLİK TARZLARININ SİNİZM VE
SANAL KAYTARMA DAVRANIŞINA ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR İLİ BELEDİYE
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Gülizar POLAT
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU
Haziran, 2020
Afyonkarahisar

**T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**LİDERLİK TARZLARININ SİNİZM VE SANAL
KAYTARMA DAVRANIŞINA ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR İLİ BELEDİYE ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Gülizar POLAT**

**Danışman
Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU**

AFYONKARAHİSAR 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Liderlik Tarzlarının Sinizm Ve Sanal Kaytarma Davranışına etkisi Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar İli Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı tezin, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı olacak bir yardıma başvurmadan yazdığımı ve yararlandığım kaynakların Kaynakçada belirtilen eserlerden oluştuğunu ve bu eserlere atıf yaparak faydalanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17/07/2020

Gülizar POLAT

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

ÖZET

LİDERLİK TARZLARININ SİNİZM VE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞINA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR İLİ BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gülizar POLAT

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Haziran, 2020

Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Bu araştırmanın temel amacı, liderlik tarzları, sinizm ve sanal kaytarma davranışları ile ilgili alanyazın incelendikten sonra liderlik tarzlarının sinizm ve sanal kaytarma davranışlarına etkisini incelemektir. Ayrıca çalışmanın alt amacı olarak çalışanların demografik özelliklerine göre yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarını algulamaları ile işgörenlerin sanal kaytarma davranışları ve sinik davranışları arasında fark olup olmadığını incelemektir. Bu kapsamda Afyonkarahisar Belediyesinde görev yapan 252 beyaz yakalı çalışanı kapsayan bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma için anket tekniği kullanılmıştır. Anket uygulaması 27/12/2019 ile 06/01/2020 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmada çok faktörlü liderlik ölçeği, örgütsel sinizm ve sanal kaytarma ölçekleri uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular liderlik tarzlarının dönüşümcü, etkileşimci liderlik boyutları ile sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular liderlik tarzlarının dönüşümcü, etkileşimci liderlik boyutları ile sanal kaytarma ölçeğinin major sanal kaytarma boyutu arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olduğunu ortaya koymuştur. Tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu ile bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutlarının, sanal kaytarma ölçeğinin major sanal kaytarma boyutu arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın sanal kaytarma ölçeğinin minor sanal kaytarma boyutu ile liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü, etkileşimci boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik tarzları, sinizm, sanal kaytarma.

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON CINISM AND VIRTUAL SCREENING BEHAVIOR: A RESEARCH ON THE MUNICIPAL EMPLOYEES OF AFYONKARAHİSAR

Gülizar POLAT

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS**

June, 2020

Advisor: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Main purpose of this research, after investigate leadership styles, cynism and literature that is related to cyberloafing behaviours, is to investigate the effect of leadership styles to cynism and cyberloafing behaviours. Furthermore, as a sub-purpose of study, is to investigate whether a difference between transformist, interactionist and laissez-faire leadership style perceptions of managers by demographic features of employees and cyberloafing behaviours and cynic behaviours of workers. In this context, a study involving 252 white collar employees working in Afyonkarahisar Municipality was carried out. Questionnaire technique was used for the research. The survey was carried out between 27/12/2019 and 06/01/2020. In the research, multi-factor leadership scale, organizational cynicism and unreal evasion scales were applied. Obtained data were analyzed by SPSS packaged software. The findings obtained in the research revealed that there is a negative and statistically significant effect between the transformational, interactive leadership dimensions of the leadership styles and the cognitive, affective and behavioral dimensions of the cynic scale. In addition, the findings obtained from the analysis revealed that there is a negative and statistically significant relationship between the transformational, interactive leadership dimensions of the leadership styles and the major virtual logging dimension of the virtual loaf scale. It has been demonstrated that there is a positive and statistically significant effect between the leadership dimension that gives full freedom and the cognitive, affective and behavioral dimensions of the cyberloafing scale. But however, It has been demonstrated that there is no statistically significant effect between the minor cyberloafing scale of the virtual slacking scale and the transformational and interactionist dimensions of the leadership styles scale.

Keywords: Leadership, leadership styles, cynism, cyberloafing.

ÖN SÖZ

Tez yazma sürecimde bana destek olan tüm insanlara teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde ve gerek lisans hayatım boyunca, gerekse yüksek lisans eğitimi aldığım dönemlerde bana her zaman destek olan ,her zaman yanımda olan, bilgi birikimi ve tecrübesiyle katkıların faydasını her zaman yaşadığım ve her zaman izinde ilerlemeyi istediğim ve büyük emek ve desteği için bir ömür boyu minettar kalacağım danışmanım Sayın Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU Hocama saygılarımla ve gönülden teşekkür ederim.

Lisans ve yüksek lisans hayatım boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, verdikleri bilgiler ile hayatıma her zaman ışık olacak ve beni her konuda dinleyen kendilerini tanıdığım ve öğrencileri olduğum için kendimi her zaman çok şanslı hissettiğim ve onlara minettar olduğum değerli Hocalarım Prof. Dr. Belkız Özkara'ya, Prof. Dr. Duygu KIZILDAĞ'a gönülden ve saygılarımla teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca bana desteğini ve fedakarlıklarını esirgemeyen ve tez yazma sürecimde sürekli yanımda olan ANNEM Hava Polat'a, beni motive eden maddi ve manevi olarak çok destek olan ablam Rabia KAYA'ya ve tüm aile ferdlerime en kalbi duygularıyla teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırma sürecinde desteğini ve yardımlarını esirgemeyen bana maddi manevi yardımcı olan değerli arkadaşım Yüksek lisans öğrencisi Mikail EKİNCİDİR arkadaşşıma sonsuz teşekkür ederim. Lisans sürecinden beri tanıdığım ve araştırma sürecinde desteklerini esirgemeyen beni motive eden uzakları yakın kılan destek olan değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Birgül ORUÇ, Arş. Gör. Songül ALKAN , Serap ÖZKILINÇ ve Ummuhan ELMAS'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gülizar POLAT

Afyonkarahisar, Temmuz, 2020

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

1. LİDERLİK KAVRAMI	3
1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI	4
1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARININ BENZERLİK VE FARKLILIKLARI	6
2. LİDERLİKTE KULLANILAN GÜÇ KAYNAKLARI	9
2.1. GÜÇ KAVRAMININ TANIMI	9
2.2. GÜÇ KAYNAKLARI	9
2.2.1. Yasal Güç	10
2.2.2. Uzmanlık Gücü	10
2.2.3. Ödüllendirme Gücü.....	11
2.2.4. Zorlayıcı Güç	11
2.2.5. Karizmatik Güç	12
3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	12
3.1. LİDERLİKTE ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI	13
3.2. LİDERLİKTE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM	14
3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	15
3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	16
3.2.3. Douglas Mc Gregor'un X -Y Teorisi	17
3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	18
3.2.5. Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli.....	20
3.3. LİDERLİKTE DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARI	21
3.3.1. FredFiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	22
3.3.2. House ve Evans'ın Yol – Amaç Kuramı	24
3.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Durumsallık Yaklaşımı	25
3.3.4. Reddin 'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	28
3.3.5. Paul Hersey ve Kenneth K. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	30
3.3.6. Lider-Üye Etkileşim Teorisi	32
4. LİDERLİK TARZLARI	34
4.1. OTORİTER LİDERLİK	35
4.2. DEMOKRATİK LİDERLİK.....	36

4.3. SERBEST BIRAKICI LİDERLİK.....	37
4.4. KARİZMATİK LİDERLİK	39
4.5. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK.....	41
4.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	42
4.7. VİZYONER LİDERLİK	44
4.8. HİZMETKÂR LİDERLİK	45
4.9. PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİK.....	47
4.10. OTANTİK LİDERLİK	49
4.11. ETİK LİDERLİK.....	50

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM, SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI VE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1. ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖZELLİKLERİ	52
1.1. SİNİZM KAVRAMI	52
1.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI	54
1.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖZELLİKLERİ	54
2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ AÇIKLAYICI TEORİLER.....	57
2.1. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ.....	57
2.2. TUTUM TEORİSİ.....	58
2.3. ATIF TEORİSİ.....	59
2.4. DUYGUSAL OLAYLAR TEORİSİ.....	60
2.5. SOSYAL GÜDÜLENME KURAMI	60
2.6. BEKLENTİ TEORİSİ	61
3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI.....	62
3.1. BİLİŞSEL (İNANÇ) BOYUT	62
3.2. DUYUŞSAL (DUYGU) BOYUTU	63
3.3. DAVRANIŞSAL BOYUT	64
4. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÇEŞİTLERİ	64
4.1. KİŞİLİK SİNİZMİ.....	64
4.2. SOSYAL \ TOPLUMSAL SİNİZM.....	65
4.3. ÇALIŞAN SİNİZMİ.....	66
4.4. MESLEKİ SİNİZM	66
4.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZM.....	67
5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SEBEPLERİ	68
5.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER.....	69
5.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	72
5.2.1. Örgütsel Adalet	72
5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali	76
5.2.3. Örgütsel Politikalar	77
6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI.....	77
6.1. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BİREYSEL AÇIDAN SONUÇLARI.....	77
6.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖRGÜTSEL AÇIDAN SONUÇLARI	79
7. SANAL KAYTARMA KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	80
8. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SINIFLANDIRILMASI.....	85
8.1. ÖĞRENME/KENDİNİ GELİŞTİRME DAVRANIŞI.....	88
8.2. YENİLENME DAVRANIŞI.....	88
8.3. SAPKIN DAVRANIŞ	88
8.4. BAĞIMLILIK/ALIŞKANLIK DAVRANIŞI	89

9. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARINA SEBEP OLAN ETKENLER	89
9.1. ÖRGÜTSEL ETKENLER.....	89
9.2. İŞ İLE İLGİLİ ETKENLER	91
9.3. KİŞİSEL ETKENLER.....	92
10. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ YARATTIĞI FIRSATLAR VE TEHDİTLER.....	92
11. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI	97
11.1. İŞ PERFORMANSI.....	97
11.2. İŞ YÜKÜMLÜLÜĞÜ	98
11.3. TÜKENMİŞLİK.....	98
12. LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ..	98
13. LİDERLİK TARZLARI İLE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	105

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARININ SİNİZM VE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	108
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	108
3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	109
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	111
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖLÇEKLER.....	111
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	112
4.3. VERİ ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	112
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	113
5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	113
5.2. ÖLÇEKLERİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ VE NORMALLİK TESTİ	113
5.3. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	118
5.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE LİDERLİK TARZI, SİNİZM VE SANAL KAYTARMA ALGISİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	118
5.5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	124
5.6. HİPOTEZ TESTLERİ.....	125
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
KAYNAKÇA.....	139
EKLER	148
ÖZGEÇMİŞ	153

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması	8
Tablo 2. Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli	21
Tablo 3. Vroom-Yetton Karar Ağacı Modelindeki Karar Stilleri	26
Tablo 4. Dönüşümcü Liderler	44
Tablo 5. Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımları	56
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri	113
Tablo 7. Liderlik Tarzları Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	114
Tablo 8. Sinizm Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	115
Tablo 9. Sanal Kaytarma Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	116
Tablo 10. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Normallik Testi	117
Tablo 11. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Güvenirlikleri	118
Tablo 12. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzı, Sinizm ve Sanal Kaytarma Algısının Karşılaştırılması.....	119
Tablo 13. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzı, Sinizm ve Sanal Kaytarma Algısının Karşılaştırılması.....	120
Tablo 14. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı, Sinizm ve Sanal Kaytarma Algısının Karşılaştırılması.....	121
Tablo 15. Yaşa Göre Liderlik Tarzı, Sinizm ve Sanal Kaytarma Algısının Karşılaştırılması.....	122
Tablo 16. Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzı, Sinizm ve Sanal Kaytarma Algısının Karşılaştırılması.....	123
Tablo 17. Liderlik Tarzları ile Sinizm ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki	124
Tablo 18. Liderlik Tarzlarının Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerindeki Etkisi	125
Tablo 19. Liderlik Tarzlarının Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisi	126
Tablo 20. Liderlik Tarzlarının Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerindeki Etkisi	127
Tablo 21. Liderlik Tarzlarının Minor Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi.....	128
Tablo 22. Liderlik Tarzlarının Major Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi	128
Tablo 23. Hipotez Sonuçları Tablosu	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Liderlik.....	14
Şekil 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	19
Şekil 3. Fiedler Liderlik Modeli	24
Şekil 4. Yol-Amaç Kuramının Temel Önerimi	25
Şekil 5. Liderlerin Davranışlarında Etkililik Boyutu	29
Şekil 6. Liderlerin Davranış Tarzları.....	29
Şekil 7. P.Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Çalışanların Olgunluk Düzeyi İlişkisi	31
Şekil 8. Örgütlerde Üretkenlik Dışı Davranışlar Tipolijisi	81

GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde insan unsuru önemli bir faktör olmuştur. Buna bağlı olarak liderler de örgüt amaçlarının belirlenmesinden gerçekleşmesi sürecine kadar örgütlerin vazgeçilmez bir unsuru olmaktadır. Aynı zamanda liderlerin gösterdikleri liderlik tarzları da örgüt üyelerinin davranışlarına etki etmekte ve onları maddi ve manevi olarak etkilemektedir. Bu yüzden işgörenlerde olumlu ve örgüte yarar sağlayan davranışları pekiştirirken, örgüte zarar veren davranışların azalmasında liderler etkili olmaktadır.

Çalışma zamanının iş dışında özel amaçlarla geçirilmesi başka bir deyişle sanal kaytarma yönetim tarzlarına ve örgütsel süreçlere gösterilen tepkilerden kaynaklanabilmektedir. Günümüz dünyasında kullanılan bilgi teknolojileri ve teknolojik cihazlar örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalması ve değişimlere ayak uydurmaları açısından son derece önemli bir hale gelmiştir. Bu durum örgütlerin hemen hemen her adımında bilgi teknolojilerinin kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Bilgi teknolojileri, bilginin toplanma, işleme, kaydedilme ve yayılma süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Ancak her araç amacı dışında da kullanılabilir, çalışanlar bilişim teknolojilerini iş dışında özel amaçlar için de kullanabilir bu durum çalışma zamanının verimsiz kullanımına ve işlerin aksamasına yol açabilmektedir.

Yöneticilerin yalnızca örgüt üretimiyle/hizmetiyle ilgilenip işgörenlerin gösterdikleri davranışlarla ilgilenmemesi de işgörenlerde, örgüte yönelik olumsuz tutumlar sergilemelerine yol açmaktadır. Örgütlerde sinik davranışların görülmesinde ve bu davranışların görülmesinin engellenmesinde yöneticilerin değerleri ve liderlik tarzları son derece önemlidir. Bu nedenle liderlik, işgörenlerin yönetim ve örgüte yönelik besledikleri olumsuz duygu ve düşüncelerin sonucu olan yabancılaşma, örgüte olan bağlılığın azalması ve güvensizlik gibi problemlerle mücadele edilmesinde önemli bir faktördür. Bu sebeple, yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini incelemek; örgütsel sinizme neden olan bir takım etkenlerin anlaşılması ve örgütsel sinizmle mücadele edilmesinde izlenebilecek yaklaşımların ortaya konulması yönünden faydalıdır (Öcal ve Gümüştekin, 2012: 278). Sonuç olarak, örgütte benimsenen liderlik tarzı, örgütte yaşanan sinizm ve sanal kaytarma davranışlarının yaşanıp yaşanmaması konusunda önemli bir unsur olmaktadır. Özellikle

son yıllarda yapılan çoğu çalışmada dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik kullandığı yönündedir.

Liderlik, belli bir durumda, belli bir koşulda ve belli bir zamanda örgüt üyelerinin amaç ve hedeflerine ulaşmaları için onları çabalamaya yönlendiren, ortak hedeflere ulaşma noktasında destek olan, tecrübelerini aktaran ve örgütte gösterilen liderlik tarzından üyelerin memnun kalmalarını sağlayan bir etkileme sürecidir (Werner, 1993: 17). Andersson (1996)'a göre sinizm örgütlere, yöneticilere veya başka kişilere yönelik duyulan hayal kırıklığı, ümitsizlik, itimatsızlık ve memnuniyetsizlikle ilgili olan bir durumdur. Bock ve Ho (2009)'a göre sanal kaytarma, çalışanların işyerine ait interneti kişisel amaçları için kullanmaları yani; işe yönelik olmayan bilgisayar kullanımı şeklinde ifade etmekte ve bu tarz kullanımları sanal kaytarma olarak adlandırmışlardır (Özdemir, 2017:51).

Bu araştırmanın temel amacı, liderlik tarzları, sinizm ve sanal kaytarma davranışları ile ilgili alan yazın incelendikten sonra liderlik tarzlarının sinizm ve sanal kaytarma davranışlarına etkisini incelemektir. Ayrıca çalışmanın alt amacı olarak çalışanların demografik özelliklerine göre yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarını algulamaları ile işgörenlerin sanal kaytarma davranışları ve sinik davranışları arasında fark olup olmadığını incelemektir. Böylece sistematik, teorik ve deneysel araştırmalara dönük gelişmekte olan sinizm ve sanal kaytarma literatürüne katkı sağlamaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik ve liderlik tarzları kavramları incelenmiş olup, geçmişten günümüze kadar liderlik tarzları kavramları açıklanarak tezin değişkenlerini oluşturan etkileşimci, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik tarzları konuları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde sinizm, örgütsel sinizm ve sanal kaytarma konuları ayrıntılı olarak ele alınmış olup, sinizm ve sanal kaytarma davranışlarının boyutları incelenmiş ve sinizm ve sanal kaytarma davranışlarının sebep ve sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise etkileşimci, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının sinizm ve sanal kaytarma davranışlarına olan etkisi incelenmiş ve yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

Bu bölümde liderlik kavramının tanımı, liderlikte güç kaynakları, liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları konuları ele alınacaktır.

1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı, geçmişten bu yana birçok alan tarafından özellikle sosyal bilimler araştırmacıları tarafından sıkça araştırılan ve birçok konu ile ilişkilendirilen bir kavram olmuştur. Lider kelimesi yolculuk yapmak, yol rota kelimelerinden gelmektedir. Lider kelimesini Anglo Saksonlar geminin rotası şeklinde ifade etmişlerdir. Lider kavramının kullanımı 14. Yüzyılda küresel literatüre kazandırılmış olsa da önemli derecede kullanımı son yıllara dayanmakta ve günümüzde sürekli olarak kullanım alanları değişiklik göstermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 230). Liderlik araştırmacılarının liderlik konusunda bir uzlaşmaya varamadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Paglis ve Green, 2002: 216).

Liderlik kavramı ile ilgili ilk önemli çalışmalar 1900'lü yıllardan sonra ortaya konulmuştur. Liderlik çalışmaları sayısında ciddi artışlar 1941-1944 yılları arasında gerçekleşmiştir. Fakat bu çalışmalar çoğunlukla askeri konularla ilgili olmuştur. 1930'lu yıllarda liderliğin grup ilişkileri üzerine durulan çalışmalar yapılmıştır (Güney, 2017: 337). Günümüzde ise küreselleşmenin etkisiyle organizasyonlar hızlı değişim geçirmektedirler. İş yaşamında bilgi teknolojileri hızla farklılaşmakta ve rekabet daha da artmaktadır. Bu gibi küresel ve örgütsel değişimler ve hızları iş görenlerin tatmin, bağlılık ve verimliliklerini etkilemekte bu yüzden kişilerin bilgi ve becerilerinden yüksek fayda sağlamak günümüz toplumlarında önemli hale gelmiştir. Buna bağlı olarak günümüzde liderlik, karmaşık bir hal almıştır (Yılmaz, 2011: 6). Küreselleşmenin dünyada ve örgütlerde meydana getirdiği hızlı değişimler liderlere olan ihtiyacı gittikçe arttırmıştır, bu yüzden liderlik kavramının bilimsel yöntemlerle incelenmesini ve uygulanmasını gerekli kılmıştır (Güney, 2017: 336).

Liderlik, belli kişi, örgüt ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir kişinin başkalarını yönlendirmesi ve etkilemesidir. Lider olan kişi belli hedefler

doğrultusunda izleyicileri davranışa sevk eden kişidir. Liderliği belirleyen üç unsur bulunmaktadır (Koçel, 1998: 116):

1. Liderlik sadece bireyi değil bir süreci ifade etmekte ve lider biçimsel veya biçimsel olmayan şeklinde olabilmektedir (yasal bir güce bağlı veya bağlı olmama durumu).

2. Liderlik etkileme sürecidir yani grup üyeleri liderin etkisini açık veya kapalı bir şekilde kabul etmektedir.

3. Bir liderden üyesi olduğu grubu hedeflere ulaştırması beklenmektedir (Çetin, 2009: 21). Liderliğin meydana gelmesi için bir grubun olması, o grubun belli amaç ve hedefleri olması ve gruptaki üyelerin lider olan bireyi dinlemesi ve izlemesi gerekmektedir.

1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI

Liderlik kavramının tanımlanması değişik araştırmacı ve yazarlara göre farklı yönlerden yapılmakla birlikte üzerine varılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Geniş bir literatür taraması yapıldığında liderliğin tanımı ile ilgili değişik tanımların bulunduğu görülmektedir (Bakan, 2009: 140). Liderlik kavramı hakkında yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir (Koçel, 2007: 445):

Liderlik belirli koşullarda ve belli zamanda grup üyelerinin örgütsel amaçlarına ulaşması için onları çabalamaya yönlendiren, hedeflere ulaşmada onlara destek olan, tecrübelerini aktaran ve sağlanan liderlik tarzından memnuniyet duymalarını sağlayan bir etkileme sürecidir. Liderliğin temeli bir kişinin diğer kişileri etkileyebilmesidir (Werner, 1993: 17. Çev. Üner, V.).

Bir organizasyonda mevcut koşullar altında örgütün en iyi sonuçları üretilmeye çalışılmaktadır. Lider değişimlere ayak uydurabilmek için ihtiyaç olan yenilik ve düzeni sağlamak, örgüte yeni bir vizyon vermekle sorumludur. Bu sebeple örnek vermek gerekirse “geçtiğimiz dönemden daha güzel sonuç almak” ya da “bir takım amaçları %5’ten daha çok gerçekleştirmek” liderliğin başarı kriteri olarak gösterilmemektedir. Çünkü liderlik her zaman değişimle alakalıdır. Dolayısıyla liderlik, örgüte yeni vizyon belirleyerek değişimlere uyum sağlamakla ilgilidir. Bu ifadelerden sonra liderlik sürecini şu şekilde açıklamak mümkün olmaktadır (Ataman, 2001: 454, Koçel, 2007: 448):

Liderlik= f(Lider, İzleyiciler ve Koşullar)

Yani burada liderlik süreci; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkiden meydana gelen karmaşık bir süreç olarak açıklanmaktadır. Liderlik fonksiyonunda bulunan lider kavramı, üyesi olunan örgütün amaçlarını ve davranışlarını belirleyen veya değiştirilmesinde etkili olan kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146). İzleyiciler (üye) kavramı, liderin gerçekleştirdiği etkiyi kabullenen bireylerdir. Koşul kavramı ise örgüt üyelerinin yeterli derecede ilişki düzeyleri, hedeflerin ulaşılabilirliği, motivasyon seviyesi vb. unsurlardan meydana gelen temel ögedir (Yılmaz, 2011: 8).

Erçetin (2000)'e göre liderlik bütün gücü ve isteğiyle belli hedeflere ulaşabilmek için gayret göstermek ve insanları etkileyebilmektir. Baltaş (2007)'a göre liderlik başarıya varmak amacıyla yeni hedefleri ve vizyonları, kavrayabileceklere açıklamak, heyecanlandırmak ve bu şekilde onların harekete geçmelerini sağlamaktır. Lider, bir topluluk veya grubu etkisi altına alan ve onları peşinden sürükleyen ve grup üyelerinin hepsi veya büyük kısmı tarafından takip edilen, duygusal yönden de kabul olunan kişi olarak tanımlanmaktadır (Çelikten, 2018: 220). Koçel (2007)'e göre liderlik, liderin yaptıklarıyla alakalı bir süreci ifade etmektedir. İfade edilen süreç ise belirlenen topluluğun belirlenen bir amaç için lideri izleyerek harekete geçmesidir. Lider değişimi denetlemekte ve iyi bir lider gelecek için iyi bir vizyon tasarlayarak bunu takipçilerine göstermekte ve onlara bu vizyon ışığında güçlüklerin üstesinden gelmeleri için ilham vermektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 293). Yönlendirme fonksiyonunu ifade eden liderlik kavramı amaçların başarılı bir şekilde hedefe ulaşması için bir topluluğu etkileme yeteneğidir (Can, 2006: 293). Yapılan geniş literatür araştırmaları sonucunda liderliğin tanımını yapmaya çalışan insan sayısı, liderlik kavramının tanımları bulunmaktadır (Yukl, 2018: 3).

Liderlik etki ve grup kurma becerisidir ve içerisinde yön verme, başarıları destekleme, iletişim kurma, vizyon oluşturma, başkalarını etkileme ve farklılıkları yönetebilme gibi özellikler barındırmaktadır (Hogan ve Kaiser, 2005: 173). Başka bir tanımda; liderlik, bir grubun doğrudan eylem ve inançlarını etkileyen onları kontrol edip rapor veren ve bir grup/ekip ile çalışılan bir süreç olarak tanımlanır (George ve Jones, 2012: 339). İletişim yönüyle liderlik, belli amaçlara ulaşabilmek için grup arasında iletişimi sağlamaktır (Zel, 2006: 1). Sonuç olarak liderlik örgütsel amaçları başarma

ihtiyacı olan kişiler üzerinde destek ve güven verebilme yeteneğidir (Dubrin, 2012: 346).

Liderlik, bir mevki veya otorite yapısından çok, grup ve liderlerinin birbirleriyle olan etkileşimin nitelik ve kalitesiyle alakalı bir kavramdır. Liderlik insanlar üzerinde gücü gösterme şeklinde değildir, insanlar nasıl etkilenebilir ile ilgili sonuçtur (Werner, 1993: 16. Çev. Üner, V.). Liderler, grup üyelerinin eksik ve güçlü yanlarını tespit etmekte ve örgütün hayatta kalması için stratejiler belirlemektedir. Liderler üyelerini hedeflere ulaşma konusunda motive ederken aynı zamanda karşılarına çıkan güçlüklerin üstesinden gelmelerine de yardımcı olarak onlarla birlikte çalışmaktadır (Paglis ve Green, 2002: 217). Ayrıca liderlik yalnız örgütlerin ön sıralarında yer alan bir işlev gibi görülmemelidir. Lider, bir işletmenin müdürü olabileceği gibi işin ustabaşı görevini yapan kişi olarak da görülebilir, dolayısıyla önemli olan nokta örgütü etkileme gücüdür. Buna benzer farklı görevler liderlik özelliğini kaybettirmez (Ataman, 2001: 454).

1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARININ BENZERLİK VE FARKLILIKLARI

Liderlik ve yöneticilik kavramları genellikle birbirleriyle karıştırılan iki kavramdır. Fakat bu kavramların fonksiyonları ve tanımları birbirlerinden farklıdır. Liderliğin varlığı için mutlak bir organizasyon yapısı ve biçimsel yetki sahibi olması gerekmemektedir. Liderler bu şekilde de çok kitleleri takip ettirmişlerdir. Bu yüzden bir liderin mutlaka bir yönetici olmasına gerek olmadığı gibi bir yöneticinin de bir liderin sahip olduğu yeteneklere sahip olmasına gerek yoktur, ancak günümüzde yöneticiler aynı zamanda liderlik özelliği de kazanmaktadır (Ataman, 2001: 454).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının ikisi de kişilerin belirli amaçlara yöneltmesi ile alakalıdır. Her iki kavram da yönlendirme ve etkileme faaliyetini yaparken gücü kullanmaktadır. Aynı zamanda hem lider hem de yönetici olan kişiler beraber çalıştıkları insanlarla yakın ilişki kurmaktadır. Bir organizasyon için her ikisine de ihtiyaç vardır. Fakat bu liderlik ve yöneticilik kavramlarının arasında benzerlikler bulunmasına rağmen bu iki kavram arasında farklılıklar da mevcuttur (Koçel, 2007: 447).

Yönetici ile lider arasındaki farklar şu şekillerde belirtilebilir: Lider olan kişi doğru olan işleri yapar, yönetici olan kişi ise işlerini doğru yapmaktadır. Yönetici olan kişiler planlar yapar, organizasyonları meydana getirir, değerlendirmeler yaparak

zorlukların üstesinden gelir, lider olan kişiler ise değişimin üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar (Ataman, 2001: 454).

Yöneticilik örgütsel yapının devamı niteliğindedir yani kişinin bulunduğu konuma göre bir hiyerarşi düzenidir ve bir yönetim, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, kontrol gibi işlevleri yapmaktadır, liderler ise etkileme, yöneltme ve harekete geçirme işlevini görmektedirler (Güney, 2017: 339). Liderlik ve yöneticilik kavramlarının çok yakın olduğu örgütlerde, yöneticiye düşen görev liderliği esas almaktır. Kişi bu görevi esas alıyorsa liderdir, esas almıyorsa sadece yöneticidir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 195).

Klasik yönetim kuramcısı olan Henri Fayol, muhasebe, yönetim, güvenlik hizmetleri, ticaret ve teknik işler gibi işletme içi faaliyetlerin düzenli olarak sağlanabilmesi için çalışanların, işletmenin amaçları açısından yönlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bunun olması için ise çalışanların yeterli düzeyde güdülenmesi gerekir. Bu da yönetici olan kişilerin liderlik özelliklerini taşımaları ile sağlanmaktadır (Bingöl, 1998: 254).

Liderlik bir örgüt yönetiminin başarılı olabilmesi için yapılmak istenen ve gerekli olan bir unsurdur. Bazı liderler örgütsel amaçlara ulaşmayı engellemek için de çalışabilmektedir, fakat yöneticiler genel olarak örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Lider, yeteneklerini somut olarak işletmenin çıkarları yerine, kendi bireysel çıkarları için sarf edebilir. Yönetim daha çok nicel veriler olan mantıksal, maliyet, akılcı (rasyonel) gibi girdilerle ilgilenmektedir. Yönetici üst yönetime bağlı ve onlara karşı sorumluluk sahibidir ve örgütü istediği davranışlara sevk etmek için örgütsel kaynaklara ihtiyaç duymakta, lider ise istediği örgütsel davranışa sevk etmek için kişisel kaynaklara sahiptir (Werner, 1993: 16. Çev. Üner, V).

Yöneticiler atamayla ve görev alarak örgüte yerleşmekte, liderler ise bazı yeteneklere sahip oldukları için örgüte yerleşmektedirler. Yönetici örgütün hedefleriyle ilgilidir ve örgüt üyelerinin kendisini takip etme ihtiyacı bulunmaktadır. Buna karşılık ise liderin önemli ilgi alanı, kendisini takip edenlerin ihtiyaçlarıdır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 198). Dolayısıyla liderlik kişinin kendi içinden gelen doğal bir özelliktir, yöneticilik ise eğitim ve tecrübeler sonucu öğrenilerek kazanılan bir özelliktir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 193).

Liderlik ile yöneticilik arasındaki fark, yer alınan koşullara hâkimlik sağlayanlar ve uyum sağlayanlar, itaat edenler arasındaki farklara eşdeğerdir ve bu farklar aşağıda yer almaktadır (Ünsar ve Alkın, 2007: 77-78):

- Yönetici olan kişi görevlerini doğru yapar, lider olan kişi ise doğru iş yapmaktadır.
- Yönetici bir işi yaparken süreklilik sağlarken; lider ise geliştirir.
- Yönetici mevcut olanları uygular, lider yenilikler meydana getirir.
- Yöneticinin güç kaynağı düzendir, liderin güç kaynağı ise kişilerdir.
- Yöneticinin güveni denetim, liderin güveni ise kişilerdir.

John Kotter'e göre yöneticilik karmaşıklıkların üstesinden gelmeye çalışmaktır, liderlik de değişimle ilgilenmektir. Burt ve Warren'e göre yöneticilik, verilen talimatları yerine getirmek ve sorumluluk sahibi olma ve onu uygulamaktır. Lider ise insanları etkilemek ve yol göstermek ve etkili faaliyetler yapan kişi olarak tanımlanır (Çelik, 2009: 25). Bennis'e göre (1989) liderler doğru olan kararları almaktadırlar, yöneticiler ise doğru olan ve yerinde kararlar vermektedirler (Çetin, 2009: 23).

Tablo 1. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması

LİDER	YÖNETİCİ
Denemeler yapar tecrübe sahibidir	Yapacağı iş kesindir
Dinamiktir	Statiktir
Anlaşma sağlar	Hatırlamalar yapar
Fikirler daha önemlidir	Olaylar daha önemlidir
Daha geniştir	Daha dardır
Açıktır	Kapalıdır
Risk alır	Kuralcıdır
Hayal gücü vardır	Sağduyuludur
Sentezcidir	Tezcidir
Esnektir	Katıdır
Stratejik kararlar alır	Daha kısa vadeli kararlar alır
Yaşam şeklidir	Meslektir
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Daha etkindir	Edilgendir
Araştırmacıdır	Öngörülüdür
Alternatifler üretir	Amaca yöneliktir
Stratejiktir	Taktikçidir
Sürece önem verir	İçeriği önemser
Genelde soru sorar	Genelde cevaplar
Daha aktiftir	Daha pasiftir
Derinlemesine araştırır	Yüzeysel bakar

Kaynak: Keçecioglu, (1998).

2. LİDERLİKTE KULLANILAN GÜÇ KAYNAKLARI

2.1. GÜÇ KAVRAMININ TANIMI

Güç, hedeflere varabilme yeteneğidir. Bu yeteneğe, psikolojik manada çabanın gücü ve fiziksel manada ise enerji harcayarak ulaşılabilir. Liderler için güçsüzlük kadar vahim bir durum bulunmamaktadır (Hodkingson, 2008: 85). Güç, belli hedeflere yönelik olarak örgüt üyelerinden birine bir işi yaptırabilme, o işin ne şekilde yapılacağı konusunda kılavuzluk etme veya bir talepte bulunma yeteneğidir (Tutar ve Erdönmez, 2005: 98). Güç başkalarının davranışlarını bireysel iradesi yönünde etkileyebilme yeteneğidir. Güç olmadan yönetim istikrarsızdır. Güç ile birlikte başarıya ulaşma kolay hale gelmektedir. Bir kişi ne kadar güçlü olursa belirlediği hedefler de o kadar güçlü hale gelmekte ve yönetebilmek için saha büyümektedir (Hodkingson, 2008: 87).

Russell'e göre; fizik biliminin en önemli kavramı enerji ise sosyal bilimlerin en önemli, ilk kavramı ise güç kavramıdır (Taylor, 2003: 46). Lider diğerlerinin düşüncelerini ve hareketlerini etkilemek için güce ihtiyaç duyar, güç bir sosyal etki de yarattığı için liderlikte vazgeçilmez bir unsurdur (Meydan, Eryılmaz ve Dirik, 2018: 77).

Güç kavramı konusundaki araştırmalarıyla bilinen Jeffrey Pfeffer, gücün tanımını davranışların ve yaşanan olayların seyrini değiştirme, direnmelerle başa çıkma, kişilerin normal zamanlarda yapmayacakları eylemleri yapmaları için ikna etme kabiliyeti şeklinde tanımlamaktadır (Erdoğan, 1997: 22). Lider olan kişiler özelliklerini kullandığında kaynak sağladıkları bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların bazıları liderin yaratılışından gelmekte, bazıları ise liderin yer aldığı mevkiden gelmektedir. İşte bu unsurlara liderlerin güç kaynakları adı verilmektedir. Gücün etkili bir şekilde kullanılması liderliktir. İnsanları etkilemek kişinin gücünü artırır ve bu güç sayesinde insanları etkilemek basit hale gelir (Akgündüz, 2001: 18).

2.2. GÜÇ KAYNAKLARI

Güç kaynakları ile alakalı bazı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu sınıflamanın en çok kullanılanı ve de en çok bilineni French ve Raven tarafından yapılmıştır. Buna göre bir lider gücünü beş önemli kaynaktan almaktadır (Koçel, 2007: 433).

Güç kaynakları sırayla: yasal güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güçtür.

2.2.1. Yasal Güç

Yasal güç, bir liderin örgüt hiyerarşisinde yer aldığı makama, yasal (resmi) olan mevkiine yönelik bir etkileme türüdür (Ataman, 2001: 455). Yasal güç, bağımsız bir güçtür (Werner, 1993: 86. Üner, V). Yasal güç kaynağı, grubun, yöneticinin ya da liderin bireysel olarak insanları etkileme hakkına sahip olduğunu onaylamaktır. Yasal güç esas olarak otorite kavramını belirlemektedir (Koçel, 2007: 433). Yasal güç, örgüt çalışanlarının ya da örgütte etkinlik gösterenlerin, bu örgütün liderine ilke ve yasal kurallar gereği, yönetmelik sebebiyle itaat etmeleri hakkını vermektedir (Eren, 2010: 391).

Yasal güce sahip olduğu bilinen kişi, bulunduğu yere belli bir grubu temsil için seçimle gelmiş olabilmektedir. Buna benzer sebeplerle, bireyler; belli bir kademe, departman ya da birisinden gelen taleplere uyma zorunluluğu hissedeceklerdir. Örnek olarak, bir iş yerine yeni yerleşen birinin, üstünün kendisinden bir takım işleri yapmayı talep etmesine hakkı olduğuna inanması, yasal güce örnektir. Bu örnekteki “yasal” kavramı hukuki olarak zorunlu olmak anlamından ziyade, ast durumundaki kişinin, üst ’ün karar verme hakkı taşıdığını kabul etmesi anlamını taşımaktadır (Koçel, 2007: 434).

2.2.2. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü liderin uzman ve tecrübe sahibi olduğu gücüdür. Eğer bir grup, liderinin bilgili ve tecrübe sahibi olduğunu anlıyorsa, liderin grubunu etkilemesi kolaylaşacaktır. Bu nedenle, grup algısı çok önemlidir (Ataman, 2001: 455). Uzmanlık gücü lider ya da yöneticilerin tecrübeleri ile alakalıdır. Uzmanlık gücünde de izleyicilerin algıları değerlidir. Eğer bir lider veya yönetici tecrübe ve bilgi sahibi olarak görülüyorsa, bu yönetici örgüttekileri zorlanmadan etkileyebilmektedir. Örgütlerde kurmay çalışanlar uzmanlık gücüne örnek verilebilmektedir. Bir kurmay personelinin uzmanlık gücü fazla ise, emir-komuta çalışanlarını daha kolay etkisi altına almaktadır (Koçel, 2007: 434). Bu tarza sahip olan kişiler yetkinlik çerçevesinde yüksek güce sahiptirler (Werner, 1993. Çev. Üner, V).

Uzmanlık gücüne sahip olan insanlar birçok faaliyette bulunurken algı, kavrama yetenekleri üstündür ve yüksek bilgi sahibidirler. Bu sebeple uzmanlık gücü izleyicilerin güveni ile beslenmektedir. Üstüm bu tür konularda daha çok tecrübe sahibidir. Bu sebeple net olarak nedenini algılayamasam da lider yaptığı faaliyette haklıdır düşüncesi bulunmaktadır (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 497). Tecrübe ve bilgi ile ifade edilen bu güç, bireysel kaynaklardan sağlanması sebebiyle yüksek bilgi, tecrübe ve yetenekler sayesinde yöneticilerin çalışanlarını etkilemesinde çok etkili olmaktadır. Bu gücü insanlar kişisel olarak elde ederler ve bir mevki, makam gibi bir organizasyonla ilgili olma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu tarz uzmanlıklar tecrübe, önemli bilgiler elde etme, özel olarak eğitim alma veya olağanüstü yeteneklerin birer sonucudur (Bayrak, 2001: 26-27).

2.2.3. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü bir liderin izleyicisinin isteklerini yerine getirebilme yeteneklerinden doğan bir etkileme gücü olarak açıklanmaktadır. Eğer bir çalışan, üst yönetimin verdiği talimatlara uyum sağlarsa, bu hareketlerinden dolayı ödüllendirileceği inancı bulunmaktadır. Maaş artışları, izne çıkarmak, övgüler ve terfiler gibi faaliyetler ödüllendirme gücünü temsil etmektedir. Ödüllendirme gücü bir liderin izleyicilerini etkilemeye yönelik önemli bir besleyici kaynaktır (Ataman, 2001: 455). Bir lider izleyicilerini ödüllendirmek amacıyla belirli kaynaklardan besleniyorsa ve bu kaynakları değerlendirme gücüne sahipse, izleyicilerini etkilemek ve ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçirmek lider açısından etkili bir güçtür (Ünal, 2012: 74).

2.2.4. Zorlayıcı Güç

Lider veya yöneticinin, belirlediği bir kişiye yönelik bir ihtiyacının giderilmesine engel olarak cezalandırma yöntemiyle tehdit etmek, herhangi bir ödülü geri alması yoluyla güç sahibinin istediklerini yaptırabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Zorlayıcı güç farklı şekillerde olabilmektedir: Fiziksel güç kullanımı, mobing, alay etme, işten çıkarmakla tehdit, ücret kesintisi ve silahla tehdit gibi bazı göstergeler zorlayıcı gücün göstergeleridir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2018: 219). Zorlayıcı güç, liderlerin izleyicilerine korku ve ceza verme işlevlerinden kaynaklanan güçtür (Ataman, 2001: 455).

Yaptırım gücü (zorlayıcı) korku ile ilişkilidir. İzleyicilere korku veren her şey zorlayıcı birer güçtür. Bir üstün ceza verme olanağı önemlidir fakat astın da bunu algılıyor olması gerekmektedir (Koçel, 2007: 433). Bu güç kaynağı izleyicileri istenilen doğrultuda bir davranışa sevk etmek için müracaat edinilen maddi ve manevi zorlamalar olarak açıklanmaktadır. Zorlayıcı güç, üyelerin itaat etmemesi sebebiyle işten çıkarılma, kademe düşürme, istenmeyen yaptırımlar sunma, baskıyla değişim yaratmaya çalışma gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 496).

2.2.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç yönetici veya liderin bireysel özelliklerinin başkaları tarafından ilgi görmesi, kabul görmesi ve bazen de güç sahibinin birtakım davranışlarının başkaları tarafından taklit edilmesidir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2018: 220). Karizmatik güç çekicilik kavramını ifade etmektedir. Üyelerin bazıları bireysel özellikleri sebebiyle başka insanlar üzerinde çekici olarak etki edebilmektedirler. Liderde bu niteliğin bulunması durumunda izleyicileri, kendisine benzemeye yönlendirmektedir. Bunun sonucunda lider izleyicilerini zorlanmadan etkileyebilmektedir (Ataman, 2001: 455). Bu güç kaynağı bir liderin bireysel özelliklerinin diğerlerini etkilemesidir. İzleyicilerin lidere uyum sağlama derecesi arttığında o liderin karizmatik olan gücü bu doğrultuda artmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Yönetim, organizasyon ve işletme alanında liderlik hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik yaklaşımlarından Özellikler Yaklaşımı 1900 ve 1940'lı yıllar arasında, Davranışsal Yaklaşımlar 1950-1960 yılları arasında, Durumsallık Yaklaşımları ise 1960'lı senelerin sonu ve 1980'li senelerine kadar hüküm sürdüğü görülmektedir. Dönüştürücü, karizmatik ve bunlara benzer güncel-yeni liderlik tarzlarının da 1980'lerden sonra görüldüğü anlaşılmaktadır (Çalışkan, 2008: 23).

Bir liderin insanları ne şekilde etkileyebileceğini açıklayan birçok yaklaşım bulunmaktadır. Liderlik türlerinden hangisinin daha etkin ve etkili olabileceği ise liderlik yaklaşımlarına göre değişiklik göstermektedir. Liderlik yaklaşımları üç grupta sınıflanabilir: 1. Özellikler Yaklaşımı. 2. Davranışsal Yaklaşımlar. 3. Durumsallık Yaklaşımları. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanacaktır.

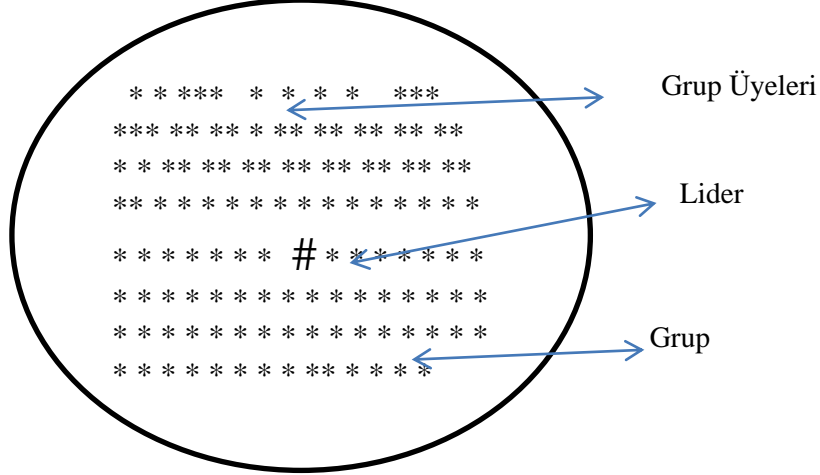
3.1. LİDERLİKTE ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

Thomas Carlyle'e göre büyük adamları oluşturan özgeçmişleridir. Büyük Adamlar Okulu teorisine göre; bazı kişiler bazı niteliklerle doğmaktadır ve bu nitelikleri bu kişileri nerede ve ne zaman olursa olsun lider yapmaktadır. Bu yüzden özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre bir liderin bireysel ve fiziksel özellikleri diğer insanlardan farklı olmaktadır. Bazı araştırmalarda liderin özellikleri şu şekillerde verilmektedir (Bingöl, 1998: 257):

- Yaş
- Boy
- Yetişkinlik
- Cinsiyet
- Zekâ
- Öncelik sağlama
- İnsanlar arasında ilişkiler kurabilme
- Geleceği tahmin edebilme yeteneği
- Kendine güven
- Dürüst olma
- İşlerden başarılı çıkabilme
- Yönetme gücü
- İkna yeteneği
- Başka insanlara güven sağlama

Bu yaklaşımın en önemli özelliği, bazı kişilerin doğal olarak lider oldukları ve bu liderlerin ayırt edici özelliklerinin ise fiziksel ve yeteneksel özellikleri olduğudur. Bu teoriye göre; bir insanın lider görülebilmesi için bu insanın çevresindekilerden farklı fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir, böylece liderleri diğerleriyle karşılaştırıp ayırt edebilmek kolay olmaktadır (Koçel, 2007: 449). Bu ifadeyi Şekil 1'de görebilmekteyiz. Fakat bu düşünce zamanla değişiklik göstermiş ve liderlik özelliklerinin kişilerin ancak tecrübe ve öğrenme ile kazanılabileceğini savunan bir düşünceye bırakmıştır.

Şekil 1. Liderlik



Kaynak: Koçel, (2007: 449).

3.2. LİDERLİKTE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Davranışsal Yaklaşım 1950 ve 1970 yılları arasında hüküm sürmüştür. Davranışsal Yaklaşımın ana düşüncesi, bir liderin etkinliği ve başarı durumu liderin kişisel özelliklerine bağlı değil, liderin göstermiş olduğu davranışlara bağlıdır. Bir liderin etkinliğini belirleyen unsurlar; liderin izleyicileriyle kurduğu iletişimin şekli, yetkilerini paylaşıp paylaşmaması, plan yapma ve kontrol sağlama gibi unsurlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Araştırmacılar bir liderin fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği düşüncelerinden uzaklaşarak, liderlerin davranışları üzerinde durmuşlardır. Çeşitli araştırmalar sonucunda bu alanda bazı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar olarak ifade edilmektedir (Güney, 2011: 362).

