

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

İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKA
ALGISININ ARACILIK ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gül SEZGİN

Balıkesir, 2019

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

İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKA
ALGISININ ARACILIK ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gül SEZGİN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Tamer BOLAT

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201312549007 numaralı Gül SEZGİN'in hazırladığı "İşletmelerde Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderlik ile Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Politika Algısının Aracılık Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 25.02.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

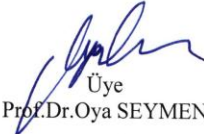
Başkan
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ



Üye
Prof. Dr. Tamer BOLAT
(Danışman)



Üye
Prof. Dr. Oya SEYMEN

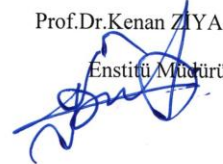


Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

25.02/2019

Prof. Dr. Kenan ZİYA TAŞ

Enstitü Müdürü



ÖN SÖZ

Bu çalışmada; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları ile örgütsel sinizm ve örgütsel politika algısına ilişkin teorik bilgiler açıklanarak, banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilen uygulamalar ile çalışmada ortaya konulan hipotezler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda görülmüştür ki etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi vardır.

Günümüz şartlarında en değerli şeyin zaman olduğu ve bu kıymetli zamanını bana ayırmakta bir an bile düşünmeyen çok kıymetli danışmanım Prof.Dr.Tamer BOLAT'a, gerekli bilgi seviyesine ulaşmam ve alımda donanım kazanmam için her daim ışıkları ve bilgileriyle beni aydınlatan Prof.Dr.Oya SEYMEN, Prof.Dr.Oya İnci BOLAT ve Dr.Öğr.Üyesi H.İbrahim ÖZMEN'e, şahsıma olan güvenleri ile beni her zaman destekleyen bana inanan Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Fakültesi İdari ve Akademik Personeline teşekkürlerimi borç bilirim.

Bu günlere gelmemde manevi desteğini esirgemeyen iyi insanların hala varolduğuna inancımı arttıran can dostum, güzel yüreklim Ceyda KARATAŞ'a, bu hayatta sahip olabileceğim en değerli varlığım aileme, sırtımı yasladığım azmi ve kararlılığı ile bana örnek olan canım annem Dilber PINAR'a, her daim yüzümü güldürenim, her vazgeçişimde beni yeniden umutlandıranım, ışığım, yoldaşım eşim Hasan SEZGİN'e şükranlarımı sunarım.

Bu hayatta en güzel duyguyu bana yaşatan ve örnek olmam gerektiğine inandığım güzel kızım, biricğim Aynur Bilge SEZGİN; Tez yazım aşamasında benden beklediğin haklı ilgiyi gösteremedim belki ama büyüyünce beni anlayacağına eminim. Bu süreçte tüm tatlı ve haklı engellemelerine rağmen varlığın bana güç ve mutluluk verdi canım kızım. İyi ki varsın.

Gül SEZGİN
Balıkesir, 2019

ÖZET

İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ ARACILIK ETKİSİ

SEZGİN, Gül

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof.Dr.Tamer BOLAT

2019, 74 Sayfa

İşletmelerin etkin bir şekilde varlığını devam ettirebilmeleri için etkili şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yöneticiler liderlik davranışlarını etkili şekilde kullanabiliyorsa başarıdan ve devamlılıktan söz edilebilir. Bu bağlamda tez çalışmasının amacını dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, örgütsel politika algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin kuramsal ve görgül olarak incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmanın evrenini Karaman, Kocaeli ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 42 banka şubesi oluşturmaktadır. 42 banka şubesinde toplam 850 kişi çalışmakta olup, 367 kişiye anket uygulanmıştır. Sonrasında etkileşimci, dönüşümcü, örgütsel sinizm ve örgütsel politika algısı ölçekleri ile ilgili doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerin yapılmasının ardından hipotezlere ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda etkileşimci, dönüşümcü, örgütsel sinizm ve örgütsel politika algısı arasında istatistikî olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Politika Algısı

ABSTRACT

THE INTERACTION EFFECT OF ORGANIZATIONAL POLICY PERCEPTION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMER AND INTERACTIVE LEADERSHIP AND ORGANIZATION

SEZGİN, Gül

Master Thesis, Department of Business Administration,

Adviser: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2019, 73 Sayfa

Businesses need to be managed effectively so that they can continue to exist effectively. Success and continuity can be mentioned if managers can use their leadership behaviors effectively. In this context, the aim of the thesis study is the theoretical and empirical investigation of the relationship between transactional and transformational leadership, organizational policy perception and organizational cynicism. The universe of this study consists of 42 bank branches operating in the provinces of Karaman, Kocaeli and İstanbul. A total of 850 people were employed in 42 bank branches and 367 people were surveyed. Then, confirmatory and explanatory factor analysis were conducted about the interactional, transformational, organizational cynicism and organizational policy perception scales. After doing descriptive statistics, correlation and regression analyzes for hypotheses were performed. As a result of the analysis, statistically significant results were obtained between transactional, transformational, organizational cynicism and organizational policy perception.

Key Words: Transactional and Transformational Leadership, Organizational Cynicism, Organizational Policy Perception.

İTHAF

Rahmetli Babam Yusuf PINAR'ın
Aziz anısına.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İTHAF	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem.....	1
1.2 Amaç.....	2
1.3 Önem.....	3
1.4 Varsayımlar.....	4
1.5 Sınırlılıklar	4
1.6 Tanımlar.....	4
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1 Liderlik	6
2.1.1 Liderliğin Tanımı ve Güç Kaynakları	6
2.1.2 Liderliğin Temel Özellikleri.....	10
2.2 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Kuramı	11
2.2.1 Etkileşimci Liderlik Kuramı	11
2.2.2 Dönüşümcü Liderlik Kuramı.....	13
2.3 Örgütsel Sinizm Kavramı	17
2.3.1 Örgütsel Sinizmin Boyutları	20
2.3.1.1 Örgütsel Sinizmin Bilişsel (İnanç) Boyutu.....	21
2.3.1.2 Örgütsel Sinizmin Duyuşsal (Duygu) Boyutu.....	22
2.3.1.3 Örgütsel Sinizmin Davranışsal (Davranış) Boyutu	22
2.3.2 Örgütsel Sinizm Türleri	23
2.3.2.1 Kişilik Sinizmi.....	23
2.3.2.2 Toplumsal Sinizm.....	24
2.3.2.3 İşgören Sinizmi.....	24
2.3.2.4 Örgütsel Değişim Sinizmi	24
2.3.2.5 Mesleki Sinizm.....	25
2.4 Örgütsel Politika	25
2.4.1 Örgütsel Politika İle İlgili Kavramlar	27

2.4.1.1 Örgütsel Politika Algısı	27
2.4.1.2 Politik Davranış	31
2.4.1.3 Güç	32
2.4.1.4 Etkileme Taktikleri	33
2.5 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi	34
2.6 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Kuramsal Dayanakları	34
2.6.1 Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi	36
2.6.2 Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi	37
2.6.3 Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi	38
2.6.4 Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi	40
2.6.5 Bilişsel Sinizm ile Duyuşsal - Davranışsal Sinizm İlişkisi	40
2.6.6 Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi	41
2.6.7 Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Politik Algı İlişkisi	42
3. YÖNTEM	43
3.1 Simgesel Model	43
3.2 Evren ve Örneklem	43
3.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	45
3.4 Bulgular ve Yorumlar	45
3.4.1 Geçerlilik ve Güvenilirlik	45
3.4.2 Faktöriyel Geçerlilik	46
3.4.3 Yapı Geçerliliği	51
3.4.4 Güvenilirlik	52
3.4.5 Verilerin Dağılımı	52
3.4.6 Korelasyon Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler	52
SONUÇ VE ÖNERİLER	58
KAYNAKLAR	62
EKLER	73

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması	32
Tablo 2: Banka Şubelerinin Örneklemine İlişkin Bilgiler	44
Tablo 3: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=367).....	47
Tablo 4:Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=367).....	47
Tablo 5: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=367).....	48
Tablo 6: Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	49
Tablo 7: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R2, t ve SE Değerleri (N=367)	50
Tablo 8: Örgütsel Sinizm Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R2, t ve SE Değerleri (N=367)	50
Tablo 9:Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R2, t ve SE Değerleri (N=367).....	51
Tablo 10: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, CR, AVE ve Korelasyon Değerleri	53
Tablo 11:Simgesel Model ve Alternatif Modellerin Uyum İyiliği Değerleri	55
Tablo 12: Hipotez Kabul/Ret Özeti.....	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlikte Güç Kaynakları	9
Şekil 2: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Boyutları	17
Şekil 3: Örgütsel Politikaları Algılama Modeli	29
Şekil 4: Güncellenmiş/Değiştirilmiş Örgütsel Politika Algısı Modeli.....	30
Şekil 5: Simgesel Model	43
Şekil 6: Revize Edilmiş Model	56

1. GİRİŞ

1.1 Problem

Örgütsel sinizm kavramı, çalışanların, örgüt veya örgütün yönetiminden sorumlu olan kişilerin dürüstlükten yoksun olduğuna inanmaları durumunda ortaya çıkan ve bir çalışanın örgütüne ve/veya örgütsel nesnelere karşı geliştirmiş oldukları tutumu ifade etmektedir (Yalçınkaya, 2014:109). Çalışanların temel olarak beklentilerinin ihlal edildiğini düşünmesi, onlarda dürüstlüğün olmadığı algısını yaratmaktadır (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003: 629). Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi, biliş, duygu ve davranış boyutlarını içinde barındıran olumsuz tutumlar, olarak açıklamıştır (Dean vd. 1998:345). Örgütsel sinizmi oluşturan unsurlar, örgütün bir bütün olmadığına duyulan inanç ile bu inanç doğrultusunda sahip olunan olumsuz duygu ve davranışlar olarak ele alınmıştır (Yalçınkaya, 2014:139).

Örgütler, politik ortamlardır. Örgütteki birey ve grupların sergilemiş oldukları genel tutum ve davranış şekillerinin nasıl algılandığı, sözü edilen politik ortamların oluşmasında en önemli etkidir (Buenger vd., 2007: 294, Bursalı ve Bağcı, 2011: 24). Örgütsel politika algısı ise, “politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren yönetici ve çalışanlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin öznel bir biçimde yorumlanması” ,(Bursalı ve Bağcı, 2011: 24) olarak tanımlanabilir.

Günümüzde örgütlerde, rekabetçi üstünlük ve yüksek başarı elde edebilmeleri için etkin ve başarılı liderlere ihtiyaç duyulduğu bilinen bir gerçektir. Burns 1978 yılındaki çalışmasında, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olarak iki yeni liderlik kuramı oluşturmuş ve bu iki liderliği iki ayrı uç olarak ifade etmiştir. Yazara göre lider ya etkileşimci olmayı ya da dönüşümcü olmayı tercih edecektir (Ay ve Keleş, 2017:194). Burns etkileşimci liderliği, lider ve izleyenleri arasındaki etkileşimden meydana gelen bir olgu, olarak ifade etmiştir. Belirli bir otoriteye, örgüt içinde kabul görmüş standartlara ve liderlerin sahip olduğu yasal güce dayandırılmış olan etkileşimci liderlik; hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için iş odaklı çalışmayı ve işin standartlarını yerine getiren çalışanların ödül alacağını tam tersi durumda ise ceza

alacaklarını vurgulayan liderlik kuramıdır. Buna göre etkileşimci lider, iş yerinde iş standartlarına uyulmasını, hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışmayı ve çalışanların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirilebileceklerini, aksi halde cezalandırılacaklarını vurgulayan bir davranış gösterir (Bolat, 2008: 49). Dönüşümcü liderler ise, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçlarını gidererek çalışanlarını güdüler. Bu tür liderlik örgütün günlük faaliyetleri dışında idealleştirilmiş etki veya karizma, ilham veren motivasyon, bireysel düzeyde ilgi gösterme ve entelektüel uyarım gibi özellikleri bir bütün olarak kendisinde barındırır (Ay ve Keleş, 2017:195).

Yukarıda yer alan açıklamalar ışığında, “İşletmelerde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel politika algısının “aracılık etkisi”, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Örgütlerin politik ortamlar olmasından dolayı liderler ve liderlik tarzları çalışanların örgütsel politika algılarının ve bu algı dolayısıyla da örgütsel sinizmin oluşmasında ve gelişmesinde etkili olabilmektedir. Buna bağlı olarak, bu çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarına bağlı olarak politik algının değişebileceği ve politik algıya bağlı olarak ise çalışanlarda örgütsel sinizme ilişkin tutum ve davranışlarının artacağı ya da azalacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda örgütlerde dönüşümcü liderlik tarzının hem örgütsel politik algısı hem de örgütsel sinizmin azaltılmasında en etkin liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir.

1.2 Amaç

Bu çalışma, işletmelerde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel politika algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi doğrultusunda yapılmış olup, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Etkileşimci liderliğin örgütsel sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi var mıdır?

1.a. Etkileşimci liderliğin bilişsel sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi var mıdır?

1.b. Etkileşimci liderliğin duyusal - davranışsal sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi var mıdır?

2. Etkileşimci liderliğin örgütsel politika algısı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi var mıdır?

3. Dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif bir etkisi var mıdır?

3.a. Dönüşümcü liderliğin bilişsel sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif bir etkisi var mıdır?

3.b. Dönüşümcü liderliğin duyuşsal - davranışsal sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif bir etkisi var mıdır?

4. Dönüşümcü liderliğin örgütsel politika algısı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif bir etkisi var mıdır?

5. Bilişsel sinizmin duyuşsal - davranışsal sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi var mıdır?

6. Etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi var mıdır?

6.a. Etkileşimci liderlik ile bilişsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi var mıdır?

6.b. Etkileşimci liderlik ile duyuşsal-davranışsal sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi var mıdır?

7. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi var mıdır?

7.a. Dönüşümcü liderlik ile bilişsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi var mıdır?

7.b. Dönüşümcü liderlik ile duyuşsal-davranışsal sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi var mıdır?

1.3 Önem

Bu çalışmasının ulusal ve uluslararası alan yazınına önemli ölçüde katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ile örgütsel politika algısı kavramlarının her biri, alan olarak farklı çalışmalara konu olan ve bu kavramların tümünün birbirleriyle olan ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Etkileşimci ve dönüşümcü

liderlik, örgütsel sinizm ile örgütsel politika algısı kavramlarının yazında halen incelenen güncel konular olması, çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır.

1.4 Varsayımlar

1. Araştırmaya katılanların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ile örgütsel politika algısı ölçeğinde yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtlarda içten ve dürüst oldukları varsayılmıştır.
2. Tercih edilen araştırma yönteminin, çalışmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
3. Anket sorularının nicelik ve nitelik (içerik) bakımından hipotezlerin sınanmasında yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5 Sınırlılıklar

1. Araştırmanın verilerinin toplanması, belirli bir bölge ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırmada ele alınan psikolojik değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.
3. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların deneysel olmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

1.6 Tanımlar

Liderlik: “Koşulların uygunluğu sağlanarak, bireylerin ya da belirli bir grubun amaçlarına ulaşmaları doğrultusunda, onların faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir” (Koçel, 2007: 445).

Etkileşimci Liderlik: “Liderin izleyenlerinden beklentilerini açıkça belirttiği ve beklenen performansı gösterdiklerinde sahip olacakları ödül ya da tam tersi durumda alacakları cezayı açıklayan liderlik kavramıdır” (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18).

Dönüşümcü Liderlik: “Örgütsel anlamda lider ve astları arasındaki etkileşime dayanan, astların harcadıkları enerjiyi somut amaçlar yerine, bir vizyona çevirmelerine odaklanan liderlik kavramıdır” (Erkuş ve Günlü, 2008: 190).

Sinizm: “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm” olarak tanımlanmaktadır (TDK:2019).

Örgütsel Sinizm: “Bireylerin örgütlerinin dürüst olmadığına ilişkin inancı ve örgütüne karşı geliştirmiş olduğu olumsuz tutumlardır” (Efeoğlu ve İplik, 2011:348).

Politika: “Bir örgütteki çalışanların veya çalışma gruplarının kendi çıkarlarını üst seviyelere taşımak için güç kazanmaları ve kazanılan gücü kullanmaları yönündeki faaliyetlerdir” (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 252).

Örgütsel Politika: “Örgütsel politika terimi, genellikle süreçleri tanımlamak için kullanılır. Örgütlerde hangi bireyin pozitif sonuçlar (ödül alma, yükselme, prim gibi) kazanması ve bu sonuçları elinde tutmaya çalışması ve ya negatif sonuçlardan (kaynak kaybı) kaçınma adına izledikleri etkileme sürecidir” (Bozeman,vd., 2001:486).

Örgütsel Politika Algısı: “Bireyleri politik davranışa iten örgütsel faaliyetler ile politik davranışlar sergileyen yönetici ve çalışanlardan oluşan örgütsel çevrenin öznel olarak yorumlanması” olarak ifade edilmektedir (Erol,2015:61).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Liderlik

Liderlik kelimesi sofistike, modern bir kavramdır. Daha önceki dönemlerde “ordu komutanı”, “baş”, “kral”, “devlet başkanı” gibi anlamların karşılığı olarak kullanıldığı görülmektedir. “Lider” kelimesinin İngilizcede ilk kez kullanılması 1300’lü yıllara karşılık gelirken, “liderlik” kelimesinin kullanılması ise ancak 19. yüzyılın ilk yarısından sonra İngiliz Parlamentosunun siyasi yazınında karşımıza çıkmaktadır (Bass, 1990a: 11). Liderlik incelemelerinin sosyal bilimler alan yazınında ilk dönem çalışmaları kuramsaldır. Görgül çalışmalar 1940 sonrası ağırlık kazanmış ve 1960’dan itibaren kuramsal çalışmalar yeniden başlamıştır; ancak bu kez, kuramların görgül çalışmalarla desteklenmesine daha fazla önem verildiği görülmüştür (Gümüşlüoğlu,2005: 5).

2.1.1 Liderliğin Tanımı ve Güç Kaynakları

Liderlik olgusunun varlığı, insanlık tarihi ile başlamaktadır ve insanoğlu yaşadığı müddetçe de bu varlığını sürdürecektir. Bunun temel nedeni, bireylerin tek başlarına gidemeyecekleri gereksinimleri ve çıkarlarını korumak amacıyla, benzer gereksinim ve çıkarları bulunan bireyler ile bir araya gelerek, hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaları ve bunu sağlayacak bir lidere ihtiyaç duymalarıdır (Eren,1993:337). Liderlik konusunda yapılan çalışmaların kapsamı ve fazlalığı, konuya verilen önemi açıkça göstermekle birlikte liderlik olgusunun tanımına ilişkin bir fikir birliği bulunmamaktadır (Omca, 2007:3). Bu nedenle liderlik kavramı birçok bilim dalı tarafından farklı incelenip tanımlanmıştır. Liderlik ile ilgili bazı tanımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

-Robbins ve Judge’ye (2013: 376) göre liderlik, değişimin üstesinden gelebilmektir. Liderler, bir gelecek vizyonu oluşturarak yol gösteren, daha sonra çalışanların bu vizyon doğrultusunda iletişime geçmesini sağlayan ve engelleri aşabilmelerini hedefleyen kişilerdir. Buna göre liderlik, amaçların veya vizyonun başarılmasına olarak yönelik grubu etkileme yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Daft’a

göre (2010: 410) ise liderlik, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bireyleri etkileyebilme yeteneğidir.

-Griffin ve Van Fleet'e göre (2014: 367) liderlik, "zorlayıcı etki kullanmadan örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik davranışları teşvik eden ve diğerlerinin davranışlarını şekillendirebilen bir etkileme süreci", olarak ele alınmaktadır.

-Koçel' e göre (2007: 445) liderlik, "koşulların uygunluğu sağlanarak, bireylerin ya da belirli bir grubun amaçlarına ulaşmaları doğrultusunda, onların faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir".

