

SAĞLIK KURUMLARINDA YIKICI LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SAPMA VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Dr. Furkan ÇELEBİ



İKSAD
Publishing House

SAĞLIK KURUMLARINDA YIKICI LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SAPMA VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Dr. Furkan ÇELEBİ



Bu kitap, “Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü: Samsun İli Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” isimli doktora tez çalışmasından üretilmiştir. Adı geçen tez, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, Doç. Dr. Gürhan UYSAL danışmanlığında hazırlanmış ve 10.05.2019 tarihinde savunması kabul edilmiştir.

Copyright © 2019 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,
except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic
Development and Social
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksad.net

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2019©

ISBN: 978-625-7029-99-5

Cover Design: İbrahim Kaya

December / 2019

Ankara / Turkey

Size = 16 x 24 cm

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	İX
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1.....	6
1.1. LİDERLİK VE YIKICI LİDERLİK	6
1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları	6
1.1.2. Liderlikle İlgili Teoriler	9
1.1.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri	10
1.1.2.1.1. Özellikler Teorisi	10
1.1.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	12
1.1.2.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi.....	13
1.1.2.2. Modern Liderlik Teorileri	14
1.1.2.2.1. İşlemci Liderlik Teorisi.....	15
1.1.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	16
1.1.3. Liderlik ve Yıkıcı Liderlik	18
1.1.4. Yıkıcı Liderlik Kavramı.....	19
1.1.5. Yıkıcı Liderlik Türleri.....	23
1.1.5.1. Nyberg, Holmberg, Bernin ve Alderling’e Göre Yıkıcı Liderlik Türleri.....	23
1.1.5.2. Van de Vliert ve Einarsen’e Göre Yıkıcı Liderlik Türleri	24
1.1.5.3. Einarsen, Aasland ve Skogstad’a Göre Yıkıcı Liderlik Türleri.....	25
1.1.5.4. Kellerman’e Göre Yıkıcı Liderlik Türleri.....	26

1.1.5.5.	Uymaz'a Göre Yıkıcı Liderlik Türleri	27
1.1.5.6.	Diğer Yıkıcı Liderlik Türleri.....	33
1.1.6.	Yıkıcı Liderliğin Nedenleri	34
1.1.7.	Yıkıcı Liderliğin Sonuçları.....	36
1.1.7.1.	Yıkıcı Liderliğin Örgüt Üzerindeki Sonuçları	36
1.1.7.2.	Yıkıcı Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları.	38
1.2.	Örgütsel Sapma	39
1.2.1.	Örgütsel Sapma Kavramı	39
1.2.1.1.	Bireylerarası Sapma	42
1.2.1.2.	Örgüte Yönelik Sapma	43
1.2.2.	Örgütsel Sapma Süreci	44
1.2.3.	Örgütsel Sapma Yaklaşımları.....	46
1.2.3.1.	İşyeri Saldırganlığı Yaklaşımı.....	46
1.2.3.2.	İşyeri Sapması Yaklaşımı.....	47
1.2.3.3.	Örgütsel Sapma Yaklaşımı.....	47
1.2.3.4.	Kötü Davranış Yaklaşımı	49
1.2.3.5.	Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı.	49
1.2.3.6.	İşyeri Saldırganlığı Yaklaşımı.....	50
1.2.3.7.	Zararlı İş Davranışları Yaklaşımı	50
1.2.4.	Örgütsel Sapmanın Nedenleri	51
1.2.5.	Örgütsel Sapmanın Sonuçları.....	54
1.3.	Örgütsel Sinizm.....	56
1.3.1.	Sinizm Kavramı.....	56
1.3.2.	Örgütsel Sinizm Kavramı ve Özellikleri.....	61
1.3.2.1.	Bilişsel Boyut	65
1.3.2.2.	Duyuşsal Boyut	67

1.3.2.3. Davranışsal Boyut	68
1.3.3. Örgütsel Sinizm Kuramları	70
1.3.3.1. Beklenti Kuramı	70
1.3.3.2. Atfetme Kuramı.....	72
1.3.3.3. Tutum Kuramı	73
1.3.3.4. Sosyal Değişim Kuramı	74
1.3.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı	75
1.3.4. Örgütsel Sinizm Türleri.....	75
1.3.4.1. Kişilik Sinizmi.....	75
1.3.4.2. Toplumsal Sinizm	77
1.3.4.3. Çalışan Sinizmi	78
1.3.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	79
1.3.4.5. Mesleki Sinizm.....	80
1.3.5. Örgütsel Sinizmin Nedenleri.....	81
1.3.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	84
1.3.6.1. Örgütsel Sinizmin Birey Üzerindeki Sonuçları.....	85
1.3.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgüt Üzerindeki Sonuçları	86

BÖLÜM 2..... 90

YIKICI LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SAPMA, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. Yıkıcı Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	90
2.2. Yıkıcı Liderlik ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişki.....	93
2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişki.....	95

2.4. Yıkıcı Liderlik ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü.....	96
2.4.1. Nitel araştırma - Yönetici Pozisyonundaki Lider Davranışları ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişki.....	97
2.5. Yıkıcı Liderlik ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki.	100
2.6. Örgütsel Sapma ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki	102
2.7. Örgütsel Sinizm ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki	103
2.8. Literatür Taraması ve Araştırma Konusu İlişkisi.....	107

BÖLÜM 3..... 111

YIKICI LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA 111

3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	111
3.1.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı.....	111
3.1.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	113
3.1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	115
3.1.4. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	117
3.1.5. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Ölçekler.....	120
3.1.5.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeği	121
3.1.5.2. Örgütsel Sapma Ölçeği.....	122
3.1.5.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği	122
3.1.6. Pilot Araştırma	123
3.2. Araştırmanın Bulguları.....	125

3.2.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	126
3.2.2. Güvenilirlik Analizleri	129
3.2.3. Faktör Analizleri	132
3.2.3.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi	133
3.2.3.2. Örgütsel Sapma Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi	135
3.2.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi	137
3.2.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	138
3.2.4.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	140
3.2.4.2. Örgütsel Sapma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	142
3.2.4.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	144
3.2.5. Korelasyon Analizleri	146
3.2.5.1. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi.....	147
3.2.5.2. Boyutlar Arası Korelasyon Analizi	148
3.2.6. Regresyon Analizleri.....	152
3.2.6.1. Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi	152
3.2.6.2. Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi	156
3.2.6.3. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi	160

3.2.7. Hiyerarşik Regresyon Analizi	161
3.2.8. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analizler.....	164
3.2.8.1. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Yıkıcı Liderlik Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	166
3.2.8.2. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sapma Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	168
3.2.8.3. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi.....	171
3.2.9. Araştırma Bulgularının Tartışılması.....	175
SONUÇ.....	184
KAYNAKÇA	193

GİRİŞ

Gerek sosyal gerekse ticari örgütler varlıklarını sürekli olarak devam ettirebilmek isterler. Örgütü oluşturan en önemli unsurun insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde örgütlerin hem varlıklarını devam ettirebilmek hem de bu süreçte amaçlarına ulaşabilmek için insan kaynağını iyi anlaması ve iyi bir şekilde yönlendirebilmesi gereklidir. Ortak amaç ve hedefler için bir arada bulunan bir topluluğun bu amaç ve hedeflere ilerlerken yönlendiricileri liderleridir. Lider burada yönlendirme, yönetme, geliştirme gibi misyonlara sahip olarak hem astlarına hem de örgütüne olumlu anlamda kazanımlar sağlayabileceği gibi yetersiz, yeteneksiz ve hatta kötü niyetli liderlik davranışları da sergileyebilir. Lider her zaman tüm örgüt üyeleri için aynı değere sahip olmayabilir ya da lider davranışları tüm izleyicileri tarafından aynı şekilde algılanmayabilir. Bu algı farklılıklarının bazı astlarda olumlu bazılarında ise olumsuz etkiler yaratması kaçınılmazdır. Genel olarak olumsuz şekilde algılanan ve kırıcı ya da yıkıcı nitelikteki lider davranışları yıkıcı liderlik olarak tanımlanmaktadır. Olumsuz algılar örgüt içerisinde doğal olarak olumsuz bazı sonuçlara yol açabilmektedir.

Örgüt içerisinde belirlenmiş ya da alışılmış olan çalışma ve davranış düzenine uyumsuz davranışlar ve aynı şekilde bireylerin birbirlerine beklenen normlar dışındaki davranışları örgütsel sapmayı ifade etmektedir. Örgütsel sapma şüphesiz ki rastgele oluşmuş bir davranış biçimi değildir. Örgütsel sapma bireylerin kişilik özelliklerinden ya da örgütsel ve çevresel diğer faktörlerin bir sonucu

olarak ortaya çıkabileceği gibi yönetim kademesine bir tepki olarak da görülebilir. Lider davranışları ve astların bu davranışlara dair algıları örgütsel sapma davranışlarına neden olabilmekte ya da bu davranışı tetikleyebilmektedir.

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiği inancıyla herkesi çıkarıcı olarak kabul eden, her türlü değer de bu doğrultuda feda edildiğini düşünen davranışları ifade eden örgütsel sinizm kavramı da örgüt yönetimleri tarafından istenmeyen davranışlar arasında yer almaktadır. Örgütsel sinizm de örgütsel sapma gibi hem bireysel özelliklerden hem de örgüt içerisindeki çeşitli davranışlardan kaynaklanabilmektedir. Bu davranışlar örgüt bütününde olabileceği gibi yine yönetsel de olabilmektedir. Bir başka ifadeyle örgüt yönetimi ya da lider davranışlarındaki algılar örgütsel sinizm düzeyinde etkileyici bir unsurdur.

Çeşitli sebeplerle meydana gelebilen yıkıcı liderlik davranışları örgütlerde örgütsel sapma ve örgütsel sinizm gibi birçok olumsuz sonuca yol açabilmektedir. Bu çalışma ile yönetim ve organizasyon literatüründe henüz yeteri kadar çalışma yapılmamış olan yıkıcı liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sapma konularının gelişimine katkı yapmak hedeflenmektedir. Yıkıcı liderliğin davranışlarının örgütsel sapma davranışlarıyla ve örgütsel sinizm tutumlarıyla ilişkisi olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin de örgütsel sapma kavramı ile karşılıklı etkileşim içinde olacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle örgütsel sinizm tutumlarının yıkıcı liderlik ve örgütsel sapma davranışları arasında aracı rolü olup olmadığının

belirlenmesi de bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda hem örgüt yönetimlerine faydalı olabilecek sonuçlar hem de akademik araştırmalara katkı sağlayabilecek öneriler sunabilmek adına bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Üç ana bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde kavramsal analiz yer almaktadır. Kavramsal analizde yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm kavramlarının akademik temellerine yer verilmiştir. Çeşitli kuramlar ile gelişen ve günümüzde de farklı bakış açılarıyla gelişmeye devam eden liderlik kavramının teorik altyapısına değinilmiştir. Liderliğe değişik bir bakış açısıyla olumsuz pencereden bakan, üzerine çok fazla akademik çalışma yapılmamış olan yıkıcı liderlik kavramının ortaya çıkışı, gelişimi, türleri, nedenleri ve sonuçları ile ilgili teoride yer alan bilgiler bu bölümde sunulmuştur.

Ayrıca örgütsel sapma davranışları teorik olarak incelenmiştir. Ortaya çıkışına ortam hazırlayan çeşitli yaklaşımlar ışığında örgütsel sapma kavramının gelişimi ve örgütsel sapma sürecine dair ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel sapma davranışlarına neden olabilecek faktörler ve örgütsel sapma davranışlarıyla ortaya çıkabilecek sonuçlar da bu bölümde ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bir Antik Yunan Felsefesine dayanan örgütsel sinizm kavramının felsefi manada dayanakları incelenmiştir. Sinizm tarihinden modern anlamda örgütsel sinizme uzanan kavramsal gelişim teorik olarak araştırılmıştır. Örgütsel sinizmin temellerini

oluşturan kuramlara yer verilmiş ve çeşitli sinizm türleri incelenmiştir. Son olarak da örgütsel sinizm tutumlarına yol açabilecek ya da bu tutumları etkileyebilecek olan etmenler ve örgütsel sinizm tutumlarının örgüt içerisinde oluşturabileceği etkilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünü literatür araştırmalarının yer aldığı bölüm oluşturmaktadır. Araştırma değişkeni olarak belirlenen yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm kavramlarının birbirleri ile ilişkilerine yer vermeye çalışılmıştır. Gerek yerli gerekse yabancı literatürde bu kavramları beraber inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar az sayıdadır. Bu durum araştırma yapma noktasında zorluklar yaşatabileceği gibi literatüre katkı sağlayabileceği düşüncesi ile değişkenler arası ilişkiler ve ilişkili olabileceği düşünülen noktalar da ortaya konmaya çalışılmıştır. Doktora tezlerinin özgün çalışmalar olması beklentisi, literatürdeki bu eksikliği bir nebze de olsa giderebileceğinden dolayı, bu çalışmanın her aşamasında heyecan uyandırıcı bir faktör olmuştur.

Çalışmanın üçüncü ve son ana bölümü ise tamamen yapılan araştırmaya ayrılmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın problemi ve amacı, ana kütle ve örneklem seçimi, varsayımlar ve sınırlılıklar, araştırma modeli ve hipotezlere yer verilmiştir. Kullanılacak olan ölçekler ve pilot uygulamaya dair bilgilerin ardından araştırmanın bulguları yer almaktadır. Bu kısımda ise değişkenlere dair tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri, korelasyon, regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yer almaktadır. Araştırma değişkenlerine dair hipotezlerin test edilmesinin ardından farklılıkları

belirlemeye yönelik t testi ve anova analizleri de diğer hipotezleri test etmek amacıyla uygulanmıştır. Bölüm sonunda ise araştırma bulgularının değerlendirilmesine yer verilmiş ardından da sonuç ve öneriler eklenmiştir.

BÖLÜM 1

1.1. LİDERLİK VE YIKICI LİDERLİK

1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Bir grup insanı kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendiren kişi lider olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen grup bir işletme, ekip, takım, siyasi parti, ülke gibi herhangi bir şekilde ortak amaçları, ortak yönleri ya da ortak çıkarları olan ve kişi sayısı ya da büyüklüğü lider ve liderlik kavramlarının değerlendirilebilmesi için çok önemli olmayan gruplardır. Yönlendirme süreci de benzer şekilde zaman ya da eylem açısından farklılık gösterebilen bir durumdur. Liderlik kavramı; liderin kendisi, bir grup ve yönlendirme sürecini içermektedir.

Lider ve liderlik kavramlarının geçmişine bakıldığında zaman; lider kelimesinin İngilizce 'de ilk kullanışı 1300'lü yıllara dayanırken, liderlik kelimesinin 19.yüzyılda İngiliz Parlamentosu ile ilgili evraklarda geçtiği görülmektedir. Mısır hiyerogliflerinden Orhun kitabelerine kadar lider ve liderlikle ilgili kimi zaman devlet lideri kimi zaman bir topluluk lideri kimi zaman da askeri lideri ve liderliği ifade eden kavramlar tarih boyunca milletlerin geçmişlerinde ve kültürlerinde yer almıştır (Bass ve Stogdill, 1990: 20). Liderlikle ilgili akademik çalışmalar ise 20.yüzyıl başlarına dayanmaktadır.

Lider ve liderlik kavramları yönetim bilimi açısından oldukça önemli bir kavram olmakla beraber birbirinden farklı çok fazla tanıma

sahiptir. Bazı tanımlar lider kişiden liderlik kavramına bazı çalışmalar ise liderlik kavramından lidere ulaşmaya çalışmışlardır. Her durumda ortak olan noktalar ise grup, süreç ve lider-izleyici arasındaki etkileşimdir. Bu etkileşim sadece liderin amaçlarına ulaşmak için yarattığı etkiyi değil aynı zamanda izleyicinin ne sebeple lideri takip ettiğini de ifade eder.

Liderlik alanında sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla liderlik ve lider tanımı ortaya konulmuştur (Erçetin, 2000: 3). Başka bir çalışmada ise Bass ve Stogdill liderlik üzerine 8000'den fazla çalışma olduğunu ifade etmişlerdir (Bass ve Stogdill, 1990: 20). Bahsi geçen çalışmaların üzerinden geçen yıllar ve akademik çalışmaların artması da göz önünde bulundurulduğunda bu sayının yüzbinlere ulaşmış olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Üzerine bu kadar çok araştırma yapılmış ve birbirinden farklı çok fazla tanımı mevcut olan bu kavramların tamamına yer verilmesi mümkün olmadığından literatürde geçen bazı tanımlara yer verilmiştir.

Liderlik, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere yönelmeyi sağlayacak iletişim süreçleri sayesinde kişilerarası etkinin, durum ve yönlendirme uygulamalarında kullanılmasıdır. (Tannenbaum ve Massarik, 1957: 1).

Burns (1978: 425) tarafından yapılan tanımda liderlik; insanların ekonomik, siyasi ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleridir.

Liderlik, Yukl (1989) tarafından bir kişinin grup faaliyetlerini ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine etmesi ya da yönlendirmesi durumunda, grup üyeleri üzerinde sahip olduğu ve zorlayıcı nitelik taşımayan davranışsal etki şeklinde tanımlanmıştır (Dilek, 2005: 8).

Liderlik, “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014: 668).

Bir diğer tanımda liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1998: 390).

Lider, kendi belirlediği amaca ya da devraldığı amaca ulaşmak için hareket etmekte ve peşinden gelen kitleyi yönlendirmektedir. Kararlılık, değişime açıklık, belirli grup veya kitleleri peşinden sürükleme, hedefleri ve vizyonları için başarıya hırsı, yaratıcı ve hızlı düşünme gibi saymakla bitmeyecek birçok özellik değişik liderlik tiplerinde bulunan bazı özelliklerdir (Gül ve Çelebi, 2014: 148). Bu sayılan ve bunlara eklenebilecek onlarca özellik çeşitli çalışmacıların araştırmalarında yer almıştır. Her çalışmanın kendi zaman diliminde, incelediği alanlarda ve kısıtlı koşullar altında bu özellikleri ve kriterleri belirlediği düşünüldüğü zaman en sade liderlik tanımı (Efil, 1996: 7)’in çalışmasında belirttiği gibi liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreç olarak ele alınabilir.

Liderlik sürecinin lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğu gerçeğinden yola çıkarak liderlik süreci aşağıdaki gibi bir formülle ifade edilebilir (Altıntaş, 2009: 51).

Liderlik = f (lider, izleyiciler, koşullar)

Liderlik süreci için gerekli bazı unsurlar vardır. Bunlar (Özalp vd., 1992):

- İzleyiciler olarak adlandırılan bir grup insanın varlığı,
- Motivasyon, karşılıklı etkileşim ve iletişim süreçlerinin etkili kullanımı,
- İzleyicilerin de amaçlarını içeren ortak bir amacın ya da amaçların belirlenmesi,
- İzleyicilerin çabalarının ve davranışlarının belirlenen amaçlar doğrultusunda koordine edilmesi ve yönlendirilmesi,
- Liderin gücünün ve etkisinin zorla değil, izleyicilerin kabul alanlarına sunulması olarak ifade edilebilir.

1.1.2. Liderlikle İlgili Teoriler

Son dönemlerde, oldukça fazla liderlik teorisi ortaya atılmıştır; bunların büyük bir kısmında belli şartlar ve çevresel koşullarda liderlerin en uygun davranışlarını ve tavırlarını tanımlamak amaçlanmaktadır (Moss vd., 2009: 163). Liderler takipçilerini yönetmede, farklı tarzlar ve yaklaşımlar kullanma yoluyla onların davranışlarını etkileyebilir (Benjamin ve Flynn, 2006: 218).

Liderlikle ilgili teoriler farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Sınıflandırmaların geneline bakıldığında ise geleneksel ve modern teoriler şeklindeki sınıflandırmanın kabul gördüğü fark edilmektedir. Bu çalışmada da liderlik teorileri, geleneksel liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri olmak üzere iki sınıfta incelenecektir.

1.1.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik teorileri sınıflandırmasında özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsal liderlik teorisi yer almaktadır. Bu teoriler, liderliği sadece lider üzerinden ele almış teorilerdir. Akademik anlamda liderlik literatürünün temelini atmış olan bu teoriler daha sonraki liderlik teorilerinin oluşumunda da büyük paya sahiptirler.

1.1.2.1.1. Özellikler Teorisi

Liderlik kavramı üzerine geliştirilen ilk teori Özellikler Teorisidir. 20.yüzyılın ortalarında yoğun şekilde çalışılmış ve günümüzde de bazı araştırmacılar tarafından da çalışılan bu teori, lideri diğerlerinden ayıran özellikleri belirlemeye yöneliktir (Ergeneli, 1992: 14).

Bu teoride çalışmalar temelde başarılı lideri başarısız liderden fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikleri ile ayırt etmeye yöneliktir. Liderlerin doğuştan sahip oldukları özellikler ve bunların zamanla kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi bu teoriye göre liderliğin

temelini oluşturur. Bir kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve bir grubu yönetmesinin en önemli nedeni taşımakta olduğu özelliklerdir (Gül, 2003: 8; Şerif, 1993: 217).

Özellikler teorisi, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin var olduğunu (İşcan, 2002: 72), bazı bireylerin sahip olduğu ve diğer bireylerin sahip olmadığı, yaratılıştan sahip olunan niteliklerin (Mabey ve Lees, 2007: 30), lideri lider olmayandan ayırdığını ileri sürmektedir (Erdoğan, 2011: 557).

Özellikler teorisine göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için, grup üyelerinden farklı özellikler taşıması gerekmektedir (Koçel, 2014: 676). Bu teori liderin fiziksel ya da kişilik özellikleri bakımından izleyicilerden farklı özelliklere sahip olması gerektiğini savunur. Yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık veya güzellik, güzel konuşma gibi fiziki özelliklerin yanı sıra zekâ, bilgi açık sözlülük, kararlılık, dürüstlük, iletişim becerisi gibi kişilik özellikleri birçok farklı çalışmada araştırma konusu yapılmıştır. Bu teori liderlikle ilgili çok fazla özelliği incelemesine rağmen bir o kadarını da dikkate alamadığı için ayrıca davranışsal ve durumsal koşulları göz ardı ettiği için çokça eleştirilmiştir. Teorinin özellikle uygulamada liderleri belirlemede yetersiz kaldığı görülmüştür (Gül, 2003: 9). İzleyiciler arasında mevcut liderden daha fazla özelliğe sahip olmasına rağmen lider olamayanlar bulunduğu gibi, etkili bir şekilde liderlik yapanların da bu özellikleri taşımadıkları belirlenmiştir (Koçel, 2014: 677). Ayrıca liderde bulunması gereken özelliklerin ölçümünün zor olacağı ve bir standart belirlemenin her örgüt ve her

durum için geçerli olmayacağı şeklinde eleştirilere maruz kalmıştır (Dinçer ve Fidan, 1996: 107).

1.1.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teorinin temelinde lider kişinin liderlik yaparken sergilediği davranışlar yer almaktadır. Özellikler teorisiyle tam olarak aydınlatılmayan liderlik yapısı, davranışsal teori ile liderin özelliklerini ve farklılıklarını incelemekten sıyrılarak liderin izleyicilere karşı davranışları üzerinde durmuştur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözme şekli vb. davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Owens, 1979: 103).

Yapılan araştırmalar sonucu insana dönük (işgörene yönelik) ve göreve dönük (işe yönelik) olmak üzere iki farklı liderlik tarzının varlığı ortaya çıkmıştır (Yukl, 1989: 252). İnsana dönük liderlikte yöneticiler astlarına güven ortamı yaratmayı, takım ruhu oluşturmayı ve koordinasyon sağlamayı hedeflemektedir. İnsana dönük yöneticiler sonuçlardan çok sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlar üzerine yoğunlaşır ve astlarına tam olarak güvenerek denetim gereksinimini en aza düşürme eğiliminde olurlar (Taşkıran, 2006: 171). Göreve dönük olmak, işlerin programlanması, yürütülmesi ve görevlerin belirlenmesi için belirli sistematik çalışma alanlarına odaklanma faaliyetlerini ifade etmektedir (Zel, 2006: 21). İş gören merkezli liderler yüksek saygıya sahipken, üretim merkezli liderler teknik yöne

önem vermişlerdir (Gül, 2003: 9). Araştırmalarda insana dönük liderlik tarzının daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılamamıştır (Dereli, 1976: 238).

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal teoriler önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu görüşlerin zayıf tarafı olmuştur (Koçel, 2014: 678).

1.1.2.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorileri literatürde koşul bağımlılık olarak da geçmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, özellikler teorisinin liderin sahip olduğu fiziksel ya da kişilik özelliklerine verdiği önem; davranışsal teorinin liderin davranışları ve izleyicilere verdiği ağırlık liderlik sürecini anlamada yetersiz kalmıştır. Durumsal teoride kendinden önceki teorilerin eksikleri olan çevre ve koşullar da liderlik sürecine dahil edilerek inceleme ve araştırmalar yapılmıştır. Bu teoride en uygun liderlik davranışı koşullara ve durumlara göre değişebilmektedir. Davranışsal teorinin savunduğu “tek ve en iyi” (one best approach) yönetim tarzından farklı olarak koşulların işin içine girmesi de bu teoriyi öncekilerden ayıran özelliğidir (Gül, 2003: 9; Huse ve Bowditch, 1977). Bir diğer farklılık ise liderlik davranışlarına olan bakış açılarıdır. Davranışsal teoride insana dönük ya da göreve dönük lider davranışları olabileceğine odaklanılırken, hangi koşullarda hangisinin etkin olacağı üzerinde durulmamıştır. Durumsal liderlik teorisine göre ise her iki davranış biçiminin de

belirli koşullar ve durumlarda aynı derecede etkin olabileceği ifade edilmiştir (Koçel, 2014: 686).

Belirlenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenek ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri gibi birçok faktör koşulları oluşturmaktadır. Bunlar ve daha birçok çevresel durum liderin hangi davranış biçimini benimseyeceğini ya da benimsemesi gerektiğini göstermektedir. Durumsal liderlik teorilerinde, liderler astların istek ve algılarına en uygun liderlik tarzını kullanır ve bunun sonucunda daha yüksek iş tatmini ve performans düzeyine ulaşırlar (Chen ve Silverthorne, 2005: 282).

Bu teori kapsamında yapılan araştırmalar davranışsal teoriye nazaran daha azdır. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli ve House'un Amaç-Yol Teorisi durumsal liderlik teorilerinin en önemli çalışmalarıdır. Bazı kaynaklarda Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Teorisi ve Burns'un Motivasyonel Modelleri de bu çalışmalar arasında yer almaktadır (Koçak ve Kirazcı, 1997: 301; Koçel, 2014: 687).

1.1.2.2. Modern Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik teorilerinde hep bir önceki teorinin eksikleri üzerine yoğunlaşmış ve ilgili araştırmalar bu yönde yapılmıştır. 1970'lerin sonlarına doğru ise geleneksel teorilerin de liderlik kavramını aydınlatmada yetersiz kaldığı görülmüş. Ayrıca çağdaş yönetim, toplam kalite yönetimi ve organizasyon kavramlarının

doğmasına neden olan yönetsel gelişmeler liderlik kavramı üzerine de yeni çalışmaların yapılmasına neden olmuştur (Koçel, 2014: 695).