Davranışsal yaklaşımın ana düşüncesi liderleri başarılı ve etkili yapan faktörlerin, liderin sahip olduğu özelliklerden çok güç sahibinin liderlik yaparken yapmış olduğu davranışlardır (Koçel, 2007: 450). Davranışsal yaklaşımı, özellikler yaklaşımından ayıran önemli nokta, davranışların öğrenilebilmesi ve gözlemlenebilmesidir. Davranış yaklaşımlarını insanlar öğrenebilmekte ve bu yaklaşımlar etkili bir şekilde yol göstermektedir (Ataman, 2001: 457). Ayrıca liderin davranışları bireye dönük, işe dönük, üretime ya da insanlar arasındaki ilişkilere dönük olabilmektedir (Bingöl, 1998: 258).

3.2.1.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State liderlik araştırmaları 1940'ların sonu ve 1950'lerin başında Michigan çalışmalarına göre aynı tarihte başlamıştır. İlk olarak askeri olan yerlerde uygulanmaya başlamıştır. Ohio çalışmalarını üsttekilerin davranışlarını iki boyutta incelemişlerdir. "ilgi davranışları" ve "harekete geçirme" boyutları ve değerlendirme sadece bir boyut açısından yapılmaktadır. İlgi davranışlarında, bir lider izleyicilerin hissettikleriyle ilgilenirken düşüncelerine de saygı göstermekte,lider-izleyici ilişkisi; karşılıklı güven, saygı ve çift yönlü iletişim ile ifade edilmektedir. Harekete geçme davranışları ise, lider ve astın görevlerini açıkça ifade etmeleri şeklinde ifade edilmektedir.Bu yüzden izleyici kendisine verilecek talimatları bilmekte ve lider, görev verdiği izleyicilerin başarılı olmaları için yol ve yöntem göstermektedir ve bu sayede izleyicilerle iletişim yollarını oluşturmaktadır (Keçecioğlu, 1998:123-124).

Bu araştırmada astlardan kendi lider davranışlarını açıklamaları istenmiştir. Astların verdikleri cevaplara bakılarak lider davranışlarını tanımlamak amaçlı iki boyut tanımlamışlardır. Bunlar:

- **İlgi Davranışları:** Bireyi dikkate alan faktördür. Liderler grup istekleriyle ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenirler. Liderin davranışları grubuna ağırlık verilmesi şeklinde dir. Bu tarz davranışlar: astlar bir görevi iyi yerine getirdiklerinde, takdir almaktadır, bir lider astlardan yapabilecekleri görevlerden daha fazlasını istemez, astların kişisel sorunlarıyla ilgilenir, astlara dller verir, lidere ulaşmak zor değildir.
- **Harekete geçirme:** Sorumluluk ve iş odaklıdır. Lider, astların işlerini planlar, örgütler, kontrol eder, iletişim kanallarını belirler, hedefler koyar, zamanı ayarlar ve liderin bu yönde yönlendiren davranışlarını ifade etmektedir. Bu tarz davranışlar: astların görevlerini belirler, standartları belirler, astlarına işleri hakkında bilgiler verir, görevle ilgili planlar yapar, işle ilgili kuralların uygulanması konusunda astlara cesaret verir. Çalışmanın sonuçları şu yöndedir: Liderin izleyicilerine olan ilgi davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlık faktörleri azalmaktadır, liderin sorumluluk alma davranışları arttıkça, çalışanların da performanslarında artış sağlandığı görülmektedir (Ataman, 2001: 458).

3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan çalışmaları Rensis Likert'in belirli bir grubun yönetiminde yaptıkları araştırmalarla davranışa bağlı olan liderlik ifadelerine dayanmaktadır. Yapılan bu araştırmada bireye ve işlerine dönük davranışlar, etki ve sonuçlarına bakılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu varılan nokta ise bireye dönük liderlik yaklaşımlarının diğerlerine göre daha etkin sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2017: 245). Michigan Üniversitesinin Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde yer alan Tannenbaum ile Schmidt, liderlik davranışlarını lider ve izleyiciler arasındaki yetki ilişkileri yönünden araştırmışlardır. Yetkiyi kullanma bakımından üyeleri ile göstermiş olduğu davranış tarzı, liderin başarısını ifade etmektedir. Bu davranışı gösteren unsurlar, liderlerin yönetim düşüncesi, üyelerin kişilik yapıları ve alanlarında gerekli tüm bilgilere sahip olmaları ve yönetimin uygulandığı çevre koşullarıdır (Eren, 2004: 438-439).

Michigan Üniversitesi çalışmalarının en büyük amacı izleyicilerin verimliliklerine ve tatmin olmalarına katkı sağlayacak unsurları incelemektir. Araştırma; verimlilik sağlama, iş tatmini, şikâyet, işe devamsızlık, çalışan devir-hızı, maliyetler, güdüleme gibi kriterlerden oluşmaktadır. Bu araştırma sonucuna göre; işe yönelik bir lider, grubun önceden belirlenen yol-yöntem ve ilkelere uygun davranıp davranmadıkları izleyen, ceza ve pozisyona dayalı ve resmiyetlik gücünü kullanan davranışlar göstermektedir. Kişiyeye dönük liderlerin davranışları ise yetki-devir olayını esas alır, izleyicilerin tatmin olmaları için uygun koşullar oluşturur, gelişip ilerlemesi için çaba gösterir ve grupla yakından ilgilenir (Keçecioğlu, 1998: 122).

Yapılan çalışmanın sonucunda, bireye dönük liderlik davranışlarının daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lider davranışı ve cinsiyet arasındaki ilişkileri araştıran çoğu incelemeler sonucunda erkeklerin genel olarak işe dönük, kadınların ise bireye dönük lider davranışları gösterdikleri bilgisine ulaşılmıştır (Ataman, 2001: 459). Morse ve Reimer'in (1956) yaptığı çalışmalarda çalışan odaklı davranışlar sergileyen liderliğin kişiler arasında daha iyi tutum ve davranışlara neden olduğu görülürken, başka bir saptamada verimliliğin, görev odaklı yaklaşımları uygulayan bazı liderlerce kontrol edilen astlar arasında yüksek olduğu yönündedir (Keçecioğlu, 1998: 122). Bu araştırmanın gösterdiği genel sonuç; kişiyeye yönelik liderlik davranışlarının daha etkili ve etkin olduğu sonucudur (Koçel, 2007: 452). Bu yaklaşım liderlik davranışlarını ifade

etmek ve sınıflayacak unsurları ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Bunu ortaya çıkarmak için de önemli uygulamalı araştırmalardan faydalanmıştır. Böylece inceleme sonucu belirtilen unsurların liderlik davranışlarını genel olarak açıkladığı ve buna bağlı olarak da liderlik sürecinin ifade edilebileceği varsayılmıştır (Koçel, 2007: 452).

3.2.3. Douglas Mc Gregor'un X -Y Teorisi

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yapılan bazı çalışmalar, yöneticilerin çalışanların tutum ve davranışları hakkında yer alan varsayımların liderlerin düşünce ve davranışları nasıl etkilediğini koymuştur. Bu konuda belki de en etkili yaklaşım Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir (George ve Jones, 2012: 34).

Douglas McGregor, X -Y Teorisini ilk olarak 1952'de ortaya koymuştur. McGregor 1957'de Organizasyonların Beşeri Yönü adlı kitabında, bir örgütte yönetici olan kişi davranışlarının, diğer kişileri nasıl anladıklarına ve onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ifade etmiştir (Yılmaz, 2011: 51). McGregor'un X ve Y kuramı, örgüt çalışanlarının kişiler olarak st yönetimler tarafından nasıl grldklerinin ve onlarda nasıl bir etki yarattığının, gerek liderlerin (veya yöneticilerin) gerekse de astların davranışlarını etkileme yöntemleri araştırma konusu olmuştur (Yahyagil, 2004: 3). McGregor'a göre bir yönetici ya da liderin davranışlarını belli eden önemli noktalardan biri, onların kişi davranışı yönündeki varsayımlarıdır. Liderlerin kişi davranışları yönündeki varsayımları, onların bulunacağı davranışları da etkileyecektir. Bu nermeler birbirlerine ters fikirleri de ifade edebilirler (Koçel, 2007: 454). McGregor bu varsayımları X ve Y teorisi olarak ikiye ayırmıştır (Thomas, 2004: 159):

X Teorisinin Varsayımları

- Ortalama olarak insanlar doğası gereği iş yapmaktan hoşlanmamaktadır ve genellikle iş yapmaktan kaçınmaktadırlar.
- Ortalama olarak insanlar çok hırslı değildir ve sorumluluk almak istememektedir. Buna karşılık her Őeyden önce güvenliği istemektedirler.
- İnsanlar işte çalışmaktan hoşlanmadığı için onları zorlamak, denetlemek, ve hedeflere ulaşmaları amacıyla cezalandırmak gereklidir (Koçel, 2007: 454).

Y Teorisi Varsayımları

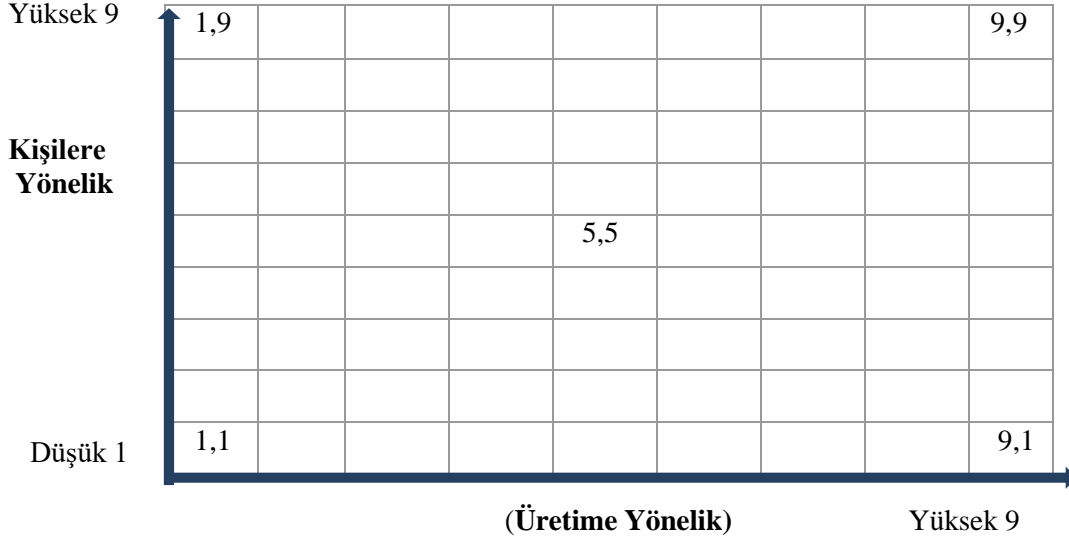
- Bir işyerinde iş için fiziksel ve zihinsel çabalar, oyun ve dinlenme kadar doğal bir yapıdır.
- Bir insan örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmekte ve kendini kontrol ederek öz yönetim ve öz denetim uygulamaktadır.
- Modern- endüstriyel çevrenin şartları altında bir insan potansiyelinin sadece bir kısmını kullanır. Fakat belirli koşullar altında bunu geliştirerek başarıyı ve sorumluluk almayı öğrenir.
- Bir yöneticinin yapması gereken en önemli şey gerekli koşullarda bir ortam oluşturarak bireyin kendisini geliştirmesini sağlamak ve içindeki enerjiyi hedefleri yönünde harcamasına yardımcı olmaktır (Ataman, 2001: 457).

Bir liderin izleyicilerine yönelik varsayımları X Teorisi'ne uyuyor ise bu lider otoriter ve mücadeleci bir liderdir, Y Teorisi'ne uyuyor ise liderin daha demokratik ve katılımcı davranışlar göstermesi beklenmektedir (Bingöl, 1998:258).

3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Yönetim Tarzı Matriksi, Ohio ve Michigan üniversitelerinin yaptıkları çalışmaların da sonuçlarına bakılarak Blake ve ve Mouton adlarında iki bilim insanı tarafından 1964'te Teksas Üniversitesinde meydana getirilen davranışsal liderlik ile alakalı olan bir çalışmadır. Bu çalışma liderliğin davranış şekillerini iki gruba ayırmaktadır. Bunlar liderlerin üretime dönük ve bireye dönük olma davranışlarıdır (Koçel, 2014: 682). Bu liderlik yaklaşımı liderlik ızgarası veya yönetim kafesi olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin etkili olacağı örgüt yapıları ya da yapılan iş yapısı farklıdır. Bu yaklaşımda liderlik değişkenleri, üretime yönelik olan ilgi ve kişiye yönelik olan ilgi olarak yatay ve dikey eksenlere bölünmek suretiyle Şekil 2'de olduğu gibi beş değişik lider tarzı yerleştirilmiştir (Zel, 2011: 132). Ayrıca üretime yönelik ve kişiler arası ilişkilere yönelik olan her boyut ise eksenlerin derecelerini gösteren dokuz bölmeyle ayrılmıştır (Koçel, 2007:454).

Şekil 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: Koçel, (2007: 454).

Şekil 2’de görüldüğü gibi farklı yönetici tarzları aşağıda açıklandığı gibi belirlenebilmektedir.

1,9 Şehir Kulübü Yönetimi: Dostça örgüt ortamını, işin yönetimini ve rahatlığını ve kişilerarası ilişkilerin düzenini sağlamaktadır ayrıca kişilerin ihtiyaçlarına önem vermektedir (Keçecioglu, 1998: 128). 1,9 liderlik davranışları ile kişilerin istek ve ihtiyaçlarının görülmesi ve örgüt çalışanlarının mutlu olmaları en önemli faktördür. Bunun sonucu olarak rahat ve dostça oluşturulan bir örgüt iklimi ve buna uygun iş verimliliği meydana gelmektedir. İşyerlerinde örgütsel amaçlar bulunmaktadır ve bu amaçlara etkin olarak ve verimlilik sağlayarak ulaşmak için ihtiyaç duyulan yönetsel davranışlar ve çabalar asgari oranda bulunmaktadır. Lider veya yöneticilerin davranışları rahat, samimi ve arkadaşça ilişkilere değer vermekte fakat üretime (işe) yönelik olan ilgileri düşük düzeydedir. Bu tarzda olan yönetim şekillerinin örgütsel başarı yönünden zayıf olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2004: 37).

Bu yönetim tarzının en önemli faydası lider ve yöneticilere, öğrettikleri davranışları kavramsallaştırmaya olanak sağlamasıdır. Bu şekilde yönetici bireysel olarak yönetim tarzının ne olduğunu kavrar ve farklı eğitim ve geliştirme programlarıyla bu şekillerde farklılıklar yapabilir. Bu model bu amaçlarla sağlanan eğitim programlarında sıkça kullanılmıştır fakat uygulamalı çalışmaların bu modeli çok fazla desteklememesi, bu modelin araştırmacılar ve kuramcılar tarafından tartışılmasına sebebiyet vermiştir (Koçel, 2007: 454).

9,9 Takım tipi: Üretime de kişiler arası ilişkilere de en üst seviyede önem verir. Bu tarzı kullanan liderler izleyicileri arasında arkadaşlık ve bağlılık oluşturmaya çalışmaktadırlar. Kişiler arası ilişkilerin saygı ve güven çerçevesinde olmasına önem verirler (Ataman, 2001: 460). Blake ve Mounton'a göre bu yönetim modeli en etkili yönetim modelidir. Bu yönetim modelini benimseyen liderlerin en büyük yönetim görevi olan hedef belirleme ve planlama kişisel yeteneklerinin sonucu olmaktan ziyade ekip çalışmalarının sonucudur. Bu modelde takım yönünden etkin iletişim ve problem çözme önemli hale gelmektedir. Kişiler arası ilişkiler için gerekli olan bilgi yüksektir (Bolat ve diğerleri, 2018: 172).

5,5 Orta Yolcu Yönetimi: Hem üretim hem de insanlar arası ilişkilere ortalama olarak ağırlık veren yönetici modelidir (Ataman, 2001: 460). İş görenlerin morali ve yapılacak olan işlerin ağırlıklarını bir ölçüde tutmaya çalışan bir liderlik tarzıdır (Can, 2002: 209).

1,1 Verimsiz/ Zayıf Liderlik: Zayıf liderlik ilişkilerin yapılmasında ihtiyaç olan minimum çabanın gösterilmesi ve örgüt üyeliğinin devam edilmesiyle sağlanmaktadır (Keçecioğlu, 1998: 128). Bu modelde üretime ve insanlar arası ilişkiye dönük olan ilgi çok azdır (Ataman, 2001: 460).

9,1 Otorite ve İtaat Etme: Bu modelde yöneticilerin davranışlarında, lider veya yönetici örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt içi şartlarını, iş verimliliğini üst düzeye çıkaracak şekilde düzenlemektedir. Fakat bu düzenlemede çalışanın istek ve ihtiyaçları ve onu mutlu edebilecek önlemler alınmamaktadır. Burada bir çalışan, diğer araçlardan farksız olarak üretimi yapmak için vardır; önemli olan nokta ise örgütsel hedeflere etkili ve verimli şekilde ulaşmaktır (Eren, 2004: 37).

3.2.5.Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli

Michigan üniversitesi çalışanlarından olan Rensis Likert ve arkadaşları sermaye ve insan faktörlerinin, yönetimin uygun bir şekilde olması için gerekli olan değerler olduğunu düşünmüşlerdir. Bundan yola çıkarak örgütsel değişim programlarını bulmuşlardır. Onlara göre; sermayede olan kayıplar, güvenceye alma, ödünç alma gibi yöntemlerle telafi edilebilmekte iken insan kaynaklarında olan kayıpları kapatmak kolay olmamaktadır. İşe yeni bir çalışan alma, eğitime alma, alıştırma uzun yılları almaktadır. Bir örgüt için en önemli servet insandır ve bu insanları yönetmek ise çok önemli olduğu kadar zor bir görevdir. Rensis Likert ve arkadaşlarının yaptıkları örgütsel değişim

programları, organizasyonları X teorisinden Y teorisine geçişleri sağlamaya ve insanları olgun davranışlara yönelik özendirmeye, gelişim sağlamaya ve bazı davranışlar yerine güdüleyici olan unsurları doyurmaya yöneliktir. Likert organizasyonların uygulanan yönetim sistemlerinin Tablo 2’de görüldüğü üzere birden dörde kadar sürekli ekseninde yer alabileceğini ortaya koymuştur (Eren, 2004: 34).

Tablo 2. Likert’in Sistem 1- Sistem 4 Modeli

<u>Liderlik Değişkeni</u>	<u>SİSTEM-1</u> <i>İstismarcı-Otokratik</i>	<u>SİSTEM-2</u> <i>Yardımsaver</i>	<u>SİSTEM-3</u> <i>Katılımcı</i>	<u>SİSTEM-4</u> <i>Demokratik</i>
<u>Astlara Duyulan Güven</u>	Astlara güven duyulmamaktadır.	Efendi ve hizmetçi arasındaki ilişkiye benzemektedir.	Sınırlı güven ve karar denetimi liderin elindedir.	Bütün konularda duyulan güven tamdır.
<u>Astların Algıladığı Serbestlik Hissi</u>	Çalışanlar iş ile alakalı konuları üstleri ile konuşma konusunda kendilerini rahat hissetmemektedirler.	İş ile ilgili konularda astlar kendilerini çok serbest hissetmemektedirler.	Çalışanlar kendilerini yeteri derecede serbest hissetmemektedirler.	Çalışanlar kendilerini tam serbest hissetmemektedirler.
<u>Üstün Astlarla Olan İlişkisi</u>	İş ile alakalı konularda astın fikirlerini nadiren almaktadır.	Astların düşünceleri ara sıra alınmaktadır.	Genellikle çalışanların düşüncelerine yer verilip, onlardan fayda sağlanmaktadır.	Astların her zaman düşünceleri alınmaktadır.

Kaynak: Erdoğan, (1997: 354).

3.3. LİDERLİKTE DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARI

Liderlik sürecinin anlaşılması ve ifade edilmesi konusunda davranışsal kuramlar büyük katkı sağlamışlardır. Fakat liderlik sürecinin meydana geldiği çevreye ve durumlara ağırlık göstermemeleri bu görüşlerin, güçsüz yönü olmuştur. Davranışsal kuramlar genel olarak demokratik liderlik davranışının etkili olduğunu tasavvur etmişlerdir. Fakat farklı durumlarda işe ve üretime ağırlık gösteren liderlik davranışları ise, hiç olmasa bireylere ağırlık gösteren liderlik davranışları kadar etkin olabilir (Koçel, 1989:270). Liderlikte davranışsal yaklaşımlar, Kişiyi Ağırlık Veren ve İşe Ağırlık Veren davranışlarından hangi birinin etkin bir lider olamaya neden olduğu yönüne ağırlık verilmektedir. Bu yaklaşımı geliştirenler konuya yalnızca lider açısından bakmışlar, izleyiciler ve koşulları incelemeye dahil etmemişler ve yazında her ikidurum için de etkin olan liderlik tanımları yapılmış olmasına rağmen, birçok çalışmada belli bir durumda etkili olan liderlik davranışının, başka bir durumda etkili olmaması, liderlik literatüründe durumsal yaklaşımların gelişmesine neden olmuştur (Aslan, 2013:115).

Liderlik sürecinin algılanmasına yönelik bir diğer teori olan Durumsallık Teorisinin ağırlık merkezi ise liderin kendisi, takipçiler ve koşullar arasındaki ilişkiler olmaktadır (Koçel, 1989: 270).

Durumsallık kuramları liderliğin meydana geldiği koşullara yoğunlaşır. Bu sebeple bu yaklaşıma koşul-bağımlılık yaklaşımı da denmektedir. Bu yaklaşımın en önemli varsayımı farklı durumların (koşul) farklı liderlik tiplerini gerektirmesi düşüncesidir (Koçel, 2007: 457). Bu yaklaşımın genel ifadesi, en iyi liderlik tarzının olmayışdır. Bir liderin bulunduğu koşulların durumu neyi gerektiriyor ise lider o duruma uygun davranışlarda bulunmalıdır (Serinkan, 2012: 43).

Durumsallık yaklaşımlarına göre tüm etkin olan liderlerin tek bir özelliği ve tüm koşullarda etkin olmayı sağlayan ortak bir liderlik stili bulunmamaktadır. Bu açıdan bir liderin kişiliği, tecrübesi, istek ve arzuları; üst yönetimin arzu ve davranışları; çalışanların özellikleri, istek, arzu ve davranışları; işin ihtiyaçları, organizasyon kültürü, aynı durumdaki kişilerin beklentileri ve davranışları ve benzeri unsurlar liderlik ve yöneticilik stilini etkileyebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2014: 210).

3.3.1. FredFiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

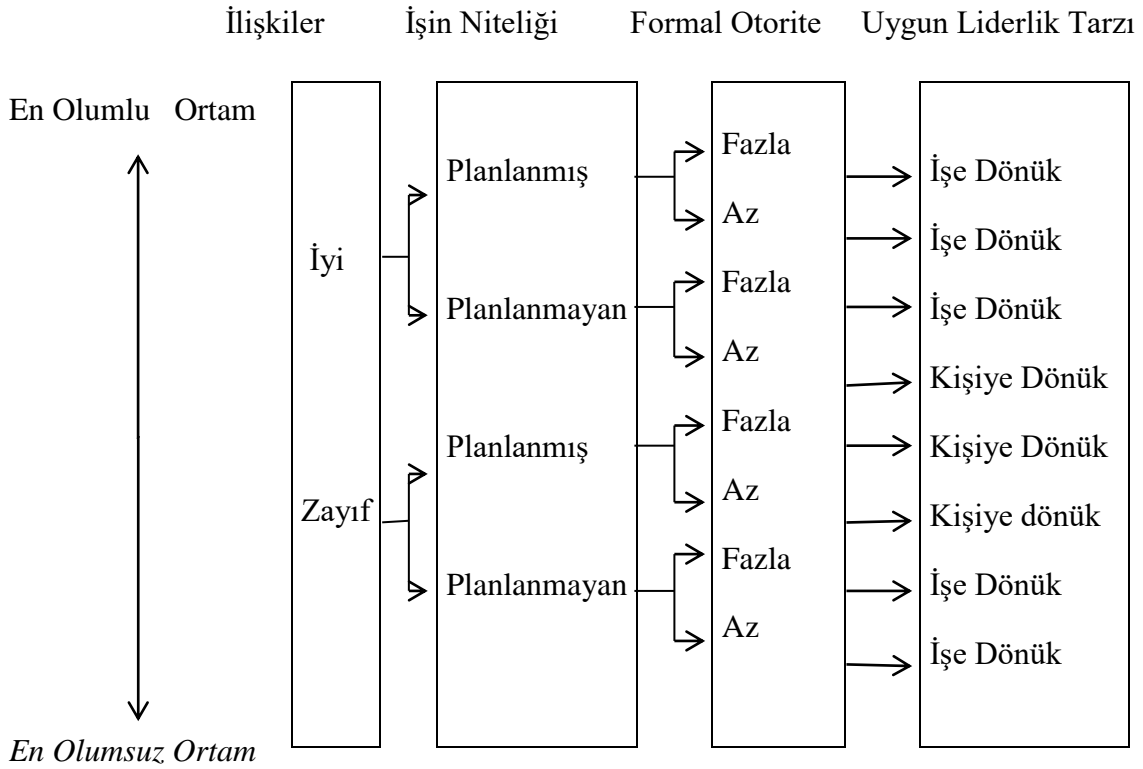
Liderlik için, en bilindik ve kapsamı en geniş olan durumsallık yaklaşımı ilk olarak Fred Fiedler tarafından incelenmiştir. Bu yaklaşıma göre grup performansının etkili olup olmaması, liderlikşekli ile durumun lidere ne derecede denetim yetkisi sağladığının uygun olması ile belli hale gelmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 381). Fred Fiedler'e göre her durum için geçerli olacak bir liderlik stili bulunmamaktadır. Bu yaklaşıma göre, içinde bulunulan duruma yönelik etkili olacak olan liderlik stilleri bulunmaktadır. Bu yaklaşımda içinde bulunulan durumu üç değişken belirlemektedir (Efil, 1999: 130). Bunlar: Lider ve Takipçiler arasındaki İlişkiler, Başarılacak Olan İşin Niteliği, Liderin Mevkiye Dayalı Otoritesinin Derecesi (Koçel, 2007: 457).

Bu yaklaşıma göre liderin davranışlarını gösteren üç durumsallık faktörü bulunmaktadır. Bu üç unsur lider için olumlu ya da olumsuz bir çevre oluşturarak, bulunması gerekli liderlik davranışına etki etmektedir. Bu unsurların alacağı değerlere yönelik olarak her durum için farklı bir liderlik davranışı etkili olacaktır. Bu üç unsur aşağıda ifade edildiği şekilde açıklanmaktadır (Koçel, 2007: 457):

- **Lider ve Takipçiler Arasındaki İlişkiler:** Burada lider takipçiler tarafından önemsenmekte, güven duyulup, bağlılık gösterilmektedir. Liderin karizmatik yönünün de etkili olduğu bu ilişki türü, liderin takipçileri etkileme derecesini de gösterecektir. Bu ilişki durumu eğer “iyi” şeklinde tanımlanıyorsa, lider seviliş güven duyuluyorsa, lider açısından olumlu ve iyi bir ortam bulunuyor anlamına gelmektedir. Tam tersi durumda lider takipçileri tarafından güven duyulmayan ve sevilmeyen, bağlılık gösterilmeyen biri ise, o halde bu durumda olan ilişki “zayıf” şeklinde tanımlanacak ve lider açısından olumsuz bir çevre oluşturacaktır. Özetle, bu değişken, liderin takipçileri tarafından kabul edilmesi ile alakalı bir durumdur.
- **Başarılacak Olan İşin Niteliği:** Bu değişken, örgütün başarılı olmak için iş ile alakalı olarak daha önceden tasarlanmış alternatif ve yöntemlerin olup olmaması ile alakalıdır. Örgütte bazı işler için yol ve yöntemler net çizgilerle belirlenmiş, bazı işler için ise olacaklara göre belirlenecektir. Her zaman yapılan bir iş genel itibarıyla net ve açık amaçları içermektedir. Örnek olarak hareket eden bir bantta yapılan işler. Fakat genellikle rutin bir şekilde yapılmayan belirsiz bir işin ne şekilde başarılı olacağı, ne gibi amaçlar taşıdığı gibi konularında önceden detaylı yol ve yöntemler belirlemek zor olmaktadır. Burada ilk grupta yapılan iş yapılmış, planlanmış işler şeklinde olup liderliğe yönelik olumlu bir ortam durumu oluşturacaktır. Diğer grup işleri ise yapılmamış, planlanmamış işler şeklinde tanımlanmakta ve lider açısından olumsuz bir ortam durumu meydana getirecektir.
- **Liderin Mevkiye Dayalı Otoritesinin Derecesi:** Fred Fiedler modelinin bu değişkeni, ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme, terfi etme ve benzeri alanlarda liderin sahip olduğu gücün derecesini göstermektedir. Örgütte liderin bu yetkileri az ya da çok olabilmektedir. Yetkinin az olma durumu, liderlik için olumsuz bir ortam anlamına gelirken, çok olma durumu ise liderlik için olumlu bir ortamı ifade etmektedir.

Fiedler’e göre en olumlu ve en olumsuz olarak varsayılan durumlarda göreve dönük lider davranışı etkin iken, bunlara göre nispeten olumlu ve olumsuz durumlarda ise bireye dönük liderlik davranışı etkin ve uygun hale gelecektir (Koçel, 2007: 459). Bu durum, aşağıda Şekil 3’te ifade edilmektedir.

Şekil 3. Fiedler Liderlik Modeli



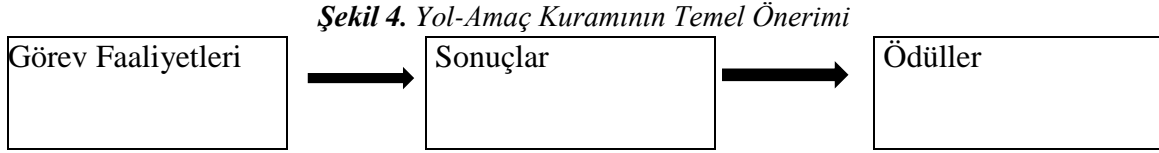
Kaynak: Koçel, (1998: 275).

Şekil 3'te görüldüğü üzere Fiedler'in durumsallık modeli ne durumlarda ve ne tarzda bir liderlik davranışının daha cazip olduğunu incelemektedir. Bu nedenle davranışsal liderlik teorisinden farklı olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, liderlik stillerinin başarılı olma durumu, uygun koşullar ve davranışlara bağlı olmaktadır (Koçel, 2001:480).

3.3.2. House ve Evans'ın Yol – Amaç Kuramı

Yol amaç kuramı Vroom'un motivasyon alanındaki Bekleyiş Kuramı'na dayanmaktadır. Bekleyiş kuramı, kişinin davranışlarını ve bu davranışlarla amaçladığı sonuçları ifade etmektedir. Bu teoriyi Robert House ile Martin Evans geliştirmiştir (Bingöl, 1998: 260). Bu kurama göre bir kişinin davranışını etkileyen iki unsur bulunmaktadır: Bunlardan ilki insanın, belli davranışlarının onu belli sonuçlara ulaştırabileceğine olan inancı yani bekleyişi ve ikincisi ise insanın bu sonuçlara verdiği değerdir. Yol- amaç kuramı genel olarak liderin gösterdiği davranışın çalışanın performans, motivasyon ve tatmini üstündeki etkisini göstermeye çalışmaktadır (Koçel, 1998: 460). Bu yüzden Şekil 4'te görüldüğü gibi kuramın özü liderin ilk amacının

grubunu güdülemesidir. Hedeflenen örgütsel sonuçlar verilen işlerin başarısıyla sağlanmaktadır. Sonuçlar hedeftir, işler ise araçtır. Uygun olan görevlerde başarı sağlandığında hedeflere ulaşılmaktadır, hedeflere ulaşıldıktan sonra izleyiciler için ödüller bunu takip etmektedir. Liderin görevi hedeflere ulaşmada astlara yol göstermek ve bu hedefler doğrultusunda engelleri ortadan kaldırmaktır (Keçecioğlu, 1998: 140).



Kaynak: Keçecioğlu, (1998:140).

Bu Kurama göre, etkin olan liderler görev tanımlamalarını net bir şekilde yapmaktadırlar. Lider, izleyicileri harekete geçirmek ve büyük değerlere ulaşabilmek için izleyicilerine yardım etmektedir. Böylece onlara hedefler koymakta ve o hedeflere ulaşmak için bazı yollar göstermektedir (Ataman, 2001: 465). Yol amaç teorisi genel olarak lider davranışlarının izleyicilerin motivasyonu, doyumu ve performansları üstündeki etkiyi ifade etmeye çalışmaktadır. Bu kuramda dört liderlik stili tanımlanmıştır (Koçel, 2007: 461):

- **Otoriter Liderlik (Yönlendirici):** Lider, izleyicilerin istek ve arzularını bilmektedir. Onların nasıl başarılı olacakları konusunda yol göstermektedir. Yapıyı harekete geçirmektedir. İzleyicilerin katılımcılığı burada söz konusu olmamaktadır(Keçecioğlu, 1998:140).
- **Destekleyici Liderlik:** Liderler izleyicilerine dostça davranışlar göstermektedirler. İzleyicilerin pozisyonları, ihtiyaçları ve istekleriyle ilgilenmektedir (Keçecioğlu, 1998:140).
- **Katılımcı Liderlik:**Lider, kararlar verirken izleyicilerin de önerilerini istemekte ve verdikleri kararları değerlendirmektedir (Luthans, 2011: 426).
- **Başarıya Dönük Liderlik:** Lider izleyicileri için zorlu hedefler belirler ve izleyicilerin bu hedeflere ulaşabilmek için yüksek performans göstereceklerine yönelik izleyicilerine güvenmektedir (Luthans, 2011:426).

3.3.3.Vroom ve Yetton'un Liderlik Durumsallık Yaklaşımı

Vroom- Yetton Modeli ilk olarak Vroom ve Yetton(1973) tarafından geliştirilmiştir sonra Vroom ve Jago (1988) tarafından üstünde farklılıklar yapılarak

geliştirilmiştir. Bu kuramda aynı lider farklı liderlik tarzlarını sergileyebilmektedir düşüncesi varsayılmaktadır. Kuramın öncelikli amacı kararların niteliğini korumakta iken çalışanlarca verilen kararların kabulünü sağlamaktır (Keçecioglu, 1998:145). Bu kuramda lider her zaman farklı liderlik stillerine göre davranabilmektedir ve lider belirli koşullar altında verilecek olan kararlara izleyicilerin katılmaları amacıyla izleyicilere ne şekilde cesaret verileceği ve bunun sonucu olarak izleyicilerin ne kadar katılımının sağlanacağı belirlenmek istemektedir. Meydana gelen sorunların çözümünde liderler her basamakta izleyicilerin katılımını sağlayacaktır. Sonuç olarak lider kendi etkinliğini arttırmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 214-215).

Vroom ve Yetton durumsallık yaklaşımında, liderler verilen karar aşamalarına katılabilme durumunu ve düzeyini belirlemek amacıyla bir takım karar kuralları koyduğu içinyani nasıl karar verileceğini betimlediği bu modele, normatif karar modeli de denmektedir (Can, 2002: 271). Bu model olasılık kuramı düşüncesiyle ilişkilendirilmiş üç faktörü kapsamaktadır: (Çelik, 2016: 45).

- Bütün durumlarda geçerli olan sadece bir liderlik tarzı bulunmamaktadır.
- Durumlar tanımlanmalıdır.
- Hangi durumlarda hangi liderlik tarzının duruma en uygun şekilde olacağı tespit edilmektedir

Vroom ve Yetton bu modelde karar vermek amacıyla beş liderlik tarzı tanımlamıştır. Bunlar:

Tablo 3. Vroom-Yetton Karar Ağacı Modelindeki Karar Stilleri

A I: Lider/ Yönetici kararları tek vermektedir.
A II: Yönetici çalışanlardan gelen bilgilerden faydalanmakta, fakat verilen kararları tek başına almaktadır. Yönetici karar vermeden önce çalışanlardan zorunlu olan bilgileri istemektedir. Yönetici sorunun ne olduğunu ve hangi bilgilerle çözülebileceğini çalışanlarla paylaşabilir veya paylaşamaz. Yönetici karar verme konusunda, çalışan için görev ve rol çözümleri oluşturmak ve değerlendirmekten ziyade gerekli olan özel bilgileri sağlamaktadır.
C I: Yönetici kişisel olarak problemleri çalışanlarıyla paylaşmaktadır. Yönetici için önemli olan bir topluluk olarak birliktelikten ziyade kişisel olarak düşünce ve isteklerin gündeme gelme durumudur. Yöneticiler daha sonrasında tek karar vermektedirler. Verilen bu kararlar çalışan etkisini yansıtabilir ya da yansıtmayabilmektedir.
C II: Yönetici yapılan grup toplantılarında problemleri çalışanlarıyla paylaşmaktadır. Yapılan toplantılarda yönetici çalışanların düşüncelerini ve önerilerini toplamaktadır. Yönetici yalnız verdiği kararlarda yine bu çalışanların etkilerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilmektedir.

(Devam) Vroom-Yetton Karar Ağacı Modelindeki Karar Stilleri

G I: Yönetici grup şekliyle çalışanlarıyla problemleri paylaşmaktadır. Çalışan grubu ve yönetici birlikte alternatifler oluşturmakta, değerlendirmeler yaparak ortak çözüm önerilerini bulmaya çalışmaktadırlar. Burada yöneticinin görevi, başkanlık yapmanın yanı sıra tartışmaları koordine etmek, problemlerin üstünde odaklanmak ve kararları vermeden önce emin olmak amacıyla önemli fikirleri tartışmaktır. Yönetici burada kendi ürettiği çözümleri çalışanlarına empoze etmek amacıyla etkilememektedir. Burada yönetici herhangi bir çözüm önerisini uygulamaya geçirmek için istekli olmakta ve çalışanları desteklemektedir. Burada katılımcı yönetici tarzında bir fonksiyon çizilmektedir.

NOT:A: Otoriter

C: Danışmacı

D: Delege/ Göçerici,

G: Grup temelli karar verme tarzlarını ifade etmektedir.

Kaynak: Keçecioglu, (1998:146).

Bu modele göre liderler önlerindeki sorunları çözmek ve daha etkili kararlar almak amacıyla aşağıdaki tarz soruları sorabilmelidirler (Şimşek, Çelik ve Akgeci, 2014: 215).

- A I karar stilinde yöneticiler, sorunları çözdüğü ya da her hangi bir karar verdiği zaman, bunu o andaki bilgiyi kullanarak yapmaktadır.
- Çalışanlarımızın çoğunlukla karşı çıkacağı önemli kalitede bir karar vermeli miyiz? Bu durumda G II kararı, hep birlikte alternatifler yaratma fonksiyonu uygun olmaktadır.
- Sorunlar düzenlendi mi? Hangi tarz bilgi ve nereden bulacağımız konusunda bilgiye sahip miyiz? Bilmiyorsa C II ve GII tercih edilmektedir. Çünkü daha çok katılımı bu grup sağlamaktadır. Diğerleri bizleri eksik ya da yanlış olan bilgilere götürebilmektedir.
- Verilen kararların başarılı olması çalışanların kararları kabul etmesine mi bağlıdır? bu durumda A I ve A II kararları uygun olmamaktadır. Çünkü bu yöntemler çalışanların katılımını en aza indirmektedir.
- Çalışanların kabul etmesi önemli ise ve çalışanlar arasında birlikte alternatifler oluşturulmadıysa C II ve G II yöntemleri uygun olmaktadır.

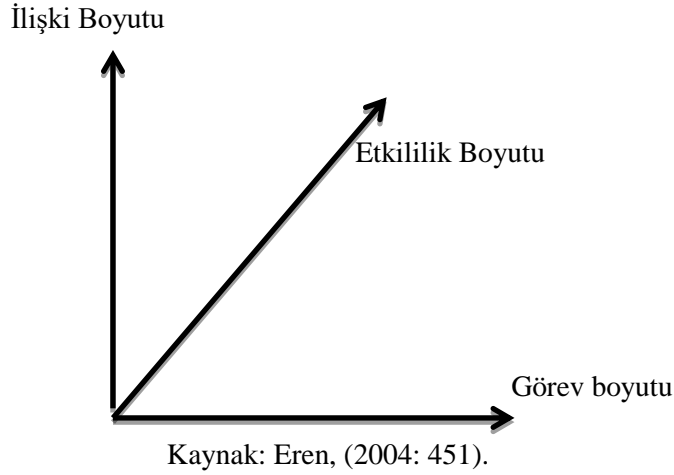
Bu model çalışanların kararlara ne kadar ve ne şekilde katılım sağlamaları gerektiğini tespit etmek amaçlı etkin bir modeldir. Bunun yanı sıra bu model liderlik çalışmalarının bireylere değil, var olan duruma yönelmesi gerektiği üstünde durmaktadır. Bir lider liderlik stilini belirlemeden önce, durumunu çözümleyip, saptamalıdır (Ataman, 2001: 467).

3.3.4. Reddin 'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Üç Boyutlu Liderlik Teorisi, William J. Reddin tarafından 1970'li yılların başında geliştirmiş bir liderlik kuramıdır. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Kuramının diğer kuramlarla arasındaki farkları kavrayabilmek için Reddinden önceki liderlik kuramlarının bulunduğu boyutlara bakmak gerekmektedir. Ohio State Üniversitesi araştırmaları, boyutları yapıyı harekete geçirme ve anlayış şeklinde belirlerken, Michigan Üniversitesi çalışmaları ise boyutları göreve ve üretime dönük boyutlar olarak ifade etmişlerdir. Yönetim Tarzı Matriksi adı verilen Blake ve Mouton' un yönetim şekillerinde ise üretime ve insan ilişkilerine dönük olarak iki boyut ifade edilirken Durumsallık Yaklaşımı” olarak adlandırılan Fiedler' in teorisinde ise liderlik boyutları, lider- üye ilişkileri, yapılan işin yapısallığı ve liderin bulunduğu konumun neden olduğu güç miktarı şeklinde ifade edilmiştir. William J. Reddin sonuç olarak Ohio State Üniversitesi ve Yönetimsel Izgara modellerinin görev ve ilişki boyutlarına etkililik kavramını ilave ederek, liderliğin üç ana boyut üstünde değişkenlik gösterdiğini ifade etmektedir. Bu yüzden Reddin kuramı Three Dimensional – Üç Boyutlu kuram olarak adlandırılan 3D kısaltılışı ile ifade edilmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93).

Yönetimsel Etkililik, Willam Reddin' in bağlı olduğu temel noktadır ve 3-D adı verilen bu teori, etkililiğin yöneticinin temel amacı olduğunu savunmaktadır. Bu teoriye göre, yönetimsel etkililik, yönetici konumunun ihtiyaç duyulan çıktı işlerini (gerekler) yerine getirebilme derecesini ifade etmekte ve etkililiğin girdilere göre değil, çıktılara göre nitelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Yani yöneticinin ne yaptığı ile değil, neler elde ettiği ve neleri başardığı ile derecelendirilmesi gerekmektedir. Reddin' den önce yapılan araştırmalarda bir yönetici yönetmekte, koordine etmekte ve planlar yapmaktadır. Reddin' in düşüncesi ise bir yöneticinin işin gerekliliklerini yerine getirmesinden ziyade sonuç odaklı bir kişi olması gerektiğidir. Bunun sonucunda, yöneticiler raporlar, yetkiler vermekte ve işleri koordine edip onaylamaktadır. Burada Reddin, yapılan her görevin belli ve bilinen standartları olduğunu ve yönetici başarısının bu standartlara uygun şekilde ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca etkili olup olmama durumu ise, hedeflere ulaşım ulaşmama derecesine göre ölçüldüğünden, yönetimsel etkililiğin de çıktılara göre değerlendirilmesi anlamlı bulunmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92).

Şekil 5. Liderlerin Davranışlarında Etkililik Boyutu



Şekil 5’de görüldüğü üzere etkililik boyutu eklenirse üç boyutlu olan bir liderlik modeli ortaya çıkmaktadır. Üç boyutlu liderlik modelinde yarar sağlayan Reddin, faydalı olan bu modelde farklı davranış tarzlarının şartlara bağlı olarak etkili veya etkisiz olabilecekleri gösterilmeye çalışılmaktadır. Böylece her durumda etkili olacak biçimde tek tip lider davranışı kesinlikle olamamaktadır. Liderlik tarzı belli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmama durumunda ise etkisizdir (Eren, 2004: 451).

Reddin, Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Blake- Mouton’ Yönetim Tarzı Matriksi modellerinin göreve ve ilişkilere yönelik boyutlarını esas almıştır.Şekil 5’de görüldüğü üzere öncelik olarak dört yaklaşımı göstermektedir (Can, 1999: 196).

Şekil 6. Liderlerin Davranış Tarzları



Tablo 6’da görüldüğü gibi iki davranış tipi yani görev ve ilişki aşağıdaki şekillerde tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 450).

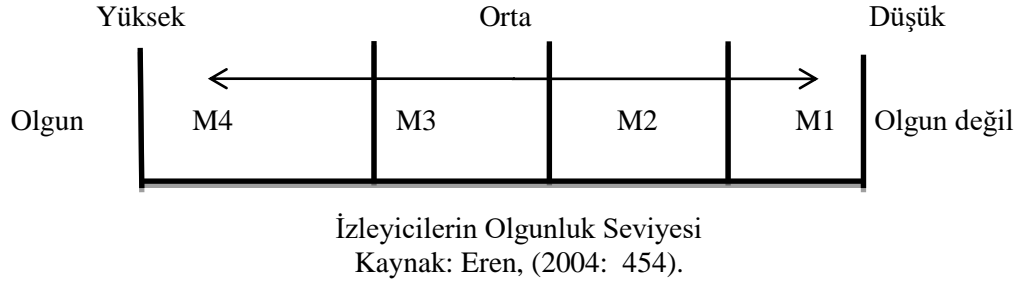
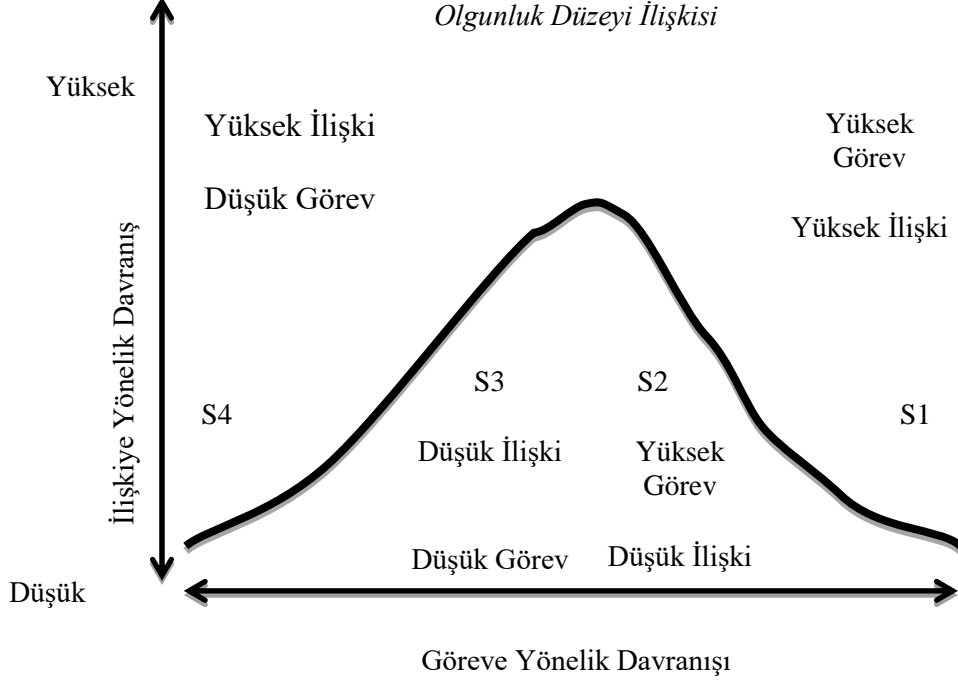
- **Görev Davranışı:** Liderin izleyicilerinin görevlerini tanımlaması ve örgütlemesi; net tanımlanmış örgüt yapısı, iletişim kanalları ve işleri sonuçlandırma yolları bulma çabası şeklinde belirtilebilmektedir. Lider izleyicilerin nerede, ne zaman ve hangi işleri nasıl yapacağını belirtmektedir.
- **İlişki Davranışı:** Liderin kendi ve izleyicileri arasındaki bireysel ilişkileri iletişim kanalları açarak, sorumluluk yükleyerek ve bunun sonucunda çalışanlara bireysel güçlerini kullanabilme fırsatı vererek sürdürebildiği, kişiler arası güven, dostluk, sosyal ve duygusal destek vermeye çalıştığı davranışların tümünün toplamından meydana gelmektedir (Eren, 2004: 450).