-Bass (1990a: 13) ise liderliği; "grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi", şeklinde tanımlamaktadır.

Bu tanımlar ışığında *liderlik*, belirli bir konuda başkalarını etkileyebilme kabiliyeti olarak düşünülebilir. Bu şekilde düşünüldüğünde karşımıza etkileme yöntemi olarak güç kavramı çıkmaktadır (Bolat vd, 2014: 180). *Güç*, başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Bazen güç ve etki eş anlamlı olarak kullanılmakta, ancak ikisi arasında farklılıklar bulunmaktadır. Güç, bir değişikliğe neden olmak, etki ise gerçek değişimin derecesi olarak düşünülebilir (Daft, 2010: 426). Lider ve izleyicilerinin etkileşimi, gücün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle liderlik, gücün kullanılması anlamına gelmektedir (Daft, 2010: 428; Bolat: 2008: 2).

Güç ile liderlik tanımlarına bakıldığında kavramların birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir. Liderler güçlerini grup amaçlarına ulaşmak için kullanmaktadırlar. Güç ise amaç uygunluğu yerine bağlılık gerektirmektedir. Öte yandan liderlik, liderin amaçları ile yürütme arasında bir uygunluğu ifade eder. İkinci bir farklılık ise etkileme yönü ile ilgilidir. Liderlik izleyicilere doğru aşağı yönlü bir etkiye odaklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 421). Örgütlerde liderlerin kullanabilecekleri güç kaynakları aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Daft, 2010: 426-428).

Pozisyonun Sağladığı Güç

Geleneksel yönetim anlayışında yöneticinin gücü örgütten gelmektedir. Yöneticinin örgütteki konumu, ona, astlarını ödüllendirme veya cezalandırma gücünü vermektedir. Astların davranışlarını değiştirmek için yöneticiler tarafından kullanılan güç türleri şunlardır (Daft, 2010: 426):

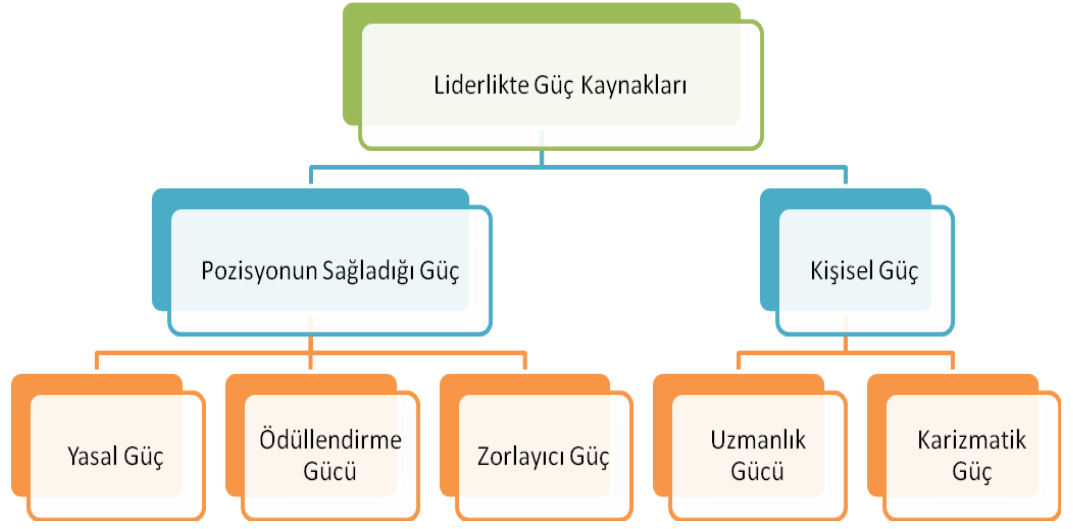
Yasal Güç: Bir örgütte resmi bir yönetim pozisyonu veya lidere verilen yetki doğrultusunda elde edilen güç olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2010: 426).

Ödüllendirme Gücü: Ödüllendirme gücü makamın lidere verdiği diğer bir güç şeklidir. Lider olumlu davranışlar sonucunda astlarına ödül verme yöntemi ile takdir yetkisini kullanır. Lider bunu ücret artışı, promosyon gibi maddi bir ödül olarak verebileceği gibi; övmek, ilgi göstermek, takdir etmek gibi maddi olmayan bir ödül olarak da verebilir (Daft, 2010: 426).

Zorlayıcı Güç: Ödüllendirme gücünün tam tersidir ve cezalandırmayı konu almaktadır. Burada lider gücünü, beklediği gibi performans göstermeyen çalışanı kınayarak, eleştiri yaparak, ücret artışını geri çekerek, aşağılayarak vb. kullanabilir. Bir ast liderin beklediği gibi çalışmıyorsa lider onu kınama gibi bir güce sahiptir (Daft, 2010: 427). Farklı bir deyişle zorlayıcı güç, liderin emirlerine karşı çıkılması durumunda astlarını kontrol altında tutma ve cezalandırma gücü, olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010,76)

Kişisel Güç

Kişisel güç, dış kaynaklardan sağlanan gücün aksine, kişinin özel bilgi ve yeteneğine bağlı olarak ortaya çıkan güç türü olarak bilinmektedir. Kişisel güç kavramı örgütlerde giderek daha önemli hale gelmektedir (Daft, 2010: 427). Uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere ikiye ayrılan bu güç kavramı, herhangi bir hiyerarşik düzenden değil, kişinin bilgisi, becerisi ve karakteristik özellikleri sonucunda oluşmaktadır.



Şekil 1: Liderlikte Güç Kaynakları

Kaynak: Daft, 2010: 426-428 yararlanılarak şematize edilmiştir.

Uzmanlık Gücü: Yapılan görevlerle ilgili olarak, kişinin özel bilgi veya becerilerinden kaynaklanan güç türü şeklinde ifade edilmektedir. Grup üyeleri, liderin bilgi ve tecrübelerinden etkilenmekte ve ona saygı duymaktadırlar (Daft, 2010: 427). Uzmanlık gücü, güvenilirlik veya bilgi üstüne kurulmuş bir kavram olarak bilinmektedir (Mullins, 2005: 306).

Karizmatik Güç: Bu gücün kaynağı liderin kişilik özellikleridir. Liderin kişilik özelliklerinin izleyenlerine ilham verebilmesi ve onların arzularını dile getirebilmesi, bu gücün temelini oluşturmaktadır. Karizma kavramı ise, çekicilik anlamında kullanılmaktadır. Bir liderin çekici özelliklerinin olması, izleyenleri lidere benzetmeye ve onunla bütünleşmeye itecektir. Bu durumda izleyenler lider tarafından daha kolay etkilenebilecektir (Mullins, 2005: 306; Eraslan, 2004).

Liderler, astlarının davranışlarını ve performanslarını etkileyebilmek adına çeşitli güç kaynakları kullanabilirler. Burada asıl önemli olan, astların bu güç kaynaklarına verecekleri tepkilerdir. Bu tepkiler: Bağlılık gösterme, boyun eğme ve direnç gösterme (Bolat vd, 2014: 181) olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Bağlılık, izleyenlerin, liderleri ile aynı fikir doğrultusunda hareket etmeleri ve verilen talimatları özverili biçimde uygulamasıdır. Uzmanlık gücünün ve karizmatik gücün seçilmesi izleyenlerin bağlılıklarını artıracaktır.

Boyun eğme, izleyenlerin kendisiyle aynı fikirde olmasalar bile, liderleri tarafından verilen görevleri yerine getirmeye eğilimli olmasıdır. Yasal güç ve ödüllendirme gücünün tercih edilmesi, izleyenlerde boyun eğme davranışı göstermesi sağlanabilir.

Direnç gösterme, izleyenlerin liderler tarafından verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek istememesidir. Zorlayıcı gücün tercih edilmesi yüksek oranla direnç gösterme olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.2 Liderliğin Temel Özellikleri

Günümüzde liderlik kavramı, örgütün belirlemiş olduğu hedef ve amaçlara ulaşmasında en önemli olgulardan biri haline gelmiştir. Liderin örgüte olan katkıları, sahip olduğu özellikler bakımından aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bolat vd, 2014: 181).

- Liderin yol gösterme ve yönlendirme özelliklerine sahip olması gerekmektedir.
- Liderin güdüleyici özelliklere sahip olması gerekmektedir.
- Liderler performansları yönetebilmelidir.
- Liderler örgütsel kültürü yaratmalı ve geliştirebilmelidir.
- Liderler esnek örgüt yapısı oluşturmalı ve geliştirebilmelidir.
- Liderler grup çalışmalarına önem vermeli ve ekip oluşturmalıdır.
- Liderler izleyenlerinin özel yaşamları ile iş yaşamları arasında denge oluşturmalıdır.

Yukarıda sayılan özellikler dışında liderlerde bulunması gereken diğer vasıflar şöyle sıralanabilir (Şahin vd 2004: 660-661, Bolat vd. 2014: 183)

- Grup içerisinde yer alan üyelerini tam anlamıyla tanımalı ve onlara güvenmelidir.

- Karar alırken bunu doğru ve hızlı bir şekilde yapmalıdır.
- Grup üyelerinin kararlarda söz hakkının olmasını sağlamalı ve demokratik olmalıdır.
- Umutsuz olmamalı, etrafına güven vererek moral ve motivasyonu yüksek tutmalıdır.
- Risk alabilmeli ve zamanı en ideal şekilde kullanmalıdır.

2.2 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Yazında liderlik konusu uzun yıllardır çeşitli yönleri ile ele alınmaktadır: Bu konuda yapılan araştırmalar, örgütsel davranış yazınında önemli bir paya sahiptir. Söz konusu çalışmalar sonucunda birçok kuram ve model geliştirilmiş ve bunlar liderlik konusunu farklı bakış açılarından ele alarak farklı sonuçlar ortaya çıkarmışlardır (Derek, 2008:358; Taşkiran, 2011: 18). Liderlik, diğer bütün sosyal olgularda olduğu üzere değişimden etkilenecek sürekli olarak kendisini yenilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 224).

Bu çalışmada, Burns ve Bass'ın geliştirmiş oldukları liderlik tipleri ile ilgili olarak ortaya koyulan (Eren, 2014: 464);

- Geleneklerin ve geçmişin izlerini taşıma özelliğine sahip etkileşimci liderlik ile;
- Geleceğin koşullarına, yeniliğe ve değişime dönük olan dönüşümcü liderlik kuramları incelenmektedir.

2.2.1 Etkileşimci Liderlik Kuramı

Astlarından ne beklediğini açık şekilde ifade eden ve beklenen performansı yerine getirmeleri karşılığında alacakları ödülleri açıklayan lider, etkileşimci lider olarak tanımlanmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18). Etkileşimci liderlik kuramında, astların görev ve sorumlulukları, liderin astlarından beklentileri ve gerçekleştirilen işler sonucunda elde edecekleri ödüller net olarak ifade edilmektedir (Pillai vd., 1999:899). Etkileşimci liderlikte, ödüller aracılığı ile astların lideri izlemesi amaçlanır. Burada vurgu, astların kuralları doğru bir biçimde uygulamasıdır.

Bu sebeple reform niteliği taşımayan ve rutin değişmeleri baz alan bir liderlik türü olarak bilinmektedir (Black ve Porter, 2000:43'den akt. İşcan, 2006: 165). Farklı bir deyişle etkileşimci liderlik, daha yüksek bir amaca ulaşmak için bir lider ile astın arasındaki etkileşim sürecidir (Geijesel vd., 1999:310). Böylece etkileşimci liderler, faaliyetleri geçmişten günümüze ve günümüzden geleceğe olmak üzere, vizyon ve örgütsel kültürde önemli bir değişim yapmadan devam ettirirler (Eren, 2014: 464; Morçin ve Morçin, 2013: 72).

Etkileşimci liderlik şeklinin asıl amacı, yalnızca belirlenen örgütsel hedeflerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (İşcan, 2006: 165). Davranışçı ekolün bir uzantısı olarak değerlendirilebilecek bu liderlik kuramının, daha çok verimlilik ile etkinliği arttırmaya dönük bir liderlik tarzı olduğu anlaşılmaktadır. Geleneksel liderlik anlayışı olarak ifade de edilen etkileşimci liderlik, değişme uyum sağlamak yerine mevcut prosedürleri yerine getirmeye çalışan liderlik yaklaşımı olarak da ele alınmaktadır (Kaplan, 2005: 51 – 52). Burns'e göre etkileşimci liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimden oluşur; bürokratik yapıya, otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanmaktadır. Buna göre etkileşimci lider, örgütlerde belirli standartlara uyulmasını ve hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışmanın benimsenmesini amaçlamaktadır. Etkileşimci liderlikte, çalışanların görevlerini yerine getirmeleri durumunda ödül alacakları, tam tersi durumda ise cezalandırılacaklarını vurgulanmaktadır (Bolat, 2008: 49).

Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Etkileşimci liderliğin üç temel boyutu olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 223 – 224):

-şarta Bağlı Ödüllendirme ya da Cezalandırma: Liderlerin, net bir biçimde belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaları koşulunda işgörenlerine somut ödüller vermesi olarak açıklanabilmektedir. Lider ile işgörenler arasında, belirlenen hedeflerin tamamlanması açısından, hatırlatmanın ön plana çıktığı olumlu bir pekiştirme söz konusu olmaktadır. Bu kapsamda işgörenler, kendilerine atfedilen

görev ve sorumlulukları yerine getirme eğiliminde olup, bunun karşılığında ödül beklemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 223). Burada ödüller genellikle maddi unsurlar ya da statü şeklinde olmaktadır (Bolat, 2008: 50).

-Aktif İstisnalarla Yönetim: Bu boyut, örgütte planlanmayan durumların/sorunların ortaya çıkması halinde eyleme geçilmesi olarak açıklanabilmektedir. Bu eyleme geçme sonucunda lider, eleştiride bulunabilir, çeşitli ceza yöntemleri kullanabilir ve hatta işten çıkarmayı tercih edebilir. Aktif istisnalarla yönetim anlayışını benimseyenler, olağanüstü bir durum olmaması halinde eyleme geçmeyi tercih etmezler.

-Pasif İstisnalarla Yönetim: Farklı kaynaklarda bu boyutun, serbest bırakıcı liderlik olarak da tanımlandığı görülmektedir. Bunun nedeni, çalışanların görevlerini yerine getirmesi konusunda serbest bırakılmalarıdır. Örgütsel sorunların çözülebilmesi için müdahale etmek yerine lider, çalışanların bu sorunu çözebilmek için ürettikleri çözüm önerilerini bekleme tercih eder. Çünkü karar almak bu liderler için oldukça zor bir durumdur. Bu da karar alma sürecini uzatmakta ve alınan kararlarda çoğunlukla geç kalınmaktadır.

2.2.2 Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Günümüz koşullarında, gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilen, çalışanlarını güdüleyip, yol gösteren, onlara aynı zamanda destekleyici faaliyetlerde bulunan liderler, etkin liderler olarak tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte etkin liderler, stratejik ve gündelik sorunların çözülebilmesi adına örgütlerde yöneticilik vasfını üstlenenleri yönlendirerek çözüm yolları üretmektedirler. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik tarzı giderek daha önemli bir ihtiyaç haline gelmektedir. Bu liderlik tarzı, uygulamada “dinamik liderlik” olarak da adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 225). Tarihsel gelişimine bakıldığında bu kuramın; Burns (1998) tarafından siyasi liderler üzerinde yapılan betimsel araştırmalarda ele alındığı ve tanımlandığı görülmektedir (Celep,2004: 56; Bolat, 2008: 51; Avcı ve Turunç, 2012: 46; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, 225).

Liderlik kuramı ve uygulaması alanında çalışmaları bulunan birçok araştırmacı, günümüz örgütlerinde köklü değişimlerin öncüsü olacak ve çalışanlarını güdüleyebilecek bir liderlik modelini önermektedir. Dönüşümcü liderlik vasfını taşıyanlar, güdüleme yetilerini kullanarak örgüt içinde çalışanları lider olma yönünde geliştirmeye çalışmaktadırlar. Dönüşümcü liderler, örgüt içinde statü ayrımı yapmadan tüm çalışanların görüşlerini ciddiye alırlar. Dönüşümcü liderlerin, karizma ve ilham öğelerini bir arada tutarak izleyicilerinin imrenecekleri bir rol model oluşturdukları ifade edilebilir. Çalışanlara kişisel ve mesleki alanda kendileri üzerinde önemli bir etkisi bulunan kişiler sorulduğunda, tanımladıkları insanların dönüşümcü liderler olduğu bilinmektedir. Sonuç olarak, çalışanlar dönüşümcü liderlerin sahip olduğu özelliklerinden dolayı onlar gibi davranmayı tercih eder ve liderlerini rol model alırlar (Coad ve Berry, 1998:166'den akt. İşcan,2006:164).

Dönüşümcü liderler, yalnızca düşünen, sorgulayan ve risk üstlenen kişiler olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü bu liderler aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli fikirleri aşılabilen kişiler, olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler, geleneksel yapıda girişimcilik ve kendini geliştirmeye uygun bir ortam sağlarlar ve enerjileri oldukça yüksektir (Çelik, 1998:425)

Bu açıklamalar ışığında dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan tanımlar aşağıda sıralanmıştır:

-Burns'e göre dönüşümcü liderler; karizmatik, idealleri yüksek olan ve güdüleme gibi konularda kişilerin eksikliklerini tamamlayan sürecin başlatıcısı olarak tanımlanmıştır (Zel, 2001: 153; Yukl, 1989: 210).

-Avolio ve Bass (1988) dönüşümcü liderliği, içinde bulunduğu çevresel olaylara tepkisiz kalmayan ve aynı zamanda yeni çevre oluşmasında katkı sağlayan kişiler, olarak tanımlamışlardır (Çelik, 1998: 442).

-Leithwood (1992:9), dönüşümcü liderliği, çalışanların misyon ve vizyonlarını tekrar belirleyen, sorumluluklarını tazeleyen ve hedeflere ulaşma yolunda sistemin yeniden yapılandırılan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Dönüşümcü lider ile izleyenleri arasında bir etkileşim söz konusudur. Bu liderler, izleyicilerinin çabalarını belirlenmiş hedeflere ulaşmak yerine bir vizyona yöneltmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin beceri ve kabiliyetlerini ortaya çıkararak, özgüvenini artırmakta (Erkuş ve Günlü, 2008: 190).Dönüşümcü liderlikte çalışanlar ödüllendirilirken, daha çok içsel olarak motive olacakları araçlar seçilmektedir. Seçilen bu araçlar her hangi bir maddi değer taşımamakta ve daha çok kişilerin kendi değer sistemlerini baz almaktadır. (Erkuş ve Günlü, 2008: 190).

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Yapılan araştırmalar doğrultusunda dönüşümcü liderliğin dört temel boyutu olduğu yapılan ortaya konulmuştur. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 227 – 229):

-İdealleştirilmiş Etki veya Karizma: Bu boyut misyon ile vizyona sahip olmayı, güven duymayı, saygı duymayı ve rol model olmayı içeren boyuttur. Liderin, astların güvenini ve saygısını kazanıp onların davranışlarını etkilemeyi ve böylelikle örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlamayı kapsamaktadır. Dönüşümcü liderler, kendi ihtiyaçlarından çok izleyicilerinin ihtiyaçlarını gözetmekte, bunu yaparken de etik değerlere önem vermektedir. Ayrıca bu liderler davranışları ve sözleriyle izleyicilerini başarılı olmaya teşvik etmektedirler. Böyle bir ortamda izleyenler liderleriyle özdeşleşmekte ve onun inanç ve değer yargılarını kabul etmektedirler. Çünkü izleyenler liderlerini olağanüstü niteliklere sahip, başarılı kişiler olarak kabul ederler.