Modern Teorilerle ilgili ilk ve en önemli araştırmacılarından James McGregor Burns; geçmişe daha bağımlı olan işlemci liderlik ve geleceğe, yenilik ve değişime açık olan dönüşümcü liderlik olmak üzere iki tür liderlik olduğunu savunmaktadır (Gül, 2003: 12; Yukl, 1999: 285).

1.1.2.2.1. İşlemci Liderlik Teorisi

Araştırmalarına Alman sosyolog Max Weber'in görüşlerinden yola çıkarak işlemci ve dönüşümcü liderlik ayrımına giden Burns'ün (Tabak, 2001: 6), politik liderler üzerine çalışması işlemci liderliğin temellerini oluşturmaktadır (Paul vd., 2002). ABD'li politik liderleri incelediği bu çalışmada liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirmeleri şeklinde tanımlamıştır (Burns, 1978: 425).

İşlemci liderlik modelinde lider izleyicilerinden beklediği performans ve davranışların gerçekleşip gerçekleşmediğine göre bir takım ödül ve cezalar verebilmektedir (Tracey ve Hinkin, 1998: 17). Lider ile izleyiciler arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılığa dayalı olduğu için (Gül, 2003: 13), lider istediklerini almak adına izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarını da karşılamaktadır (Grundstein-Amado, 1999: 250). Karşılıklı alış-verişe dayanan işlemci liderlikte liderin değişen koşullarda istek ve ihtiyaçları karşılaması kadar

izleyicilerin de liderin beklentilerini karşılması izleyicilere de çıkar sağlar (Popper ve Zakkai, 1994: 4).

İşlemci liderlikte esas nokta belirli bir işi gerçekleştirmek için bir araya gelmesidir. Yapılacak olan iş bir üretim, siyasi bir düşüncenin hayata geçirilmesi ya da askeri bir plan olabilmektedir. Görevin yani işin yapılması üzerine odaklanan bu teoride lider izleyicilerle arasındaki etkileşimi farklı şekillerde kendisi belirlemektedir. Formal bir organizasyon yapısında lider ile işi gerçekleştirmek üzere bir arada olan izleyiciler arasındaki etkileşim, liderin davranışına göre; performans ve şartlarla paralel olan ödül sistemi, işin yapılmasında müdahil olan liderlik davranışı (aktif yönetim), işin yapılmasından ziyade işleyle ilgili sorunlar esnasında müdahil olan liderlik davranışı (pasif yönetim) ve de tamamen serbestlik (laissez faire) şeklinde dört farklı şekilde olabilir (Koçel, 2014: 695).

1.1.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Yenilik ve değişime açık olan dönüşümcü lider; izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirebilen kişidir (Luthans, 1989). Yukarıda da belirtildiği üzere işlemci ve dönüşümcü olmak üzere iki tür liderlik olduğunu savunan Burns tarafından ortaya konmuş olsa da Bass tarafından geliştirilerek örgüt yönetiminde önemli bir yere getirilmiştir (Tracey ve Hinkin, 1998: 18).

Çekicilik, yüksek idealler, hedefler ve moral gibi değerlerle çalışanların motivasyonunun sağlandığı bir süreç (Burns, 1978: 430)

olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik kavramı liderin çalışanlarca güvenilir kabul edilmesi gerekliliği ve örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyebilme (Bass ve Stogdill, 1990: 31) gibi niteliklerle güncellenmiştir.

Değişim ve yenilenmeyi sağlayarak üstün başarı sağlayan dönüşümcü lider; örgütsel yaşamı anlamlı hale getiren ve çalışanların heyecanını körükleyen vizyon (Snyder ve Graves, 1994) sahibi olmalı ve vizyonunu izleyicilerine benimsetmelidir (Koçel, 2014: 695).

İşlemci liderlik teorisi ile benzer şekilde dönüşümcü liderlikte de dört farklı davranış türünden bahsedilebilir (Judge ve Piccolo, 2004: 755). Bunlar; yüksek moral ve etik standartlar ile saygınlığın ve özellikle bağlılığın arttığı durum (loyalty), değer yargıları ve vizyonun izleyicide yarattığı ilham (inspirational), mevcut durumun eleştirilip yeni bakış açıları ve inovatif düşüncelerle izleyicilerin entelektüel yanlarına hitap etme (intellectual stimulation) ve son olarak izleyicilerin lidere danıştığı, liderin de onların gelişimine katkı sağlayarak onları dönüştürdüğü durum (coaching) olarak ayrılmaktadır (Koçel, 2014: 696).

Bu farklı davranış türleri Bass tarafından dönüşümcü liderliğin faktörleri şeklinde de izah edilmiştir. Bu faktörler; karizma (idealized influence), bireysel ilgi (individualized influence), entelektüel teşvik (intellectual stimulation) ve ilham verici motivasyondan (inspirational motivation) oluşmaktadır (Banerji ve Krishnan, 2000: 405; Tracey ve Hinkin, 1998: 18).

1.1.3. Liderlik ve Yıkıcı Liderlik

Özellikle modern liderlik teorileri arasında çok farklı isimlerde ve çok farklı kapsamlarda liderlik türleri çeşitli çalışmacılar tarafından ele alınmıştır. Günümüzde liderlik kavramına olan ilgiden dolayı neredeyse her duruma uygun liderlik teorisi geliştirildiği dikkat çekmektedir. Vizyonlarını benimsetip beraberindekileri de bu resme dahil eden vizyoner liderlik (Gül ve Çelebi, 2014: 149), karizmatik güçlere sahip olan karizmatik liderlik (Gül, 2003: 23), otokratik liderlik, demokratik liderlik, etik liderlik, babacan liderlik gibi kavramlar bunlardan sadece bazılarıdır. Bu tez çalışmasında da aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanan yıkıcı liderlik kavramı ele alınmıştır.

Gerek geleneksel teoriler gerekse modern teoriler her zaman liderin fiziksel özellikleri, kişilik özellikleri, davranış biçimleri ve bunların izleyiciler üzerindeki etkileri, hangi durumda nasıl ve ne şekilde hareket etmesi gerektiği gibi standart olan ya da standart hale getirilmek istenen değişkenler üzerine odaklanmıştır. Bu durum da beraberinde hep olumlu ve iyi olarak nitelendirilebilecek özelliklerin ve davranışların incelenmesine sebep olmuştur. Liderin olumlu ve üstün özellikleri ortaya konarak bu özelliklere sahip olmayanların lider olamayacağına kadar yargılar ortaya konurken, etkili olmayan liderlerin olumsuz özellik ve davranışları üzerinde pek durulmamıştır (Sezici, 2016: 107). Liderliği sadece iyi olarak kabul etmek yanıltıcı olduğu kadar kafaları da karıştırmakta ve doğru bilgi edinme noktasında zarar vermektedir. Liderliğin yıkıcı yanını görmezden

gelmek tıp okulunda bulaşıcı hastalığı yok sayarak sağlığı öğretmeye kalkışmak gibi yanlış ve etkisizdir (Kellerman, 2008: 43).

1.1.4. Yıkıcı Liderlik Kavramı

Yıkıcı liderlik temelinde fiziksel şiddet içeren ve içermeyen davranışlar olarak tanımlansa da günümüz örgütlerinde yaygın olarak görülen liderlik davranışları fiziksel şiddet içermeyen davranışlar olarak ele alınmaktadır (Tepper, 2007: 262). Bir liderin kurumdaki astların meşru menfaatlerini despot ve kendini koruyan kararlar ve eylemler yoluyla ihlal etmesi (Van de Vliert ve Einarsen, 2008: 277) ve kurumun üyelerine zarar vermek veya uzun vadeli kurumsal hedefler yerine kısa vadeli kazançları tercih etmesi (Illies ve Reiter-Palmon, 2008: 253) gibi çeşitli açılardan bakılarak yapılan tanımlar mevcuttur. Kavramsal olarak gelişiminin ileriki yıllarında tüm olumsuz, yıkıcı tutum ve davranışlar (Krasikova vd., 2013: 1313) ve örgüte ve takipçilerine zarar veren tüm olumsuz davranışlar (Uymaz, 2013: 39) şeklinde daha geniş kapsamlı tanımlar da yapılmıştır.

Daha ayrıntılı bir tanımda ise yıkıcı liderlik, yönetici pozisyonuna sahip bir liderin, örgütün meşru menfaatlerini, amaçlarını, faaliyetlerini, kaynaklarını ve etkinliğini gözetmeyerek zayıflatan ya da astlarının motivasyonlarını, esenliğini, iş doyumlarını sabote eden davranışları sistemli ve kendini tekrarlayan bir şekilde sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Einarsen vd., 2007: 209). Kasıt unsuru yani yıkıcı liderliğe dair davranışların bilinçli ve kasti bir şekilde sergilenmesi durumu bu ve diğer birçok tanımda göz önüne

alınmamıştır. Yıkıcı liderlik üzerine yapılan bir başka çalışmada; liderin, örgütüne ve/veya izleyicilerine zarar vermek amacına ve niyetine bağlı olarak örgütün meşru menfaatlerine ters düşen hedefleri, amaç edinmesini teşvik eden ve/veya meşruiyet gözetmeksizin izleyicilerin zarar verici yöntemlere maruz kalarak çalışmalarını içeren istemli liderlik tarzı davranışları şeklinde ele alınmış ve yıkıcı liderlik davranışlarının niyet içermesi boyutu göz önüne alınmıştır (Krasikova vd., 2013: 1310; Sezici, 2016: 107).

Çeşitli araştırmalar ve yıkıcı liderlik tanımları incelendiğinde üzerinde fikir birliği olan bir yıkıcı liderlik tanımı olmadığı görülmektedir. Ortak bir tanımın eksikliği yıkıcı liderliğin sınır ve kapsamının netleştirilmesini zorlaştırmaktadır (Uymaz, 2013: 39). Aralarında bazı farklılıklar olsa da “liderliğin karanlık yanı” (Conger, 1990), “küçük zorbalık” (Ashforth, 1994), “istismarcı yönetim” (Harris vd., 2007; Tepper, 2000), “liderliğin karanlık yüzü” (Hogan ve Hogan, 2001), “kötü liderlik” (Kellerman, 2004), “zayıf liderlik” (Kelloway vd., 2005), “narsistik liderler” (Hoffman vd., 2013; Paunonen vd., 2006; Rosenthal ve Pittinsky, 2006), “lider zorbalığı”(Ferris vd., 2007), “caydırıcı liderlik” (Thoroughgood vd., 2011), “toksik liderlik” (Goldman, 2011; Lipman-Blumen, 2005) gibi birçok farklı isimle de karşımıza çıkan “yıkıcı liderlik” (Einarsen vd., 2007), yapıcı olmayan lider davranışlarını ele almaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 97; Sezici, 2016: 107).

Yıkıcı liderlik, bir lider, amir ya da yönetici tarafından uygulanan, kurumun hedefleri, kaynakları, görevleri ve etkililiğini

veya astlarının motivasyonlarını, iyilik halini ya da iş memnuniyetini baltalamak veya sabote etmek yoluyla kurumun meşru menfaatlerini istismar eden sistematik davranışlardır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 97). Ayrıca bu davranışların yetersizlik, cehalet veya düşüncesizlikten kaynaklanıyor olması da yıkıcı liderlik mevcut olduğu gerçeğini değiştirmez (Einarsen vd., 2007: 210).

Yıkıcı liderlik ve yapıcı liderlik türlerine dair davranışlar aynı kişi tarafından aynı anda veya farklı zamanlarda sergilenebilir (Aasland vd., 2010: 440). Yani bir kişi farklı koşul ve zamanlarda hem yapıcı lider hem de yıkıcı lider olabileceği gibi birbirini izleyen süreçlerde de zaman zaman yapıcı veya yıkıcı liderlik davranışlarında bulunabilir.

Yıkıcı liderlik davranışları kimi zaman aktif ve aleni bir şekilde olduğu gibi bazen de pasif ve dolaylı davranışlar neticesinde ortaya çıkmaktadır (Akman, 2016: 635). Kimi araştırmacılara göre yıkıcı liderlikten bahsedebilmek için izleyicilerinin liderin yıkıcı karar ve davranışlarının farkına varmaları gerektiğini (James ve LeBreton, 2010: 31) belirtse de izleyiciler ve hatta liderin bile farkında olmadığı karar ve davranışlar neticesinde yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Lipman-Blumen, 2006: 29). Bu yıkıcı sonuçlara rağmen bazı izleyiciler alınan kararların ve ilgili davranışların doğru olduğunu iddia edebilmekte olduğundan yıkıcı sonuçlar doğuran davranışların farkında olunmasına bakılmaksızın yıkıcı liderlik olarak ele alınması gereklidir (Uymaz, 2013: 41).

Yıkıcı liderlik kavramı üzerine araştırmalar ve ölçek geliştirme çalışmaları yıkıcı liderlik incelenirken aslında incelenenin yöneticiler olduğunu göstermektedir. Her yöneticinin lider olamayabileceği her liderin de yönetici olmayabileceği kanısından yola çıkarak lider ve yönetici ayrımı ile bazı araştırmalar yapılmıştır. Bennis (1991: 23)'e göre insanları harekete geçirebilmek için onların arasında olmalı ve insanlara ortak amaç ve ortak kaderi paylaşma ortamı yaratmalıdırlar. Yani liderler dışarıdan liderlik yapamazlar. Bir kurum dışından olan ya da onlara uzak olan insanlar liderlik yapamazlar. Deneseler bile başarısız olma ihtimalleri paylaşımında bulunamadıkları için oldukça yüksektir. Dışarıdan performans takibi ve değerlendirmesi yapılmasının daha yakından takibine oranla daha güç olduğundan, iş hayatında liderler izleyicilerinin durumlarını mümkün olduğunca yakından izlemelidir. Ünal (2012)'a göre 21. Yüzyıl liderleri performansın sürdürülebilirliğine odaklanacaktır. Bu bağlamda liderin yakın olması ya da yakında olanlardan birinin lider olması kaçınılmazdır.

Tüm bu araştırma ve tanımlamalar ışığında;

“Yıkıcı liderlik”; örgüt içerisinde yönetici pozisyonuna sahip liderin doğrudan ya da dolaylı şekilde ve bilerek ya da bilmeyerek; astlarına karşı taraf tutma, gelişim ve değişime ayak uyduramama, yetersiz olma gibi hem örgüt içinde hem de bireyler üzerinde birçok olumsuz sonuç doğurabilecek yıkıcı nitelikteki davranışları şeklinde tanımlanabilir.

1.1.5. Yıkıcı Liderlik Türleri

Farklı zamanlarda farklı araştırmacılar yukarıda da belirtilen değişik başlıklar altında yıkıcı liderlikle ilgili yaptıkları çalışmalarda kendilerince yıkıcı liderlik türleri belirlemişlerdir. Literatürde herkes tarafından kabul görmüş bir yıkıcı liderlik tanımı ve kapsamı olmadığı gibi yıkıcı liderlik türlerine ilişkin çeşitlilik mevcuttur. Bazı alışmacılar yıkıcı liderlik tipleri belirlemiş ve bunların özelliklerini saptamış bazıları ise yıkıcı liderlik davranışlarını sadece yıkıcı liderliği oluşturan boyutlar açısından incelemiştir. Çalışmanın bu bölümünde çeşitli araştırmacıların belirlediği yıkıcı liderlik türlerine yer verilecektir.

1.1.5.1. Nyberg, Holmberg, Bernin ve Alderling'e Göre Yıkıcı Liderlik Türleri

Nyberg vd. (2011) yıkıcı liderlik türlerini üçe ayırmıştır. Bunlar (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 100);

Despot Liderlik: Zorba hareketleri, diktatörce davranışları ve emirler yağdırmayı ifade etmektedir.

Kötücül Liderlik: Huysuz ve sevimsiz davranışlar, dürüstlükten yoksun ve düşmanca tavırlar ve de kindarlığı ifade etmektedir.

Bencil Liderlik: Asosyal kişilik özellikleri ile sadece kendi çıkarlarına odaklanmış ve katılımcı olmayan davranışları ifade etmektedir.

1.1.5.2. Van de Vliert ve Einarsen'e Göre Yıkıcı Liderlik Türleri

Van de Vliert ve Einarsen (2008) çalışmalarında yıkıcı liderliği üç başlık altında iki faktör açısından incelemiştir. İlgili çalışmada despot, kendini koruyan ve özerk liderlik tipleri; ast yönelimi ve liderlik kontrolü açısından değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Van de Vliert ve Einarsen'e Göre Yıkıcı Liderlik Türlerinin Özellikleri.

Yıkıcı Liderlik Türü \ Faktör	Ast Yönelimi	Lider Kontrolü
Despot Liderlik	Düşük	Çok yüksek
Kendini Koruyan Liderlik	Düşük	Yüksek
Özerk Liderlik	Çok düşük	Yüksek

Tablo 1 incelendiğinde yıkıcı liderlik türlerinde ast yöneliminin despot ve kendini koruyan liderlerde düşük, özerk liderlerde ise çok düşük olduğu görülmektedir. Lider kontrolü açısından bakıldığında ise despot liderlerde çok yüksek olan seviyenin kendini koruyan ve özerk liderlerde nispeten daha düşük olmakla beraber yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

1.1.5.3. Einarsen, Aasland ve Skogstad'a Göre Yıkıcı Liderlik Türleri

Einarsen vd. (2007) astların çıkarları ve kurumun çıkarları açısından yapıcı veya yıkıcı olma durumuna göre değerlendirmeler gerçekleştirmişler ve üç tip yıkıcı liderlik olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 2. Einarsen, Aasland ve Skogstad'a Göre Yıkıcı Liderlik Türlerinin Özellikleri.

Yıkıcı Liderlik Türü \ Faktör	Astların Çıkarları Bakımından	Kurumun Çıkarları Bakımından
Zorba Liderlik	Yıkıcı	Yapıcı
Destekleyici-Sadakatsiz Liderlik	Yapıcı	Yıkıcı
Raydan Çıkmış Liderlik	Yıkıcı	Yıkıcı

Tablo 2 incelendiğinde zorba liderlerin astların çıkarları bakımından yıkıcı, kurumun çıkarları bakımından da yapıcı davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Destekleyici-sadakatsiz liderlerin ise tam tersi şekilde astların çıkarlarını gözeterek yapıcı davranışlar içinde olmakla beraber kurumun çıkarları açısından ise yıkıcı oldukları söylenebilir. Raydan çıkmış liderlik tipinde ise lider hem astların çıkarları hem de kurumun çıkarları bakımından yıkıcı davranışlara sahiptir. Bir başka deyişle hem kurumun hem de astların çıkarlarını önemsemeyen ve yıkıcı davranışlar sergileyen liderler raydan çıkmış liderler olarak tanımlanmıştır (Einarsen vd., 2007).

1.1.5.4. Kellerman'e Göre Yıkıcı Liderlik Türleri

Kellerman (2004) kötü liderlik tanımı yaparken iki nokta üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlardan birincisi liderin etkisiz olması ikincisi ise etik dışı davranışlara sahip olmasıdır. Etkisiz lider, izleyicilerinin beklediği değişimi sağlamayan lider; etik dışı davranan lider ise doğru ve yanlış arasında ayırım yapamayan lider olarak tanımlanmıştır. Etkisiz / etkin olmayan liderlik yetersiz, katı ve ölçüsüz olarak üç tür liderlikten oluşmakta; etik dışı liderlik ise duyarsız, yozlaşmış, dar görüşlü ve kötü liderlik olmak üzere dört tür liderlikten oluşmaktadır. Etkisiz liderliği oluşturan liderlik türlerinin özellikleri şu şekildedir (Kellerman, 2004):

Yetersiz Liderlik: Lider ve bazı izleyicileri olumlu yönde gelişim ve değişim yapmaktan acizdirler.

Katı Liderlik: Lider ve bazı izleyicileri inovasyona uyum sağlamada isteksizdir ya da etraflarındaki değişimi yok saymaktadırlar.

Ölçüsüz Liderlik: Lider kontrolden çıkmış gibidir ve izleyicileri onu durdurmak için hiçbir şey yapmamaktadırlar.

Etik dışı liderliği oluşturan liderlik türlerinin özellikleri şu şekildedir:

Duyarsız Liderlik: Lider ve küçük bir kısım izleyicisi haricinde kalanlar önemsiz ve boştur.

Yozlaşmış Liderlik: Lider ve bazı izleyicileri yalancı, hilekâr ve hırsızdır. Lider ve bu özellikteki izleyicileri kalanların çıkarları açısından yıkıcı derecede bencildirler.

Dar Görüşlü Liderlik: Lider ve küçük bir kısım izleyicisi kendi dışındakileri yok etme davranışlarını ve kalanları kendi gruplarına almayı reddederler.

Kötü Liderlik: Lider ve bazı izleyicileri diğerlerine acımasızca fiziksel veya zihinsel zararlar vermek için kötü niyetli yöntemler kullanırlar.

1.1.5.5. Uymaz'a Göre Yıkıcı Liderlik Türleri

Uymaz (2013), yıkıcı liderlik ölçeği geliştirmek amacıyla yaptığı çalışmada yıkıcı liderliğin altı boyutu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada Shaw vd. (2011)'nin 2011 yılında yıkıcı liderlik ölçeği belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışma temel alınarak hazırlanmıştır. Çalışmada kullanılan tüm ifadeler üç yönetim ve organizasyon ayrıca bir de psikoloji uzmanına gönderilerek; ölçeğin kapsamı, ifadelerin uygunluğu ve anlamlılığı açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Eleme ve düzenlemelerden sonra 116 ifade belirlenmiştir (Uymaz, 2013: 42). İki ayrı uygulama yapılarak toplam 28 ifade elde edilmiş ve bu ifadelerin altı faktörde toplandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacıya göre bu faktörler; liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam

kayıma şeklinde sınıflanmıştır. Sınıflandırmalara ait ayrıntılı bilgilere bu tezde de esas alınacağından dolayı aşağıda yer verilmiştir.

Aşırı Otoriterlik: Aşırı otoriter liderler, fazlaca bencil davranışlar sergilerler ayrıca örgüt içinde astların varlık ve değer yargılarını önemsemezler (Buluç, 1998: 1205). Schmidt (2008: 11)'e göre bu tip liderler verdikleri kararların ve yaptıkları işlerin sorgulanmasını kabul etmezler. Karar mekanizmasının tamamını kendi kontrollerinde tutan aşırı otoriter liderler astlarını sadece verilen işleri yapmakla yükümlü, fikir yürütmeyen, inisiyatif alamayan, sormayan ve sorgulamayan kişiler olarak görürler.

Aşırı otoriter davranışlar; korku ve endişe içinde verilen görevi yapma hissi uyandırdığından astların performansları da etkilenmektedir. Otoriter lider ise problemin kaynağını kendi davranış biçiminde değil verimlilikleri olumsuz yönde etkilenen astlarda aramakta ve hatta astlar üzerinde daha katı kurallar uygulamaktadır (Özgür, 2011: 218). Aşırı otoriter davranışlar sergileyen liderler astları üzerindeki baskıları her geçen gün arttırmakta ve astlarda sürekli olarak bu durumdan etkilenmektedir. Bu tip lider davranışlarının astlarda olumsuz örgütsel davranışlara yol açacağı bir gerçektir.

Liderlik İçin Yetkin Olmamak: (Uymaz, 2013: 40) yetkin olmayan lider özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Misyon ve hedefleri belirleyememek
- Yanlış bir vizyon oluşturmak
- Amaçlara ulaşmada strateji ve yöntem belirleyememek ya da belirlenmesini sağlayamamak

- Astlara yetki sorumluluk ve görev tanımları ile ilgili bilgiler vermemek
- Astların performans değerlendirmelerini yapmamak
- Astların gelişimlerinde liderlik yapmamak

Kellerman (2004)'ın yetersiz liderlik olarak tanımladığı kavramla benzerlik gösteren bu yetkin olmama boyutu çoğu zaman sorunlarla mücadelede ve gelişimde de yeteneksizliği ifade etmektedir. Liderlerin yetersizliğinden kaynaklanan belirsizlikten dolayı bireyler stres yaşamaktadır (Shaw vd., 2011) ve bu durum astların motivasyonu düşürmekte, güvensizliği arttırmakta ve işten ayrılma niyetlerinin de güçlendiği tespit edilmiştir (Jóhannsdóttir ve Ólafsson, 2004). Liderin yetkin olmayan davranışları örgüt içinde yönetmesi gereken kritik süreçlerdeki yanlış kararlardan dolayı yıkıcı olabilmektedir. Astlar da bu durumu yok sayarak yıkıcı liderliğin devam etmesine göz yummaktadır (Uymaz, 2013: 40).

Etik Dışı Davranış: Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelidir (Aydın, 2014: 5). İyi ve kötü hakkındaki inancımızın epistemolojik olarak temellendirilme çabası etiğin en önemli sorunudur (Takış, 1998: 5). Etik, daha basit ifadeyle, ötekine karşı sorumluluk duymaktır (Sarıbay, 1998: 80).

Örgütsel bağlamda etik ise örgütün topluma karşı yerine getirmeyi yüklediği ilkeler bütünü olarak ifade edilmektedir. Yönetimsel etik yönetimin biçimini etik ilkelere göre etkilemektedir (Teyfur vd., 2013: 88).

Genel, örgütsel ve yönetsel anlamda etik kavramlarına bakıldığı zaman iyi ve kötü, doğru ve yanlış, bazen taahhütler bazen de standartlar olarak dikkat çekmektedir. Örgüt içerisinde sergilenen yönetim sürecinde alınan kararlarda ve bu kararların uygulanması sürecindeki eylem ve işlemlerde uzak durulması gereken davranışlar etik dışı davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak; ayrımcılık, adam kayırma, rüşvet alma, rüşvet verme, yıldırma, korkutma, ihmal, istismar, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma, dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, zimmet, bağnazlık verilebilir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235). Ahlak yoksunu liderlik olarak da tanımlanan etik dışı liderlik; lider ve bazı yandaşlarının yalan söylemesi, aldatması veya hırsızlık yapması, kendi çıkarlarını, kamu çıkarlarının önünde tutması olarak da tanımlamak mümkündür (Kellerman, 2008: 170).

Teknoloji ve Değişime Direnmek: Değişim; planlı veya plansız bir şekilde bir sistemin, bir sürecin ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 63). Her varoluşun bir amacı ve her amaca ulaşmak için geliştirilmesi, değiştirilmesi gereken unsurlar vardır ve insan yaşamının bir parçası olan değişim bu varoluş döngüsünün en doğal yapı taşıdır (Ekmekçi, 2014: 4). Değişime örgütsel açıdan bakıldığında da bir farklılık yoktur. Yukarıdaki tanımdaki “sistem” örgütün kendisidir. Örgütsel değişim; planlı-plansız, makro-mikro, zamana yayılmış-ani, Proaktif-reaktif, aktif-pasif, iyileştirme şeklinde adım adım-radikal/köklü ve geniş-dar kapsamlı şekillerde gerçekleştirilebilir (Çalışkan, 2007: 17).

Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olma, güvensizlik, şüphe, gecikme ya da değişimi önleme gibi davranışlara değişime direnç denir (Şahin, 2011: 311). Bu direnç örgütün her kademesinden olabilir. Kimi zaman hiyerarşik yapıdaki en alt unsurda kimi zaman ise örgütün yöneticileri veya liderinde teknolojiye ya da değişim ve gelişime direnç görülebilir. Örgüt lideri; değişim ve teknolojik gelişime açık bir tutum sergilediği zaman sahip olduğu statüyü kaybetme korkusu, değişimin getireceği belirsizlik, değişimin zararlı olacağına inanılması, değişime gerek olmadığı inancı gibi nedenlerle değişime direnebilmektedir (Ekmekçi, 2014: 17). İşgal ettikleri pozisyonlar ve sosyo-ekonomik statülerinin kaybı ihtimali gibi risklere karşı değişime direnç bazı liderler açısından kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Değişimin getireceği gelişim ve yenilikler lideri de yerinden edebileceği için direnç kimi liderler için bir koruma mekanizmasına dönüşebilir.

Değişime direnen liderler inatçı ve ödün vermez bir kişilik yapısına sahip yeni fikirlere, yeni bilgilere veya değişen durumlara ayak uydurmaya gönülsüz olabilirler ve kendilerini değiştirmeyi reddettikçe de, sergiledikleri liderlik yıkıcı sonuçlar ortaya çıkacaktır (Kıyıkçı, 2016: 22). Teknolojik gelişmeler sağlıktan enerjiye birçok alanda hayatı kolaylaştıran buluşlar sunmaktadır. Örneğin kanser tedavisi için çok faydalı bir ilaç buluşunun lider tarafından örgüte kabul edilmemesi ve sonucunda da örgüt içerisinde söz konusu ilacın kullanılmamasından ötürü kanser ölümlerini azaltılmaması veya

artması liderliğin yıkıcı yönünü ortaya koymaktadır (Kellerman, 2008: 136).

Astlara Karşı Duyarsızlık: Yukarıda liderlik sürecinde ele alınan kavramlardan birisi olan takipçiler yani örgütsel açıdan bakıldığında zaman astlar liderin olabilmesi için gerekli koşullardan birisidir. Daha açık bir ifadeyle astlar olmazsa lider de olmaz. Bunun farkında olan liderler astları ile ilgilenip onların değişim ve gelişimine katkıda bulunduğu gibi yıkıcı liderlik tanımlarında da yer aldığı gibi bazı liderler astlarını umursamaz davranışlar içerisinde olabilirler. (Kellerman, 2008: 139)'a göre yıkıcı liderler, duyarsız veya kaba olup örgüt üyelerinin özellikle de astlarının gereksinimlerini, isteklerini ve arzularını yok saymakta veya bunlara aldırış etmemektedirler.

Çalışanlar yaptıkları işlerde takdir edilmek isterler ve bu onların motivasyonlarına olumlu anlamda katkılar sağlamaktadır. Üstlerinden ilgi ve destek görmeyen çoğu çalışan motivasyon kaybına uğrayacağı gibi kendini, örgütü ve üstünü sorgulama eğilimine girecektir. Yöneticilerin, çalışanların iş ve iş dışı sorunlarına duyarsız olması, aynı zamanda örgüt üyelerinin verimliliğini ve iş doyumunu azaltmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 12).

Adam Kayırma: Bazı üst düzey Hristiyan din adamlarının Rönesans döneminde yeğenlerini üst düzey mevkilere getirmek için çabalamaları ile nepotizm kavramı ortaya çıkmıştır. Kökü, İngilizce yeğen (nephew) kelimesine dayanan nepotizm kavramı; bir kişinin güç ve otoritesini kullanarak aile fertleri ya da akrabalarına yönelik,

yeteneklerine bakılmaksızın istihdam imkanı sağlamasını ifade eder (Asunakutlu ve Umut, 2010: 96).

Adam kayırma kavramı aile fertlerini ya da akrabaları kapsayabileceği gibi kişinin kan bağı olmayanları da içerebilir. Kavramın temelinde yönetici pozisyonuna sahip bireyin işini kolay ve istediği şekilde yürütebilmesi ve ileride de istediği kişiyi kendi yerine getirebilmesi yatmaktadır. Nepotizm kavramında öncelik aileden birilerinin hak etmese bile yüksek makamlara gelmesi vardır. Modern anlamda adam kayırma ise karşılıklı bir kazan-kazan ilişkisine dayanmaktadır. “Yandaş” olarak nitelendirilen bazı astlar yıkıcı lider tarafından korunup kollanabilir, hak etmediği mevkilere getirilebilir. Bu liderin istediği işi istediği şekilde yürütmesini sağlarken bazı astlar için de motive edici bir unsur olabilir. Yandaş ve başarısız bir üyenin astı olarak çalışan üyeler bu durumdan rahatsızlık duymakta ve motivasyon kaybı yaşayabilmektedirler (Ekmekçi, 2014: 41).

1.1.5.6. Diğer Yıkıcı Liderlik Türleri

Birçok araştırmacı aktif veya pasif davranış biçimlerini içeren yıkıcı liderlik çeşitleri üzerine çalışmalar yapmıştır. Yukarıda sayılan yıkıcı liderlik türlerine ek olarak farklı araştırmacılar tarafından üzerine çalışmalar yapılan “laissez-faire” tipi liderlik de pasif yıkıcı davranışlar içeren bir tür olarak nitelendirilmiştir. Laissez-Faire (Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler...) tipi liderlik Aasland vd. (2010: 439)’e göre en çok görülen yıkıcı liderlik türlerindedir. Bu tip davranışlar örgütün meşru menfaatlerine pasif şekilde zararlar

verebileceğinden, yıkıcı liderlik olarak kabul edilmiştir (Einarsen vd., 2007). Benzer şekilde Hauge vd. (2007) çalışmalarında laissez-faire tipi liderlik ile rol çatışması ve iş arkadaşları ile çatışma arasında pozitif ilişki bulmuşlardır ve bu tip liderliğin etkisiz bir tür liderlik davranışı olmadığını, yıkıcı liderlik olarak ele alınmasını gerektiğini belirtmişlerdir. Hauge vd. (2007) liderlik ile işyerindeki stres kaynakları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada; zorba liderliğin de laissez-faire tipi liderliğin de işyerinde zorbalığa neden olduğu, bununda astlar arasında saygı, performans ve uyumu kötü yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Schyns ve Schilling (2013) ise, bu liderlik türünün yıkıcı olmadığını ve etkin olmayan bir tür olduğunu savunmuşlardır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 98).

1.1.6. Yıkıcı Liderliğin Nedenleri

Yıkıcı liderliğe neden olabilecek faktörler birçok farklı araştırmacı tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Yukarıda adı geçen çoğu araştırmacı bu faktörleri sıralamış, farklı kişisel ve örgütsel özellik belirlemiştir. Bu faktörler arasında hemen hemen her çalışmada geçen ego, bencillik, narsisizm gibi kişinin kendine verdiği aşırı değer ve önem dikkat çekmektedir. Bir liderin yıkıcı davranışlar göstermesinin nedenlerinden biri önem duygusudur. Eğer bir lider kendisinin çok önemli olduğuna, her şeyin kendisine bağlı olduğuna, bir işi yapabilecek tek kişinin kendisi olduğuna ya da o işi en iyi kendisinin yapabileceğine inanırsa, bu onun performansını köreltecek hatta tamamen kötüleştirecektir (Couper, 2007: 262). Burada lider kendisinin içinde olmadığı bir sürecin çökeceğine inanır. Genel

anlamda bu tür liderlik özelliklerinin yıkıcılığa katkıda bulunduğu söylenebilir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 99).

Yıkıcı liderlik davranışları liderin kişilik özellikleri ve değer yargılarıyla da ilgilidir. Illies ve Reiter-Palmon (2008: 260) kişinin liderlik sürecinde karşılaştığı problemleri kendi değer yargılarına göre çözeceğini ve bu çözümlerin de yıkıcı davranışlara sebep olabileceğini öne sürmüşlerdir. Liderler kişilik, yetersizlik, adaletsizlik veya tehdit algıları, finansal nedenler, düşük kurumsal kimlik gibi nedenlerden dolayı yıkıcı davranışlarda bulunurlar (Aasland vd., 2010: 448).

Padilla vd. (2007: 178) çalışmalarında yıkıcı liderlik sürecini “zehirli üçgen” olarak tanımlamışlardır. Üçgeni oluşturan unsurlar lider, izleyiciler ve çevredir. Yıkıcı liderlik süreci sadece lider sadece izleyiciler ya da sadece çevreden kaynaklanmadığı için üç ana unsur bir arada incelenmiştir. Yıkıcı lider, maruz kalan izleyici ve çanak tutan çevre olarak yapılan ayırmda her bir unsurun sahip oldukları özellikler belirlenmiştir. Yıkıcı lider; karizma, kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, hayati olumsuzlukla ve nefret ideolojisine sahiptir. Maruz kalan izleyiciler boyun eğen ve göz yuman izleyicilerden oluşur. Boyun eğenler; karşılanmamış ihtiyaçlar, düşük öz değerlendirme becerisi ve düşük olgunluk seviyesine sahiptirler. Göz yuman izleyiciler ise hırs, kötü değerler ve liderle benzer dünya görüşüne sahiptir. Çevrenin çanak tutması ise yetersiz kurum ve kuruluşlar, etik değerler, istikrarsızlık ve tehdit algısı sonucu gerçekleşmektedir. Bu üç faktör birbirlerini besleyip pekiştirerek yıkıcı liderliğin oluşmasını sebep olur ve sürdürülebilmesine yardım eder (Padilla vd., 2007: 180). Aynı çalışma Thoroughgood vd. (2011) tarafından da test edilerek

doğrulanmıştır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 99). Sonucunda da yıkıcı liderliğin sadece lider tarafından meydana gelmediğini tek sorumlu olarak lideri görmenin de resmin tümünü kaçırmak demek olduğunu belirtmişlerdir.

Bunlara paralel birçok çalışmada da yıkıcı liderlik sürecinin sadece lider tarafından geliştirilip sürdürülmediği; izleyicilerin, çevrenin ve örgütlerin de bu süreçte paylarının oldukça yüksek olduğu ileri sürülmüştür. Ferris vd. (2007: 202) yıkıcı davranışlarda maruz kalanların da rolü olduğunu savunmuşlardır. Yıkıcı liderlik bir örgütte tepeden aşağı inip örgütün tamamına yayılan kötü bir davranış zincirinden doğar (Goldman, 2011: 237).

1.1.7. Yıkıcı Liderliğin Sonuçları

Şüphesizdir ki yukarıda geniş bir şekilde tanımlanan, gerek örgütü gerekse yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalan bireyleri alakadar eden davranışların çeşitli sonuçları olacaktır. Yıkıcı liderlik davranışlarının sonuçlarını örgüt için ve çalışan bireyler için ayrı ayrı değerlendirmek gereklidir.

1.1.7.1. Yıkıcı Liderliğin Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Yıkıcı davranışlar, çalışanların kurumlarını olumsuz değerlendirmelerine neden olmakta, motivasyonlarını, iş memnuniyetlerini ve örgütsel bağlılık seviyelerini azaltmaktadır (Harris vd., 2007: 261). Yıkıcı liderlik işyerinde hırsızlığı, sabotajı, psikolojik huzursuzluğu ve kurumsal başarısızlığı arttıracığı için, yıkıcı liderlik sonucunda, kurumun da genel olarak bir bedel

ödeyeceği varsayılabilir (Tepper, 2007: 288). Örgüt açısından, üyelerinin birbirleri ile uyum ve ahenk içinde çalışmamlarından kaynaklanabilecek ya da direkt olarak örgütün kendisi tarafından ödenmek zorunda kalınacak bu bedeller hem bireylerarası hem de örgüte yönelik sapma davranışlarına yol açabilmektedir.

Schyns ve Schilling (2013: 155) yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanların “ortak düşman” karşısında birlikte hareket etmesinin örgütsel ve yönetsel açıdan sorunlar doğurabileceğine değinmişlerdir.

Yıkıcı liderlik örgütte sinizm tutumlarına da yol açabilmektedir. “Güvensizlik” gibi anlamları da karşılayan bir kavram olarak düşünüldüğünde liderine güvenmeyen bir çalışanın doğal olarak sinik bir hal alabileceği düşünülmektedir (Erdost vd., 2007: 520).

Yıkıcı davranışların örgütsel olarak olumlu nitelendirilen davranışlar üzerinde olumsuz şekilde etki edeceği, benzer şekilde örgütsel olarak olumsuz olarak nitelendirilen davranışların da artış göstereceği düşünülmektedir. Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sadakat ya da örgütsel bağlılık seviyesi, örgütsel dinçlik gibi, bir örgüt yönetiminin yüksek olmasını isteyeceği davranış seviyelerinde azalma olması olasıdır. Benzer şekilde bir örgüt yönetiminin çalışanlarında olmasını istemeyeceği; örgütsel yabancılaşma, örgütsel kayıtsızlık, örgütsel tükenmişlik örgütsel sapma, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik gibi negatif tutum ve

davranışlardaki artış da yıkıcı liderlik davranışlarının örgüt üzerindeki sonuçları arasında yer alabilir (Sezici, 2016; Harris vd., 2007).

1.1.7.2. Yıkıcı Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları

Yıkıcı davranışlar, iş-aile çatışmalarına çanak tutmakta, duygusallık ve stres kaynaklı sorunları arttırmakta, çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemekte, üretkenliğe zarar veren işyeri davranışlarını tetiklemektedir (Schyns ve Schilling, 2013: 155). Yıkıcı lider davranışlarının işyerinde strese de sebep olacağından (Hauge vd., 2007: 236) bu davranışlar astların birbirlerine karşı işyeri zorbalığı geliştirmelerine ya da bunun artışına da sebep olabilmektedir. Bu çalışmanın gerekçeleri arasında da yer yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sapmaya da yol açabileceği düşüncesi açısından bakılacak olursa; liderliğin yıkıcı sonuçları üretkenliğe zarar vererek örgüte yönelik sapma davranışlarına ve örgüt üyelerinin işyeri zorbalığı geliştirmeleri de bireylerarası sapma davranışlarına neden olacaktır (Einarsen vd., 2007).

Yıkıcı liderliğin hem çalışan hem de lider üzerindeki sonuçlarından lidere karşı tavırlar, lidere yönelik takipçi direnci ve amire olan güvenin azalması (Schyns ve Schilling, 2013: 155) da örgüt içerisinde iletişimsizliğe yol açacaktır. Bu iletişimsizlik ve lidere karşı geliştirilen tavırlar örgütü ilgilendirdiği gibi çalışanların işlerinden soğumalarına da yol açacaktır. Memnuniyetsiz ve asi olarak nitelendirilebilecek bu çalışanlar sadece mevcut örgütlerinden değil genel olarak mesleklerinden de soğumalar ya da kopmalar yaşayabilirler. Maruz kaldıkları yıkıcı liderlik davranışları sebebiyle

örgütsel sonuçlarda da değinilen örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma gibi olumsuz tutum ve davranışlar geliştirerek iş ve sosyal hayatları da bu tutum ve davranışlardan etkilenecek mutsuz, memnuniyetsiz ve başarısız bireyler haline gelebilirler (Kellerman, 2004).

1.2. Örgütsel Sapma

1.2.1. Örgütsel Sapma Kavramı

Örgütler gerek amaçlarını gerek misyonlarını yerine getirebilmek için gerekse var oluşlarını devam ettirebilmek için hem kendi içerisinde hem de çevresi ile sürekli bir etkileşim halindedir. Bu etkileşim beraberinde değişim ve gelişimi getirebileceği gibi örgütsel olarak bozulmaya da sebep olabilir. Örgütler şüphesiz ki değişimin olumlu yönde ve örgüt çıkarlarına hizmet edecek şekilde olmasını isterler. Örgütsel davranışın incelediği birçok konu örgütler için olumsuz sonuçlar doğurabilecek faktörleri de göz önüne almaktadır. Bu faktörlerden bir tanesi de örgütsel sapma kavramıdır.

Türk Dil Kurumu tarafından “Sapmak işi” olarak basit bir şekilde tanımlanan sapma kavramı belirli bir standart veya beklenen davranış profiline dışında hareketler olarak açıklanabilir. Örgütler içerisinde de davranışları yöneten ve yönlendiren, değişim ve gelişime yardımcı olan bu standart hareketler ve davranışlar grup normları olarak tanımlanabilir. Çalışanlar ya da örgüt üyeleri bazen kendi çıkarları için veya kazançlarını maksimize etmek için örgüt normlarını ihlal edebilirler (Parks, 2004: 627). İşte bu ihlallerin hepsi örgütsel

sapma davranışı olarak kabul edilmektedir (Parks, 2004: 267; Robinson ve Bennett, 1995: 555).

Kapsamının geniş olması üzerinde ortak tanım yapılabilmesini de güçleştirmektedir. Pek çok araştırmacı sapma, sapkın, sapmış gibi farklı kavramları birbirinin yerine kullanmaktadır (Akıncı, 2002: 39; Akyüz, 2016: 64).

Örgütsel sapma; örgüte ve/veya örgüt üyelerine zarar verebilecek işten kaçma, görevi yanlış yapma, fiziksel saldırganlık, sözlü saldırı, sabotaj, hırsızlık vb. her türlü davranışı kapsamaktadır (Spector ve Fox, 2002: 272). Belirlenen ya da beklenen hareket düzeninden ayrılan yani sapmış davranışlar örgütler içinde örgütsel sapma davranışı olarak ele alınır.

Örgütsel sapma davranışını kapsamlı olarak inceleyen ilk çalışma Hollinger ve Clark (1982) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel sapma davranışını iki geniş kategoride ele alınabileceğini ifade etmişlerdir. Mülkiyet sapması olarak adlandırılan ilk gruba işverenin mallarını israf etme davranışı girmektedir. Bunlara hırsızlık, işletmeye ait olan mallara zarar verme ve yanlış kullanma davranışları örnek verilebilir. Üretim sapması olarak adlandırılan ikinci grup ise, işin nasıl yapılması ile ilgili modeli bozma davranışlarını içermektedir. Bunlar; zamanında işte olmama, işe geç kalma, uzun mola ile iş başında üretimi engelleyen uyuşturucu ve alkol kullanımı, kasıtlı olarak iş yavaşlatma gibi davranışlardır (Gruys ve Sackett, 2003: 31).

Robinson ve Bennett (1995), Hollinger ve Clark (1982) tarafından yapılan çalışmaların cinsel istismar gibi bireyler arası sapma davranışlarını içermediğini belirtmiş ve onların çalışmalarını daha kapsamlı bir hale getirmek için çalışmaya başlamışlardır (Sackett, 2002: 6). Araştırmacılar örgütsel sapmanın iki boyuttan oluştuğunu ve her boyutun içinde de iki grup davranış yer aldığını belirlemişlerdir. Boyutları, örgütsel sapma ve bireyler arası sapma olarak ikiye ayırmışlardır. Örgütsel sapma kendi içinde üretim sapması ve ekipman sapması olarak gruplanırken, bireylerarası sapma da politik sapma ve kişisel çatışma olarak gruplanmıştır.

Farklı araştırmacılar da örgütsel sapma kavramı üzerine çalışmalar yapmışlar ve araştırmalarının kapsamaları doğrultusunda çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Vardi ve Wiener (1996: 152) örgütsel sapmayı, çalışanlar tarafından örgütsel ve sosyal değerlere yönelik kasıtlı davranışlar şeklinde tanımlarken Gruys ve Sackett (2003: 31) çalışanların örgütün çıkarlarına karşı yaptığı kasıtlı davranışlar olarak genelleme yapmıştır. Liao vd. (2004: 970)'ın örgütteki moral, performans ve disiplin azaltıcı davranışlar olarak tanımladığı örgütsel sapma kavramı Avcı (2008: 30) tarafından örgüt kural ve beklentilerine uyumsuzluk şeklinde tanımlanmıştır. Demir ve Tütüncü (2010: 65) de örgütsel sapmayı tanımlarken, örgütü etkileyen genel olumsuz hareketler ifadelerine yer vermişlerdir.

Tüm bu çalışmalar ve tanımlamaların ışığında bir örgütsel sapma tanımı geliştirmek gerekirse:

“Örgütsel sapma”; örgüt üyelerinin hem örgüte hem de örgüt üyelerine karşı kendilerinden beklenen tutum ve davranışları sergilemeyerek, gerek örgütü maddi ya da manevi zarara uğratacak gerekse diğer örgüt üyelerini sözlü veya fiziksel olarak yıpratacak bilerek ve isteyerek sergilenen tutum ve davranışlardır.

1.2.1.1. Bireylerarası Sapma

Örgüt içerisinde diğer örgüt üyelerine karşı kendilerinden beklenen hareket ve davranışları sergilemeyen bireyler, bireylerarası ilişki ve normlardan sapmış olarak nitelendirilebilir. Bu bireyler sözlü veya fiziksel saldırıdan cinsel tacize kadar onlarca farklı ve normal olmayan davranış sergileyebilirler.

Örgüt içerisindeki kıskançlık ve çatışmalar, örgütsel adaletsizlik algısı ya da bireyin kişiliğinden gelen özelliklerden dolayı bu davranışlar görülebilir. Bu davranışlar çoğu zaman bilinçli ve istekli bir şekilde gerçekleşir. Birey diğer birey ya da bireylerin görüntüsünden, etnik kökeninden, inancından ya da davranışlarından rahatsız olup sapma davranışı sergileyebilir. Kimi zaman sadece kaba davranışlar bile sapma niteliği taşımaktadır. Diğer örgüt üyelerinin herhangi bir özelliği ya da davranışı ile kırıncı şekilde dalga geçmek de bireyin sapma davranışı gösterdiğinin bir göstergesidir (Robinson ve Bennett, 1995: 556).

Sapma davranışları hayatın içinde insanların birbirlerine karşı geliştirdikleri davranışlar kadar çoktur. Kapsamı içine birçok hareket ve davranış girebileceği gibi örgütten örgüte de bu davranışlar sapma

davranışı olabilir ya da olmayabilir. Robinson ve Bennett (1995: 555)'in değindiği örgüt içi normlar her örgüt açısından değişiklik gösterebilmektedir. Ahlaki açıdan bakıldığı zaman da aynı değişiklikler gözlenebilir. Birbirlerinden farklı kültürlere sahip toplumların bazılarında ahlaksız olarak görülen bir davranış diğerinde normal karşılanabilir. Hem örgütsel normlar hem de ahlaki değerler açısından bakıldığı zaman içinde bulunulan örgüt ya da toplum için normal olarak görülen davranışlar hem toplumsal hem de örgütsel normları oluşturmaktadır. Örgütsel sapmanın bireylerarası sapma boyutuna ilişkin sapma davranışları işte burada bilinçli, istekli, kırıcı veya zarar verici nitelikte olduğunda gerçekleşmektedir. Bireylerarası sapma; örgüt üyesinin bilinçli bir şekilde ve zarar verme amacıyla diğer örgüt üyelerine karşı sergilediği davranışlar olarak tanımlanabilir.

1.2.1.2. Örgüte Yönelik Sapma

Örgüte yönelik sapma davranışı sergileyen bireyler sadece diğer bireylere yönelik değil örgüte yönelik de sapma davranışı içinde olabilirler. Örgüte yönelik olan davranışlar örgütün varlığına, kaynaklarına ve yöneticilerine karşı olabilmektedir. Örgüt çıkarları (Gruys ve Sackett, 2003: 31) şeklinde genellenen mağdur örgüte yönelik sapma davranışı sergileyen örgüt üyesinin hedefindedir.

Bireylerarası sapma davranışlarında olduğu gibi örgüte yönelik sapma davranışlarında da bir kasıt olması gerekmektedir. Yani bireyin örgüte zarar veren davranışlarının örgütsel sapma davranışları niteliği taşıması için bilerek ve isteyerek sergilenmesi gerekir.

Örgüte yönelik sapma davranışları örgütü paydaşlarına karşı küçük düşürmeyi de kapsamaktadır. Örgüte yönelik sapma davranışları örgütün piyasadaki güvenilirliğine ve konumuna da zarar verebilmektedir. Bilinçli bir şekilde sergilenen bu davranışlar neticesinde örgüt maddi ve manevi zararlar yaşayabilmektedir. Örgüte yönelik sapma davranışlarını; örgüt üyesinin bilinçli bir şekilde örgütün direkt olarak kendisini hedef alan zarar verici davranışları şeklinde tanımlamak mümkündür.

1.2.2. Örgütsel Sapma Süreci

Örgütsel çıktıları bakımından değerlendirildiğinde örgütsel sapma davranışı bir takım gelişmelerin ya da bazı etkilerin sonucu olarak görülebilir. Her davranışın da sonuca ulaşabilmesi bazı süreçler geçirmiş olması gerekmektedir. Örgütsel sapma davranışı da bir takım aşamalardan geçerek belirli bir zaman dilimine yayılarak oluşur ve bu oluşumu etkileyen faktörlerin bir araya gelmesiyle birey normlardan sapma davranışı göstermek üzere harekete geçer (Akyüz, 2016: 69; Demir, 2009: 205). Robinson ve Greenberg (1998: 16) örgütsel sapma sürecinin unsurlarını birey, niyet, hedef, eylem ve sonuç olarak belirlemişlerdir.

Birey: Sapma davranışı sergileyen birey örgüt içinden ya da dışından olabilir. Ayrıca sapma davranışı bireysel ya da toplu şekilde sergilenebilir. Örgüt dışından eski çalışan ya da emekliler de sapma davranışı gösterebilirler (Robinson ve Greenberg, 1998: 16). Örgütsel sapma kapsamındaki davranışları sergileyen kişi ya da gruplar örgüt

içerisinden ya da dışından olabilmektedir (Kidwell ve Martin, 2005: 7).

Niyet: Bireyin hedefe yönelik bir eylemde bulunmaya niyetlenmesi ya da düşüncesinin oluşması sapma davranışının görülmesinden önceki son belirtidir (Demir, 2009: 46). Yapılan davranışın sapma davranışı olarak kabul edilebilmesi için bilinçli yapılması gerekir (Avcı, 2008: 34).

Hedef: Örgütsel sapma davranışından etkilenen ya da zarar gören tüm değerler hedef olabilir (Akyüz, 2016: 70). Hedef kimi zaman örgüt üyeleri kimi zaman ise örgütün kendisi olabileceği gibi hedefin varlığı ve belirginliği de eylemin sapma davranışı olarak nitelendirilebilmesi için gereklidir (Avcı, 2008: 35; Demir, 2009: 47).

Eylem: Örgütsel sapma sürecinin dördüncü unsuru olan eylem, sapma davranışının fiili olarak gerçekleşmesini yani bireyin harekete geçmesini ifade eder. Eylem, hedef alınan unsurların bazılarını doğrudan bazılarını da dolaylı olarak etkilemektedir (Avcı, 2008: 35; Demir, 2009: 48).