3.3.5. Paul Hersey ve Kenneth K. Blanchard’ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard adlı düşünürler tarafından, Blake ve Mouton’ un iki boyutlu liderlik modellerinden esinlenerek geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda dikkat çekilen temel nokta çalışanların olgunluk seviyeleri ile alakalı durumsal değişkenleridir. Çalışanlar işlerinde düşük iş olgunluğuna sahiplerse başka bir ifadeyle, çalışanların yetenekleri az ya da eğitimleri düşük veya özgüvenleri düşük ise liderlerinden görmeyi istedikleri tavırlar, daha olgun, beceri, özgüven, eğitim ve iş yapma isteği yüksek olan çalışanların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha da farklı olmaktadır.(Eren, 2004: 453). Hersey ve Blanchard’ın yaklaşımı, liderlik kuramlarının bir çoğunda olduğu gibi, görev ve ilişki davranışı şeklinde iki önemli davranış biçimi üzerinde çalışmıştır (Paksoy, 1993: 19).

Bu model dört değişik olgunluk seviyesi ve dört temel liderlik stilinden oluşmaktadır. Bu model lidere yalnız çalışanlarının davranışlarını değerlendirme yolu göstermemektedir, lidere etkin olan liderlik stilini de tercih etme seçeneği de vermektedir (Paksoy, 1993: 21).

Şekil 7. P.Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Çalışanların Olgunluk Düzeyi İlişkisi



Olgunluk kavramı P. Hersey ve K.H. Blanchard tarafından insanların bireysel davranışlarını incelemeye sorumluluk alma arzusu ve yetenekleri şeklinde tanımlanmaktadır. Olgunluk kavramını görev olgunluğu ve psikolojik olgunluk şeklinde düşünmek gerekmektedir. Görev olgunluğu, kişilerin iş ile ilgili yetenek ve bilgi derecelerini ifade ederken, psikolojik olgunluk ise güdülenme ya da bir işi yapmaya istekli olma şeklinde ifade edilmektedir. Yetenek ve istek duyma dereceleri çok yüksek ve çok düşük olanlar arasında farklılaşabilmektedir. Buna göre, dört tarz olgunluk düzeyi tanımlanabilmektedir. Olgunluk düzeyleri Şekil 7'de görüldüğü üzere ve aşağıda belirtildiği üzere açıklanmaktadır (Paksoy, 1993: 20):

- **Olgunluk Düzeyi 1 (M1):** Astarın bilgi, yetenek ve motivasyonlarının çok düşük olduğu düzeyi göstermektedir.

- **Olgunluk Düzeyi 2 (M2):** Astların becerileri düşük fakat motivasyonları yüksektir ve emek vermeye hazırdır. İzleyicilerin çaba göstermeye hazır oldukları bir düzeyi ifade etmektedir.
- **Olgunluk Düzeyi 3 (M3):** Çalışan veya izleyicilerin bir görevi yerine getirmeleri için yetenekleri bulunmaktadır fakat yeteneklerini göstermek için istekli değildirler. Burada kişi niteliklidir ancak o işi yerine getirme yönünden sıkılmaktadır.
- **Olgunluk Düzeyi 4 (M4):** İzleyiciler bir işi yapmada hem becerikli hem de isteklidirler. Kişi hem işi ile alakalı bilgi ve beceriye sahip hem de işini isteyerek ve severek yaptığı düzeyi ifade etmektedir.

Burada lider davranışları ilişkiye ve işe yönelik olarak duruma göre S1, S2, S3, S4 olmak üzere dört faktörde incelenmiştir (Eren, 2004: 453-454). Şekil 7’de görüldüğü gibi;

- Burada olgun olmayan çalışanlar (M1)’de liderler göreve yönelik olan ilişkilere daha çok değer vermekte ve ilişkilere yönelik olarak daha az davranışlar göstermektedirler. 1’de ise lider, olgun olmayan çalışanlara emirler verir ve çalışanlardan gerekeni yapmalarını söylemektedir.
- Olgunluk seviyesinin biraz daha yükseldiği durumlarda M2 durumunda lider yüksek görev ve yüksek olan ilişkiler göstermektedir, fakat davranış şekli S2 biçimde olup burada lider çalışanlarına düşünce ve emirlerinin nedenlerini açıklamaktadır.
- M3 durumunda olgunluk düzeyi biraz daha yüksek durumdadır ve lider, S3’de ilişkiye yönelik yüksek ve göreve yönelik düşük seviyede davranışlar göstererek işlerin yerine getirilmesinde çalışanların düşünce ve görüşlerini almaktadır. Dolayısıyla lider çalışanların yönetime katılmalarını sağlamaktadır.
- M4 olgunluk durumunda ise olgunluk düzeyi en yüksek durumda yer almaktadır. Bu durumda (S4) lider düşük ilişkiler ve düşük görev davranışları göstererek planlama ve yerine getirme gibi işleri çalışanlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2004: 454).

3.3.6. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider-Üye etkileşimi teorisi, liderin grup üyelerinin tümüne karşı belirli davranışlar gösteren liderlik anlayışına karşı çıkararak, her bir çalışanıyla ikili ilişkiler

oluşturulmasının gerekli olduğuna dikkat çekmektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Lider üye etkileşim kuramı, lider ile izleyiciler arasında farklı şekilde gelişen ilişkilere dayanmaktadır (Bitmiş ve Ergeneli, 2011: 92). Geleneksel liderlik kuramlarında çalışmaların birimi lider ve\veya izleyiciler iken, lider üye etkileşimi teorisinde ise birim olarak her ikisi arasında olan etkileşim alınmıştır ve buna göre geleneksel liderlik kuramlarında ihmal edilen etkileşim kavramı ve bu süreçte meydana gelen değişme bu teorinin çalışma alanı olmuştur. Daha önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli şeklinde adlandırılan lider üye etkileşim teorisi, ilk defa 1975’de Dansereau, Graen ve Haga tarafından ortaya atılmıştır. Bu teori lider/yönetici ve üye/astlar arasındaki etkileşimi, dikey ikili bir model şeklinde ele almış ve bu model literatürde Leader Member Exchange Theory (LMX) şeklinde yeniden adlandırılmıştır (Dansereau vd., 1975. Aktaran Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37).

Bu modelin önemli noktası, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkilidir. Burada lider farklı izleyicilerine karşı, lider ve izleyici arasında olan ilişkileri göz önünde tutarak değişik liderlik stilleri sergileyebileceğini savunmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Lider üye etkileşim kuramına göre, üyelerin rolleri yöneticileriyle olan ilişkilerine göre gelişmektedir. Bu süreçte sonuç olarak üst ve astlar arasında olan etkileşimler farklı nitelikte gelişebilmektedir. Bu farklılığa göre bir lidere bağlı olan izleyiciler üstleri ile yüksek ya da düşük iş ilişki içinde olabilmektedir (Graen ve Scandura, 1987: 176 Aktaran Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 195). Buna göre liderleri ile yüksek nitelikli ilişkiler içerisinde yer alan izleyiciler bu ilişki durumu için yüksek derecede çaba gösterip üstelerine karşı kişisel olarak bağlılıklarını gösterme davranışlarına eğilim göstermektedirler. Liderler de bu tarz üyelere daha çok sosyal destek, örgütsel kaynaklar sağlayarak ve ödüllendirerek karşılık gösterme eğilimi içinde olmaktadır (Schriesheim vd., 2001: 526. Aktaran Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 195).

Lider ve üye arasındaki ilişki iç grup ve dış grup şeklinde iki başlıkta incelenmektedir (Dansereau, Graen and Haga, 1975. Aktaran Çalışkan, 2008: 72). Burada, zaman baskıları sebebiyle liderler veya yöneticiler bazı kilit noktada olan çalışanları ile daha yakın ilişkiler kurmaktadır. Bu çalışanlar iç grup şeklinde tanımlanmaktadır. İç grup ilişkileri yöneticileriyle sadece resmi sözleşmelere ya da bir borç yükümlülüğü sözleşmesine bağlı değildir. Bu durum ise iç grup ve lider-üst ilişkileri daha nitelikli hale getirmektedir (Dienesch ve Liden, 1986. Aktaran

Çalışkan,2008: 72). Bu sebeple iç grup lider üye etkileşim yönünden yüksek nitelikli grup şeklinde ifade edilip, burada yer alanlar yöneticilerinden daha fazla etkileşim, güven ve destek almaktadırlar. Üst yönetimde yer alanlar iç grup üyelerini resmi- gayri resmi olarak daha fazla ödüllendirmektedirler. Burada lider daha yüksek derecede verim ve performans gösteren izleyicilerine daha fazla kaynaklar sağlamakta ve bu izleyiciler diğerlerinden daha da yetenekli üyeler olarak görülmektedir. Buna bağlı olarak lider-üye, bu bireyleri grup içi biçiminde nitelendirmektedirler (Eden, 1992: 278. Aktaran Güven, 2017: 11).

Dış grupta yer alanlar ise üstlerle aralarında resmi kurallar, otorite ilişkileri ve sözleşmelere uygun olarak ilişkiler geliştirmektedirler. Bu sebeple dış gruplar, ilişki niteliği yönünden, düşük nitelikli grup ilişkileri şeklinde de ifade edilmektedirler (Liden, Sparrow ve Wayne, 1997. Aktaran Çalışkan, 2008: 72).

Teori, liderlerin kısıtlı zaman ve kaynak unsurlarının olması sebebiyle astların hepsine benzer liderlik stiliyle yaklaşamayacaklarını ifade etmektedir. Çünkü bu teoriye göre, liderin bazı üyeleri ile yakın ilişkiler göstererek bazı yetkiler verip güç ve kaynaklarını onlarla paylaşarak zamanı daha etkin ve verimli kullanması gerekmektedir. Buna bağlı olarak her bir astla bu şekilde yakın etkileşim içerisinde olmak mümkün olmadığından bazı grup üyeleri ve lider etkileşimi daha uzak ve biçimsel ilişki şeklinde olmaktadır. Dolayısıyla bu teori liderlerin sahip oldukları güç ve kaynakları üyeleriyle farklı ilişkiler kurarak, bu güç ve kaynakları nasıl kullandıklarını belirlemeye yönelik teoridir. Diğer yandan liderlerin işe dönük başarıları lider üye arasındaki ilişkileri etkileyen önemli bir faktördür (Çekmecelioglu ve Ülker, 2014: 37). Ayrıca Lider-Üye Etkileşim Teori ifadelerinin net bir şekilde belirtilmemiş olması, görevleri tanımlayan noktaların net olarak bilinmemesi ve sadece dikey ilişkileri ele alması sebebiyle bu noktalarda eleştiriler almıştır (Can, Azizoglu ve Aydın, 2015: 302).

4. LİDERLİK TARZLARI

Durumsal liderlik yaklaşımlarının geniş izleyici bulması, liderlik kavramıyla alakalı birçok araştırmanın yapılmasına neden olmuştur. Fakat liderlik konusunun geniş ve her zaman popüler olması nedeniyle ve özellikler, davranışsal ve durumsal teorilerin liderlik konusunu açıklamada yetersiz kalması sebebiyle yeni liderlik teorilerinin gelişmesine ve yeni liderlik uygulamalarını yapılmasına sebep olmuştur (Can, Azizoglu ve Aydın, 2015: 303).

4.1. OTORİTER LİDERLİK

Eski olmasına rağmen çoğunlukla rastlanılan bir liderlik stilidir. Bu tür liderlikte yönetme ve karar alma yetkisi yalnızca lidere aittir. Otokratik ve bürokratik toplumlardaki insan gruplarının beklentilerine uyumlu bir türde olması, lidere kendine göre hareket etme inanç ve güvenini vermesi, daha etkili karar verme imkanı sağlaması gibi faydalarının yanı sıra; liderin aşırı bencil davranmasına, takipçilere yetki hakkı vermeyerek takipçilerin iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının düşmesine neden olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Otokratik liderlikte liderler, genel olarak takipçilerini yönetime dâhil etmemektedirler, başka bir ifadeyle hedeflerin, planların ve kararların belirlenmesinde grup üyelerinin hiçbir hakkı bulunmamaktadır. Takipçiler yalnızca liderlerinden aldıkları emirleri yerine getirmektedirler. Bu yüzden otokratik liderlikte yönetim yetkisinin tümü bu liderde bulunmaktadır (Eren, 2004: 457).

Otoriter liderler yapıyı oluşturur, kurallar koyar, örgütün uyumunu sağlayarak ödülleri vaat etmekte ve kendisine itaat etmeme durumlarında ise cezalandırma sistemi ile grup üzerinde kontrol sağlamaktadır (Kiazad ve diğerleri, 2010: 514). Bu tarz liderler izleyicileri üzerinde bireysel otorite göstermekte ve onların çalışma durumlarını bir tehdit aracı olarak görüp bunu kontrol sağlayıcı olarak görmektedirler (Kiazad ve diğerleri, 2010: 513). Otokratik liderler otoriteye sahip ve karar verme konusunda danışmacı özellikleri göstermemektedirler. Liderler motivasyon yöntemi olarak yasal güç ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tür liderliğe sahip liderlerin temel özellikleri, izleyicilerine güven noktasında tereddüt yaşatma, çalışanları ile güç mesafesini uzak tutma, düşünce paylaşımı noktasında çalışanları motive etmeme, yetki verme ve güçlendirmede konularında katı davranma ve problem çözme ve karar vermede çok az fikir alma biçiminde ifade edilmektedir. Bu tarz liderlerin kişilikleri baskıcı ve saldırgan olmaktadır. Organizasyonlarında yukardan aşağıya bilgi ve güven akışı bulunmaktadır (Eroğlu ve Şimşek, 2013: 351). Otokratik liderler kararların tümünü sadece kendileri vermektedir. Lider genellikle izleyicilerin taleplerine ilgisizdir ve lider hiçbir takipçisiyle tartışmaya girmeden belirlenen hedef ya da rolü onlara vermektedirler (Keçecioğlu, 1998: 118). Bu tür liderler hiçbir zaman itiraz kabul etmez ve tartışmaya girmek istememektedirler. Tüm kararlar liderden çıkmakta ve izleyiciler de kararları yerine getirmektedirler. Bu liderlik tarzının en önemli noktası, herşeyi en iyi bilen liderdir anlayışıdır. Otoriter liderler güç unsuru olarak ödül, ceza ve yasaları

kullanmakta ve bu tarz liderler iş yönelimli olmaktadır, fakat örgüt ikliminin uygun olamaması durumunda verimlilik düşük olabilmektedir (Taş, Çelik ve Tombul, 2007: 87). Otokratik liderlikte kararlar erken ve zamanında alınarak zamandan fayda sağlanmaktadır (Ekici, 2013: 35). Otoriter liderlik özelliği gösterilen kurumlar genellikle kısmen başarılı olmaktadır (Taş, Çelik ve Tombul, 2007: 87).

Otokratik liderlik tarzı, otoriter ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim almış üyelerin beklentilerine uygun bir liderlik tarzıdır. Eğer insanlar aile ve eğitim yaşamından devlete kadar çok fazla geleneksel, kendisine aşırı derecede saygı duyma ve verilecek kararları her zaman büyüklerinden bekleme alışkanlığı içindeyse bu tarz toplumlarda liderlerin tam yetki kullanmaları istenecek ve izleyiciler sadece otokratik davranışlar sergileyen bu liderin bilgili olduğuna inanacaklardır. Bu liderlik tarzının en önemli zayıflığı, otokratik liderlerin çok fazla bencil davranışları ve izleyicilerin inanç ve duygularını dikkate almamasıdır. Bu vaziyette zaman geçtikçe üstlere karşı nefret etme, moral bozukluğu, üyeler arasında çatışmalar ve anlaşmazlıklara neden olabilmektedir; böylece yaratıcılık ve yenilik çalışmaları düşmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 153).

4.2. DEMOKRATİK LİDERLİK

Demokratik liderlikte liderler yönetim yetkilerini takipçileriyle paylaşmaktadırlar. Bu sebeple hedef, plan, program ve politikaların belirtilmesi durumlarında ve işlerin, görevlerin yapılmasında, işe yönelik emirlerin verilmesinde liderler sürekli olarak üyelerin düşünce ve önerilerini de dikkate alarak liderlik tarzını sergilemektedir (Eren, 2004: 457).

Demokratik lider grup üyelerine, nelerin yapılacağı ve hangi kararların verileceği yönünde sorular yönelterek onların fikirlerini almaktadır. Bu liderlik stiline en önemli noktası liderin astlarıyla bilgi paylaşımı yaparak onların motive olmaları ve onlara güç kazandırma özelliği sağlamasıdır. Bu liderlik tarzı, oybirliği yapılmasının uygun ve mümkün olmadığı zamanlarda ya da bazı toplantılarda bunu yapmak gereğinden çok zaman sarf edilmesine sebep olmaktadır (Whiteley ve Bloch, 2007: 66). Demokratik lider kriz zamanları hariç örgüt hedeflerini üyelerin kararlarına uygun olarak yönlendirir. Lider üyelerin planlama, karar ve koordinasyon faaliyetlerine katılım göstermelerini sağlamaktadır. Çalışanlar kendi sorumluluklarının risklerini

taşımakta ve verilen kararlar daha sağlıklı olmaktadır. Burada cezadan çok ödüllendirme sağlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Demokratik liderlik tarzı üçlü duygusal zekâ unsurlarına dayanmaktadır. Bunlar: Ekip çalışması- işbirliği, çatışma yönetimi ve etkileme. İnsanların en iyi iletişim sağlayıcı aynı zamanda en iyi bir dinleyici de olmaktadır. Dinleme unsuru ise demokratik olan liderin en üstün gücü sayılmaktadır. Bu stilde olan liderler grubun fikir, öneri ve problemlerini ciddi bir şekilde dinlemeyi istedikleri ve aynı zamanda dinlemeye de her zaman müsait oldukları görünüşünü sergilemektedirler. Demokratik liderler işbirlikçidirler, hiyerarşi olarak tepe bir yöneticiden ziyade, grubun bir üyesi gibi çalışmaktadır hazırlamaktadır (Goleman, Mckee and Boyatzis, 2003: 52).

Demokratik liderlik tarzının faydalarına bakılacak olursa. Takipçilerin de en az demokratik lider kadar grubu etkileyen durumlarla ilgilenip hedef, karar ve planlara yönelik olarak öneriler sunmalarıdır. Bu durumda daha sağlıklı kararlar verilmektedir. Lider izleyicilerin düşünce, inanç ve isteklerine değer verdiğinden takipçilerin ve astların görevlerini yapma ve isteklerini olumlu bir şekilde etkilemekte ve tatmin etmektedir. Örgüt içi çatışmaları yok etmekte ve yerini çalışma gücüne ve yüksek motivasyona bırakmaktadır (Eren, 2004: 459).

Demokratik liderliğin en önemli zayıflığı, zaman kayıplarına sebep olması, değerli, önemli ya da önemsiz olan her karar örgüt sisteminin yavaş ilerlemesine sebep olmaktadır. Önemli zamanlarda karar almak icap ettiğinde bu liderlik tarzı başarılı olamamaktadır. Diğer bir zayıflığı ise ekip geniş olduğunda hemmasrafların yükselmesi hem de bazı yeniliklerin meydana gelmesi sebebiyle alınan kararların önemini kaybetmesi ve bazı zamanlarda ise ekibin karar alma özelliğinin kaybolmasıdır. Liderin tüm grubu fikir alışverişi yapmaya zorlaması, yetkin olamadığı alanlarda kendisine düşüncesinin sorulması, hem üyeleri zor duruma koyabilmekte hem de bazen doğru olmayan düşüncelerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Eren, 2004: 459).

4.3. SERBEST BIRAKICI LİDERLİK

Serbest bırakıcı liderler kişisel ya da grup kararlarına tam serbestlik vermektedir. Liderler verilen kararlara minimum derecede katılım sağlamaktadır. Lider takipçilerine gerekli olan çeşitli desteği vermektedir. Burada lider takipçilerin isteği doğrultusunda bilgi verebileceğini onlara belirtmektedir. Lider işle alakalı olan görüşmelerde farklı bir rol içine girmemekte ve lidere sorulmadığı takdirde

takipçilerin çalışma faaliyetlerine yönelik olarak fazla yorum yapmamaktadır. Tam serbest bırakıcı liderler yöneltme ya da övmekle alakalı bir çaba göstermemektedir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2018: 217).

Serbest bırakıcı liderlik stilinde lider, yetkisini neredeyse hiç kullanmamaktadır, astları kendi kendilerine bırakmaktadır. Bass ve Stodgil (1990) ve Avolio (1995)'a göre; dönüştürücü ve etkileşimci liderler, izleyicileri içsel ya da dışsal motivatörlerle performans artışı göstermelerini amaçlarken, tam serbesti tanıyan liderler ise bunlara ilgisiz kalmakta üstelik liderlik göstermemektedirler (Xirasagar, 2008:603). Avolio ve Bass (2004) ise bu liderlik stilinde kararların ertelendiğini, hedeflere ulaşmak için liderin takipçilere yönelik hiçbir sorumluluk almadıklarını ifade etmişlerdir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 252). Serbest bırakıcı liderlik stili bilim insanlarının araştırmalarında bilgi, yetenek ve uzmanlık yetisi olan kişilerin yeni düşünce ve yenilikler üretmelerinde kullanılabilir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 252).

Serbest bırakıcı liderlik, örgüt üyelerinin tamamıyla serbest bırakıldığı bir liderlik tarzıdır. Burada lider güçten kaçınmaktadır. Liderin görevi diğer grup üyeleri gibi olmaktadır. Serbest bırakıcı lider, yalnız örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlama yönünden katkı sağlamaktadır. Burada tamamıyla oto-kontrol sistemi mevcuttur. Tam serbesti tanıyan bu liderlik tarzı çok kullanılan bir liderlik tarzıdır. Astlar birbirine yönelik farklı nitelikte hedefler geliştirebilmektedirler. Bu durum özellikle kriz zamanlarında organizasyonun dağılmasına neden olabilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014:200).

Serbesti tanıyan liderlik davranışlarının özellikleri şu şekildedir (Eren, 2004: 459):

- Takipçilerin hedef, plan ve fikirlerini kendilerinin belirleyip buna göre kararları kendilerinin alıp uygulamaları sağlanmakta ve böylece her bir üyenin kişisel katkı ve yaratıcılığı harekete geçirilmektedir.
- Üyeler bireysel olarak kendilerini yetiştirip, problemlerine en iyi çözüm üretme konusunda güdülenmişlerdir.
- İhtiyaçları olduğu zamanlarda izleyenler istedikleri kişilerle ekipler oluşturarak problemlerine çözümler bulmakta, yeni bilgi, düşünce ve fikirleri denemekte ve bunun sonucunda en uygun ve doğru olan kararları almaktadırlar.

- Liderin temel görevi kaynak ihtiyacını gidermek ve bunlarla alakalı sorunları çözebilmektir.
- Lider yalnız kendisine düşüncesi herhangi bir alanda sorulduğunda, kendi fikrini aktarır fakat bu fikir takipçileri bağlayıcı özellikte değildir.
- Mesleki uzmanlık ile ilgili olarak örgütlerin Ar-Ge departmanlarında bulunan çalışanlar uzmanlık konusunda bilgi ve deneyim sahibidirler ve bu durum yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin geliştirilmesi ve verilen görevlerin yerine getirilmesi konusunda önemli bir etken olmaktadır. Bu yüzden işten kaçmayan bu tarz kişilere bu bir liderlik tarzı uygulanabilmektedir.
- Kültür derecesi düşük ve düzenli iş bölümü içinde olmayan ve sorumluluk sahibi olmayan ekiplerde bu tür liderlik uygulaması yanlış olacaktır. Çünkü bu tarz liderlik davranışları, liderin otorite yetkisini yok saymaktadır. Böyle bir durumda lider izleyenleri ortak hedefler etrafında toplayamamakta ve yönlendirememektedir. Böylece bu durumun en belirgin zayıf yönü örgüt içinde anarşinin çıkması ve her örgüt üyesinin istediği hedeflere yönelik ve hatta birbirlerine karşıt olan hedeflere yönelmelerine neden olabilmektedir.

4.4. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizma çekicilik olarak açıklanmaktadır. Bir insanın sahip olduğu karizma diğer insanları etkilemek açısından önemli bir özelliktir. Karizmatik liderlik, liderin karizmatik özelliği ile izleyenleri etkilemesi, yönlendirmesi ve yüksek performans etkisi sağlamasıdır (Ataman, 2001: 470).

Karizmatik liderlik tarzının özelliklerini Robert Tucker şu şekillerde ifade etmektedir (Werner, 1993: 32-33. Çev. Üner, V).

- Karizmatik lider genellikle ekonomik, bürokratik, sosyal veya dini olayların yaşandığı belli zamanlarda net olarak ortaya çıkmaktadır.
- Çekicilik özelliği ve kendisine aşırı olan güven karizmatik liderliğin temel koşuludur. Bu koşul liderin takipçilerini büyüleme olanağı sağlamaktadır. Buna bağlı olarak liderin önerdiği düşüncelerde herhangi bir kuşku olsa da liderin takipçileri yine de ona istekle bağlanmakta ve liderin emirlerine körü körüne itaat etmektedirler.
- Karizmatik bir lider, takipçilerinin bulunduğu mevcut zor durumdan kurtuluş sözünü içeren gerçekçi bir mesaj ve plan getirmektedir. Bu planı takipçileri

etkileyebilecek ve basit özelliğe sahiptir. Takipçiler, mevcut durumun bu planı uygulamaya imkân verip vermeme durumunu düşünmeden, liderin kendilerini bu zor durumdan kurtaracak etkileyici ve becerikli bir kişi şeklinde görmektedirler.

- Karizmatik lider işlerin sadece düzene girmesi şeklinde değil de mükemmel hal alacağını vaat etmektedir. Burada hedef mükemmeliyet olması sebebiyle, bu hedefe varmanın yöntemleri olarak da iyi olmayan davranışlar bile hoş görülebilmektedir.
- Karizmatik liderler, takipçilerin yaşadığı tüm problemlerin tek sebebinin belirli bir korku olduğunudüşünmüş olsalar da bu bazen faydalı bir durum olmaktadır. Bu durum sadece işleri kolaylaştırmaya yardımcı olmakla kalmaz, izleyici dikkatini liderin yanlış ve güçsüz yönlerinden uzaklaştırıp; dikkatin yalnızca belirlenmiş amaçlara yönelmesine de yardımcı olmaktadır.

Karizmatik lider tarzı çoğunlukla kriz zamanlarında kendini belli etmekte olan bir kurtarıcıdır. Lider sıra dışı özellikler ve güçlü kişilik özelliklerine sahiptir. Bu tür liderlerde karşılaşılan ortak kişilik özellikleri: kendine aşırı güven, cesaret, takipçileri üstünde hayranlık uyandırma, ikna gücü ve motive gücüdür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Karizmatik liderler izleyicilerine karşı anlayışlı davranan, geleceği tahmin eden, hedeflerini net bir şekilde önceden belirleyen ve bu liderlikte gerekli olan etkiyi izleyicilerine hissettiren bir liderlik tarzıdır. Karizmatik liderliğin diğer liderlik tarzlarından farkı, liderin sahip olduğu düşünce, fikir, vizyonu ve durumunu açıkça ve çok boyutlu bir şekilde analiz etme, benimsediği değerleri izleyicilerine de benimsetebilme ve onları belirlemiş olduğu amaçlara yönelik harekete geçirerek değişim gerçekleştirme becerisidir (Yıldız ve Saruhan, 2017: 249).

Karizmatik liderlik tarzındaki liderler örgüt üyelerini ardından sürükleyen büyüleyici kişiliğe sahiptirler. Bu sebeple grup üyelerine etkileri yüksektir. Karizmatik liderin verdikleri kararlar kesindir, her zaman hepsi kabul edilmektedir ve liderler kararları kendileri vermektedirler. Karizmatik lider takipçilerine karşı mesafelidir fakat verdiği emirler kolayca yerine getirilmektedir. Karizmatik liderlik geleneksel siyasal sistemden, modern siyasal sisteme geçişin değişimi olarak ifade edilmektedir. Karizmatik lider genellikle toplum değerlerini yıkabileceği gibi topluma yenilik getiren değerler de koyabilmektedir. Buna göre karizmatik liderliğin uygulamasını anlamak ve

bunu ölçmek için bu liderlik tarzının kendi örgütündeki yapıya damga vurup vurmadığına bakmak gerekmektedir (Eroğlu ve Şimşek, 2013: 354-355).

4.5. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Etkileşimci liderlik şeklinde davranış gösteren liderler yetkilerini astlarını ödüllendirmeyi, daha fazla emek harcamaları için para ve statü verme şeklinde kullanmaktadırlar. Etkileşimci liderler astlarının geçmişten devam eden faaliyetlerini daha etkili ve daha verimli hale getirmek ya da iyileştirmek amacıyla iş yapma ve yaptırma yöntemini seçmektedirler. Astların yenilikçi ve yaratıcı olan yönlerine çok fazla ilgi göstermemektedirler. Geçmişteki faydalı ve olumlu gelenekleri sürdürme ve geleceğe aktarma konusunda faydalı çalışmalarda bulunmaktadırlar (Eren, 2004: 460-461).

Etkileşimci liderlik tarzında karşılıklı alışveriş mantığı bulunmaktadır. Liderler ödül ve ceza sistemiyle rollerinin yerine getirilmesini ve organizasyona olan bağlılıklarına yarar sağlamaktadır. Liderler bir yandan otoritesini kullanarak takipçilerinin davranışlarını kontrol etmekte diğer yandan takipçilerinin istek, arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Etkileşimci liderlik tepki ile ilgili olarak genellikle mevcut durum ve problemlerle ilgilenmektedir. Etkin olan bir etkileşimci lider takipçilerini etkilemek için onların beklentilerini ve durumsal unsurları doğru bir şekilde belirlemekte ve ihtiyaçları olan motivasyonu uygun yöntemlerle takipçilerine sağlamaktadırlar. Lider bunu yaparken karşılıklı alışveriş biçiminde sağlamaktadır. Lider astların faaliyetlerini daha verimli hale getirmek ve iyileştirme yöntemiyle görevleri yerine getirme ve getirtme yolunu seçmektedirler (Ataman, 2001: 469).

Etkileşimci liderliğin amaçları şunlardır (Çetin, 2009: 67):

- Çalışanları başarıya götürecek davranış ve görevlerin izleyiciler tarafından net olarak kavrandığından emin olabilmek.
- Sistemin içerisinde ortaya çıkabilecek problemleri önceden ortadan kaldırmak.
- Daha önceden düşünülen amaçların başarılı sonuçlanabilmesi için izleyenlerin motive olmalarını sağlamaktır.

Etkileşimci liderler üç çeşit liderlik stili sergilemektedir. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif şekilde istisnalarla yönetim ve pasif şekilde istisnalarla yönetim

şeklinde ifade edilmektedir. Bunlar aşağıda görüldüğü gibi açıklanabilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 201).

- **Koşullu Ödüllendirme:** Liderler üstün performans gösteren astları için ödüllendirme yetkilerini kullanmaktadırlar. Bu ödüller parasal veya çalışanlara statü verme şeklinde olup, takipçiler kendilerinden beklentiler konusunda gerekli bilgiye sahiptirler.
- **Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Liderler takipçilerin geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkili ve verimli hale getirmek için iş yaptırmak yöntemini seçmektedirler. Liderler işin en başında belirli standartlar oluşturmakta ve bir problem ortaya çıkana kadar herhangi bir müdahalede bulunmamaktadırlar. Burada sorun ve hatalara odaklanması ve onlara herhangi bir yaptırım uygulanması takipçiler üstünde gerilimin oluşmasına sebep verebilmektedir.
- **Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Liderler hiçbir biçimde takipçileri ile ilgilenmemekte, fakat amaçlanan standartlara ulaşamadığında müdahalede bulunmaktadırlar. Bu yönetim tarzı sadece kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş gruplara yönelik olan etkin bir yönetim stilidir.

4.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1978 yılından beri liderlik ve yönetim literatüründe klasik liderlik yaklaşımları yanında J.M. Burns ve B.M. Bass'ın oraya koydukları çalışmalarda liderlikte yeni bir ayırt etmenin yapılma zorunluluğuna değinmişlerdir. Bu iki ayırım gelenek ve eskiye daha fazla bağlı olan etkileşimci liderlik ve yenilik, gelecek ve reforma yönelik dönüşümcü liderlik tarzlarıdır. Bu ayırım Kurt Lewin'in otokratik ve laissez-faire ve demokratik liderlik ayırımlarına karşı olarak ortaya çıkarılmıştır (Eren, 2004: 460).

Liderlik literatüründe göreceli olarak dönüşümcü liderlik yeni girmiştir. Koruyuculuk, yol-yöntem sağlayıcılık ve yenilik için yol göstericilik arasında önemli farklılıklar üzerinde durmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik; kararlar verme, performans değerlendirme, iş tanımı gibi lider için normal işler yönünden liderin daha çok ne yapabileceğinin belirtilmesidir. Dönüşümcü liderlik, değişimi harekete geçirmek, bu değişime yol gösterecek ileri görüşlü olmak, değişim için gereken ihtiyacı ifade etmede lidere mümkün olacak olan yeteneklerin toplamıdır. Liderler burada süreçten çok fikirlerle ilgilenirler ve ilham verici olmaktadır (Keçecioglu, 1998: 27-28).

Dönüşümcü liderler önceden amaçlananlardan daha fazlasını yapmaya ve çoğunlukla tasarlanandan daha fazlasını yapmaya motive eden liderlerdir. Bu liderler daha zor amaçlar belirleyip sonuç olarak daha yüksek performans elde etmektedirler. Dönüşümcü liderler genellikle daha çok kararlı olmakta, izleyicilerine daha çok sahip olmakta ve daha çok memnuniyetlik sağlamaktadırlar. Dolayısıyla dönüşümcü liderler takipçilerini güçlendirmekte ve izleyicilerinin bireysel potansiyel gelişimlerine ve ihtiyaçlarına önem vermektedirler. Dönüşümcü liderler, liderliği bir üst seviyeye yükseltir ve dönüşümcü lider, örgütün ortak vizyon ve amaçlar belirleme konusunda takipçilerine ilham vermekte, problemleri çözme konusunda takipçilerini yenilikçi çözümler üretmelerine teşvik etmekte ve takipçilerinin liderlik kapasitelerini hem mentorluk, koçluk hem de destek sağlama yoluyla geliştirmektedirler (Bass ve Reggio, 2006: 4). Dönüşümcü liderler takipçilerinin ihtiyaç, inanış ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Dönüşümcü lider, örgütleri yüksek performansa ulaştıracak olan değişim ve yenilenmeyi meydana getirecek kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması aynı zamanda bu vizyonunu takipçilerine ulaştırması ile mümkün hale gelecektir. Liderin bu vizyonu ise örgütü anlamlı hale getirmekte ve astları heyecanlandırmaktadır. Takipçilerin, hedeflere varma konusunda liderlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Lider ise takipçileri için rol model olmaktadır. Bu durum da takipçilerin kendilerini adama derecelerini arttırmaktadır (Koçel, 2007: 462).

Leithwood'a (1992) göre, dönüşümcü liderler, izleyicilerinin misyonlarını, vizyonlarını ve sorumluluklarını yeniden belirlemekte ve hedeflerine ulaşabilmek için organizasyonu yeniden yapılandırmaktadır (Eraslan, 2004: 4). Dönüşümcü liderliğin en önemli noktası düşünmedir ve üç temel unsuru: dönüşüme karşı gösterdiği inanç, inancı ortaya çıkarabilme iradesi ve kişileri cesaretlendirerek sonuçlara odaklanmış olmaktadır (Çelikten, 2018: 225).

Dönüştürücü lider, çalışanlardan beklenen rol ve işleri net bir şekilde belirleyerek çalışanları bir vizyona doğru yöneltme ve yönlendirmeye çalışan liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler, izleyicilerinin yetenekleri üstünde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini yükseltmeye ve bu durumda beklenilenden fazla performans elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu durumda takipçiler de rollerinin değerini daha iyi anlamakta ve kişisellikten çok örgüt çıkarları üzerinde yoğunluk göstermektedirler (Şimşek ve Çelik, 2018: 654). Bu tip liderlerin uyguladıkları temel yönetim stilleri

arasında aşağıda Tablo 4’de gösterildiği gibi, karizmatik, ilham verici, düşünsel teşvik, bireye saygı faktörleri yer almaktadır (Keçecioğlu, 1998: 30).

Tablo 4. Dönüşümcü Liderler

Dönüşümcü Liderler
<ol style="list-style-type: none">1. Karizmatik: çalışanların güvenini kazanır, yavaş yavaş öğretir, rolün değerini ve vizyonunu tanımlar.2. İlham Verici: Kolay yollardan önemli olan amaçları açıklar, çaba için gerekli olan sembollerden faydalanır.3. Düşünsel Teşvik: Problem çözmede temkinli, akılcı ve düşünceli olmaya öncelik verir.4. Kişiyeye Saygı: Her bir astı kişisel olarak eğitirken bireysel olarak dikkat gösterir.

Kaynak: Keçecioğlu, (1998).

Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin temelinde, sürekli yenilenerek değişim yaratma ve yönetme yöntemiyle dönüşümü sağlamak bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler izleyicilerin bilgi, deneyim ve yeteneklerini gün yüzüne çıkararak kendilerine güvenlerini arttırmak ve izleyicilerinden genel olarak daha yüksek performans bekleyerek, onların motive olmasını sağlamaktadırlar. Bu tarz liderler yenilikleri ve değişimi başlatan kişiler şeklinde adlandırılmaktadırlar (Coşkun ve Vural, 2007: 91).

Dönüşümcü liderlik literatüründe yapılan çalışmalar incelendiğinde, hepsinin temel noktasının insan unsuru olduğu ve etkili lider ölçüsünün kişi ihtiyaçlarını sağlayarak, insanların mevcut bulunan üst düzey ilgi alanlarını ortaya çıkararak gelişimlerinin sağlaması olduğu söylenebilmektedir. Bu hedefler doğrultusunda dönüşümcü liderlerin kullandığı davranışlar: ideal etki, zihinsel özendirme, bireysel ilgi, ilham verici güdüleme davranışları şeklindedir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 3).

4.7. VİZYONER LİDERLİK

Vizyoner liderlik kavramı 1990’lı yıllarda büyük değer kazanmıştır. Vizyoner liderlik, kişileri toplu bir biçimde etkileyebilecek ve onları harekete geçirebilecek vizyonları yaratma ve bunu insanlara iletebilme tarzıdır (Çelikten, 2018: 221). Vizyoner liderlik uygulamalarının en temel noktası empatidir (Erengil ve Özbay, 2005: 47).

Vizyoner liderler yeni ufuklar belirleyebilen kişilerdir. Geleceği tahmin eden bu liderler, astlarının potansiyellerini iyi derecede değerlendirerek, onları normalde yaptıklarından daha da güzel şeyler yapabileceklerine ikna etmektedirler (Özden, 2000:

48). Vizyoner ya da yeni bir bakışa sahip yöneticiler, diğer kişilerden farklı olarak farklı gelişme ve olayı kavrayabilme kabiliyetine sahiptirler. Vizyoner lider, yeni bir bakışla geleceği görebilen bir kişidir (Çelik, 2000: 168). Vizyoner lider Organizasyonların geleceğini hayal eden, düşünen ve tasarlayan liderlerdir (Erçetin,2000: 93).

Vizyoner liderin faydalarından biri en önemli takipçilerini elinde tutmuş olmaktır. Takipçiler bir örgütün değer verdiklerine, amaçlarına ve misyonuna uyum gösterdikçe, bu örgüt ise onların en beğendikleri işveren olarak görülür. Uyanık olan örgütler, vizyon ve misyonlarının astlarına, kendisini aynı iş alanındaki başka örgütlerden ayırt eden ve benzemeyen çok farklı bir marka sağladığının farkındadır. Vizyoner lider, takipçilerinin genel çerçevedeki yerini bilmeleri ve görmeleri için takipçilerine yardım ederek, sadece yaptıkları işlerin ve görevlerin önemlerini değil de nedeni hakkında da açık-net bir fikir edinmelerini sağlamaktadır. Bu liderlik tarzı, örgütlerin uzun soluklu amaçlarına ve stratejisine katılım sağlamayı en üst seviyeye çıkarmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2003: 43). Vizyoner liderin önemli özelliğinden biri empati yeteneğidir. Diğerlerinin ne hissettiğini anlama, bakış açılarını algılama sezgisi, liderlerin gerçek manana iyi bir vizyon belirtebileceği manasına gelmektedir. Takipçileri doğru okuyamayan bir lider ise esin kaynağı kesinlikle olamamaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2003: 69).

4.8. HİZMETKÂR LİDERLİK

Hizmetkâr liderlik, liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içermektedir. Bu liderlik tarzı ilk defa Greenleaf'ın (1977) The Servant as Leader adlı çalışmasında, Lider bir hizmetkârdır ifadesini kullanmasıyla ortaya çıkmıştır. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider, ilk olarak bir hizmetkârdır. Bir bireyde yer alan, onun davranışlarına yön veren temel duygu öncelik olarak hizmet etmek olmalıdır. Daha sonra alışık olunmayan yönlendirici insanlar hizmet etmek amacıyla liderliği seçip hizmetkârlık ve liderliği birleştirirler (Greenleaf, 1977: 21. Aktaran Bakan ve Doğan,2012: 2).

Hizmetkâr liderlik tarzında lider, hizmet etme duygusu ile taşmaktadır. Bu tarz lider güce aşırı düşkün veya maddi mal elde etme gerekliliği hissedenlerden kesinlikle farklıdır. Bu fark, hizmetkâr olan liderin insanların öncelikle ihtiyaçlarına hizmet etmesinde ortaya çıkmaktadır. Spears (1996)'e göre hizmetkâr liderlik, grup çalışmalarına insanları karar alma sürecine dâhil ederek, ahlaki bir davranış temeline

dayandırma ve üyelerin gelişmesini sağlayan bir lider olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkâr liderliğin tanımı Laub (1999)'a göre liderin kişisel menfaatinin yerine iyiliği gösteren bir liderlik anlayışı ve uygulaması olarak ifade edilmektedir (Küçük ve Yavuz, 2018: 82). Buchen (1998) hizmetkâr liderliği diğer kişilerle karşılıklı güvene dayanan ilişkiler kuran, bu kişilerin geleceklerini düşünen lider olarak tanımlamaktadır (Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Greenleaf'a göre, hizmetkâr liderliğin temeli ve ilk sorumluluğu, çalışanlara ve örgüte hizmet etmektir. Buradaki hizmet etme ifadesinden anlaşılacak olan, grubun geliştirilmesi, savunulması ve yetkilendirme görevleri ile güçlü hale getirilmeleridir. Örgüte hizmet eden bir lider astlarının ihtiyaçlarına daha önem vermeli ve daha düzenli, akıllıca ve daha çok sorumluluk sahibi hevesli hale gelebilmeleri amacıyla onlara destek sağlamalıdır. Hizmetkar lider, örgütün mali çıkarlarına uygun olmasa dahi, iyiliği ve doğruluğu gösterip temsil etmeli ve gereken zamanlarda da adaletsizlik ve eşitliksizliklere de karşı gelebilmelidir (Eryeşil ve İraz, 2017: 132).

Hizmetkâr liderlik, bireylerin kendi çevreleri ve dış çevrelerinin birbirleriyle olan ilişkilerini ele alıp tekrar düzenlediğinden bu tarz liderlik dönüştürücü bir özelliğe sahiptir. Hizmetkâr liderlik kişilerin ve toplulukların buldukları çevrede gelişmelerine ve refah seviyelerinin yükselmesine önem vermektedir (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 289).

Diğer kişiler başkalarının kendisine hizmet etmelerini sağlarken, hizmetkâr lider ise üyelerin hizmetini yaparak izleyicilerinin güven ve bağlılıklarını kazanmakta ve dolaylı olarak güç kazanmaktadır. Günümüzde uzmanlaşmanın artmasıyla farklı birimlerin birbirine bağlanması ile güçlenen iş hayatı ve bu birim ve kurumların yönetiminin tek yönetici tarafından yapılması farklı ve önemli sorunları da ortaya çıkarmaktadır. Kouzes ve Posner'a göre hizmetkâr lider, üst düzeyde yeralan ve kontrol eden liderlik pozisyonundan, üyelerine ilham veren ve örgüt hedeflerini başarmaya yönlendiren liderlik pozisyonuna geçiş sağlamaktadır (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 289).

Greenleaf 'in hizmetkâr liderlik fikrini geliştiren ve kavram haline getiren Spears (1998), hizmetkâr liderliğin gelişebilmesi açısından büyük bir öneme sahip olan 10 özellik belirlemiştir (Tokmak, 2018: 961):

- **Dinlemek:** İletişimin önemliliğini belirtme ve grup üyelerinin isteklerini gidermeye çalışmak.

- **Empati Kurmak:** Diğer kişileri anlamak ve liderin kendisini onların yerine koymaya alışması.
- **İyileştirmek:** Liderin kendisini ve diğer kişileri geliştirebilme yetkinliğine sahip olması.
- **Farkında Olmak:** Liderin hem kendisinde, hem de grupta bulunan problemleri fark etmesi.
- **İkna Etmek:** Liderin karar alırken ve verirken üyeleri zorlamaktan ziyade onları ikna etmesi.
- **Kavramsallaştırma:** Liderin olduğu vaktin ötesini düşünebilmesi ve yeteneklerini yüksek hayallerle pekiştirmesi.
- **İleri Görüşlülük (Vizyon):** Liderin mevcut olduğu durumun getiri ve götürülerini daha öncesinden tahmin edebilme kabiliyeti.
- **Hizmet etmek:** Diğer insanların çıkarlarını kendi çıkarlarından önce tutma ve tüm insanların iyiliğini düşünme.
- **İnsanların Gelişimini Önemsemek:** Liderin kendi ve üyelerin bireysel, mesleki ve psikolojik gelişimlerinden kendisini sorumlu hissetmesi.

4.9. PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİK

Babacan liderlik, liderlerin insanlar için bir otoritenin göstergesi olan baba kavramının örgütlerdeki yöneticilerin aynısı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Paternalist liderliğin hüküm sürdüğu toplumlarda, sorumluluğu altında bulunan insanların korunması ile ilgilenme ve buna karşılık ise onlardan sadakat bekleme özelliği bulunmaktadır (Gerçek, 2018: 102). Babacan liderlik tarzının boyutları otoriter, yardımseverlik ve ahlak olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Otoriterlik boyutunda lider takipçilerine yönelik net güce sahiptir ve bütün kararları liderin kendisi vererek; takipçilerinin yaptıklarını kontrol etmektedir. Yardımseverlik boyutunda lider astlarının özel hayatları ve sağlık yaşamlarına müdahale edip yardım etmektedir. Ahlak boyutunda lider, üstün ahlaki değerler, yurttaşlık davranışları ve dürüstlük gibi davranışlar göstererek astları için kusursuz bir model olmaktadır. Paternalist liderlik davranışları genel olarak, örgüt içerisinde bir aile yapısı iklimi meydana getirme, çalışanlarla samimi ve kişiselleştirilmiş ilişkiler sağlama, takipçilerin iş yaşamı dışında da ilgilenme, vefa beklentisi ve gücü sürdürme gibi davranışlar yer almaktadır (Gerçek, 2018: 103).

Paternalist lider, sadık astlarına karşı daha özenli, onlara yardım etmeyi seven, koruyan ve yol göstericidir. Bu tarz ilişkide kişiler para, sosyal ve diğer kaynakları karşılıklı olarak değişme imkânına sahiptirler. Paternalistlik yalnız bir liderlik yaklaşımı değil, ayrıca kültürel bir karakteristiktir. Babacanlık Çin, Japonya, Hindistan ve Kore gibi doğu insanlarına ait yaygın olan kültürel karakteristiği olan bir özelliktir (Çelikten, 2018:226).