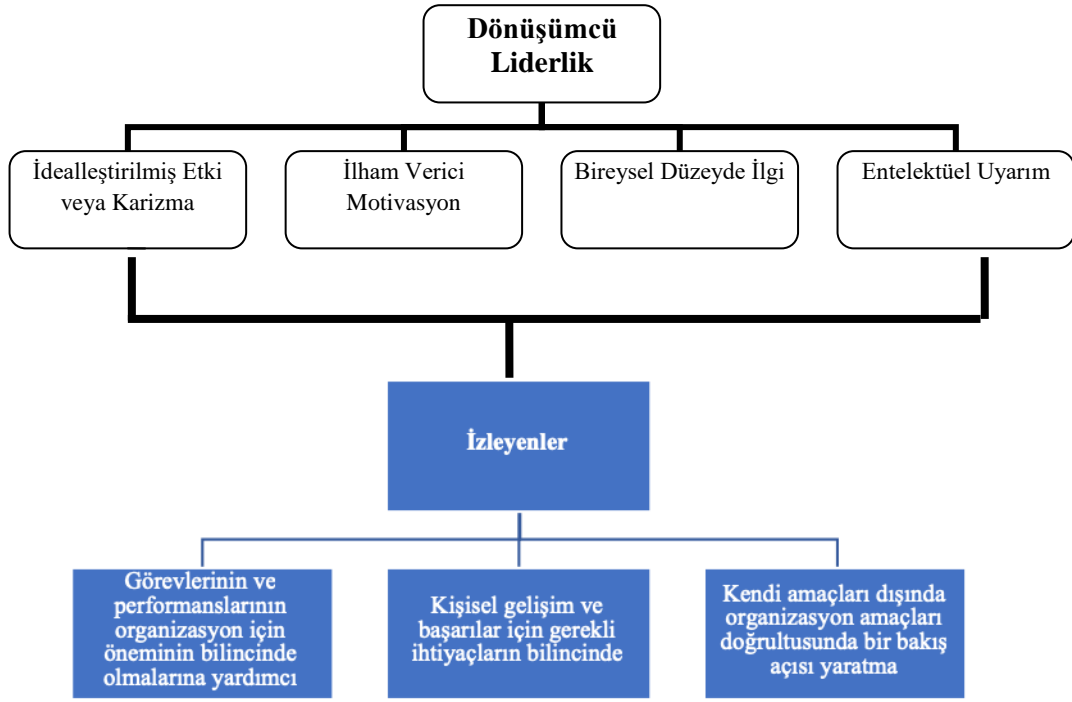
-İlham Verici Güdüleme: Dönüşümcü liderliğin ilham verici güdüleme boyutunda lider, ortak amaçlara anlamlar yükler ve izleyenlerin işlerini benimseyerek yapmaları konusunda onları güdüler. Bunun için liderler, izleyenleriyle birlikte hareket etmeye çalışmakta, onların duygularına, düşüncelerine, ilgi ve isteklerine özen göstermektedir. Bu liderler izleyenlerine arkadaşça davranır, onlara referans olur, destek verir, yardım eder, başarılı olabilecekleri konusunda

cesaret verir ve kendilerini geliştirerek değişimin bir parçası olabileceklerini vurgular.

Dönüşümcü liderlik tarzının temel noktalarından biri de izleyenlerini kendilerinden beklenilenin üstünde performans göstermeleri konusunda teşvik etmektir. Bu bağlamda liderlerin performans artırmak için kullandıkları başlıca süreçler aşağıda sıralanmıştır (Conger, 1999: 147):

- Belirlenmiş olan hedeflerin ne kadar önemli olduğunu ve bu hedefleri başarmada hangi yolların izlenmesi gerektiği konusunda izleyenlerin bilgilendirilmesini sağlamak;
- İzleyicilerine, grup bilincini aşılıyarak hedeflere ulaşma konusunda izleyenleri kendilerini aşma konusunda ikna eder,
- Sürekli olarak gelişmeyi amaçlayarak izleyenleri de bu doğrultuda yükselmeye teşvik eder.

-Bireysel Düzeyde İlgi: Bu boyut liderin, yönlendirdiği çalışan grubunun her bir üyesinin kişisel gereksinimleri ile ilgilenmesi, uygun olduğu sürece bu gereksinimlerin karşılanması sağlanması ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olması olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderler, astları ile birebir ilişki içinde olan ve onların kişisel olarak kendilerini geliştirmeye olanak sağlayan, empati yeteneği gelişmiş liderlerdir. Dolayısıyla, bu liderler her izleyeninin bireysel ihtiyaçlarına karşı duyarlılık göstermektedirler. Dönüşümcü liderler, bu özellikleri sayesinde her bireyin örgüt için değerli olduğunu hissetmelerini sağlamakta ve performanslarını artırmaya yardımcı olmaktadır. Bunun için lider, her bir izleyenin gelişim gereksiniminin örgütün amaçları doğrultusunda ele alınmasına önem vermektedir.



Şekil 2: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Boyutları

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 229.

-Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü liderler, yaratıcı düşüncenin gücüne inanan ve birbirleriyle ilişkisi olmayan farklı düşüncelerin ilişkilendirilmesini teşvik eden kişilerdir. Bu liderler, örgütte yeni yönetim biçimlerini kabul ettiren ve değişim ortamını sağlayacak farklı fikirleri olan kişilerdir. Yaratıcılık, örgütün sürekli olarak yenilenmesini sağlayan, iş görenlerin performansında olumlu sonuçlar ortaya çıkaran ve örgüt için yeni fırsatlar olanakları sağlayan bir etken olarak açıklanabilir. Yaratıcılığın doğru kullanılması dönüşümün anahtarı olacaktır. Bu anahtarın doğru kullanılabilmesi için, aslında her bireyin içinde var olan ancak bu faktörü içerisinde gizli tutan bireylerin bunu ortaya çıkarması ve en verimli biçimde kullanması gerekmektedir. Burada dönüşümcü lider etkili olabilmektedir.

2.3 Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizm kökenlerinin antik Yunan dönemine dayanan felsefi bir düşüncedir. Bu düşüncenin ana temasında, ahlâk kuralları reddedilip doğa kurallarına göre yaşamak benimsenmiştir. İlk olarak M.Ö. 500'lü yıllarda çıktığı bilinen bu felsefi

akımın ilk temsilcisi Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'dir. En tanınmış temsilcisi ise Sinoplu Diyojen'dir (Mantere ve Martinsuo, 2001: 4; Türköz vd., 2013: 289). Sinizm kavramı ile ilgili Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde yer alan tanım; *“insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm”* şeklinde yapılmaktadır (TDK:2019)

Sinizm; her hangi bir şeye (birey, grup, ideoloji, sosyal topluluk, kurum gibi) duyulan güvensizlik olup, onları küçük görme, umutsuzluğa kapılma ve hayal kırıklığını da içinde barındıran genel ya da özel tutum, olarak açıklanmaktadır (Andersson, 1996: 154). Bu konu üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel sinizmin; uzun çalışma saatleri, işin fazla yoğun olması, beklentileri karşılamayan liderlik ve yönetim şekilleri, çalışanlara verilen yeni görev ve sorumluluklar, örgütlerde küçültülmeye gidilmesi, yönetim kademelerindeki azalma vb. gibi nedenler ile ortaya çıktığı bilinmektedir. Sinizme çalışan ve yönetici açısından bakıldığında ise; duygusal olarak hissizleşme, aldırış etmeme, vurdumduymazlık ve yeterince önem vermeme sonuçlar doğurmaktadır (Güzeller ve Kalağan, 2008: 87; Türköz vd., 2013: 289).

Örgütsel sinizm; açıklama konusunda pek çok tanım yapılmış olup, örgütsel sinizm olgusunun tanımına ilişkin bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örgütsel sinizm yazınında en çok kullanılan tanım Dean vd. (1998)'dir (Delken, 2004: 8). Bu tanımlamada kavram, bireyin (Dean vd,1998: 345):

- Örgütünün dürüst olmadığına dair inancını
- Örgütüne dair beslemiş olduğu olumsuz duygularını ve
- Bu inancın ve duyguların istikrarlı bir şekilde örgütüne yönelik aşağılama ve eleştirel davranışa dönüşmesini ifade eden olumsuz bir tutumdur.

Örgütsel sinizmin ilk aşaması olarak, ifade edilen örgütün dürüst olmadığına dair inanç; olumsuz duygular (kin, öfke, ayıplama) ile ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı sinizm, insanların iyilikten ve samimiyetten yoksun olduğuna dair eğilimi olarak ifade edilmektedir (Özgener vd., 2008: 56). Sinik bireyler, yöneticilerin,

çıkarlarını düşünerek genel kabul görülmüş ilkeleri feda ettiklerine ve örgütte yönetim adına yapılan seçimlerin temelinde bireysel çıkarların olduğuna inanmaktadır. Bu kapsamda sinik çalışanlar, örgütlerde alınan kararların ardında gizli güdülerin olduğuna inanmakta ve bu kararları genelde kabul etmemektedirler. Bu bireylerin, örgütün amaçlarını belirlemede samimi olduğuna inanmaktansa, çalışanlarına ihanet ettiği ve kendi çıkarları için çalışanların feda edildiği düşüncesini daha fazla benimserler (Kutunis ve Çetinel, 2009: 696).

Örgüte yönelik olumsuz duygular oluşturmak, örgütsel sinizmin ikinci aşaması olarak bilinmektedir. Sinizm, inanç ve düşüncelerin beraberinde örgüte yöneltilmiş duygusal tepkileri de (kızgınlık, nefret gibi) içinde barındırmaktadır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel sinizm seviyeleri yüksek olan kişilerin, örgütlerini düşündüklerinde, sıkıntı, tiksinti ve utanç gibi duygular hissettikleri belirlenmiştir. Bu nedenle, Dean vd. (1998) tarafından belirtildiği üzere hem duygusal olarak bir takım deneyimleri olan hem de örgütlerine ilişkin olarak katı inançları bulunan bireyler “sinik” olarak adlandırılabilir (Kutunis ve Çetinel, 2009: 696).

Örgütsel sinizmin üçüncü aşaması ise, sinik bireyin örgüte yönelik inanç ve duygularını istikrarlı bir şekilde örgütünü ya da yönetimini aşağılama ve eleştirel davranmaya yöneltmesidir. Bu tür olumsuz tutumlar, örgütün tamamını kapsayabileceği gibi sadece belli bir departmana karşı da sergilenebilir (Naus, 2007: 25). Bu boyutta, yıkıcı eleştirilerden, abartılı olumsuz tahminlerden, anlamlı bakış ve sırtmalardan vb. söz edilebilir (Özgener vd., 2008: 56). Örgüte yöneltilmiş en açık sinik tutum, doğrudan örgütü hedefleyen yıkıcı eleştirel söylemlerdir. Antik Yunan döneminde yaşayan sinikler bu söylemleri “iğneleyici mizah”, olarak tanımlamışlardır. Yine iğneleyici mizah ile aynı yönde olmak üzere, örgütün samimiyetsiz olduğuna ve dürüst olmadığına dair inancın açık bir şekilde ifade edilmesi, yıkıcı eleştirel söylemlerin en bilinenidir (Kutunis ve Çetinel, 2009: 696).

Çalışanların örgütlerinin dürüst olmadığına inanmaları durumunda, örgütsel sinizm görülmektedir. Dürüstlükten yoksun olduğuna dair bu inanç daha çok temel değerlerin ihlal edildiği algısından doğmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizm, kazanılan tecrübeler ile gelişen “öğrenilmiş düşünceyi” temsil etmektedir (Johnson ve O'leary-

Kelly, 2003: 629; Karacaoğlu ve İnce, 2013: 186). Abraham (2000:269), örgütsel sinizmi, örgütlerin dürüst olmadığına dair duyulan inanç, olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu inancın, “aşırı olumsuz duygusal tepkiyle beraber itibar, sarstığı ve kritik davranışlara sebebiyet verdiği” belirtilmiştir. Helvacı ve Çetin (2012:1477) ise örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumu ve örgütün almış olduğu kararlara duydukları inançsızlık ve yöneticilik pozisyonunda bulunanların kendi karakter yapılarını yansıtmadıklarına dair inanç olarak tanımlamaktadır (Balay vd., 2013: 129).

Wilkerson vd. (2008: 274), örgütsel sinizmi, “bir kimsenin çalıştığı örgütte yönetimin izlediği prosedür ve süreçlerin bu kimsenin çıkarına karşı olduğu fikrine dayanan olumsuz tutumlar”, olarak tanımlamıştır.

Naus vd. (2007: 685-689) örgütsel sinizmi, “örgüt ve örgüt yönetimi tarafından atılan adımlar hakkındaki kötü düşünceler ve hayal kırıklığı hisleriyle mücadele edebilmek için çalışılan örgüte karşı kendini savunma tutumu”, olarak tanımlamış ve “örgütsel sinizmin, iç çevresinde itibar kazanmak için alternatif bir yol olabileceğini”, belirtmiştir (Arslan, 2012: 14).

Dean vd. (1998:342)’e göre örgütsel sinizm, “çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar” olarak tanımlanmış ve bu tutumlar; Bilişsel (İnanç), Duyuşsal (Duygu) ile Davranışsal (Davranış) olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bu çalışmada da örgütsel sinizm, bu boyutları aşağıdaki gibi irdelenmektedir.

2.3.1 Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel Sinizmin yukarıdaki tanımları incelendiğinde, karşımıza inanç, duygu ve davranış bileşenlerini içeren bir tutum olduğu ortaya çıkmaktadır. Tutum kavramı genel olarak “bireyin etrafındaki herhangi bir olgu veya nesneye ilişkin olarak sahip olduğu tepkisel eğilimi” ifade etmektedir. Farklı bir biçimde ifade edilecek olursa, bireylerin mevcut durumlara, olaylara veya olgulara karşı ortaya koymuş oldukları davranış biçimleri, olarak da tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise “tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu,

ya da olaya karşı deneyim, bilgi, duygu ve güdülerine dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki ön eğilimi” olarak ifade edilebilir (İnceoğlu, 2011: 16).

Bir tutum olarak kavramsallaştırılan örgütsel sinizmde, tutumlar açısından genel kabul görmüş ilkelerin, örgütsel sinizm için de kabul gördüğü savunulabilir. Tutuma yönelik davranış süreçlerinden biri olan ve tutumların inançlarla başlayıp, duyguyla şekillendiği ve davranışla sona erdiği varsayımı, hem tutumun hem de örgütsel sinizmin süreci, olarak ifade edilebilir (Kalağan, 2009: 46; Pelit ve Pelit, 2014: 96).

2.3.1.1 Örgütsel Sinizmin Bilişsel (İnanç) Boyutu

Bilişsel kelimesi bilmeyi içermektedir. Bundan dolayı, tutumların bilişsel kısımları inanç ve bilgiye dayanmakta olup, bilgi ve inançların derecelerine göre farklılaşmaktadır. (Köklü, 1995: 82). Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyut, ise “*öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair sahip olunan inançtır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Sinikler, adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine “ihanet” ettiklerine inanırlar*”. (Özgener vd., 2008: 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010:188 Özler vd., 2010:49; Tayfun ve Çatır,2014:350).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda, “örgütün ve burada çalışan işgörenlerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı”, vurgusu vardır. Bu kapsamda, sinik tutum sergileyen bireylerin taşıdıkları inançlar aşağıda belirtilmiştir (Brandes ve Das, 2006:237; Kalağan, 2009: 46; Karacaoğlu ve İnce 2012: 78):

- Örgüt içindeki uygulamalar herhangi bir ilkeye dayanmamaktadır.
- Çalışanlar örgütlerce hazırlanan resmi bildirgeleri ciddiye almaz.
- Örgütte çalışanların tutumları tutarsız ve güvenilmez niteliktedir.
- Örgütteki bireyler; illegal davranışlar sergileyebilirler.

- Örgütlerdeki ilişkilerde kişisel çıkar söz konusudur. Bu nedenle çalışanlar, çıkarları uğruna “samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değerleri” gözden çıkararak; vicdana ve ahlaka uymayan davranışlar sergileyeceklerdir.

Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm ilişkisi analiz edildiğinde, sinik tutuma sahip insanların, diğer insanlarla olan ilişkilerinde çoğunlukla güven sorunu yaşadığı ve bu bireylerin kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutan kişilik özelliklerine sahip oldukları ifade edilmektedir (Brandes, 1997:30; Dean vd., 1998:346).

2.3.1.2 Örgütsel Sinizmin Duyuşsal (Duygu) Boyutu

Örgütsel sinizmin bir diğer boyutu ise, nesnelere, olgulara ve kişilere karşı gösterilen duygusal tepkilerdir. Tanım olarak sinizmin, “*Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş, nesnel bir yargı içermeyen, hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içerdiği hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri*” belirtilmektedir (Kutaniş ve Çetinel, 2010:188; Özler vd., 2010:49). Bu boyutta, örgütlerinde sinik davranışlar sergileyen çalışanların, örgütleri hakkında geleceğe dair karamsar fikirlere sahip oldukları, alaycı tutumlar sergiledikleri ve örgütlerini hor gören yıkıcı eleştirel ifadeleri kullandıkları görülmektedir (Özgener vd., 2008:56 ; Kutaniş ve Çetinel, 2010:10). Çalışanların, sinik davranışlarını göstermede özellikle alaycı mizahı kullandıkları bilinmektedir (Dean vd.1998:346). Örgütsel sinizmin bu boyutunda sekiz temel duygunun ortaya çıktığı savunulabilir: Bunlar; acı – ızdırap, hor görme – küçümseme, ilgi- heyecan, kızgınlık – öfke, sürpriz – şaşkınlık, tiksinti – nefret, zevk – neşe ve korku gibi temel duygulardır. Örgütsel sinizme ilişkin bu temel duyguların yanı sıra, iş görenlerin hissettiği tüm olumsuz duygular bu boyutta incelenmektedir (Pelit ve Pelit, 2014; 99).

2.3.1.3 Örgütsel Sinizmin Davranışsal (Davranış) Boyutu

Örgütsel sinizmin son boyutu, olumsuz davranışlara yönelme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Bu olumsuz davranışların çoğunu, örgütte samimiyet ve

dürüstlüğün olmadığına dair söylemler oluşturmaktadır (Özgener vd., 2008: 56; Özler vd., 2010:49). Bireylerin örgütleri hakkındaki yargısı, olumlu veya olumsuz davranışlarının gerekçesini oluşturmaktadır. Bu durumda birey, bir durum veya nesneye karşı olumlu bir tutuma sahipse, o durum veya nesnenin gereklerini yerine getirecektir (Erdoğan, 1997; 366).

2.3.2 Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm alanında yapılmış olan araştırmalar ele alındığında, genel olarak örgütsel sinizmin beş türü olduğu belirtilmektedir. Bunlar; “*kişilik sinizmi, çalışan (iş gören) sinizmi, iş (meslek) sinizmi, toplumsal/ kurumsal sinizm ve örgütsel değişim sinizmi*”dir. (Akman, 2013:29).

2.3.2.1 Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, birey davranışlarını olumsuz bir şekilde algılayan, değiştirilmesi oldukça güç ve doğuştan gelen kişilik özelliklerini ifade eder. Sinik kişilik özelliği sergileyen bireyler, diğer insanların kendi çıkarlarının peşinden koştuğuna ve onlara güvenilmeyeceğine inanmaktadır (Costa vd.,1986:284). Bu inanca sahip olan bireyler, diğer çalışanlara karşı saygı göstermemekte ve onları küçümseyip aşağılamaktadır. Bu durum, çalışanlar arasındaki bağın zayıf olduğunu göstermektedir (Abraham, 2000:270). Sinik kişilikli bu bireyler, dünyada sosyal etkileşimden hoşnut olmayan kişiler olup; insanların dürüstlükten yoksun, suç karşısında tepkisiz ve genelde bencil olduklarına inanırlar. Kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm arasındaki fark; kişilik sinizminin temelinde bireylerin kişisel özelliklerinin ön planda olmasıdır. Örgütsel sinizmin ise, bireyi sinik tutumlara yönlendirdiği görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285). Örgütlerde yüksek düzeyde sinik özelliğe sahip olan işgörenler, beklentileri karşılanmayınca bunu örgütten kaynaklanan kötü niyetli veya adaletsiz işlemlerle ilişkilendirmektedir (Chiaburu vd., 2013:184; Pelit ve Pelit, 2014:77).