Sonuç: Süreç sonunda hedefe zarar veren fiziksel, psikolojik ve sosyal boyuttaki unsurlar sonuç olarak isimlendirilebilir (Akyüz, 2016: 70). Sonuç unsurunun kapsamına sapma davranışının neticesinde ortaya çıkmış her şey girebilir.

1.2.3. Örgütsel Sapma Yaklaşımları

Farklı isimlerde nitelendirilmiş olsalar da örgütsel sapma davranışları kapsamında yer alan çeşitli örgütsel sapma yaklaşımları bulunmaktadır. Bazı çalışmacıların tamamına yer vermediği fakat içerik ve kapsam olarak bakıldığında örgütsel sapma davranışları olarak kabul edilebilecek çalışmaları da içeren örgütsel sapma yaklaşımlarından en önemlileri şu şekildedir;

1.2.3.1. İşyeri Saldırganlığı Yaklaşımı

Buss (1961) tarafından geliştirilen işyeri saldırganlığı yaklaşımı, örgütsel sapma kapsamındaki yaklaşımlar arasında ilk yapılan çalışmadır. Bu yaklaşımda saldırgan davranışlar; sözlü-fiziksel, doğrudan-dolaylı ve aktif-pasif olmak üzere üç grupta incelenmiştir (Akyüz, 2016: 73; Baron ve Neuman, 1996: 163).

Sözlü saldırganlık aşağılama, bağırma, tenkit ve hakaret etme ve de dedikodu gibi davranışları içerirken; fiziksel saldırganlık da hedefe yönelik itme, dürtme, istenmeyen dokunuşlar ve işyeri malzemelerine zarar verme şeklindeki davranışları kapsar. Aktif ve pasif ayrımında ise bireyin hedefe zarar verme amacı aktif, hedefin değer ve gereksinimlerine yönelik kötü niyeti ise pasif şeklinde incelenmiştir. Doğrudan saldırganlık direkt olarak hedefin kendisine karşı olmakla beraber dolaylı saldırganlık da öncelikle kendini hedef alan ve örgütü ve üyelerini etkileyecek davranışları içermektedir (Solmuş, 2005: 82).

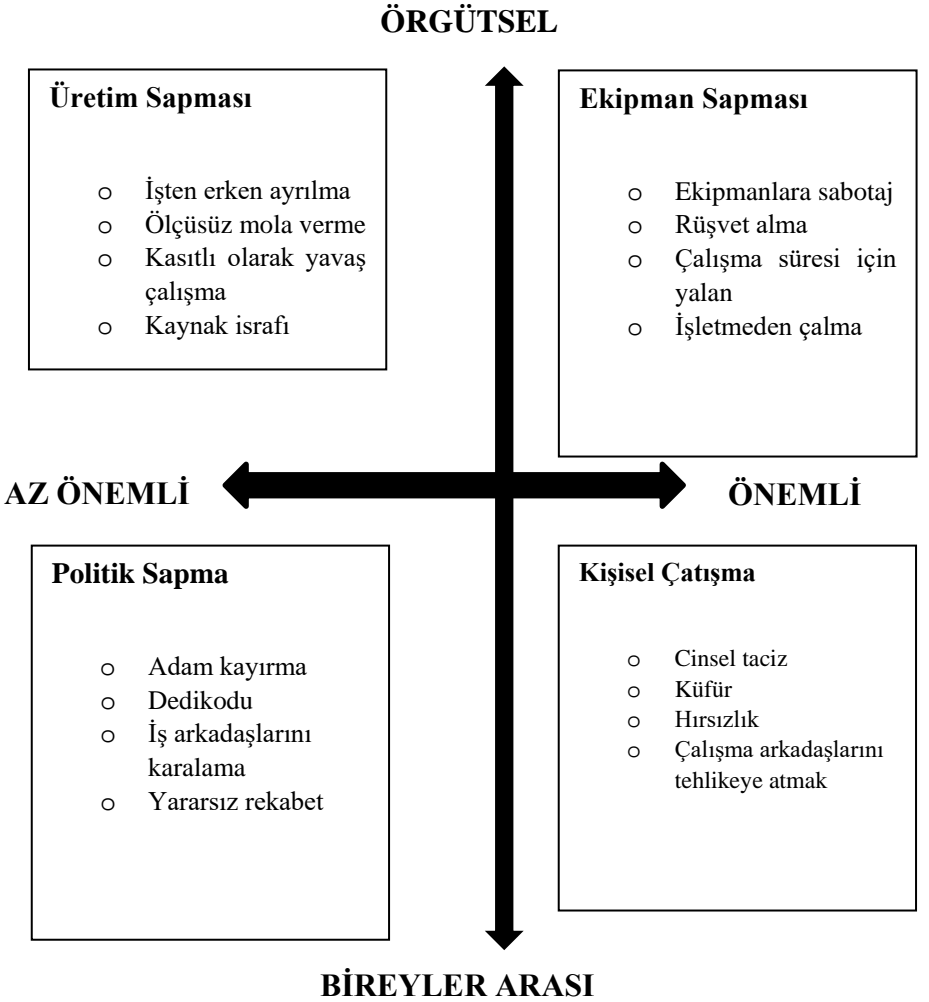
1.2.3.2. İşyeri Sapması Yaklaşımı

Örgütsel sapma yaklaşımları arasında konuyu kapsamlı olarak ilk inceleyen çalışma Hollinger ve Clark (1982) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel sapmayı örgüte yönelik ve sürece yönelik davranışlar olarak iki kategoride incelemiştir. Örgütün kaynaklarına zarar verme, niteliksel ya da niceliksel olarak üretim standartlarına aykırı davranışları kapsayan bu kategorilerden (Appelbaum vd., 2005: 47) örgüte yönelik davranışlar işverenin mallarına yönelik hareketleri; sürece yönelik davranışlar da işin yapılması ve işleyişine yönelik hareketleri kapsamaktadır.

1.2.3.3. Örgütsel Sapma Yaklaşımı

Hollinger ve Clark (1982)'in çalışmaları ışığında daha kapsamlı bir araştırma yapmaya karar veren Robinson ve Bennett (1995) yeni bir sapma yaklaşımı geliştirmişlerdir. Araştırmacılar çok boyutlu ölçüm analizi sonucunda örgütsel sapma davranışlarını iki yönlü olarak incelemiştir (Lawrence ve Robinson, 2007: 385). Şiddet ve hedeften oluşan bu iki yöne göre az şiddetli davranışlar aylaklık ve tembelliği, daha şiddetli davranışlar ise hırsızlık ve fiziksel saldırıyı kapsamaktadır. Hedef boyutu ise sapmanın örgüte mi yoksa diğer örgüt üyelerine mi yönelik olduğunu göstermektedir. Örgüte yönelik sapma vandalizm, hırsızlık ve sabotajı içerirken, bireye yönelik sapma ise dedikodu, başkasının suçunu üstlenme ve fiziksel saldırıyı içermektedir (Akyüz, 2016: 74).

Yaklaşımına göre sapma davranışında dört farklı davranış türü belirlenmiştir. Bu davranış türleri üretim sapması, ekipman sapması, politik sapma ve kişisel çatışmadan oluşmaktadır. Şekil 2’de bu davranış tipolojisi daha ayrıntılı bir şekilde görülmektedir.



Şekil 1. İşyerinde Sapma Davranışları Tipolojisi.

Kaynak: (Robinson ve Bennett, 1995: 567)

1.2.3.4. Kötü Davranış Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel sapma; kişisel çıkarlara yönelik, örgütsel çıkarlara yönelik ve zarar verici davranışlar olarak üç sınıfta toplanmıştır (Vardi ve Wiener, 1996: 155).

Kişisel çıkarlara yönelik davranışlar, örgüt üyelerinin zarar gördüğü davranışları kapsamaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıktan etkilenen davranışlardır. Örgütsel çıkarlara yönelik davranışlar, örgütün ya da müşterilerinin zarar gördüğü davranışları içermektedir ve çalışanların iş tatmin seviyeleri ve inançlarından etkilenmektedir. Zarar verici davranışlar ise örgütsel veya bireysel çıkarlara yönelik olmayan, doğrudan diğer örgüt üyelerine ya da örgütün norm ve kurallarına karşı koyan, amacı zarara uğratmak olan davranışlardan oluşur (Akyüz, 2016: 77).

1.2.3.5. Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı

Bu çalışmada örgütsel sapma; örgüt kaynaklı saldırganlık ve örgüt kaynaklı şiddet olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Örgütsel sapma davranışı örgüt temelli olarak ele alınmıştır. Örgüt kaynaklı saldırganlık, örgüt hedeflerine karşı içeriden ya da dışarıdan yapılan zarar verici ya da tahrip edici davranışları kapsarken; örgüt kaynaklı şiddet ise örgüt üyelerine veya araç, gereç ve ekipmanlara verilen zararları içermektedir (O'Leary-Kelly vd., 1996: 235).

1.2.3.6. İşyeri Saldırganlığı Yaklaşımı

Fox ve Spector (1999) tarafından geliştirilen işyeri saldırganlığı yaklaşımında örgütsel sapmanın ortaya çıkması ile ilgili dört aşamalı süreçten oluşan bir model önerilmiştir. Çevresel etkenlerden başlayan süreç davranışsal tepkiye kadar geçen süreyi temsil etmektedir (Demir, 2009: 53).

Çevresel etkenlerden oluşan birinci aşamada örgüt üyelerinin hedeflerine ilerlemelerini engelleyen olaylar, durumlar ya da kişiler yer almaktadır. İkinci aşama çevresel etkenlerin sonucunda oluşan durumun algılanması ve değerlendirilmesi sürecinden oluşurken üçüncü aşama örgüt üyelerinin engellenme yaşamalarını kapsar (Fox ve Spector, 1999: 916). Dördüncü ve son aşama ise kural tanımama, yakalanma ya da ceza alma korkusu, kontrolsüzlük ve yalnızlık gibi faktörlere örgüt üyelerinin vereceği tepkilerin yön ve şiddetini kapsamaktadır (Akyüz, 2016: 80; Fox ve Spector, 1999: 916).

1.2.3.7. Zararlı İş Davranışları Yaklaşımı

Sadece davranışa odaklanmış olan bu çalışmaya göre örgüt üyeleri tarafından örgüt çıkarlarına karşı kasıtlı şekilde yapılan davranışlar kapsam dahilindedir. İncelenen davranışların sonuçları ile ilgilenen bu yaklaşıma göre 87 farklı zararlı davranış belirlenerek 11 kategoride toplanmıştır (Gruys ve Sackett, 2003: 32). Bu kategoriler; hırsızlık ve benzeri davranışlar, mala zarar, bilgiyi kötüye kullanma, zaman ve kaynakları kötüye kullanma, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyulmaması, işe devamsızlık, düşük iş kalitesi ortaya

koyma, alkol kullanımı, uyuşturucu kullanımı, uygunsuz sözlü eylemler ve uygunsuz fiziksel eylemlerden oluşmaktadır.

Yapılan davranış sınıflandırmasının ardından çalışan davranışları bireylerarası-örgütsel ve göreve ilişkin boyut olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bireye ve örgüte yönelik sapma davranışları bireylerarası-örgütsel boyutu oluştururken; göreve yönelik sapma davranışları da göreve ilişkin boyutu içermektedir (Gruys ve Sackett, 2003: 33).

1.2.4. Örgütsel Sapmanın Nedenleri

Örgütsel sapmaya neden olan faktörlerin belirlenmesi ve örgüt tarafından bilinçli bir şekilde önlemler alınması örgütsel sapmanın çeşitli sonuçları açısından önem arz etmektedir. Örgütsel sapmaya neden olan gerek kişisel gerek örgütsel gerekse çevresel unsurlar ilgili yönetim kademeleri tarafından izleme altında tutularak gerekli adımlar atılırsa hem bireysel hem de örgütsel açıdan sapma davranışları engellenebilir en azından azaltılabilir.

Örgütsel sapma davranışlarının nedenleri hakkındaki her çalışma farklı gruplar üzerine yoğunlaşmıştır (Bennett ve Robinson, 2000: 352). Robinson ve Bennett (1995) bu nedenleri deneyimlere tepki, kişilik yansıması ve sosyal çevreye uyma olarak üç grupta toplamışlardır (Demir ve Tütüncü, 2010: 66). Bireyin hangi deneyimlerinin hırsızlık, vandalizm ve saldırgan davranışlara sebep olduğu ile ilgili birçok araştırmada; adaletsizlik hissi, denetimsizlik, tehditler, iş stresi gibi faktörlerin sapma davranışlarını artırdığı

sonuçlarına ulaşılmıştır (Kidwell Jr ve Kochanowski, 2005: 138). Kişinin bağımsız hareketleri ve bireysel etkinlikleri de örgütsel sapmaya yol açabilmektedir (Galperin, 2005: 50). Kişilik yansıması kapsamında farklı kişilik ve davranış biçimleri ele alınmaktadır. Çeşitli çalışmalarda farklı kişiliklerin uyumsuzluğa sebep olabileceği kişiliği oturmamış bireylerin de örgütsel sapma davranışları sergileyebileceği ifade edilmektedir (De Fruyt vd., 2009: 52). Robinson ve Bennett (1995)'e göre sosyal değerler ve baskının örgütsel sapma üzerindeki rolü yapılan çalışmalarla desteklenmiştir. Bu çalışmalardan birinde Liao vd. (2004: 971) grubun sosyal özelliklerinin örgütsel sapmayı etkileyebileceğini ileri sürmüşlerdir (Akyüz, 2016: 84).

Örgütsel sapmanın nedenlerini ortaya koymayı amaçlayan bir diğer çalışmada ise Robinson ve Greenberg (1998) bu nedenleri kişisel, örgütsel ve sosyokültürel nedenler olarak sınıflandırmıştır (Demir ve Tütüncü, 2010: 63). Demografik özellikler ve kişilik özellikleri kişisel nedenleri oluşturmaktadır. Eğitim seviyesi ve yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklara sahip (Baghbanian ve Khammarnia, 2013: 399; Kwok vd., 2005: 466) örgütsel sapma davranışları kaygı, kızgınlık, korku ve nefret gibi duygular tarafından da etkilenmektedir (Demir, 2009: 63). Yine farklı sınıflandırmalarda olduğu gibi örgütsel adaletsizlik hissi, rol belirsizliği, çalışma şartları gibi örgütten kaynaklanabilecek olumsuz davranışlar da örgütsel nedenler içinde yer almaktadır. Grasmick ve Kobayashi (2002: 25) ekonomik koşullar nedeniyle ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan

Çalışanların rgt içerisinde sahip olamadıkları saygınlığın yarattığı gerginliğin sosyokültürel bir neden olduğunu ileri sürmektedir.

Baron ve Neuman (1996) ve Spector ve Fox (2002) rgtsel sapmanın nedenleri arasında vresel ve nedensel faktörlerin de olabileceğini belirtmişlerdir. Yine farklı bir çalışmada Marcus ve Schuler (2004: 652) motivasyonun ve kontrol mekanizmasından kaynaklanan farklılıkların da örgütsel sapma davranışlarını etkilediğin ifade etmişlerdir (Akyüz, 2016: 84). Ayrıca rgtsel vatandaşlığın (Dunlop ve Lee, 2004: 68), kişiiler arası adalet, düşmanlık ve iş tatmininin (Judge vd., 2006: 126), vicdanlı olma ve duygusal dengenin (Berry vd., 2007: 410) de örgütsel sapma davranışlarını etkileyebileceği saptanmıştır.

Bu çalışmanın yapılmasındaki gerekçelerden olan lider davranışlarının örgüt içerisinde oluşturabileceği olumsuz etkileri inceleyen çalışmalar incelendiğinde de görülmektedir ki örgütsel sapma kapsamında incelenen üretkenliğe zarar veren işyeri davranışlarının (Schyns ve Schilling, 2013: 144) ve çalışanların işyeri zorbalığı geliştirmelerinin nedenleri arasında (Hauge vd., 2007: 230) yıkıcı liderlik davranışları da bulunmaktadır.

Tüm bu çalışmalar ışığında bireysel, örgütsel, sosyokültürel, vresel ve nedensel birçok faktörün örgütsel sapmayı etkileyebileceği görülmektedir. Örgüt yesinde olumsuz hisler oluşturan ve bu hislerin herhangi bir şekilde eyleme dökülmesine neden olan tüm etkenlerin örgütsel sapmanın nedenleri arasında olabileceği düşünülebilir.

1.2.5. Örgütsel Sapmanın Sonuçları

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde örgütsel sapma davranışlarının çok yüksek bir oranda olumsuz sonuçlar doğurduğu ve doğurabileceği görülmüştür. Bu olumsuz sonuçlar sadece örgütlere değil kişilere de gerek psikolojik gerekse sosyal yönden zarar verebilmektedir (Avcı, 2008: 47).

Örgütsel sapma davranışları örgütte etkinlik ve performansı olumsuz şekilde etkilemekle beraber maliyetlerde de büyük kayıplara yol açmaktadır (de Lara vd., 2007: 381). Örgütsel sapma davranışları; azalan verimlilik, yüksek iş gücü devir hızı, devamsızlık/işe gelmeme, stres kaynaklı problemler, çalışanların motivasyon ve performansı, verimlilikte düşüş, örgüt imajına yapılan zararlı eylemler ve hatta müşteri kaybı gibi ekonomik, psikolojik ve sosyolojik etkilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Mishra ve Pandey, 2014: 1324). Bourke (1994) sadece işyerinde yapılan hırsızlığın örgüte olan maliyetinin yıllık 10 ile 120 milyon dolar arasında olduğunu gösterir nitelikte kanıtlar sunmuştur. Öte yandan örgütsel sapmanın maliyeti anapara kaybıyla, örgüte ait ekipmanlara yapılan sabotajla, hasarların yapımına yönelik ödemeler ve en önemlisi verimlilikten düşüş sebebiyle kaynaklanan kayıplar yoluyla da bulunabilmektedir (Dunlop ve Lee, 2004: 69).

Akyüz (2016) örgütsel sapma davranışlarının sonuçları üzerine yapılan çeşitli araştırmaları inceleyerek, örgütsel sapma davranışlarının sonuçlarını üç grupta toplamıştır. Birinci grupta örgüt kaynaklarının ve zamanının kötüye kullanımı, ikinci grupta ayrımcılık

uygulamaları, üçüncü grupta ise çalışanların örgüte karşı oluşabilecek olumsuz davranışları yer almaktadır. Örgüte ilişkin bilgi, belge ve kayıtların tahrip edilmesi, stratejik ve yönetsel bilgilerin üçüncü kişilerle kötü amaçlı olarak paylaşımı gibi davranışlar ilk grupta yer alırken; ikinci grupta işe gelmeme, geç gelme, iş yavaşlatma, dini, cinsi ya da eğitimsel konulardaki ayrımcılık içeren davranışlar; üçüncü grupta ise örgütsel bağlılığın azalması, yabancılaşma, tembellik gibi davranışlar toplanmıştır.

Örgütsel sapma davranışı sadece sapmış ya da örgütsel sapma davranışı sergileyen bireyleri değil mağduriyete uğramış kişilerin de profesyonelliğini, iş tatminini, işten ayrılma niyetini, performansını ve verimliliğini de etkilemektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 558). En kapsamlı çalışmalarda örgütsel sapma davranışlarının örgüte olduğu kadar diğer örgüt üyelerine de zarar verdiği iddia edilmektedir. Buradan da hareketle örgütsel sapma davranışlarının sapmış bireylerin davranışlarına maruz kalan diğer örgüt üyeleri üzerinde negatif örgütsel davranışlara sebep olacağı söylenebilir.

Her ne kadar çoğu çalışma ve tanımlarda örgütsel sapma olumsuz bir kavram olarak geçse de bazı araştırmacılar örgütsel sapma davranışlarının çok küçük bir oranda da olsa bazı sonuçlarının olumlu olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Örgütsel açıdan yapıcı nitelikte olan bu davranışlar; örneğin müşteri sorununu çözmek için şirket prosedürlerini ihlal etmek, örgütsel açıdan olumlu sonuçlara yol açabilmektedir (Galperin, 2003: 155). Yapıcı nitelikte örgütsel sapma davranışlarının; işlev bozukluğu yaratan örgütsel davranışların

değiştirilmesinde (Luthans, 2002: 60), kalite süreçlerinin iyileştirilmesinde ve örgütlerin kurumsallaşmasında (Erwin, 2009: 32; Griffith vd., 2006: 396) ve değişen çevreye uyum sağlanmasında (Vardi ve Wiener, 1996: 155) bir araç olarak kullanılabileceği de iddia edilmiştir.

1.3. Örgütsel Sinizm

1.3.1. Sinizm Kavramı

Bir düşünce tarzı ve yaşam biçimi olarak ortaya çıkan sinizm kavramı ilk olarak M.Ö. 500'lü yıllarda Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır (Brandes, 1998: 7). Sinik ya da bazı kaynaklarda geçen adıyla kinik kelimesi Antik Yunan felsefesinde bir düşüncedir (Mantere ve Martinsuo, 2001: 4). Sinik ya da kinik felsefenin kökeni ile ilgili iki farklı görüş vardır (Gökberk, 1999: 48; Hançerlioğlu, 1999: 6):

Bu görüşlerden ilkinine göre; kinik kelimesinin köpek anlamına gelen Yunanca “kyon” kelimesinden türemiş olduğu iddia edilmektedir. Felsefi ve yaşam biçimi olarak doğal yaşayan, toplumdaki ve toplumsal kurallardan uzak ve de medeniyeti küçümseyen hal ve hareketleri ile sinikler, bir mecaz olarak köpek ile simgeleşmiştir.

Diğer görüşe göre ise sinizmin kökeni; Atina yakınlarında bulunan siniklerin okulunun yer aldığı “Kynosarges” (gymnasion) kelimesinden türemiştir. Kinik felsefesine göre bireyler, ahlaki değerleri ve sosyal kuralları reddetmekte ve doğanın kurallarına göre

yaşamaktadırlar. Kinik felsefesinin temel ilkesi, erdemdir. Buna göre birey, özgürlüğü ve iç bağımsızlığı ile yaşamını sürdürmektedir (Görmen, 2012: 59).

Sinik düşünce tarzının ortaya çıkışı ve gelişimine bakılacak olursa ilk sinik Antisthenes'tir. M.Ö. 444 ve 365 yılları arasında yaşamış olan bu düşünür kinik okulunun kurucusudur (Mantere ve Martinsuo, 2001: 4). Antisthenes'in benimsediği yaşam tarzının temel ilkesi erdemdir (Weber, 1998: 47) ve erdemini bilgi ile elde edebileceğine inanmaktadır. Antisthenes, hazzın yerine çalışıp didinmeyi, güçlük ve sıkıntı çekmeyi yeğlemektedir. Bu koşulların insanı sertleştireceğini ve daha dayanıklı yapacağını belirtmektedir (Gökberk, 1999: 49).

Sinik düşünceyi benimsemiş olan bir diğer felsefi düşünür de Antisthenes ile yakın zamanlarda yaşamış olan Sinoplu Diogenes'tir. Diogenes, kendine yetme ve sadelik değerlerini kapsayan kinik felsefesinin en önemli temsilcisidir. İnsanın gereksinimlerini en aza indirgediğini kabul etmiş ve dış dünya nimetlerine karşı kayıtsız kalmıştır. Onun Atina sokaklarında dürüst bir adam bulmak için gündüz vakti elinde fenerle dolaştığı söylenmektedir (Çuçen, 2000: 275-276). Başka bir rivayete göre de hayatını bir fiçinin içinde geçiren Diogenes (Hançerlioğlu, 1999: 77), bu şekilde kendisini toplumsal gereksinimlerden tamamen yalıtıma yöneltmiştir (Gökberk, 1999: 50). Diogenes'in benimsemiş olduğu bu düşünce ve yaşam tarzının kendine yetme, utanmazlık ve sözünü sakınmazlık gibi ilkeleri mevcuttur (Cevizci, 1999: 293). Hem Antisthenes hem Diogenes'in

ortaya koyduğu yaklaşım insanların kendilerine yetebilmelerinin gerektiğidir (Görmen, 2012).

Antik Yunan'dan modern çağlara kadar adı bilinen ya da bilinmeyen birçok sinik gelip geçmiştir. 19.yüzyılda yaşamış olan Alman filozof Frederich Nietzsche de “Böyle Buyurdu Zerdüş” isimli kitabında “...*İnsanlar arasında yaşamayı, hayvanlar arasında yaşamaktan daha tehlikeli buldum...*” diyerek sinik felsefe ile ilgili düşüncelerini paylaşmıştır. “...*Nerde canlı gördüysem, orda güç istemi gördüm; uşağın isteminde dahi, efendi olma istemini gördüm ve nerde özveri, hizmet ve sevgi bakışları varsa, orda efendi olma istemi de vardır...*” Sözleri ile de İnsanlara karşı güvensizliğini ve insanların çıkarları için yaptıklarını yani sinik bakış açısını anlatmıştır (Görmen, 2012: 61).

Günümüzdeki sinizm tanımları ile Antik çağlardaki anlayış arasında farklılıklar mevcuttur. Sinizm, tarih içerisinde toplumsal düzeni eleştirip kişiyi ve bireyselliği ön plana çıkartmayı hedefleyen ve bazı araştırmacılar tarafından da kısmen olumlu bir anlam taşıdığı düşünülen bir kavram iken günümüzde olumsuzluk ifade eden bir terim haline gelmiştir. Sinizm antik dönemde gerçeği anlatırken günümüzde kavrama bunun ötesinde anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır. Antik dönemden günümüze sinizm kavramı olumlu anlamdan olumsuz anlama doğru geçiş yapmıştır. Sinizm özellikle ABD'de son yirmi yıldır sosyal bilimciler tarafından kullanılmakta fakat antik dönem referans gösterilmemektedir. Bu durum, sinizmin

antik dönem kullanımından tamamen farklılaşmış olmasından kaynaklanmaktadır (Çetinkaya, 2014: 36; Helvacı, 2010).

Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlükte sinizmi; İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2017).

Oxford İngilizce Sözlüğü, sinik tutuma sahip bireyleri (sinikleri) “insan dürtülerinin ve eylemlerinin samimiyetine ve iyiliğine inanmamak için eğilim gösteren ve bunu da küçümseme ve alayla ifade eden kişiler” olarak tanımlamıştır (Brandes, 1998: 8). Eski sinikler de şimdiki sinikler de gelişim ve değişimin olabileceği inancından yoksun, umutsuz bireylerdir. Eski sinikler yenme umutlarının olmadığı bir topluma karşı savaş verirken, yeni sinikler toplumun onlara yaşattıklarından dolayı sinik olmuşlardır (Delken, 2004: 12).

Bir felsefi inanç olarak doğan sinizm tarih boyunca ve günümüzde disiplinler arası bir kavram haline gelmiştir. Dini boyutunda “ilkel bir Çin dini” olarak karşımıza çıkan sinizm (Hançerlioğlu, 1993: 463), siniklerin her türlü gelenek ve göreneğe karşı oldukları için, törebilim kurallarını hor görme (Hançerlioğlu, 1999: 291) olarak da sosyolojik literatürde yerini almıştır. Sinizmin politik bilimlerle ilişkili olduğunu belirten çalışmaların (Schyns vd., 2008: 5) yanı sıra “yalan söyleme, sahte yüzler takınma ve bencil davranışlarda bulunma” durumu (Mirvis ve Kanter, 1991: 50) olarak psikoloji bilimi araştırmalarında da geçmektedir.