Paternalizm günümüz tanımına göre, üyenin istek ve ihtiyacıyla alakalı olarak kişinin rızası alınmaksızın bireyin yararına uygun olarak hareket etme davranışında bulunmadır ve bu davranış genellikle ailelerde bulunmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 957). Paternalizm ataerkil kavramına dayanmaktadır yani; paternalist olan bir kişi aile içindeki bir kişinin bulunduğu yere benzetilmektedir. Paternalist olan lidere baba gözüyle bakılmaktadır. Burada baba ifadesi artık bir sembol olmuştur. Bunun yanısıra paternalizmdeki baba kendine has ihtiyaçlarını ve arzularını göz ardı ederek ailenin faydasına olacak biçimde yararlı, himaye eden ve fedakâr düşüncesini içermektedir (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010: 289).

Paternalist liderler takipçilerine gerek grup içerisinde gerekse de aile yaşamlarında onlara bireysel olarak değer vererek onların güçlü olmaları için bir takım tutumlar sergilemektedirler yani bu durum, paternalizm kavramı lider- takipçi açısından; anne, baba, çocuk yani aile ve usta-çırak, patron- çalışan, öğretmen- öğrenci arasındaki ilişkiler gibi örgütlenme biçiminde düşünülmektedir (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Bu liderlik tarzında üyenin rızası olmadan onun iyiliği için hareket etme davranışları göstermektedir (Erben ve Güneşer,2008: 957).Paternalist liderlik organizasyonda aile içinde sağlanan duygusal ve manevi bir bağa bağlı olarak gelişmektedir (Tabak, vd., 2010: 290).

Paternalist liderliğin zayıf yönü, bu liderler takipçilerinin özel hayatlarına da müdahale etmekte ve onların yerlerine karar almaktadırlar. Takipçiler bu kararlara uyma zorunluluğu göstermektedirler. Liderler ise takipçilerin kendilerine şartsız olarak itaat etmelerini beklemektedir. Bu durum örgütte motivasyon ve özgürlük faktörlerini kısıtlamaktadır. Paternalist liderler takipçilerinin, başka örgütlerden daha yüksek ücret ya da daha iyi bir statü amacıyla kendilerini terk etmeyeceklerini düşünmektedirler (Erben ve Güneşer, 2008: 95).

Aycan (2003)'e göre paternalist lider, otokratik liderden farklı şekilde sürekli olarak grup üyeleri ile iletişim halinde ve örgütü bir aile ortamı gibi görmektedir fakat örgütte bu durum nepotizm kaygısını ve düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Liderin bazı astlara ayrıcalıklı davrandığı düşüncesini oluşturabilmektedir. Paternalist liderlik kavramı tanımı yapılırken genellikle aile, baba metaforu kullanılmaktadır. Burada babanın aile ile olan ilişkisi samimi davranışlara benzetilmektedir. Baba ailesini korumakta, onlar için hedefler koymakta ve kararlar almaktadır fakat tüm aile bireylerine eşit olmayabilmektedir. Bazı çocuklarını kayırabilmektedir. Paternalist liderlikte de bu durum söz konusudur lider çalışanları arasında bazılarını kayırabilmekte bu da eşitsizliğe sebep olabilmektedir (Köksal, 2011:105).

4.10. OTANTİK LİDERLİK

Otantik liderler astlarına yol gösterip, onların işlerine ve hayatlarına değer vermelerine destek olmakta ve onların değer, inanç ve düşüncelerine yönelik olarak güvenilir, düzenli ve gerçek ilişkiler kurmaktadır (Büyükbeşe, Çavuşoğlu ve Okun, 2019: 196).

Otantik liderlik tarzında liderler olumlu bireysel gelişmeyi teşvik etmek amacıyla ortaklık ve ilişkiler kurmaktadır bu yüzden liderlerin adına bu durum, hem daha yüksek öz-farkındalık getirmekte hem de kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır. Bu liderlik tarzında en dikkat çeken nokta öz-farkındalık, öz-düzenlemeye yoğunlaşma ve burada olumlu psikolojik durumların yerine olumlu liderlik ve olumlu ahlaki bakış açısını sağlamaktır (Gardner, Avolio v.d, 2005: 345).

Avolio ve arkadaşlarına göre ise (2004), otantik liderler takipçileri için yüksek ahlaki değerler ortaya çıkararak dürüstlüğü temel alarak takipçilerinin sosyal kişiliklerini geliştirmektedirler. Bu düşünceye bağlı olarak otantik liderler takipçilerine neleri yapmayı amaçladıkları ve düşüncelerinin neler olduğunu ve kendi görevlerini hangi şekilde yapılandıklarını ve sonuç olarak kararları nasıl verdiklerini ve ne şekilde hareket ettiklerini belirleyen ve takipçilerine etkili güçlü mesajlar vererek ahlaki olan davranışlar göstermektedirler. Bu özelliklere bağlı olarak, otantik liderlerin gösterdikleri bu şeffaflık yoluyla astları üzerinde yüksek ve kalıcı bir güven duygusu meydana getirerek ve takipçilere daha da güçlü bir şekilde motivasyon sağlayabileceklerini ifade etmek mümkündür (Çiçek, 2011: 61).

Otantik liderlikte kişi neye inandığını ve kim olduğunu net bilmekte ve buna y6nelik olarak inanç ve değerleri çerçevesinde davranışlar g6stermektedirler. Otantik liderin takipçileri liderlerini etik lider şeklinde g6rmektedirler. Bu y6zden bu liderlik stilinde temel sonuç g6ven unsurudur. Otantik liderler insanlara açık iletişimi teşvik eder, değer ve hedeflerine sıkı bir şekilde bağlıdırlar ve bilgiyi paylaşmaktadırlar. Otantik liderlik literat6rde yeni bir kavram olması sebebiyle bu kavram ile çalışmalar hen6z sınırlı sayıdadır (Robbins ve Judge, 2012: 394).

4.11. ETİK LİDERLİK

G6n6m6zde pop6ler olan etik kavramı liderlerin daha etkili olmalarında g6rev almaktadır. Etik liderler takipçilerine doğru ve g6venilir bilgiler sağlayarak onlara adaletli davranmaktadırlar bu y6zden bu tarz liderler daha y6ksek etki oluşturmaktadırlar. Buna bağlı olarak bu liderlere olan g6veni arttırmaktadır.

Etik lider organizasyon ortamında farklı insanlar 6zerinde etkinlik g6stererek uygun bir organizasyon iklimi oluşturan kişidir. Etik liderlik bireysel faaliyetlerinde ve bireylerarası ilişkilerinde normatif bir şekilde uygun faaliyetler g6steren ve g6stermiş olduğu bu çeşit faaliyetlerin sayısını artırmayı amaçlayan ve bu faaliyeti gerçekleştirirken ise iki y6nl6 iletişim, g6çlendirme ve etkin d6ř6nme yollarını kullanan liderlik stilidir. Brown ve arkadaşlarının (2005) ifade ettiği bu tanım, liderin etik bir rol model şeklinde algılandığının, bu y6zden normatif uygunluk çerçevesinde izleyicileri y6nlendirdiğini (doğruluk, d6r6stl6k, g6venilirlik, adalet gibi) ve etik liderin bunun sayesinde doğru ve uygun bir rol model şeklinde olduğunu g6stermektedir (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 144-145).

Etik liderlik, astların hem ahlaki ikilemler hem de çatışmacı değerler açısından en etik olanının kararlaştırılmasında bir y6nlendirme g6c6n6 taşıymaktadır. Burada etik bir 6rg6t iklimi meydana getirmek, etik liderin en b6y6k g6revi olmaktadır. Ahlaki iklimler ve çatışmacı değerler karşısında izleyenlerin ne yapmalı ve nasıl yapmalı gibi sorularına, daha açık, net ve d6zg6n kararların verilmesinde etik liderlik b6y6k 6nem taşıymaktadır (Aky6z, 2002: 113). Etik liderler, grubun uzun vadeli hedeflerini etik standartlar doğrultusunda belirlemektedirler. Bu y6zden astların 6rg6te olan bağlılıklarını olumlu y6nde etkilemektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2015: 309).

Murphy ve Enderle (1995) d6rt 6st y6neticinin 6zelliklerini inceleyerek etik liderliğin d6rt 6nemli 6zelliğini tanımlamışlardır. Birinci 6zellik, etik liderlik bir lens

rolünü üstlenmekte ve var olanı direkt olarak yansıtmaktadır. İkinci özellik, etik lider olan kişi, davranışlarıyla diğerlerinden daha farklı ve zekice davranışlar meydana getirmekte ve bu davranışların takipçileri ve başkaları üzerindeki etkileri öneme alınmaktadır. Üçüncü özellik, etik liderler yüksek derecede erdemli olarak iş hayatlarında ve özel hayatlarında adaletli ve doğru davranışlar içinde bulunmaktadır. Dördüncü özellik ise etik liderler, yapılacak olan iş ve davranışlarının doğruluğu inancına sahip oldukları için başkalarını da değer ve adaletle yönlendirdiklerini ifade etmektedirler (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012: 20-21). Bandura'ya göre (1977, 1986) herhangi bir kişinin rol model olabilmesi için güvenilir ve etkileyici olması gerekmektedir. Etik lider ise bu özellikleri göstermesi sebebiyle etkileyici ve güvenilir olarak tanımlanabilmektedir (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012: 21).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM, SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI VE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1. ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖZELLİKLERİ

1.1. SİNİZM KAVRAMI

Sinizm kavramı; kuşkuculuk, itimatsızlık, güven problemi, inançsızlık, kötümserlik, negatifik gibi olumsuz ifadelerle ilişkili olup, ifadenin günümüzdeki anlamı, insanın noksanlıklar bulan, zor beğenen ve esprili yönler de içeren biçimiyle eleştiren ve ayrıca kıymetsiz gözle bakan yönü öne çıkmaktadır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 403). Sinizm eski Yunan kökenli bir kavramdır. Sinizm felsefesinin temellerini atan kişi Antisthenes; sinizm felsefesinin ilk uygulayıcısı ise Diyojen kabul edilmektedir (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016: 412).

Sinizmin kavramının geçmişi M.Ö. 4. Yüzyılda sinik (kinik) okuluna kadar dayanmaktadır. Antik Yunan'da bir yaşam tarzı ve düşünce okulu şeklinde bir kaynağa sahip olan sinizm kavramı, Büyük İskender'in fikirlerinden ilham aldığı Sinoplu Diyogenes'e dayanmaktadır. Diyogenes'e günün aydınlığında elinde yanan bir fenerle neden dolaştığı sorulduğunda, "dürüst bir insan arıyorum" yanıtını vermiştir. Diyogenes'in bu yanıtı, bireylerin ciddi bir şekilde dürüst olmadığı yönündeki inancını gösteren sinizm kavramını 'ironik' olarak tanımlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78). Sinizm ismi muhtemelen Yunanca 'da köpek manasına gelen "kyon" ya da Atina civarında Siniklerin okulunun yer aldığı "Cynosarges" kasabasından gelmektedir (Brandes ve Dharwadkar, Dean1998: 342

İnsanların sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanan ve buna bağlı olarak herkesi çıkarıcı olarak gören kişilere 'sinik' ve bunu açıklamaya çalışan düşünce tarzına ise 'sinizm' denilmektedir. Sinizme bağlı temel inanış; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin bireysel menfaatlere kurban edilmesi yönündedir (James, 2005:1). Sinizm, 'güvensizlik', kötümserlik', 'kuşkuculuk', 'inançsızlık', 'negatifik' ifadelerine benzer anlamlara sahip olmakla birlikte, modern anlamda, kusur bulan, zor beğenen ve eleştirici kişi anlamı baskın olmaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78).

TDK sinizm kavramını,İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmaksızın tüm gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2019). Oxford İngilizce Sözlüğü, sinik kişileri, insanın niyet ve eylemlerindeki iyilik ve samimiyet duygularına inanmayan, iğneleyici söz ve davranışlarıyla bunu göstermeyi huy edinmiş kişi; küçümseyen ve hata bulan şeklinde tanımlanmıştır (Bakker, 2007: 122-123).

Sinizm kavramı, felsefe, psikoloji ve sosyoloji gibi bilim dallarının da inceleme alanı olmuştur ve buna benzer konularla ilişkili olarak farklı şekillerde araştırma konusu olarak çalışılmıştır (Navia, 1996: 1). Buna bağlı olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde belirlenen ortak bir tanımın olmadığı ve sinizm kavramını değişik yönleri ile inceleyen araştırmacıların sinizmi farklı boyutlarla ifade ettikleri görülmektedir. Dean ve arkadaşları (1998) sinizmi, kişinin içinde bulunduğu örgüte dönük negatif yaklaşımlar ve bozucu, eleştirici davranış biçimi, şeklinde tanımlamıştır. Değişik disiplinlerden yararlanan sinizm, organizasyona yönelik olumsuz düşünce, etki ve davranış şekillerinden oluşmaktadır (Dean vd. 1998: 345). Andersson (1996)'a göre, sinizm, bir bireye, örgüte, ideolojiye veya sosyal bir düzene dönük duyulan hüsrana, hayal kırıklığı ve negatif duygularla veya bu varlıklara (kişi, ideoloji vb.) yönelik duyulan ve güvensizlikle de oluşan genel ve özel bir tutumdur (Naus, 2007: 16). Sinizm sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen; çalışma durumlarına bağlı olarak şüpheli ve küçümseyici davranışları göstermektedir (Andersson ve Bateman, 1997: 450).

Günümüzde ise sinizm kelimesinin farklı negatif ve hoş olmayan çağrışımları bulunmaktadır. Sinik olan bir birey, ahlaki değer ve amaçları onaylamayan, erdem, doğruluk ve bunlara benzer davranış şekillerini sorgulayan ya da bu davranışları inkâr eden ve buna karşılık en dürüst ve iyi niyetli kişilerin davranışlarına da şüpheli ve eleştirici bir biçimde yaklaşmaktadır. Bu tarz bir insan için kişi faaliyetlerinin birçoğu şüphelidir ve onlara güvenmemek gerekmektedir. Bunun sebebi ise kişinin kendi yararına olmayan faaliyeti savunmadığı düşüncesine yönelik olan inançtır. Dolayısıyla sinik kişiler için ikiyüzlülük ve aldatmacılık, egoizm, yüksek egoizm ve üstü kapalı acımasızlık bütün davranışların açıkça gösterilmeyen davranış özelliklerindedir (Navia, 1996: 1). İnsan hayatının doğal şeklinin örgüt değil kişisel olduğuna inanan sinik kişiler, din ve hükümet gibi kurumları da doğal yapılar şeklinde görmemekte ve bu kurumların gereksiz ve yalnızca kıymetsiz görülmeye değer olduğunu düşünmektedirler (Dean, vd. 1998: 342).

1.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

Kişisel düzeyde olumsuz bir yaklaşım olarak nitelendirilen sinizm kavramı, örgütsel düzeyde örgütsel sinizm ifadesi olarak değişmekte ve bu iki kavram arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Genel sinizm, kişinin davranışlarıyla alakalı olarak çoğunlukla negatif özelliği gösteren, bireyin doğuştan gelen ve birey için kararlı bir kişilik özelliği anlamını içerirken; örgütsel sinizm, kişinin bulunduğu kurum ile ilgili olarak oluşturduğu, bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutlarla kendini ortaya çıkaran negatif bir tutum şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanımlardan yola çıkarak, genel sinizmin oluşmasına sebep olan temel unsur, insanın kişilik özellikleri iken; örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan temel unsur ise bireyin içinde yer aldığı yapısal ve örgütsel tutumdur (Abraham, 2000: 270).

Örgütsel sinizm kavramı, literatüre yeni yerleşen bir konudur bu yüzden bu kavram çoğu araştırmacının odak noktası olmuştur. Örgütsel sinizm kavramı, 1980 yıllarının sonu ve 1990 yıllarının başlarında önemli gelişme göstermiş ve toplum bilim, psikoloji, felsefe, sosyal ve politika gibi farklı sistemlerde de ele alınmış ve bir kavram haline getirilmiştir. Bu kavram, genel sinizme oranla daha genç bir kavram olup, büyük bir gelişme göstermiş olsa da örgütsel sinizm için henüz yapılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır (Eaton, 2000: 9).

Örgütsel sinizm kavramı Amerikalı örgüt çalışanları için hazırlanan ve Kanter ve Mirvis (1989) tarafından düzenlenen kitap ile beraber ortaya çıkmıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010:84). Kitabın oluşturulma nedeni ise sinizim kavramının örgüt içerisinde gelişme sebeplerini bulabilmektir (James, 2005: 24). Kanter ve Mirvis (1989), Amerika'daki çalışanların; %43 oranında işyerlerinde sinizm durumu yaşadıklarını ortaya çıkarmışlardır. Mirvis ve Kanter (1991) buna ilaveten yaptıkları araştırmada astların %48'inin sinizm yaşadıklarını saptamışlardır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84).

1.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel sinizm kavramı, örgütlere, yöneticilere ya da başka kişilere yönelik duyulan hayal kırıklığı, ümitsizlik, itimsizlik ve memnuniyetsizlikle ilgili olan bir durumdur (Andersson, 1996: 1396). Örgütsel sinizm, işgörenin içinde bulunduğu örgütüne karşı olan negatif tutumlarını ifade etmektedir. Bu tutumlar üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: (1) örgütün bütünlükten yoksun olma inancı, (2) örgüte karşı olan

olumsuz izlenim ve etki, (3) örgüte yönelik olan aşağılayıcı ve eleştirel durum ve davranışlar (Dean, Dhawadkar ve Brandes,1998: 345).

Örgütsel sinizmin göstergeleri olarak; stres, yeterli olmayan sosyal destek, iletişim yetersizliği, rol belirsizliği, çatışma, örgüte karşı güvensizlik duygusu, kısıtlı yönetim becerileri, yeni yapılanmalar, psikolojik sözleşme ihlalleri ve ücret adaletsizlikleri gibi başlıklar şeklinde sıralanabilmektedir (Topçu, Beğenirbaş ve Turgut, 2017: 510). Sinizmin etkili olduğu örgütlerde en önemli özellikler; dürüstlük, güvenilirlik, adalet, yakınlık ve samimiyet kurallarından yoksun olma inanışlarıdır. Örgüt önderleri, kişisel menfaatlerini düşünmeleri sebebiyle, bu tarz özelliklerden uzak durmaktadırlar. Bu yüzden örgütün bu özelliklerden yoksunluk, çeşitli aldatma ve gizli etkilere sebep olmaktadır (Abraham, 2000: 267).

Örgütsel sinizm, kişilerin örgüt içinde ahlaki değerlerin bütünlüğünden uzak durmaları ve adâlet, güvenilirlik, samimiyet gibi davranışların örgüt çıkarları yararına feda edilmesine yönelik olan inançlarıdır. Örgütsel sinizmin başka etkili bir ifadesi ise Andersson (1996) tarafından yapılmıştır. Ona göre, örgütsel sinizm birey, takım, inanç, sosyal yetenekler ya da örgütlerin güvensizliğinden başka; umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi unsurlarla oluşan genel veya çok özel yaklaşımlar şeklinde tanımlanmıştır (Yalçınkaya, 2014: 109). Bedeian' a göre örgütsel sinizm, insanların iş deneyimleri sebebiyle meydana gelen eleştirel bir takdirdir (Cole, Bruch ve Vogel, 2006: 463-464).

Sinik işgörenlerin diğerlerinden farkı; devamlı şikâyetle bulunmaları, örgütü ve örgüt içi arkadaşlarını aşağılamaları, devamlı olarak olumsuz söyleyişte bulunmaları, başarılı olamama durumlarında hemen hayal kırıklığına uğramaları ve örgütlerinin kendilerini aldattıkları düşüncesi içerisinde olmalarıdır (Abraham, 2000: 270). Örgütsel sinizm bir defa meydana gelmesiyle beraber üst konumdaki bireyler, kontrolü sağlayanlar, müşteri konumda bulunanlar da olmak üzere tüm örgütü kavrayabilecek biçimde yaygınlaşabilmekte ve zaman içerisinde insanları bütünüyle etkisi altına almaktadır (Andersson, 1996:1397-1398). Örgütsel sinizmin etkisinde kalan kişiler, örgütün güvenilir olma özelliğini kaybettiğine inanmaktadırlar. Buna bağlı olarak örgüte karşı olumsuz duygusal tepki de gerçekleştiği zaman ise sinizm, küçümseyici ve eleştirel bir tutuma sebep olmaktadır (Abraham, 2000: 269).

Yapılan literatür taramasında örgütsel sinizmi açıklayan bir çok farklı tanımın bulunduğu görülmektedir. Aşağıdaki Tablo 5’te örgütsel sinizm kavramıyla alakalı yapılan tanımlar kronolojik sıraya göre gösterilmektedir (Kart, 2015: 79-80):

Tablo 5. Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımları

Tarih	Yazarlar	Tanımlar
1977	Goldner ve Ritti	Sinizmsel bilgi, örgütsel davranışlar, kararlar ve usullerdeki fedakârlık eylemindeki iyiliğinin veya samimiyetinin reddedilmesidir.
1989, 1991	Kanter ve Mirvis	Sinizm, bencilliğin ve düzmeciliğin kişilerin yapısının temel noktası olduğunu ileri süren bir kişilik özelliğidir.
1992	Guastello,Rieke,Guastello ve Billing	Sinizm, yalnız işle ilgili bir tutum değildir. Sinizm bir bütünlük içinde, hayat üzerine bir düşünce şekli olarak tanımlanmaktadır.
1994	Wanous, Reichers ve Austin	Sinizm, ileride yapılacak örgütsel farklılıklara bağlı olarak başarı gösterilemeyeceği; farklılığı meydana getiren liderlerin ise eksik ve/veya tembel olduğuna yönelik düşünceyi taşımaktadır.
1996	Andersson	Sinizm, bir bireye, bir örgüte, ideolojiye veya bir kültüre karşı mutsuzluk, hayal kırıklığı ve negatif hislerle veya tüm bunların güvensizliğiyle oluşan genel ve özel davranışlardır.
1997	Reichers, Wanous ve Austin	Örgütsel değişimle alakalı sinizm kavramı, değişimi meydana getiren liderlere olan güvenin kaybedilmesi, liderleri tembel ve onları eksik olarak görme ve değişim gayretleriyle alakalı başarı olasılığı yönündeki kötümserlik anlamlarını içermektedir.
1998	Dean, Brandes ve Dharwadkar	Örgütsel sinizm, örgütün bütün olmaktan uzak olduğu yönündeki inancı kaplayan bir yaklaşımdır. Örgüte yönelik negatif duygular ve küçümseyici veya eleştirel tutumları içermektedir.
2001	Turner ve Valentine	Sinizm, güvensizliğin güçlü durumlarını, düşman gibi şüphe duymayı ve diğer kişilerin dürtülerini suçlamayı kaplayan ahlaki kararlar vermenin genel ve özel yaklaşımı şeklinde tanımlanmaktadır.
2003	Johnson ve O’Leary-Kelly	Örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütlerinin güvenilirlikten uzak olduğunu düşündüklerinde zaman meydana gelmektedir.
2003	O’Leary	Sinizm, eşitsizlik ifadesinin bir öyküsüdür. Sinizm ile alakalı öykülerde, yönetim uygulamalarında bulunan büyük bir hayal kırıklığı bulunmaktadır.
2004	O’Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O’Sullivan ve Postmes	Sinizm, psikolojik olarak kaçışın ve özgürlüğün bir biçimi şeklinde tanımlanmaktadır.
2005	Urbany	Sinizm, pozitif şeylere yönelik olarak negatif düşünce ve duyguları, özellikle de temel karar verme evresinde ise örgütün önemli açıklamalarının olumlu yönde etkilerinin reddedilmesine yönelik ifade şeklinde tanımlanmaktadır.
2005	Valentine ve Elias	Sinizm, çalışma örgütlerinin veya başka sosyal örgütlerin, ahlaki değerleri hafife alan ve yalnız kendi kendilerine hizmet yaptıklarına yönelik inançtır.
2006	Cole, Bruc ve Vogel	Sinizm, yöneticinin; örgütün değerlerinin, çalışmalarının ve etkenlerinin eleştirel takdirinden kaynağını alan bir tutumdur.

Kaynak: Kart, (2015: 79-80).

Yukarıda yer alan Tablo 5’te görüldüğü gibi çoğu yazar örgütsel sinizm kavramını değişik şekillerde tanımlamışlardır. Yapılan tanımlamalarda genellikle

örgütsel sinizm kavramı için olumsuz bir yaklaşım sergilendiği görülmektedir ve yapılan tanımlamalardan yola çıkarak Pelit (2014)'e göre özetle, sinik kişilerin aşağıdaki özelliklerine yer vermek mümkün hale gelmektedir (Pelit, E. ve Pelit, N. 2014: 75):

- Doğruları gizlemeyi ve insanları kendi menfaatleri uğruna kullanmayı kişinin önemli kişilik yapısının özelliğinden kaynaklandığını düşünmektedirler,
- Tecrübelerden konu açılınca konuya bireysel açıklama ve yorumlarını ekleyerek mizah oluşturmaktadırlar,
- Sinik kişilere göre insanlar bencil yapıdadır ve davranışlarında dürüst ve tutarlı değildirler,
- Sinik kişiler, örgüt, toplum, birey gibi kavramları düşündüklerinde kızgınlık ve utanç hissetmekle beraber bu kavramların güvenilir ve samimiyetten yoksun olduklarına inanırlar,
- Sinik kişiler; birey, örgüt, sosyal yapı gibi ifadeleri düşündüklerinde kızgınlık ve utanç duymakta ve bununla birlikte bu ifadelerin güven ve samimiyet duygularından uzak olduğuna inanmaktadırlar.

2. ÖRGÜTSEL SINİZMİ AÇIKLAYICI TEORİLER

Örgütsel sinizm kavramının daha iyi anlaşılabilmesine yönelik olarak bazı teoriler geliştirilmiştir. Bunlar: sosyal değişim teorisi, tutum teorisi, atıf teorisi, duygusal olaylar teorisi, sosyal güdüleme teorisi ve beklenti teorisidir. Bu teoriler aşağıda sıralandığı üzere tek tek açıklanmıştır.

2.1. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ

Sosyal Değişim Teorisinin en önemli varsayımı, bireylerin, ödüllendirme beklentileri yani; arkadaşlık, saygınlık, önemsenme vb. beklentiler içinde toplumsal alışverişe girdiği ve bu tarz ilişkileri sürekli hale getirdiğidir. Bu teorinin ilerlemesine katkı sağlayan temel araştırmalar, Blau (1955, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyolog araştırmacılar ile sosyal psikologlar olan Kelley ile Thibaut (1959) gibi araştırmacıların katkılarını içermektedir. Homans (1958) ise sosyal davranışlara bir değişim ilişkisi şeklinde bakmış ilk sistemli kuramı gerçekleştirmiştir (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219).

Sosyal değişim teorisi, araştırmacı Blau tarafından (1964) tarafından geliştirilmiş bir kuramdır. Bu kuram çalışma ilişkilerini anlamının en önemli noktasını belirlemede ve sosyal bilimler sisteminde sık kullanılan önemli bir kuram olarak görölmektedir. Sosyal mübadele teorisinin temel noktası, hayatta sürekliliği sağlayabilmek için insan ilişkilerinin kaçınılmaz olduğu ve bireylerin ihtiyaçlarını gidermek için ise insanların devamlı olarak birbirleri ile iletişim halinde olma zorunluluğunun olduğu temeline dayanmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 33). Sosyal değişim teorisi, insanların yapması gerekli olan görevleri, düzgün bir şekilde yapmaları için, diğer insanlara güvenmesi gerektiği konusu üzerinde durmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 327).

Blau tarafından (1964) geliştirilen sosyal değişim teorisi, işveren ve çalışan arasında karşılıklı sosyal destek alışverişine dayanmaktadır. Blau'nun örgüt-işgören arasındaki ilişkisinin düşüncesini uygulayan Eisenberger ve arkadaşlarına göre (1986), sosyal değişim ilişkisinin var olduğunun göstergesi; çalışanların örgüte bağlılık göstermeleri ve emek vermeleri ve çalışanların bu davranışlarına karşılık onlara ödöller verilmesi ve onlara uygun, cazip iş fırsatlarının sağlanmasıdır. Böylece sosyal değişim ilişkisinin karşılıklı değiş-tokuş sonucu meydana geldiği görölmektedir (Zagenczyk, 2006: 11).

Gouldner (1960)'a göre bir ast örgüt ikliminde kendisine olumlu davranışlarda bulunduğunu hissettiği takdirde, kendisi de örgütte olumsuz ve zarar verici davranışlardan kaçınma gereksinimi hissetmektedir (Mimaroğlu, 2008: 36). Blau (1964)'a göre işgörenler fayda görenler konumunda oldukları zaman sorumluluk hissetmekte ve değişim ilişkilerinde ise dengenin olmasını beklemektedirler. Böylelikle sosyal değişim teorisi, iki tarafın da yüksek seviyelerde karşılıklı sorumluluklar olarak ifade edilen açık uçlu anlaşmalara katkılarının değişimini savunmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 36)

2.2. TUTUM TEORİSİ

Tutum, iyi-kötü, faydalı-zararlı, hoş-hoş olmayan, sevimli-tatsız gibi konuların derinlemesine değerlendirilmesine yönelik olarak oluşan psikolojik bir boyuttur (Ajzen, 2001: 28). Oslon ve Zanna (1990)'a göre, tutum teorisi ile beraber, örgütsel sinizm kavramının özellikleri; tutumlar ve bilhassa da davranışlar ile ifade edilmek istenmiştir. Kuramcıların genel düşüncelerine göre değerlendirme, tutumun temel noktasını meydana getirmektedir ve bu tutumlar düşünce boyutunda yönetilmekte olup; duygusal,

davranışsal ve bilişsel yaklaşımların sonucu şeklinde ayırt edilmektedir. Örgütsel sinizm kavramı en baştan beri tutumların duyuşsal, davranışsal ve bilişsel ilişkileri üzerinde araştırmalar yapmaktadır. Örneğın; Dean ve arkadaşları (1998) örgütsel sinizm ifadesi üzerinde durmuşlardır. Sonuç olarak tutum teorisi, örgütsel sinizm kavramının daha net anlaşılması ve kuramsal bir çerçeve oluşturmada fayda sağlaması yönünden önemli olduğu görülmüştür (James, 2005: 12-13).

2.3. ATIF TEORİSİ

Atıf teorisi, bireyler arasındaki olayların nedensel boyutlarını açıklayabilmek ve onlara ulaşabilmek için bilgiyi nasıl kullandıklarını ifade etmektedir(Zagenczyk, 2006: 12). Atıf kuramı, Luthans (2010)'a göre kişinin bireysel davranışlarının veya başka bireylerin davranışlarının nedenini ve bu davranışların anlamlarını içermektedir. Bu kuram, kişinin kişisel toplum algısı ile insanlar arasındaki davranışlara yöneliktir (Sarı ve Doğantekin, 2016: 227). Atıf Kuramı, insanların gösterdiği tutum ve tavırların insanın kişisel özelliklerden mi veya insanın içerisinde bulunmuş olduğu örgüt durumlarından mı kaynaklandığını anlayabilme ile alakalıdır. Bu teori insanların başka kişilerin davranışlarının sebeplerini ne şekilde değerlendirdikleriyle ilgilidir (Andersson, 1996: 1396).

Dean ve arkadaşları (1998), atıf teorisi ve örgütsel sinizm ilişkisini, Weiner'in (1985) sosyal güdüleme teorisiyle açıklamışlardır. Weiner (1985)'e göre, örgütsel boyutta olumsuz bir durumun yaşanmasının ardından bu durumun örgütün diğer süreçlerine atfedilmesiyle, örgütte sinik tavırlar görülebilmektedir. Örgütteki bu atıflar sorumluluk, öfke, sempati ve umut gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olacak beklentilere yol açmaktadır. Bu duygular ya toplumun uygun gördüğü davranışların ortaya çıkmasına veya antisosyal davranışlara yol açmaktadır. Weiner'in (1985) bu modelinde, olumsuz olaylardan örgütün sorumlu tutulduğuna yönelik algılamaya neden olan yorumların olması, örgütü suçlayan çalışanların doğmasına yol açmaktadır. Bu teoride örgütün negatif olaylar ile suçlandığı düşüncesi bulunmaktadır. Eğer çalışanlar, yaşanan olaylardan organizasyonu sorumlu tutup onu suçlamazsa örgüte karşı sinik davranışlarda bulunmayacaklardır. Bu yüzden bir örgüt üyesinin sebep olduğu bir başarısızlık örgütün tümüne ilişkin sinik tavırların görülmesine de neden olabilmektedir (Eaton, 2000: 18-19).

2.4. DUYGUSAL OLAYLAR TEORİSİ

Duygusal Olaylar Teorisi, işgörenlerin örgütte yaşanan durum ve olaylara gösterdikleri duygusal tepkileri ve bu tepkilerin çalışma performansını ve memnuniyetini ne şekilde etkilediğini gösteren bir ifadedir. Bu teori, sinizmin örgütlerde nasıl yaşandığını ve oluştuğunu ifade ederken özellikle örgüt ortamında yaşananların, işgörenlerin iş tutumları ve duygusal halleri (kızgınlık, hüsrân, hayal kırıklığı, vb.) üzerinde bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Duygusal olaylar teorisi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakılacak olursa bu kapsamda, işgörenler üzerlerine düşen görevlerini yerine getirirken, yaşadıkları duyguların örgütsel sinizmi etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Burada olumlu ve gerçek duygu gösterimleri işgörenleri örgütleri hakkında pozitif davranışlara yönlendirirken olumsuz duygu gösterimleri ise işgörenlerdeki negatif duygu ve tutumlarını artırarak, örgütleri aleyhine olacak davranışlar gösterebilmelerine imkân vermektedir. Bu kapsamda, bilhassa üstünkörü davranışlar gösteren işgörenler örgütsel sinizm seviyesini arttırabilmekte iken, doğal ve içten davranışlar gösteren işgörenler ise örgütsel sinizm seviyesini azaltabilmektedir (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 229).

2.5. SOSYAL GÜDÜLENME KURAMI

Sosyal güdüleme, Weiner (1985) tarafından geliştirilen bir teoridir. Sosyal güdüleme teorisinde kişilerin ve çalışanların örgütteki sinik davranışlarının nedenlerine yönelik olarak farklı önermeler olup, bu önermelerin kontrol edilmesi ile kuramsal bir temel oluşturulmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanların sinik tutum göstermelerine sebep olan örgütsel nedenlerden çok, çalışanların örgütte çıkan olayları ne şekilde yorumladıkları daha da önemlidir. Dolayısıyla, bu teori kişisel algıların örgütsel sinizme olan rolünü incelemektedir (Eaton, 2000: 12).

Sosyal güdüleme teorisine göre, en başta bir olgunun ortaya çıkardığı sonuçların sebepleri incelenmekte ve daha sonra bu olgu birtakım nedensel boyutlarla incelenmektedir. Yapılan incelemeler neticesinde, bu olguya yönelik olarak bazı sorumluluk kararları belirlenmekte ve ilerde yaşanabilecek benzer durumlarla alakalı beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluk beklenti ve kararları ilerdeki tutumlara etki edecek birtakım duygulara (sevimsizlik, kızgınlık vb.) sebebiyet vermektedir. İlerde gerçekleşebilecek olaylara yönelik olarak nasıl bir tutum içinde olunacağı ve bunun ne

şekilde tahmin edilmesi gerektirdiğini bilmek için nedensel yorumlarda bulunmaktadır (Eaton,2000: 13).

Weiner (1985)'e göre sosyal güdüleme teorisinde; konumlandırma, istikrarlılık ve kontrol edilebilirlik şeklinde unsurlar bulunmaktadır. Konumlandırmada,yaşanan olaylar, içsel nedenlere mi bağlı olduğu yoksa dışsal nedenlere mi bağlı olduğu algılanmaya çalışılmaktadır. Burada içsel konum, örgüt içerisinde verilmiş olan kararlar olarak anlaşılırken; kişi işyerinde gerçekleşen olumsuz bir olayı, örneğin kişi işten çıkarılma gerekçesinin örgütün kazanç artırma olduğunu düşünebilmektedir. Dışsal konumda ise, örgüte yönelik verilen kararların ve örgütte yaşanan olayların sebebinin örgüt dışından gelen kaynaklara bağlı olduğu düşünülmektedir. Örneğin; kişi işten çıkarılma gerekçesini örgüt dışına bağlı olan olumsuz ekonomik durumlardan kaynaklandığını düşünebilmektedir. Kontrol edilebilirlik,yaşanan bir olayın işgörenin kendi isteği ve kontrolü çerçevesinde olduğunun algılanıp algılanmaması durumudur. Burada çalışan işten çıkarılma unsurlarının içsel ve denetlenebilir unsurlara bağlı olduğu algısına sahipse burada örgütü sorumlu görecektir. Çalışan işten çıkarılma olaylarının dış faktörlere bağlı olarak kontrol edilemez sebeplerden kaynaklandığını düşünüp, insanları işten çıkarmak dışında herhangi bir alternatifin olmadığı düşüncesine sahip olduğu zaman, örgütü daha yumuşak bir biçimde eleştirecektir. İstikrar,yaşanan bir olayın daha sonra tekrar yaşanabilme olasılığıdır (Eaton, 2000: 13-14).

2.6. BEKLENTİ TEORİSİ

Çalışanlar, beklenen gayret ile bu gayretin göstereceği sonuçlara yönelik çıkarımlarda bulunmaktadır. Ayrıca söz verilen ödülleri ne kadar cazip bulduklarını da hesaba katmaktadırlar. Vroom (1964)'un beklenti teorisine göre, işgörenlerin gösterecekleri gayretin ödülle sonuçlanma ihtimalinin olması ve bunun işgören performansını olumlu yönde etkilemesi ve işgörenin ödülü önemli görmesi durumunda motivasyonun yükseleceğini öngörmektedir. Robbins (1997)'e göre, beklenti kuramı bireysel çıkarıcılığa dayanmaktadır. Bu yönüyle beklenti kuramı örgütsel sinizme benzemektedir (Kart, M.E., 2015: 85).

Lawyer (1973)'e göre bu teori, bireyin ilerde kendisini nelerin beklediğine yönelik hissettiği güvenle ilişkilendirilmiştir. Vroom (1964)'e göre insanın güdülenmesi için iki faktör bulunmaktadır: belirli bir çaba neticesinde arzulanan neticenin alınması (beklenti) ve çaba neticesinde meydana gelecek olan sonuca bireyin vermiş olduğu

değerdir: Porter and Lawler (1968)' e göre, beklenti kuramını belirleyen dört faktör bulunmaktadır. Bu faktörler işgörenlerin üretkenliğin önemine ilişkin düşüncelerini açıklamaya dönük olarak ortaya atılmıştır. Bunlar (Saraç ve Kırmızı, 2011:172):

İlk önce, işgören arzulanan işgücünü gösterebilmek adına yeteri kadar olanağa sahip olmayı istemektedir. Bu yüzden işgören kendisinden beklenen performansı ortaya çıkarmak amacıyla gerekli şartlara sahip olmalıdır. İkinci olarak işgören, kendisinden beklenen üretimi ortaya çıkarmak amacıyla ilgili yeteneğini gösterebilmelidir. Bu etken kişinin sahip olması gerekli yetenek, ustalık ve yeteneğe bağlıdır. Üçüncü etken, işgörenin kişisel algısıyla ilgilidir. İşgörenin gözünde kendisinden istenen üretkenliğin işgörene tekrardan ne kazandıracaklarını ifade eder ve bireyin çabası neticesinde neler elde edeceğine ilişkin beklentisini teoriye dâhil etmektedir. Son olarak ise, sonucun verilen emeğe değer görülmesiyle alakalıdır. Vroom (1964); Porter, ve Lawler, (1968)'e göre işgörenler, kendilerinden istenen iş çabasının makul olmasını beklemektedirler. Bu kurama göre, açıklanan bu dört unsur birlikte ele alındığında, işgörenin kendisinden beklenen üretimi yapmasının daha yapılabilir olması gerektiği ileri sürülmektedir.

3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel sinizm, kişinin örgüte karşı geliştirdiği negatif davranış ve tutumlar şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel sinizm kavramı üç alt boyuta ayrılmaktadır. Bunlar: Bilişsel (inanç) boyut, Davranışsal boyut ve duyuşsal boyuttur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345).

3.1. BİLİŞSEL (İNANÇ) BOYUT

Bilişsel boyut, örgütsel sinizm kavramının ilk boyutu olup, örgütün dürüstlükten uzak bir yapıya sahip olduğuna inanmaktır. Bu boyutun genel düşüncesi; insan davranışlarının dürüstlükle ve iyilikle ilgili olmama düşüncesidir. Bu yönden sinizm kavramı, davranışların ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile alakalı inançsızlıklardır. Bu sebeple sinik kişiler, buldukları örgütlerinin; hakkaniyet, doğruluk, güvenilirlik, dürüstlük gibi kuralları uygulamadıklarına inanmaktadırlar (Aslan ve Boylu, 2014: 35). Bilişsel boyutta, bireyler örgüt içerisinde bulunan diğer kişilere asla güven duymamakta ve maddi menfaatler olan maaş artışı, terfi gibi unsurları; şahsiyetli, onurlu olma gibi değerlere tercih etmektedirler (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015: 22).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu incelendiğinde, Brandes (1997) ve Dean ve arkadaşları (1998)'na göre bir örgütte sinik tutum gösteren çalışanların aşağıda yer alan inançları sahip oldukları görülmektedir (Karacaoğlu ve Arslan, 2012: 78-79):

- Örgütlerin düzenlediği kamusal bildirgeleri örgüt çalışanları önemsememektedir,
- Örgütlerde ilkelere bağlı uygulamalar bulunmamaktadır,
- Örgütlerdeki insan tutum ve davranışları istikrarsızdır. Ayrıca bu tutum ve davranışlara güven duyulmamaktadır,
- Örgüt çalışanları; düzenbazlık ve yalan gibi davranışlarda bulunabilmektedirler,
- Örgütteki bağlar bireysel menfaatlere yöneliktir,
- Bunun sonucunda örgüt çalışanları, menfaatleri maksadıyla içten, dürüst, fedakâr ve vicdana uymayan davranışlarda bulunabilmektedirler.

Bilişsel boyutta, insanların birçok davranışının altında yatan sebebin art niyet olduğu inancı bulunmaktadır. Bu yüzden, örgütte samimiyetten çok aldatmayla karşılaşacaklarını düşünmektedirler (Dean, Brandes ve Dhadwalkar, 1998: 346).

3.2. DUYUŞSAL (DUYGU) BOYUTU

Duyuşsal Boyut, örgütsel sinizmin ikinci boyutu olup, örgüte ilişkin negatif bir anlayışı ifade etmektedir. Sinizm hem düşünülen ve hissedilen hem de inanç gösterilen bir duygudur. Duyuşsal boyutta insanlar, başka insanları kendi bildikleri yöntemlere uygun olarak yargılamaktadırlar ve kendi bildikleri bu doğrular dışında, tutum sergileyen kişileri kusurlu birer kişi şeklinde görmektedirler. Kendi bildikleri yola inanan bu kişilerin başka kişileri kusurlu olarak görmeleri, onların kendilerini yüksek görmelerine neden olabilmektedir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 22).

Abraham (2000)'e göre, duygusal boyut; saygısızlık, aşağılama, kızgınlık, güçlük ve utanç duyma gibi duygusal tepkilerin göstergesidir. Brandes (1997) ve Dean ve arkadaşları (1998)'na göre, çalışanlar örgüte ilgisizlik ve öfke duygusu besleyebilmektedirler ve örgütlerini düşündükleri zaman; üzüntü, tiksinti ve utanç bile duyabilmektedirler. Bu yüzden örgütsel sinizm birçok negatif duyguyla ilişkili bir kavramdır (Karacaoğlu ve Arslan, 2012: 79).

Örgütsel Sinizmin duyuşsal boyutunda, sinizmin düşünülen kavram olmasının yanı sıra aynı zamanda hissedilen bir kavramı da ifade ettiğini göstermektedir. Bu yüzden sinizm kavramı örgüte yönelik olarak ayrıca güçlü duygusal tepkileri de

içermektedir. Bunlara bağılı olarak örgütte yer alan kişiler, örgütlerini düşündüklerinde rahatsızlık, öfke ve hatta utanç gibi duygular içinde olabilmektedirler (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 403). Bu boyutta, saygısızlık, diğerlerine olan nefret duygusu, kendini beğenme, samimiyetsizlik, küçümseme ve güvensizlik gibi duygusal faktörler müşterilere etki etmektedir ve durum özellikle de hizmet sektörlerinde görülmektedir (Altınöz, Çöp ve Sigindi, 2011: 290).

3.3. DAVRANIŞSAL BOYUT

Davranışsal boyut, Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu olup, düşman gibi eleştiri yapma, iftira atma, önderlerine olan güvensizlik ve birey, grup, ideoloji ve toplumsal sözleşme ya da örgütlere olan itimatsızlık gibi ifadelerle ilişkilendirilebilmektedir (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015: 22). Bu boyut örgüte karşı küçümseyici ve eleştirel tavırlar gösteren davranışlar anlamına gelmektedir. Davranışsal boyut negatif tutumları ve özellikle örgütü kınamaya dönük davranışları ifade etmektedir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 403).

Örgütsel sinizm kavramının davranışsal boyutunda sinik yaklaşımlara sahip olan bireylerin en net davranışsal eğilimi, örgütlerine yaptıkları katı eleştirilerdir. Brandes (1997)'e göre, bu tarz eleştirilerin geneli değişik türlerde olabilmektedir fakat genel olarak; samimiyet, güvenilirlik, dürüstlük ve başka öğelerin eksik olmasına yönelik olan eleştiri davranışlarıdır. Dean ve arkadaşları (1998)'na göre örgütsel sinizmin bu boyutu güçlü eleştirileri, umutsuz tahminleri, manalı bakışları, alaycı tavırları ve bunlara benzer mizahi öğeleri içermektedir (Aslan ve Boylu, 2014: 35-36).

4. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÇEŞİTLERİ

Yazında yapılan araştırmalar sonucu örgütsel sinizm kavramının Dean ve arkadaşları (1998) tarafından beş türde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar; kişilik sinizmi, sosyal (toplumsal) sinizm, çalışan sinizmi, mesleki sinizm, örgütsel değişim sinizm şeklinde sıralanmaktadır.

4.1. KİŞİLİK SİNİZMİ

Kişilik sinizmi, dünyada yaşanan sosyal ilişkilerin, doyumsuz, düzenbaz, ilgisiz ve menfaatçi kişilerle dolu olduğuna dair inançtır (Kart, 2015: 83). Kişilik sinizmin en önemli özelliği aşağılama ve zayıf insan bağları olup, genel olarak insan davranışlarında

olumsuz yargılar içermektedir. Sinik kişilerin düşüncelerine göre, evrende çok sayıda bencil, aldırış etmeyen, menfaatçi, başkalarına değer vermeyen ve dürüst olmayan kişiler bulunmaktadır (Abraham, 2000: 272). Buna bağlı olarak kişilik sinizmin özelliklerini gösteren insanlarda kökleşmiş bir güvensizlik problemi bulunup, bunun sonucu olarak da insanlar duygu, düşünce ve tavırlarını üzümlere, nefret ederek, hile yaparak, küçümseyerek ve sinirlenerek göstermektedirler. Bu sinizm tarzının diğeri bir özelliği de bireyin kararlı bir kişilik özelliğine sahip olması ve bunun doğuştan gelen bir özellik olmasıdır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289).

Kişilik sinizmi, kişi tutumlarının çoğunlukla negatif biçimde anlaşılmasına neden olan ve insanın doğasında yer alan ve de güçlü bir özellik gösteren sinizmin kavramının, tek türüdür (Abraham, 2000: 271). Bunun yanı sıra kişilik sinizmi öbür sinizm türlerinin de kaynağı olabildiği düşünülmektedir, çünkü sinik insanlardan etkilenen bireyler yaşamlarını negatif bir tutumla geçirmeye yatkın olmaktadır (Abraham, 2000: 284).