2.3.2.2 Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm, bir ülke halkının hükümetlerine ve devlet kurumlarına güvenmediklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu tür sinik bireylerin genelde, devlet kurumlarına yabancılaşma söz konusudur. Bunun başlıca nedeni ise, devlet kurumlarını başlarına gelenlerin sorumlusu olarak görmeleridir. Bir birey toplumsal sinizmi hissediyorsa, o bireyde beklentilerinin karşılanmadığına dair bir duygu yoğunluğu söz konusudur (Pelit ve Pelit, 2014: 78).

2.3.2.3 İşgören Sinizmi

Bu sinizm türünde, bireylerin çalıştıkları örgütü, doğruluktan yoksun olduğuna ilişkin inançları vardır ve örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilerler (Chiaburu vd., 2013:185). İşgörenler örgütlerinde hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi duygulara kapılırlar ve bunun sonucunda örgüte karşı duydukları kuşkulu ve şüpheli düşünceleri artış gösterir. İşgören sinizmi, *“genellikle büyük ölçekli işletmelerde üst yönetime ve çalışma ortamındaki diğer kişileri hedef alan bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır ve işgören sinizmi özelliği gösteren kişilerin genellikle “eşit olmama” duygusunu taşıdıkları”* gözlemlenmektedir (Abraham, 2000: 272).

2.3.2.4 Örgütsel Değişim Sinizmi

İş ortamında yaşanan hızlı gelişimler, işletmeleri yeniden yapılandırma ve değişime zorlamaktadır. Ancak örgütsel değişim sinizmi, uygulanan değişime yönelik stratejilerin yetersiz olacağına ve başarısızlığa ulaşacağına dair karamsar bir tutumu ifade eder. Aynı zamanda söz konusu değişimi gerçekleştirecek otoritelerin yetersiz ve tembel olduğuna dair bir inanç söz konusudur. (Abraham, 2000:272-273). Başka bir deyişle, örgütsel değişim sinizmi, başarılı değişime yönelik kötümser bakış açısını yansıtmakta ve değişimden sorumlu kişilerin güdüleme yoksunu oldukları veya değişimi etkileme becerisine sahip olmadıkları gibi inançları içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 86). Bu sinizm türü, örgütün başarıya ulaşmak için yaptığı değişimlere karamsar bir bakış açısı sergilemek, olarak tanımlanmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 79). Durumsal değişimlerin önemini kabul eden bireyler kişisel

olarak değişimleri kabul eden bireylerdir. Aksini düşünen bireyler ise değişime karşı çıkacaktır. Dolayısıyla, bireylerin kendilerini etkileyecek kararlarda insanların çıkarlarının gözetildiğine dair inancı örgütsel değişim sinizmini tetikleyen en önemli faktör olarak açıklanabilir (Dean vd., 1998:344-345)

2.3.2.5 Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm bireylerin kendi mesleğine ya da işlerinin içeriğine karşı duydukları sinizmi ifade etmektedir (Özler, 2012:272). “Mesleki sinizmde, işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum bulunmaktadır” (Pelit ve Pelit, 2014: 79). Bu kavram, bireysel olarak kişinin becerilerinin engellenmesi, olarak da açıklanabilir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, tüketicilerle olan stresli etkileşimler, aşırı uzun çalışma süreleri ve fiziksel yorgunluklar, mesleki sinizmi tetikleyen olgular olarak sıralanabilir. Bireylerin yoğun çaba harcayarak olumlu geri bildirim hedeflediği durumlar, başarısızlık veya reddedilme gibi olumsuz sonuçlar doğuruyorsa bu durum bireylerde tükenmişliğe sebep olabilir. Dolayısıyla bireyler, kendi becerileri ile başa çıkma yöntemlerinin yetersiz olduğu durumda, bununla başa çıkabilmek için mesleki sinizmi kullanırlar. Örgütlerde rol belirsizliği ve rol çatışması durumu, mesleki sinizmin ortaya çıkmasında temel etken olarak gösterilebilir (Abraham,2000:273-274) .

2.4 Örgütsel Politika

Örgütsel politika konusu alinyazında özellikle geçtiğimiz yirmi yılda üzerinde en çok durulan konulardan biri olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışmaların önemli bir kısmı, örgütlerin bilinen (aydınlık) ve bilinmeyen (karanlık) yönlerine odaklanmaktadır. Son yıllarda ise örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmaların, örgütlerin “loş bölgesi” olarak tanımlanabilecek olan *örgütsel politika* üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Ayan ve Gürbüz, 2014:78).

Örgütsel politika kavramına geçmeden önce genel olarak politika kavramını açıklamakta yarar bulunmaktadır. *Politika* kavramının özünde, toplumun farklı

katmanlarının katılımlarıyla, bu katmanların farklı çıkarlara sahip bireylerine danışarak, mevcut farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlayacak bir araç olma görüşü yatmaktadır. Aristoteles ise politikayı açıklarken, “Yunan şehir devletinin (polis) birçok insandan oluşan bir bütün olmasından dolayı, bu şehir devletinin insanların bir arada yaşama, yani birlik olma ihtiyaçlarını bağdaştırmak için bir araç”, olarak kullanılması fikrini savunmuştur (Bursalı, 2008: 7). Türk Dil Kurumu’nun Türkçe sözlüğünde politika kavramı, “Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ile gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa” olarak; veya başka bir tanımla “ Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme”, şeklinde tanımlanmıştır (TDK:2019).

Ferris vd. (1996:235)’e göre ise örgütsel politika, “örgütte davranışlara ve karar verme sürecine ilişkin kurallar belirsiz olduğunda, bu gibi kurallar bulunmadığında ya da kaynaklar sınırlı veya kıt olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Bazı çalışmalar, örgütsel politikayı, güç oyunları ve etkileme taktikleri olarak ele alırken, bazısı eşitlik ve adalet duyguları”, olarak ele almaktadır.

Örgütler; “kıt halde bulunan kaynaklar için mücadele verilen, bireysel veya grup olarak fayda elde etmek ya da belli başlı amaçlara ulaşmak için çeşitli etkileme davranışlarının bulunduğu sosyal birimler olarak”, ifade edilmektedir (İşcan, 2005:151). Örgütsel politika kavramı ise, “kişisel çıkar sağlama amacıyla ve başkalarının menfaatlerini göz ardı ederek ya da başkalarının menfaatleri pahasına tasarlanmış davranışlara işaret etmek”, olarak tanımlanmaktadır (Andrews vd, 2003:358). Politik davranışta en sık görülen davranışların başında; çıkar elde etmek amacıyla oluşturulan gruplarda yer almak, terfi elde etmek için lobi faaliyetlerinde bulunmak, uygun olmayan kanallar aracılığıyla özel ekipman elde etmeye çalışmak vb. davranışlar örnek verilebilir (Andrews vd, 2003:358).

Örgütsel politika, çalışanların kişisel çıkarlarını koruma ve geliştirme amacıyla ortaya koydukları davranışlar, olarak da ifade edilmektedir (Vigoda, 2000: 327-328). Koçel (2014:657)’e göre örgütsel politika, “örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde

davranışa sevk etme çabasıdır. Örgüt içindeki farklı kişilerin sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkiledikleri bir süreç olan bu davranışlar, aynı zamanda örgüt açısından olumlu ya da olumsuz olan sonuçlara da yol açabilmektedir”.

Örgüt içi politika, “bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı (otorite, amaç, kişilik gibi) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaçların yol ve yöntemlerin ile süreçlerin belirlenmesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hakim kılmak ya da salt kendi kişisel çıkarları için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme süreci”, olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014:657). Örgütsel politikanın tanımlarına bakıldığında; genel olarak, kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye yönelik çeşitli güç ve etkileme taktiklerini kullanma ve kendi menfaati doğrultusunda hareket etme paydasında toplanabildiği görülmektedir.

2.4.1 Örgütsel Politika İle İlgili Kavramlar

Genel olarak örgütsel politikanın daha iyi anlaşılabilmesi için, bazı kavramların açıklanması gerekmektedir. Bunlar örgütsel politika algısı, politik davranış, güç ve etkileme taktikleridir.

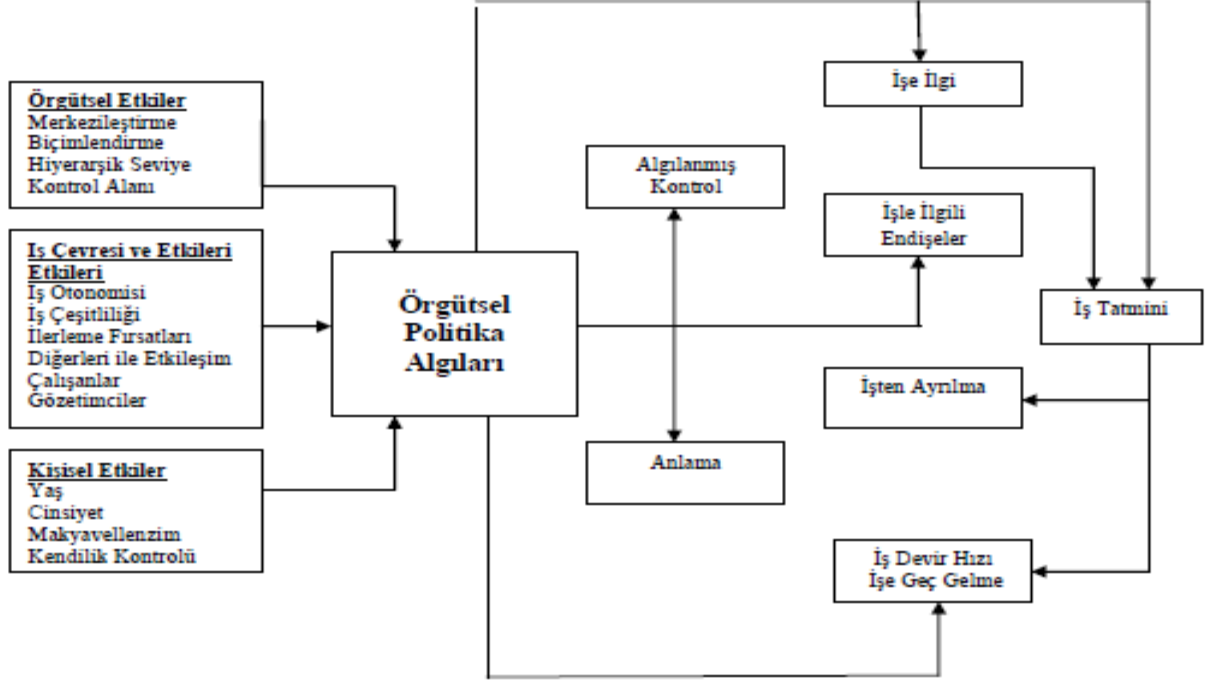
2.4.1.1 Örgütsel Politika Algısı

Örgütsel politika algısı, “*Örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde önem taşıyan bir unsur olarak; örgüt ile bireylerin sergilediği tutum ve davranışların yine örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından algılanma biçimleridir*” şeklinde tanımlanmaktadır (Buenger vd., 2007: 294, Bursalı ve Bağcı, 2011: 24). Farklı bir açıdan bakılacak olursa; örgütsel politika algısı, “politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren yönetici ve çalışanlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin öznel bir biçimde yorumlanması” (Harrell-Cook vd.,1999:1095; Bursalı ve Bağcı, 2011: 24), şeklinde tanımlanmaktadır.

Bir örgütte algılanan politik davranışlar ne kadar fazlaysa, o davranışa girme eğiliminde benzer ölçüde artacağı düşünülmektedir. Özellikle çalışanlar, yöneticiler arasındaki politik davranışları algıladıklarında, yöneticilerine olan güvenlerini kaybedeceklerdir. Örgütsel politika algısı üzerine olan araştırmalar, kuram geliştirmedeki eksiklikleri nedeniyle, örgütsel politika alanındaki diğer araştırmalardan eksik kalmıştır (Özalp ve Kırel, 2001:645-646). Örgütsel politika algısı üzerine Ferris ve arkadaşları tarafından çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Şekil 3’de de belirtildiği gibi; politik algıların, örgütsel, ortamsal ve kişisel faktörlerden etkilendiği ve sonuç olarak da işe katılım, iş stresi, iş tatmini, işten ayrılma gibi örgütsel sonuçlara neden olacağı üzerine durulmuştur (Özalp ve Kırel, 2001: 646).

Politik algılamalar, örgütsel yapıyı oluşturan merkezileşme, biçimlendirme, hiyerarşik seviye ve kontrol alanı gibi örgütsel unsurlarla yakından ilişkilidir. Örneğin, politik davranışlar belirsizliğin ve kaosun yüksek olduğu anlarda daha fazla görülmektedir. Bu sebeple düşük politik algılamalar, biçimlendirmenin yüksek olduğu ortamlarda, yüksek politik algılar ise biçimlendirmenin düşük olduğu ortamlarda görülmektedir. Örgütlerde politik davranışlar, üst seviyelerde daha çok görülmektedir. Ancak alanyazın çalışmalarında örgütsel politikayı algılayan kişilerin, daha çok örgütte alt kademede çalışanlar olduğunu görülmektedir. Bunun nedeni ise, alt kademe çalışanların süreçler içinde, fazla güçlü bir etkilerinin olmamasıdır (Özalp ve Kırel, 2001: 646).

Politik algılamayı etkilemesi beklenen diğer bir unsur ise, merkezileşme derecesidir. Merkezileşme derecesinin fazla olduğu örgütlerde, güç ve kontrol üst kademelerde toplanmaktadır. Bu durum alt kademede çalışanların örgütleri daha politik algılamasına neden olur. Yapılan araştırmalara göre, merkezileşme arttıkça, örgütteki politik algılar da artmaktadır. Yani aralarında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Son olarak, kontrol alanıyla politik algı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Çünkü yöneticiye rapor veren çalışanların sayısı arttıkça, yöneticilerin her çalışana ayırdığı süre kısalır. Bu durumda belirsizlik ve karışıklıklara neden olabilmekte ve politik davranış algılarının artacağı bir ortam ortaya çıkabilmektedir (Özalp ve Kırel, 2001: 646).



Şekil 3: Örgütsel Politikaları Algılama Modeli

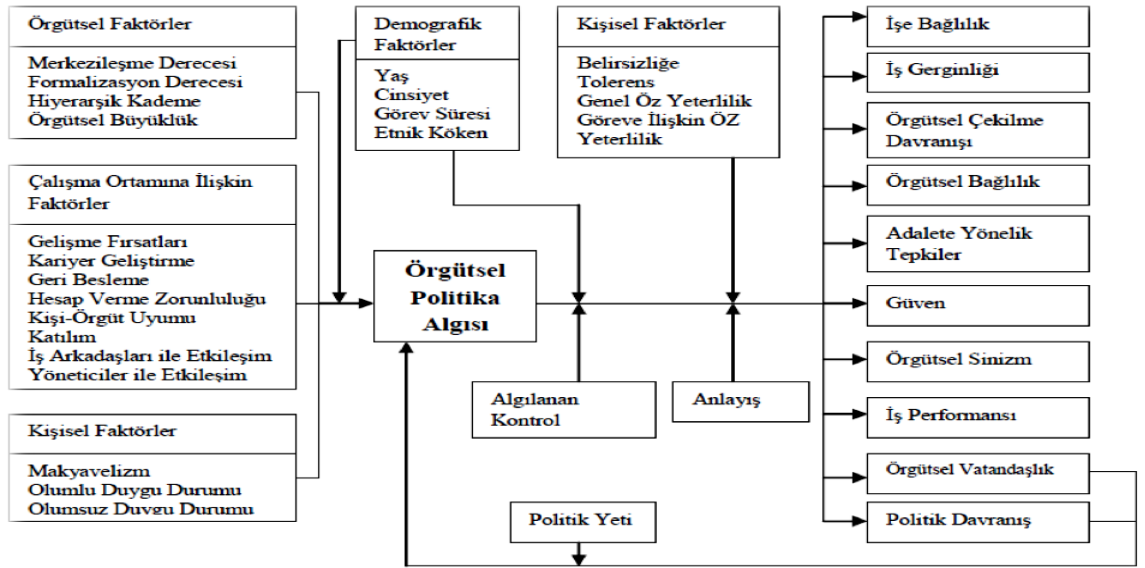
Kaynak: Ferris ve Kacmar, 1992:94

İkinci kategoride yer alan “iş ortamı ve etkileri, iş otonomisi, iş çeşitliliği ve geri besleme vb. iş ortamında oluşan belirsizliği azaltmak için, başvuru yollarıdır. Yapılan araştırmalar, az olan görev çeşitliliği ve otonominin güç sahibi olmama ile sonuçlanacağını ve bunun da artan politik algılara yol açacağı söylenebilir. Diğerleri kadar olmasa da ilerleme fırsatı da politik algılarla negatif bir ilişkiye sahiptir. Son bir faktör ise, etkileşimdir. Etkileşim ile politik algı arasında doğrudan pozitif yönlü bir ilişki vardır” (Özalp ve Kirel, 2001: 646). Örgütlerin politik algılanmalarına etki edebilecek, son faktör olarak kişisel etkiler ele alınmıştır. Bu kategoriyi; algılayan kişinin demografik ve kişilik özellikleri oluşturmaktadır.

Çalışanlar örgütün doğal yapısını politik olarak algılayorsa, birkaç değişik potansiyel sonuç ortaya çıkabilir. Bunlara örnek olarak; örgüte dâhil olma, örgütten ayrılma, ilgili olma ve iş tatmini verilebilir. Politik davranışlara oluşacak üç tepki, işten ayrılmak, örgütün bir elemanı olup, politik işlere karışmamak veya örgütün elemanı olarak politik işlere karışmak olabilir. İş ortamını politik olarak algılayan çalışanın doğal tepkisi, örgütten ayrılmaktır. Örgütten kopma iki şekilde gerçekleşir: Devamsızlık ve iş devir hızı. Bu iki davranışta genelde çalışanların politik işlere

karışmak istemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde politikaların olumsuz algılandığı durumlarda, çalışanlar kendilerini çevrelerindeki politik davranıştan uzak tutma eğilimi içinde olabilmektedir. İkinci alternatif davranış ise, politik sürece dahil olmaktır. Bu davranışta ise iş stresi yaşanabilir ve buna bağlı olarak da iş tatmini azdır (Kirel,1998:2).

Ferris ve diğerleri (2002:180), örgütsel politika algısı modelinin tanımını ve belirli kısımlarını sınavan çok sayıda görgül araştırmayı inceleyerek bu modeli güncelleştirmişlerdir ve daha kapsamlı bir örgütsel politika modeli ortaya koymuşlardır (Şekil 4). Ferris ve diğerleri (2002:182), örgütsel politika algısını etkileyen örgütsel faktörlerden denetim alanını çıkararak, örgüt büyüklüğünü de eklemişlerdir (Behram,2015:34). Daha dikkat çekici bir değişiklik ise, örgütsel politikanın sonuçlarının daha kapsamlı şekilde ele alınmasıdır.



Şekil 4: Güncellenmiş/Değiştirilmiş Örgütsel Politika Algısı Modeli

Kaynak: Ferris vd.(2002:181)

Alanyazında Lewin'in 1936 yılında yayınlamış olduğu "Principles of Topological Psychology" isimli çalışmasına dayanan bir model geliştirilmiştir. Bu modelin temel önermesi, bireylerin harekete geçecekleri zaman kendilerinin gerçekleri algılama biçimlerini nesnel gerçeklere göre daha çok kullanmakta oldukları fikrine dayanmaktadır. "Örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların, örgütteki diğer birey ya da gruplar tarafından algılanış biçimleri,

örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam etmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu modelin en büyük özelliği ise bireylerin gerçek durumlara değil, gerçeği nasıl algıladıklarına değinilmesidir” (Vigoda ve Cohen 2002:312, Buenger vd., 2007:294; Yani Lewin (1936)’e göre bireyler, nesnel gerçekliğe göre değil, kendi gerçeklik algılarına göre çevrelerine tepki vermektedirler (Behram,2015:34).