Yönetim bilimleri açısından sinizm kavramının gelişimi ise yukarıda da belirtildiği gibi çeşitli bilim dallarının araştırmalarına dayanmaktadır. Farklı zamanlarda farklı araştırmacılar tarafından incelenen sinizm kimi zaman sosyolojik kimi zaman da psikolojik temellere dayandırılmıştır. Modern zamanlarda sinik kelimesi negatif ve hoş olmayan çağrışımlar yapmaktadır (Navia, 1996: 1). Günümüzde sinizm genelde artık hiçbir şeye inanmayan aynı zamanda her türlü söylemi şüpheyile karşılayan aşağılayıcı birinin bıkkın tutumunu açıklamak için kullanılır (Torun, 2016: 10).

Sinizme dair temel düşünce; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphecilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin “kusur bulan, zor beğenir, eleştirir” anlamı daha baskındır (Erdost vd., 2007: 514). Şüphecilik ile benzerlikleri olsa da şüphecilik kavramında başarılı olunması konusunda bir tereddüt içerisinde olmakla birlikte, olumlu bir değişim yaşanacağına inanılmakta, sinizmde ise, örgüt liderlerine karşı bir inanç kaybı yaşanmakta ve geçmişte yaşanan kesin başarısızlıklara tepki söz konusudur (Reichers vd., 1997).

Sinizm; küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi negatif duyguları harekete geçirmektedir (Abraham, 2000: 269). Sinizm; bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve

hayal kırıklığını kapsayan genel veya özel tutumdur (Andersson, 1996: 1401).

Sinizm; bir kopukluk ya da çözüme; insanlara, kurumlara ve değerlere yönelik güvensizlik, hakaret ve şüphencilik (değişen düzeylerde); insanların sadece kişisel çıkarlarıyla motive olduğuna ya da daha genel olarak insanoğlunun az değerli olduğuna dair inanç ifadesidir (Vice, 2011: 172).

Sinizm günümüzde açık sözlü ve endişeler karşısında konuşurken cesur olma anlamında da kullanılmaktadır (İnce ve Turan, 2011: 104). Ancak, modern zamanlarda sinikler, etik ve ahlaka sıkı sıkıya bağlı kalmanın çok az faydalı olduğunu görmüş ve bunun yerine toplumun onayladığına inandıkları kötülüklerden korunmaya çalışmaktadırlar (Kanter ve Mirvis, 1989).

1.3.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Özellikleri

Örgütsel bağlamda ilk defa Kanter ve Mirvis (1989) tarafından değinilen örgütsel sinizm kavramı çağın yeni bir hastalığı olarak tanımlanmıştır. Amerikan işgücünün %43'ünde sinizm olduğunu iddia eden araştırmacılar, sinizmi ortaya çıkaran nedenlerle ilgili birçok çalışmaya imza atmışlardır. Kökeni binlerce yıl öncesine dayansa da akademik hayatta çok daha geç ilgi görmeye başlayan örgütsel sinizm 1990'lı yıllarda yayımlanan bir çizgi karakter olan Dilbert ile daha popüler hale gelmiştir. Scott Adams tarafından yaratılan Dilbert bütün çalışma hayatını kendisine ait bir odacıkta asla sonu gelmeyen örgütsel heves, kapris ve saçmalıklar serisine dayanmak zorunda

kalarak geçiren acınası bir karakterdir (Naus vd., 2007: 197). Sinik bir karakter olan Dilbert Amerika'ya, danışmanlara, yönetime, kurumsal söylem ve sloganlara, mutsuz çalışanlara alaycı bir yaklaşım içindedir (Eaton, 2000: 1). Sonraları popülaritesi daha da artan, birçok kitap, tez ve makaleye de konu olan Dilbert karakterinin de getirmiş olduğu akım ile örgütsel sinizme olan ilgi hızla artmıştır.

Artan ilgi ile akademik çalışmalara da daha fazla konu olan örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar daha çok kavramsallaşmaya odaklanan ve daha çok neden ve sonuçlara odaklanan çalışmalar olarak iki gruba ayrılabilir (Görmen, 2012: 75). Örgütsel sinizmi kavramsallaştırmayı amaçlayan ilk grupta Dean vd. (1998: 345) örgütsel sinizmi; bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutum olarak tanımlamışlardır. Bir diğer tanımda da Abraham (2000) örgütsel sinizmi çalışanların kişisel değerleri ile örgütün değerlerinin arasında koordinasyon sağlanamaması ve çatışması şeklinde tanımlamaktadır. İkinci grupta yer alan çalışmalarda ise örgütsel sinizmin öncülleri arasında liderlik, örgüt içindeki güç dağılımı, örgütsel değişim çabaları ve yönetsel adalet öngörülmüştür (Görmen, 2012: 75). Ayrıca bu tip çalışmalarda ulaşılan sonuçlara göre örgütsel sinizm; örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve değişim yaratma niyetini azaltmakla ilişkilendirilmektedir (Rubin vd., 2009: 680).

Örgütsel sinizm her çalışmacı tarafından farklı bakış açıları ve farklı değişkenler üzerinden incelenmiştir. Çeşitli unsurlar barındıran

ve farklı perspektiflerden bakan bazı örgütsel sinizm tanımları şu şekildedir (Naus vd., 2007: 15-24):

Örgütsel sinizm, bencilliğin ve sahtekârlığın örgütün merkezinde olduğu inancını yansıtan bir özelliktir (Kanter ve Mirvis, 1991). Başka bir tanımda ise örgütsel sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ve (ya da) tembel olduğu inancını kapsamaktadır (Wanous vd., 1994).

En çok kabul görmüş tanımlardan birinde ise örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları kapsamaktadır (Dean vd., 1998). Bu çalışmaya göre örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inançlar bilişsel boyutu, örgüte karşı geliştirilen negatif duygular duyuşsal boyutu, bu inanç ve duyguları içeren aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar ise davranışsal boyutu oluşturmaktadır.

Valentine ve Elias (2005: 932) örgütsel sinizmi, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inanç şeklinde tanımlamışlardır. Bir diğer tanıma göre de örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte, onun prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine yönelik, bu unsurların çalışanın çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan negatif tutumudur (Wilkerson vd., 2008: 2274).

Bedeian (2007) da örgütsel sinizmi “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu” olarak tanımlamaktadır (Çetinkaya, 2014). Özgener vd. (2008)’ne göre ise örgütsel sinizm; örgütün dürüstlükten yoksun olduğu ve çalışanları kandırdığı inancı, örgüte yönelik kızgınlık, sıkıntı, iğrenme ve utanç hislerinin yanı sıra güçlü eleştiriler, karamsar tahminler, anlamlı bakışlar, alaycı mizah gibi davranışları kapsayan eleştirel bir eğilimi ifade etmektedir.

Örgütsel sinizmi; örgütlere, yöneticilere ya da iş arkadaşlarına yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma duygusuyla karakterize edilmiş bir tutum olarak tanımlayan Andersson (1996: 1397), örgütsel sinizmin özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Yönetime kişisel çıkarı hizmet eden davranışların atfedilmesi,
- Örgütsel süreçlerin açık kişisel çıkarlar doğrultusunda işlediğine dair bir varsayım,
- Bu iki durumun değişmeyeceğine dair bir inançtır.

Örgütsel sinizmi kapsamlı bir şekilde inceleyen, kavramsallaşmasında büyük payı olan ve oldukça kabul görmüş başka bir çalışmada ise örgütsel sinizme dair bilinmesi gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Dean vd., 1998: 347):

- Bir özellik değil, bir durumdur.
- Belli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir.
- İnanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıyı çevrelemektedir.

•Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır.

Farklı çalışmalarda örgütsel sinizmi inceleyen araştırmacılara göre sinik bireylerin riyakârlık, bencillik, egoizm ve maddiyatçılık (Navia, 1996), güvensizlik ve şüphecilik (Berman, 1997), nefret ve düşmanlık (Eaton, 2000), tükenmişlik, yabancılaşma, düşüncesizlik, umursamazlık ve tepeden bakma (Öncer, 2009) gibi birçok olumsuz özelliğe sahip olabildikleri görülmektedir. Ayrıca kural odaklı, başarı odaklı, hırslı veya dik kafalı (Torun, 2016) özellikler sergiledikleri de görülmektedir.

Yukarıda da geçen örgütsel sinizm tanımları arasında en çok kabul görmüş olan ve birçok tanıma da ilham olan tanımda örgütsel sinizm; bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutum (Dean vd., 1998: 345) şeklinde tanımlanmıştır. Bu ve farklı birçok tanımlamada da dikkat çeken kısım örgütsel sinizmin bir “tutum” olarak tanımlanmasıdır. Örgütsel Sinizmi oluşturan tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerden oluşmaktadır.

1.3.2.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu sinik duygu ve davranışlara yol açması nedeniyle oldukça önemlidir ve literatürde bu boyutu genel olarak olumsuz inançların oluşturduğu görülmektedir (Torun, 2016:

47). Bu olumsuz inançlar örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançlardır (Brandes, 1998; Dean vd., 1998). Özkalp ve Kırel (2001: 538)'e göre dürüstlük kavramı, doğrucu, içten, açık sözlü, candan olmak, kopya çekmemek, yalan söylememek, kötülük etmemek ya da kötü davranışta bulunmamaktır.

Bilişsel boyuttaki inançlara örnek olarak;

- Ortalama bir çalışanın istismar edildiğine ve örgütsel ödüllerden hak ettiği payı alamayacağına olan inanç (Guastello vd., 1992),
- Örgütsel ilkelerin yeteri kadar ilkeli olmadığına ve örgütün resmi ifadelerinin ciddiye alınmadığına dair inanç (Brandes, 1998),
- Eylemlerin ardında her zaman gizli güdülerin olduğuna dair bir inanç (Dean vd., 1998) gösterilebilir.

Reichers ve Austin (1994) ve Vance, Brooks ve Tesluk (1996) çalışmalarında ise sizinmin inanç boyutuyla ilgili olarak özellikle iki durum üzerinde durulmaktadır. Bunlar; değişim çabalarının başarısız olacağına dair inançları ve değişimden sorumluların yeterli beceriye sahip olmadıkları ve tembel olduklarına dair inançtır (Torun, 2016: 48).

Görülmektedir ki inançlar ağırlıklı olarak örgütün geneline dair dürüstlükten yoksun olduğu yönünde ve de örgütsel değişim çabalarının başarısız olacağı ve değişimi getirecek olanların yeteneksiz oldukları yönündedir.

1.3.2.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizm tutumlarının ikinci boyutu duyuşsal boyuttur. Bu boyutta duygular ve duygusal tepkiler ele alınmaktadır. Bu duygular olumlu ve olumsuz duyguları kapsamaktadır.

Duyuşsal boyut, sinik inançlarla bağlantılı düşüncelerden kaynaklanan yoğun duyguları kapsamaktadır (Brandes ve Das, 2006: 237). Naus vd. (2007)'ne göre örgütsel sinik bireylerin duyuşsal boyutu; insanların örgütle ilgili, örgütün adaletli, dürüst, saygılı olacağına dair beklentilerinin olması ancak bu beklentilerin karşılanmaması sonucunda sinirlenmeleri, hayal kırıklığına uğramaları ve bir anlamda gözlerinin açılmasıdır. Sinik bireylerin örgütleri hakkında birtakım inançları yanında, bu inançlarla ilgili birtakım duygular da yaşadıkları ortadadır (Dean vd., 1998).

Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duymak gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000: 269). Örgütsel sinikler pek çok olumsuz duyguya sahip olabilirler. Örneğin, sinikler örgütlerini hatırladıkça örgüte hiddetlenebilir, örgütleri hakkında düşündüklerinde öfke, sıkıntı, bıkkınlık, tiksinti, nefret, kendini beğenmişlik, saygısızlık, hüsrana, güvensizlik ve hatta utanç hissedebilirler (Abraham, 2000; Brandes, 1998; Dean vd., 1998).

İronik olarak sinikler kendi standartlarıyla değerlendirilecek örgütlere üstünlüklerinden dolayı gizli bir keyif alırlar (Dean vd.,

1998: 346). Hayal kırıklığı ve ümitsizlik örgütsel siniklerde sıklıkla görülen olumsuz duygulardandır (Mantere ve Martinsuo, 2001).

Dean vd. (1998)'ne göre sinizm düşünüldüğü gibi hissedilir. Yani zihinde algılandığı gibi duygularla tecrübe de edilir. Sinizm örgüt hakkında tarafsız bir yargılama değildir, güçlü duygusal tepkiler içerebilir.

Yukarıda belirtilen olumlu ya da olumsuz nitelikteki davranışlar, örgütsel bağlamda bakıldığı zaman olumsuz nitelikte olup örgütlerin bünyelerinde istemeyecekleri türdendir. Örgütsel sinizm kapsamında değerlendirilen davranışlar olumlu nitelikler taşımadığı gibi bireysel olarak bakılacak olursa, kişinin bencilliği veya örgüte karşı üstünlüğünden dolayı aldığı haz gibi davranışlar olumlu olarak algılanabilir. Ancak bu davranışlar sonuçta örgütsel sinizm olarak adlandırıldığından örgütler için her halükarda olumsuz özelliktedirler.

1.3.2.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu davranışsal boyuttur. Bu boyutta, bilişsel ve davranışsal süreçlerden geçmiş olan birey artık davranış eylemini gerçekleştirmektedir. Başka bir deyişle örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanan ve örgüt geneline karşı çoğunlukla negatif duygulara sahip olan örgüt üyeleri aşağılayıcı, kötüleyici veya eleştirel nitelikte davranışlara yönelirler.

Davranışsal boyutta çalışanlar örgütlerini eleştirebilir, küçümseyebilir, örgüt hakkında şikâyetle bulunabilir ya da ileri boyutta örgütle dalga bile geçebilirler. Bu tip sözlü eleştirilerin

dışında çalışanlar eleştirilerini söze vurmaksızın yalnızca birbirlerine gülerek, birbirleri ile bakışarak da gerçekleştirebilir. Aynı zamanda bu bireyler değişime karşı da olumsuz bir tutum içerisinde bulunabilir (Özgener vd., 2008). Örgütlerinde sinik davranışta bulunan çalışanlar, örgüt içinde gelecek olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler (Dean vd., 1998: 346).

Mishra ve Spreitzer (1998: 571) sinik çalışanların yönetime karşı mücadele edebileceklerini, yönetime küfür edebileceğini ve hatta vandalist, tahrik edici veya sabotajcı eylemlerde bulunabileceklerini vurgulamaktadır.

Sinik bireyler liderlerinin, bireysel menfaatlerini gözetmek için doğruluk, dürüstlük, samimiyet gibi ilkelerden yoksun oldukları için örgüt içinde gizli olan güdüler ve hilelere dayanan davranışlara neden olduklarını düşünürler. Bu doğrultuda açıkça ya da gizliden gizliye örgüte karşı ağır eleştirilerde bulunabilirler ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesini doğrudan ortam gözetmeksizin ifade edebilirler (Abraham, 2000).

Turner ve Valentine (2001) sinizmin davranışsal boyutunun, çalışanların örgütle ilgili tenezzül, aşağılama ve küçümseme gibi ateşli eleştirileri kapsadığını belirtmektedir. Öyle ki çalışanlar örgütle olan bağlarını koparabilirler (O'Brein vd., 2004). Davranışlar kimi zaman küçük görme, alay etme gibi kısmen de olsa görmezden gelinebilir olsa da kimi zaman ağır eleştiriler ve aşağılama boyutuna kadar ulaşabilir. Örgütünden her yönden umudunu kesmiş olan sinik bireyler

örgüt içinde tahrik ve tahrip edici hareketler sergileyebilir hatta örgütüne sabotaj yaparak örgütü çok çeşitli şekillerde zarara uğratabilir.

İlgili çalışmalar ışığında bir örgütsel sinizm tanımı geliştirilecek olursa; “örgütsel sinizm”; bireylerin örgütlerine yükledikleri değer ve hissettikleri değer arasında oluşan farklılıktan kaynaklanan hayal kırıklığı, gelişim ve değişime karşı inançsızlık hissi ve bunların neticesinde örgüt bütününe yönelik eleştiren ve aşağılayan tutum ve davranışlardır.

1.3.3. Örgütsel Sinizm Kuramları

Örgütsel sinizm kavramı farklı zamanlarda, farklı çalışmacılar tarafından, farklı yöntem ve şekillerle ve hatta farklı isimlerle anılarak çalışılmıştır. Bu çalışmacılara ilham veren ya da yol gösteren, örgütsel sinizmin gelişimine ve kavramsallaşmasına çanak tutmuş olan kuramsal alt yapı incelendiğinde beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temellerini oluşturan çalışmalar şu şekildedir:

1.3.3.1. Beklenti Kuramı

1964 yılında Vroom tarafından ortaya konan ve daha sonra 1968 yılında Porter ve Lawler tarafından yapılan çalışmalarla geliştirilen beklenti kuramı; ihtiyaçları değil sonuçları odağına almaktadır (Torun,

2016: 37). Bu kuram güdülenme kuramlarından biri olup, genelde her bir çalışanın göstermesi gereken çaba ve bu çabanın istenilen sonuçlara ulaşma olasılığı şeklinde ifade edilmektedir (Robbins, 1990: 53).

Robbins ve Judge (2008: 225)'a göre beklenti kuramında; bir kişinin belirli bir biçimde hareket etme eğiliminin kuvvetini, bu harekette bulunulduğunda elde edilecek sonuçlara yönelik beklentinin şiddeti ve bu sonuçların bireyi etkilemesinin şiddetine bağlıdır. Vroom' un beklenti kuramı “değer”, “araçsallık” ve “beklenti” olmak üzere üç soyut bileşen ile şekillenmektedir. Ayrıca Lunenburg (2011)'e göre bu kuram dört temel varsayım üzerine kuruludur:

- İnsanlar örgütlere belirli bir motivasyon, tecrübeler birikimi ve ihtiyaçlarına yönelik beklentilerle katılırlar. Tüm bunlar bireyin örgüte nasıl davranacağını etkilemektedir.
- Bireysel davranışlar, bilinçli ve kasıtlı tercihlerin bir sonucudur. Yani insanlar kendi beklenti hesaplarına göre bir seçim yapmakta özgürdürler.
- İnsanlar buldukları örgütlerden iyi bir maaş, iş güvencesi, gelişim gibi farklı şeyler beklerler.
- İnsanlar alternatifler arasından bireysel olarak sonuçları kendileri için en uygun değere sahip olanı olanları seçerler.

Bireyin bekleyiş ve değer algısı yükseldikçe göstereceği çaba ve sonucunda elde edeceği ödüller artacaktır (Torun, 2016: 39). Bu bileşenler ve varsayımları şekil yardımıyla açıklamak gerekirse;

Beklentisi karşılanmayan çalışanlar örgüte karşı sinik tutum sergileyebilmektedir (Akman, 2013). Beklenti kuramı, çalışanın bireysel beklentileri ile ilgili olup örgütün gelecek tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerin sonucu olarak sinik tavırlar ortaya çıkmaktadır. Beklenti kuramı ile sinizmin ilişkisi bu şekilde görülmektedir (Kalağan, 2009).

1.3.3.2. Atfetme Kuramı

1958 yılında Heider tarafından ortaya atılan atfetme kuramı; bazı kaynaklarda katkı teorisi, anlam yükleme teorisi ya da sadece yükleme teorisi olarak da karşımıza çıkmaktadır (Torun, 2016: 41). Atfetme, insanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlama isteğini vurgulayan bir kuramdır (Görmen, 2012: 97). Bu kuram, insanların diğer insanların davranışlarının sebeplerini nasıl değerlendirdiği ile ilgili düşünceleri içermektedir (Andersson, 1996). Bir başka ifadeyle, atfettikleri nedenler onların gelecekteki durumlara bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak nasıl tepki verecekleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Shell vd., 1995).

Bu kuramda, örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı fikri egemendir. Birey, örgütü suçlamazsa, örgüte karşı sinik olmayacaktır (Eaton, 2000: 18-19). Ayrıca lider-üye etkileşiminde atfetme süreçlerinin örgütsel sinizmi etkilediği bir gerçektir (Davis ve Gardner, 2004). Çalışanlar örgütte yolunda gitmeyen işlerden, yaşadıkları hayal kırıklıklarından ve örgütün düşük performansından

yönetimi ve liderleri sorumlu tutabilmektedir (Torun, 2016: 44). Bu durum örgütte sinizm tutumlarına neden olabilir.

1.3.3.3. Tutum Kuramı

Örgütsel sinizm kavramını anlamaya çalışırken kuramsal bir çerçeve çizmekte yardımcı olduğu için önemli bir unsur olarak ifade edilen tutum kuramı ile örgütsel sinizmin özellikleri daha çok davranışlar ile açıklanmaya çalışılmıştır (Çetinkaya, 2014: 52). Çoğu kuramcıya göre değerlendirme, tutumların en önemli kısmını oluşturmakta; tutumlar zihinde temsil edilmekte ve tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları ayırt edilmektedir (Görmen, 2012: 98).

Tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkileri, örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmalarda en başından beri etkili olmuştur. Özellikle (Dean vd., 1998: 348)'in çalışmalarındaki örgütsel sinizm incelemelerinde ön plana çıkmaktadır. James (2005: 12)'e göre örgütsel sinizm, tutum kuramı bağlamında incelendiği için önem arz etmektedir.

Köklü (1995: 91) çalışmasında, daha önceki çalışmalar ışığında tutumun üç önemli özelliğini şu şekilde belirtmiştir:

- Tecrübe ile organize edilme
- Bağlı olduğu tüm durumların ve objelerin varlığında harekete geçme

- Olumlu veya olumsuz tepkiler için hazırlanma ve hazır olma (Torun, 2016: 29).

1.3.3.4. Sosyal Değişim Kuramı

Blau (1964) tarafından geliştirilen bu kuramın temelinde hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekliliği ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sürekli bir şekilde iletişim halinde olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Mimaroglu, 2008: 33). Bazı kaynaklarda sosyal mübadele kuramı ya da takas kuramı olarak da anılan bu kurama göre insan ilişkilerinin karşılıklı olması gerekmektedir. Tek taraflı çıkar ya da tek taraflı zorunluluk içeren ilişkiler sosyal değişim kapsamı dışında yer almaktadır. Cropanzano ve Mitchell (2005) tarafından da vurgulandığı gibi sosyal değişimden söz edebilmek için karşılıklı bir bağımlılık gerektirmektedir. Aksi halde yani bağımsız ve tek yönlü bir bağımlılık var ise sosyal değişimden bahsetmek mümkün olmayacaktır (Torun, 2016: 45). Örgütsel açıdan bakıldığında sosyal değişim örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak kazanmak üzere işbirliği halinde olmalarını ifade eder.

M. S. James (2005: 14) örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumların sosyal değişimin düşük nitelikte olmasının bir sonucu olduğunu belirtirken, Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 642) de çalışmalarında benzer şekilde örgütsel sinizmin sosyal değişim kurallarının ihlalinin kaynaklandığını vurgulamaktadırlar (Torun, 2016: 46). Örgütsel sinizm; çalışanın örgütündeki istihdamı ile ilgili sosyal değişim ihlalinin bir tepkisi şeklinde açıklanmaktadır. Örgütlerde sinizm,

çalışanlara verilen belirli bir sözün ve genel beklentilerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır (Görmen, 2012: 99).

1.3.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Bu kuram çalışanların iş hayatlarında yaşadıkları olayların yine iş ile ilgili tutumları üzerinde çeşitli etkileri olduğuna dayanmaktadır. Bazı olaylar özellikle duygusal durumlarda, hayal kırıklığı, hüsrana gibi sonuçlar yaratabilmektedir. Çalışanların örgütlerini adaletli ya da adaletsiz olarak algılamaları, iş tatminleri doğrultusunda sinik davranışlar sergilemelerinde o gün veya daha önce yaşadıkları olayların etkili olduğu belirtilmektedir (Çetinkaya, 2014; Özdevecioğlu, 2003).

1.3.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Dean vd. (1998), sinizm üzerine yapılmış çalışmaları inceleyerek bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflamaya göre sinizm türleri; kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizminden oluşmaktadır.

1.3.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmine göre birey, kişileri küçük ve hor görmekte, onlara yukarıdan bakmakta, saygısız bir şekilde davranmakta ve diğer bireyler ile arasında zayıf bağlar oluşmaktadır (Abraham, 2000: 270). Kişilik sinizmi, sinizm türlerinden biri olup, doğuştan gelen ve

genellikle insan davranışlarını olumsuz olarak algılayan bir sinizm türüdür (Görmen, 2012: 103).

Kişilik sinizmi olumsuz davranışlar olarak dışa vurulan, doğal ve sürekli bir kişilik özelliğinden kaynaklanan (yani kişinin kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanan) sinizm türüdür (Korkmaz, 2011: 27). Kişilik sinizminde, kişi insanlara karşı düşmanca davranışlarda bulunup, insanların kendisine karşı yapılan olumlu davranışlarını dahi sorgular (Görmen, 2012: 104).

Literatüre bakıldığında kişilik sinizmini belirlemek için genellikle Cook ve Medley (1954)'in "Minnosota Çoklu Kişilik Envanteri" ve Wrigtsman'ın (1992) "İnsan Doğasının Felsefesi Ölçeği"nin kullanıldığı görülmektedir (Metzger, 2004: 30). Kişilik sinizmi, bazı çalışmalarda genel sinizm olarak da tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289).

Kişilik sinizmi doğuştan gelen ve bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel sinizm ise kişinin gerek kişiliğinden kaynaklanan gerekse çevresel ve örgütsel faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan tutumları ifade eder. Kişilik sinizmi örgütsel sinizm çatısı altında incelenmektedir fakat Torun (2016: 54)'un eleştirel bakış açısı da göz önünde bulundurulmalıdır. Kişilik sinizminin örgütsel sinizm türü olarak sınıflandırılmasını sorgulayan çalışmacıya göre bir kişilik özelliği olan sinizm, iş yerinde kendisini gösterdiğinde örgütsel sinizm olarak karşımıza çıkacaktır.

1.3.4.2. Toplumsal Sinizm

Farklı kaynaklarda sosyal sinizm ya da kurumsal sinizm olarak da geçen bu sinizm türüne göre bir ülkedeki insanların kendi devlet yönetimlerine ve kurumlarına güvenmezler (Abraham, 2000). Toplumsal sinizm, toplumla birey arasındaki sosyal sözleşmenin ihlalinin bir ürünüdür (Abraham, 2000; Kanter ve Mirvis, 1989; Pitre, 2004). Devletlerin ve kurumlarının gerek seçim zamanlarında gerekse diğer zamanlarda taahhütlerini gerçekleştirmemeleri sonucu ortaya çıkan güvensizlik ve inançsızlık toplumsal sinizme sıklıkla örnek gösterilmektedir.

Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerden dolayı suçladıkları sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmalarıdır (Andersson ve Bateman, 1997). Bu durum vatandaşlarda ya da kurumların müşterilerinde/hizmet alanlarında siyasi güvensizliğe ve kişilerde küçük düşme hissine de neden olabilir.

Toplumsal sinizmin baş göstermesi sosyal sözleşme ihlaline olan sadakati bitirerek bireylerin haksızlığa uğramış hissetmelerine ve sisteme, devlete ve kurumlara olan güvenlerinin sarsılmasına da sebep olmaktadır (Rousseau, 1989).

Ayrıca sinizm türleri arasında yer alması da politik sinizm kavramını toplumsal ya da kurumsal sinizmin bir alt başlığı olarak değerlendirmek mümkün gözükmemektedir zira Rosenthal ve Van Schendelen (1977, 41) politik sinizmi “politik aktörlerin davranış ve

niyetlerinin iyiliğine duyulan inançsızlık ve tutumdur” şeklinde tanımlamaktadırlar (Torun, 2016: 56).

1.3.4.3. Çalışan Sinizmi

Potansiyel olarak iş örgütünü, kurumsal üst düzey yöneticileri ve işyerindeki “diğerleri”ni hedef alan çalışan sinikler bu hedeflere yönelik hor görme, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi olumsuz duygu ve davranışlara sahiptir (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997). Bu tutum iş görenin, örgütün eylem, güdü ve değerlerini eleştirel olarak değerlendirmesi sonucunda oluşmaktadır (Bedeian, 2007).

Çalışan sinizmi, genel olarak örgütleri, üst yönetimleri ve çalışma ortamındaki diğer varlıkları hedef alır. Çalışan sinizmi ise bu hedeflere yönelik küçümseme, hüsrana ve umutsuzluk gibi olumsuz duygular içerisindedirler (Abraham, 2000).

Çalışan sinizmine fazla çalışma saatleri, yoğun tempo, etkisiz ve yetkisiz liderlik ve yönetim, örgütteki istenmeyen yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerdeki yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması gibi faktörler yol açmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006).

Haksızlık yapıldığı düşüncesi, sinik çalışanları diğerlerinden ayırır. Araştırmacılar çalışan sinizmini, psikolojik kontrat ihlalinin bir sonucu olarak görmektedirler (Dean vd., 1998). Kanter ve Mirvis bu tür sinizmin eşit terfilerle, daha iyi fayda, çalışma saatleri ve koşulları

ve yönetimle yapılacak açık iletişimle kontrol edilebileceğini belirtmişlerdir (Abraham, 2000).

1.3.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütte, değişimi gerçekleştiren lidere olan güven kaybı ve çalışanlar tarafından başarılı bulunmayan ve tam olarak başarılı olamayan örgütsel değişim girişimlerinin geçmişine ilişkin bir tepki olduğu ileri sürülmektedir (Reichers vd., 1997: 50). Başka bir tanımda ise örgütsel değişim sinizmi, örgütlerin başarıya ulaşmak için, yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı şeklinde tanımlanmaktadır (Wanous vd., 2000: 269).

Sinik bireyler değişim çabalarının başarısız olmasından dolayı sinizm tutumları sergileyebileceği gibi değişimin ve gelişime karşı gelen tavır ve davranışlar içinde olabilirler. Daha açık bir ifadeyle sinik birey başarısızlıktan dolayı bu tutumları sergileyebilir ya da değişime zaten karşı olabilir. Değişime direnç gösteren birey kişisel düşüncelerinden dolayı değişimin başarısız olacağını düşünebileceği gibi daha önceki deneyimleri ve başarısız değişim çabaları yüzünden de sinik tutumlar sergiliyor olabilir.

Örgütsel değişim sürecinde yönetimin bazı davranışlar gözlemlenmektedir. Yönetim, çalışanlarına örgütsel değişim için önerilen değişiklikleri açıklar ve değişikliklerin olası olumsuz sonuçları konusunda bilgi sunar. Eğer yönetim tarafından yapılan açıklamaların yanlış olduğu veya verilen sözlerin tutulmadığı zaman

içerisinde ortaya çıkarsa; bazı çalışanlar örgüte, değişikliği yapan liderlere ve örgütsel değişim için yapılan emeklere karşı olumsuz tutumlar takınabilirler (Thompson vd., 2000: 2). Örgütsel değişim sinizmi ağırlıklı olarak üst kademelere ya da değişimi gerçekleştirenlere ya da uygulayanlara karşı gelişmektedir.

Örgütsel değişim (Abraham, 2000) tespitine göre iş memnuniyetsizliğine, işe yabancılaşmaya, örgütsel faaliyetlerin başarısıyla ilgili inanç kaybı ve kötümserliğe neden olduğu için yöneticilerin yönetmesi ve üzerinde durması gereken bir konudur.

1.3.4.5. Mesleki Sinizm

Meslek sinizmi ya da iş sinizmi olarak da geçen mesleki sinizm kavramı bireyin yaptığı işe yani mesleğine karşı olumsuz ve güvensiz tutumlarını kapsamaktadır (Bateman vd., 1992). Sinizmin bu türünde, işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum egemendir (Andersson, 1996: 1397).

Mesleki sinizme sahip olan çalışanlar işlerini ezici bir baskı altında yaptıklarını, işlerinin ödüllendirilmediğini ve fazla çaba göstermeye değer olmadığını (Stern vd., 1990: 266), dahası sıkıcı olduğunu (Andersson, 1996: 1397), düşünürler. Bu tür siniklerde işleriyle ilgili umursamaz, duygusuz ve baştan savma hareketler görülmektedir (Abraham, 2000: 273).

Bu sinizme sahip olanlar, müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak

yetersizliğine dayandırdıklarında sinizm örgütsel anlamda da büyüyebilmektedir (Naus, 2007: 13).

İş sinizmi ile örgütsel sinizm kapsamı açısından birbirinden farklıdır. (Naus, 2007) iş sinizminin işin içeriği ile örgütsel sinizmin ise örgüte ait unsurlarla ilgili olduğunun altını çizmişlerdir.

Abraham (2000), meslekî sinizme neden olan etmenlerin kişilik-rol çatışması ile rol belirsizliği-rol çatışması olduğunu belirtmektedir. Yani üst kademde bulunanlar ile diğer ilgili tarafların beklentileri ile çalışanın rol beklentisinin her zaman örtüşmemesidir (Andersson, 1996). Mesleki sinizm, çalışma yaşamının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biridir. Düşük statü ve saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm artmaktadır (Özgener vd., 2008: 60).

1.3.5. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizmin nedenlerini belirlemeye yönelik birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bir tutum olarak tanımlanan örgütsel sinizmin nedenleri arasında kişinin sosyal hayatıyla alakalı yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim süresi, kurumda çalışma süresi, medeni durum, gelir gibi faktörler olabileceği gibi hiyerarşik yapı, adalet algısı, örgütsel politikalar, psikolojik sözleşme ihlali, yönetim anlayışı, liderlik özellikleri gibi örgütsel faktörler de incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir gibi kişisel faktörlerin çok güçlü olmamakla beraber örgütsel sinizm tutumlarını etkiledikleri belirtilmiştir. Demografik özellikler bu çalışmaların çoğunda kontrol değişkeni ve ara değişken olarak

incelenmiştir (Görmen, 2012: 111). Literatüre bakıldığında bu faktörlerin bazı çalışmalarda etkili olduğu bazılarında ise etkisinin çok daha düşük olduğu görülmektedir (Çetinkaya, 2014: 44).

Bazı bireylerin diğerlerine göre daha sinik olabildiğini belirten Dean (1995)'e göre yaşanmış deneyimler ve kültürel farklılıklar kişilerin sinizm tutumlarını etkileyebilmektedir. Bu etki kimi bireylerde örgütsel sinizm tutumlarının artışına neden olabilmektedir.

Turan (2011); yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyi, kurumdaki hizmet süresi ve kıdem gibi değişkenlerin çok güçlü olmasalar da örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Erdost vd. (2007) da benzer şekilde cinsiyetin örgütsel sinizm tutumlarını anlamlı bir şekilde etkileyen değişkenlerden biri olduğunu belirtmektedir.

Görüldüğü üzere çeşitli kişisel özellikler bazı çalışmalarda sinizm tutumlarını etkilerken bazılarında ise etkilememektedir. Bu farklılık kimi zaman örneklemden kimi zaman araştırmanın yapıldığı sektörden kaynaklanabilmekle beraber çoğu çalışma sonuçlarında kişisel özelliklerin örgütsel sinizm tutumlarına anlamlı şekilde etkileri olsa bile bu etkilerin güçlü seviyelerde olmadığı vurgulanmaktadır.

Örgütsel sinizmin nedenlerini belirlemeye ya da anlamaya çalışan birçok çalışmada sadece kişisel özellikler değil örgütsel değişkenler, algılar, davranış ve tutumlar da ele alınmıştır. (Naus, 2007)'a göre fazla çalışma beklentisi, baskı, kontrol ve yönetim zafiyeti ve işyeri zorbalığı gibi koşullar genel olarak örgütlerde negatif tutumlara yol açmaktadır.

Thompson vd. (2000)'ne göre yönetim, örgüt üyelerine örgütsel değişim için önerilen değişiklikleri açıklar ve değişikliklerden beklenen olumlu sonuçların yanında olası olumsuz sonuçlar konusunda da bilgi verir. Eğer bu açıklamalar ve verilen sözler zaman içerisinde gerçekleşmezse örgüt üyelerinden bazıları örgüte, değişikliği yapan liderlere ve örgütsel değişim için yapılan emeklere karşı olumsuz tutum takınabilirler (Çetinkaya, 2014: 49).

Yapılan araştırmalarda örgütsel nedenlerden örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutuları arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Yani adalet algısı azaldıkça, örgütsel sinizm tutumlarının yükseldiği belirlenmiştir (Bernerth vd., 2007). Bommer ve diğerleri (2005), Chrobot-Mason (2003), James (2005) gibi çalışmalarda da benzer sonuçlar görülmektedir (Görmen, 2012: 116).

Örgüt kültürüne yönelik pozitif algıların örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilediği söylenebilir (Balay vd., 2013). Bir başka ifade ile belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanlar arasında paylaşılan, kendine has olan ve diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan bir olguyu ifade eden (Çelebi, 2017: 85) örgüt kültürü kavramına dair pozitif algılar örgütsel sinizm tutumlarını azaltmaktadır.

James (2005: 35)'e göre örgütsel politikalar çıkarıcılık, olumsuz duygular, endişe ve güven eksikliği gibi kavramlardan etkilenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel politika ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Görmen, 2012: 119).

Güven duygusu zarar gördüğünde sinizmin güçlü bir belirleyicisi olabilir (Bedeian, 2007: 12). Çalışanlar örgütlerine karşı

güven duymadıklarında ya da güven eksiği gibi durumlarda sinizm tutumları etkilenebilir.

Psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizme neden olduğu üzerinde görüş birliği vardır (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997). Psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algılar, örgütlerde haksızlık, adaletsizlik ve güvensizlik ortamının oluşmasına yol açabilmektedir. Çalışanlar yaşadıkları bu olumsuzluklardan dolayı bireysel savunmaya geçerek örgüte karşı kızgınlıkla sinizm ve ihanet eğilimi gösterebilmektedirler (Morrison ve Robinson, 1997; Torun, 2016).

Literatür incelemeleri göstermiştir ki örgütsel sinizme sebep olan faktörler kişisel özelliklerden daha çok örgütseldir. Kişisel özelliklere çalışmadan çalışmaya farklılıklar gösterebilirken, örgütsel faktörlerle ilgili çalışmaların çok büyük bir kısmı birbirlerini destekler niteliktedir. Bu bağlamda örgütsel nedenlerden olumsuz olanları ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü örgütsel anlamda olumlu olanları ile örgütsel sinizm arasında ise negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Olumlu örgütsel davranışların örgütsel sinizm tutumlarını azaltırken olumsuz duygu, düşünce ve algıların ise örgütsel sinizme yol açtığı söylenebilir.

1.3.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Her algı, tutum ve davranış gibi örgütsel sinizm tutumlarının da bir takım sonuçları olacaktır. Bu sonuçlar sinik bireyin kendisi ile alakalı olabileceği gibi içinde bulunduğu örgütü de

etkileyebilmektedir. Bu sebeple örgütsel sinizmin sonuçlarını birey açısından ve örgüt açısından ayrı ayrı incelemek daha uygun olacaktır.

1.3.6.1. Örgütsel Sinizmin Birey Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel sinizm tutumlarının bireylerin kendisi üzerinde yarattığı etkileri inceleyen araştırmacılar bu sonuçları çoğu zaman psikolojik veya davranışsal sonuçlar ekseninde toplamışlardır. Bireyin psikolojik olarak içinde bulunduğu ve yaşadığı durumlar da eyleme geçip bir tepki davranışı sergilediği durumların da mevcut olduğu anlaşılmaktadır.

Kanter ve Mirvis (1991)'in çalışmalarına göre psikolojik sonuçlar; depresyon, uyku problemleri, duygusal problemler, hayal kırıklığı gibi sinirsel ve duygusal bozukluklardan oluşmaktadır. Ayrıca bazı çalışmalarda alkol ve sigara kullanımı, aşırı kilo alma, duygusal tükenmişlik, öfke ve hiddetlenme ve hatta şiddet eğilimi gibi sonuçların da oluşabileceği belirtilmektedir (Brandes, 1998; Kalağan, 2009).

Özler vd. (2010: 26)'a göre örgütsel sinizm; kaybolmuşluk, bıkkın ve yorgun olma, çaresiz ve umutsuz hissetme gibi olumsuz duygulara yol açan tükenmişlik sendromunu da içerir. Bunlara ek olarak gerilim ve endişeli ruh hali örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları arasında gösterilebilir (Görmen, 2012: 130). Ayrıca bireylerarası güvensizlik de bireyi ilgilendiren sonuçlar arasında gösterilebilir.

Mishra ve Spreitzer (1998: 571)'a göre örgütsel sinizm duygusal ve psikolojik sonuçlara yol açtığı gibi davranışsal sonuçlar da doğurabilmektedir. Sinik bireyler örgütte; yönetim kademesine meydan okuyabilir, ağır bir şekilde eleştirebilir hatta ileri giderek Vandalizm, sabotaj ve misilleme gibi eylemleri de gerçekleştirebilir (Brandes, 1998).

Örgütsel sinizmin bireysel sonuçlarından gerek psikolojik olanlar gerekse davranışsal olanlar her halükarda bireyin diğer bireylere karşı tutum ve davranışlarını da içerdiğinden örgütsel sinizmin bireylerarasında yaşanabilecek sorunları da içeren bireylerarası sapma davranışlarına da yol açabileceği düşünülmektedir.

1.3.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel sinizmin örgüt içerisinde var olup olmadığı; örgütsel dürüstlükten yoksunluk, adaletsizlik olduğuna dair dedikodu, haksız terfiler olduğuna ilişkin söylemler, örgütün strateji ve politikalarının eleştirilmesi, örgütsel bağlılıkta düşüş, işten ayrılma ve emekliliklerde artış ve aidiyet duygusundaki azalmalar gibi faktörler üzerinden tespit etmek mümkündür (Öncer, 2009). Bu faktörler incelendiğinde örgütsel sinizmin, örgüt içerisinde; örgütsel bağlılık, örgütsel aidiyet, örgütsel kimlik, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini gibi olumlu tutum ve davranışları azalttığı diğer taraftan da örgütsel yabancılaşma, iş memnuniyetsizliği, işten ayrılma niyeti, örgütsel sapma, motivasyon

eksikliği, amaç ve hedeflerden uzaklaşma gibi olumsuz tutum ve davranışları da arttırdığı düşünülmektedir.

Birçok farklı araştırmacıya göre örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Yapılan çalışmaların çok büyük bir bölümü net bir şekilde göstermektedir ki örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönlüdür. Aralarındaki ilişkinin oldukça güçlü olduğu ve örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı ters yönde etkilediği belirlenmiştir (Abraham, 2000; Brandes, 1998; Eaton, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Wanous vd., 1994, 2000).

Her ne kadar bazı çalışmalarda ilişki olmadığına dair sonuçlar elde edilmiş olsa da (James, 2005: 33) örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi örgütsel sinizmin ilgi çeken sonuçlarından birisidir (Andersson ve Bateman, 1997: 449). Literatürde örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını inceleyen çalışmaların çoğuna göre aralarında bir ilişki mevcuttur. Örgütsel sinizmin yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalmaya neden olmaktadır. Bu yüzden örgütsel sinizmin örgütü ilgilendiren sonuçları arasında örgütsel vatandaşlık davranışlarına yer vermek kaçınılmazdır (Abraham, 2000; Görmen, 2012; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Turner ve Valentine, 2001; Van Dyne vd., 1994; Wanous vd., 1994).

Örgütsel sinizmin iş tatmini üzerinde de sonuçları olduğu görülmektedir. Abraham (2000), Eaton (2000), Johnson ve O'Leary-

Kelly (2003), Reichers vd. (1997), Wanous vd. (1994) gibi araştırmacılar, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin arttığında iş tatmin seviyelerinde bir azalma olduğunu belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere örgütsel sinizm; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Aralarındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel sinizm ayrıca yabancılaşmaya da neden olabilmektedir (Abraham, 2000). Örgütsel amaç ve kariyer hedeflerinden kopma ya da uzaklaşma ve hatta profesyonellikten kopma gibi olumsuz durumlar (Aiken ve Hage, 1966: 497) da örgütsel sinizmin sonuçları arasında yer almaktadır.

Örgüt yelerinin sinizm seviyelerinin yüksek olması onların örgütlerine olan aidiyet seviyelerini azaltacak ve bunun doğal bir sonucu olarak da örgütsel bağlılık seviyeleri azalacaktır. Bu sebeple örgüt üyesinin örgütsel manada kimliği tehlikeye girecektir (Bedeian, 2007). Örgütsel sinizmin örgüt kimliği üzerinde de olumsuz sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

Örgütsel sinizm bazı çalışmalarda lider ve liderlik kavramları ile de ilişkilendirilmiştir. Sinik olarak tanımlanabilecek liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının düşük olduğu (Bommer vd., 2005; Rubin vd., 2009) ve yüksek sinizm seviyelerindeki örgütlerde ise algılanan yönetici desteği ve bağlılık arasındaki ilişkinin kuvvetinin azaldığı (Neves, 2012) belirlenmiştir.

Örgütsel sinizm sapma davranışlarına da sebep olmaktadır. Beklenen seviyenin altında çaba göstermek, diğer örgüt üyelerine kaba davranmak, işyeri hırsızlığı ve hataları yok sayarak hareket etmek gibi davranışlara sebep olan örgütsel sinizm örgütsel sapma davranışları ile de ilişkilidir (Evans vd., 2010). Çalışanlarda bu gibi davranışlara yol açan örgütsel sinizm tutumlarının örgütsel sapmanın örgüte yönelik sapma davranışlarına yol açtığını söylemek doğru olacaktır.

Sonuçlarına bakıldığında örgütsel sinizmin hem potansiyel olarak çalışanlar için hem de örgüt için olumsuz sonuçlara yol açan bir tutum olduğu söylenebilir (Davis ve Gardner, 2004). Ancak bazı istisnai durumlarda bu sonuçların olumsuz olmayacağı fikri de ortaya atılmıştır. Yönetimde, karar verenlerin kişisel çıkarlarını göz önünde bulundurarak hareket etmeleri ve de hileli davranışları sinikler tarafından açıkça ifade edilebileceğinden; sinik bireyler “vicdanın sesi” olarak örgüte fayda sağlayabilirler (Dean vd., 1998). Bu bağlamda örgütsel sinizm tutumlarının zaman zaman da olsa iyi sonuçlara yol açabileceği düşünülebilir. Yarattığı sonuçlar çok büyük bir yüzdede olumsuz olsa da örgütsel sinizm katıksız kötü olarak nitelendirilmemelidir (Torun, 2016).

BÖLÜM 2

YIKICI LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SAPMA, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışmanın bu bölümünde yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm kavramlarından oluşan araştırma değişkenleri ile ilgili daha önceden yapılmış olan çeşitli araştırmalara ve bunların bulgu ve sonuçlarına yer verilecektir. Ayrıca daha önceki çalışmalarda elde edilmiş olan; araştırma değişkenleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler de yer almaktadır.

Gerek yerli gerekse yabancı literatür incelendiğinde yukarıda sayılan araştırma değişkenlerinin tamamını inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırma değişkenlerine benzer kavramlar da bu bölüme dahil edilmiştir. Özellikle yıkıcı liderlik ve örgütsel sapma üzerine yapılan çalışmaların hem ülkemizde hem de yurtdışında oldukça az olmasından dolayı çeşitli liderlik türleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel sapma arasında yapılmış olan çalışmalar inceleme altına alınmıştır.

2.1. Yıkıcı Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Liderliğin olumsuz yönlerini ele alan bir kavram olduğundan yıkıcı liderliğe benzer ve yakın kavramlar da yönetim ve organizasyon literatüründe zaman zaman karşımıza çıkmaktadır. Yukarıdaki bölümlerde de ayrıntılı bir şekilde değinildiği gibi toksik liderlik,

zorba liderlik, istismarcı yönetim gibi kavramlar yıkıcı liderliğe yakın hatta bazen aynı içeriğe sahip kavramlardır. Önceki kısımda da belirtildiği gibi yıkıcı liderlik ve örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmadığından liderlik algısı ve pozitif liderlik davranışları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştıran eserlere ilişkin bir takım bulgular şu şekildedir:

Güney Kore’de polis teşkilatı üzerinde yapılan bir araştırmada Lee ve Moon (2011), polis memurlarının örgütsel sinizm düzeyleri ve liderlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada polis memurlarının yönetimsel liderliğe karşı algılarının sinizm üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha açık şekilde ifade etmek gerekirse algılanan liderliğin olumsuz yönde olmasının sinizm düzeyini de arttıracığı ifade edilmiştir. Liderlik algılarının sinizm üzerinde etkili bir faktör olduğu çalışmacılar tarafından vurgulanmıştır.

Başka bir araştırmada ise yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile çeşitli örgütsel faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu faktörler arasında yer alan örgütsel sinizm kavramı ile yöneticilerin uyguladıkları güç türü arasında bir ilişkiye rastlandığı belirtilmiştir. Atmaca (2014), Düzce il merkezindeki 2002 öğretmeni örneklem olarak aldığı bu çalışmada, yöneticilerin uyguladıkları baskıcı güç türleri ile incelediği faktörlerden sadece örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Yazar, yıkıcı liderlik davranışları ile benzerlik gösteren baskıcı güç türleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yine olumsuz lider davranışlarının da yer aldığı bir çalışmada ise Nartgün ve Kartal (2013) Bolu ilinde taşımalı eğitim yapan okullarda çalışan 107 öğretmen üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul yöneticilerinin astlarına karşı otoriter tutumlar sergiledikleri durumlarda, üyelerin örgütlerine karşı sinik davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Liderlik ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların büyük bir çoğunluğu olumlu tip liderlik davranışlarını ele almışlardır. Bunlardan birisi de Mete (2013) tarafından yapılan, akademisyenlerin etik liderlik davranışları ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmadır. Trakya bölgesinde 400 akademisyen üzerinde incelemeler yapılmış ve fakülte dekanlarının etik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm tutumları üstünde negatif ve tutarlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazar lider davranışlarının örgütsel sinizmin önemli bir yordayıcısı olduğunu vurgulamıştır.

Benzer bir çalışmada, Akan vd. (2014) sınıf öğretmenlerinin etik liderlik ve örgütsel sinizm tutumlarını incelemiştir. Aynı şekilde etik liderliğin örgütsel sinizmi anlamlı ve negatif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Etik dışı davranışlara da sahip olabilen yıkıcı liderler ile etik liderler davranış özellikleri olarak birbirlerine zıt olduklarından etik olmayan liderlik davranışlarının da örgütsel sinizmi pozitif yönlü olarak etkileyeceği bu çalışmaların bulguları ışığında görülebilir.

2011 yılında Eskişehir ilinde bir lojistik firmasının 240 çalışanı üzerinde yapılan incelemeler ile dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik

türlerinin örgütsel sinizme etkileri araştırılmıştır. Gövez (2013), olumlu lider davranışlarından olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışlarının sinizm düzeyini azalttığı sonuçlarını paylaşmıştır.

Yukarıda değinilen araştırmalar ışığında bu araştırmaya dair Hipotez 1 şu şekilde kurulmuştur:

H₁: Yıkıcı liderlik örgütsel sinizmi anlamlı şekilde etkiler.

2.2. Yıkıcı Liderlik ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişki

Bir önceki bölüme benzer şekilde yıkıcı liderlik ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmadığından dolayı bu bölümde de bazı yapıcı liderlik türleri ile örgütsel sapma arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca yıkıcı liderliği oluşturan boyutlardan bazılarına yakın kavramlar ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da bu kısımda incelenmiştir.

Köse (2013) çalışmasında stratejik liderlik ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İzmir’de 481 öğretmenin oluşturduğu örneklem demografik özellikler ve değişkenler açısından incelenmiştir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve hizmet süresi gibi değişkenler açısından örgütsel sapma seviyelerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Öte yandan stratejik liderlik ve örgütsel sapma arasındaki ilişki incelendiğinde; stratejik liderlik algısının örgütsel sapma üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu sonucu paylaşılmıştır. Olumlu lider davranışları içeren stratejik

liderlik algısının düşük olduğu durumlarda örgütsel sapmanın yüksek olacağı vurgulanmıştır.

Yıkıcı liderlik, etik dışı davranışları da içermektedir. Liderin yıkıcı nitelikteki ve etik olmayan davranışları örgütte etik iklimi de etkilemektedir. Bu bağlamda Peterson (2002)'ın çalışması incelenmiş ve araştırma sonuçlarına göre etik iklimin örgütsel sapma davranışları üzerinde yüksek derecede etkiye sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Appelbaum vd. (2005) da bu çalışmayı destekler şekilde; etik iklim ile örgütsel sapma arasındaki ilişkinin anlamlı ve kuvvetli olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre algılanan etik iklimin olumsuz olmasının çalışanlarda örgütsel sapma davranışlarına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yıkıcı liderliğin türlerinden olan adam kayırma davranışları ve nadiren de olsa şiddet içeren davranışlar açısından bakıldığında Burroughs (2001)'un çalışması incelenmiştir. 262 sağlık personelinin örneklemini oluşturduğu çalışmada saldırganlık eğilimi ve adaletsizlik algısının örgütsel sapma davranışlarını arttırdığı sonuçları paylaşılmıştır. Adam kayırmanın da öncülleri arasında yer aldığı örgüt içi adaletsizlik algısının örgütsel sapmayı anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediği görülmüştür.