4.2. SOSYAL \ TOPLUMSAL SİNİZM

Sosyal/ toplumsal sinizm türü, toplum ve kişi arasındaki sosyal anlaşma ihlalinin bir neticesi olarak ifade edilebilir. Toplumsal sinikleri diğerilerinden ayıran özelliği, çalışanlar başlarına herhangi bir olayın gelmesinin sorumlusu olarak örgütlerini görmeleridir bu yüzden toplumsal sinizm, iktisadi kurumlar ve sosyal kurumlara olan yabancılaşmadır. Bu yüzden insanlar, geleceğe olan umutsuzlukları sebebiyle kısa zamanlı çıkarlarını değerli görmekte ve işleriyle alakalı olan tüm fırsatlarda da çıkarlarının ne olacağını düşünmektedirler (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289). Kanter ve Mirvis (1989) çalışmasında, toplumsal sinizm türüne ilişkin olarak, insanın yaşadığı hem örgüt ve çevre hem de toplumdaki tüm olaylara yönelik bir hayal kırıklığı yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Dean, v.d., 1998: 344).

Toplumsal sinikler, kıskanma sonucu, örgütte başarı gösteren kişilerle dalga geçip, bu başarının aslında şans eseri ve tesadüfen meydana geldiğini düşünmektedirler. Sosyal sinikler ayrıca, sosyal ilişkilerin de tesadüfen geliştiğini düşünmektedirler (Abraham, 2000: 271-272). Özetle, toplumsal sinizm, birey ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlalinin bir neticesi şeklinde düşünülebilir (Arslan, 2015: 15).

4.3. ÇALIŞAN SİNİZMİ

Çalışan sinizmi büyük işletmelere, üst yönetime ve işletmedeki diğer oluşumlara dönük küçümseme, hor görme ve itimatsızlık gibi büyük hayal kırıklığı, umutsuzluk ve önlenme duygularıyla karakterize edilen bir sinizm türüdür (Arslan, 2015: 15). Abraham (1996)'a göre, İşgören sinizmini diğer sinizm türlerinden ayıran temel özellik, bireylerin diğer kişilerle eşit olmadıklarına dair düşüncelerdir. (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289).

Çalışan sinizmi için yapılan diğer bir açıklama ise; bir kişiye, örgüte, ideolojiye ve uygulamaya yönelik umutsuzluk, hayal kırıklığı, umursamazlık ve güvensizlikle oluşan, genel ve özel bir yaklaşımdır (Andersson, 1996: 1398). Çalışan sinizmi, zayıf örgütsel performans, bir anda gerçekleşen işe son vermeler ve önemli derecede yönetici maaşlarıyla alakalı işgören tutumlardır (Andersson and Bateman, 1997: 463). Bu sinizm türünün oluşmasının altında yatan sebebin, işgörenin liderlere ve örgütteki diğer bireylere karşı olan güvensizlik duygusu olduğu düşünülmektedir. Kişinin bulunduğu örgütte eşitlik olgusunun, adaletli neticeler ortaya çıkarmadığına dair inancın da sinizme sebep olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütte bireyin kendini gerçekleştiremeyeceğine olan inancı, bireyin örgütüne karşı daha sinik ve daha uzak davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289).

4.4. MESLEKİ SİNİZM

İş/meslek sinizmi duyarsızlık ve aldırma ile ifade edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289). Özellikle hizmet alanlarında yaşanan mesleki sinizm, kişinin yeteneklerinin engellenmesiyle başa çıkma yöntemidir ve tüketicilerden uzak durmaya ve tüketicileri birer birey olarak görmemeye neden olmaktadır. Mesleki sinizmin yaşanmasının ikinci nedeni ise kişi-rol çatışmasıdır (Arslan, 2015: 15).

Yapılan araştırmalar sonucu iş sinizminin ifadesi yerine mesleki sinizm ifadesinin de kullanıldığı görülmektedir. Aynı zamanda mesleki sinizm ve örgütsel sinizm ilişkisine bakıldığında aralarında belli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm işin koşullarına yoğunlaşmakta, mesleki sinizm ise işin içeriğine yoğunlaşmaktadır (Delken, 2004: 16).

Bazı iş yaşamlarında tüketici ve yöneticiler arasında yaşanan gergin ve sıkıntılı ilişkiler, iş yerindeki kişileri fiziksel ve duygusal yönlerden zedelemektedir. Bu yüzden

bazı kişilerin işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Örneğin hemşirelik mesleğinde etkileşimlerin sorunlu olması, geri dönüşlerin birçoğunun olumsuz olması ve başarılı olamama durumlarının abartılması gibi durumlar hasta-hemşire ilişkisinin uyumlu olmamasına bu mesleklerde sinizmin görülmesine yol açabilmektedir. Meslek sinizmi, ilgisizlik, duygusuzluk gibi duygularla karakterize edilmektedir. Abraham (2000)'a göre meslek sinizmi, kişi-rol çatışması ve tükenmişlik kavramlarıyla da alakalı olan bir kavramdır (Abraham, 2000: 273).

4.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZM

Örgütsel değişim sinizmi, başarılı olamamış değişim çabasına karşı olan bir tepkidir. Örgütsel değişim sinizmi daha sonra gerçekleşecek çabaların başarısına yönelik kötümserlik duygusu ve değişim ajanlarının yeterli olmadıkları ve tembel oldukları yönünde olan inançtır. (Arslan, 2015: 15).

Wanous ve arkadaşlarına göre, örgütlerdeki değişim gayretlerindeki başarısızlığın sebebinin çoğunlukla daha önceden yapılan değişim çabalarının başarısız sonuçlanmasından dolayı, işgörenlerin gelecekteki değişim çabalarına karşı sinik tavırlar göstermelerinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla Wanous ve arkadaşlarına göre, çalışanlar, örgütlerinde çok fazla değişim çabasının başarı göstermediğini gördüklerinde sinik durumuna gelmektedirler. Sinizm, başarılar insanlara aktarılmadığında ve insanlar da başarısız olduğunu düşündüklerinde ortaya çıkabilmektedir. Bunun sonucunda ise bireyler hayal kırıklıklarına karşı bir savunma mekanizması olarak gelecekte olabilecek değişimlere karşı kötümser bir tavır sergilemektedirler (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016: 415).

Beklenen değişimler olmadığında, çalışanlar hem hayal kırıklığı yaşamakta hem de değişimin gerçekleşmesinden sorumlu olan kişilere karşı da bir sadakatsizlik yaşamaktadırlar. Gelecek değişimlerde de aynı duygular yaşamamak için çalışanlar ümit etmeyi kesip, diğerlerinin başarısızlığını da bekler durumuna gelmektedirler (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016:416). Buna bağlı olarak astlar arasında işbirliği de bulunmamakta ve bunun sonucunda gerçekleşen değişimler işbirliği olgusunun oluşmaması sebebiyle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Dalken, 2004: 15). Böylelikle sinizm, değişim noktasındaki başarısız çabalara dönük olarak, çalışanın canını sıkın duygular içinde olmaktan alıkoyacağı düşünülen, öğrenilmiş bir tepki şeklinde ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar, örgütte sinizm tutumlarının yaygın olması durumunda en

doğru değişim çabaları olsa bile bu değişimin sinizm tarafından önleneceğini ifade etmektedirler. Bunlara karşılık, Wanous ve arkadaşları başarılı değişimlerin; kararlara katılımın ve etkili yöneticilerin örgütsel değişim çabalarına dönük sinizm düzeyini azaltacağını iddia etmektedirler (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016: 415-416).

5. ÖRGÜTSEL SINİZMİN SEBEPLERİ

İnsanlar her hangi bir organizasyonda buldukları günden başlayarak, orada edindiği deneyimler, yaşadıkları durumlar ve gözlemlediği bazı olaylar neticesinde örgüte karşı olumlu tutumlar içinde olabileceği gibi, olumsuz tutumlar da sergileyerek örgütsel sinizm yaşayabilmektedirler. Naus ve arkadaşları (2007)' göre örgütsel sinizmin yaşanmasının sebebi genellikle; olumsuz yaklaşımlar, zaman baskısı, denetim güçsüzlüğü, büyük çalışma beklentisi, örgütte baskı ve duygusal patlamalardır (Torun, 2016: 65). Örgütsel sinizmin yaşanmasına neden olan faktörler yazında ikiye ayrılmaktadır. Bunlar aşağıda belirtildiği gibi kişisel ve örgütsel faktörlerdir.

Organizasyonlarda sinizmin yaşanmasına sebep çok sayıda faktör bulunmaktadır. Andersson (1996) ve Wanous vd. (1994) yazarlarına göre; yüksek stres düzeyi, yanlış değişim çabaları, aşırı rollerin verdiği yükler, yeterli derecede olmayan terfiler ve sosyal destekler, örgütsel ve bireysel isteklerin karşılanamaması, işe son vermeler, sürekli artan örgütsel karmaşıklıklar, psikolojik sözleşme ihlalleri sinizme sebep olan faktörlerden bir kısmıdır. Özellikle liderliği etkileyen sinizm; aşırı derecede kuşkuculuk, yüksek kaygı düzeyi, ie dönük davranışlar ile olumlu ilişkiler içerisinde yer almaktadır. Bununla birlikte insanların; olumsuz duygusal durumları, Makyavelizm, çeşitli psikolojik bozuklukları (obsesif-kompulsif) gibi özellikleri de örgütlerde sinizmin yaşanmasına neden olabilmektedir (zgener, vd, 2008: 56. Aktaran: Altınöz, p ve Sığındı, 2011: 290).

Andersson (1996); negatif tutumların, adalet duyarlılığının, demografik özelliklerin, çalışma etiğinin, özsaygının, grup kurallarının, psikolojik özelliklerin de etkili olduğu örgütsel sinizm olgusunun yaşanmasına neden olan işyeri faktörleri aşağıda belirtildiği üzere üçe ayırmaktadır (Kalay, Oğrak ve Bal, 2014:8):

- **Çalışma koşullarına yönelik faktörler:**Katı işten çıkartma yöntemleri, adil olmayan örgüt gelirleri, idari maaşların yüksekliği ve örgütün sosyal sorumluluğu başlıklarıdır.

- **Örgütsel faktörler:** Yönetim metotlarını kullanma şekli, güçsüz iletişim, örgüt üyelerine karşı olumsuz tavırlar sergileme, sesli ifadeleri kısıtlama ve bunlara benzer faktörlerdir.
- **İşin kendisi ve görev sebebiyle ortaya çıkan faktörler:** Yüksek iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi faktörlerdir.

Ayrıca örgütsel sinizmin gelişmesine sebep olan unsurlar üzerine Dean ve arkadaşları (1998), örgütlerde sinizmin gelişmesine sebep olan unsurları üç boyut olarak ele almakta ve bunları örgüte karşı olumsuz yaklaşımlar olarak görmektedir(Sinan ve Kavas 2016: 1213):

- 1- Örgüte karşı negatif tutum ve duygular ve buna bağlı olarak oluşan küçümseyici ve eleştirel düşünce ve tutumlardır.
- 2- Örgüte yönelik güvensizlik inancı
- 3- Örgüte yönelik saygısızlık, nefret, örgütü değersiz görme v.b negatif duygulardır.

Yapılan araştırmalar sonucu örgütsel sinizmi etkileyen faktörlerin ikiye ayrıldığı görülmektedir.

5.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER

Yaş: Yaş faktörü ve örgütsel sinizm arasında net karara ulaşmak mümkün olmamaktadır. 2008 yılında yapılan ulusal araştırmalardan Efiltili vd., Kalağan ve Güzeller, Tokgöz ve Yılmaz ve Erdost vd. (2007) ile ve Anderson, Bateman (1997), James (2005) ve Fero (2005) v.b. yapılan evrensel araştırmalar neticesinde yaş ve sinizm arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Mirvis ve Kanter (1991) ise yaptıkları çalışmalarda ileri yaş kişilere oranla genç insanların daha fazla sinizm yaşadıklarını göstermişlerdir (Karacaoğlu ve İnce, 2012, 79-80).

Anderson ve Bateman (1997) çalışmalarında, örgütte görülen sinizmin birtakım nedenlerini ve sinizmin örgütle ilişkisini araştırmak amacıyla 200'den çok uzman ve çeşitli üstlerle yaptıkları inceleme neticesinde, yaş ve sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Tokgöz ve Yılmaz (2008), Eskişehir ilinde ve Alanya şehir merkezinde bulunan otellerde 346 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada otel çalışanlarında genel ve örgütsel sinizm yaşama dereceleriyle yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki görmemişlerdir. Ayrıca genç işgörenlerin yüksek kariyer ve maddi

istekleri bulunmaktadır bu yüzden istekleri giderilmeyen ve hayal kırıklığı yaşayan bu gençlerin sinik tavırlar gösterdikleri görülebilmektedir (Pelit, 2014: 91).

Cinsiyet: Cinsiyet ve rollerin sosyal çevredeki farklılıkları sebebiyle kadın ve erkek çalışanlar iş yaşamında değişik şekillerde değerlendirilmekte ve bu iş yaşamında farklı beklentiler içinde olmaktadır. Burada kadın iş görenlerin iş hayatına bakışları çoğunlukla ilişkiye yönelik iken, erkeklerin iş hayatına bakış açıları genellikle başarıya yöneliktir (Lambert, 1991: 342). Yapılan çalışmaların bazıları; Anderson ve Bateman (1997), James (2005), Erdost ve arkadaşları (2007), Efilti ve arkadaşları (2008), Tokgöz ve Yılmaz (2008) cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizmin görülmesine etki etmediği görülmüştür. Diğer taraftan Mirvis ve Kanter (1991) yaptıkları çalışma sonucunda erkeklerin kadınlara nazaran daha sinik davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Karacaoğlu ve İnce 2012: 80).

Yapılan çoğu çalışma sonucunda cinsiyet faktörünün, örgütsel sinizmin yaşanmasına neden olmadığı görülmüştür. Mirvis ve Kanter (1991) yaptıkları çalışma sonucunda ise, erkeklerin kadınlara göre daha çok sinik davranışlara sahip oldukları görülmüştür (Karacaoğlu ve İnce, 2012, 80).

Eğitim Durumu: Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki olumlu ve anlamlıdır. Fero (2005), Tokgöz ve Yılmaz (2008) ve Güzeller ve Kalağan, (2008) yaptıkları çalışmalar neticesinde eğitim seviyesinin yükselmesiyle sinizmin görülme düzeyinin de arttığını tespit etmişler buna karşılık Kenter ve Mirvis (1991) ise farklı bir bulgu olarak; eğitim derecesi daha az olan kişilerin, eğitim derecesi yüksek olan kişilere oranla daha sinik tavırlar sergilediklerini tespit etmişlerdir. Diğer taraftan Anderson (1997), James (2005) ve Efilti vd. (2008) yaptıkları araştırmalarında ise örgütsel sinizm ve eğitim seviyesi arasında bir ilişki saptamamışlardır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 80).

Erdost ve arkadaşları (2007) yaptıkları çalışmaya göre eğitim seviyesi önlisans olan örgüt çalışanlarının, lisans düzeyi eğitim gören kişilere oranla daha sinik tavırlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden üniversiteye yerleşmek isteyenler için ilk amaç lisans düzeyi eğitim almaktır çünkü sadece meslek yüksekokullarını okumak zorunda kalan kişilerin hayata daha negatif baktıkları görülmüştür. Güzeller ve Kalagan (2008) çalışmasında, eğitimcilerin demografik özellikleri ve sinizm dereceleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu çalışma sonucunda öğretmenlerin eğitim ve sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:

294). Buna karşılık, eğitim derecesi ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı çalışmalar da tespit edilmiştir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 80)

Medeni Durum: Yapılan araştırmalar neticesinde, örgütsel sinizm ve medeni durum arasında farklı ilişkilere dönük çalışmalara ulaşılmıştır. Kanter ve Mirvis (1989)'in çalışmalarında boşanmış ya da ayrı olarak hayatlarına devam eden insanların, bekâr ya da evli olan insanlara oranla örgütsel sinizmi daha çok yaşadıkları görülmüştür. Erdost ve arkadaşları (2007) ve Efilti ve arkadaşları (2008) çalışmalarında ise bu tarz bir ilişki neticesine varılmamıştır (Karacaoğlu ve ince 2012: 80).

Hizmet Süresi: James (2005)'in yaptığı çalışma neticesinde örgütsel sinizm ve hizmet süresi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bir örgütte 10 yıldan uzun bir süre emekleri olan kişilerin diğerlerine göre daha az sinik tutumlar içerisinde olduğu görülmüştür. Efilti ve arkadaşları (2008) ve Erdost ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları çalışmalar neticesinde ise örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Karacaoğlu ve ince 2012: 80). Lobnika ve Pagon (2004) ise yaptıkları çalışmada bulunduğu pozisyonda daha uzun çalışma süresi ya da iş deneyimi olan bir çalışanlarındaha az tecrübeye sahip çalışanlara oranla daha sinik tavırlar sergilediklerini tespit etmişlerdir (Lobnika ve Pagon 2004:7). Delken (2004)'e göre örgütteki hizmet süresi ile örgütsel sinizm seviyesi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütte bulunan hizmet süresindeki artış örgütsel sinizm düzeyinde de artışa neden olmaktadır (Delken, 2004: 25). Helvacı ve Çetin (2012) yaptıkları araştırmada, çalışma sürelerine göre aynı okulda 6-10 yıl boyunca çalışan öğretmenlerin, 1-5 yıl boyunca çalışan öğretmenlere oranla daha fazla sinik davranışlar sergilediklerini tespit etmişlerdir. Hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasındaki belirlemek için hemşireler üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya göre, bir örgütte 21-30 yıl arası personellerin 1-10 yıl arası çalışan personellere oranla daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm yaşadıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla aynı hastanede geçirilen zaman arttıkça, çalışanlar buldukları hastaneye yönelik daha çok olumsuz düşünce içinde olabilmektedirler (Tayfun, A. ve Çatır, O, 2014: 358). Sonuç olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde genel düşünce, hizmet süresinin arttıkça sinizm düzeyinin de attığı yönündedir.

Gelir: Örgüt üyelerinin gelirleri çalışma şekillerine göre türlere ayrılmıştır. Örneğin; parça başı, saat başı ve sabit maaş şekilleri vb. Sabit ücretle çalışan kişilerin örgütsel sinizme daha karşı duyarlı oldukları tespit edilmiştir. Aynı zamanda yüksek

gelirli çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha fazla harcamalar yaptıkları için daha fazla kayıp yaşayıp daha fazla hayal kırıklığı yaşamaktadır, bu yüzden bu tarz kişilerde de sinizm görülebilmektedir. (Delken, 2004: 23).

Yapılan araştırmalar sonucu, mevsimlik kadro şeklinde çalışan kişilerin, normal kadrolu çalışanlara oranla sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise mevsimlik işgörenlerin belli zamandan sonra işlerinden ayrılma korkusu içinde olmaları biçiminde yorumlanabilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 301).

Hiyerarşi: Mirvis ve Kanter (1989) yaptıkları araştırmalar sonucu hiyerarşik olarak daha yüksekte olan çalışanların, hiyerarşik olarak daha düşük düzeyde yer alan çalışanlara oranla, daha az örgütsel sinizm yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Meyer (2000)'e göre, genellikle yüksek sorumluluk faktörü yüksek memnuniyet derecesine bağlıdır. Sonuç olarak, sorumlulukları daha çok olan çalışanlar diğerlerine oranla daha düşük düzeyde örgütsel sinizm tavırları sergilemektedirler (Delken, 2004: 23).

5.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütsel sinizmi etkileyen öğelerin araştırıldığı çalışmalarda örgütlerde adaletsizlik tutumlarının çoğalması, örgütsel destek sayısının düşmesi, psikolojik sözleşme ihlallerinin olması, iş sürelerinin artması ve liderlerin örgütlerde etkin davranmamaları gibi bir takım farklı örgütsel unsurlar, örgütsel sinizm davranışlarının görülmesinde büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 349). James (2005)'e göre, bireylerin örgütlerde sinizm davranışı göstermelerine neden olan etkili ve önemli üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve örgütsel politikadır.

5.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini göstermeye bağlı olarak kullanılan bir kavramdır. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet, örgütte iş görenlere iş ortamında ne derecede adil davranıldığı yönündeki davranışlarını ve bu davranışların örgütler açısından başka sonuçları ne şekilde etkilediğini kapsayan bir ifadedir. Örgütsel adalet hem gelir paylaşımında adaletli olunması hem de yönetimin uyguladığı politikaların adil olması olarak tanımlanmaktadır (Şahin ve Kavas, 2016: 120).

Alan yazında örgütsel sinizm ve örgütsel adalet ilişkisinele alan sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür. James (2005), sinizmin öncüllerinden biri olan örgütsel adaleti ele aldığı çalışmasında, örgütsel sinizm davranışları ve iş görenlerin adalet algıları arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. FitzGerald (2002) yaptığı araştırmada, bulunduğu örgüte ilişkin olarak büyük adaletsizlik tutumuna sahip olan çalışanların, örgütlerine karşı daha yüksek sinik tavırlar gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Bernerth ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları çalışmada ise dağıtım ve etkileşim adaleti ve örgütsel sinizm arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Efeoğlu ve İplik, 2011: 349).

Örgütsel adalet alanında incelemeler yapan araştırmacılar, örgüt üyelerinin, yöneticilerin kendilerine karşı adaletli olup olmadığını Andersson'un (1996) sinizmin öncülleri olarak gösterdiği üç boyutla değerlendirmeye aldıkları konusunda düşünce birliğine varmışlardır (Efeoğlu ve İplik, 2011: 350). Örgütsel adaleti etkileyen önemli bu üç boyut aşağıda açıklanmıştır. Bunlar: Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarıdır (James, 2005: 37).

Dağıtımsal Adalet: Konivosky (2000)'e göre dağıtım adaleti, karar sürecine bakılmadan, verilen bu kararların sonuçlarının ne düzeyde adil olduğuna önem vermektedir. 1975 yılından önce yapılan adalet araştırmaları çoğunlukla dağıtım adaleti ile alakalı olmuştur. Yapılan çalışmalar genellikle Adams (1965)'in adaleti ifade etmek amacıyla kullandığı "Sosyal Alışveriş Teorisine" dayanmaktadır, Adams'a göre bireyler yalnız elde ettikleri neticelerle değil bu neticelerin adil olup olmadığıyla da ilgilenmektedirler.

Dağıtımsal adalet; organizasyonlarda meydana gelen kazanımların adaletli dağıtımı, ödül ve ceza gibi unsurların örgüt çalışanları arasında adil bir biçimde dağılımıyla alakalı olup, örgüt çalışanlarının da bunu algılamalarını sağlayan bir adalet algısıdır. Dağıtımsal adalet boyutu eşitlik kuramıyla ilgilidir. Eşitlik kuramının temeli ise, "eşit çaba eşit sonuç getirir" düşüncesidir. Bu kurama göre, insanlar bireysel çalışma ve kazanımları arasındaki oranları diğer kişilerle karşılaştırmaktadırlar. İnsanlar, bu oranlar arasında bir denklik olduğunu algıladıkları zaman eşitliğin oluştuğuna inanmaktadırlar. Bu yüzden herhangi bir eşitsizliğin bulunduğunu fark ettiklerinde ise eşitlik sağlamaya çalışmaktadırlar (Şahin ve Kavas, 2016: 122).

Yöneticiler dağıtımsal adaleti sağlamak amacıyla performansa bağlı ve eşit olarak ceza ve ödülleri dağıtmaktadırlar. Bu adalet boyutu oransal olarak payları belli ölçütlere, işlevsel esaslara ve sonuçlara göre ödül ve cezaların üyelere pay edilmesidir. Örgüt çalışanları örgüte ne şekilde yarar sağladıkları ve örgüt içerisinde adil uygulamaların bulunup bulunmadığını gözlemleyip ona göre ilgilenmektedirler. Sonuç olarak, dağıtımsal adalet; örgütsel faydanın, iş görenler arasında adil bir biçimde dağıtılmasına yönelik bir ifade olarak düşünülmektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 122).

Tyler ve Lind (1992)'e göre, herhangi bir örgüt üyesine yapılan bir adaletsizlik, diğer bütün örgüt çalışanlarına da yapılan bir adaletsizlik olarak da anlaşılmaktadır. Bu yüzden, dolaylı adaletsizlikler olan; itimatsızlık, güvensizlik ve hayal kırıklıklarına sebebiyet verebilmektedir (James,2005: 37).

İşlemsel (Prosedürel) Adalet: Örgütsel adaletin diğer bir boyutu olan işlemsel adalet, örgüt içerisinde alınan kararların adaletli olma durumunu ele alan dağıtım adaletine karşın, bu kararlara sebep olan süreçleri ele almaktadır. Böylelikle örgütsel adalete yönelik dağıtımsal adaletin konuları iş görenlerin ücret/ödeme gibi kararlarına verdikleri tepkiye yoğunlaşırken; işlemsel adaletin yöneldiği konu ise, iş görenlerin bu kararların alınış biçimine vermiş oldukları tepkilere odaklanmaktadır (Şahin ve Kavas, 2016: 122).

Thibaut ve Waler (1975)'e göre, işlemsel adaletin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar: karar alma aşamasında yer alan prosedürler ve işlemlerin yapısal nitelikleriyle alakalıdır. Bu boyutun bir özelliği de kararlar alınmadan önce örgüt üyelerine söz hakkı tanınmasını ve onların da düşüncelerinin alınmasını içermektedir. Diğer bir boyut ise karar alma aşamasında kullanılan uygulama ve stratejilerin kararları alanlar tarafından gerçekleştirme biçimi ile alakalıdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 202).

Leventhal (2000)'e göre, işlemlerin adaletli olduğunun anlaşılması, altı kurala bağlı olmaktadır. Bunlar (Şahin ve Kavas, 2016: 122):

- Tutarlılık kuralı: Bu kural alınan dağıtım kararlarının birbirleriyle tutarlı olma durumudur.
- Önyargılı olmamak kuralı: Örgütün kendi üyelerine ilişkin olarak dağıtım ya da pratikte önyargılı olmama kuralıdır.
- Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğuna ilişkin olarak örgüt içinde, adalet algılamalarını doğrudan etkileyen bir diğer kuraldır.

- Düzeltibilme kuralı: Alınan birtakım kararlara örgüt üyelerinin karşı çıkmaları ya da alınan bu kararlara düzeltirebilme haklarına sahip olmalarıyla alakalı olan bir kuraldır.
- Temsilcilik kuralı: iş görenleri etkileyebilecek olan kararların alınmasında iş görenlerde de temsilcilerin seçilmesi ve temsilcilerin fikirlerine yer verilmesine yönelik kuraldır.
- Etik kural: Alınacak olan kararların, öncelikle işlem ve dağıtımla alakalı olarak, iş görenlerin etik değerleriyle aynı yönlü olması gerektiğine yönelik bir kuraldır.

Etkileşimsel Adalet: Etkileşimsel adalet, bir işlemin uygulanması veya alınan kararlarda kişiler arasındaki ilişkilerin kalitesini ifade etmekte ve bu süreçte çalışanlara saygılı, nezaketli ve onurlu davranma gibi faktörler yer almaktadır.

Etkileşimsel Adalet, iş görenlerin, yöneticilerine ve tüm örgüte karşı tepkilerini etkilemektedir. İşgörenler, yöneticilerinin kendilerine saygı duymadığını veya alınan kararlara yönelik olarak yeterince açıklamalarda bulunmadıklarını düşündüklerinde, örgüte ilişkin daha iyi performanslar sürdürmede çok istekli olmamaktadırlar. Bu durum ise verimlilik ve üretkenlik için bir tehdit olarak düşünülebilmektedir. Bies (2001)'e göre insanlar karar verme aşamalarında kullanılan uygulama ve işlemlerle ilgilenmektedirler fakat bununla birlikte kişiler arası ilişkilerde gördükleri tavırlarla da ilgilenmektedirler. Bu yüzden Bies (2001) bu oluşuma, etkileşim adaleti adını vermektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 206-207).

İşgörenler, yöneticilerinin; mali, sosyal ve kültürel konuları önemli derecede etkileyen bu boyutlarla alakalı kararlar verirken ve bu durumlara çok dikkat etmediklerini ve buna bağlı olarak yöneticilerinin adaletli olmadıklarını hissettiklerinde olumlu bir tepki vermeme eğiliminde olurlar. Bu yüzden işgörenler, haksızlık ve önyargının olduğunu anladıklarında düşmanlık, kırgınlık ve kızgınlık gibi olumsuz düşünceler içinde olabilmektedirler. Çalışanlar elde ettikleri kazançların adaletli dağıtılmadığını düşündüklerinde duygusal yönden sıkıntı yaşamaktadır. Bu durum ise, çalışanı nefret, ümitsizlik veya suçluluk gibi negatif düşüncelere itmektir. Bu yüzden dağıtımsal adalet ile örgütsel sinizmin duygusal boyutu arasında bir ilişkinin olduğu görülebilmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 350).

5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, kişisel olarak iş görenle örgüt arasında ifade edilmeyen ve yazılı olmayan karşılıklı beklentiler toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 54). Psikolojik sözleşme ihlali, bireylerin psikolojik sözleşmelerinde yer alan bir veya daha çok sayıda sorumluluğun örgüt olarak yerine getirilmemesi hâlidir ve bu durum çoğunlukla çalışanların örgüt tarafından verilen sözlerin tutulmadığı eğitim, maaş ve terfi zamanlarında meydana gelmektedir (Mimaroglu, 2008: 65-66).

Günümüzde organizasyonların karşılaştığı kademe azaltma, yeniden yapılandırma ve sürekli çalışmayan işgörenlere olan talep artışları ve benzeri durumlar, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerini ciddi derecede etkilemektedir. Psikolojik sözleşme; yöneticilerin işgörenlere verdikleri sözlerin, yerine getirilip getirilmemesi yönündeki inançlarını ifade eden bir kavramdır. Herhangi bir sosyal ilişkide verilen sözler tutulduğunda sonuç olarak örgütte kalma isteği ve iş doyumunu oluşabilecekken, diğer taraftan verilen sözler yerine getirilmemesi durumunda ise örgütte negatif duygular gelişip, geri çekilme davranışı olabilmektedir (Çetinkaya, 2018: 654).

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm kavramları birbirleriyle ilişkili iki ifade olup bu ilişki her zaman kolay olmamaktadır. Örgütte görülen bir takım durumsal olaylar örneğin; çalışanların örgütte haksız durum ve tutumlarla karşılaşp bunlara tepki göstermeleri; saygı konusunda yaşanan bazı sorunlar, sözleşme ihlalleri ve sinizm gibi tepkilere sebep olabilmektedir (Andersson, 1996: 1405). Psikolojik sözleşme ihlallerinin engellenmesi ve öfke duygularının görülmesi ise bireyin örgüte karşı sinik davranışlar sergilemesine sebep olmaktadır (Kart, 2015: 92).

Herriot ve arkadaşları (1997)'na göre işgörenlere dönük psikolojik sözleşme ihlalinde, iş görenlerde kaygı ve örgüte karşı itimatsızlık görülebilmektedir. Tepe yöneticilerinin çalışanlarına olan ödüllendirme tavırlarına yönelik olarak meydana gelen adaletsizlik düşüncesi de bir başka sonuçtur bu yüzden tüm bu sonuçlar kuruma olan bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri neticesinde iş görenler buldukları örgütte beklentilerini bulamayp ve kendi menfaatleri ile çatışan durumlarla karşılaşmaktadırlar. Burada görülecek adaletsizlikler sebebiyle iş görenler örgüte yönelik olumsuz tepkiler gösterebileceklerdir (Kickul ve Lester, 2001, Aktaran: Çetinkaya ve Özkara, 2015: 77).

5.2.3. Örgütsel Politikalar

Örgütsel politikanın tanımı genellikle, karar verme aşamasını etkileyen ve işletme tarafından benimsenen kişisel menfaatlerle alakalı davranışlardır (Altıntaş, 2007: 153). Ferris, Russ ve Fandt (1989)'e göre örgütsel politika, diğer işgörenleri ve örgüte yönelik uzun ve kısa dönem kazançları maksimize etmek amacıyla planlanmış, stratejik davranış ve sosyal bir etkileme sürecidir (Çelik ve Üstüner,2018: 3).

Örgütsel politika ile örgütsel sinizm ifadelerinin birtakım benzer ve farklılıkları bulunmaktadır. Örgütsel politikaya da örgütsel hayatta, negatif bir unsur olarak bakılabilmektedir. Örgütsel sinizm ve örgütsel politika kavramları benzer şekillerde yapısal olarak, bireysel menfaat kavramı ve dürüstlükten uzak olma ifadelerine dayanmaktadır. Örgütsel sinizm ile örgütsel politika ifadelerinin bu benzerliklerinin yanında aralarında bir takım farklılıklar da mevcuttur. Örnek olarak, çevrelerinde örgütsel politik davranışları algılayan kişiler her zaman olumsuz düşünce, öfke ve hayal kırıklığı gibi hisler yaşamamaktadırlar. Yapılan bazı araştırmalar bazı kişilerin politik bir ortamda bulunmaktan memnuniyet duydukları ve politik ortamların fayda sağladığını göstermektedir. Kısacası politik algılar kişilerin politik davranışlarına yönelik subjektif duygular olarak düşünülürken, sinizm kavramı iş ile alakalı bir yaklaşım olarak düşünülmektedir (James, 2005: 10-11).

Örgütsel politikalar çalışanlar arasındaki güven, kaygı ve negatif duygular gibi algıları etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel politika ve örgütsel sinizmin birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu tespit edilmektedir (James, 2005: 36). Örgütsel politikalar genellikle iş görenlerin çıkarlarını değil, kendi çıkarlarını önemseyen bir özellikte algılanırsa iş yerinde güvensizlik gelişecek ve örgütsel sinizmin artmasına neden olacaktır (Kart, 2015: 92).

6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI

Alan yazın araştırmasında örgütsel sinizmin sonuçlarının bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir.

6.1. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BİREYSEL AÇIDAN SONUÇLARI

Örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçları; psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olarak üçe sınıfa ayrılabilir. Sinizm sonucunda, kişilerde sinirlilik, anlaşmazlık,

acımasızlık duyguları, savunmacı davranışlar, öfke, gerilim ve endişe gibi duygular görülmektedir ve bunlar psikolojik sonuçlarıdır (Bozbayındır ve Kayabaşı, 2014: 213). Örgütsel sinizmin psikolojik ruhsal sonuçlarının yanı sıra, çalışanın vücut sağlığına olumsuz etki eden sonuçları da bulunmaktadır. Bunlar kalp krizi, kalp çarpıntısı, kalp hastalıkları ve damar hastalıkları gibi sonuçlardır. Bu durumlar ise yaşamın uzun olup olmamasını etkileyebilmektedir (Eaton, 2000: 7). Örgütsel sinizmin, örgütü küçümsemeye artma, iş görenlerin özgüvenlerinde azalma, çalışanların kendilerini bilmez hissetme, morallerinin olmaması, yöneticilere olan güvenilirliklerinin azalmasının yanısıra liderlerinin iletişim ve saygı noksanlıkları gibi negatif etkileri bulunmaktadır (Bozbayındır ve Kayabaşı, 2014: 213). Sinizmin davranışsal yönden sonuçlarına bakıldığında, sinizm davranışında bulunan iş görenlerin örgüte olan bağlılıkları daha az olup, kendilerinden beklenen işlerin daha azını yaptıkları görülmektedir. Bu kişiler işlerini bırakmaya daha eğilimli olmaktadır. (Bozbayındır ve Kayabaşı, 2014: 213).

Örgütlerde sinizmin sonuçları genellikle tartışmalı bir konu olmaktadır. Kimilerine göre, örgütte çalışan sinik kişiler örgütleri ile ilgili bir konuyu düşündüklerinde mutsuzluk, güçlük, güvensizlik, kırgınlık, nefret ve hayal kırıklığı gibi duygular yaşayabilmekte ve örgütlerine yönelik eleştiri ve kınama yapabilmektedirler. Bu yüzden çalışanlar budüşüncelerini bazı zamanlar davranış ve tutumlara dönüştürebilmektedirler. Bunların neticesinde duygusal tükenmişlik, gerginlik, iş tatminsizliği ve işten uzaklaşma olabilmektedir (Çakıcı ve Doğan, 2014: 81).

Bununla birlikte sinizmin pozitif sonuçları da bulunmaktadır. Sinizm olgusunu olumlu bulanlara göre; siniklerin, güvenilirlikten uzak bireyler tarafından kullanılma ihtimalleri az olduğu için açıkça ifade edilmeyen amaçlar ve bireysel çıkarlar için bir denetim sağlamaktadır. Bununla birlikte sinik kişiler, etik olmayan tutum ve davranışları benimseme isteği göstermemektedirler. Ayrıca sinizmin, eleştirel bir perspektif sağladığı ve yasal olmayan uygulamalara yönelik olarak da bir tampon oluşturduğu düşünülmektedir. Çünkü örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda sinik davranışlar gösteren iş görenler örgütlerini eleştirmekte çoğunlukla suskun kalmamaktadırlar. Buna bağlı olarak Yapılan bu eleştirilerin önemsenmesi iş yerinde düzelmelere katkı sağlayabilmektedir (Çakıcı ve Doğan, 2014: 81).

6.2. ÖRGÜTSEL SINİZMİN ÖRGÜTSEL AÇIDAN SONUÇLARI

Örgütsel sinizmin bireysel sonuçlarının yanında örgütsel sonuçları da bulunmaktadır. İş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması, sabotaj, hırsızlık, hilekârlık, itaatsizlik, işletme küçülmelerin çoğalması, işe son verme sayılarının artması, işgücü performansı ve örgütsel performans oranlarının düşmesi, işe yabancılaşma gibi sinizmin örgütsel sonuçları sayılabilir (Abraham, 2000: 274). Sinik çalışanlarda yaşanan hayal kırıklıkları, örgüte yönelik görülenolumsuz ve alaycı davranışların çoğalması verimi düşürerek işlerinkalitesizleşmesi ve örgütte nitelikli çalışanların azalması gibi sonuçlara sebep olabilmektedir (Bozbayındır ve Kayabaşı, 2014: 213).

Örgütlerin yüksek performansla çalışmalarını sürdürmeleri, değişim koşullarına ayak uydurmaları ile yakından ilgilidir. Sinik iş görenler bu değişim karşısında, otoriteye yönelik güvensizlik, örgütteki iletişimi ve istekleri kötüleme ve yöneticilere negatif eleştiriler yaparak örgütün değişime uyum sağlaması yönünden bir güç kaynağı görevi de görmektedirler. Ayrıca bu durum örgütün ilerlemesi açısından faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Başka bir ifade ile sinik davranışlar yaşayan iş görenler hem kendi gelişimlerini hem de örgütün gelişimlerini engellemektedirler. Bu davranışların örgüt içinde fark edilip, yönetilmesi gerekmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284).

İnsanlara karşı kullanılan sinik ifadesi genellikle bir iltifat değil, olumsuz bir ifadedir. Sinik kişiler genellikle karamsar düşünceler içinde oldukları için örgütteki ilişkilerini baltaya bilmektedir. Bu kişiler herhangi bir şey hakkındaki gerçeklerden şüphe duydukları için iyi fırsatları kaçırmalarına neden olabilmektedir. Bununla beraber örgütsel sinizm (en azından belli bir noktaya kadar) birey ve örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Buna göre, sinik kişiler kurumdaki yöneticilerin bireysel yarar sağlama ya da dürüst olmama gibi davranışlarına karşı düşüncelerini net olarak açıklayabilmektedirler. Bu durum ise örgüt için bir kontrol sağlamakta ve örgütte vicdanın sesi olarak hareket edilmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak sinizm olgusu örgüt için ne kesin olarak olumsuz ne de kesin olarak olumlu bir olgudur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 347).

7. SANAL KAYTARMA KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Sanal kaytarma örgütte bilişim teknolojilerinden faydalanmanın işgörenin kendisine verilen internet haklarını suiistimal ederek çalışma saatleri içerisinde örgüte ait interneti, kendisine ait elektronik postalarına bakmak ve iş ile alakalı olmayan internet sayfalarına bakma gibi interneti kötüye kullanmaya yönelik gönüllü davranışlardır. Teknolojik gelişmelerin artış hızına bakıldığında, sanal kaytarmanın yalnız örgütün internet erişim imkânları ile değil, örgütsel ve kişisel internet olanağı sağlayan bütün aygıtlarla yapılan kaytarma tutumlarını ifade etmektedir (Kaplan ve Öğüt, 2012: 4). Tarihin hemen tüm zamanlarında, özellikle de endüstriyel devrim ve daha sonrasında makine güçlerinin insanlara yardım etmesiyle, işgörenler farklı şekillerde işleri ihmal etme davranışları göstermişlerdir. Teknolojik gelişmelerin çok olduğu günümüz dünyasında ise bu durum sanal kaytarma kavramı halini almıştır. (Yıldırım, 2016: 42).

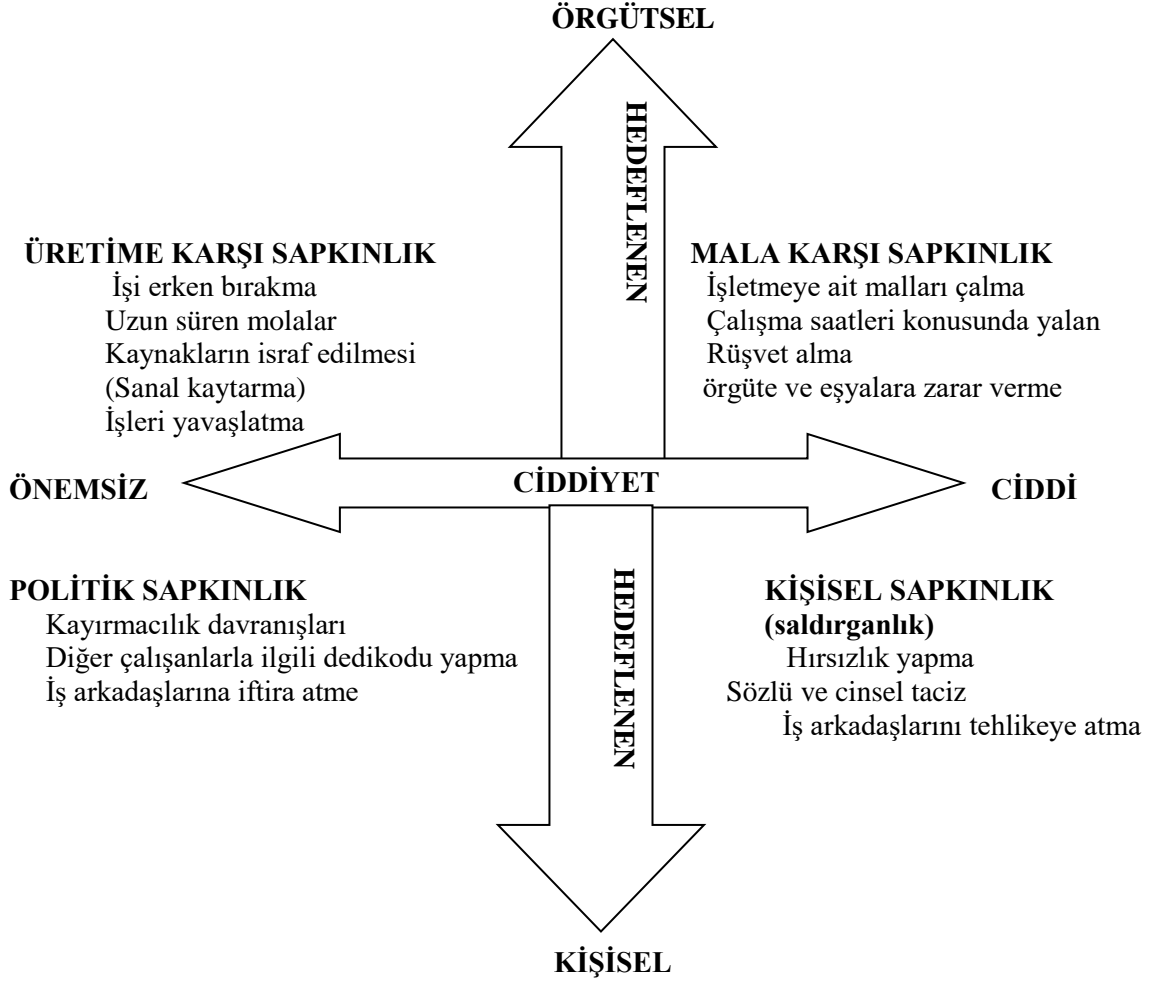
Sanal kaytarma ile alakalı günümüz dünyasının bir devrim niteliğinde olan internet, insanların yaşamını çok farklı şekillerde etkilemiştir. Aynı zamanda kablosuz ağlar 21. yüzyılda iş yaşamının da vazgeçilmez bir unsuru durumuna gelmiş ve bununla beraber sosyal yaşamda da sık kullanılır hale gelmiştir (Aslan ve Demir, 2016: 1627). Bunun önemli sebebi, bilgisayar ve internetin iş yaşamında iletişimi kolaylaştırması yani; bilgiye ve müşterilere ulaşımı kolaylaştırması gibi faydasının olmasıdır. Fakat sağlanan bu kolaylıklar ile birlikte işgörenlerin işlerinin aksatmasına neden olacak tehditleri de beraberinde getirmektedir. Yani bu durumda işgörenler örgüt işleri için sağlanan interneti ve bilgisayarları çalışma saatleri içinde kendi bireysel işleri için de başlamaktadırlar. Sanal kaytarma davranışları olarak ifade edilen bu kavram, üretim karşıtı tutumlar olarak da tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995. Akt: Babadağ, 2018: 209)

Literatürde sanal kaytarma teriminin kullanıldığı çalışmalar incelendiğinde, bu terimin Türk yazınında ilk kez Özkalp, Aydın ve Tekeli (2012) tarafından yapılan araştırmada kullanıldığı tespit edilmiştir. Uluslararası alan yazında ise ilk kez Robinson ve Bennett (1995) tarafından yapılan sınıflandırma temel alınmak suretiyle Lim (2002) tarafından kullanılmıştır. (kekelik, Yıldız ve kılıç, 2015: 130). Bu ilk kullanımlardan sonra işletme, yönetim bilimi ve eğitim bilimleri alanlarından birçok araştırmacı sanal kaytarma terimini benimsemiş ve yaptıkları çalışmalarla literatüre katkıda

bulunmuşlardır (Tan ve demir, 2018: 52) Genel olarak sanal kaytarmanın temelleri Robinson ve Bennett (1995: 595) tarafından yapılan sınıflandırma ile anlaşılması aynı zamanda örgütte önemsiz sapkın davranışları ifade eden üretim sapkınılığı içerisinde yer alan ve kaynakların boşa harcandığı davranışlara dayanmaktadır (Klotz ve Buckley, 2013: 116. Aktaran: Kekelik, Yıldız, ve Kılıç, 2015: 130).

Sanal kaytarmanın nasıl ortaya çıktığına ayrıntılı olarak bakılacak olursa, Robinson ve Bennet (1995) İş yaşamında sapkın tutumların tipolojisi: Çok boyutlu ölçeklendirme çalışması şeklinde tanımladıkları araştırmalarında, örgütsel faaliyet ile davranışları araştırarak, davranışların örgütsel veya önemli-önemsiz ya da kişilerarası olmasına yönelik olarak dört farklı sapkınılık şekli tespit etmişlerdir. Bu sapkınılık çeşitleri: politik sapkınılık, üretime yönelik sapkınılık, kişisel sapkınılık ve mala yönelik sapkınılıktır. Üretime karşı sapkınılık sınıflandırması dört farklı davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar: kaynakların boşa kullanımı, işten erken ayrılma, üretimi kasten yavaşlatma ve uzun veya aşırı molalar verme. Weatherbee (2010) araştırmada örgütlerde teknolojinin kötüye kullanımının ilk defa görüldüğü ve araştırma dikkatinin özellikle ilk olarak bu yönde olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple sanal kaytarma üretim karşıtı bir kavram olarak değerlendirilmiş olup bu yönde araştırmalar yapılmıştır. Dolayısıyla kavramın üretim karşıtı davranış olarak gösterilmesinin temelinde, Robinson ve Bennett (1995) yaptıkları bir çalışmanın bulunmasıdır. Bu sebeple aşağıdaki şekilde 8'de görüldüğü gibi Robinson ve Bennett'in yaptıkları çalışma tipoloji gösterilmiştir (Metin, 2017:4):

Şekil 8. Örgütlerde Üretkenlik Dışı Davranışlar Tipolojisi



Kaynak: Günay, (2017: 4).