2.4.1.2 Politik Davranış

Bir örgütte çalışanlar, farklı metotlarla birbirlerini etkileyerek belirli davranışlara yönlendirme amacı içine girebilirler. Örgüt çalışanlarının güç kazanmak ve kazanmış oldukları gücü kullanma yönündeki bu girişimleri, “örgüt içi politikayı” oluşturmaktadır. Politik davranışı çeşitli tanımlamalar ile ele almak mümkündür. Bu tanımlardaki ortak özellikler ise; politik davranmanın, kişinin çıkarlarına hizmet ettiği, arzu edilen sonuçlara ulaşmada bireye yardımcı olduğu, ancak örgüt tarafından hoş karşılanmadığıdır (İslamoğlu ve Börü, 2007:136 - 137).

Farrell ve Petersen (1982: 405-408) politik davranışı tanımlamak için örnekler vermektense, bu davranışları sınıflandırarak sıralamanın daha doğru olduğunu savunmuşlardır. Politik davranışlar üç boyutta sınıflandırılmıştır: Bu boyutları çalışanların örgüt kaynaklarını yönetmek, kaynak dağılımından üstünlük sağlama ya da sakıncaların dağılımlarını etkileyebilmektir.

Dâhili – Harici Boyut: Bireyin kaynaklarını örgüt içerisinde veya dışarısından sağlamaya çalışmasıdır. “*Harici boyutta*, politik davranışta bulunan birey örgüt dışı unsurları politik davranışına dâhil ederek dış kaynakları amacına ulaşmak için kullanmaktadır”. Buna örnek olarak şunlar verilebilir: İspiyonculuk, örgütün gizli bilgi ve belgelerini dış dünyaya sızdırmak, dava açmak, örgüt dışından kimseler ile işbirliğinde bulunmak. “*Dâhili boyutta* ise, politik davranışta bulunan bireyin örgüt içindeki kaynaklardan istifade ettiği görülmektedir”. Bu duruma, kaos ve kargaşa ortamı yaratmak, örgüt içi kişilerle işbirliğinde bulunmak, zorluk çıkarıp sürekli itirazda bulunmak, başkalarına yardım ettiği zaman aynı karşılığı beklediğini onlara hissettirmek, isyan yaratıp misillemede bulunmak vb. örnek verilebilir.

Yatay – Dikey Boyut: Bu boyut astlar ile üstler ya da aynı mevkide çalışanlar arasındaki etkileme taktiklerini ifade eder. Dikey boyuta örnek olarak şunlar sıralanabilir: Emir komuta zincirini dikkate almamak, üstlerine şikâyette bulunmak, yağcılık yapmak vb. Yatay politik davranış boyutunda ise, karşılıklı çıkarları gözeterek bir araya gelmek, yardım teklifinde bulunup koalisyon oluşturmak ve biçimsel olmayan ilişkiler, örnek verilebilir.

Yasal – Yasal Olmayan Boyut: Günlük yaşamın bir gerçeği olarak kabul edilen politik davranışlar, esasen örgütler için yasal olarak tanınmayan ve varlığı istenmeyen bir olgudur. Buna rağmen örgüt dışından kişilerle, mesleki faaliyetler aracılığıyla işbirliğinde bulunmak ve dostluk kurarak koalisyon oluşturmak, *yasal boyut* altında toplanabilecek davranışlardır. Ancak, politik davranışlardan bazıları, örgüt politikalarının işleyişine zarar verdiğinden yasal kabul edilmemektedir. Örnek olarak, kuralları hiçe sayarak sabote etmek, ispiyonculukta bulunup protestolar yapmak, toplu olarak hasta olduğu gerekçesiyle iş yerine gelmemek, isyan etmek vb. bu tip davranışlardır. Bu davranışların sonucunda bireylerin ceza almaları ya da işinden olmaları söz konusu olduğu için örgütte çok da tercih edilmemektedir.

Tablo 1: Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması

YASAL		YASAL OLMAYAN	
	DİKEY	DİKEY	YATAY
İ Ç	*Doğrudan söz hakkı	*Sabotaj Etme	*Tehditler
	*Amire şikâyet etme	*Sembolik protestolarda bulunma	
D I Ş	*Komuta zincirini devre dışı bırakmak	*İsyan Etme	
	*Engelleme politikası	*Ayaklanmalar	
	*Hukuki davalar	*Gammazlama (ihbarcılık)	*Örgütsel düzenbazlık
	*Koalisyon kurma		*İhanetler
	*Karşılıklı çıkar alışverişi		
	*Misilleme		
	*Diğer bir örgütten meslektaşla konuşma		
	*Dışarıda profesyonel eylem		

Kaynak: Farrell ve Petersen,1982: 407

2.4.1.3 Güç

Örgütsel politika ile güç arasındaki ilişki dikkat çekicidir (Koçel, 2014:658). Bu nedenle örgütlerde politika kavramı açıklamaya çalışılırken, güç kavramına

değirmek gerekmektedir. Max Weber'e göre güç, "bir kişinin üzerinde bulunan baskıya rağmen kendi iradesi ile yapabilecekleridir. Bir kişi ise gücü, kendi isteklerini kişi veya gruplara aşılıyarak yaptırabilme yeteneği olarak, tanımlamaktadır (Nweke,2014:166). J. Pfeffer tarafından güç kavramı, "davranışları ve olayların akışını değiştirebilme, direnmelerin üstesinden gelebilme ve insanları normalde yapmayacakları hareketleri yapmaya ikna etme yeteneği", olarak ele alınmıştır. Bir başka deyişle güç, insanları etkileyebilme yeteneği, olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1997:21). Güç kavramını daha iyi anlayabilmek için, öncelikle gücün alanının, gücün konusunun ve gücün kaynaklarının anlaşılması gerekmektedir (Koçel, 2014: 647).

Bir kişinin etkilemeyi başardığı kişiler toplamı, onun güç alanını oluşturmaktadır. Aynı kişinin başkalarını etkilemeyi başardığı konular ise, güç konusu olarak ele alınmaktadır. Güç kaynakları, kişinin gücünü nerden aldığını, başkalarını etkilemede ne tür kaynaklardan istifade ettiğini açıklamaktadır. Bu nedenle güç politika için vazgeçilmez bir unsur olup, gücün kullanımı sosyal statüye göre farklılık göstermektedir.

2.4.1.4 Etkileme Taktikleri

Örgütsel politika kavramının örgütsel davranış yazınında yer alması 1930'lu yıllara dayanmaktadır. İlk olarak 1936'da bu konuda, Dale Carnegie'nin bir çalışması bulunmaktadır ve bu çalışma örgütsel politikayı, örgüt içindeki bireylerin birbirleri üzerinde uyguladıkları etkileme taktikleri, olarak ele almış ve bu taktikleri kendi içlerinde iyi ve kötü politik taktikler olarak ayırmıştır (Mehtap, 2012: 42). *Etkileme* Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğünde kelime anlamı olarak; "*Karşısındaki kişiyi kendi duygu ve istekleri doğrultusuna yöneltmek*" (TDK:2019) olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre etkileme, "başka bir kişinin düşüncelerine, davranışlarına ve duygularına tesir etme sürecidir. Etkileme sürecinde, etkilemeye çalışılan kişiler, üstler (yukarıya doğru etkileme) olabileceği gibi, astları (aşağıya doğru etkileme) ya da çalışma arkadaşları da (yatay etkileme) olabilir" (Nelson ve Quick, 2008'den aktaran Bolat, 2011: 33). Örgüt yazını açısından bakıldığında; bu tanımlama kapsamında yer alan yöneltmenin hangi

anlamda ve nasıl yapılacağı, örgütsel politikanın temel taşı oluşturulmaktadır. Güç ile etkileme taktikleri arasında ilişki olsa da bu iki kavram uygulama açısından farklılıklar göstermektedir. Güç, kişinin sahip olduğu potansiyel iken; etkileme taktikleri ise uygulama sırasında kullanılan gücü temsil etmektedir (Mehtap, 2012:27). Bu durumda etkileme, bir kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreç, olarak da ifade edilmektedir (Koçel, 2014:649).

Etkileme taktiklerinde amaç, sadece üzerinde taktik uygulananları etkilemek değil; aynı zamanda istenilen performans çıktılarını ulaştırmak ve örgütsel süreçleri gerçekleştirmektir (Mehtap, 2012:27). Politik amaçlı etkileme taktikleri, Yukl ve Tracey (1992:525) ile Kipnis vd. (1980) oluşturduğu sınıflandırmalar ile ölçülmüştür. Kipnis vd. araştırmalarında “üç yüzden fazla etkileme davranışını kategorize etmiş ve ilk etapta toplam sekiz taktik tanımlamışlardır. Bu taktikler *göze girme, üst makama başvurma, destek oluşturma, mübadele, mantıkla ikna, atılganlık, yaptırım uygulama ve engellemedir*. Kipnis vd. daha sonra yapılan çalışmalar neticesinde yaptırım uygulama ve engelleme taktiklerini kavramsal problemleri ve kullanım azlığı nedeniyle bırakmışlardır (Kipnis, vd., 1980:440). Jones ve Pitman’ın (1982) çalışmasında ise, *ilk kez kendini fark ettirme taktiği, göze girmeden bağımsız olarak*” ele alınmıştır (Arıkan, 2011:53 – 54).

2.5 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde daha önce ele aldığımız değişkenleri açıklamamıza yardımcı olacak olan kuramsal dayanaklar üzerinde durup; değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanacaktır.

2.6 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Kuramsal Dayanakları

Çalışmamızın bu bölümünde değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere “Beklenti Kuramı” ndan yararlanılacaktır.

Beklenti Kuramı: bu kuramın özünü bilişsel bir süreç oluşturmaktadır. Bu süreç ise çalışanların farklı güdüleme araçlarının arasından hangisinin tercih edileceğini araştırmaktadır. Kuram, ilk olarak Victor Vroom tarafından yazına kazandırılmıştır ve ihtiyaçları açıklamada ödül ve performans arasında ilişki kurmaktadır. Kurama göre, ödülün etkisi muhatapları tarafından ne ölçüde istendikleri ile doğru orantılıdır (Şeker, 2015:15). Vroom'un Beklenti Kuramına göre, "kişiler başarabileceklerine inandıkları ve çekici gördükleri sonuçlara ulaşmak için çaba göstermektedir. Bir işin çekiciliği, kişinin bu işi tamamladığında kendine önemli ve değerli bir çıkarın sağlanıp sağlanmayacağına bağlıdır (Altinkurt vd.,2014:50). Bir başka deyişle, Vroom'un beklenti kuramına göre bir insanın güdülenebilmesi, belli bir davranışın amaca ulaşacağı beklentisiyle, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir" (Akat, Budak ve Budak, 1994:213). Görüldüğü gibi bu kavram eylem sonuç ilişkisini göstermektedir (Lunenburg, 2011:2). Bu kuramda üç temel kavram bulunmaktadır: Valens, Bekleyiş ve Araçsallık.

Valens; bireyin bir sonucu elde etme isteğinin şiddeti olarak ifade edilmektedir ve bu değer -1 ile + 1 arasında olabilir. - 1 noktasında birey herhangi bir amaca ulaşmak istenmemektedir. Sıfır noktasında birey bu amaca karşı kayıtsız kalmaktadır, yani amaç nötrdür. + 1 durumunda ise bu amaca ulaşmak için bu daha fazla gayret gösterilmesi gerekmektedir (Erdem, 1998: 54). "*Bekleyiş* kişinin algıladığı bir olasılığı ifade etmektedir ki bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği üzerine yoğunlaşmaktadır. Bekleyiş 0 ile + 1 arasında olabilir. Yani eğer belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki olmadığı düşünülürse, beklenti 0 değerini alacaktır" (Koçel,2014: 744). Üçüncü olarak ise *Araçsallık* kavramı karşımıza çıkmaktadır. "Kişi belirli bir gayret ile belirli bir performans gösterebilir. Bu ödüllendirme, birinci derece sonuç olarak düşünülmelidir. Esas olarak birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuçları elde etmek için oluşturulan öznel olasılığı" ifade eder (Koçel,2014: 744).

Lawler – Porter Kuramı Vroom'un kuramını baz almış olup; onun üzerine eklemeler yapmıştır (Koçel, 2014:746). Bu eklemeler, ilk kuramı güçlendirme niteliğindedir. Eklemelerden ilki, "kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaleti ile

ilgilidir. İkinci bir ekleme ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu ve bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedir” (Eren, 2014: 542 – 543).

2.6.1 Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde, etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisi ele alınacaktır. Etkileşimci liderlik vasıflarını taşıyan üstler, beklentilerini net bir şekilde ifade edip, bu beklentilerin karşılanması durumunda astlarına ödül ve statü vaat eder, aksi durumda ise ceza verirler. Etkileşimci liderlikte öncelikli amaç, örgütün hedeflerine ulaşmasıdır; bu da etkileşimci liderlerin insan odaklı yaklaşımdan daha çok görev odaklı yaklaşıma sahip olduklarını gösterir. Bu liderler, çalışanlarının beklentilerinden daha çok göreve dönük kendi beklentileri doğrultusunda hareket ederler. Sinik tutum benimseyen astlar da liderlerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini düşünürler. Dolayısıyla beklentileri ve görüşleri dikkate alınmayan astların böyle bir örgütte sinik tutumlar sergileyebilecekleri söylenebilir. Sinizm hakkında yapılan çalışmalarda da etkili olmayan liderlik şekillerinin örgütteki içerisindeki sinik davranışları artırdığı yönünde sonuçlar bulunmuştur (Dean vd., 1998:342). Etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinin incelendiği görgül çalışmalar da yapılan açıklamaları destekler niteliktedir. Etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinin incelendiği Hawks (2004:82)’ın çalışmasında etkileşimci liderlik ve örgütsel sinizm arasında “*anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir* ($\beta=.10, p<01$)”. Dobbs (2014:55)’un yaptığı çalışmada, etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm arasında “*anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir* ($r=.28, p<.01$)”. Demirçelik ve Korkmaz (2015)’ın Kayseri’de eğitim faaliyetleri yürüten beş okulda yapmış oldukları çalışmada, sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve şu bulgular elde edilmiştir: Etkileşimci liderlik ile duyuşsal sinizm arasında “*anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş* ($r=.25, p<.01$)” olup “*etkileşimci liderlik ile bilişsel ve davranışsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir*”. Atar ve Konaklıoğlu (2018) tarafından Antalya’da ve İtalya’nın Amalfi Coast bölgesinde bulunan konaklama işletmeleri çalışanları ile yapılan araştırmada, etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm arasında “*anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir* ($r=.32, p<.01$)”

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 1: Etkileşimci liderliğin örgütsel sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 1a: Etkileşimci liderliğin bilişsel sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 1b: Etkileşimci liderliğin duyuşsal - davranışsal sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.6.2 Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

Etkileşimci liderler izleyenlerine, rolleri ile görevlerinin gerekliliklerini tanımlar ve onları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirir (Robbins, 1994:514). Burns, etkileşimci lider ile izleyici arasında karşılıklı bir alışverişin olduğunu savunmaktadır (Den Hartog vd., 1997:1). Buna göre izleyiciler liderlerinin isteklerine uygun bir biçimde hareket ettiklerinde bazı çıkarlar (ücret, prestij gibi) elde etmektedirler (Ceylan vd., 2005: 33-34). Liderler izleyenlerini etkileyebilmek ve kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirebilmek için güç de kullanabilirler. Bu açıklamalar ışığında, politik becerileri yüksek olan liderlerin, güç temellerini de etkin bir biçimde kullandıklarından söz edilebilir (Vrenenburg ve Maurer, 1984:48; Kırel, 1998:527). Politik davranışların liderlik vasfı taşıyan kişilerde daha sık görülmesine karşın, örgütsel politika algısının alt kademe çalışanlarda daha fazla hissedildiğini konuyla ilgili yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır (Gandz ve Murray, 2016:238). *Beklenti Kuramı* yardımıyla etkileşimci liderlik ile politik algı arasındaki ilişki düşünüldüğünde; örgütlerde, örgütsel politika algısı düzeyinin izleyiciler tarafından yüksek hissedilmesi, liderlerinden beklentilerinin de doğru orantılı olarak artıracaktır. İzleyenler var olan durumlarını korumak ya da kendileri için yeni olanaklar yaratmak adına liderlerine karşı çeşitli taktikler uygulayacaklarından söz etmek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla etkileşimci liderlik tarzının yüksek hissedildiği örgütlerde, örgütsel politika algısı aynı oranda yüksek hissedileceği düşünülmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan görgül araştırmalar da yukarıda belirtilen

açıklamaları destekleyici niteliktedir. Vigoda- Gagot (2007:672)'un İsrail'de kolluk kuvvetleri ve güvenlik alanlarında faaliyet gösteren dokuz ayrı birimde yapmış oldukları araştırmada, etkileşimci liderlik ile örgütsel politika algısı arasında “*pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r=.55, p<.01)*”. Ram ve Prabhakar tarafından (2010)'de Ürdün'de telekom sektöründe faaliyet gösteren ve yönetim kademelerinde çalışanlara yönelik olarak yapılan araştırmada etkileşimci liderlik ile örgütsel politika algısı arasında “*pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r=.37, p<.01)*”. Durrani (2014)'in Pakistan'da eğitim faaliyetlerinde bulunan iki devlet üniversitesi akademik personeli üzerinde yaptığı araştırmasında etkileşimci liderlik ile örgütsel politika algısı arasında “*pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r=.50, p<.01)*”. Naseer vd. tarafından (2016)'da Pakistan'da faaliyet gösteren çeşitli kurum ve kuruluşlarda (Telekomünikasyon, bankacılık ve eğitim sektörü) alt kademe ve üst kademe çalışanlarına uygulanan araştırmada ise etkileşimci liderlik ile örgütsel politika algısı arasında “*anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=.30, p<.01$) bir ilişki*” tespit edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilir.

Hipotez 2: Etkileşimci liderliğin örgütsel politika algısı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.6.3 Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Konuya ilişkin olarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi beklenti kuramı kapsamında incelendiğinde; kişilerin başarabilecekleri ve kendilerine çekici gelen sonuçlara ulaşabilmek için çaba gösterdikleri görülmektedir. Dönüşümcü liderler, özellikleri itibariyle yol gösterici ve ilham verici durumdadır ve astlarını güdüleyip, onların tepkilerini ölçebilmesi ve beklentilerini doğru şekilde anlayabilmesi astlar açısından önem arz etmektedir. Beklentileri karşılanan astlar, örgütteki sinik davranışları benimsemez ve liderleri gibi hareket etmeye çaba gösterirler. Dönüşümcü liderlik özelliği sergileyen üstlerin, örgütlerde yaşanabilecek sinik davranış eğilimlerini azaltıcı bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Korkmaz ve Demirçelik, 2015: 28-29). Bu konuyla ilgili yapılan görgül araştırmalar yukarıda

belirtilen açıklamaları destekleyici niteliktedir Rubin vd. tarafından, (2009:685) aynı iş alanında faaliyet gösteren yedi farklı üretim işletmesinde yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasında “*anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=-.50, p<.05$)*”. Terzi ve Derin (2016)’in 2014 – 2015 yılları arasında Balıkesir’de lise düzeyinde eğitim veren kurumlarda çalışan öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasında “*anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=-.50, p<.01$)*”. Demirçelik ve Korkmaz (2015)’ın Kayseri’de eğitim faaliyetleri yürüten beş okulda yapmış oldukları çalışmada sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkiler irdelenmiş dönüşümcü liderlik ile bilişsel sinizm arasında “*anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r=-.61, p<.01$)*”, dönüşümcü liderlik ile davranışsal sinizm arasında “*anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-.59, p<.01$)*”, dönüşümcü liderlik ile duyuşsal sinizm arasında ise “*anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-.25, p<.01$)*”. Terzi ve Dülker (2018)’in Balıkesir (Ayvalık, Edremit, Karesi) ilinde eğitim faaliyeti yürüten ortaöğretim kurumlarında yaptıkları araştırmada, sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve dönüşümcü liderlik ile bilişsel sinizm “*arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r=-.42, p<.01$)*”, dönüşümcü liderlik ile davranışsal sinizm “*arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r=-.41, p<.01$)*” ve dönüşümcü liderlik ile duyuşsal sinizm arasında “*anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-.31 p<.01$)*”.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilir.