Schyns ve Schilling (2013), çalışmalarında yıkıcı davranışların üretkenliğe zarar veren iş yeri davranışlarını tetiklediğini ifade eden sonuçlar ifade etmişlerdir. Örgüte yönelik sapma davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkileyen yıkıcı davranışlar, (Johan Hauge vd., 2007)'nin araştırmalarına göre astların birbirlerine karşı işyeri

zorbalığı geliştirmelerine sebep olarak bireylerarası sapma davranışları ile de kuvvetli bir ilişki içerisindedir.

Gils vd. (2015) alışmalarında etik liderlik ile örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkiyi de incelemişler ve anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkiye ulaşmışlardır. Çalışanlar tarafından olumlu ya da yapıcı Şekilde algılanan liderlik türlerinden birisi olan etik liderlik davranışlarının düşük düzeyde olmasının örgütsel sapma davranışlarını arttırdığı çalışma sonuçları arasında yer almaktadır.

Bu araştırmalar ışığında araştırmanın ikinci hipotezi şu Şekilde kurulmuştur:

H₂: Yıkıcı liderlik örgütsel sapsmayı anlamlı Şekilde etkiler.

2.3. Örgütsel Sinizm ve rgtsel Sapma Arasındaki İlişki

Örgütsel sinizm ve örgütsel sapma değişkenleri arasında gerek yerli gerekse yabancı literatür incelendiğinde ulaşılabilen eser Shahzad ve Mahmood (2012)'un Pakistan'da gerçekleştirdiği çalışmadır. Araştırmacılar bankacılık sektöründe çeşitli pozisyonlarda görev yapan 322 personel üzerinde incelemeler gerçekleştirmiştir. Özel sektör çalışanlarını kapsayan araştırmada örgütsel sinizm ile örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yazarlar rgtsel sinizm ile örgütsel sapma arasında anlamlı düzeyde ve oldukça kuvvetli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca rgtsel sinizm tutumlarının örgütsel sapma davranışlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifadeyle örgütsel sinizm düzeyindeki artışın örgütsel sapma davranışlarını da arttırdığı

çalışmacılar tarafından vurgulanmıştır. Çalışmacılar kendilerinden önce örgütsel sinizm ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlamadıklarını belirterek kendilerinden sonra bu kavramları inceleyecek olan araştırmacılara da ışık tutmayı hedeflemişlerdir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden üçüncüsü şu şekilde kurulmuştur:

H₃: Örgütsel sinizm örgütsel sapmayı anlamlı şekilde etkiler.

2.4. Yıkıcı Liderlik ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü

Yukarıda da belirtildiği gibi literatürde değişkenlerin tamamını inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Kavramsal olarak yakın olabilecek bazı çalışmaların sonuçları incelenecek olursa;

Gkorezis vd. (2015) Makyevelist liderliğin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkilerinde örgütsel sinizm tutumlarının aracılık rolünü incelemişlerdir. Hilekar ya da entrikacı özellikleri barındıran bu liderlik tipi örgüt üyeleri tarafından olumsuz yönde algılanan liderlik tipleri arasında yer almaktadır. Yine örgütsel bağlamda da olumsuz bir kavram olan duygusal tükenmişlik ise makyevelist liderlik tarafından anlamlı ve olumlu yönde etkilenmektedir. Araştırmacılara göre bu ikisi arasındaki ilişki örgütsel sinizm tarafından aracılık edilerek etkilenmektedir. Olumsuz lider davranışlarının örgütte yarattığı olumsuzluklara örgütsel sinizm tarafından aracılık edildiği

görülmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse; makyevelist liderlik örgütsel sinizm aracılığı ile duygusal tükenmişliği hem direkt hem de endirekt olarak anlamlı bir şekilde etkilemiştir.

Yine benzer bir çalışmada algılanan yönetici desteğinin duygusal bağlılık düzeylerine etkisi Neves (2012) tarafından incelenmiştir. Aynı şekilde örgütsel sinizmin aracı değişken olarak kullanıldığı çalışmada algılanan yönetici desteğinin duygusal bağlılığa olumlu şekilde etkilerinin sinizm düzeyi düşükken daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Yani örgüt üyelerinin yöneticilerine dair olumlu liderlik algıları duygusal bağlılığı arttırırken örgütsel sinizm aracılık etkisi göstermektedir.

2.4.1. Nitel araştırma - Yönetici Pozisyonundaki Lider Davranışları ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişki

Bu çalışmada incelenecek olan yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm kavramlarının yerli ve yabancı araştırmalarda beraber şekilde pek fazla incelenmediği gözlemlenmiştir. Literatürde yer alan ilgili çalışmalar ve alakalı olabileceği düşünülen çalışmalar ikinci bölümün başından buraya kadar gösterilmiştir. Ancak bu çalışmaların hem çok fazla olmaması hem de bu araştırma dahilinde tercih edilecek olan sağlık sektöründe çok fazla araştırma yapılmamış olması sebebiyle akıllarda soru işareti bırakmadan devam edebilmek amacıyla sağlık sektöründe bir nitel araştırma yapılması düşünülmüştür. Yapılan nitel araştırmaya dair ayrıntılar şu şekildedir:

Yapılan nitel araştırma örgütsel sapma ve örgütsel sinizm davranışlarının sağlık sektöründe ne derece mevcut olduğunu, yönetici pozisyonundaki liderlerin davranışlarının ise bu kavramları etkileyip etkilemediğini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Özellikle çalışanlar tarafından olumsuz algılanan lider davranışlarının örgütsel sapma ve örgütsel sinizm düzeylerine etki edip etmediğini görebilme amacı bu nitel araştırmanın yapılmasına neden olmuştur.

Samsun ili sağlık sektöründe Karadeniz Bölgesi genelinden ve hatta yakın olan bazı İç Anadolu Bölgesi şehirlerinden ilgi görmektedir. Ayrıca şehrin yıllardır büyükşehir statüsünde olması ve de hasta ve çalışan profiline oldukça kozmopolit olduğu düşüncesi araştırma yapabilmek için Samsun ilinin seçiminde öncelikler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda nitel araştırmanın da Samsun ilinde bir hastanede yapılması düşünülmüş ve hastane yönetiminden gerekli izinler alınarak fiili araştırma süreci başlatılmıştır. Tamamen gönüllülük esasına göre seçilen katılımcılar; hekim, hemşire ve sağlık memurlarından oluşmuştur. Kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılabilen katılımcı sayısı 37'dir. Nitel araştırmalarda nicel araştırmalarda olduğu gibi evrene göre örneklem yeter sayısını dikkate almak gerekmediğinden bu katılımcı sayısı yorum geliştirebilmek için yeterli görülmüştür.

Gönüllü katılımcılarla 30-45 dakika süren birebir mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Derin görüşme yöntemi olarak geçen bu yönteme göre net cevaplardan ziyade özele inme imkanı sağlayarak eğilimlerin var olup olmadığını anlamak, keşfedici bir araştırma yürütmek ve

konuyla ilgili bilinçaltını keşfedebilmek amaçlanmıştır (Nakip, 2013: 123).

Örgütsel sinizm tutumları ile ilgili fikir edinebilmek amacıyla katılımcılara “İşyerinizde size söylenen ya da yapılmasını istenenler ile yapılanlar tutarlı mı? Değilse neden? İşyerinizi düşündüğünüzde ne hissediyorsunuz? İşyerinizi işyeri dışından birilerine eleştiriyor musunuz? Nasıl? İşyerinizi başkalarına tavsiye ediyor musunuz?” şeklinde sorular yöneltilmiştir. Görüşmeler sonunda edinilen bulgular ışığında 37 katılımcının 35’inde örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarından her birine yönelik tutumlar olabileceği tespit edilmiştir.

Örgütsel sapma davranışlarına dair “Çalışma arkadaşlarınızın size karşı davranışları nasıl? Çalışma arkadaşlarınızın birbirlerine karşı davranışları nasıl? Çalışma arkadaşlarınızın iş yerine karşı tutum ve davranışları nasıl?” şeklindeki ifadeler incelenirken de örgüte yönelik sapma davranışlarının olabileceği izlenimi edinilmiştir. 30 katılımcı sayısı ile çalışanların büyük bir kesiminde üretim karşıtı olarak da ifade edilen örgüte yönelik sapma davranışı olabileceği görülmüştür. Bireylerarası sapma boyutu açısından bakıldığında ise katılımcıların konuşmaları neticesinde bu davranışların olmadığına dair kanaat oluşmuş, yalnızca 5 katılımcının bireylerarası sapma olabileceğine dair fikirleri olduğuna kanaat getirilmiştir.

Yönetici pozisyonundaki liderlerin davranışlarını olumlu şekilde algılayanlar da olumsuz şekilde algılayanlar da birbirlerine sayısal olarak oldukça yakındır. Olumsuz algılara sahip birçok katılımcıya

göre yönetimin aldığı yanlış kararlarda astların genellikle problem yaşamamak adına sessiz kalmakta, örgüte ve yönetime karşı tutumlar geliştirmektedirler. Bu çıkarımlardan yola çıkılacak olursa yönetici pozisyonundaki liderin negatif tutum ve davranışlarının örgütsel sapma ve örgütsel sinizm başta olmak üzere birçok olumsuz örgütsel sonuca yol açabileceği düşünülmektedir.

Nitel araştırma sonucunda yapılan çıkarımlar ışığında araştırma değişkenlerinin sağlık sektöründe incelenebileceğine kanaat getirilmiştir ve esas uygulama kısmına geçilmiştir.

Gerek önceki yapılan araştırmalar gerekse bu çalışma kapsamında yapılan nitel araştırma ışığında araştırma kapsamındaki Hipotez 4 şu şekilde kurulmuştur:

H4: Yıkıcı liderliğin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.

2.5. Yıkıcı Liderlik ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Yıkıcı liderlik üzerine yapılan çalışmaların çoğu kavramsallaştırmaya ya da ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalardır. Bu çalışmalarda yıkıcı liderlik davranışlarının liderin kişilik özellikleri ile ilgili olabileceği ileri sürülmüştür (Aasland vd., 2010; Einarsen vd., 2007; Shaw vd., 2011; Uymaz, 2013). İzleyicilerin algılarının da onların kişilik özelliklerine göre değişkenlik gösterebileceği gerçeği bu çalışmalarda göz ardı edilmiştir. Ancak yıkıcı liderlik davranışları tüm bu çalışmalarda izleyicilerinin algıları üzerinden belirlenmeye

çalışılmıştır. Buna rağmen yıkıcı liderlik davranışları ile izleyicilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir.

Sezici (2016); kendi çalışmasından önce benzer bir araştırmaya rastlanılmadığını belirterek, yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalan izleyicilerin demografik özelliklerini cinsiyet, sektör, hizmet süresi, iş kolu, yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri üzerinden incelemiştir. Yıkıcı liderlik davranışlarının izleyicilerin demografik özellikleri ile farklılaşp farklılaşmadığını araştıran yazar tüm değişkenlerde anlamlı farklılaşmalar olduğunu tespit etmiştir. Anlamlılık derecesi her bir değişken için farklı düzeylerde elde edilmiş olsa da izleyicilerin demografik özellikleri ile yıkıcı liderlik davranışlarına dair algıları arasında anlamlı ilişkiler olabileceği görülmüştür.

Akman (2016) 2014-15 eğitim öğretim yılında, Ankara ilinde görev yapan 423 öğretmen üzerinde yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında demografik özelliklere göre farklılaşma olup olmadığını da tespit etmeye çalışmıştır. Yapılan tespitlere göre izleyicilerin yıkıcı liderlik davranışlarını algılarının ile cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve meslek değişkenlerine göre farklılaştığı görülmüştür.

Bu tez çalışmasında da yıkıcı liderlik davranışlarının izleyiciler tarafından nasıl algılandığı incelenecektir. Yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların demografik özelliklerine göre değişiklik

gösterebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda Hipotez 5 şu şekilde kurulmuştur:

H₅: Çalışanların demografik özellikleri ile yıkıcı liderlik arasında anlamlı bir fark vardır.

2.6. Örgütsel Sapma ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Liao vd. (2004: 971) yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, gelir düzeyi gibi demografik özelliklerin örgütsel sapma ile etkileşim içerisinde oldukları sonucunu ulaşımlardır (Akyüz, 2016: 84).

Ayrıca eğitim seviyesi ve yaş değişkeni ile örgütsel sapma davranışları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. göre anlamlı farklılıklara sahip (Baghbanian ve Khammarnia, 2013: 399; Kwok vd., 2005: 466).

Gelir düzeyi ile örgütsel sapma davranışları arasında da anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Grasmick ve Kobayashi (2002: 25) ekonomik koşullar nedeniyle ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan çalışanların örgüt içerisinde sahip olmadıkları saygınlığın yarattığı gerginliğin sosyokültürel bir neden olduğunu ileri sürmektedir.

Akyüz (2016) çalışmasında örgütsel sapmanın cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmış diğer yandan yaş, medeni durum, eğiti düzeyi ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre ise de herhangi bir farklılaşmaya ulaşılmadığını belirtmiştir.

İyigün (2011) doktora tez çalışmasında örgütsel sapma davranışları hem çalışanın kendisi hem de çalışma arkadaşları açısından incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel sapma

davranışlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmadığı paylaşılmıştır. Yalnızca medeni durum değişkenine göre çalışanların kendi örgütsel sapmaları ile anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşlarının örgütsel sapma davranışları ile medeni durum değişkeninin de farklılaşmadığı belirtilmiştir. Kurumdaki çalışma süreleri açısından da bir farklılaşmaya ulaşılamadığı araştırmacı tarafından belirtilmiştir.

Köse (2013) ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma davranışları üzerine çalıştığı yüksek lisans tezinde örgütsel sapma davranışlarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını da incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, mesleki branş değişkenlerinin örgütsel sapma davranışlarına göre farklılaşmadığı belirtilmiştir.

Yukarıdaki literatür çalışmalarına paralel şekilde bu çalışma dahilinde de örgütsel sapma davranışlarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorusuna cevap aranacaktır.

Literatür taramaları ışığında çalışmanın altıncı hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

H₆: Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sapma arasında anlamlı bir fark vardır.

2.7. Örgütsel Sinizm ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Kişisel özelliklerin örgütsel sinizm tutumlarına yol açıp açmadığını inceleyen çalışmalara bakıldığında Fındık ve Eryeşil

(2012) demir-çelik işletmelerinde yaptıkları araştırmada, çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların yaşlarına, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Turan (2011) da benzer şekilde; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyi, kurumdaki hizmet süresi ve kıdem gibi değişkenlerin çok güçlü olmasalar da örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir.

Helvacı ve Çetin (2012) ise ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği, buna karşılık okulda çalışma sürelerine göre anlamlı değişiklikler gösterdiğini belirlemişlerdir. (Nartgün ve Kalay, 2014) da araştırmalarında ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Yaş değişkeni açısından örgütsel sinizm tutumları incelendiğinde bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Bazı araştırmacılar yaş aralıklarına göre örgütsel sinizm tutumlarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Andersson ve Bateman (1997) çalışmalarında yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Daha açık belirtmek gerekirse yaş aralıklarının örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mirvis ve Kanter (1991: 55)'e göre gençlerin beklentileri paraya ve mali başarıya odaklıdır. Daha genç çalışanlar beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda, örgütlerine karşı olumsuz tutum sergileme eğilimde bulunabilir ve birey örgütsel sinizm yaşayabilirler (Görmen,

2012: 111). Benzer şekilde (Bernerth vd., 2007; Erdost vd., 2007; M. S. James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) da çalışmalarında yaş ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı ilişkilere ulaşımlardır.

Bernerth vd. (2007) çalışmalarında cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişkiye rastlamadıklarını belirtmişlerdir. Paralel şekilde (Akman, 2013; Nartgün ve Kalay, 2014; Turan, 2011) da yaptıkları araştırmalarda cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Buna karşılık anlamlı farklılıklara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Çakır (2001) genellikle farklı cinsiyetteki kişilerin birbirlerinden farklı iş tutumları sergiledikleri görüşünün yaygın olduğundan bahsetmektedir. Mirvis ve Kanter (1991), erkek çalışanların kadınlara kıyasla örgütsel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erdost vd. (2007) da cinsiyetin örgütsel sinizm tutumlarını anlamlı bir şekilde etkileyen değişkenlerden biri olduğunu belirtmektedir.

Delken (2004: 51) bekâr bireylerin örgüt içinde daha sinik davranışlar sergilediğini belirlemiştir. Kanter ve Mirvis (1989: 329) ayrı yaşayan veya boşanmış bireylerin, evli ya da bekâr bireylere nazaran örgütsel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erdost vd. (2007) ise çalışmalarında anlamlı bir farklılığa rastlamadıklarını belirtmişlerdir.

Eğitim düzeyi insanların genel olarak hayat bakış açılarını farklılaştırabilmektedir. Beklentileri ve eleştirel bakışları eğitim düzeylerine göre değişebilir. Literatürde birçok araştırmada örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Bu anlamlı ilişkiler (Fero, 2005; Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve

Yılmaz, 2008) gibi çalışmalarda pozitif yönlü yani eğitim seviyesi arttıkça sinizm düzeyinin de arttığı şeklindedir. Diğer bir yandan da Mirvis ve Kanter (1991) eğitim düzeyleri düşük olan çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının daha yüksek olduğu diğer bir ifadeyle örgütsel sinizm ile eğitim seviyesi arasındaki anlamlı ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer sonuçlara Lobnika ve Pagon (2004) tarafından da polislerin sinizm düzeyini inceledikleri çalışmalarında ulaşılmıştır (Görmen, 2012: 113). Ek olarak eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonuçlarına ulaşan çalışmalar da (Andersson ve Bateman, 1997; James, 2005) mevcuttur.

Örgütsel sinizm ile örgütten elde edilen gelir arasındaki ilişki Fero (2005) ve Mirvis ve Kanter (1991) gibi çalışmalarda anlamlı ve pozitif yönlü olarak bulunmuştur. Gelir düzeyi arttıkça örgütsel sinizm tutumlarında da artış olacağı düşünülmeyle beraber birçok farklı araştırma sonuçlarında da gelir ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Hizmet süresi değişkeni bazı çalışmalarda toplam hizmet süresi bazılarında ise mevcut kurumda çalışma süresi olarak ele alınmıştır. Toplam hizmet süresinin düşük seviyede de olsa örgütsel sinizm ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar (James, 2005) olduğu gibi kurumda hizmet edilen süre ile örgütsel sinizm arasında önemli bir ilişki olduğunu (Delken, 2004) ifade edenler de mevcuttur. (Erdost vd., 2007), (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) gibi bazı araştırmacılar ise hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

İncelemeler doğrultusunda farklı çalışmalarda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi birçok değişkenin kimi zaman örgütsel sinizm tutumları ile anlamlı ve pozitif kimi zaman anlamlı ve negatif ilişkiler içinde olduğu kimi zaman ise bu ilişkilerin anlamsız olduğu görülmektedir.

Literatür ışığında örgütsel sinizm ile örgütsel sapma davranışları arasındaki farkı incelemek amacıyla çalışmanın yedinci ve son ana hipotezi de şu şekilde kurulmuştur:

H₇: Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir fark vardır.

2.8. Literatür Taraması ve Araştırma Konusu İlişkisi

Liderin ve liderlik davranışlarının çalışanlar ve örgütün başarısı ya da başarısızlığı açısından önemli olduğu bir gerçektir. Geçmiş araştırmalara bakıldığında gelişime ve değişime önem ve destek veren etkileşimci, dönüşümcü liderlik tarzları gibi daha çok liderin pozitif yönlerinin, katkı ve başarılarının ön planda olduğu çalışmalar dikkat çekmektedir. Genel olarak yapıcı özellikler gösteren bu liderlik tipleri ile neredeyse taban tabana zıt özellikler ve davranışlar içeren yıkıcı liderlik Einarsen vd. (2007: 208)'nin çalışmasında “Yönetici pozisyonuna sahip bir liderin, örgütün meşru menfaatlerini, amaçlarını, faaliyetlerini, kaynaklarını ve etkinliğini gözetmeyerek zayıflatan ya da astlarının motivasyonlarını, esenliğini, iş doyumlarını sabote eden davranışları sistemli ve kendini tekrarlayan bir şekilde sergilemesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda da görüldüğü

üzere yıkıcı liderlik davranışı tekrar eden bir şekilde olmakta, örgüt çıkarlarına ters olabilmekte ve de çalışanlar üzerinde çeşitli olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. İkinci bölüm başından buraya kadar olan literatür taramalarında incelenen benzer çalışmalar ışığında yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm tutumlarına ve örgütsel sapma davranışlarına yol açabileceği düşünülmektedir.

İşletmelerde birimlerin ve işgörenlerin faaliyet ve işleyişini etkileyen örgütsel sapma davranışı, örgüte ve/veya örgüt üyelerine zarar verebilecek işten kaçma, görevi kötüye kullanma, fiziksel saldırganlık, sözlü saldırı, sabotaj, hırsızlık vb. her türlü davranışı kapsamaktadır (Spector ve Fox, 2002: 271). Örgütsel sapma davranışını şüphesiz ki birçok faktör etkileyebilmektedir. Buradan hareketle çalışanların örgüte yönelik kötü niyetli davranışlarını ve diğer bireylerle arasındaki uyumsuz ve olumsuz ilişki ve tutumlarını ele alan örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörlerden birisinin yıkıcı liderlik olabileceği düşünülmektedir.

Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphencilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin “kusur bulan, zor beğenir, eleştirir” anlamı daha baskındır (Erdost vd., 2007: 514). Yukarıda da belirtildiği gibi yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm tutumlarını etkileyebileceği hatta sebep olabileceği düşünülebilir.

Kişilerin örgütleriyle ilgili; öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olması şeklinde çok basitçe ifade edilebilen sinizm, gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir (Görmen, 2012: 58). Bu sorunların da örgütsel sapma davranışlarına yol açabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel sinizm tutumlarının yıkıcı liderlik davranışlarından etkilenebileceği ve de örgütsel sapma davranışlarına da yol açabileceği düşüncesinden hareket ederek, örgütsel sinizm tutumlarının bu iki değişken arasında bir aracılık etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bu aracılık etkisi tam aracılık olabileceği gibi kısmi aracılık şeklinde de olabilmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Yukarıda literatür taramalarında da görüldüğü gibi; yıkıcı liderlik davranışları hem örgütsel sinizm tutumlarını hem de örgütsel sapma davranışlarını etkileyebilmekte, örgütsel sinizm tutumları da örgütsel sapma davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu etkileşimler göz önüne alındığında Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen aracılık modeli için gerekli şartların literatürde sağlanabileceği görülmektedir.

Aracılık modeli için gerekli şartlar literatür bağlamında sağlanabilir olarak görüldüğü için yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumlarının aracılık rolünün incelenmesi düşünülmüştür.

Yönetim bilimleri ve örgüt yönetimleri açısından bu aracılığın araştırılma sebebi örgütsel sapma davranışlarına yol açacağı düşünülen yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm tutumlarının

tam aracılığı ile mi, kısmi aracılığı ile mi örgütsel sapma davranışlarını etkilediğini tespit etmektir. Eğer tam aracılıktan söz edilecekse örgütsel sinizm tutumlarına yönelik azaltıcı önlemler yeterli olabileceği gibi kısmi aracılık durumunda ise farklı aracı değişkenlerin de mevcudiyeti saptanacaktır. Böyle bir durumda ise örgütsel sinizm tutumlarını azaltıcı önlemlerin yanı sıra yıkıcı liderlik davranışlarını da azaltıcı tedbirlere de ihtiyaç olduğu görülecektir.

Örgütsel sapma davranışlarının sonuçları ve yol açtığı mali kayıplar düşünüldüğünde, örgütsel sapma konusunun önemi örgüt yönetimleri için her geçen gün artmaktadır (Akyüz, 2016). Bu tez çalışması kapsamında örgütsel sapma davranışlarına yol açtığı düşünülen yıkıcı liderlik davranışları ve örgütsel sinizm tutumlarının önlenmesi ya da asgari seviyeye indirilmesi örgütsel sapma davranışlarının önüne geçilebilmesini ya da azaltılabilmesini kolaylaştıracaktır.

BÖLÜM 3

YIKICI LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Yöntemde; araştırmanın problemi ve amacı, kurulan model ve hipotezler, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, araştırma kapsamındaki ana kütle ve örnekleme dair bilgiler ve de kullanılan ölçekler yer almaktadır.

Araştırma bulguları kısmında ise katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, ölçeklere dair güvenilirlik analizleri, faktör analizleri ve tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası ilişkileri anlamaya yönelik korelasyon analizleri, değişkenlerin birbirleri üzerine etkilerini ortaya koyan regresyon analizleri ve de farklılıkları belirlemeye yönelik farklılıkların analizleri yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı

- Yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sapma davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığı,

- Yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkisinin olup olmadığı,
- Örgütsel sinizm tutumlarının örgütsel sapma davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığı,

Alt problemleri üzerine “Yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü var mıdır?” sorusu bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

Yukarıda sayılanlara ek olarak yıkıcı liderlik davranışları, örgütsel sinizm tutumları ve örgütsel sapma davranışlarından oluşan araştırma değişkenlerinin de demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da çalışmanın alt problemleri arasında yer almaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın temel amacı yıkıcı liderliğin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü olup olmadığının belirlenmesidir.

Yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sapma davranışlarına ve örgütsel sinizm tutumlarına yol açıp açmadığını tespit etmek de bu araştırmanın alt amaçları arasında yer almaktadır.

Ayrıca bu tez ile yönetim ve organizasyon literatüründe henüz yeteri kadar çalışma yapılmamış olan yıkıcı liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sapma konularının gelişimine katkı yapmak da hedeflenmektedir. Literatürdeki eksikliklerin giderilmeye çalışılması ve araştırma bulguları neticesinde daha sonraki çalışmacılara yol gösterebilecek bir ilham kaynağı olması hedeflenerek hazırlanan bu tezin incelenen değişkenler açısından hem teorik hem de uygulamalı bilgiler içerdiğinden dolayı özellikle yerli literatür açısından önem arz edebileceği düşünülmektedir.

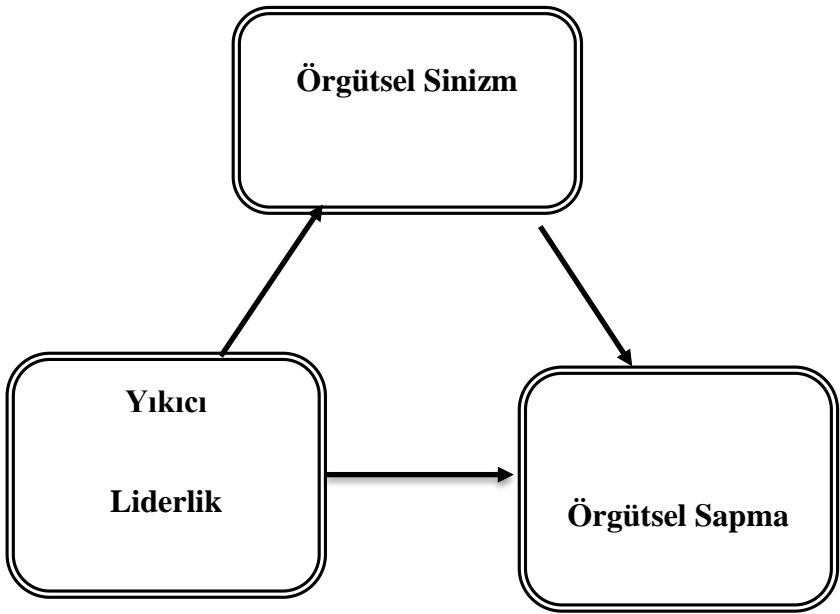
3.1.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinde bir bağımsız, bir bağımlı ve bir de aracı değişken mevcuttur. Bağımsız değişken yıkıcı liderlik, bağımlı değişken örgütsel sapma ve aracı değişken ise örgütsel sinizmdir.