Şekilde 8’de görüldüğü üzere üretkenlik dışı tutumların dört başlığa ayrıldığı görülmektedir. Her bir başlık ise farklı davranışları oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak sanal kaytarma ifadesi üretime karşı olan bir sapkinlik adı altında değerlendirilebilmektedir (Lim, 2002: 23). Robinson ve Bennett (1995) yaptıkları bu sınıflandırma daha sonraki yıllarda farklı araştırmacılar tarafından ayrıntılandırılmıştır. Lim (2002) yaptığı bir çalışmada kaynakların boşa harcandığı unsurlar üzerinde odaklanmış ve bu sınıflandırmadan yola çıkarak sanal kaytarma kavramını tanımlamıştır. Buna göre, sanal kaytarma, işgörenlerin örgütle alakalı araştırmalar yaparak zamanlarını işin amaçlarına yönelik olarak geçirmek yerine, mesai saatlerini boşa harcayarak işe zarar vermeleri olarak değerlendirmekte ve bundan yola çıkarak bu tip davranışları sapkin örgütsel davranışlar olarak değerlendirmektedir (Günay, 2017: 4).

Kaytarma kelimesi, Türk Dil Kurumu sözlük anlamına göre, belirli bir insan topluluğunun dışında kimseye bildirilmeyen, yalnızca sınırlı, dar bir çevreye aktarılan (her türlü bilgi, öğreti), bätini, ezoterik, dışrak karşıtı olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019). Sanal kaytarma kavramı uluslararası literatürde; Lavoie ve Pychyl (2001) ve Blanchard ve Henle (2008) tarafından cyberslacking, Vitak ve arkadaşları (2011) tarafından cyberdeviance ve Lim (2002) tarafından cyberloafing , Mills ve arkadaşları (2001) tarafından cyberbludging gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Türkiye yazınında ise sanal kaytarma ve siber aylıklık şeklinde adlandırılmıştır (Örücü ve Yıldız, 2014:100) . Aynı zamanda sanal kaytarma kavramının çeşitli yazarlar tarafından benzer şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımların geneli aşağıda belirtilmiştir:

Sanal kaytarma, işgörenlerin internet uygulamalarının mesai zamanları içinde örgüt amaçları dışında kullanmalarına yönelik davranışlarıdır (Lim, 2002:675). Restubog ve arkadaşları (2011) ve Kim ve Byrne (2011) sanal kaytarma kavramını kısmen de olsa öz-kontrol eksikliği ile alakalı bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir (Örücü ve Aksoy, 2017: 266). Türkçe yazında ise Sanal kaytarma kavramı, mesai saatleri içinde iş amacı dışında internet kullanmak, sanal kaytarma, siber sapkınlık, internet suiistimali, işyerinde internette eğlenmek amacıyla gezme ve lüzumsuz bilgisayar kullanmak şeklinde ifade edilmiştir (Örücü ve Aksoy, 2017: 266).

Sanal kaytarma kavramı temel anlamıyla, bilgi ve iletişim araçlarının hızlı bir şekilde gelişerek günlük yaşamımıza girmesi ve iş hayatımıza yer edinmesi sonucunda işletmelerin amaçlarına ulaşmak amacıyla işgörelere kullanmaları için bilgi teknolojilerini sağlamaları fakat işgörelerin özellikle interneti bilinçli olarak işten kaytarmak veya kişisel amaçlarına ulaşmak için yararlanmaları olarak ifade edilmektedir (Lim, 2002: 677). Sanal kaytarma, kişilerin çalışma saatleri içinde televizyon, bilgisayar, telefon gibi cihazlarla internette gezme, film izleme ve oyun oynama gibi amaçlarını gerçekleştirmeleri ve üretim yapma gibi iş ile alakalı zamanlarını boşa harcayarak örgütsel hedeflere ve örgütsel çıktılara ulaşabilecek çalışan yararını düşürmeye dönük, davranış ve uygulamalar şeklinde tanımlanabilmektedir.

İnsanların sanal kaytarma davranışları; e-posta kontrolleri, yorumlar yapma, maç, film ya da dizi izleme, alım- satım gibi ticaret işlemleri yapma, oyun sayfalarında gezme ve oyun indirme, mesajlaşma, bankacılık işlemleri, sosyal paylaşım sayfalarında dolaşma, müzik dinleme, çevrimiçi kitap, dergi ve gazete okuma gibi davranışlardır.

İnternet üzerinde gerçekleştirilen bu davranışların sanal kaytarma olması için iş ortamında gerçekleşmesi ve kişinin işini aksatması ya da işini ertelemesi gerekmektedir (Tan ve demir, 2018: 52). Aynı zamanda sanal kaytarma yetişkin bireylerin eğlence amaçlı sayfalarda gezmeleridir. Dolayısıyla sanal kaytarma uygun olmayan potansiyel davranışları içermektedir (Candan ve İnce, 2016: 231-232).

Klotz ve Buckley, (2013) göre sanal kaytarma, çoğunlukla mesai zamanları içerisinde işyerinin sağladığı internet ve bilgi teknolojilerinin işyeri amaçları dışında harcanması olarak ifade etmektedirler. (Kekelik, Yıldız, ve Kılıç, 2015: 130). Sanal kaytarma çalışanların yalnız işyerine ait cihazların kullanılmasıyla olan bir durum değildir aynı zamanda, çalışanların kendine ait bireysel telefonlar ve benzeri cihazları kullanmaları da buna dâhil edilmektedir (Kaplan ve Öğüt, 2012: 4). Lim ve Teo (2005)'e göre sanal kaytarma davranışları, işgörenlerin kendi kişisel işleri için internette gezinmek, interneti kontrol etmek veya ofisteki interneti kişisel elektronik postaları için kullanarak zamanı verimsizleştirmek ve dolayısıyla gönüllü sapkın işyeri davranışları sergilemeleridir (Lim ve Teo, 2005: 1083). Özkalp, Aydın vd. (2012)'e göre sanal kaytarma kişilerin bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak işten kaytarmak için vakitlerini boşa harcamak ya da kendi bireysel hedeflerine yönelik olarak internette facebook gibi sosyal paylaşım siteleri ve kendilerine özel e-mailerinden yararlanmaları olarak ifade etmektedirler (Candan ve ince, 2016: 232). Sanal kaytarma davranışlarına yönelik olarak, iş saatlerinde üretim yapmak ve üretimin kolay gerçekleşmesi amacıyla çalışanlara sağlanan teknoloji ve hizmetlerin, iş amacı dışında kullanıldığı durumlarda üretimin niteliği ve verimliliğini de bu durumdan etkilenmektedir (Arslan ve Demir, 2016:1626).Sanal kaytarma, örgütlerde sapkın faaliyetler tipolojisine göre kaynakların boş yere sarf edildiği üretim karşıtı, önemsiz olarak görülen kaytarma davranışları şeklinde gösterilmiştir (Robinson ve Bennett, 1995: 565). Ahmadi, Bagheri, Ebrahimi, Rokni ve Kahrer (2011)'e göre ise sanal kaytarma kavramını örgütte enformasyon teknolojilerinden yararlanmanın suiistimal edilmesi olarak tanımlamaktadırlar (kaplan ve öğüt, 2012: 4). Akew ve arkadaşları (2014) ve Jia ve arkadaşları (2013)'e göre sanal kaytarma, işgörenin iş ortamında iken bilgisayar teknolojileri ve internet vasıtasıyla işini yapıyormuş gibi görünerek vaktini boşa geçirmesidir (Yağcı ve Yüceer, 2016: 665).Weatherbee (2010)'e göre sanal kaytarma; çevrimiçi kumar, hisse senedi alım satımı, online sohbet, ziyaret veya tutumları ifade edilmektedir (Yıldırım, 2016: 42). Sanal kaytarma davranışlarına

yönelik olarak yapılan tanımlamalardan yola çıkarak dikkat çekilen en önemli nokta iş saatleri içerisinde örgüte ait internetin bireysel amaç ve istekler için kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Yıldırım, 2016: 42). Sanal kaytarma kavramı aynı zamanda literatürde; örgütsel adalet, eşitlik ve tepki, sosyal değişim, planlı tutumlar, sosyal öğrenme, genel caydırıcılık, sosyal bilgi işlemleri, etik kararlar verme gibi birçok kavram ile de ilişkilendirilmiştir (Ünal ve Tekdemir, 2015: 98).

8. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SINIFLANDIRILMASI

Literatür taraması yapıldığında yazında sanal kaytarma davranışları ile alakalı farklı etkinliklerin olması araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmaların oluşturulmasına neden olmuştur. Bu sınıflandırmalardan literatürde en çok kullanılan sınıflandırmanın Blanchard ve Henle'ye ait olduğu görülmüştür. Lim (2002) sanal kaytarma davranışlarını, internet sayfaları faaliyetleri (browsing activities) ve elektronik posta faaliyetleri (e-mailing activities) olarak iki sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Kaplan ve Öğüt, 2012: 4).

Blanchard- Henle (2008) sanal kaytarma davranışlarını iki sınıfa ayırarak incelemiştir. Bu sınıflandırma: Önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarıdır. Önemli sanal kaytarma davranışları arasında yetişkin odaklı olduğu sayfaların takip edilmesi, internette sohbet odalarına dahil olma, bahis ve kumar içerikli sayfalara girme ve oyun oynama, izin almadan müzik veya birtakım programlar indirme ve benzeri davranışları içermektedir. Önemsiz siber kaytarma davranışları arasında ise işle alakalı olmayan elektronik postaların kontrol edilmesi, alınması ve gönderilmesi, haber ya da spor sayfalarının takip edilmesi, mali ve finans sayfalarının ziyaret edilmesi ve internette alışverişlerin yapılması vb. faaliyetlerdir (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017: 432). Aynı zamanda Önemsiz sanal kaytarma tutumları, insanlar tarafından olağan bir durum şeklinde görülmekte ve bu davranışların örgüt kaynakları açısından bir olumsuzluk yaratmadığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, önemli sanal kaytarma tutumları ise insanların iş amacı dışında yararlandıkları web sitelerinin kendileri için ne derece tehlike yarattığını bilmeleri ve bunun getireceği yasal sorumlulukların farkında olmalarına rağmen, sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunmaya devam etmeleridir (Yıldız, Yıldız Ve İyigün, 2016: 150). Hem önemli hem de önemsiz sanal kaytarma davranışlarının ortaya çıkması ve gerçekleşme dereceleri arasında farklılıkların olduğu da savunulmaktadır. Örnek olarak; yetişkin sayfalarının ziyaret edilmesi en az bildirilen

sanal kaytarma davranışı %5 iken, iş ile alakası olmayan e-maillerin alınıp gönderilmesi en çok gerçekleşen %85 sanal kaytarma davranışları arasındadır. Bu yüzden sanal kaytarmanın en olumsuz şekli en az gerçekleşmekte iken, en zarar vermeyen şekli ise daha yaygındır (Candan ve İnce, 2016: 232)

Anandarajan ile arkadaşları (2004) sanal kaytarma davranışlarını; dinlendirici ya da eğlence amacıyla sanal kaytarma, yıkıcı sanal kaytarma, belirsiz sanal kaytarma ve kişisel öğrenme için sanal kaytarma olarak dört şekilde sınıflandırma yapmışlardır. Yapılan bu sınıflandırmada yıkıcı sanal kaytarma faaliyetleri içinde; çevrimiçi oyun oynama, müzik indirme ve yetişkin odaklı web sayfalarında dolaşmak gibi aktivitelerin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda bu aktivitelerin örgüt ve kişi yönünden birçok olumsuz sonuca da sebep olacağını öne sürmektedirler. Anandarajan ile arkadaşları dinlendirici ya da eğlendirici sanal kaytarma sınıflandırmasında; internette hiçbir amacı olmadan gezmek, internette alışveriş yapmak için çeşitli sayfaları aramak, hafta sonları faaliyetleri için bazı aramalar yapmak vb. faaliyetleri bu sınıflama içinde değerlendirmişlerdir. Aynı zamanda bu tür sanal kaytarma faaliyetlerinin yararlarından daha çok aslında risk taşıdığını belirtmişlerdir. Bireysel öğrenme amaçlı yapılan sanal kaytarma etkinliklerinin içinde ise işletme hakkında bilgi arama, organizasyonların internet sayfalarına bakma, eğitim / öğretim sınıfları hakkında bilgi sahibi olmak, kariyer ve aktüel olaylar hakkında araştırma yapma gibi etkinliklerin bulunduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan bu tür sanal kaytarmanın insanların öğrenme sürecine destek olabileceğini ve verimliliklerine de fayda sağlayacağını belirtmişlerdir. Son olarak ise belirsiz sanal kaytarma etkinliklerine değinmişler ve bu kaytarma etkinlikleri arasında sohbet ortamlarında işgörenlerin örgütlerini tartışması, başka örgütler hakkında bilgi sahibi olması ve devletin internet sayfalarında göz gezdirmesi olarak üç çeşit davranışın olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı zamanda insanların sohbet odalarında işletme ile alakalı yapacağı açıklamaların işletmeye zarar verebileceğini de ifade etmişler ve bunun yanı sıra Anandarajan ve arkadaşları (2004) bu sanal kaytarma davranışlarının rakipler hakkında bilgi edinmesi konusunda yararlı da olabileceğini belirtmişlerdir (Babadağ, 2018: 215-216).

Mastrangelo ve arkadaşları (2006) yaptıkları çalışmalarında sanal kaytarma davranışlarını verimsiz bilgisayar kullanımı (nonproductive) ve zararlı bilgisayar kullanımı (counterproductivite) şeklinde iki sınıfa ayırarak incelemişlerdir (Günay, 2017: 8). Öte yandan Robinson ve Bennett (1995) de sanal kaytarmayı davranışlarını

önemli (major) ve önemsiz (minor) olarak iki sınıfa ayırmışlardır. Diğer taraftan Lim (2002) ise sanal kaytarma davranışlarını internet sayfaları faaliyetleri (browsing activities) ve e-posta faaliyetleri (e-mailing activities) olarak sınıflandırmıştır. Buna benzer olarak Blau, Yang ve Ward Cook (2006) web sitesi ile ilgili faaliyetler, işle alakalı olmayan e-posta alımları ve gönderimleri ve online forumlarda yer alma gibi sanal kaytarma faaliyetleri biçiminde bir sınıflandırma yapmayı tercih etmişlerdir (Kaplan Ve Öğüt, 2012:4).

Li- Chung (2006) kişilerin internetten yararlanmasında dört farklı sınıflandırma belirlemiştir. Bu sınıflandırma; arkadaşları ile iletişim içinde olmak için internetten faydalanma olan sosyal bir fonksiyon, bilgi elde etmek amacıyla internetten yararlanma olan bilgisel fonksiyon, eğlence amaçlı internetten yararlanma olan boş vakitleri değerlendirme fonksiyonu ve son olarak da internet vasıtasıyla oyun oynamak için yararlanılan duygusal fonksiyon sınıflamalarından oluşmaktadır (Candan ve İnce, 2016: 232).

Yazında İnce ve Gül (2011) ise sanal kaytarma tutumlarını şu şekillerde sınıflandırmışlardır (İnce ve Gül, 2011: 510-511).

- Çalışan ya da örgüte zarar verip vermeme durumuna göre, zarar veren ve zarar vermeyen sanal kaytarma davranışları
- Etkiler ve neticeler yönünden açısından, önemsiz ve önemli sanal kaytarma davranışları
- Etik olup olmama durumuna göre, ahlaki olan sanal kaytarma ve ahlaki olmayan sanal kaytarma davranışları
- Kanunlar açısından zorunlu olup olmama durumuna göre; yasal olan sanal kaytarma ve yasal olmayan sanal kaytarma davranışları
- Geçirilen zaman yönünden, kısa vadeli sanal kaytarma ve uzun vadeli sanal kaytarma davranışları
- Yönetim politikaları yönünden, sanal kaytarmaya mücadele edilmesi gerekli bir unsur şeklinde bakan ve buna toleranslı davranan, hoşgörülü bir yönetim anlayışı.

Sanal kaytarma ile alakalı en kapsamlı araştırmalardan birisini de Van Doorn (2011) yapmıştır: Van Doorn sanal kaytarma davranışlarının görülme sebeplerini; bireysel, kurumsal ve işle alakalı gibi sebeplere yönelik olarak gerçekleşen faaliyetleri;

sosyalleşme, bilgi edinme, boşa vakit geçirme faaliyetlerinin davranışlara dönüşümünü ve bu davranışların da bireysel ve kurumsal sonuçlarını sınıflandırmıştır. Van Doorn sanal kaytarma kavramını, faaliyetlerin ve davranışların karşılıklı olarak dönüşümü şeklinde tanımlamaktadır. Aynı zamanda sanal kaytarma faaliyetleri; Bireysel Gelişim faaliyetleri, Yenilenme faaliyetleri, Sapkın davranışlar ve Bağımlılık faaliyetleri şeklinde dört başlık olarak sınıflandırmıştır. (Günay, 2017: 9). Doorn (2011) yaptığı çalışmada insanların sanal kaytarma davranışları göstermelerinde aşağıda belirtildiği üzere dört sebebin olabileceğini savunmuştur. Bunlar (Ünal, Tekdemir ve Yıldızbaş, 2015: 518- 519):

8.1. ÖĞRENME/KENDİNİ GELİŞTİRME DAVRANIŞI

Bireysel gelişim davranışlarında işgörenler kendilerini geliştirmek için sanal kaytarmadan yararlanmaktadır. Bu yüzden bireysel gelişim davranışları kurum ve işgörenler için yararlı davranışlar olarak görülmektedir. işgörenlerin sanal sayfalarda araştırmalarda bulunmaları ya da öğrenme amacıyla sanal sayfalarda dolaşmaları onların streslerini düşürmekte ve öğrenme durumlarına yardımcı olmaktadır. Bu yüzden bu çeşit davranışlar, bilgi sahibi ve eğitilmiş işgörenlerin yetişmesine katkı sağlayacağından kurumun verimliliğine de etki etmektedir. Anandarajan ve arkadaşları (2004) ve Belanger ve Slyke (2002)'e göre işgörenler internetten öğreneceği bilgileri işlerine de aktarabilirler ise bu tarz öğrenmeler işletmeler için kar olarak sayılabilmektedir.

8.2. YENİLENME DAVRANIŞI

Yenilenme Davranışları: bireylerin yenilenme yani; bireylerin kendilerine gelmeleri ve düşüncelerini toparlamaları için sanal kaytarma davranışlarını sergilemeleridir. Bu davranışlar işgörenin sağlık durumu ile de alakalıdır. Bu yüzden bu tarz sanal kaytarma faaliyetlerinin örgüt ve işgören açısından pozitif etkileri bulunmaktadır.

8.3. SAPKIN DAVRANIŞ

Weatherbee (2010)' göre; Sapkın Davranışlar; bireyin işini ihmal etmek, geciktirmek için sanal kaytarma davranışları sergilemesidir. Örneğin; maddi getiri sağlamak için internette dolaşmak. Siber sapkınlık olarak da ifade edilen sapkın

davranışlar kuruma ve kurumun hissedarlarına zarar vermekte ve onları tehdit de etmektedir. Bu sebeple bu tarz davranışlar kabul edilmeyen olumsuz tutumlar olarak da değerlendirilmektedir.

8.4. BAĞIMLILIK/ALIŞKANLIK DAVRANIŞI

Bağımlılık Davranışları, bireyin sanal kaytarma davranışını alışkanlık yapması sebebiyle sürekli yapmasıdır. Davis (2001)'e göre, Patolojik web kullanımı şeklinde de tanımlanan internet alışkanlığı bilişsel ve davranışsal olarak klinik bir bozukluk olarak da kabul edilmektedir. İnternet bağımlılığı bulunmayan web kullanıcıları internetten çoğunlukla bilgi edinmek maksadıyla yararlanmaktadırlar. İnternet bağımlılığı olan çalışanlar ise interneti çoğunlukla sosyalleşme amaçlı kullanmaktadırlar. Örneğin; on-line yazışma, çevrimiçi oyun oynamak gibi davranışlardır. Young ve arkadaşlarına göre (2000) terapistler internet bağımlılığı başka bağımlılıklar gibi tedavi edilmesi gerekli önemli bir hâdise şeklinde değerlendirmektedirler. Foster (2001) internet alışkanlığının; kumar, alkol ve madde bağımlılığı gibi bir alışkanlık olduğunu ifade etmektedir. Bu yüzden internet bağımlılığı sorunlu bir davranış şeklinde görülmektedir.

9. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARINA SEBEP OLAN ETKENLER

Literatüre bakıldığında sanal kaytarma davranışlarının görülmesine sebep olan etkenlerin örgütsel etkenler, iş ile alakalı etkenler ve kişisel etkenler olarak üçe ayrıldığı görülmektedir. Bunlar aşağıda görüldüğü şekilde sıralanmıştır (Doorn, 2011: 9):

9.1. ÖRGÜTSEL ETKENLER

Sanal kaytarma davranışlarına neden olan etkenler aşağıda açıklandığı üzere; örgütsel etkenler, örgütsel politikalar, internet politikaları, kendi donanımını getir ve yeni çalışma grubu kurallarıdır.

- **Örgütsel Politikalar**

Sanal kaytarma davranışlarına yönelik olarak örgütsel politikaların olumlu ve olumsuz etkili olma durumlarını dikkate almak önemlidir. Örgütsel politikalar örgütlerde çalışanların kendi donanımını getirebilme özgürlüğünü sağlayan ya da iş görenlere esnek çalışma saatleri sağlayan politikalar (doorn, 2011: 9).

- **İnternet Politikası**

Doorn (2011) yaptığı araştırmasına göre, sanal kaytarmanın işgörenler ve örgüt için olumsuz sonuçlar yaratıp yaratmadığı düşüncesi noktasında bir anlaşma sağlanmış olmasa da birçok iş yerinin interneti kullanma konusunda sınırlama ve denetim amacıyla internet politikaları oluşturduğu görülmektedir. Uygulanan bu internet politikaları işgörenlerin sanal kaytarma davranışlarını düzenlenmesi konusunda hizmet ettiği ve bu hususta önemli rol oynadığı görülmüştür (Doorn, 2011: 10). Buna karşın, Blanchard ve Henle (2008) örgütsel politikaların işgörenin sanal kaytarma davranışını etkilemesinin muhtemel olmadığını iddia etmişlerdir. Çünkü işgörenlerin sanal kaytarma aktiviteleri gösterirken başkaları tarafından da görülme olasılıklarının tesadüf olduğu düşünülmektedirler. Literatürde görülen bu tarz çelişkiler sanal kaytarma ile ne şekilde mücadele edileceği konusunda zorluğu da arttırmaktadır (Doorn, 2011: 10).

- **Kendi Donanımını Getir Politikası**

Kendi Donanımını Getir politikası, örgütlerde kolay olarak dâhil edilen yeni konsepttir. Bu politika çalışanlara örgütün sunduğu donanımlar yerine, kendi bütçeleri ile sahip oldukları aygıtları yani, kendilerine ait bilgisayarlardır. İş yerlerinde bu politikanın olması, iş yerlerinde sanal kaytarma davranışlarının yaşanmasına neden olmaktadır (Doorn, 2011: 10). Aynı zamanda bu politika denetimlere açık olmaması sebebiyle sanal kaytarma davranışlarına neden olan bir etki şeklinde algılanabilmektedir. Ayrıca günümüzde dünyasında akıllı telefonların da küçük bilgisayar şeklini almasıyla işgörenler örgüte ait cihazlara ilave olarak yanlarında kendilerine ait cihazları da kullanmakta ve kendilerine ait cihazları taşıyabilmektedirler (Özcan, 2019: 25).

- **Çalışmanın yeni yolları**

Bu politika iş yaşamında yeni bir politika olarak görülmektedir. Çalışmanın yeni yolları politikası, iş yaşamında zaman ve mekân yönünden esneklik içermektedir. Bu Politika, işgörenlerin işlerini yapma biçimlerini de etkilemektedir. Aynı zamanda bu tarz bir politikanın olması bazı olumsuzları da getirmektedir. Bu olumsuzluklardan biri de bir takım iş yerlerinin bazı kuralları ve olabilecek risk faktörlerini ilgili çalışanlara bilgi sağlamadan bu tarz bir politikayı sürdürmeleridir (Kurland ve Bailey, 1999. Aktaran: Doorn, 2011: 10). Sürdürülen bu politikalar Kurlan ve Bailey (1999)'e göre bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Bunlardan bazıları, iş koordinasyonu, yönetim denetimi ve performans izleme gibi takip unsurlarını yapamamaları şeklindeki

zorluklardır. Belirtilen bu unsurlar ise yöneticilerin, gözlem ve danışmanlık fırsatlarının olmaması yönündeki eksiklikleri göstermektedir. Örgüt yöneticilerinin yaşadıkları bu denetim eksiklikleri farklı sanal kaytarma davranışlarının görülmesine ve bu davranışların artmasına imkân verebilmektedir (Doorn, 2011: 10).

9.2. İŞ İLE İLGİLİ ETKENLER

İşgörenlerin işlerinde sıkıntı yaşamalarına sebep olan unsurlar iki yönlüdür bunlar: iş talepleri ve iş kaynaklarıdır. Hobfoll (1989-2001)'a göre iş talepleri, iş çevresinde sürekli olarak bulunan bilişsel, duygusal ve fiziksel çabayı gerekli kılan uyarıcılar iken, iş kaynakları ise işgörenlerin stresli uyaranlarla başa çıkmak amacıyla yararlandığı duygusal, bilişsel ve fiziksel olmak üzere üç gruba ayrılan enerji kaynaklarıdır. Son olarak Hokey (2000) fiziksel talepler ve kaynakların bireylerin kas ve iskelet sistemini belirttiğini ifade etmiştir (Doorn, 2011: 10).

Yüksek iş talepleri ve yüksek çalışma kaynakları, etkili öğrenme ve etkili gelişime katkı sağlamakta ve bu durum hem işgörenler hem de örgüt için yararlı olduğu düşünülmektedir. Öte yandan iş kaynaklarının az olması ve iş taleplerinin fazla olması durumunda ise sağlık koşullarının ve refah seviyesinin de düştüğü tespit edilmiştir. Henle ve Blanchard (2008) yaptıkları sanal kaytarma faaliyetleri ile alakalı çalışmalarında, işgörenlerin düşük iş talepleriyle karşı karşıya kaldıkları durumlarda daha fazla sanal kaytarma davranışları gösterdikleri görülmüştür çünkü çalışanın düşük iş talebi olması durumunda daha fazla boş zamanı olup bu da daha fazla sanal kaytarmaya neden olmaktadır. Aynı zamanda çok yüksek iş taleplerinin de olması daha sık sanal kaytarmanın yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden Blanchard ve Henle, işyerinde sanal kaytarmayı düşük düzeye indirmek ve iyi sonuçlar elde etmek için iş talebi oranında bir seviyenin belirlenmesi gerektiğini tavsiye etmişlerdir (Doorn, 2011: 11-12).

- **İş Yüğü**

İş yüğü Spector ve Jex (1998)'e göre, bir kişiden beklenen iş hacmini ifade etmektedir. Dağdeviren ve arkadaşlarına (2005) göre iş yüğü, zamana göre ve çalışan başına düşen ve işin kişiyi baskı altına alması anlamına da gelebilen zihinsel, çevresel ve fiziksel iş yüğü şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında çok fazla iş yükünün ve aşırı iş saatlerinin işgörenlerde duygusal bir yıkıntıya neden olduğu ve bu yüzden bu durumun iş yaşamının niteliğini de olumsuz etkilediğini tespit

edilmiştir. Örneğin; Sirgy ve arkadaşları (2001) ve Hokues ve arkadaşları (2003) bankalarda bulunan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırma bulgularına göre, zorlayıcı iş yükünün çalışma motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini ve bu durumun tükenmişliğe neden olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlara bağlı olarak örgütlerdeki iş yükü sanal kaytarma davranışlarını engelleyebilmekte ve çalışanları bu duruma teşvik edebilmektedir. Aynı zamanda yapılan çalışmalarda işgörenin iş yükü oranı ne kadar çoksa aynı derecede sanal kaytarma davranışlarının görülme oranı da o derece azaldığı görülmektedir (Lee vd., 2004. Aktaran: Özcan, 2019: 26). Çok fazla iş yükünü sanal kaytarma davranışlarını azaltacağı yönünde düşünceler sık görülse de işgörenler fırsatı buldukları yerde sanal kaytarma faaliyetlerine girme eğiliminde olabilmektedirler. Farklı bir yönden bakılacak olursa İnsanlar çok fazla iş yükünün neden olduğu yorgunluk sebebiyle dinlenmek ve zihinlerini boşaltmak için de sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunabilmektedirler (Debruyne, 2008, Aktaran: Özcan, 2019: 26-27).

9.3. KİŞİSEL ETKENLER

Kişilik özellikleri ve web kullanımı arasındaki ilişki sanal kaytarma kavramını inceleme yönünden önemlidir. Çünkü bir bireyin kişilik özellikleri, onun internetten yararlanma ya da istenilmeyen çalışma davranışlarına dair insan davranışını belirlemektedir. Landers ve Lounsbury, (2006)'a göre internet kullanımıyla alakalı ünlü büyük beşli üzerinde çalışmışlardır. Ünlü büyük beşli ise insanın beş tür kişisel özelliklerini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu özellikler: duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, , insafılık, açıklık ve anlaşılabilirliktir. Bu çalışmada, açıklık ile internet kullanımı ve duygusal dengesizlik kullanımları arasında bir ilişki bulunmamıştır. Fakat İnsafılık, dışa dönüklük, anlaşılabilirlik ve internetten yararlanma arasında olumsuz ilişkiye rastladıklarını belirtmişlerdir (Özdemir, 2017: 42-43).

10. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ YARATTIĞI FIRSATLAR VE TEHDİTLER

Günümüz dünyasında teknolojinin ilerlemesine yönelik olarak yeni teknolojik problemler görülmektedir. İnternet bağımlılığı ise bu rahatsızlıklardan biri olup bu bağımlılık yaşayan insanların sayısı her gün artış göstermektedir. Bunun sebebi de internetin sosyal yaşamdaki avantajlı özelliklerinin olması olarak gösterilebilmektedir. İnternet bağımlılığı dünyada olduğu kadar Türkiye'de de önemli bir problem haline

gelmiş ve bu yüzden 2012 yılında Bakırköy Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesinde internet bağımlılığı polikliniği kurulmuştur. Bu durum ise iki farklı kavramı yazına kazandırmıştır. Bunlardan ilki cep telefonsuz olma korkusu olarak ifade edilen nomofobi ikincisi ise internetsiz kalma korkusu olarak ifade edilen netlessfobi kavramlarıdır (Öztürk, 2015: 629-630). Bu gelişmelerden yola çıkarak son yıllarda araştırmacıların ilgisini yoğun bir şekilde çeken, sanal kaytarma kavramı ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2016: 41). Sanal kaytarma ile alakalı iki farklı tutum bulunmaktadır. Bu tutumlardan biri sanal kaytarma davranışlarının örgütler için çok fazla zararlı olduğu ve verimsizliğe sebep olduğu düşüncesi, diğer bir tutum ise sanal kaytarma davranışlarının eşsiz öğrenme koşullarını oluşturduğu düşüncesidir (Örücü ve Yıldız, 2014: 100).

Çalışma ortamında mesai saatleri içinde kişisel amaçlı internetten yararlanmanın yararlı olabileceğine yönelik düşüncüyü savunanlara kişilere göre sanal kaytarma davranışları sayesinde işgören gerginlik ve sıkıntıyla mücadele edebilecek duruma gelip üretkenliğini arttırmaktadır. Böylece işgörenin iş tatmi de sağlanmaktadır. König ve Guardia (2014) yaptıkları araştırmada ise örgütte kişisel amaçlarla internetten yararlanmanın iş ve iş dışı denge yarattığını ve sürece yönelik bir problem oluşturmadığını ve aksine bunun yararlı olabileceğini savunmuşlardır (Yağcı Ve Yüceler, 2016: 667-668).

Anandarajan'ın (2004) sınıflandırmasında yer alan öğretici sanal kaytarma faaliyetlerinde, sanal kaytarmanın pozitif yönüne işaret edilmiştir. Bunlardan birisi çalışanların uzman sayfalarda dolaşması ya da çalıştığı örgütle ilgili her türlü bilgiye ulaşmak amacıyla örgütte sağlanan internet imkânlarını kullanmasıdır (Blanchard ve Henle, 2008. Aktaran: Yağcı ve Yüceler, 2016: 668). Bunlar öğretici sanal kaytarma davranışları içerisinde değerlendirilmekte olup işgörenin bireysel gelişimine imkân sağlamaktadır.(Blanchard ve Henle, 2008. Aktaran: Yağcı ve Yüceler, 2016: 668). Sanal kaytarma aynı zamanda bireylerin verimliliklerinin ve dijital okuryazarlıklarını geliştirmede potansiyel bir araç şeklinde görülmektedir. Garrett ve Danziger (2008)'e göre sanal kaytarma faaliyetleri, bilgi teknolojilerini iş ile alakalı kullanımlarda bulunduğu sürece daha yaratıcı bir ortam oluşturarak verimlilik ve yaratıcılığı güçlendirmede bir araç olarak faaliyet göstermektedir (Ünal, Tekdemir ve Yıldızbaş, 2015: 517).

İnternetin sağladığı benzersiz öğrenme imkanları, örgüt üyelerine yeni bir bilgi çevresi oluşturmakta ve böylelikle üyeler iş yaşamında daha üretken olmakta ve değişimle birlikte ilerleme gösteren birer birey durumuna gelmektedirler (Köse vd., 2012: 291). Blanchard ve Henle (2008) sanal kaytarmanın, iş görenlerin yaratıcılık seviyelerini artırabileceğini ve kişilere yaşanan durumlara göre değişik yönlerden bakma ve öğrenme fırsatları sağlayarak esneklik kazandırabileceğini ifade ederek, işletmeye yönelik olarak tamamıyla negatif bir durumun olmadığını belirtmişlerdir (Yıldırım, 2016: 42).

İşgörenlerin interneti kullanmaları, elektronik posta gönderip almaları örgütte görülen genel çalışma aktivitelerinden biri şeklinde değerlendirilebilmektedir (Özkalp vd., 2012: 24). Anandarajan vd. (2004)'e göre, çalışanların internet üzerinde özel gruplara üyelik oluşturarak tartışma forumlarında bulunmaları ya da örgüte yönelik rekabetçi bilgiler edinmeleri sebebiyle gösterdikleri kaytarma faaliyetleri, öğrenmeyi artırıcı sanal kaytarma faaliyetleri arasında olduğunu belirtmiştir. Öğrenmeyi artırıcı sanal kaytarma uygulamaları; işbirliğini, yaratıcılığı ve esnekliği etkileyerek, bir öğrenme ortamı meydana getirmekte ve çoğunlukla verimliliği dolaylı olarak etkilemektedir. Buna bağlı olarak örgütte rahatsızlıktan öte, özgürlüğe dayanan bir kültürün oluşmasına neden olmakla birlikte işgörenleri, üretici zihinsel ve sosyal çabalara yönlendirmektedir (Oravec, 2002: 61-62. Aktaran: Örücü ve Yıldız, 2014: 100). Sanal kaytarma açısından bu faydaların bazıları işin türüne ve bireysel olarak internetten yararlanma süresine bağlı olmaktadır. Örnek olarak Mahatanankoon ve Igbaria (2004) yaptıkları çalışmaya göre e-ticaret sisteminin iş tatmini ve verimliliği arttırdığı tespit edilmiş ancak kişisel iletişim ve bilgi arayışlarına yönelik kullanımların ise iş tatminini ve verimliliği etkilemediğini tespit etmişlerdir. Buna karşılık genel olarak işgörenlerin yoğun zihinsel çaba gerektiren ya da başka konulardaki işleri sebebiyle bazen meydana gelen stresi düşürmek için ve bir denge kurmak amacıyla internet ve bilgisayar faaliyetlerinden yararlandıkları da görülebilmektedir. Bazı insanlar işyerlerinin internet ve bilgisayarlarını birer şirket oyuncağı gibi görmekte ve bu yolla zihinlerini rahatlatıyor olabilmektedirler (Özkalp vd., 2012: 32).

Keklik ve arkadaşları (2015) yaptıkları araştırmada sanal kaytarma davranışlarının literatürde bulunan genel düşüncenin aksine örgütsel öğrenme yetisini arttıran bir değişken olduğunu tespit etmişlerdir. İnce ve Gül (2011)'in yaptıkları çalışmada ise içsel kontrol odağına sahip olan işgörenlerin yaptıkları önemsiz sanal

kaytarma faaliyetlerinin, iş performansını artırdığı ve bu durumun insanların işlerinden ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmişlerdir. Stanton (2002) yaptığı bir araştırmada yoğun olarak internet kullanan bireylerin daha az internetten yaralanan bireylere göre iş yeri arkadaşlıkları, iş tatmini, yönetici memnuniyeti, destekleyici örgüt ve duygusal bağlılık yönünden daha yüksek puanlara sahip olduklarını tespit etmiştir (Örücü Ve Aksoy, 2018: 267). Literatürde bazı düşünürler sanal kaytarma davranışlarını, örgüt içerisinde aynı bir telefonla konuşmak kadar olağan olduğunu ve zarar vermediğini düşünmekte ve bunun yanı sıra iş hayatında daha esnek, üretken ve öğrenme faaliyetlerini kolaylaştırıcı koşul yarattığını ve işgörenlerin stres ve tükenmişlik seviyesini azaltma noktasında katkı sağladığını savunmuşlardır. (Blanchard ve Henle, 2008: 1070. Aktaran: Kerse, Soyalin ve Karabey, 2016: 102).

Blanchard ve Henle (2008) yaptıkları araştırmada ise haber başlıklarına göz gezdirme, bireylerin kendilerine özel elektronik posta alma ve gönderme gibi faaliyetlerde bulunmaları sınırlı olmak şartıyla örgüte bir zararının olmadığını ancak çok vakit kaybına neden olacak faaliyetlerin verimliliğin azalmasına sebep olacağını ve aynı zamanda büyük yasal yükümlülüklerle de sebep olacağını ifade etmişlerdir (Kerse, Soyalin ve Karabey, 2016: 102).

sanal kaytarma işgörelere öğrenme fırsatları verirken aynı zamanda onların yaratıcılık ve değişimlerine de ortam hazırlamakta etkili olmaktadır (Blanchard ve Henle, 2008: 1069. Aktaran: Köse vd., 2012)

Sanal kaytarma davranışları ile alakalı çalışmalar incelendiğinde sanal kaytarma davranışlarının işletmeler için fırsat olduğunu düşünenlerin yanı sıra, sanal kaytarma davranışlarının işletmeler için tehditler oluşturduğunu düşünenler de bulunmaktadır. Sanal kaytarma davranışlarına negatif yönden bakanlar sanal kaytarma faaliyetlerini kişisel ve örgütsel iş performansı azaltan ve örgütsel yönden kaynak kayıplarına neden olan faaliyetler olarak değerlendirmişlerdir (Örücü ve Yıldız, 2014: 101) Aynı zamanda sanal kaytarma davranışları zamanı ve verimliliği olumsuz etkileyip, örgütte negatif sapma davranışlarına da sebep olmaktadır. Aynı zamanda sanal kaytarmanın işletmeler yönünden zararlı olduğunu savunan kişilere göre, bir örgütte bireysel amaçlarla internet kullanımının verimliliği azaltarak mali kayıplara sebep olacağı düşünülmektedir (Kaplan ve Ögüt, 2012: 4-5).

Lim (2005)'e göre, sanal kaytarma davranışları işgörenlerin örgüt ile alakalı yükümlülüklerinde başarısız olmalarına neden olmakta ve yükümlülüklerini tamamlayamamalarına, bu yüzden zamanlarını verimli olarak değerlendirme konusunda da başarısız olmalarına neden olmaktadır. Sanal kaytarma davranışlarının bağımlılık düzeyinde olması durumunda en olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Özellikle de işlerin yoğun olduğu zamanlarda dahi iletişim teknolojisi uygulamalarını kullanma gerekliliği hisseden çalışanların yapmış olduğu faaliyetler örgüt çalışanlarını, iş arkadaşlarını ve örgütün bütününe olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Tan ve Demir, 2018: 52).

Aydemir ve arkadaşlarına (2016) göre sanal kaytarma davranışları kurum ve kurum bireylerini olumsuz olarak etkileyen bireyler açısından tehdit unsuru taşıyan faaliyetlerdir. Kurumların maddi olarak zarar etmeleri, verimlilik seviyesinin düşmesi, kurum imajının sarsılması, örgütsel adalet ve iş görenlerin psikolojilerinin bozulması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Sanal kaytarma davranışları sonucunda işe geç gelme, saatleri boşa geçirme, iş görmekten uzaklaşma gibi bireysel neticelerle buna bağlı olarak ağ güvenliğinin azalması, kurumların bir takım hukuki sorunlar yaşamaları gibi kurumsal sonuçlara da neden olmaktadır (Vitak vd., 2011:1751. Aktaran: Günay, 2017: 10).

Güvenlik ihlalleri ve telif hakkı sorunları, daha önce olan ticaret sırlarının açıklanması, aşağılama, ırkçılık, boşa kullanılan bilgisayar teknolojileri, halkla ilişkilerde yaşanan problemler, değerlendirilmeyen yetenekler, hukuki davalarla karşılaşma gibi konular sanal kaytarmasının etkili olduğu diğer konulardandır. Çünkü sanal kaytarma örgütün internet bağlantısını hacker ve virüs gibi tehlikeleriyle karşılaştırmakta ve lisans ihlallerinin meydana gelmesine zemin hazırlamaktadır (Kaygın ve Kosa, 2019: 404). Sanal kaytarma davranışları üretime dönük sapkınlığın bir diğer şekli olarak işgörenin işteki verimliliğini düşürmeye neden olan olumsuz davranışlardır. Sanal kaytarma kavramını böyle ifade eden araştırmacılar verimlilik kaybına neden olan bu davranışların yasal yükümlülüklerle de yol açtığını ileri sürmüşlerdir (Örücü ve Yıldız 2014: 101).

Örgüt ortamı iyi yönetilmediği zaman işyeri interneti işgörenleri sessiz sedasız olarak mesai saatlerinde kendi ideallerine yönelik yararlandığı ve önemli bir zaman kayıplarının yaşandığı bir araç durumuna getirmektedir. Böylelikle örgütte yapılması gerekli olan işler bireysel amaçlı internet kullanımı sebebiyle yapılmamakta ve mesai

saatleri dışında çevrimiçi bağlanma yöntemiyle yapılmaya devam edilmektedir (Richardson ve Benbunan-Fich, 2011: 157. Aktaran: Yıldız, Yıldız ve Ateş, 2015: 57). Bu durum bireyin iş yaşamının yanı sıra aile yaşamını da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Flynn, 2001: 5-9. Aktaran: Yıldız, Yıldız ve Ateş, 2015: 57).

Sanal kaytarma sonuç olarak örgüt araçlarının etkin olarak kullanılmasına engel olmakta ve bu yüzden verimlilik kayıplarına neden olabilmektedir. Bu sebeple her gün büyüme seyri gösteren örgütlerdeki internet sapıklığı önemli derecede üzerinde durulması gerekli bir konu haline gelmiştir (Yıldız, Yıldız ve Ateş, 56). Dolayısıyla sanal kaytarma konusunda madalyonun iki yüzünün olduğu söylenebilir. Madalyonun bir yüzü sanal kaytarmanın sağladığı olanaklarla işgörenlerin iş hayatına fayda sağladığını gösterirken diğer bir yüzü ise sanal kaytarmanın Örgütlerde çok fazla üretkenlik kayıpları olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla tüm sanal kaytarma davranışlarının aynı seviyede olumsuz olmadığı savunulsa da (Köse vd., 2011: 291), mesai saatleri içerisinde yöneticilerin sağladığı internet ve bilgisayar araçlarının iş dışı amaçlar için sarf edilmesinin ve iş saatlerinin örgüt amaçları dışında sarf edilmesinin, örgüt verimliliği konusunda olumsuz sonuçlara sebep olabileceğini söylemek de doğru olacaktır (Örücü ve Yıldız, 2014: 100-101).

11. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

Sanal kaytarma davranışları sebep olduğu sonuçlar açısından kişisel ve örgütsel etkileriyle üç sınıfa ayrılarak incelenmektedir. Bunlar: Sanal kaytarma davranışlarının iş performansına etkisi, iş yükümlülüğüne etkisi ve tükenmişliğe etkisidir (Doorn, 2011. Ak. Özdemir, 2019: 28).

11.1. İŞ PERFORMANSI

Sanal kaytarma davranışları örgütteki verimsizliğin anlamlı bir yordayıcısı şeklinde kabul görülmektedir. Ramayah (2010) yaptığı çalışmada sanal kaytarma faaliyetlerini dört kategori ayırmış ve bu kategorilerden bireysel veri indirme, bireysel e-ticaret ve bireysel bilgi arama etkinliklerinin iş yerindeki verimsizlik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Buna karşılık bireysel iletişimin verimsizlikle anlamlı bir ilişkisi olmadığını tespit etmiştir. Aynı zamanda yapılan çalışmalar, elektronik posta kullanımının ve online sohbetlerin bağımlılık oluşturması ve işgörenler tarafından çok

sık yapılması sebebiyle iş verimliliği ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu ifade belirtmektedir (Li ve Chung, 2006. Aktaran: Özcan, 2019: 29).

11.2. İŞ YÜKÜMLÜLÜĞÜ

İş yükümlülüğü, örgütsel hedeflerin devamlılığını sürdürmek amacıyla, işgören ve yönetici/ işveren arasındaki iki taraflı ve iki yönün de yararına olacak şekilde oluşan bir ilişki şeklinde tanımlanmaktadır Lim ve Chen (2009)'in yaptıkları çalışmanın bulgularına göre sanal kaytarma etkinliklerinin iş yükümlülüğü üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmacılara göre, tarama (browser) faaliyetleri iş yükümlülüğü üzerinde pozitif yönde etkili iken, e-posta faaliyetleri ise iş yükümlülüğü üzerinde negatif yönde etkili olmaktadır. Özcan, 2019: 29).

11.3. TÜKENMİŞLİK

İş taleplerinin, işin sunduğu olanaklardan daha çok olduğu zamanlarda, tükenmişliği önlemek için işgörenlerin dinlenmesi gerekmektedir. Sanal kaytarma faaliyetleri bu tür zamanlarda işgörenin kendini toparlaması ve kendisini daha zinde hissetmesi için ufak bir istirahat görevi üstlenebilir. Kişinin iş aralarında oyunlar oynaması, kendisini toparlamasına ve bu yüzden daha diri ve canlı olması noktasında faydası sağlayabilir. Bu yönden bakıldığında sanal kaytarma davranışlarının, işgörenin tükenmişlik yaşamasının engellenmesi ve bu durumun da sanal kaytarma davranışlarının sağladığı yararlarından olduğu düşünülmektedir (Doorn, 2011. Aktaran: Özdemir, 2019: 28).

12. LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler ile ilgili literatür araştırması yapıldığında sınırlı ve az sayıda çalışmaların olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar sonucu yerli ve yabancı bazı çalışmaların bulguları aşağıda belirtilmiştir.

Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2017) tarafından liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Ankara ilinde, 2012-2013 eğitim öğretim yılında mesleki ve teknik ortaöğretim okullarında 201 kişi üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları yükseldikçe öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarının azaldığı ve okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının ise örgütsel sinizmin yordayıcısı olduğu görülmüştür. Analizler sonucu elde edilen sonuçlardan yola çıkarak okul müdürünün liderlik

tavırlarının öğretmenlerin sinizm davranışları üzerinde etkilere neden olduğu ve özellikle dönüşümcü liderlik tarzının kişilerin örgüte dönük pozitif davranışları artırdığı tespit edilmiştir.