Hipotez 3: Dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

Hipotez 3a: Dönüşümcü liderliğin bilişsel sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

Hipotez 3b: Dönüşümcü liderliğin duyuşsal - davranışsal sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

2.6.4 Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

Örgütsel politika, 1960'lı yıllardan beri örgütsel davranış alanında çalışılan önemli konulardan biridir. Mintzberg (1983:172)'in tanımından hareketle, “örgütsel politika, bireylerin kısa ve uzun vadeli olarak kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış stratejik davranışlar”, olarak tanımlanabilir. Örgütsel politika algısı ise, kişilerin zihninde örgütsel politikanın nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel politika algısının varlığı, örgütler açısından çok istenen bir durum değildir. Örgütlerde politikaları etkin bir şekilde yönetebilmek çok önemli bir konudur ve bunu yapabilmeye lider davranışları oldukça etkilidir. Yani örgütteki politik baskıyı azaltmak ve bunun zararlı olabilecek boyutlarını engelleyerek doğru şekilde yönlendirebilmek, dönüşümcü lider davranışları ile daha kolay gerçekleştirilebilmektedir (Kimura 2012:30). Çünkü dönüşümcü liderlerin vizyon, misyon ve hedef başarısı için nesnel bir planları her zaman mevcuttur. Bu durum da örgütlerdeki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmaktadır. Belirsizliğin olmadığı ortamlarda, politik davranışlar gereksiz görülmektedir. Ram ve Prabhakar (2010)'de Ürdün'de telekom sektöründe faaliyet gösteren ve yönetim kademelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel politika algısı arasında “*negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir (r=-,63, p<.01)*”. Durrani (2014)'in Pakistan'da eğitim faaliyetlerinde bulunan iki devlet üniversitesi akademik personeli üzerinde yapılan araştırmasında ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel politika algısı arasında “*negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r=-,58, p<.01)*”.

Buradan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 4: Dönüşümcü liderliğin örgütsel politika algısı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

2.6.5 Bilişsel Sinizm ile Duyuşsal - Davranışsal Sinizm İlişkisi

Çalışmanın kavramsal kısmı açıklanırken, örgütsel sinizm üç boyutta incelenmiştir. Bunlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyuttur. Örgütsel sinizmin ilk olan boyutu bilişsel (inanç) boyutu, çalışanların örgüte karşı öfke, hor görme ve

kınama gibi olumsuz duygular beslemesinin sonucu olarak, örgütün kendilerine dürüst davranmadıklarına inanmalarındır (Dean vd., 1998: 345-346). İkinci boyut olan duyuşsal boyut, örgütte sinik tutuma sahip olan çalışanların, sinik düşüncelerinin sadece inanç boyutunda değil, örgüte yönelik bütünsel bir duygu ifadesi şeklinde ortaya çıkmasıdır. (Dean vd., 1998:346). Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu; saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duymak gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000:269). Davranışsal boyuta göre, örgütlerinde sinik davranışta bulunan çalışanlar, örgüt içinde gelecek olaylar hakkında karamsar tahminlerde bulunur alaycı mizaha başvurur ve örgütü hakir gören güçlü eleştirel ifadeler kullanırlar (Özgener vd., 2008: 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010: 188). Yapılan yazın taramasında boyutlar arasında ilişki olduğu görülmüştür. Johnsom ve O’Leary – Kelly (2003:24)’nin yaptığı çalışmada, bilişsel sinizm ile duyuşsal sinizm arasında “*anlamli ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (r=.55 p<.01)*”. Yıldız (2013: 866-867)’in çalışmasında ise, Bilişsel Sinizm ile Duyuşsal Sinizm (r=.91, p<.01) ve Davranışsal Sinizm (r=.89, p<.01) “*anlamli ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir*”.

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 5: Bilişsel sinizmin duyuşsal - davranışsal sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamli ve pozitif bir etkisi vardır.

2.6.6 Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve politik algı ilişkisi konusunda yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda; örgütsel sinizmin yoğun biçimde algılandığı durumlarda; politik algının yükseldiği görülebilir. Etkileşimci liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde, örgütsel politika algısı ile örgütsel sinizm daha güçlü hissedilir durumdadır; yani örgüt politik bir yer olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde ise, örgütsel politika algısı ile örgütsel sinizm daha az görülmekte ve örgütlerin kısmen adil bir yer olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm ve politik algı arasında aracı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir.

Hipotez 6: Etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi vardır.

Hipotez 6a) Etkileşimci liderlik ile bilişsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi vardır.

Hipotez 6b) Etkileşimci liderlik ile duyuşsal-davranışsal sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi vardır.

2.6.7 Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Politik Algı İlişkisi

Hipotez 7: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi vardır.

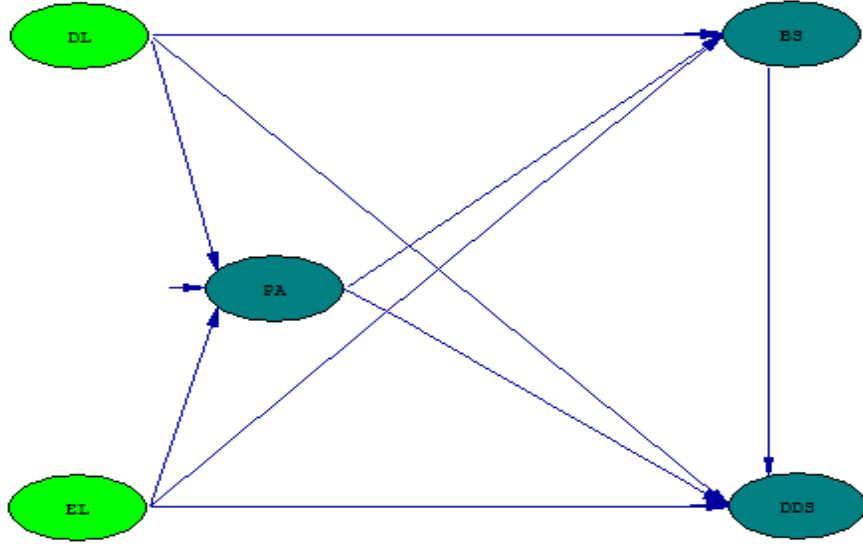
Hipotez 7a) Dönüşümcü liderlik ile bilişsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi vardır.

Hipotez 7b) Dönüşümcü liderlik ile duyuşsal-davranışsal sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi vardır.

3. YÖNTEM

3.1 Simgesel Model

Bu tez çalışmasının simgesel modeli aşağıda yer alan şekildeki gibidir.



Şekil 5: Simgesel Model

DL: Dönüşümcü Liderlik

EL: Etkileşimci Liderlik

PA: Örgütsel Politik Algısı

BS: Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu

DDS: Örgütsel Sinizmin Duyusal/Davranışsal Boyutu

3.2 Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın araştırma bölümü, banka şubelerinde çalışanları kapsamaktadır. Bu kapsam doğrultusunda araştırmanın evrenini, Karaman, Kocaeli ve İstanbul illerinde faaliyette bulunan 42 banka şubesi oluşturmaktadır ve bu şubelerde 42 banka şubesinde toplam 850 kişi çalışmaktadır. “Örneklem büyüklüğünün tespitinde evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden faydalanılmıştır” (Baş, 2001:43-

44'den akt. Bolat 2017, 133). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alındığında; örneklem büyüklüğü 265 kişidir. Araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketlerin uygulanmasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılım, gönüllülük esasına dayanmakta olup; anketler Ağustos – Aralık 2017 tarih aralığında uygulanmıştır. Bu kapsamda 500 adet anket dağıtılmış 420 adet doldurulmuş olarak toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %84'tür. 53 adet ankette eksik verilerin olduğu tespit edilmiş olup, bu anketler analizlere dâhil edilmemiştir". Bu durumda analizlere dâhil edilen anket sayısı 367'dir. Örneklem ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Banka Şubelerinin Örnekleme İlişkin Bilgiler

Banka Şubeleri	N	%	
Cinsiyet	Kadın	138	37,6
	Erkek	229	62,4
Medeni Durum	Evli	243	66,2
	Bekâr	124	33,8
Kadro	Kadrolu	315	85,8
	Geçici	52	14,2
Yaş	(18-29)	60	16,3
	(30-49)	247	67,3
	(50 ve Üzeri)	60	16,3
Bölüm	Gişe	106	28,9
	Bireysel Müşteri	52	14,2
	Ticari Müşteriler	79	21,5
	Raporlama	40	10,9
	Diğer (Güvenlik, Temizlik Hizmetleri...)	90	24,5
Eğitim	Lise	20	5,4
	Meslek Lisesi	4	1,1
	Önlisans	48	13,1
	Lisans	275	74,9
	Diğer	20	5,4

Banka şubelerinin örneklemini oluşturan çalışanlar, gişe, bireysel müşteri, ticari müşteri, raporlama ve diğer (güvenlik, temizlik hizmetleri ...) bölümlerinde çalışmaktadır. Erkek çalışanların oranı %62,4 , kadın çalışanların oranı %37,6; evlilerin oranı %66,2, bekârların oranı 33,8; kadrolu çalışanların oranı 85,8, geçici çalışanların oranı 14,2,; lise mezunlarının oranı %5,4, meslek lisesi mezunu %1,1, ön lisans %13,1, lisans mezunları ise %5,4; ayrıca 42 banka şubesinde çalışanların yaş aralığı yüzdesinin en fazla olduğu aralık ise 30 - 49 olduğu görülmüştür.

3.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını ölçmede, Bass ve Avolio (1994)'nin geliştirmiş oldukları “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin”, Korkmaz (2007:69-72) tarafından Türkçeye uyarlanan kısaltılmış formundan yararlanılmıştır. İfadeler, “1=hiçbir zaman ve 5= hemen hemen her zaman katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür”.

Örgütsel Politika Algısı Ölçeği: Vigoda-Gadot ve Talmud (2010) tarafından geliştirilen ve Yüksel vd. (2016:219) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten faydalanılmıştır. İfadeler, “1=hiçbir zaman ve 5= hemen hemen her zaman katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür”.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009:204) tarafından Türkçeye uyarlanan “üç boyutlu örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan boyutlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmdir”. İfadeler, “1=hiçbir zaman ve 5= hemen hemen her zaman katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür”.

Kontrol Değişkenleri: Katılımcılardan, “cinsiyetlerine”, “yaşlarına”, “çalışma sürelerine”, “medeni durumlarına”, “kadro durumlarına”, “eğitim düzeylerine” ve “çalıştıkları bölümlere” uygun olan alanları işaretlemeleri istenmiştir.

3.4 Bulgular ve Yorumlar

3.4.1 Geçerlilik ve Güvenilirlik

“Ölçeklerin ve ölçme modellerinin faktöriyel geçerliliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri aracılığıyla, yapı geçerliliği de yakınsama (convergent) ve iraksama (discriminant) geçerliliği yöntemleri ile sınanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde verimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının saptanmasında öz

değerin 1,00'den büyük olmaması, maddeler ile ilgili faktörlerde bir faktörün en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda bir maddenin diğer bir faktördeki yük değerinin (+/-) 0,32'yi geçmemesi ölçütleri dikkate alınmıştır (Bolat,2017:139). Yakınsama geçerliliğini sağlamanın koşulları olarak; standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50 ve üzeri, ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,50 ve üzeri, birleşik güvenilirlik (CR) değerinin de 0,70'den büyük olması; iraksama geçerliliğini sağlama koşulu olarak da; her bir değişkene ait AVE değerinin, değişkenler tarafından paylaşılan varyansın (değişkenler arası korelasyon değerinin karesi) başka bir deyişle AVE değerlerinin karekökünün, değişkenler arası korelasyon değerlerinden büyük olması ölçütü dikkate alınmıştır. Ölçme modelinin faktöriyel ve yapı geçerliliğini sınamak için, dört faktörden oluşan ölçme modeli (etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel politika algısı) doğrulayıcı faktör analizine sokulmuştur. Uyum iyiliği değerleri ve standartlaştırılmış faktör yükleri ile CR ve AVE değerleri bu analiz sonuçlarından elde edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, en yüksek olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemiyle yapılmıştır” (Bolat, 2017:140).

3.4.2 Faktöriyel Geçerlilik

Ölçeklerin faktöriyel geçerliliği ile ilgili yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda sırayla verilmiştir.

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik ölçeği ile ilgili olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin iki faktör altında toplandığı saptanmıştır. Ancak etkileşimci liderlik ölçeğinde yer alan EL1 ve EL4 dönüşümcü liderlik faktörü altında yer aldığından analizden çıkarılmış ve aşağıda yer alınan veriler elde edilmiştir. İki faktör, toplam varyansın %72,414'ünü açıklamakta olup, “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,811, *Barlett Küresellik testi sonuçları anlamlıdır* ($x^2=1531,422$; $p<0,01$)”.

Tablo 3: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=367)

Ölçek Maddeleri	DL	EL
DL-1	<u>0,738</u>	-0,008
DL-2	<u>0,895</u>	-0,023
DL-3	<u>0,858</u>	0,071
DL-4	<u>0,789</u>	0,069
DL-5	<u>0,819</u>	-0,073
EL-2	0,037	<u>0,898</u>
EL-3	0,030	<u>0,907</u>
EL-5	-0,043	<u>0,877</u>
Özdeğer	3,383	2,410
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%42,288	%30,160
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%42,288	%72,414
KMO Değeri	0,811	
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 1531,422; p < 0,01$	

Örgütsel Politika Algısı Ölçeği

Örgütsel Politika Algısı ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin maddelerinin 4 faktör altında toplandığı saptanmıştır. Ancak; ikinci faktör altında yer alan PA6 (0,844) ve PA7 (0,789); üçüncü faktör altında yer alan PA2 (0,825) ve PA3 (0,831) ile 4. Faktör altında yer alan PA11 (0,821) ve PA12 (0,835) bir faktörün altında en az üç maddenin yer alması gerektiğinden bu maddeler (PA2, PA3, PA6,PA7, PA11, PA12) analizden çıkartılmış ve aşağıda yer alınan veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler toplam varyansın %66,832'ünü açıklamakta olup, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) örneklem değeri 0,895, “Barlett Küresellik testi sonuçları anlamlıdır ($x^2 = 1242,718; p < 0,01$)”.

Tablo 4:Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=367)

Ölçek Maddeleri	ÖPA
ÖPA-1	<u>0,768</u>
ÖPA-4	<u>0,841</u>
ÖPA-5	<u>0,807</u>
ÖPA-8	<u>0,863</u>
ÖPA-9	<u>0,796</u>
ÖPA-10	<u>0,826</u>
Özdeğer	4,010
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%66,832
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%66,832
KMO Değeri	0,895
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 1242,718; p < 0,01$

Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel Sinizm ölçeğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin maddelerinin 2 faktör altında toplandığı, ilk 5 maddenin bilişsel sinizm diğer maddelerin ise duyuşsal ve davranışsal sinizmin boyutları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İki faktör, toplam varyansın %65,921 açıklamakta olup, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) örneklem değeri 0,925, “Barlett Küresellik testi sonuçları anlamlıdır ($\chi^2=2,4940,718$; $p<0,01$)”.

Tablo 5: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=367)

Ölçek Maddeleri	BS	DDS
ÖS-1	0,290	<u>0,701</u>
ÖS-2	0,166	<u>0,736</u>
ÖS-3	0,278	<u>0,758</u>
ÖS-4	0,304	<u>0,757</u>
ÖS-5	0,359	<u>0,720</u>
ÖS-6	<u>0,699</u>	0,463
ÖS-7	<u>0,785</u>	0,391
ÖS-8	<u>0,800</u>	0,384
ÖS-9	<u>0,781</u>	0,376
ÖS-10	<u>0,790</u>	0,218
ÖS-11	<u>0,733</u>	0,226
ÖS-12	<u>0,712</u>	0,167
Özdeğer	6,711	1,203
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%55,927	%10,024
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%55,927	%65,951
KMO Değeri	0,925	
Barlett Küresellik Değeri	$X^2= 24940,718$; $p<0,01$	

“Ölçeklerin açıklayıcı faktör analizleri ile incelenen faktöriyel yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile de sınanmıştır. Bu kapsamda üç faktörden oluşan ölçme modeli [liderlik (etkileşimci-dönüşümcü), örgütsel sinizm, örgütsel politika algısı] en yüksek olabilirlik kestirim (maximum likelihood) yöntemi ile birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine sokulmuştur”.

Ölçme modeline ilişkin iyi uyum değerleri aşağıdaki gibidir:

Liderlik Ölçeği: $X^2/df=2,162$; $p<0,01$; RMSEA=0,056; SRMR=0,036; NFI=0,98; NNFI=0,98; CFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,97. Verilerden alınan sonuçlara göre, ölçme modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Örgütsel Politika Algısı Ölçeği: $X^2/df=3,156$; $p<0,01$; RMSEA=0,077; SRMR=0,024; NFI=0,98; NNFI=0,98; CFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,97. Verilerden alınan sonuçlara göre, ölçme modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Örgütsel Sinizm Ölçeği: $X^2/df=3,088$; $p<0,01$; RMSEA=0,076; SRMR=0,039; NFI=0,98; NNFI=0,98; CFI=0,98; IFI=0,98; RFI=0,97. Verilerden alınan sonuçlara göre, ölçme modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Liderlik Ölçeği	Örgütsel Politika Algısı Ölçeği	Örgütsel Sinizm Ölçeği
X^2/df	≤ 3	≤ 5	2,162	3,156	3,088
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,056	0,077	0,076
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,036	0,024	0,039
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,98	0,99	0,98
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,98	0,99	0,98
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,99	0,98	0,98
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,99	0,99	0,98
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,97	0,98	0,97

Not: X^2/df : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Görelî Uyum İndeksi.

Kaynak: Schermelleh-Engel *vd.*, (2003:52); Hair *vd.*, (2010:646-654,698); Kline, (2011:199-209); Doğan ve Sapmaz, (2012:302)'den aktaran Bolat, 2017:145

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakıldığında; faktör yüklerinin etkileşimci liderlik boyutunda 0,79 – 0,87, dönüşümcü liderlik boyutunda 0,66 – 0,89 arasında değerler aldığı ve “bu değerlerin 0,50’den yüksek olduğu görülmektedir ayrıca tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ($t > - / + 1.96$) saptanmıştır”.

Tablo 7: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R², t ve SE Değerleri (N=367)

	Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R ²	t	SE	
Liderlik Ölçeği	DL	DL-1	0,66	0,44	13,67	0,56
		DL-2	0,89	0,79	21,06	0,21
		DL-3	0,83	0,69	18,71	0,31
		DL-4	0,71	0,50	15,19	0,50
		DL-5	0,75	0,56	16,38	0,44
	EL	EL-2	0,85	0,72	18,89	0,28
		EL-3	0,87	0,76	19,69	0,24
		EL-5	0,79	0,62	17,13	0,38

Örgütsel sinizmin bilişsel boyut ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakıldığında; faktör yüklerinin 0,68 – 0,82 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd.,2010:686'dan akt. Bolat, 2017:145) ayrıca tüm *t* değerlerinin de anlamlı olduğu ($t > - / + 1.96$) saptanmıştır. Örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyut maddelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakıldığında; faktör yüklerinin 0,57 – 0,91 arasında değerler aldığı ve “bu değerlerin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd.,2010:686'dan akt. Bolat, 2017:145) ayrıca tüm *t* değerlerinin de anlamlı olduğu ($t > - / + 1.96$) saptanmıştır”.