Özgenel ve Hıdıroğlu (2019) okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve müdürlerin serbest bırakıcı, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarını yordayıp yordamadığını incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla, 2017-2018 öğretim yılında Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren çeşitli resmi okullarda çalışan toplam 10806 öğretmen üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada elde edilen bulgularına göre, örgütsel sinizm ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında negatif yönde ve orta seviyede, örgütsel sinizm ile sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri arasında ise olumlu yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre okul müdürlerinin sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri örgütsel sinizm seviyesini arttırmakta iken dönüşümcü liderlik tarzı ise örgütsel sinizm seviyesini azaltmaktadır. Çalışmada tespit edilen diğer bulgu ise okul müdürlerinin serbest bırakıcı, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarını anlamlı şekilde yordadığı bulgusudur. Elde edilen diğer bulgu ise, sürdürümcü liderlik tarzının öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarını olumlu yönde etkilediği bulgusudur. Bundan yola çıkarak, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik tutumları azaldıkça öğretmenlerin de örgütsel sinizm davranışlarının azaldığı görülmüştür.

Şenses (2018), ortaokullardaki yöneticilerin liderlik stillerinin, bu okullarda çalışan öğretmenlerin okul yönetimine yönelik sinik tavırlar göstermelerine katkı sağlayıp sağlamadığını tespit etmek amacıyla Ankara ilinde faaliyet gösteren resmi ortaokullarda 22 öğretmenden üzerinde nitel bir araştırma yapmıştır. Araştırmada yöneltilen soruların cevaplarına yönelik elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin yöneticilere karşı olumsuz veya güvensiz tavırlar göstermelerindeki en önemli etkenin, liderin çalışanlarına karşı göstermiş olduğu davranışlar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca verilen yanıtlar, sinizmin okuldaki yöneticinin liderlik stili ile liderin astlarına yönelik göstermiş olduğu tavırlar ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Mete ve Serin, (2015) ilköğretim okulları yöneticilerinin babacan liderlik tutumları ile öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık ve sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, 2012–2013 eğitim öğretim yılında İstanbul

ilinde 534 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, babacan liderlik tutumları ile örgütsel sinizm arasında doğrudan ve dolaylı bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin babacan liderlik tutumları ile ilgili öğretmenlerin tavırları olumlu yönde arttığı zaman öğretmenlerin sinizm algılarının azaldığı görülmektedir. Bununla beraber yöneticilerin babacan liderlik tutumlarına yönelik öğretmenlerin tavırları olumlu yönde arttığı zaman örgütsel vatandaşlık davranışlarının da arttığı görülmekte ve buna bağlı olarak örgütsel sinizm davranışlarının da azaldığı tespit edilmiştir.

Erkutlu ve Özdemir (2018), otantik liderlik ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla, Ahi Evran Üniversitesinde 208 personel üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, otantik liderlik ile sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında ise olumsuz yönde ve düşük seviyede bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel sinizm ile sanal kaytarma arasında ise olumlu yönde ve düşük derecede ilişkinin olduğu görülmüştür. Son olarak çalışmanın aracılık bulgularına bakılacak olursa, işgörenlerin örgütsel sinizminin aracılık rolüne sahip olmadığı görülmüştür.

Akatay, Yücekaya ve Kısat (2016), emniyet teşkilatındaki yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin, emniyet çalışanın örgütsel adalet algılarına ve örgütsel sinizm sevelerine etkisini tespit etmek amacıyla, Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğünde yer alan 322 işgören üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma bulgularına göre, yöneticilerin etik liderlik tutumları örgütsel adaleti olumlu, örgütsel sinizmi olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin etik liderlik tavırları ile işgörenlerin sinizm tutumları arasında %42 oranında ters yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca etik liderlik davranışları, işgörenlerin sinizm algılarını %18 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu sebeple yöneticiler ne kadar çok etik liderlik davranışı gösterirlerse, işgörenlerin sinik davranışlar içinde olmalarının o kadar azaldığı tespit edilmiştir.

Doğan ve Uğurlu (2014), ilköğretim okulu öğretmen algılarına yönelik okul yöneticilerinin etik liderlik tutumları sergileme derecesi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını birtakım değişkenlere göre incelemek ve bunlar arasındaki ilişki düzeyini ölçmek amacıyla, Sivas ilinde faaliyet gösteren 21 ilköğretim okulunda, 312 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulgularına göre,

öğretmenlerin etik liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasında orta derecede ve olumsuz yönde anlamlı ilişkiler oluğu tespit edilmiştir. Çalışmanın diğer bulgularına göre ise yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizmi algılama düzeylerinin de azaldığı tespit edilmiştir.

Akan, Bektaş ve Yıldırım (2014), sınıf öğretmenleri algılarına yönelik etik liderlik ve örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Erzurum ili merkez ilçelerinde çalışan 221 sınıf öğretmeni üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulgularına göre, etik liderlik stilinin bütün alt boyutları ile örgütsel sinizm davranışları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu, etik liderlik stilinin alt boyutlarının örgütsel sinizmdeki varyansın ise %17'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda etik liderliğin örgütsel sinizm puanlarını yordama derecesinin incelenmesi amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizi bulgularına göre, etik liderliğin tüm alt boyutları ile beraber örgütsel sinizmi yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı çıktığı görülmüştür.

Polatcan ve Titrek (2014), liderlik davranışları ile örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Karabük'te çalışan 500 öğretmen üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre, örgütsel sinizm ile liderlik davranışları arasında olumsuz yönlü ve orta seviyede bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Analizler sonucu görülen diğer bir bulgu ise, demografik özellikler olan medeni durum, eğitim, cinsiyet unsurları ile örgütsel sinizm ve liderlik tutumlarının alt boyutları arasında anlamlı bir farkın görülmediği tespitidir.

Özgenel ve Hıdıroğlu (2019), liderlik tarzları ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik tarzlarının, örgütsel sinizm algılarını yordayıp yordamadığını tespit etmek amacıyla küme örnekleme yöntemiyle belirlenen Tekirdağ ilinde yer alan farklı türlerdeki resmi okullarda çalışan 10.806 kadrolu öğretmen üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasında ise olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları örgütsel sinizmin görülme derecesini azaltmakta iken ve serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik tarzları ise örgütsel sinizmin görülme derecesini arttırdığı görülmüştür. Elde edilen diğer bulgulara göre, okul müdürlerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik tarzları,

öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buradan hareketle okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikleri zaman buna bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarının azaldığı görülmüştür.

Demirçelik ve Korkmaz (2017), Kayseri ilinde 5 okul ve toplamda 142 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel sinizmin, bilişsel ve davranışsal boyutları arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışmanın regresyon analizi sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Yener (2018), Sinop ilinde faaliyet gösteren 200 fabrika çalışanı üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre, otantik liderlik tarzının psikolojik rahatlık algısı üzerinden örgütsel sinizmi negatif ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, otantik liderlik davranışlarının sinizm davranışlarını azalttığı yönündeki hipotezi desteklenmiştir. Burada örgüte yönelik olumsuz davranışların temeli olarak ifade edilen sinizmin samimiyet, güvenilirlik ve içten duygular gösteren otantik liderlik tutumlarıyla azaltılabileceği ve hatta bunun son bulabileceği tespit edilmiştir.

Özdemir (2017), yöneticilerin otantik liderlik tavırlarının işgörenlerin sinizm ve sanal kaytarma tutumlarını etkileyip etkilemediğini incelemek amacıyla üniversitede idari çalışanlardan 208 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde, örgütsel sinizm ile sanal kaytarma davranışları arasında ise pozitif yönde ilişkilerin görüldüğü tespit edilmiştir. Elde edilen diğer bir sonuç ise, liderliğin örgütsel sinizmi azalttığına yönelik tespittir.

Durmaz (2019), Ankara Polatlı ilçesinde Organize Sanayi Bölgesinde güvenlik ve üretim alanında faaliyet gösteren beş işletmede 218 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışma bulgularına göre, babacan liderliğin örgütsel sinizmi etkilediği ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin babacan liderlik davranışları ile örgütsel sinizm davranışları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, işgörenlerin babacan liderlik algı düzeyleri yükseldiğinde örgütsel sinizm algılarının azaldığı tespit edilmiştir.

Altay ve Dedeoğlu (2016), Antakya bölgesinde turizm işletmelerinde çalışan 243 işğören üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularına göre, etik liderlik davranışlarının sinizmin bilişsel ve duygusal boyutlarını negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Mete (2013), fakülte yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik tavırları ile akademik personellerin örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Trakya bölgesinde üç ayrı üniversitede bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma toplam 400 kişinin katıldığı akademisyen ve fakülte yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, fakülte yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik tavırları ile akademik personellerin örgütsel sinizm davranışlarının dereceleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve etik liderlik davranışları örgütsel sinizm tavırlarının bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Elde edilen diğer bulgulara göre ise, fakültede bulunan yöneticiler orta derecede sinik davranışlar gösterir iken, akademisyenlerin daha yüksek derecede sinik davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Bu çalışma sonucunda, yöneticilerin sergiledikleri liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır hipotezinin kabul edilip desteklendiği tespit edilmiştir.

Williams ve arkadaşları (2012), Amerika Birleşik Devletinde yer alan üç eyalette faaliyet gösteren dört üniversite lisans ve lisansüstü eğitim gören 414 işletme öğrencisi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada nihai örnek oy verme davranışını yakalamak için anket formları katılımcılara cumhurbaşkanlığı seçimlerinden 2 hafta sonra uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, örgütsel değişim sinizminin otantik liderlik tarzı ile negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2013), çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkisini ve çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik algılarıyla olan ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla, Türkiye'de üretim sektöründe faaliyet gösteren Tekirdağ/Çerkezköy Organize Sanayi firmasında 371 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, otantik liderliğin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde, örgütsel sinizm ile negatif yönde anlamlı ilişkileri olduğu görülmüştür.

Laschinger, Wong ve Grau (2013), Toronto Üniversitesinde yer alan 342 yeni mezun ve Western Üniversitesinde yer alan 273 tecrübeli mezunlardan, akut ve yoğun

bakım servisinde bulunan toplam 615 hemşirenin katılımıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma bulgularına göre, otantik liderlik davranışları örgütsel sinizm davranışlarını negatif yönlü ve anlamlı derecede yordadığı tespit edilmiştir.

Bommer, Rich ve Rubin (2005), dönüşümcü liderlik tavırları ile örgütsel değişime bağlı sinizm arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla, üç şirkette dokuz ay arayla ve iki dalgada 372 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik tavırları ile örgütsel değişime bağlı sinizm arasında negatif bir ilişkinin görüldüğü tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, dönüşümcü liderlik tutumlarının örgütsel değişime bağlı sinizmi azalttığı belirlenmiştir. Bunlardan hareketle, dönüşümcü lider davranışlarının genellikle düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmış ve örgütsel değişime bağlı sinizm ile ilişkili olduğu görülmüş ve dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel değişime bağlı sinizm davranışlarını azalttığı tespit edilmiştir. Çalışmanın diğer bir bulgusu ise demografik özellikler olan; yaş, cinsiyet, eğitim ve çalışma süresi gibi değişkenler ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Öcal, Gümüştakin ve Çağ (2012), yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin örgütsel etkilerini incelemek amacıyla, hizmet ve imalat sektörlerinde 128 çalışan üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, çalışanların yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini taşıdıkları yönündeki algıları güçlendikçe örgütsel sinizm davranışlarının görülme düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Elde edilen diğer bir bulgu ise, otantik liderlik bileşenleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna yönelik tespitlerdir.

Atar (2018), etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, Türkiye'de Antalya, İtalya'da Amalfi Coast bölgesinde farklı merkezlerde faaliyet gösteren, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, iki ülkeye ait etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş anlayışları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada görülen döngüsel modele göre, yöneticilerin benimsediği etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stilinin çalışanda sinizm değişkenlerini beraberinde getirme olasılığı bulunmaktadır. Ayrıca yönetici, sahip olduğu liderlik özelliğini çalışan lehine ve etkin bir şekilde gösteremediği zaman örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve

psikolojik iyi oluş kavramlarının örgüt içinde olumsuz şekilde kendisini göstermesi kaçınılmazdır.

Boz (2016), farklı okullarda görev yapan 1947 öğretmen üzerinde yaptığı çalışma sonuçlarına göre, ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel sinizm dereceleri arasında negatif yönde ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin otantik davranışlar sergileme düzeyleri arttıkça öğretmenler daha düşük düzeyde sinizm yaşadığı görülmektedir.

Demirçelik'in (2017), 500 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri, öğretmenlerin sinik tavırlar sergilemesini güçlü bir şekilde ve negatif yönlü etkilediği görülmüştür. Okul müdürlerinin gösterdiği etkileşimsel liderlik tavırlarının ise öğretmenlerin sinik davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Dean, Brandes ve Dharwadker (1998), bir şirkette 129 işgören ve yönetici üzerinde, örgütsel sinizmin kavramsallaştırılmasına ilişkin bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu amaçla, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık, yöneticilerin liderlik tavırları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tavırları ile örgütsel sinizm arasında güçlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen diğer bulgu ise, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve astların işe katılımı arasında olumsuz yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

13. LİDERLİK TARZLARI İLE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yapılan literatür taramasında yazında liderlik tarzları ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların sınırlı ve çok az sayıda olduğu görülmüştür. Yapılan belli başlı çalışmaların bulguları aşağıda yer almaktadır.

Özdemir (2017) Ahi Evran Üniversitesinde bulunan 376 idari personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların

sanal kaytarma ve sinizm davranışları üzerine etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara göre, otantik liderliğin örgütsel sinizmi azalttığı görülmüştür. Aynı zamanda elde edilen diğer bir bulguya göre ise, otantik liderliğin sanal kaytarmayı azaltmadığına yönelik tespittir. Bu araştırmanın son sonucuna göre, örgütsel sinizm davranışlarının sanal kaytarma davranışlarını arttırdığı tespit edilmiştir.

Örücü ve Yıldız (2014) iş ortamında bireysel internet ve teknoloji kullanımı olan sanal kaytarmayı, demografik değişkenler yönünden farklılık gösterip göstermediğinin bilinmesi ve kaytarma faaliyetleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, Balıkesir Üniversitesinin akademik ve akademik olmayan 151 üniversite çalışanı üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma bulgularına göre, işgörenlerin önemli sanal kaytarma faaliyetlerini kullanma sıklığı medeni durum değişkeni yönünden anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. İşgörenlerin evli veya bekâr olma durumları onların internet ve bilgisayar kullanma alışkanlıklarında farklılıklar yaşanmasına etki etmiştir. Fakat onların önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerini kullanma sıklığı yönünden ise, medeni durum değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. İşgörenlerin önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerini kullanma sıklığı yaş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Genç personellerin önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarına kendilerinden yaşça büyük personellere oranla daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür. İşgörenlerin önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerini kullanma sıklığı eğitim durumu yönünden anlamlı bir farklılık taşıdığı görülmüştür. Çalışmada eğitim seviyesi yükseldikçe önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinde olma sıklığının da arttığı görülmüştür. Başka yandan lisans eğitimi mezunlarının diğer eğitim düzeyindeki bireylere oranla daha önemli derecede sanal kaytarma faaliyetlerinde oldukları tespit edilmiştir. İşgörenlerin önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerini kullanma sıklığı aylık gelir yönünden anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada, kişilerin gelir düzeyleri yükseldikçe daha çok önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri gösterirken, gelir düzeyleri azaldıkça çoğunlukla önemli sanal kaytarma faaliyetlerinde buldukları gözlenmiştir. İşgörenlerin önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunmaları, mesai zamanlarında iş dışı internet ve bilgisayar kullanma süresi açısından anlamlı bir farklılıklar olduğu görülmüştür. Çalışmada mesai zamanları içerisinde iş dışı internet ve bilgisayar kullanma süresi yükseldikçe, önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin de yükseldiği tespit

edilmiştir. İş saatleri içerisinde devamlı olarak bilgisayar kullanan işgörenlerde sanal kaytarma faaliyetlerinin görülme sıklığı daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir ve Erkutlu (2018), otantik liderliğin sanal kaytarma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Ahi Evran Üniversitesinde 208 idari personel üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, otantik liderlik ile sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişkinin görülmediği ve otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında ise olumsuz yönde ve düşük derecede bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen diğer bir bulgu ise, örgütsel sinizm ile sanal kaytarma arasında pozitif yönde ve düşük derecede bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, otantik liderlik ile sanal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Ünal, Tekdemir ve Yıldızbaş (2015) Antalya Bölge Müdürlüğü'ne bağlı bulunan 10 biriminde 136 personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, sanal kaytarma davranışlarının çalışanlarda düşük derecede olduğu görülmüştür. Ayrıca sanal kaytarma düzeyinin; internet kullanma sıklığı, statü, eğitim, çalışma yılı ve yaş değişkenleri ile anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARININ SİNİZM VE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Belediyeler ülkenin ve şehirlerin kalkınmasına katkı sağlamaktadır. Bu sebeple yapılan araştırma belediyelerin daha etkin ve verimli olmasına, örgüte ait kaynak yapılarının daha iyi kullanılmasına, lider ve yönetici ilişkilerinin daha yapıcı ve örgüte daha etkin fayda sağlamasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Günümüzde her alanda ve sektörde kullanılan teknolojik araçların işyeri ve çalışan açısından daha olumlu getiriler sağlar hale getirilmesi şeklinde kullanılması da araştırmanın diğer önemini göstermektedir. Örgüt çalışanlarının çalıştıkları alanda yeterli düzeyde bilgi beceriye sahip olmaları, sapkın tavırlar olarak kabul görülen sanal kaytarma faaliyetlerine yönelmemeleri ve yer aldıkları örgüte yönelik sinik davranışlarda bulunmamalarına yönelik konular örgüt yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili olduğu düşünülmüştür. Bu araştırmanın temel amacı, liderlik tarzları, sinizm ve sanal kaytarma davranışları ile ilgili alan yazın incelendikten sonra liderlik tarzlarının sinizm ve sanal kaytarma davranışlarına etkisini incelemektir. Ayrıca çalışmanın alt amacı olarak çalışanların demografik özelliklerine göre yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarını algılamaları ile işgörenlerin sanal kaytarma davranışları ve sinik davranışları arasında fark olup olmadığını incelemektir. Böylece sistematik, teorik ve deneysel araştırmalara dönük gelişmekte olan sinizm ve sanal kaytarma literatürüne katkı sağlanması hedeflenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın teorik kapsamı, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan liderlik tarzlarının bağımlı değişkenler olan sinizm ve sanal kaytarma davranışı ve bu değişkenlerin alt boyutları üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi ile sınırlıdır. Araştırma, zaman ve maliyet kısıtları ve ülkemizde veri elde etme zorluğu nedeniyle, Afyonkarahisar il belediyesinde görev yapan beyaz yakalı çalışanla gerçekleştirilmiştir. Anketlerin mesai saatleri içerisinde yapılması sebebiyle belediyede yaşanan iş yoğunluğu ve aynı zamanda soru formlarında bulunan ifade sayılarının çok olması çalışanlardan veri elde edilmesini güçleştirmiştir. Araştırmanın sadece bir il

belediyesinde ve sadece beyaz yakalılar üzerinde yapılması da diğerk bir sınırlılıktır. Araştırmada kullanılan ölçekler, bireylerin değerklendirmesini yansıttığı için anketlerin uygulandığı bireylerin objektif, tarafsız ve gerçekçi cevap vermemesi gibi kısıtlar söz konusu olabilecektir.

3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel modeli liderlik tarzları ile sinizm ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiler üzerine kurgulanmıştır. İlgili yazından hareketle liderlik tarzlarının sinizm ve sanal kaytarma davranışlarının boyutları üzerindeki etkilerini test etmeye yönelik hipotezler geliştirilmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre sinizm ve sanal kaytarma davranışlarında farklılık olup olmadığı da araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmanın ana ve alt hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H1: Serbest bırakıcı liderlik tarzının sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.1: Serbest bırakıcı liderlik tarzının sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.2: Serbest bırakıcı liderlik tarzının sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.3. Serbest bırakıcı liderlik tarzının sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Dönüşümcü liderlik tarzının sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2.1: Dönüşümcü liderlik tarzının sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2.2: Dönüşümcü liderlik tarzının sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2.3: Dönüşümcü liderlik tarzının sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır .

H3: Etkileşimci liderlik tarzının sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H3.1: Etkileşimci liderlik tarzının sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır .

H3.2: Etkileşimci liderlik tarzının sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H3.3: Etkileşimci liderlik tarzının sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Serbest bırakıcı liderlik tarzının sanal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4.1: Serbest bırakıcı liderlik tarzının minör sanal kaytarma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4.2: Serbest bırakıcı liderlik tarzının majör sanal kaytarma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Dönüşümcü liderlik tarzının sanal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5.1: Dönüşümcü liderlik tarzının minör sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5.2: Dönüşümcü liderlik tarzının majör sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Etkileşimci liderlik tarzının sanal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6.1: Etkileşimci liderlik tarzının minör sanal kaytarma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H6.2: Etkileşimci liderlik tarzının majör sanal kaytarma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Liderlik tarzlarının sinizm davranışı üzerindeki etkisi kontrol değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalışma süresi) göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H8: Liderlik tarzlarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi kontrol değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalışma süresi) göre anlamlı bir farklılık gösterir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda, veri toplama yöntemi, hangi ölçeklerin kullanıldığı, araştırmanın örnekleme, verilerin ne şekilde analiz edildiği ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖLÇEKLER

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmuştur. İlk bölümde araştırmaya yönelik bilgi ve açıklamalar yapılmış ve araştırmaya katılan belediye çalışanlarının demografik özellikleri hakkında bilgi elde etmek için bazı sorular sorulmuştur. Bu kapsamda araştırmaya katılanların cinsiyetleri, medeni halleri, eğitim durumları, yaşları ve buldukları birim ve iş yerindeki iş deneyim süreleri ile alakalı sorular yöneltilmiştir.

Araştırmada Liderlik Tarzları ölçeği olarak Bass, Avolio ve Jung (1999) tarafından geliştirilen (Multifactor Leadership Questionnaire) ölçek kullanılmıştır. Erol (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin, ilk 20 maddesi dönüştürücü liderlik tarzını ölçmekte, 25, 26, 27, 28, 29 maddeleri etkileşimci liderlik tarzını ölçmekte diğer kalan son 4 madde ise serbest bırakıcı liderlik tarzını ölçmektedir.

Çalışanların sinizm davranışlarını belirlemek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeği 3 boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır.

Çalışanların sanal kaytarma davranışlarını belirlemek amacıyla Lim (2002) tarafından geliştirilen ve Özdemir (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Sanal Kaytarma Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 2 boyut ve 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 1 ve 10 arası maddeler önemsiz sanal kaytarma boyutunu ölçmekte; 11 ve 22 arası maddeler ise ciddi sanal kaytarma boyutunu ölçmektedir. Ölçeklerde 5'li Likert derecelendirme ölçeği, 1: Tamamen katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen katılıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum, kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20 paket programı kullanılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar Belediyesinde görev yapan 300 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini için katılımcılar, hem üst yönetime yakın olması hem de internet, bilgisayar ve telefon gibi araçları kullanma imkanına daha çok sahip olması ve elverişli bir iş ortamı olması sebebiyle beyaz yakalı çalışanlar arasından seçilmiştir. Dolayısıyla sanal kaytarma ve sinizm davranışlarının yönetim tarafından gözlemlenebilme olanağının olması nedeniyle bu araştırma kasdi örnekleme yöntemi kullanılarak masa başında iş yapan beyaz yakalılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması 27/12/2019 ile 06/01/2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Örneklemin tamamına anket formu yüzyüze dağıtılmıştır ve toplanmıştır. Geri dönüş yapılan anket sayısı 252 olmuştur. Anketlerin cevaplanma oranı % 84'dür. Araştırmanın gerçekçi ve amaca uygun olarak yapılabilmesi için anket formları çalışanlara verilmeden önce belediye başkanından izin alınarak ve çeşitli yöneticilerle ön görüşme yapılarak soru ifadeleri açıklanıp konu hakkında çalışanlar aydınlatılmış ve çalışanların endişelerini önleyici açıklamalarda bulunulmuştur.

4.3. VERİ ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin ortalamalarını belirlemek amacıyla maddelerin tanımlayıcı istatistiksel analizleri yapılmıştır. Araştırmada liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma ölçek ve boyutlarının tutarlı ve istikrarlı ölçme derecesini belirlemek için araştırmanın ölçek ve boyutlarının güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırma için elde edilen verilerin parametrik testlerin mi yoksa parametrik olmayan testlerin mi uygulanacağını belirlemek için ölçeklerin normallik testleri yapılmıştır. Kontrol değişkenlerinden cinsiyet ve medeni durumuna göre liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısının karşılaştırılması için bağımsız t testi uygulanmıştır. Eğitim durumu ve çalışma süresi durumuna göre liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısının karşılaştırılması ve ortalamalar arasında fark olup olmadığını test etmek için tek yönlü anova testi yapılmıştır. Liderlik tarzları ile sinizm ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Liderlik tarzlarının sinizmin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutları üzerindeki etkisini ve liderlik tarzlarının major sanal kaytarma ve minor sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo'6 da yer almaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Özellikler	n	%
Cinsiyet	Erkek	186	73,8
	Kadın	66	26,2
Yaş	20-29 yaş	42	16,7
	30-39	107	42,5
	40-49	75	29,8
	50 yaş ve üzeri	28	11,1
Medeni Durumu	Evli	188	74,6
	Bekar	64	25,4
Eğitim	Ortaöğretim	57	22,6
	Önlisans	90	35,7
	Lisans	97	38,5
	Lisansüstü	8	3,2
Çalışma Süresi	2 yıldan az	46	18,3
	2-5 yıl	57	22,6
	6-10 yıl	56	22,2
	11-15 yıl	47	18,7
	16 yıl ve üzeri	46	18,3

Tablo 6'da araştırmaya katılanların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların önemli bir bölümünün erkek ve evli olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların %42,5'i 30-39 yaş arasında yer almakta ve %38,5'i lisans mezunudur. Bunun yanı sıra katılımcıların %22,6'sı 2-5 yıl ve %22,2'si 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahiptir.

5.2. ÖLÇEKLERİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ VE NORMALLİK TESTİ

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri ve normallik testleri Tablo 7 de yer almaktadır.

Tablo 7. Liderlik Tarzları Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

NO	İFADELER	X	s. s.
1	Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.	4,18	1,03
2	Kişisel çıkarların peşinde değildir.	4,17	1,09
3	Yöneticime saygı duyarım.	4,35	0,94
4	Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür.	4,13	1,09
5	Yöneticim konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar	4,16	1,06
6	Ahlaki değerleriyle örnek olur	4,20	1,01
7	Değerlendirme yaparken etik/ahlaki değerleri göz önünde bulundurur.	4,15	0,989
8	Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar	4,05	1,06
9	Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	4,06	1,08
10	Davranışları güven uyandırır.	4,09	1,09
11	Coşkulu bir biçimde konuşur	4,18	3,38
12	Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır	4,12	1,03
13	Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	4,11	1,03
14	Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.	4,07	1,05
15	Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.	4,13	1,04
16	Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	4,25	2,79
17	Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.	4,04	1,12
18	Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	4,05	1,08
19	İyi bir öğretmen ve koçtur.	4,03	1,11
20	Hepimizi bireysel olarak tanır.	4,15	1,18
21	Görevlerimizi başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize söyler.	3,75	1,21
22	Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur	4,05	1,15
23	Başarılarımızı ödüllendirir.	3,73	1,27
24	Başarılarımızın farkında olur	4,02	1,18
25	Hatalarımızın üzerine durur.	3,74	1,36
26	Hatalarımızı arar ve ona odaklanır.	3,42	1,35
27	Yanlışlarımızı takip eder.	3,22	1,35
28	Kusurlarımızın üzerine odaklanır.	3,09	1,34
29	Sorun ciddi ise harekete geçer.	3,45	1,27
30	Olaylar başarısızlıkla sonuçlandığında harekete geçer	3,19	1,31
31	Olaylar kırılma noktasına gelmedikçe karışmaz.	2,86	3,37
32	Sorunlar kötü bir hal aldığı/kronikleşince harekete geçer	2,46	1,27
33	İşe girişmekten kaçınır.	1,95	1,12
34	Ne zaman ihtiyaç olursa ortada yoktur.	1,86	1,07
35	Karar vermektan kaçınır.	1,86	1,089
36	Sorularımızın cevaplarını sürekli geciktirir.	1,86	1,06

Tablo 7’de liderlik tarzları ölçeği maddelerinin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde “Yöneticime saygı duyarım.” ifadesinin ortalaması en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın “Ne zaman ihtiyaç olursa ortada yoktur.” ve “Karar vermekten kaçınır.” İfadelerinin ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Sinizm Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

NO	İFADELER	X	s.s.
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	2,24	1,23
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	2,30	1,16
3	Çalıştığım kurumda söylenen bir uygulamanın, gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	2,21	1,13
4	Çalıştığım kurumda çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2,28	1,16
5	Çalıştığım kurumda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	2,19	1,09
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1,89	1,06
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1,87	1,03
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1,82	1,03
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1,88	1,07
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	1,70	0,87
11	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	2,07	1,17
12	Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1,97	1,07
13	Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1,90	1,06

Tablo 8’de sinizm ölçeği maddelerinin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde “Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.” ifadesinin ortalaması en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın “Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.” ifadesinin ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Sanal Kaytarma Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

NO	İFADELER	X	s.s.
1	İşle ilgili olmayan kişisel e-postalarımı kontrol ederim	2,11	1,22
2	İşle ilgili olmayan kişisel e-postalar gönderirim.	1,90	1,06
3	İnternette haber sitelerini ziyaret ederim.	2,44	1,24
4	Borsa ve yatırım ile ilişkili web sitelerini ziyaret ederim.	1,66	0,98
5	İnternette arkadaş bulma sitelerini ziyaret ederim.	1,43	0,83
6	Spor sitelerini ziyaret ederim	1,78	1,09
7	İşimle ilgili olmayan e-postalar alırım.	1,73	0,97
8	Banka ve finans sitelerini ziyaret ederim.	1,94	1,27
9	Kişisel ihtiyaçlarım için online alışveriş yaparım.	1,86	1,09
10	Online açık arttırma sitelerini ziyaret ederim (ebay vb).	1,63	0,92
11	Anlık mesaj alır ve gönderirim.	1,97	1,10
12	Online oyunlar oynarım.	1,57	0,97
13	Sohbet odalarına katılırım (massenger vb.).	1,63	1,19
14	Haber veya bülten gruplarını ziyaret ederim.	1,99	1,21
15	Seyahat acentelerinde ve otellerden online rezervasyon ve kayıt yaparım.	1,71	1,03
16	Sanal toplulukları ziyaret ederim (forum vb).	1,54	0,86
17	Kişisel web sitelerini düzenlerim.	1,57	0,91
18	İnternette müzik indiririm	1,75	1,08
19	İş arama ve istihdam ile ilgili siteleri ziyaret ederim.	1,70	1,02
20	Bahis sitelerini ziyaret ederim (iddia, nesine.com vb).	1,45	0,87
21	Blogları (kişisel günlükleri) okurum.	1,52	0,85
22	Erişkin sitelerini ziyaret ederim.	1,43	0,82

Tablo 9’da sanal kaytarma ölçeği maddelerinin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde “İnternette haber sitelerini ziyaret ederim” ifadesinin ortalaması en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın “İnternette arkadaş bulma sitelerini ziyaret ederim” ve “Erişkin sitelerini ziyaret ederim” ifadelerinin ortalaması en düşüktür.

Tablo 10. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Normallik Testi

Ölçekler ve Boyutlar	N	Ortalama \bar{X}	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Liderlik Tarzları Ölçeği					
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	252	4,14	0,91	-1,03	1,13
<i>Etkileşimci Liderlik</i>	252	4,00	0,94	-1,09	0,84
<i>Tam Serbestlik Tanıyan</i>	252	1,88	0,99	1,42	1,71
Sinizm Ölçeği					
<i>Bilişsel</i>	252	2,25	0,95	0,81	0,33
<i>Duyuşsal</i>	252	1,86	0,95	1,43	1,84
<i>Davranışsal</i>	252	1,91	0,83	0,91	0,38
Sanal Kaytarma Ölçeği					
<i>Minör Sanal Kaytarma</i>	252	1,84	0,71	1,51	1,45
<i>Major Sanal Kaytarma</i>	252	1,65	0,68	1,01	1,50

Tablo 10’da araştırmada kullanılan liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma ölçek ve boyutlarının tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Liderlik tarzları ölçeğinin boyutlarından en yüksek ortalama “*Dönüşümcü Liderlik*” tarzına ilişkindir. Araştırmada belediye yöneticilerinin liderlik tarzları karşılaştırıldığında yöneticilerin en fazla dönüşümcü liderlik tarzını sergiledikleri tespit edilmiştir ($\bar{X}= 4,1437$).

Araştırmada belediye çalışanlarının sergiledikleri sinizm davranışlarının boyutları karşılaştırıldığında belediyede sinizm ölçeği boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip sinizm boyutunun *Bilişsel boyut* olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmada belediye çalışanları sinizm boyutlarından en çok bilişsel sinizm boyutunda davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir ($\bar{X}= 2,2516$).

Ayrıca sanal kaytarma ölçeklerinin boyutları karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya sahip sanal kaytarma boyutunun “*Minör Sanal Kaytarma*” davranışı olduğu görülmektedir. Buna göre, belediye çalışanlarının en çok minor sanal kaytarma boyutunda davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir ($\bar{X}= 1,8468$).

George ve Mallery'e (2010) göre ise ± 2 aralığında yer alması normallik için kabul edilebilir bir durumdur.

George ve Mallery (2010) göre; çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında yer alması ölçeğin normal dağıldığını ve parametrik testlerin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceğini belirtmişlerdir (Şentürk vd., 2016: 5039). Bu bağlamda

araştırmada kullanılan liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma ölçek ve boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olduğu için çalışmada parametrik testler olan tek yönlü anova testi, t-testi, regresyon ve pearson korelasyon yöntemleri kullanılmıştır.

5.3. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının güvenilirlik analizi bulguları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Güvenirlikleri

Ölçekler ve Boyutlar	Madde Numaraları	Cronbach’s Alpha
Liderlik Tarzları ölçeği	1-36	0,902
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	1-20	0,927
<i>Etkileşimci Liderlik</i>	25-29	0,788
<i>Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik</i>	33-36	0,933
Sinizm Ölçeği	1-13	0,901
<i>Bilişsel</i>	1-5	0,885
<i>Duyuşsal</i>	6-9	0,925
<i>Davranışsal</i>	10-13	0,807
Sanal Kaytarma Ölçeği	1-22	0,925
<i>Minör Sanal Kaytarma</i>	1-10	0,859
<i>Majör Sanal Kaytarma</i>	11-22	0,894

Tablo 11’de çalışmada kullanılan liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma ölçek ve boyutlarının güvenilirliklerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde araştırmada kullanılan liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma ölçek ve boyutlarının “güvenilir” düzeyde (>.70) olduğu anlaşılmaktadır (Kalaycı, 2006).

5.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE LİDERLİK TARZI, SİNİZM VE SANAL KAYTARMA ALGISİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinden sırasıyla; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve çalışma sürelerine göre liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algılarının karşılaştırmaları verilmiştir.

Tablo 12. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzı, Sinizm ve Sanal Kaytarma Algısının Karşılaştırılması

	Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	t	P
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüşümcü Liderlik	Erkek	186	4,13	0,85	-0,361	0,719
		Kadın	66	4,17	1,05		
	Etkileşimci Liderlik	Erkek	186	3,99	0,89	-0,343	0,732
		Kadın	66	4,04	1,07		
	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	Erkek	186	1,90	1,01	0,643	0,521
		Kadın	66	1,81	0,93		
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel	Erkek	186	2,28	0,97	0,897	0,371
		Kadın	66	2,16	0,91		
	Duyuşsal	Erkek	186	1,87	0,97	0,157	0,876
		Kadın	66	1,85	0,87		
	Davranışsal	Erkek	186	1,88	0,83	-0,749	0,454
		Kadın	66	1,97	0,85		
SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ	Minör Sanal Kaytarma	Erkek	186	1,83	0,73	-0,301	0,764
		Kadın	66	1,86	0,68		
	Major Sanal Kaytarma	Erkek	186	1,62	0,67	-1,324	0,187
		Kadın	66	1,75	0,72		

Tablo 12’de cinsiyete göre liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısı bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü, etkileşimci, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları, sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları, sanal kaytarma ölçeğinin minör ve major kaytarma boyutları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile kadın ve erkeklerin liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısı benzer düzeydedir.

Tablo 13. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzı, Sinizm ve Sanal Kaytarma Algısının Karşılaştırılması

	Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s	t	P
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüşümcü Liderlik	Evli	188	4,11	0,92	-0,835	0,404
		Bekar	64	4,22	0,87		
	Etkileşimci Liderlik	Evli	188	3,94	0,94	-1,705	0,090
		Bekar	64	4,18	0,92		
	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	Evli	188	1,90	0,98	0,501	0,617
		Bekar	64	1,83	1,02		
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel	Evli	188	2,32	0,99	2,020	0,044
		Bekar	64	2,04	0,80		
	Duyuşsal	Evli	188	1,89	0,96	0,883	0,378
		Bekar	64	1,77	0,91		
	Davranışsal	Evli	188	1,90	0,83	-0,123	0,902
		Bekar	64	1,92	0,85		
SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ	Minör Sanal Kaytarma	Evli	188	1,82	0,69	-0,868	0,386
		Bekar	64	1,91	0,77		
	Major Sanal Kaytarma	Evli	188	1,64	0,68	-0,363	0,717
		Bekar	64	1,68	0,69		

Tablo 13'te medeni duruma göre liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısı bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü, etkileşimci, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları, sinizm ölçeğinin duyuşsal, davranışsal boyutları, sanal kaytarma ölçeğinin minör ve major kaytarma boyutları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile evli ve bekarların liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısı benzer düzeydedir. Buna karşın medeni duruma göre sinizm ölçeğinin bilişsel boyutu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile evlilerin bekarlara göre bilişsel boyutunun ortalaması daha yüksektir.

Tablo 14. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı, Sinizm ve Sanal Kaytarma Algısının Karşılaştırılması

	Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s	F	p	FARK
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüşümcü Liderlik	Ortaöğretim (a)	57	4,10	0,94	1,706	0,184	-
		Önlisans (b)	90	4,02	0,84			
		Lisans ve üzeri (c)	105	4,26	0,94			
	Etkileşimci Liderlik	Ortaöğretim (a)	57	3,99	0,92	0,881	0,416	-
		Önlisans (b)	90	3,91	0,97			
		Lisans ve üzeri (c)	105	4,09	0,92			
	Tam Serbestlik Taniyan Liderlik	Ortaöğretim (a)	57	2,00	1,13	2,417	0,091	-
		Önlisans (b)	90	2,00	1,04			
		Lisans ve üzeri (c)	105	1,72	0,84			
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel	Ortaöğretim (a)	57	2,37	1,10	1,574	0,209	-
		Önlisans (b)	90	2,31	0,92			
		Lisans ve üzeri (c)	105	2,12	0,89			
	Duyuşsal	Ortaöğretim (a)	57	2,08	1,18	3,684	0,026	a>c
		Önlisans (b)	90	1,94	0,93			
		Lisans ve üzeri (c)	105	1,68	0,79			
	Davranışsal	Ortaöğretim (a)	57	2,15	0,97	5,633	0,004	a>c
		Önlisans (b)	90	1,98	0,83			
		Lisans ve üzeri (c)	105	1,71	0,72			
SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ	Minör Sanal Kaytarma	Ortaöğretim (a)	57	1,74	0,76	2,707	0,069	-
		Önlisans (b)	90	1,98	0,81			
		Lisans ve üzeri (c)	105	1,78	0,57			
	Major Sanal Kaytarma	Ortaöğretim (a)	57	1,57	0,59	3,693	0,026	b>c
		Önlisans (b)	90	1,81	0,86			
		Lisans ve üzeri (c)	105	1,56	0,51			

Tablo 14’te eğitim durumuna göre liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısı tek yönlü anova testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü, etkileşimci, tam serbestlik taniyan liderlik boyutları, sinizm ölçeğinin bilişsel boyutu, sanal kaytarma ölçeğinin minör kaytarma boyutu eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Buna karşın sinizm ölçeğinin duyuşsal, davranışsal boyutları, sanal kaytarma ölçeğinin major kaytarma boyutu eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile lisans ve üzerinde eğitim seviyesine sahip katılımcıların daha düşük eğitim seviyesine sahip

katılımcılara göre duyuşsal, davranışsal, major kaytarma boyutlarının ortalaması daha dūşüktür.

Tablo 15. Yaşla Göre Liderlik Tarzı, Sinizm ve Sanal Kaytarma Algısının Karşılaştırılması

	Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	s.s.	F	P	FARK
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüşümcü Liderlik	20-29 yaş (a)	42	4,38	0,71	1,327	0,266	-
		30-39 (b)	107	4,08	0,94			
		40-49 (c)	75	4,06	0,97			
		50 yaş ve üzeri (d)	28	4,18	0,83			
	Etkileşimci Liderlik	20-29 yaş (a)	42	4,24	0,81	1,045	0,373	-
		30-39 (b)	107	3,9	1,00			
		40-49 (c)	75	3,96	0,92			
		50 yaş ve üzeri (d)	28	3,97	0,92			
	Tam Serbestlik Tanyan Liderlik	20-29 yaş (a)	42	1,88	1,15	0,089	0,966	-
		30-39 (b)	107	1,92	0,97			
		40-49 (c)	75	1,86	0,97			
		50 yaş ve üzeri (d)	28	1,83	0,88			
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel	20-29 yaş (a)	42	2,04	0,89	1,344	0,261	-
		30-39 (b)	107	2,36	1,02			
		40-49 (c)	75	2,17	0,87			
		50 yaş ve üzeri (d)	28	2,33	0,99			
	Duyuşsal	20-29 yaş (a)	42	1,85	1,01	0,409	0,746	-
		30-39 (b)	107	1,91	0,99			
		40-49 (c)	75	1,77	0,79			
		50 yaş ve üzeri (d)	28	1,94	1,09			
	Davranışsal	20-29 yaş (a)	42	1,75	0,78	0,758	0,519	-
		30-39 (b)	107	1,97	0,85			
		40-49 (c)	75	1,88	,75			
		50 yaş ve üzeri (d)	28	1,98	1,04			
SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ	Minör Sanal Kaytarma	20-29 yaş (a)	42	1,73	0,55	0,466	0,707	-
		30-39 (b)	107	1,88	0,70			
		40-49 (c)	75	1,84	0,75			
		50 yaş ve üzeri (d)	28	1,89	0,86			
	Major Sanal Kaytarma	20-29 yaş (a)	42	1,60	0,62	1,070	0,362	-
		30-39 (b)	107	1,70	0,72			
		40-49 (c)	75	1,56	0,59			
		50 yaş ve üzeri (d)	28	1,79	0,82			

Tablo 15'te yaşla göre liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısı anova testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü, etkileşimci, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları, sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları, sanal kaytarma ölçeğinin minör ve major kaytarma boyutları yaşla göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile farklı yaş gurubunda yer alan katılımcıların liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısı benzer düzeydedir.

Tablo 16. Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzı, Sinizm ve Sanal Kaytarma Algısının Karşılaştırılması

	Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	p	FARK
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüşümcü Liderlik	2 yıldan az (a)	46	4,06	0,99	0,712	0,585	-
		2-5 yıl (b)	57	4,27	0,78			
		6-10 yıl (c)	56	4,16	0,78			
		11-15 yıl (d)	47	3,99	1,14			
		16 yıl ve üzeri (e)	46	4,18	,87			
	Etkileşimci Liderlik	2 yıldan az (a)	46	3,87	1,14	1,309	0,267	-
		2-5 yıl (b)	57	4,23	0,71			
		6-10 yıl (c)	56	4,05	0,89			
		11-15 yıl (d)	47	3,92	1,07			
		16 yıl ve üzeri (e)	46	3,89	0,87			
	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	2 yıldan az (a)	46	1,91	1,07	1,252	0,290	-
		2-5 yıl (b)	57	1,64	0,74			
		6-10 yıl (c)	56	1,91	1,03			
		11-15 yıl (d)	47	2,06	1,13			
		16 yıl ve üzeri (e)	46	1,91	0,97			
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel	2 yıldan az (a)	46	2,08	0,97	0,663	0,618	-
		2-5 yıl (b)	57	2,18	0,78			
		6-10 yıl (c)	56	2,31	0,95			
		11-15 yıl (d)	47	2,30	1,11			
		16 yıl ve üzeri (e)	46	2,36	0,98			
	Duyuşsal	2 yıldan az (a)	46	1,82	1,01	1,323	0,262	-
		2-5 yıl (b)	57	1,63	0,67			
		6-10 yıl (c)	56	1,94	0,82			
		11-15 yıl (d)	47	1,96	1,10			
		16 yıl ve üzeri (e)	46	2,00	1,11			
	Davranışsal	2 yıldan az (a)	46	2,05	0,85	0,920	0,453	-
		2-5 yıl (b)	57	1,78	0,67			
		6-10 yıl (c)	56	1,86	0,81			
		11-15 yıl (d)	47	1,86	0,81			
		16 yıl ve üzeri (e)	46	2,01	1,04			
SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ	Minör Sanal Kaytarma	2 yıldan az (a)	46	1,74	0,50	0,811	0,519	-
		2-5 yıl (b)	57	1,80	0,58			
		6-10 yıl (c)	56	1,88	0,72			
		11-15 yıl (d)	47	1,98	0,96			
		16 yıl ve üzeri (e)	46	1,81	0,74			
	Major Sanal Kaytarma	2 yıldan az (a)	46	1,62	0,49	0,114	0,977	-
		2-5 yıl (b)	57	1,63	0,52			
		6-10 yıl (c)	56	1,70	0,79			
		11-15 yıl (d)	47	1,67	0,81			
		16 yıl ve üzeri (e)	46	1,63	0,75			

Tablo 16’da çalışma süresine göre liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısı bağımsız anova testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü, etkileşimci, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları, sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları, sanal kaytarma ölçeğinin

minör ve major kaytarma boyutları çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile farklı çalışma süresine sahip katılımcıların liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma algısı benzer düzeydedir. Sonuç olarak araştırmada geliştirilen H7 ve H8 hipotezleri reddedilmiştir.

5.5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tablo 17. Liderlik Tarzları ile Sinizm ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki

	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	Minör Sanal Kaytarma	Major Sanal Kaytarma
Dönüşümcü Liderlik	1							
Etkileşimci Liderlik	0,838**	1						
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	-0,234**	-0,122	1					
Bilişsel	-0,203**	-0,175**	0,320**	1				
Duyuşsal	-0,244**	-0,241**	0,320**	0,567**	1			
Davranışsal	-0,217**	-0,201**	0,204**	0,304**	0,499**	1		
Minör Sanal Kaytarma	-0,088	-0,099	0,093	0,213**	0,301**	0,323**	1	
Major Sanal Kaytarma	-0,138*	-0,140*	0,150*	0,175**	0,374**	0,298**	0,719**	1

** ve * sırasıyla %1 ve %5 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlılığı göstermektedir.

Tablo 17'de liderlik tarzı, sinizm ve sanal kaytarma ölçeği boyutları arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü, etkileşimci boyutları ile sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları, sanal kaytarma ölçeğinin major sanal kaytarma boyutu arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu ile bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları, sanal kaytarma ölçeğinin major sanal kaytarma boyutu arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna karşın sanal kaytarma ölçeğinin minor sanal kaytarma boyutu ile liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü, etkileşimci boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

5.6. HİPOTEZ TESTLERİ

Tablo 18. Liderlik Tarzlarının Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Bağımlı Değişken: Bilişsel					
(Sabit)	2,333	0,318		7,348	0,000
Dönüşümcü Liderlik	-0,062	0,118	-0,059	-0,521	0,603
Etkileşimci Liderlik	-0,091	0,112	-0,090	-0,812	0,418
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,285	0,060	0,296	4,787	0,000
Sig.	0,000				
F	11,523				
R ²	0,112				

Tablo 18’de regresyon analiziyle liderlik tarzlarının sinizm ölçeğinin bilişsel boyutu üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Geliştirilen model sonucunda; tam serbestlik tanıyan liderliğin bilişsel boyut üzerinde etkili olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Başka ifade ile tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sinizm ölçeğinin bilişsel boyutu da artmaktadır. Bu yüzden araştırmada geliştirilen H1.1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik sinizm ölçeğinin bilişsel boyutu üzerinde etkili değildir ($p>0,05$). Bu yüzden araştırmada geliştirilen H2.1 ve H3.1 hipotezler reddedilmiştir.

Tabloda tam serbestlik tanıyan liderlik değişkenine ait Standartlaşmış regresyon yükü (Beta= 0,296), Standartlaşmamış regresyon yükü (B= 0,285) olduğu görülmektedir. Burada her bir tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı davranışının bilişsel sinizmi 0,285 puan arttırdığını söylenebilmektedir. Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı bilişsel sinizmi anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($p<0,001$). Aynı zamanda tam serbestlik liderlik tarzı ile bilişsel sinizm arasında pozitif (0,285) bir ilişki bulunmaktadır. T değerinden bu ilişkinin anlamlı olduğunu görülmektedir (T= 4,787, $p=0,000$). R² değerinden bilişsel boyut üzerindeki değişiklerin % 11,2’sinin liderlik tarzları ile açıklandığı görülmektedir.

Tablo 19. Liderlik Tarzlarının Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Duyuşsal	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,177	0,311		6,997	0,000
Dönüşümcü Liderlik	-0,012	0,116	-0,011	-0,101	0,919
Etkileşimci Liderlik	-0,197	0,110	-0,196	-1,795	0,074
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,280	0,058	0,293	4,804	0,000
Sig.	0,000				
F	13,860				
R ²	0,133				

Tablo 19’da liderlik tarzlarının sinizm ölçeğinin duyuşsal boyutu üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz sonucunda; tam serbestlik tanıyan liderliğin duyuşsal boyut üzerinde etkili olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Başka ifade ile tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sinizm ölçeğinin duyuşsal boyutu da artmaktadır. Bu yüzden araştırmada geliştirilen H1.2 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik sinizm ölçeğinin duyuşsal boyutu üzerinde etkili değildir ($p > 0,05$). Bu yüzden araştırmada geliştirilen H2.2 ve H3.2 hipotezleri reddedilmiştir. Tabloda tam serbestlik tanıyan liderlik değişkenine ait Standartlaşmış regresyon yükü (Beta= 0,293), Standartlaşmamış regresyon yükü (B= 0,280) olduğu görülmektedir. Burada her bir tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı davranışının duyuşsal sinizmi 0,280 puan arttırdığını söyleyebiliriz. Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı duyuşsal sinizmi anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($p < 0,001$). Aynı zamanda tam serbestlik tarzı ile bilişsel sinizm arasında pozitif (0,280) bir ilişki bulunmaktadır. T değerinden bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir (T= 4,804, $p = 0,000$). R² değerinden duyuşsal boyut üzerindeki değişikliklerinin % 13,3’si liderlik tarzları ile açıklandığı görülmektedir.

Tablo 20. Liderlik Tarzlarının Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Davranışsal	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,353	0,285		8,245	0,000
Dönüşümcü Liderlik	-0,078	0,106	-0,085	-0,732	0,465
Etkileşimci Liderlik	-0,098	0,101	-0,110	-0,970	0,333
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,144	0,054	0,170	2,687	0,008
Sig.	0,000				
F	6,715				
R ²	0,064				

Tablo 20’de liderlik tarzlarının sinizm ölçeğinin davranışsal boyutu üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz sonucunda; tam serbestlik tanıyan liderliğin davranışsal boyut üzerinde etkili olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Başka ifade ile tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sinizm ölçeğinin davranışsal boyutu da artmaktadır. Bu yüzden araştırmada geliştirilen H1.3 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik sinizm ölçeğinin davranışsal boyutu üzerinde etkili değildir ($p > 0,05$). Bu yüzden araştırmada geliştirilen H2.3 ve H3.3 hipotezleri reddedilmiştir.

Tabloda tam serbestlik tanıyan liderlik değişkenine ait Standartlaşmış regresyon yükü (Beta= 0,170), Standartlaşmamış regresyon yükü (B= 0,144) olduğu görülmektedir. Burada her bir tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı davranışının davranışsal sinizmi 0,144 puan arttırdığını söyleyebiliriz. Aynı zamanda tam serbestlik tarzı ile davranışsal sinizm arasında pozitif (0,144) bir ilişki bulunmaktadır. T değerinden bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir (T=2,687 , $p = 0,008$). R² değerinden davranışsal boyut üzerindeki değişiklerinin % 6,4’ü liderlik tarzları ile açıklandığı görülmektedir.

Tablo 21. Liderlik Tarzlarının Minor Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Minör Sanal Kaytarma	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,987	0,251		7,904	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,018	0,094	0,022	0,188	0,851
Etkileşimci Liderlik	-0,082	0,089	-0,108	-0,924	0,356
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,061	0,047	0,085	1,298	0,195
Sig.	0,244				
F	1,398				
R ²	0,005				

Tablo 21’de liderlik tarzlarının sanal kaytarma ölçeğinin minör sanal kaytarma boyutu üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz sonucunda; liderlik tarzları ölçeğinin tam serbestlik tanıyan liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin minör sanal kaytarma üzerinde etkili olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak geliştirilen model anlamlı değildir ($p=0,244$). Bu yüzden araştırmada geliştirilen H4.1; H5.1 ve H6.1 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 22. Liderlik Tarzlarının Major Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Major Sanal Kaytarma	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,847	0,238		7,772	0,000
Dönüşümcü Liderlik	-0,007	0,088	-0,009	-0,079	0,937
Etkileşimci Liderlik	-0,084	0,084	-0,116	-1,001	0,318
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,092	0,045	0,134	2,065	0,040
Sig.	0,023				
F	3,218				
R ²	0,026				

Tablo 22’de liderlik tarzlarının sanal kaytarma ölçeğinin major sanal kaytarma boyutu üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz sonucunda; tam serbestlik tanıyan liderliğin major sanal kaytarma üzerinde etkili olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Başka ifade ile tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sanal kaytarma ölçeğinin major sanal kaytarma boyutu da artmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik sanal kaytarma ölçeğinin major sanal kaytarma üzerinde etkili değildir ($p>0,05$). Major sanal kaytarma üzerindeki değişikliklerin %2,6’sı liderlik

tarzları ile açıklanmaktadır. Bu yüzden araştırmada geliştirilen H4.2 hipotezi kabul edilmiş buna karşın H5.2 ve H6.2 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablodan tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı değişkenine ait standartlaşmamış regresyon yuku (B= 0,092), standartlaşmış regresyon yuku ise (Beta= 0,134) olduğu goruslmektedir. Burada yapılan her tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı davranışının major sanal kaytarma davranışını 0,092 arttırdığını soyleyebiliriz. Bu değerden tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile major sanal kaytarma arasında pozitif bir ilişkinin olduğu soylenebilmektedir. T değerinden bu ilişkinin anlamlı olduğu goruslmektedir (T=2,065 , P= 0,040).

Tablo 23. Hipotez Sonuçları Tablosu

HİPOTEZ	R²	B	BETA	P	t	KABUL/ RED
H1.1: Serbest bırakıcı liderlik tarzının sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	11,2	0,285	0,296	0,000	4,787	KABUL
H1.2: Serbest bırakıcı liderlik tarzının sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	13,3	0,280	0,293	0,000	4,804	KABUL
H1.3: Serbest bırakıcı liderlik tarzının sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	6,4	0,144	0,170	0,008	2,687	KABUL
H2.1: Dönüşümcü liderlik tarzının sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	11,2	-0,062	-0,059	0,603	-0,521	RED
H2.2: Dönüşümcü liderlik tarzının sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	13,3	-0,012	-0,011	0,919	-0,101	RED
H2.3: Dönüşümcü liderlik tarzının sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır .	6,4	-0,078	-0,085	0,465	-0,732	RED
H3.1: Etkileşimci liderlik tarzının sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır .	11,2	-0,091	-0,090	0,418	-0,812	RED
H3.2: Etkileşimci liderlik tarzının sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	13,3	-0,197	-0,196	0,074	-1,795	RED
H3.3: Etkileşimci liderlik tarzının sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	6,4	-0,098	-0,110	0,333	-0,970	RED
H4.1: Serbest bırakıcı liderlik tarzının minör sanal kaytarma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	0,005	0,061	0,085	0,195	1,298	RED
H4.2: Serbest bırakıcı liderlik tarzının majör sanal kaytarma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	2,6	0,092	0,134	0,040	2,065	KABUL
H5.1: Dönüşümcü liderlik tarzının minör sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	0,005	0,018	0,022	0,851	0,188	RED
H5.2: Dönüşümcü liderlik tarzının majör sanal kaytarma davranışı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	2,6	-0,007	-0,009	0,937	-0,079	RED
H6.1: Etkileşimci liderlik tarzının minör sanal kaytarma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	0,005	-0,082	-0,108	0,358	-0,924	RED
H6.2: Etkileşimci liderlik tarzının majör sanal kaytarma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	2,6	-0,084	-0,116	0,318	-0,001	RED

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi teknolojileri alanında yaşanan hızlı değişimler ve gelişmeler örgütlerde de değişimlere yol açmaktadır. Özellikle bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, kullanılabilir alanların artması ve kolaylaştırma özelliği sebebiyle, iş yaşamında vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Buna karşın bu kullanımlar beklenmeyen sonuçlar olarak bilişim teknolojilerinin amaç dışı kullanılmasına sebep olmaktadır. Bu durum sanal kaytarma kavramı olarak ifade edilen teknolojik cihaz ve internetin örgüt amacı dışında kullanılmasıdır ve yüzden sanal kaytarma örgütün amaçlarından uzaklaşmasına ve yöneticilere ve liderlerine bir tepki gösterme biçimi olduğu söylenebilmektedir. Örgütlerde yaşanan bilgi teknolojilerindeki hızlı kullanım ve değişimin yanısıra Örgütler başarıyı elde etmek için çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olmaktadır ve örgütte karşılıklı ilişkiler mevcuttur. Bu ilişkilerin bazıları olumlu yönde iken bazıları ise örgüte karşı olumsuz tutumlar olan hayal kırıklığı ve güvensizlik şeklinde olabilmektedir. Bu durum örgütlerde bazı yeni kavramların ortaya çıkmasına yol açmış ve sinizm kavramının tartışılmaya başlanmasına neden olmuştur. Örgütsel sinizm çalışanların örgütlerine karşı duyduğu olumsuz düşünce ve davranışları ifade etmektedir. Sinik davranışlar ve sanal kaytarma davranışlarına bakıldığında liderlik tarzları her ikisini de etkileyen bir süreç olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik, liderlik tarzları, liderlikte kullanılan güç kaynakları, liderlik yaklaşımları konuları ile ilgili teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel sinizm ve sanal kaytarma davranışları kavramları ile ilgili teorik çerçeve oluşturulmuştur. Burada örgütsel sinizm değişkenine ait olarak; örgütsel sinizm ve özellikleri, teorileri, boyutları ve örgütsel sinizmin sebep ve sonuçlarına değinilmiştir. Sanal kaytarma davranışları değişkenine ait olarak; sanal kaytarma özellikleri, sınıflandırılması, sanal kaytarma davranışlarına sebep olan etkenler, fırsatlar ve tehditler ve sonuçları konularına değinilmiştir. Aynı zamanda bu bölümde örgütsel sinizm, sanal kaytarma davranışı ve liderlik tarzları arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Liderlik, belli kişi, örgüt ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir kişinin başkalarını yönlendirmesi ve etkilemesidir. Lider olan kişi belli hedefler doğrultusunda izleyicileri davranışa sevk eden kişidir (Koçel, 1998: 116). Liderlik etki ve grup kurma becerisidir ve içerisinde yön verme, başarıları destekleme, iletişim kurma,

vizyon oluşturma, başkalarını etkileme ve farklılıkları yönetebilme gibi özellikler barındırmaktadır (Hogan ve Kaiser, 2005: 173).

Serbest bırakıcı liderler kişisel ya da grup kararlarına tam serbestlik vermektedir. Liderler verilen kararlara minimum derecede katılım sağlamaktadır. Lider takipçilerine gerekli olan çeşitli desteği vermektedir. Burada lider takipçilerin isteği doğrultusunda bilgi verebileceğini onlara belirtmektedir. Lider işle alakalı olan görüşmelerde farklı bir rol içine girmemekte ve lidere sorulmadığı takdirde takipçilerin çalışma faaliyetlerine yönelik olarak fazla yorum yapmamaktadır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2018: 217). Serbest bırakıcı liderlik stilinde lider, yetkisini neredeyse hiç kullanmamaktadır, astları kendi kendilerine bırakmaktadır.

Etkileşimci liderlik tarzında karşılıklı alışveriş mantığı bulunmaktadır. Liderler ödül ve ceza sistemiyle rollerinin yerine getirilmesini ve organizasyona olan bağlılıklarına yarar sağlamaktadır. Liderler bir yandan otoritesini kullanarak takipçilerinin davranışlarını kontrol etmekte diğer yandan takipçilerinin istek, arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar (Ataman, 2001: 469).

Dönüşümcü liderler önceden amaçlananlardan daha fazlasını yapmaya ve çoğunlukla tasarlanandan daha fazlasını yapmaya motive eden liderlerdir (Bass ve Reggio, 2006: 4). Dönüştürücü lider, çalışanlardan beklenen rol ve işleri net bir şekilde belirleyerek çalışanları bir vizyona doğru yöneltme ve yönlendirmeye çalışan liderlik tarzıdır (şimşek ve Çelik, 2018: 654).

Sinizm kavramı; kuşkuculuk, itimsizlik, güven problemi, inançsızlık, kötümserlik, negatiflik gibi olumsuz ifadelerle ilişkili olup, ifadenin günümüzdeki anlamı, insanın noksanlıklar bulan, zor beğenen ve esprili yönler de içeren biçimiyle eleştiren ve ayrıca kıymetsiz gözle bakan yönü öne çıkmaktadır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 403). İnsanların sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanan ve buna bağlı olarak herkesi çıkarıcı olarak gören kişilere ‘sinik’ ve bunu açıklamaya çalışan düşünce tarzına ise ‘sinizm’ denilmektedir. Sinizme bağlı temel inanış; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin bireysel menfaatlere kurban edilmesi yönündedir (James, 2005:1). Sinizm, ‘güvensizlik’, ‘kötümserlik’, ‘kuşkuculuk’, ‘inançsızlık’, ‘negatiflik’ ifadelerine benzer anlamlara sahip olmakla birlikte, modern anlamda, kusur bulan, zor beğenen ve eleştirici kişi anlamı baskın olmaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78).

Sanal kaytarma örgütte bilişim teknolojilerinden faydalanmanın işgörenin kendisine verilen internet haklarını suiistimal ederek çalışma saatleri içerisinde örgüte ait interneti, kendisine ait elektronik postalarına bakmak ve iş ile alakalı olmayan internet sayfalarına bakma gibi interneti kötüye kullanmaya yönelik gönüllü davranışlardır. Teknolojik gelişmelerin artış hızına bakıldığında, sanal kaytarmanın yalnız örgütün internet erişim imkânları ile değil, örgütsel ve kişisel internet olanağı sağlayan bütün aygıtlarla yapılan kaytarma tutumlarını ifade etmektedir (Kaplan ve Öğüt, 2012: 4). Sanal kaytarma, işgörenlerin internet uygulamalarının mesai zamanları içinde örgüt amaçları dışında kullanmalarına yönelik davranışlarıdır (Lim, 2002:675).

Bu araştırmada liderlik tarzları, sinizm ve sanal kaytarma davranışları ile ilgili alan yazın incelendikten sonra liderlik tarzlarının sinizm ve sanal kaytarma davranışlarına etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışmanın alt amacı olarak çalışanların demografik özelliklerine göre yöneticilerin dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarını algılamaları ile işgörenlerin sanal kaytarma davranışları ve sinik davranışları arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla Afyonkarahisar il merkezinde yer alan belediye çalışanlarından beyaz yakalılar üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda üçüncü bölümde bazı analizler yapılarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, belediyede liderlik tarzları ölçeğinin boyutlarından en yüksek ortalama Dönüştürücü Liderlik tarzıdır. Örgütsel sinizm tutumlarına yönelik, belediye çalışanlarının sergiledikleri sinizm davranışlarının boyutları karşılaştırıldığında belediyede sinizm ölçeği boyutlarından en yüksek ortalama Bilişsel sinizm boyutuna yöneliktir. Sanal kaytarma ölçeklerinin boyutları karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya sahip sanal kaytarma boyutu Minör Sanal Kaytarma davranışına yöneliktir.

Cinsiyet değişkenine yönelik belediye çalışanlarının liderlik tarzları puanları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Bu bulgu Tozal'ın (2015), Özgenel ve Hıdıroğlu (2019), Eryeşil (2012), Özgenel ve Hıdıroğlu (2019), Abu Tineh, Khasawneh ve Omary (2009) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Çalışma süresine göre belediye çalışanlarının liderlik tarzlarında kişiler arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu bulgu Hıdıroğlu (2018), Eryeşil (2012), Döş (2014), Dalgıç (2015), Özgenel ve Hıdıroğlu (2019) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yaş değişkenine göre belediye çalışanlarının liderlik tarzları

puanlarında çalışanlar arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu bulgu Hıdıroğlu (2018), Eryeşil (2012) ve Cansüngü (2016) yapmış oldukları çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine yönelik belediye çalışanlarının örgütsel sinizme göre bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, Hıdıroğlu (2018), Erdost ve arkadaşları (2007), Özgenel ve Hıdıroğlu (2019), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Güzeller ve Kalağan (2010), ve Sur (2010) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Çalışma süresi değişkenine yönelik belediye çalışanlarının örgütsel sinizmin toplam çalışma süresi değişkeni yönünden örgütsel sinizmin boyutlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, Hıdıroğlu ve Özgenel, M. (2019), Mahmood ve Sak (2019), Kalağan ve Güzeller (2010), Yavuz ve Bedük (2016) ve Hıdıroğlu (2018) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Belediye çalışanlarının örgütsel sinizmin yaş değişkeni yönünden örgütsel sinizmin boyutlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Tokgöz ve Yılmaz (2008), Kalağan ve Güzeller (2010), Mahmood ve Sak (2019) ve Demir'in (2017) yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Örgütsel sinizmin medeni duruma göre değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç Yavuz ve Bedük (2016) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonucunda belediye çalışanlarının minör sanal kaytarma davranışının puan ortalamasının, majör sanal kaytarmaya oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo. 11). Bu sonuçlara göre, katılımcıların çalışma saatleri içerisinde daha çok minor sanal kaytarma davranışları sergilediği anlaşılmaktadır. Minör sanal kaytarma davranışları iş saatlerinde, işgörenlerin kendi istekleri ile bilişim araçlarından kendi işleriyle alakası olmayan amaçlar için yararlanılması şeklinde davranışlardır (Ünal ve Tekdemir, 2015: 98). Bu sonuçlar, Örucü ve Yıldız (2014), Kaplan ve Ögüt (2012), Özkalp, Aydın ve Tekeli (2012) ve Lim ve Teo (2005) araştırmaları ile örtüşmektedir.

Araştırmada belediye çalışanlarının minör ve major sanal kaytarma davranışlarına yönelik ifadelerle katılım yönünden cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında, belediye çalışanlarının minör ve major sanal kaytarma davranışlarıyla alakalı düşüncelerinin cinsiyet değişkeni yönünden farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Arslan ve Demir (2016), Özdem ve Demir (2015), Candan ve İnce (2016), Özkalp, Aydın ve Tekeli'nin (2012), Kaplan ve Çetinkaya, (2014), Örucü ve Yıldız,

(2014) ve Ünal ve Tekdemir, (2015) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Akca'nın (2013) ve Vitak ve diğerlerinin (2011) yapmış oldukları çalışmalarda ise sanal kaytarma davranışlarını kullanma sergileme sıklığının cinsiyet yönünden anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmada belediye çalışanlarının minör ve major sanal kaytarma davranışlarına yönelik ifadelerle katılım yönünden çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında, belediye çalışanlarının minör ve major sanal kaytarma davranışlarıyla alakalı düşüncelerinin çalışma süresi değişkeni yönünden farklılaşmadığı gözlenmiştir. Bu sonuç, Akça (2013) ve Ünal, Tekdemir ve Yıldızbaşı'nın araştırmaları ile örtüşmektedir.

Medeni durumuna göre belediye çalışanlarının örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda medeni durum, eğitim durumu ile kişisel ve örgütsel sinizm alt ölçekleri olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç, Efilti ve arkadaşları, (2008), Kalağan, (2009) Sur, (2010) çalışmaları ile örtüşmektedir. Buna karşın medeni duruma göre sinizm ölçeğinin bilişsel boyutu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu durumda evlilerin bekarlara göre bilişsel boyutunun ortalaması daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitim durumuna göre belediye çalışanlarının örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu sonuç, Erdost ve arkadaşları (2007) ve Güzeller ve Kalağan (2008) çalışmaları ile örtüşmektedir. Güzeller ve Kalağan (2008) çalışmasında ise yüksek lisans veya doktora mezunu kişilerin, ön lisans mezunu olan kişilere oranla, çalıştıkları örgütlere yönelik olumsuz tutumlarının daha çok olduğu görülmüştür. Erdost ve arkadaşları (2007) çalışmasında eğitim durumu meslek yüksek okul olan kişilerin, lisans eğitimi mezunlarına oranla daha sinik davranış sergileme eğilimde oldukları görülmüştür ancak bu çalışmalarla örtüşmeyen çalışmalar da bulunmaktadır.

Major kaytarma boyutunun eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü, etkileşimci, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları, sinizm ölçeğinin duyuşsal, davranışsal boyutları, sanal kaytarma ölçeğinin minör ve major kaytarma boyutları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Buna rağmen

medeni duruma göre sinizm ölçeğinin bilişsel boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Araştırmada çalışanların liderlik tarzlarının sinizmin bilişsel boyutu üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, tam serbestlik tanıyan liderliğin bilişsel boyut üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Burada tam serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin arttıkça sinizm ölçeğinin bilişsel boyutunun da arttığı söylenebilmektedir. Bu yüzden H1.1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada çalışanların Liderlik Tarzlarının Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisini incelemek için yapılan analiz sonucuna göre, tam serbestlik tanıyan liderliğin duyuşsal boyut üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Başka ifade ile tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sinizm ölçeğinin duyuşsal boyutunun da arttığı söylenebilmektedir. Bu yüzden araştırmada geliştirilen H1.2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç daha önce Hıdıroğlu (2018) ve Özgenel ve Hıdıroğlu (2019) tarafınan yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Ankete katılan çalışanların liderlik tarzlarının sinizmin davranışsal boyutu üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonucuna göre, tam serbestlik tanıyan liderliğin davranışsal boyut üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Başka ifade ile tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sinizm ölçeğinin davranışsal boyutu da artmaktadır. Bu yüzden araştırmada geliştirilen H1.3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç daha önce Hıdıroğlu (2018) ve Özgenel ve Hıdıroğlu (2019) tarafından yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Ankete katılan çalışanların liderlik tarzlarının major sanal kaytarma üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonucuna göre, tam serbestlik tanıyan liderliğin major sanal kaytarma üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Başka ifade ile tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sanal kaytarma ölçeğinin major sanal kaytarma boyutu da artmaktadır. Bu bağlamda H4.2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmaların buguları ile örtüşmektedir. Yapılan bu araştırma genel olarak alanyazında konu olarak ve elde edilen bulgular yönünden çok az sayıda olan literatüre bir katkı niteliğinde olmuştur.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulardan yola çıkarak, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal değişkenleri etkilediği görülmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik davranışları

arttıkça çalışanların sinizm davranışlarının da attığı görülmektedir. Serbestlik tanıyan liderlikte liderler, kişisel ya da grup kararlarına tam serbestlik vermekte, işle alakalı olan görüşmelerde farklı bir rol içine girmemekte, liderler kendilerine sorulmadığı takdirde takipçilerin çalışma faaliyetlerine yönelik olarak fazla yorum yapmamakta ve bu tarz liderler yetkisini neredeyse hiç kullanmamaktadır çünkü çalışanları kendi hallerine bırakmaktadır. Bilişsel sinizm boyutunda çalışanların örgütlerinin hakkaniyet, doğruluk, güvenilirlik ve dürüstlük kuralları gibi kuralları uygulamadıkları yönünde inançları bulunmaktadır (Aslan ve Boylu, 2014: 35). İş ortamında serbestlik tanıyan liderlik tarzının uygulanması belediye çalışanlarının bilişsel sinizm boyutunun artışına sebep olmaktadır. Ayrıca serbestlik tanıyan liderlik tarzının görülmesi durumunda belediye çalışanları açısından, bu durumda major sanal kaytarma davranışları olarak gösterilen yetişkin odaklı olduğu sayfaların takip edilmesi, internette sohbet odalarına dahil olunması, bahis ve kumar içerikli sayfalara girilmesi, oyun oynanması ve izin almadan müzik veya birtakım programların indirilmesi önemli sanal kaytarma davranışları olan olumsuz davranışların artışına neden olmaktadır.

Örgüt ortamında kontrol ve denetim sağlayacak ve sinizm ve sanal kaytarma davranışları gibi olumsuz davranışları engelleyecek bir liderlik tarzının belirlenmesi ve liderlerin sinizm ve sanal kaytarma davranışlarını fark etmeye ve bu davranışları azaltmaya ilişkin tutumlar geliştirmeleri ve bu yönde sinizm ve sanal kaytarma davranışlarının görülme derecesini azaltacak eğitimler vermeleri, kontrolün yapılması ve liderlerin bu yönde çalışmalar yapması fayda sağlayacaktır. Belediye kurumları şehirlerin gelişmesi, planlanması, estetik düzen açısından büyümesi ve ilerlemesi için öncülük eden önemli kurumlardan birisidir. Bu yüzden belediyeler ülkenin gelişmesi bakımından son derece önem arz etmektedir. Bu sebeplerden dolayı belediye yöneticilerinin ileriye dönük düşüncelere sahip olmaları, kendilerini liderlik konusunda da geliştirmeleri ve gerekli olan bilgi donanımına sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanlarının daha verimli, aktif ve yüksek iş performansına sahip olmaları için gereken tüm çabaları göstermeleri gerekmektedir. Bu durum belediyeye ait araçların belediye amaçları için kullanımını arttırarak üretim, gelişim ve verimliliği de arttıracaktır. Ayrıca belediye çalışanlarının sinik davranışlarını azaltmaya yönelik çalışmaların yapılması da lider, örgüt amaçları ve çalışan arasındaki koordinasyonu düzenleyerek performans ve verimliliği arttıracaktır. Aynı zamanda çalışanlarını da bu konuda bilgilendirmeleri ve örgütsel davranışlarını geliştirmeye ve iletişim ve

teknolojik araçların örgüt amaçları için etkin kullanılması yönünde ne faydalar sağlanacağına yönelik bilgilerin verilmesi fayda sağlayacaktır. Bu sayede çalışanların daha sorumluluk sahibi olmaları sağlanacaktır.

Bu araştırma, konuyla ilgili kapsamlı araştırmaların literatürde yaygın olmaması sebebiyle gelecekte yapılacak çalışmalara öncü niteliğindedir. Konuyla alaklı gelecekte yapılacak çalışmalara yol göstermesi amacıyla bu çalışmanın sonuçları ışığında aşağıda belirtilen önerilerde bulunulabilir: Bu araştırmanın verileri, yalnızca Afyonkarahisar İli belediye kurumundan toplanmıştır. Araştırma evreni daha da genişletilerek Türkiyedeki belediyeler için genellemelerde bulunulabilir. Böylelikle Türkiyedeki belediyelerin genel bir profili ortaya çıkabilir. Araştırma farklı sektörlerde yapılabilir. Diğer bir öneri ise anket yöntemi dışında mülakat ve görüşme tekniği yöntemleri uygulanarak da derinlemesine saptamalar ortaya çıkabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Genetic, Social, and General Psychology Monographs. 126 (3), 269-292.
- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A. and Omary, A. A. (2009). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: *The case of Jordanian schools. Journal of Leadership Education*, 7(3), 648-660.
- Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annu Rev. Psychol*, 27-58.
- Andersson, L.M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sigindi, 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.
- Altıntaş, Ç.F. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Anderson, L. M. and Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 18, 449-469.
- 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 ve Demir (2016). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Hemşireler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1625-1637.
- Aslan, F.K. Ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Recreation And Tourism Research*, 1(2), 33-45.
- Akyüz, M.Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, Sayı: 2, 109-119.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. (2. Baskı) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, E.T. ve Demir, H. (2016). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Hemşireler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. 9(2), 1626-1637.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Akgündüz, A. (2001). *Lider Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul: Genç Beyin Yayınları
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümlü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, No:11, 35-51.
- Babadag, M. (2018). İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute* 21(39), 207-239.
- Bakker, Eric D. (2007). Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication, *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 119-136.
- Beugre, C. D. (2002), Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bolat, İ.O., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramında Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

- Bozbayındır, F. ve Kayabaşı, E. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizmin Nedenleri ve Etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1), 211-227.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F.(2012). Hizmetkâr Liderlik. Sütçü İmam Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *K.M.Ü Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(12), 73-84.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. Kahramanmaraş sütçü imam üniversitesi. İ.İ.B.F İşletme Bölümü. Tisk akademi, 138-172.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi.*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6(1), 23-42.
- Bloch, S. & Whiteley, P. (2007). *Kusursuz Liderlik: Liderlik Yeteneklerinizi Geliştirme Yolları*.(Çev: Şensoy, Ü). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bass, B.M. & Reggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. Second Eddition Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey London: Publishers Mahwah.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı).İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bitmiş, M.G. & Ergeneli, A. (2011). Contingency Approach To Strategic Management: A Test of The Mediating Effect Of Leader Member Exchange On The Relationship Between Psychological Empowerment And Job Satisfaction İn 21st Century Workplace.*Procedia Social And Behavioral Sciences* 24, 1143-1153.
- Bolat, T., Aytemiz, A. O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. (7. Baskı). Ankara: Detay yayıncılık.
- Büyükbeşe, T., Çavuşoğlu, S. ve Okun, O. (2019). Otantik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bingöl Üniversitesi Örneği.*Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 195-225.
- Cansüngü, O. (2016). *İlk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi.*Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 194-213.
- 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*, 463-484.
- Can, H., Doğan, T. ve Yaşar, A.D. (2002). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. (13. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*.Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Azizoglu, Ö.A. ve Aydın, E.M. (2015). *Örgütsel Davranış*. (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Candan, H. ve İnce, M. (2016). Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.

- Çavuşoğlu, S. ve Palamutçuoğlu, B.T. (2017). İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 430-444.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: Otantik Liderlik tarzı Transformasyonel Liderlik biçimi ve Karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(3), 59-71.
- Coşkun, G. ve Vural, B.A. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15 (1), 79-89.
- Çelik, T. O. ve Üstüner, M. (2018). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Politika Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-19.
- Çetinkaya, F.F. (2018). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi*. Ahi Evran Üniversitesi. *İşletme araştırmaları Dergisi*, 652-674.
- Çetinkaya, F.F. ve Özkara, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 9, 72-9.
- Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider-üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkisi ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce Anabilim Dalı. İstanbul.
- Çelikten, Y. (2018). *Eğitim, Örgüt ve Liderlik*. (2. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çekmecelioglu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35-58.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası. Sosyal Yayınları.
- Çorbacıoğlu, S. ve Dal, L. (2014). Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-üye Etkileşim İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.
- Dalgıç, E. (2015). Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi. Doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy Of Management Review*, 23(2), 342-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished master's thesis. University of Maastricht.
- Demir, K. (2017). Örgütsel Sinizm, Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel Davranış ve Yönetimi İçinde*, (2.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, 47-80.
- Doorn, O.N. (2011). Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework. TUE. Department Industrial Engineering and Innovation Sciences. Series Master Theses Innovation Management.
- Dubrin, A.J. (2012). *Essentials of Management*. South Western.

- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*, Unpublished (Doctoral Dissertation). Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.
- Efeoğlu, E.İ. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Gökberk, M. (2000). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde yönetim ve Organizasyon*. (6. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.
- Ekici, K.M. (2013). *Yönetim becerileri*. Ankara: Savaş yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım A.Ş. 12. Baskı. İstanbul.
- Erarşlan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-32.
- Erben, G. ve Güneşer, A. (2008). The Relationship Between Paternalistic And Organizational Commitment. Investigating The Role Of Climate Regarding Ethics. *Journal Of Business Ethicd*, 955-968.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. Sayı: 26, 21-31.
- Erengil, C. ve Özbay, A. (2005). *Vizyoner Liderlik İle Kendi Kendinizin Lideri Olun*. İstanbul: Armoni Yayıncılık.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). Paternalist Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? *Bir Özel Hastane Uygulaması*. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, 594-598.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- 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. Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, *University of Nebraska-Lincoln*, 342-372.
- George, J.M. & Jones, R.G. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior . *Sixth Addition. Prentice Hall is an Imprint of Pearson*. ABD.
- 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.
- Gökberk, M. (2000). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2003). *Yeni Liderler*. (2. Basım). (Çev: Deniztekin, O. ve Nayır, F.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. (4. Baskı). Ankara: Nobel akademik Yayıncılık.
- Günay, M. (2017). Sanal Kaytarma. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Dergisi*, 1-24.
- James, M.S. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. *The Florida State University College Of Business*.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi. Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*. (Çev: Anıl, İ. ve Doğan, B.). İstanbul: Beta Basım. A.Ş.
- Hogan, R. & Kaiser, B. R. (2005). *What We Know About Leadership Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

- Kalağan, G. ve Güzeller, C. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, 83-97.
- Kalay, F., Oğrak, A. ve Bal, V. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Kaplan, M. ve Ögüt, M. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77 – 92.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.
- Karcıoğlu, M.S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Akü İibf Dergisi*, 17(1), 19-34.
- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel Sinizm bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*. (2. Basım). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler. Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*. İstanbul: Kalder yayınları.
- Kerse, G., Soyalm, M. ve Karabey, C.N. (2016). Kişi-Örgüt Uyumu, Nötrleştirme ve Algılanan Yönetici Desteğinin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 100-113.
- Kılıç, R., Keklik, B. Ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi. Yönetim ve ekonomi Dergisi*, 2(2), 249-268.
- Kızanaklı, M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Kiazad, K., Restubog, L.S., Zagenczyk, T.J., Kiewitz, C. & Tang, R.L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors Machiavellianism and subordinates perceptions of abusive supervisory behavior, 512-519.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği, Klasik, Modern, Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar*. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan yayınları.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2012). İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 1309-8012.
- Küçük, K. ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkar Liderlik: Gandhi Örneği. Kuram ve Uygulama. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 81-93.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101 – 122.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2012). İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 287-295.
- Lambert, S.J. (1991). The Combined Effects Of Job And Family Characteristics On The Job Satisfaction, Job Involvement, And Intrinsic Motivation Of Menm And Women Workers. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 12, 341-363.

- Lim, V. (2002). The It Way Of Loafing On The Joh: Cyherloafing, Neutralizing And Organizational Justice. *Journal Of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 23, 675-694.
- Lim, V. & Teo,T.S. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore An exploratory study. *Information & Management*, 1081–1093.
- Lobnikar, B. & Pagon, M. (2004). He Prevalence and The Nature of Police Cynicism in Slovenia.From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice. Edited By: Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek). *The Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia.* p.p: 1-9.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior, an Evidence-Based Approach.* George Holmes Distinguished Professor of Management, University of Nebraska. Twelfth Edition.
- Hidroğlu, A. (2018). *Okul M¼d¼rlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri İle Örg¼tsel Sinizm Arasındaki İlişki: Tekirdağ Örneği.* (Y¼ksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Mahmood, S. M. R. (2019). Okul öncesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi.*Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(5), 2243-2259.
- Meydan, C.H. , Dirik, D. ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin güç Kaynakları ve iş performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rol¼. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dergisi*, 25(1), 75-92.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma.* (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ İşletme Anabilim, Adana.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization.* Maastricht: Maastricht University Press.
- Navia, L. E. (1996). *Classical Cynicism: A Critical Study.* Greenwood Press. London.
- İnce, M. ve Gül, H. (2011). The Relation of Cyber Slacking Behaviors with Various Organizational Outputs: Example of Karamanoğlu Mehmetbey University. *European Journal of Scientific Research*, 52(4), 507-527.
- Öm¼rg¼lşen, M. ve Sevim, L.(2005). Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literat¼r¼ndeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma.*Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 1-13.
- Ör¼c¼, E. ve Aksoy, M. (2017). Sanal Kaytarma Ve Beş Büyük Kişilik Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi*, Sayı 30, 265-282.
- Ör¼c¼, E. ve Yıldız, H. (2014). İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma. *14(1)*, 99-114.
- Özcan, H.M. (2019). *Kişilik Özellikleri İle Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişkide Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun (Gkk) Rol¼.* (Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Eskişehir.
- Özdemir, H.Ö. (2017). *Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma Ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri.* (Doktora Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.

- Özdevecioğlu, M: (2004). Duygusal Olaylar teorisi Çerçevesinde Pozitif Ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.*Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 181-202.
- Özdem, G. ve Demir, A. (2015). Okul Yöneticilerinde Sanal Kaytarma Davranışı. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 1029-1042.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özkalp, E., Aydın, U., Tekeli, S. (2012). Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma ve İş İlişkilerine Etkileri. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 18-33.
- Özgenel, M. ve Hıdıroğlu, A. (2019). Liderlik Stillerine Göre Ortaya Çıkan Bir Tutum: Örgütsel Sinizm. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 20(2), 1003-1043.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider –Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: *Ampirik Bir İnceleme. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Öz, E. ve Kılıç, B. (2010). Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. *18.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Bildirileri: Çukurova Üniversitesi*, 681-688.
- Öztürk, U.C. (2015). Bağlantıda Kalmak Ya Da Kalmamak İşte Tüm Korku Bu: İnternetsiz Kalma Korkusu Ve Örgütsel Yansımaları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(7), 629-638.
- Paglis, L. & Green, S.G. (2002). Leadership Self-Efficacy and Managers Motivation For Leading Change. *Journal Of Organizational Behavior* 5. *Organization Behavior*: 23, 215-235.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey Blanchard Modeli. *Yönetim Dergisi*, 4(16), 19-22.
- Pelit, E. ve Pelit, N. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2011). *Organizational Behavior*. 14. Baskı. (Çev: Erdem, İ. (2017) Ankara :Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robinsen, S. & Bennet, R.J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V.M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa aktüel Yayınları.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Saraç, S.H. ve Kırmızı, Ö. (2011). Eğitim, Beklenti Kuramı ve Güdülenme. *Mediterranean Journal Of Humanities*, 1(1), 171-179.
- Sezgin, O. B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45), 411-438.
- Saruhan, C.Ş. ve Yıldız, M.L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Saruhan, C.Ş. ve Yıldız, M.L. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.

- Sur Ö. (2010) Örgütsel Sinizm: *Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi. Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şimşek, M.Ş., Çelik. A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (9. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, A. ve Eroğlu, Ö. (2013). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tan, M. ve Demir, M. (2018). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research, Volume 4*(1), 49-68.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tombul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, *Pamukale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-98.
- Taylor R. B. (2003), Leadership is a Learned Skill, Family Practice Management, October. Page: 43-48.
- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılanma Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(4), 959-979.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir Ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Topçu, M.K., Beğenirmiş, M. ve Turgut, E. (2017). Örgütsel Sinizm, Zorunlu Örgütsel Yönelik İmalat Sanayide Bir Uygulama. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi*, 24(2), 505-523.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Dalı (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim, İstanbul.
- Thomas, N. (2004). *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. Printed in India by Replika Press, Londra.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tuncer, D., Ayhan, D.Y. ve Varoğlu, D. (2018). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. (9. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tutar, H. ve Erdönmez, C. (2005). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. (6. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünal, M. (2012). *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ünal, Ö.F., Tekdemir, S. ve Yıldızbaş, S. (2015). Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Amaçları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 515-534.
- Ünsar, C. ve Alkın, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Tayfun, A. ve O. Çatır. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347- 365.

- Tozal, B. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Werner, İ. (1993, Çev: Üner, V). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Vitak, J., Crouse, J., & LaRose, R. (2011). Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751-1759.
- Yalçınkaya, A. (2014). Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *Anadolu Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü*, 16(3), 106-130.
- Yahyagil, M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *Yönetim Dergisi*, Sayı: 47, 1-34.
- Yağcı, M. ve Yüceler, A. (2016). Kavramsal Boyutlarıyla Sanal Kaytarma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(2), 663-673.
- Yavuz, A. ve 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., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 2, 18-39.
- Yıldırım, K.S. (2016). *Etik İklim Ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü* (Dalı doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim, Erzurum.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve Ateş, H. (2015). Sanal Kaytarma Davranışlarının Sergirilmesinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü Var Mıdır? *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(2), 55-66.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir İnceleme*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yukl, G. (Çeviren: Şahin Çetin ve Resul Baltacı) . (2018). *Leadership İn Organization*. (8. Basım). (Çev: Çetin, Ş. ve Baştaşı, B). Ankara: Nobel Akademik ve Yayıncılık.
- Zagenczyk, T.J. (2006). *A Social Influence Analysis Of Perceived Organizational Support*. University Of Pittsburgh Katz Graduate School Of Business. Submitted to the Graduate Faculty of the Katz Graduate School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik. Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Xirasagar, S. (2008). Transformational, Transactional and Laissez- Faire Leadership Among Physician Executives. *Article İn Journal Of Health Organization And Management*, 599- 613.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler bulunmuş olduğunuz kurumda, liderlik tarzları, sinizm ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik, bilimsel bir araştırma ile alakalıdır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, bilimsel ahlaka uygun bir şekilde saklı tutularak değerlendirilecek ve araştırma dışında başka bir kaynakta kullanılmayacaktır.

Çalışmanın sonucunun etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve bilime hizmet edebilmesi için aşağıdaki sorulara samimi ve doğru bir şekilde yanıt vermeniz gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerinde isim belirtmeyiniz.

Değerli zamanınızı ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Gülizar POLAT

NOT: Lütfen ankete başlamadan önce aşağıdaki yer alan demografik özelliklerinize yönelik soruları cevaplandırınız.

1.Cinsiyetiniz ?

1) Erkek 2) Kadın

2. Medeni Durumunuz ?

1) Evli 2) Bekar

3. Hangi yaş aralığındasınız?

1) 20-29 yaş 2) 30-39 yaş 3) 40-49 yaş 4) 50 yaş ve üzeri

4. Eğitim durumunuz nedir?

1) Ortaöğretim 2) Önlisans 3) Lisans 4) Lisansüstü

5. Şuan çalıştığınız işyerindeki çalışma süresiniz ?

1) 2 yıldan az 2) 2-5 yıl 3) 6-10 yıl 4) 11-15 yıl 5) 16 yıl ve üzeri

6. Çalıştığınız Birim ?

	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların bağlı olduğunuz birim Amirinize ne ölçüde uyduğunu gösteren şıklardan sadece bir tanesini işaretleyiniz. (X)	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
2.	Kişisel çıkarların peşinde değildir.	1	2	3	4	5
3.	Yöneticime saygı duyarım.	1	2	3	4	5
4.	Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür.	1	2	3	4	5
5.	Yöneticim konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar	1	2	3	4	5
6.	Ahlaki değerleriyle örnek olur	1	2	3	4	5
7.	Değerlendirme yaparken etik/ahlaki değerleri göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
8.	Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar	1	2	3	4	5
9.	Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
10.	Davranışları güven uyandırır.	1	2	3	4	5
11.	Coşkulu bir biçimde konuşur	1	2	3	4	5
12.	Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır	1	2	3	4	5
13.	Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	1	2	3	4	5
14.	Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.	1	2	3	4	5
15.	Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.	1	2	3	4	5
16.	Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	1	2	3	4	5
17.	Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.	1	2	3	4	5
18.	Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	1	2	3	4	5
19.	İyi bir öğretmen ve koçtur.	1	2	3	4	5
20.	Hepimizi bireysel olarak tanır.	1	2	3	4	5
21.	Görevlerimizi başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize söyler.	1	2	3	4	5
22.	Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur	1	2	3	4	5
23.	Başarılarımızı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
24.	Başarılarımızın farkında olur	1	2	3	4	5
25.	Hatalarımızın üzerine durur.	1	2	3	4	5
26.	Hatalarımızı arar ve ona odaklanır.	1	2	3	4	5
27.	Yanlışlarımızı takip eder.	1	2	3	4	5
28.	Kusurlarımızın üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
29.	Sorun ciddi ise harekete geçer.	1	2	3	4	5
30.	Olaylar başarısızlıkla sonuçlandığında	1	2	3	4	5

	harekete geçer					
31.	Olaylar kırılma noktasına gelmedikçe karışmaz.	1	2	3	4	5
32.	Sorunlar kötü bir hal aldığıında/kronikleşince harekete geçer	1	2	3	4	5
33.	İşe girişmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
34.	Ne zaman ihtiyaç olursa ortada yoktur.	1	2	3	4	5
35.	Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
36.	Sorularımızın cevaplarını sürekli geciktirir.	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların kurumuzda ne sıklıkla meydana geldiğini gösteren seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için sadece bir kutuyu işaretleyiniz (X)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	1	2	3	4	5
3.	Çalıştığım kurumda söylenen bir uygulamanın, gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4.	Çalıştığım kurumda çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5.	Çalıştığım kurumda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	1	2	3	4	5
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.	1	2	3	4	5
12.	Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
13.	Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

	Çalıştığınız kurumda mesai saatleri içinde internet kullanımı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olan şıklardan sadece bir tanesini işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşle ilgili olmayan kişisel e-postalarımı kontrol ederim	1	2	3	4	5
2.	İşle ilgili olmayan kişisel e-postalar gönderirim.	1	2	3	4	5
3.	İnternette haber sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
4.	Borsa ve yatırım ile ilişkili web sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
5.	İnternette arkadaş bulma sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
6.	Spor sitelerini ziyaret ederim	1	2	3	4	5
7.	İşimle ilgili olmayan e-postalar alırım.	1	2	3	4	5
8.	Banka ve finans sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
9.	Kişisel ihtiyaçlarım için online alışveriş yaparım.	1	2	3	4	5
10.	Online açık arttırma sitelerini ziyaret ederim (ebay vb).	1	2	3	4	5
11.	Anlık mesaj alır ve gönderirim.	1	2	3	4	5
12.	Online oyunlar oynarım.	1	2	3	4	5
13.	Sohbet odalarına katılırım (massenger vb.).	1	2	3	4	5
14.	Haber veya bülten gruplarını ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
15.	Seyahat acentelerinde ve otellerden online rezervasyon ve kayıt yaparım.	1	2	3	4	5
16.	Sanal toplulukları ziyaret ederim (forum vb).	1	2	3	4	5
17.	Kişisel web sitelerini düzenlerim.	1	2	3	4	5
18.	İnternette müzik indiririm.	1	2	3	4	5
19.	İş arama ve istihdam ile ilgili siteleri ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
20.	Bahis sitelerini ziyaret ederim (iddia, nesine.com vb).	1	2	3	4	5
21.	Blogları (kişisel günlükleri) okurum.	1	2	3	4	5
22.	Erişkin sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Gülizar POLAT Şanlıurfa'nın Viranşehir ilçesinde doğdu. İlköğretimini Göl İlköğretim okulu'nda tamamladı. Eğitim hayatına Viranşehir Anadolu Lisesi'nde devam etmiştir. Daha sonra Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Uzmanlık Alanından 2014 yılında mezun olmuştur. 2017-2020 Eğitim Öğretim yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Eğitimine başlamıştır.