Tablo 8: Örgütsel Sinizm Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R², t ve SE Değerleri (N=367)

	Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R ²	t	SE	
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Sinizm	ÖS-1	0,68	0,46	14,32	0,54
		ÖS-2	0,68	0,46	13,61	0,54
		ÖS-3	0,74	0,55	15,81	0,45
		ÖS-4	0,78	0,61	17,08	0,39
		ÖS-5	0,82	0,67	18,11	0,33
	Duyuşsal - Davranışsal Sinizm	ÖS-6	0,85	0,72	20,04	0,28
		ÖS-7	0,9	0,81	22,11	0,19
		ÖS-8	0,91	0,83	22,59	0,17
		ÖS-9	0,86	0,74	20,60	0,26
		ÖS-10	0,71	0,50	15,31	0,50
		ÖS-11	0,63	0,40	13,25	0,60
		ÖS-12	0,57	0,32	11,67	0,68

Politika algısı ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakıldığında; faktör yüklerinin 0,71 – 0,82 arasında değerler aldığı ve “bu değerlerin 0,50’den yüksek olduğu görülmektedir ayrıca tüm *t* değerlerinin de anlamlı olduğu ($t > - / + 1.96$) saptanmıştır”.

Tablo 9:Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R², t ve SE Değerleri (N=367)

	Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R ²	t	SE
Örgütsel Politika Algısı Ölçeği	PA-1	0,71	0,50	15,06	0,50
	PA-4	0,8	0,64	17,36	0,36
	PA-5	0,75	0,56	15,91	0,44
	PA-8	0,82	0,67	18,30	0,33
	PA-9	0,73	0,53	15,13	0,47
	PA-10	0,80	0,64	17,51	0,36

3.4.3 Yapı Geçerliliği

Yukarıda yer alan tablolar ışığında “yakınsama geçerliliğini sağlamanın koşulları dikkate alındığında, ölçek maddelerine ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50’den yüksek olduğu; tüm AVE değerlerinin 0,50’den ve CR değerlerinin de 0,70’den büyük olduğu; dolayısıyla ölçeklerin yakınsama geçerliliğini sağladığı belirlenmiştir” (Fornell ve Lacker 1981:45-46’dan akt. Bolat, 2017:145).

Yukarıda yer alan tablolar ışığında “ıraksama geçerliliği sağlamanın koşulları dikkate alındığında AVE değerlerinin kareköklerine (\sqrt{AVE}) ait matrislerin köşegen elemanlarının, matrisin köşegen dışı olan korelasyon katsayılarından büyük olduğu, dolayısıyla ölçeklerin ıraksama geçerliliğini sağladığı görülmüştür” (Hair vd.,2010:686’dan akt. Bolat, 2017:145).

3.4.4 Güvenilirlik

Ölçeklerin güvenilirliğine bakıldığında; tüm faktörlere ait güvenilirlik değerlerinin 0,70'den yüksek olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik CR = 0.88 dönüşümcü liderlik CR = 0.94, bilişsel sinizm CR = 0.96, duyuşsal - davranışsal sinizm 0,92, örgütsel politika algısı CR = 0.90 bu sonuçlar ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilirlik değerlerinin olduğunu ortaya koymaktadır.

3.4.5 Verilerin Dağılımı

Öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Normallik testi için “*basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine*” (Kim, 2013:52) bakılmıştır. Dönüşümcü liderlik (çarpıklık -0,94; basıklık -0,553), etkileşimci liderlik (çarpıklık 0,189; basıklık -0,067), örgütsel politika algısı (çarpıklık 0,145; basıklık 0,048), bilişsel sinizm (çarpıklık 0,109; basıklık -0,306) ve duyuşsal-davranışsal sinizm (çarpıklık 0,857; basıklık -0,282) değişkenlerinin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri -3 ve +3 arasında olduğu için verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Kline 2005:50; Aminu ve Shariff 2014:127; Yücel ve Ergün, 2015:222). Ayrıca konuya, Yapısal Eşitlik Modelleri açısından bakıldığında, basıklık (kurtosis) değerinin (+/-) 10 ve çarpıklık (skewness) değerinin (+/-) 3 arasında olması normal dağılım bakımından kabul edilebilir değerler arasında belirtilmektedir (Griffin ve Steinbrecher 2013:176).

3.4.6 Korelasyon Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 10'da görüldüğü üzere istatistiksel olarak, dönüşümcü liderlik ile örgütsel politika algısı ($r=-0,22$, $p<0,01$), bilişsel sinizm ($r=-0,29$, $p<0,01$), duyuşsal - davranışsal sinizm ($r=-0,23$, $p<0,01$) “arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit edilmiştir”. Etkileşimci liderlik açısından bakıldığında ise tam tersi sonuçlar elde edilmiştir. Etkileşimci liderlik ile örgütsel politika algısı ($r=0,28$, $p<0,01$), bilişsel sinizm ($r=0,29$, $p<0,05$), duyuşsal - davranışsal sinizm ($r=0,30$, $p<0,01$) “arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir”. Örgütsel politika algısı boyutu incelendiğinde ise; örgütsel politika algısı ile bilişsel sinizm ($r=0,71$, $p<0,01$),

duyuşsal - davranışsal sinizm ($r=0,64$, $p<0,05$) “arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir”. Bilişsel sinizm ile duyuşsal - davranışsal sinizm arasındaki ilişki de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bilişsel sinizm ile duyuşsal - davranışsal sinizm arasında ($r=0,68$, $p<0,01$) “arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir”.

Tablo 10: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, CR, AVE ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	SS	CR	AVE	1	2	3	4	5
1.Dönüşümcü Liderlik	3,28	0,93	0,94	0,77	0,77				
2.Etkileşimci Liderlik	2,63	0,91	0,88	0,72	0,02	0,84			
3.Örgütsel Politika Algısı	2,50	0,79	0,90	0,59	-0,22**	0,28**	0,77		
4.Bilişsel Sinizm	2,51	0,88	0,86	0,55	-0,29**	0,29*	0,71**	0,74	
5.Duyuşsal - Davranışsal Sinizm	2,17	0,93	0,92	0,62	-0,23**	0,30**	0,64*	0,68**	0,79

Not: “N=367, * $p<0,05$, ** $p<0,01$, AVE Karekök Değerleri Parantez içinde verilmiştir.”

Doğrulayıcı faktör analizi dikkate alındığında; “yapısal eşitlik modeli, bir model içerisindeki bağımlı ve bağımsız değişkenleri bütün olarak ele alır ve kurulan model ile toplanan veriler arasındaki uyumu inceler (MacLean ve Gray, 1998:29-30). Yapısal eşitlik modellerinin temel amacı; kurumsal modellerin veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır (İlhan ve Çetin, 2014: 32). Sınanmak istenen kuramsal yapının veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek için, uyum indekslerinden yararlanılmaktadır (Bentler ve Yuan, 1999:181) Model uyumunu sınamak amacıyla incelenen ilk uyum indeksi ki-kare (χ^2)’dir. Yapısal eşitlik modelinde ki-kare değerinin büyük olması modelin verilere uygun olmadığını; tam tersi durumda ise iyi bir uyum değerine sahip olduğunu ifade eder (Yılmaz, 2004:80-82). Yapısal eşitlik modellerinin değerlendirilmesinde ki-kare testinde serbestlik derecesi önem arz etmektedir. Modelin yine ki-kare değerinin serbestlik derecesine olan oranı da modelin değerlendirilmesinde önemli bir ölçüttür. χ^2 ’nin dışında model uyumunu sınamak amacıyla çok sayıda farklı uyum indeksi kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013:220) RMSEA ise 0.05’e eşit veya daha küçük değer mükemmel bir uyuma, 0.05 ile 0.08 arasındaki altındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma, 0.08’den daha büyük değer de kötü uyuma karşılık gelmektedir (Yılmaz, 2004: 80-82). CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi- Comparative Fit Index), IFI (Fazlalık uyum indeksi-Incremental Fit Index), RFI (Görelî uyum indeksi-Relative Fit Index), NFI (Normlandırılmış uyum indeksi-The Normed Fit

Index) dir. 0,95'e eşit veya daha büyük değerin mükemmel bir uyuma, 0,90 ile 0,95 arasındaki değerlerin kabul edilebilir bir uyuma karşılık gelmektedir" (İlhan ve Çetin, 2014:31-33).

Bu bilgiler ışığında simgesel modelden yola çıkılarak bazı alternatif modeller oluşturulmuş ve bu doğrultuda en iyi uyum değerine sahip alternatif modelin seçimi yapılmıştır. Araştırmanın modeli bu yolla güncellenmeye çalışılmıştır (Tablo 11).

Simgesel Model: Ki-kare=681,07; SD=289; $X^2/df=2,357$; $p<0,05$; RMSEA=0,061; SRMR=0,044; NFI=0,96; NNFI=0,98; CFI=0,98; IFI=0,98; RFI=0,96. Verilerden alınan sonuçlara göre, simgesel modelin "iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir" (Tablo 11). Ancak dönüşümcü liderlik ve duyuşsal-davranışsal sinizm arasında ($p > 0,05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Etkileşimci ile duyuşsal-davranışsal sinizm arasında ($p > 0,05$) olduğundan bu ilişkide de anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna bağlı olarak program üzerinde düzeltme yapılarak ilk alternatif model oluşturulmuştur.

Alternatif Model 1: Programın düzeltme önerisi dikkate alınarak, dönüşümcü liderlik ve duyuşsal-davranışsal sinizm ile etkileşimci liderlik ve duyuşsal-davranışsal sinizm arasındaki ilişki simgesel modelden çıkartılarak yeni model oluşturulmuş ve şu bulgular elde edilmiştir. Ki-kare=683,68; SD=291; $X^2/df=2,349$; $p<0,05$; RMSEA=0,061; SRMR=0,045; NFI=0,96; NNFI=0,98; CFI=0,98; IFI=0,98; RFI=0,96. Verilerden alınan sonuçlara göre alternatif model 1'in "iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir".

Alternatif Model 2: Aralarında ilişki bulunmayan (DL=>DDS, EL=>DDS) değişkenler analizden çıkarılarak oluşturulan alternatif model 1'den bilişsel sinizm ile duyuşsal - davranışsal sinizm arasında olan ilişki dâhil edilmeden oluşturulan alternatif model 2'nin uyum değerleri şu şekildedir: Ki-kare=734,90; SD=292; $X^2/df=2,517$; $p<0,05$; RMSEA=0,064; SRMR=0,058; NFI=0,96; NNFI=0,97; CFI=0,98; IFI=0,98; RFI=0,96. Verilerden alınan sonuçlara göre, alternatif model 2'in "iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir". Ancak etkileşimci liderlik ve bilişsel sinizm arasında ($p > 0,05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 11: Simgesel Model ve Alternatif Modellerin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Simgesel Model*	Alternatif Model 1	Alternatif Model 2**	Alternatif Model 3	Alternatif Model 4	Alternatif Model 5
KiKare	---	---	681,07	683,68	734,90	739,59	749,97	696,96
SD	---	---	289	291	292	293	294	293
X^2/df	≤ 3	≤ 5	2,357	2,349	2,517	2,524	2,551	2,379
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,061	0,061	0,064	0,065	0,065	0,061
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,044	0,045	0,058	0,058	0,059	0,053
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,98	0,98	0,97	0,97	0,97	0,98
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96
X^2_{fark}			---	2,62	51,21	4,69	15,07	53,00
df_{fark}			---	$p > 0,05$	$p < 0,05$	$p < 0,05$	$p < 0,05$	$p < 0,05$

Not1: X^2/df : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Görelî Uyum İndeksi.

Not2: Simgesel Model (DL->PA; DL->BS; DL->DDS; EL->PA; EL->BS; EL->DDS; PA->BS; PA->DDS; BS->DDS)
Alternatif Model 1 (DL->PA; DL->BS; EL->PA; EL->BS; PA->BS; PA->DDS; BS->DDS)
Alternatif Model 2 (DL->PA; DL->BS; EL->PA; EL->BS; PA->BS; PA->DDS)
Alternatif Model 3 (DL->PA; DL->BS; EL->PA; PA->BS; PA->DDS)
Alternatif Model 4 (DL->PA; EL->PA; PA->BS; PA->DDS)
Alternatif Model 5 (DL->PA; EL->PA; PA->BS; PA->DDS; BS->DDS)

*DL->DDS; EL->DDS $p > 0,05$

**EL->BS $p > 0,05$

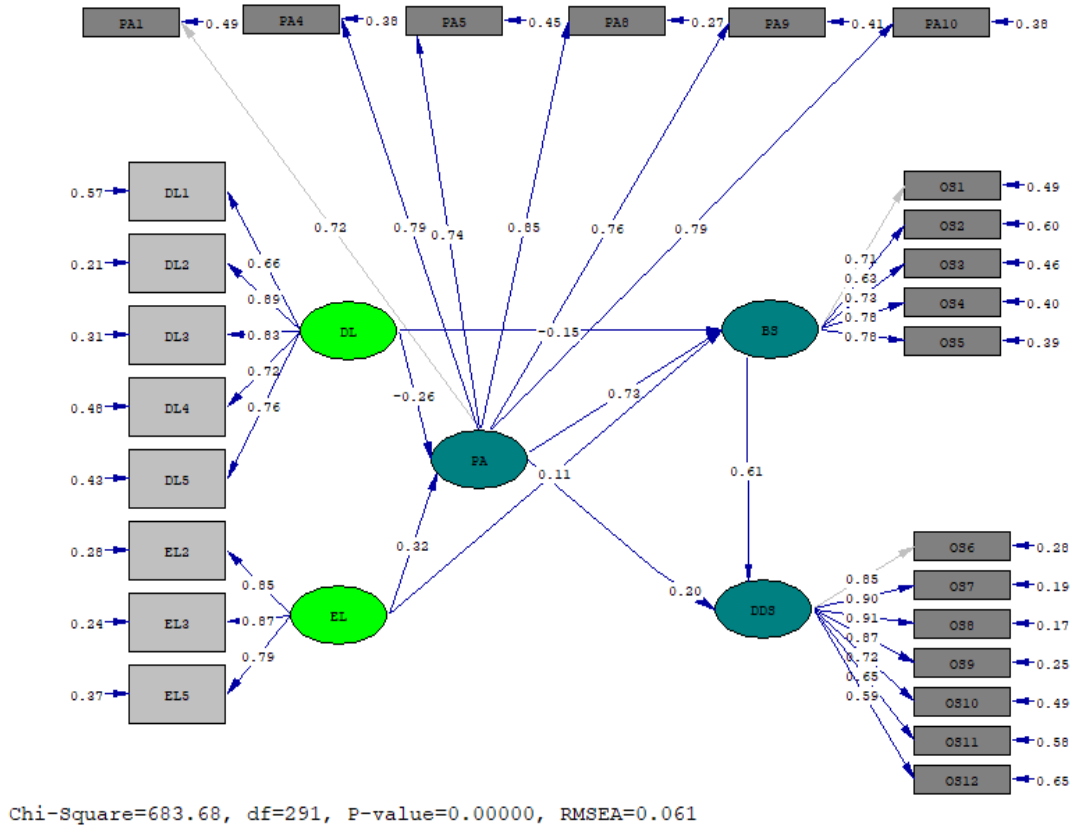
Kaynak: Schermelleh-Engel *vd.*, (2003:52); Hair *vd.*, (2010:646-654,698); Kline, (2011:199-209); Doğan ve Sapmaz, (2012:302)'den aktaran Bolat, 2017:145

Alternatif Model 3: Alternatif model 2'de aralarında ilişki bulunmayan (EL=>BS) değişkenler analizden çıkarılarak şu bulgular elde edilmiştir: Ki-kare=739,59; SD=293; $X^2/df=2,524$; $p < 0,05$; RMSEA=0,065; SRMR=0,053; NFI=0,96; NNFI=0,98; CFI=0,98; IFI=0,98; RFI=0,96. Verilerden alınan sonuçlara göre, alternatif model 3'in "iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir".

Alternatif Model 4: Aralarında ilişki bulunmayan (EL=>BS), değişkenler analizden çıkarılarak elde edilen alternatif model 3'den dönüşümcü liderlik ile bilişsel sinizm arasında olan ilişki dâhil edilmeden oluşturulan alternatif model 4'ün uyum iyi değerleri şu şekildedir.. Ki-kare=749,97; SD=294; $X^2/df=2,551$; $p < 0,05$; RMSEA=0,065; SRMR=0,059; NFI=0,96; NNFI=0,98; CFI=0,98; IFI=0,98; RFI=0,96. Verilerden alınan sonuçlara göre alternatif model 3'in "iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir".

Alternatif Model 5: Alternatif model 4'e bilişsel sinizm ile duyuşsal-davranışsal sinizm arasında olan ilişki dâhil edilerek oluşturulan alternatif model 5'in uyum iyi değerleri şu şekildedir.. Ki-kare=696,96; SD=293; $X^2/df=2,379$; $p<0,05$; RMSEA=0,061; SRMR=0,053; NFI=0,96; NNFI=0,98; CFI=0,98; IFI=0,98; RFI=0,96. Verilerden alınan sonuçlara göre alternatif model 3'in "iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir".

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, modellerin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, oluşturulan modellerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Modeller arasında uyum iyiliği değerleri en yüksek olan model çalışmamızın modelini oluşturmuştur. En iyi uyum değerlerine sahip modelin seçimi yapılırken ki-kare, ki-kare değerinin serbestlik derecesine olan oranı, RMSEA, SRMR, NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI değerleri incelenmiş ve ayrıca en fazla değişkenin bulunduğu model olan Alternatif Model 2 çalışmanın modeli olduğuna karar verilmiştir. Bu bağlamda bakıldığında revize edilmiş model aşağıdaki gibidir (Şekil 6).



Şekil 6: Revize Edilmiş Model

Hipotezler bir arda değerlendirildiğinde, Hipotez 1 ve Hipotez 3 kısmen kabul edilmiş, Hipotez 2, Hipotez 4, Hipotez 5, Hipotez 6, Hipotez 7 kabul edilmiştir (Tablo 12)

Tablo 12: Hipotez Kabul/Ret Özeti

Hipotezler	Kabul/Ret
Hipotez 1	Kısmen Kabul
Hipotez 1a	Kabul
Hipotez 1b	Ret
Hipotez 2	Kabul
Hipotez 3	Kısmen Kabul
Hipotez 3a	Kabul
Hipotez 3b	Ret
Hipotez 4	Kabul
Hipotez 5	Kabul
Hipotez 6	Kabul
Hipotez 6a	Kabul
Hipotez 6b	Kabul
Hipotez 7	Kabul
Hipotez 7a	Kabul
Hipotez 7b	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Politika Algısı arasındaki ilişkinin kuramsal ve görgül olarak incelendiği bu tez çalışmasında şu amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır: (1) Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm ve boyutları olan bilişsel ve duyuşsal - davranışsal sinizm üzerindeki etkisini ortaya koymak, (2) Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel politika algısı üzerindeki etkisini belirlemek, (3) Bilişsel sinizmin, duyuşsal - davranışsal sinizm üzerindeki etkisini ortaya koymak, (4) Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisini tespit etmek, (5) Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile bilişsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisini saptamak ve (6) Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile duyuşsal - davranışsal sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisini belirlemek. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde açıklanabilir.

Araştırmada etkileşimci liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi örgütsel sinizmin alt boyutları açısından incelendiğinde; etkileşimci liderliğin örgütsel sinizmin alt boyutlarından biri olan bilişsel sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu, ancak bu etkinin düşük düzeyde (0.11) olduğu görülmektedir. Bununla beraber etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizmin diğer alt boyutu olan duyuşsal - davranışsal sinizm üzerindeki etkisi araştırıldığında ise aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin, örgütsel sinizm üzerindeki etkisine bakıldığında ise; bilişsel sinizm üzerinde anlamlı ama negatif bir etkisi olduğu, ancak bu etkinin düşük düzeyde (-0.15) gerçekleştiği görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin diğer alt boyutu olan duyuşsal - davranışsal sinizm üzerindeki etkisine bakıldığında ise; etkileşimci liderliğe benzer şekilde aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Araştırmada etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel politika algısı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, her iki liderlik türünün de örgütsel politika algısını etkilediği görülmektedir. Ancak bu etkinin etkileşimci liderlikte pozitif ve anlamlı (0.32), dönüşümcü liderlikte ise negatif ve anlamlı (-0.26) olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, bilişsel sinizmin duyuşsal - davranışsal sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları bu etkinin yüksek düzeyde (0.61) gerçekleştiğini göstermektedir. Yapılan araştırma sonuçları da bunu destekler niteliktedir (Johnsom ve O'Leary – Kelly (2003:24), Yıldız (2013: 866-867)).

Araştırmada Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisine bakıldığında ise,

- Etkileşimci liderlik ile bilişsel sinizm ilişkisinde, örgütsel politika algısının aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Ancak bu etkinin kısmi aracılık şeklinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde dönüşümcü liderlik ile bilişsel sinizm ilişkisinde de örgütsel politika algısının kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir.
- Etkileşimci liderlik ile duyuşsal-davranışsal sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisine bakıldığında ise bu etkinin tam aracılık şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Benzer şekilde dönüşümcü liderlik ile duyuşsal-davranışsal sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının tam aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.
- Araştırmada ayrıca örgütsel politika algısı ile duyuşsal-davranışsal sinizm ilişkisinde bilişsel sinizmin aracılık etkisi olduğu, ancak bu etkinin kısmi aracılık şeklinde gerçekleştiği görülmektedir.

Çalışanların örgüte karşı negatif tutumlarını ifade eden örgütsel sinizm, örgütlerde karşılaşılan ve giderilmesi gereken önemli bir sorundur. Bununla beraber örgütlerin aynı zamanda politik ortamlar olması sonucunda oluşan çalışanların sahip

olduğu politik algı da, örgütsel sinizmin oluşmasında ve çalışanların sinik davranışlar sergilemesinde etkili olmaktadır. Bu durumun oluşmasında örgütteki liderlerin tutum ve davranışlarının, başka bir deyişle sergiledikleri liderlik tarzlarının etkili olduğu söylenebilir. Bu araştırmadaki problemlerden birini oluşturan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel politika algısı ve örgütsel sinizm üzerindeki etkisine bakıldığında; dönüşümcü liderliğin örgütsel politika algısının ve bu algı dolayısıyla da örgütsel sinizmin azalmasında daha etkili bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Bundan ötürü, örgütlerde çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarının azaltılması ya da ortadan kaldırılabilmesi için bu örgütlerde dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi yararlı olacaktır.

Bu doğrultuda, örgütlerde dönüşümcü liderlik tarzını oluşturan ve gösteren bazı uygulamalara yer verilmelidir. Dönüşümcü liderliğin boyutlarını oluşturan idealleştirilmiş etki veya karizma, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarım bu uygulamalara örnek olarak verilebilir. Bu boyutlara yönelik olarak örgütlerde liderlerin tutum ve davranışları ve uygulamalarıyla ilgili aşağıdaki öneriler verilebilir:

- İdealleştirilmiş etki ve karizma ile ilgili olarak, liderler örgütü geliştirecek misyon ve vizyona sahip olmalı, , bu doğrultuda astlarının güvenini ve saygısını kazanıp onların tutum ve davranışlarını etkileyebilmeli ve onları sürekli başarılı olmaya teşvik ederek örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmeyi sağlamalıdır.
- İlham verici güdüleme açısından liderler, çalışanlarını işlerini severek ve kabullenerek yapmaları için güdülemeli; bunun için çalışanları ile birlikte hareket etmeli, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate almaya özen göstermeli; onları desteklemeli ve onları başarılı olmaya cesaretlendirmelidir. Çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve değişime uyum sağlamalarına yardımcı olunmalıdır.
- Bireysel düzeyde ilgi boyutu ile ilgili olarak liderler, yönlendirdikleri çalışan grubunun her bir üyesine bireysel olarak ilgi göstermelidir. Bu doğrultuda her bireyin kişisel gereksinimleri ile yakından ilgilenmeli, uygun olduğu sürece

bu gereksinimleri karşılamalı ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmalıdır. Böylece dönüşümcü liderler çalışanlarının örgüt için değerli olduklarını hissetmelerini sağlayarak onların örgüte karşı geliştirdikleri sinik tutumların azaltılmasına yardımcı olabilir.

- Entelektüel uyarıma ilişkin olarak ise, liderler örgütte yeni yöntemleri ve yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim ortamı yaratarak çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmelidir. Bu durum çalışanlarda özellikle örgütsel değişim sinizmine yönelik tutumların azaltılmasını sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Genetic, Social, And General Psychology Monographs.
- Akat, İ., Budak, Solakoğlu, G. ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akman, G. (2013): Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Alper Ay, F., ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6(4), 193-203.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., ve Erol, E. (2014). Pedagojik Formasyon Programı Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Motivasyonları. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(1).
- Aminu, I. M., ve Shariff, M. N. M.(2014) Strategic Orientation, Access to Finance, Business Environment and SMEs Performance in Nigeria: Data Screening and Preliminary Analysis.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. Human Relations, 49(11), 1395-1418.
- Andrews, M. C., Witt, L. A., ve Kacmar, K. M. (2003). The Interactive Effects of Organizational Politics And Exchange Ideology On Manager Ratings of Retention. Journal of Vocational Behavior, 62(2), 357-369.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma. Türk Psikoloji Dergisi, 26(68).
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 13(1), 12-27.
- Atar, A. ve Konaklıoğlu, E., (2018). Konaklama İşletmelerindeki Liderlik Davranış Türlerinin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluşa Etkisi: Türkiye ve İtalya Üzerine Bir Çalışma. Journal of Turkish Tourism Research, 2(3), 45-65.
- Avcı, U., ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(2).

- Ayan, Ö. ve Gürbüz, S. (2014). Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Adaletin Rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 16(3), 76–93.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Balay, R. T., Kaya, A. T., ve Cülha, A. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 123.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B.M. (1990a). *Bass And Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research And Managerial Applicatins*. (3rd Edition). New York. The Free Press.
- Baş, T. (2001), *Anket: anket nasıl hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır?.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Behram Kartaltepe N. (2015).*Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bentler, P. M., ve Yuan, K. H. (1999). Structural equation modeling with small samples: Test statistics. *Multivariate behavioral research*, 34(2), 181-197.
- Black, J. S., ve Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting new challenges*. Prentice Hall.
- Bolat, İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O.İ (2017). *İşletme Hizmet Verme Yatkınlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yatkınlığı ve Duygusal Emeğin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T. (2008), *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., ve Erdem, B. (2014).*Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozeman, D. P., Hochwarier, W. A., Perrewe, P. L., ve Brymer, R. A. (2001). Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics I. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(3), 486-503.
- Brandes, P. ve D. Das, (2006), *Locating Behaviour Cynicism At Work: Construct Issues And Performance Implications, Employee Health*. In Pamela L. Perrewe, Daniel C. Ganster (Ed.) *Coping And Methodologies Research İn*

Occupational Stress And Well Being (233-266), Jai Press, Vol: 5, New York.

Brandes, P., (1997), Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of The University of Cincinnati. USA.

Brandes, P., Dharwadkar, R., ve Dean, J. (1999). Does employee cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. Eastern Academy of Management, Philadelphia, PA.

Buenger, C. M., Forte M., Boozer R. W. ve Maddox E. N. (2007). A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPs) For Use In The University Classroom. Developments In Business Simulation and Experiential Learning, 34, ss. 294-301.

Bursalı, Y. M., ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler.

Celep, C.(2004). Dönüşümsel Liderlik. İstanbul: Anı Yayıncılık.

Ceylan, A., Keskin, H., ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 51(16), 32-42.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. Journal of Vocational Behavior, 83(2), 181-197.

Coad, A. F., ve Berry, A. J. (1998). Transformational Leadership And Learning Orientation. Leadership and Organization Development Journal, 19(3), 164-172.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership In Organizations: An Insider's Perspective On These Developing Streams of Research. The Leadership Quarterly, 10(2), 145-179.

Costa Jr, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R. ve Williams Jr, R. B. (1986).Cynicism And Paranoid Alienation In The Cook And Medley Ho Scale. Psychosomatic Medicine, 48(3), 283-285.

Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(4), 423-442.

Daft, R.,L. (2010), Management. Vanderbilt University. Canada. Ninth Edition.

Dean, J. W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. Academy of Management Review, 23(2), 341-352.

- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Unpublished Master Thesis, University of Maastricht.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., ve Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Derek, R. (2008), *Organizational Behaviour And Analysis: An Integrated Approach*. 4th Edi., England: Pearson Education Ltd.
- Dobbs, J. M. (2014). The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, And Organizational Cynicism. Doctoral Dissertation. University of San Diego. ABD.
- Durrani, A. B. (2014). Understanding the Relationship Between Organizational Politics and Leadership Styles. *Journal of Business and Management*, 16(11), 62-67.
- Efeoğlu, İ.E. ve İplik, E. (2011), Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 3, 343-360
- Eraslan, L (2004), Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 162
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Erdoğan, B.(1997) Örgütsel Güç ve Politika, *Yönetim Dergisi* Sayı 26 Sf: 21-31
- Eren, E. (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Aş. İstanbul.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Confirmatory Factor Analysis and Fit İndices. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210.
- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2).
- Erol, E. (2015). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) Questionnaire into Turkish: A Validity and Reliability Study. *International Journal of Assessment Tools In Education*, 2(1), 58-78.
- Farrell, D., ve Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior In Organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A.,ve Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research

Directions. In *The Many Faces of Multi-Level Issues* (ss. 179-254). Emerald Group Publishing Limited.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., ve Howard, J. L. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.

Ferris, G. R., ve Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, 18(1), 93-116.

Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.

Gandz, J., ve Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.

Geijsel, F., Sleegers, P., ve Van Den Berg, R. (1999). Transformational Leadership And The Implementation of Large-Scale Innovation Programs. *Journal of Educational Administration*. 37(4), 309-328.

Griffin, R. W., Van Fleet, D. (2014), *Management Skills: Assessment And Development*. Canada.

Griffin, M. M., ve Steinbrecher, T. D. (2013). Large-scale datasets in special education research. In *International Review of Research in Developmental Disabilities* (Vol. 45, pp. 155-183). Academic Press.

Gümüşlüoğlu, L. (2005), *Dönüşümcü Liderliğin İzleyicilerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğine Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.

Güzeller, C. ve G. Kalağan (2008), “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Antalya. 87-94.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. Y. A., Anderson, R., ve Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.) New Jersey. Pearson Education.

Harrell-Cook G., Ferris G. R., Dulebohn, C. H. (1999). Political Behaviors as Moderators of The Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20/7, ss.1093-1105.

Hawks, R.D. (2004). The Effect of Dean Leadership Style On Department Chair Burnout. In *Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy*. A Thesis Submitted To The Faculty of The Graduate School At The University of Minnesota. ABD.

Helvacı, M. A., ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği).

Assessment of Cynicism Level of Primary School Teachers (Uşak Sample). Turkish Studies, 7(3), 1475-1497.

İlhan, M., ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 5(2).

İnceoğlu, M. (2011). Tutum-Algı İletişim. Ankara. Siyasal Kitabevi.

İslamoğlu, G., ve Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. Akdeniz İİBF Dergisi, 14, 135-153.

İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler Ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi,60(01).

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşmellişkinde Bireysel. Akdeniz University Faculty of Economics ve Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(11).

Johnson, J. L., ve O'leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. Journal of Organizational Behavior. 24(5). 627-647.

Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

Kaplan, M. (2005), Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

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/ Reliability and Validity of The Turkish Version of Brandes, Dharwadkar, And Dean's (1999) Organizational Cynicism Scale: The Case of Organized Industrial Zone, Kayseri. Business And Economics Research Journal, 3(3), 77.

Karacaoğlu, K., ve İnce, A. G. F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1).

Kırel Ç., (1998). Örgütlerde güç kullanımı, çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative dentistry ve endodontics*, 38(1), 52-54.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations In Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440.
- Kline, R. B. (2005). *Methodology In The Social Sciences*. Routledge.
- Koçel, T (2007), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(1), 57-91.
- Korkmaz, M., ve Demirçelik, E. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles And Organizational Cynicism From The Perceptions of Secondary School Teachers. 10. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 28-30.
- Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81-93.
- Kutunis, R. Ö., ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 693-699.
- Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49(5).
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating By Altering Expectations. *Internasional Journal of Management, Business, ve Administration: Sam Houston State University. USA*.
- MacLean, S., ve Gray, K. (1998). Structural equation modelling in market research. *Journal of the Australian Market Research Society*, 6(1), 17-32.
- Mantere, S., ve Martinsuo, M. (2001). Adopting And Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism And Dissent. In 17th Egos - European Group For Organisation Studies Colloquium.
- Mehtap, Ö. (2012). Yöneticilerin Örgüt İçinde Uyguladıkları Politik Etkileme Taktiklerine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 49
- Mintzberg, H. (1983). *Power In And Around Organizations (Vol. 142)*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.

- Mohan Bursalı, Y. (2008). Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler Doctoral Dissertation, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. İzmir
- Morçin, S.E., ve Morçin, İ. (2013). Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği. Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi, 4(9).
- Mullins, L. J. (2005). Management And Organisational Behaviour. Seventh Edition.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., ve Darr, W. (2016). Perils of Being Close To A Bad Leader In A Bad Environment: Exploring The Combined Effects of Despotic Leadership, Leader Member Exchange, And Perceived Organizational Politics On Behaviors. The Leadership Quarterly, 27(1), 14-33.
- Naus, F., Van Iterson, A., ve Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, And Neglect Model of Employees' Responses To Adverse Conditions In The Workplace. Human Relations, 60(5), 683-718.
- Nweke, A. N. (2014). The Influence of Power And Politics In Organizations (Part 1). International Journal of Academic Research In Business And Social Sciences, 4(7), 164.
- Omca, M. (2007), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Dönem Projesi. Edirne.
- Özalp, E., ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim. Eskişehir: Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Özgener, Ş., Ögüt, A., ve Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm. Örgütsel davranışta seçme konular organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar İçinde. Ankara: İlke Yayınevi.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2).
- Özler, D.E., (2012). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. D. Ergun Özler (Der.) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İçinde, 101-127.
- Pelit N. ve Pelit E. (2014). Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori, Süreç ve Uygulama). Ankara: Detay Yayıncılık, Basım Sayısı:1, ISBN:978-605-4940-40-0.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study, Journal of Management, Vol.25, Issue 6, 897-933.
- Quick, J. C., ve Nelson, D. L. (2008). Leadership Development: On The Cutting Edge. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60(4), 293.

- Ram, P., ve Prabhakar, G. V. (2010). Leadership styles and perceived organizational politics as predictors of work related outcomes. *European Journal of Social Sciences*, 15(1), 40-55.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013), *Organizational Behavior*. Eleventy Edition.
- Robbins, S.P. (1994). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., ve Baldwin, T. T. (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader And Employee Outcomes Of Leader Organizational Cynicism About Change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-681
- Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M.V (2013), *Örgütsel Davranış* AnkaraAlfa Aktüel Yayım Dağıtım Ltd Şti.
- Şahin A., Temizel H., Örselli E. (2004) Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F,3.Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Eskişehir. 660- 661.
- Şeker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi (Motivation Theory). *Ybs Ansiklopedi*,2(1), 22-26.
- Taşkıran, E. (2011), *Liderlik Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim:(Örgütsel Adaletin Rolü)*. Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Terzi, A. R. ve Dülker A. P. (2018) An Analysis of The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Cynicism
- Terzi, A. R., ve Derin, R. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- 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.
- Türk Dil Kurumu Resmi Web Sayfası.
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c496d8fa530e1.67765160 (Erişim Tarihi 23.01.2019)]
- Türk Dil Kurumu Resmi Web Sayfası.
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c496ddb35cb32.68344760 (Erişim Tarihi 23.01.2019)]

- Türk Dil Kurumu Resmi Web Sayfası.
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c497881942145.74639628 (Erişim Tarihi 23.01.2019)]
- Türköz, T., Polat, M., ve Coçar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Journal of Management ve Economics*, 20(2), 285-302.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, And Work Outcomes: Exploration And Implications For The Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- Vigoda, E. Ve Cohen, A. (2002). Influence Tactics And Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study, *Journal of Business Research*, 55,311-324.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, And Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vigoda-Gadot, E., ve Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.
- Vredenburgh, D. J., ve Maurer, J. G. (1984). A Process Framework of Organizational Politics. *Human Relations*, 37(1), 47-65.
- Wagner, J.A. III. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York. Taylor and Francis.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., ve Davis, W. D. (2008). A Test of Coworkers' Influence On Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Yalçınkaya, A. G. A. (2014). Türkiye'de örgütsel sinizm: 2007-2012 yılları arasındaki çalışmalar üzerine bir değerlendirme. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 106-130.
- Yavuz, E., ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1(2), 17-35.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6).
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory And Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G., ve Tracey, J. B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, And The Boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525.

Yüksel, M., ve Bolat, T. (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(3), 173-204.

Zel U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Liderlik, Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi konusunda, Balıkesir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programında yapılan yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Vereceğiniz yanıtlardan elde edilen bilgilerin kesinlikle saklı kalacağını, bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel bir değerlendirmenin yapılacağını ve işletme kimliğinin açıklanmayacağını önemle belirtiyor, çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Gül SEZGİN
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof.Dr. Tamer BOLAT
Danışman Öğretim Üyesi

I) Aşağıdaki maddeler kendiniz ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Hemen Hemen Her Zaman
1. İşletmemde, hak edenden ziyade iltimas gösterilen kişiler öne çıkar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. İşletmemde, her şeye evet diyen insanlara yer yoktur: Amirlerle aynı fikirde olunmasa bile iyi fikirler kabul görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İşletmemde, bireyler herkes tarafından kabul edilen fikirleri eleştirse bile dobra dobra konuşmaya teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşletmemde, kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İşletmemde insanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan, özgürce konuşamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşletmemde sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. İşletmemde genellikle en çok çalışanlar terfi eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İşletmemde çalışanlar, terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. İşletmemde tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir kişi/kişiler için prosedürlerde/kurallarda değişiklik yapıldığını gördüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. İşletmemde kimsenin meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. İşletmemde, işletme kurallarıyla bağdaşmayan, herhangi bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Bu işletmemde çalıştığım dan beri, terfi ve zamlarla alakalı prosedürlerin/kuralların herhangi birinin çıkarı doğrultusunda kullanıldığını görmedim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde konuşuruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
II) Aşağıdaki maddeler doğrudan bağlı olduğunuz yöneticiniz ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Hemen Hemen Her Zaman
25. Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarımın önünde tutar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetimi ifade eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

32. Bütün hataların kaydını tutar, izler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1. Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()

2. Yaşınız:

3. Şu andaki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?:

4. Medeni haliniz : Evli () Bekar ()

5. Eğitim seviyeniz: Lise () Meslek Lisesi () Ön lisans () Lisans () Diğer:.....

6. Kadro durumunuz: Kadrolu () Geçici ()

7. Çalıştığınız bölüm:

ARAŞTIRMAMIZA KATKIDA BULUNDUĞUNUZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