Model dahilinde yıkıcı liderliğin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü üstlenip üstlenmediği test edilmiştir. Aracılık rolünü test etmek amacıyla R. M. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu yönteme göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir (Akkoç vd., 2012: 122). Bir değişkenin aracı (mediator) olarak değerlendirilebilmesi için aşağıdaki şartları sağlaması gerekmektedir (R. M. Baron ve Kenny, 1986; Kanbur, 2015; Seçgin, 2014; Turunç ve Çelik, 2010). (Baron ve Kenny, 1986:1173-1182; Turunç ve Çelik, 2010:197; Seçgin, 2014:103; Kanbur, 2015:119):

1. Bağımsız değişkenin (yıkıcı liderlik) bağımlı değişken (örgütsel sapma) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
2. Bağımsız değişkenin (yıkıcı liderlik) aracı değişken (örgütsel sinizm) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
3. Aracı değişkenin (örgütsel sinizm) bağımlı değişken (örgütsel sapma) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,

4. Aracı değişken (örgütsel sinizm) analize dahil edildiğinde, bağımlı değişken (örgütsel sapma) ile bağımsız değişken (yıkıcı liderlik) arasında daha önce anlamlı olan etkinin, anlamlılık seviyesinin tamamen ortadan kalkması ya da önceki seviyeye kıyasla azalması gerekmektedir. Bu etkinin tamamen ortadan kalması güçlü ve tek değişken olduğunu yani tam aracılık (full mediation) durumunu gösterir. Tamamen ortadan kalkmadan azalıyor olması ise başka aracı değişkenlerin de varlığına yani kısmi aracılık (partial mediation) durumuna işaret etmektedir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen ana hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Yıkıcı liderlik örgütsel sinizmi anlamlı şekilde etkiler.

H2: Yıkıcı liderlik örgütsel sapmayı anlamlı şekilde etkiler.

H3: Örgütsel sinizm örgütsel sapmayı anlamlı şekilde etkiler.

H4: Yıkıcı liderliğin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.

H5: Çalışanların demografik özellikleri ile yıkıcı liderlik arasında anlamlı bir fark vardır.

H6: Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sapma arasında anlamlı bir fark vardır.

H7: Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri analizler kısmında yer almaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

- Araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların anketteki ifadelerine verdikleri yanıtların kendi görüşlerini ve mevcut durumu yansıttığı
- Katılımcıların objektif şekilde görüşlerini paylaştığı,
- Katılımcıların anketteki ifadeleri doğru şekilde anlayıp yanıtlayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeyde oldukları,

- Örneklem sayısının, bilimsel analizler yapabilmek için yeterli olmasına rağmen, ana kütleyi yeterli bir şekilde temsil edebilme yeteneğinin olduğu,

Araştırmanın varsayımlarını oluşturmaktadır.

Ayrıca;

- Araştırma kapsamında, yukarıda sayılan nedenlerle Samsun şehir merkezindeki yedi hastane araştırılmak üzere hedeflenmiş ancak beş hastane için araştırma izni alınabilmiştir. Uygulama söz konusu beş hastanede yapıldığından bu kurumları kapsayacak olması,
- Gerek maliyet gerekse zamandan tasarruf amaçlı örnekleme yöntemine gidildiğinden dolayı ana kütlenin belli bir kısmına ulaşılabilmektedir. Kolayda örnekleme yöntemi tercih edilen bu çalışmada katılımcıların sadece Samsun İlinden beş hastaneden çalışanlardan oluşması,
- Anket görüşmelerinin yalnızca ulaşılabilen pozisyonlardaki ulaşılabilen kişilerle yapılacak olması,

Araştırmaya dair sınırlılıkları oluşturmaktadır.

- Yoğun çalışma temposuna sahip olan sağlık çalışanlarının vakit ayırıp anket formunu yanıtlayamamaları,
- Araştırılmak istenen değişkenlerin genel itibarıyla olumsuz ifadelerden oluşması sebebiyle bazı çalışanların

çekinmeleri ve anket formunu doldurmak istememeleri ya da gizlilik ilkesi beyanına rağmen ifşa olmaktan korkmaları,

- Son olarak da elde edilen verilerin araştırma izninin alındığı üç ay on beş günlük süreyi kapsıyor olması da

Araştırma kapsamında karşılaşılan zorlukları oluşturmaktadır.

3.1.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi

Öncelikle Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan alınan onay ve daha sonra Samsun Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulu'ndan alınan onay ve izinlerin ardından uygulama gerçekleştirilmiştir (Kurul raporları için bkz. Ek. 2, 3, 4, 5).

Uzman tabip, eğitim görevlisi, asistan, başasistan, diş tabibi, uzman diş tabibi gibi farklı kadrolarda bulunan tıp veya diş hekimliği eğitimi almış personel hekim başlığı altında toplanarak gösterilmiştir. Bu kadrolarda toplam 482 hekim görev yapmaktadır. Benzer şekilde sağlık memuru kadrosu altında da 20'den fazla alt pozisyon bulunmasına rağmen tamamı sağlık memuru başlığında bir arada gösterilmiştir.

Taşeron firmalarda görev yapan güvenlik ve temizlik hizmetleri gibi işlerde çalışan personel ana kütle kapsamına alınmamıştır. Bunun sebebi bağlı oldukları kurumların sağlık kurumu olmamasıdır. Daha açık bir ifadeyle değerlendirmeleri istenen değişkenleri, araştırılmak istenen örgüt açısından değerlendiremeyecekleridir. Bağlı oldukları

esas örgütleri aracı ve taşeron firmalardır. Ayrıca anketlere katılmış olsalar dahi örneklem dışında bırakılmışlardır.

Tablo 3. Araştırma ana kümesini oluşturan personelin buldukları pozisyonlar.

Pozisyon \ Kurum	Samsun Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Samsun Gazi Devlet Hastanesi	Samsun Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi Hastanesi	Samsun Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesi	Samsun Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Hastanesi	Toplam
Hekim	281	132	25	26	18	482
Eczacı	9	5	3	1	1	19
Diyetisyen	5	4	2	1	1	13
Fizyoterapist	1	1	0	0	23	25
Psikolog	4	1	1	12	1	19
Sosyal Çalışmacı	4	3	1	2	0	10
Hemşire	517	296	92	101	36	1042
Ebe	79	45	4	5	1	134
Sağlık Memuru	319	172	50	34	27	602
Teknik Hizmetler Sınıfı	27	29	9	10	6	81
Genel İdare Hizmetleri Sınıfı	72	84	14	17	6	193
Din Hizmetleri Sınıfı	0	1	1	0	1	3
Avukat	1	1	0	0	0	2
Toplam	1319	774	202	209	121	2625

Yukarıda da belirtildiği gibi araştırma yapabilmek için izin alınan beş kamu hastanesine ait çalışan sayıları ve buldukları pozisyona göre dağılımları Tablo 3'te gösterildiği gibidir. Tabloda da görüldüğü üzere hekim, hemşire, eczacı, diyetisyen, psikolog, ebe gibi kadrolarda görevini ifa eden sağlık kurumları personeli bu çalışmanın ana kütesini oluşturmaktadır. 2625 toplam çalışan sayısı bu ana küteyi temsil etmektedir.

Toplam yedi kamu hastanesinde araştırmalar yapılmak istenmiş ancak bunların beş tanesi çalışmanın ana kütesini oluşturmuştur. Bu yedi hastane Kamu Hastaneleri Birliği ile görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilere göre çalışanların ülke genelinden çoğu yerden gelmiş olmaları sebebiyle kozmopolit bir yapıya sahip olmaları. Bu bağlamda da bir il veya bir bölge açısından değil ülkenin tamamı için genellenebilir sonuçlar elde etme amacı ile örneklem olarak seçilmiştir.

Yukarıda gösterilen araştırmanın ana kütesini oluşturan tüm çalışanlara ulaşarak anketlere katılım sağlayabilmek neredeyse imkânsızdır. Bu yüzden örnekleme yöntemine gidilmesi uygun görülmüştür. Bu araştırma kapsamında örnekleme yöntemi olarak kolayda (kolayca) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Diğer örnekleme yöntemlerinden ziyade bu yöntemin seçilmesinin nedeni, belirli bir yerde bulunan insanlardan o an uygun görülen ve kabul edenlerin örnekleme dahil edilecek olmasıdır (Nakip, 2013: 271).

Bir ana kütleden örneklem seçileceği zaman örneklem grubunun hem yeterli sayıda olması hem de temsil yeteneği sağlaması gerekir (Gökçe, 2012: 77). Güvenilir sonuçlar elde edebilmek için yeterli bir örneklem seçimi yapılmalıdır (Akyüz, 2016: 116). Bir çalışmada 100 zayıf, 200 orta, 300 iyi, 500 çok iyi ve 1000 mükemmel örneklem sayısı şeklinde sınıflandırılmıştır (Comrey ve Lee, 2013: 56). Saunders (2011) ise çalışmasında ana kütle büyüklüğüne göre seçilecek örneklem sayısı için aralıklı bir tablo oluşturmuştur. %95 güven aralığında oluşturulan bu tabloya göre %5 hata oranında 2000 için 322 ve 5000 için 357 örneklem sayısının yeterli olduğunu ifade etmiştir.

Bu çalışmanın örneklemini 2625 kişiden oluştuğu için 357 ve üzeri örneklem sayısı yeterli olarak kabul edilmiştir. Buna rağmen temsil kabiliyetini artırmak ve örneklem sayısını mükemmel yaklaştırmak amacıyla örneklem sayısı artırılmaya çalışılmış ve 758 adet anket elde edilmiştir. Bunlar içerisinde eksik bilgiler yer alan ve özensiz doldurulduğu tespit edilen 136 anket araştırma kapsamı dışına çıkarılmıştır. 622 adet anket geçerli olarak sayılmış ve çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.1.5. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Ölçekler

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi, araştırmanın problemini çözecek ve hipotezlerini test edebilecek sistematik bilgilere ulaşabilmek amacıyla

tercih edilmiştir (İslamoğlu, 2009: 113). Bu amaçla oluşturulan anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, hizmet süresi, pozisyon ve maaş değişkenlerin dair sorulardan oluşmakta ve katılımcılara ait demografik bilgileri edinmeyi amaçlamaktadır.

İkinci bölümde örgütsel sapma ölçeği, izleyen üçüncü bölümde yıkıcı liderlik ölçeği, dördüncü ve son bölümde ise örgütsel sinizm ölçeği kullanılarak araştırma modelindeki değişkenlere dair ölçeklere yer verilmiştir.

3.1.5.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeği

Yıkıcı liderlik davranışlarını ölçmek için Shaw vd. (2011) tarafından yapılan ölçek geliştirme çalışmalarını temel alarak hazırlanan Uymaz (2013)'ın yıkıcı liderlik ölçeği kullanılmıştır. Shaw vd. (2011)'nin çalışmaları sonucunda ortaya koydukları ifadelerin çevirilerinin yer aldığı bir anket geliştirme ve uyarlama çalışması sonucunda bu ölçek hazırlanmıştır (Uymaz, 2013: 41). Ölçek 5'li Likert tipinde dizayn edilmiştir ve katılımcılardan 1 ile 5 arasında puanlamalar yapmaları rica edilmiştir

Ölçeğin orijinal halinde puanlamalar (Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Kısmen Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Çoğunlukla Katılıyorum: 4 ve Tamamen Katılıyorum: 5) şeklinde olmasına rağmen yapılan pilot araştırma sonucunda bu ifadeler daha anlamlı olacağı

düşünümlerek (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Çoğu zaman, 5: Her zaman) haline çevrilerek bu çalışmada kullanılmıştır.

3.1.5.2. Örgütsel Sapma Ölçeği

Örgütsel sapma davranışlarını ölçmek üzere Bennett ve Robinson (2003) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel sapma ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde üretim karşıtı boyut için 12 ifade, bireylerarası boyut içinse 7 ifade yer almaktadır (Akyüz, 2016: 119). Fakat Avcı (2008) doktora tezinde, bu ölçeği ön testler ve katılımcı görüşleri doğrultusunda tam anlaşılmayan ve birbirine benzer ifadeleri birleştirerek toplam 15 ifadeden oluşan bir ölçek haline getirmiştir. Ölçeğin yeni halinde örgüte yönelik sapma için 8 ifade, bireylerarası sapma içinse 7 ifade yer almaktadır. Ölçek 5’li Likert tipinde dizayn edilmiştir ve katılımcılardan 1 ile 5 arasında puanlamalar yapmaları rica edilmiştir (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Çoğu zaman, 5: Her zaman). Ölçeğin aslında katılımcılar kendilerini değerlendirmektedirler. Çalışanların kendilerini değerlendirirken yanlış davranabileceği düşüncesiyle (Akyüz, 2016: 119; Avcı, 2008: 130) ölçek çalışanların diğer çalışanları değerlendirebilmelerine olanak sağlayacak şekilde düzeltilmiş ve bu haliyle kullanılmıştır.

3.1.5.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizm düzeylerini ölçebilmek amacıyla P. M. Brandes (1998) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Türkçe’ye uyarlanması Erdost vd. (2007) tarafından

yapılan örgütsel sinizm ölçeği toplam 14 ifadeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlardır. Ölçek 5’li Likert tipinde dizayn edilmiştir ve katılımcılardan 1 ile 5 arasında puanlamalar yapmaları rica edilmiştir (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Çoğu zaman, 5: Her zaman). Ölçek dahilinde katılımcılar kendilerini değerlendirmektedirler.

3.1.6. Pilot Araştırma

Hazırlanan anket formlarında gözden kaçmış olabilecek maddi hataları düzeltmek ve anket tasarımından kaynaklanabilecek hataları tespit etmek amacıyla bir ön uygulama yapılmıştır (Akyüz, 2016: 121; İyigün, 2011: 94). İfadelerin anlaşılabilirliği ve algılardaki farklılıkların tespiti için yukarıda belirtilen Genel Sekreterlik TUEK izninin hemen ardından Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesi’nde Pilot Uygulama yapılmıştır. Yaklaşık 200 aktif sağlık çalışanının görev yaptığı hastanede ilk etapta 103 adet anket elde edilmiştir.

Pilot araştırma ile şunlara ulaşılmıştır:

- İfadeler katılımcılar tarafından yeteri kadar anlaşılabilirliktedir.
- İmla ve noktalama hataları tespit edilen yerler düzeltilmiştir.
- Araştırma değişkenlerinin negatif tutum ve davranışlardan oluşması nedeniyle bazı katılımcılarda

önyargı, çekinme ve tereddüt etme gibi davranışlar tespit edilmiştir. Katılımcıların daha rahat ve önyargısız bir şekilde yanıtlar verebilmesi için ölçeklerin üzerinde yazan ölçek isimleri ve ölçeklerin boyutları anket formundan çıkartılmış sadece ifadeler bırakılmıştır.

- Ayrıca elde edilen verilerle çalışma kapsamında incelenecek olan değişkenlere yönelik bazı analizler yapılmıştır. Ulaşılan bulgular şu şekildedir:

Öncelikle veri setinin uygunluğunu ölçebilmek amacıyla KMO ve Barlett's güvenirlik analizi yapılmış ve yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm ölçeklerine dair sırasıyla 0,903, 0,934 ve 0,868 değerleri elde edilmiştir. 0,80 ile 0,90 arasındaki değerler çok iyi 0,90 üzerindeki değerler ise mükemmel olarak yorumlanmaktadır (Hair vd., 2006: 11; Sipahi, 2008: 80). Daha sonra da her bir ölçek için faktör analizleri yapılmış ve tüm ölçeklerdeki ifadelerin faktör yüklerinin 0,557 ile 0,914 arasında üst düzey değerler (Hair vd., 2006: 115) aldığı ve teorik altyapısına uygun şekilde faktörlere dağıldığı gözlemlenmiştir. Ardından değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Yıkıcı liderlik ile örgütsel sapma arasında 0,438, yıkıcı liderlik ile örgütsel sinizm arasında 0,680 ve örgütsel sinizm ile örgütsel sapma arasında da 0,443 korelasyon değerlerine ulaşılmıştır. 0,01 seviyesinde anlamlı olan bu değerlere göre değişkenler arasında çok az zayıf ve nispeten güçlü (Nakip, 2003: 321) ilişkilere ulaşılmıştır. Kapsamı düşük olan

bu analizler sonucunda araştırmanın devam ettirilmesi ve sağlık sektöründe kapsamlı bir şekilde incelenmesine karar verilmiştir.

Gerek maddi hataların düzeltilmesine olanak sağladığı gerekse yapılan ön analizler sonucunda araştırma değişkenlerinin sağlık sektöründe kapsamlı bir şekilde incelenebilmesi fikrini kuvvetlendirdiği için bu pilot uygulama, çalışmanın seyri için oldukça önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences 22.0 (SPSS 22.0) programı kullanılarak analiz edilmiş ve bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Kullanılan istatistiki teknikler şu şekildedir:

- Demografik özelliklere ilişkin verilerin analizi için frekans ve yüzde dağılımı.
- Kullanılan ölçeklerin ve faktörlerinin iç tutarlılıklarını tespit etmeye yönelik güvenilirlik, geçerlilik ve faktör analizleri.
- Araştırma modelinde yer alan değerşkenler arası ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizleri.
- Araştırma değerşkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler.
- Hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri ve aracılık etkisini tespit etmeye yönelik hiyerarşik regresyon

analizi. Hiyerarşik regresyon analizinin anlamlılığını tespit etmek üzere de Sobel Testi kullanılmıştır.

- Modelde incelenen değişkenlerin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t-testi ve ANOVA(The Analysis of Variance) kullanılmıştır.

3.2.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında uygulanan anket katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemek için yedi değişkene göre analizler yapılmıştır. Bu yedi değişken; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, pozisyon ve maaş değişkenlerinden oluşmaktadır.

Tablo 4. Demografik Faktörlere Ait Frekans ve Yüzdeler Analizler

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	223	35,9
	Kadın	399	64,1
	Toplam	622	100
Yaş	20'den küçük	7	1,1
	20-29	128	20,6
	30-39	259	41,6
	40-49	187	30,1
	50-59	37	5,9
	60 ve üzeri	4	0,6
	Toplam	622	100
Medeni Durum	Evli	434	69,8
	Bekar	188	30,2
	Toplam	622	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	0,8
	Lise (Ortaöğretim)	92	14,8
	Yüksek Öğrenim (Önlisans)	160	25,7
	Yüksek Öğrenim (Lisans)	278	44,7
	Lisans Üstü (Yüksek Lisans)	44	7,1
	Lisans Üstü (Doktora)	43	6,9
Toplam	622	100	
Çalışma Süresi	1-5 yıl	77	12,4
	6-10 yıl	122	19,6
	11-15 yıl	128	20,6
	16-20 yıl	153	24,6
	21-25 yıl	92	14,8
	26 yıldan fazla	50	8,0
	Toplam	622	100
Pozisyon	Hemşire	300	48,2
	Sağlık memuru	129	20,7
	Ebe	33	5,3
	Hekim	55	8,8
	Diğer	105	16,9
	Toplam	622	100
Maaş	2000 TL'den düşük	9	1,4
	2001-4000 TL arası	502	80,7
	4001-6000 TL arası	64	10,3
	6001-8000 TL arası	18	2,9
	8001 TL ve üzeri	29	4,7
	Toplam	622	100

Cinsiyet değişkenine göre dağılıma bakıldığı zaman katılımcıların 223 erkek (%35,9) ve 399 kadın(64,1) sağlık personelinden oluşturuğu görölmektedir.

Yaş değişkenine bakıldığı zaman ise 20 yaş ve altı 7 katılımcı 60 yaş ve üzeri 4 katılımcı olduğu, yaş dağılımının da 20-59 yaş arası yoğun olduğu (%98,3) gözlemlenmektedir. 20-29 yaş aralığından 128 kişi (%20,6), 30-39 yaş aralığından 259 kişi (%41,6), 40-49 yaş aralığından 187 kişi (%30,1), 50-59 yaş aralığından ise 37 kişi(%5,9) olduğu görölmektedir. Katılımcıların %40,1 gibi yüksek bir oranda 30-39 yaş aralığında olduğu dikkat çekmektedir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise büyük bir çoğunluğunun evli olduğu tespit edilmiştir. 622 katılımcının %69,8'inin (434 katılımcı) evli, %30,2'sinin (188 katılımcı) de bekar olduğu görölmüştür.

Eğitim düzeylerine bakıldığında katılımcıların büyük bir kısmının (%44,7) lisans mezuniyetine sahip oldukları görölmektedir. Ardından 160 personel (%25,7) ile önlisans mezunları, 92 personel (%14,8) ile ortaöğretim (lise) mezunları gelmektedir. Yüksek lisans seviyesinde katılımcıları 44 kişi (%7,1), doktora mezunu katılımcıları da 43 kişi (%6,9) oluşturmaktadır. İlköğretim seviyesinde ise 5 personelin olduğu ve %0,8'lik bir paya sahip oldukları görölmüştür.

Toplam çalışma süresi değişkenine dair veriler incelendiğinde ise dağılımların birbirine yakın olduğu gözlemlenmektedir. Çalışma süreleri 1-5 yıl arası olan 77 katılımcı (%12,4), 6-10 yıl arası olan 122 katılımcı (%19,6), 11-15 yıl arası olan 128 katılımcı (%20,6), 16-20

yıl arası olan 153 katılımcı (%24,6), 21-25 yıl arası olan 92 katılımcı (%14,8) ve 26 yıldan fazla olan 50 katılımcı (%8,0) olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar incelendiğinde ise 300 katılımcı ile neredeyse yarısının hemşirelerden oluştuğu (%48,2) dikkat çekmektedir. 129 sağlık memuru(%20,7), 33 ebe (%5,3), 55 hekim (%8,8) katılımcıların işgal ettikleri pozisyonları göstermektedir. Diyetisyen, fizyoterapist, çeşitli unvanlarda teknik personel ve idari personel gibi pozisyona sahip katılımcıların sayıları az olduğu için tek bir başlık altında toplanarak verilmiştir. Diğer pozisyonlar başlığı altında verilen çeşitli pozisyonlara sahip katılımcılar 105 katılımcı ile örneklemin %16,9'unu oluşturmaktadır.

Kurumlarından aldıkları maaş durumuna göre 2000 TL'den düşük maaş alan personel 9 kişiden (%1,4) oluşurken 2001-4000 TL arası maaş alan 502 katılımcı %80,7'lik oldukça yüksek bir orana sahiptir. 4001-6000 TL arası maaş alan 64 katılımcı (%10,3), 6001-8000 TL arası maaş alan 18 katılımcı (%2,9) ve 8001 TL ve üzeri maaş alan 29 katılımcı (%4,7) mevcuttur.

3.2.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, aynı bağımsız ölçümler arasındaki kararlılık, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınması ve ölçmenin tesadüfi hatalardan arındırılmasıdır (Ural ve Kılıç, 2006: 69). Güvenilirlik analizi için Yarıya Bölme Yöntemi, Kuder-Richardson Güvenirlik Katsayıları, Cronbach Alpha

Güvenilirlik Katsayısı, Teta Güvenilirlik Katsayısı, Omega Güvenilirlik Katsayısı, Guttman Güvenilirlik Katsayıları, Kriter-Referans Güvenilirlik-Livingston Formülü (Ercan ve İsmet, 2004: 213) gibi birçok istatistiki yöntem geliştirilmiştir. Cronbach Alpha Katsayısı, istatistik temelli tutarlı ve tüm sorular dikkate alınarak hesaplandığından genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayı özelliğini taşımaktadır (Özdamar, 2002: 492). Bu sebeple yaygın olarak kullanılan yöntem bu çalışmanın da güvenilirlik analizleri için kullanılmıştır.

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1967: 248):

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değil
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise güvenilirlik düşük
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin α değerleri tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Ölçeklerin ve Boyutların Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Yıkıcı Liderlik		26	0,968
	Aşırı Otoriterlik	7	0,924
	Liderlik İçin Yetkin Olmamak	7	0,951
	Etik Dışı Davranış	4	0,901
	Teknoloji ve Değişime Direnmek	3	0,917
	Astlara Karşı Duyarsızlık	3	0,856
	Adam Kayırma	2	0,917
Örgütsel Sapma		14	0,948
	Bireylerarası Sapma	7	0,918
	Örgüte Yönelik Sapma	7	0,927
Örgütsel Sinizm		13	0,931
	Bilişsel Boyut	5	0,891
	Duyuşsal Boyut	4	0,947
	Davranışsal Boyut	4	0,877

Tablo 5 incelendiğinde yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm ölçeklerinin sırasıyla 0,968, 0,948 ve 0,931 α değerlerine sahip oldukları ve yüksek derecede güvenilir oldukları görülmektedir. Ölçeklerin alt boyutlarına bakıldığı zaman da 0,856 ile 0,947 arasında değişen değerler ile alt boyutlara ilişkin güvenilirlik seviyelerinin de yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

3.2.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi bir konuda katılımcıların verdiği cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir (Ural ve Kılıç, 2006: 281). Bir başka deyişle faktör analizi ile ölçeklerde yer alan değişkenlerden birbirleri ile ilişkili olanların bir araya gelmesi ve böylece değişkenlere yönelik ortak boyutlar saptanarak ölçeğin birbirinden bağımsız bu boyutlar doğrultusunda daha az değişkenle açıklanması sağlanmaktadır (Kanbur, 2015: 166). Araştırmada kullanılan ölçeklerin analize uygunluğu ve teorik altyapısını ölçtüğünü ispatlamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde, veri setinin uygunluğunun tespit edilmesi için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testi yapılmıştır. Faktör analizi, bir ölçeğin maddelerinden hangilerinin, hangi faktörlerle üst düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Faktör yükü ise, bir faktörün bir değişkendeki varyansı açıklama oranı göstermektedir (Balcı, 2010: 134).

KMO değerleri şu şekilde yorumlanmaktadır (Hair vd., 2006: 11; Sipahi, 2008: 80):

- $KMO < 0.50$ ise kabul edilmez,
- $0.50 \leq KMO < 0.60$ ise zayıf
- $0.60 \leq KMO < 0.70$ ise orta
- $0.70 \leq KMO < 0.80$ ise iyi
- $0.80 \leq KMO < 0.90$ ise çok iyi
- $0.90 \leq KMO$ ise mükemmeldir.

Faktör analizinde değişkenlere ait faktör yüklerinin göstergeleri şu şekildedir (Hair vd., 2006: 115):

- $0.30 \leq$ faktör yükü ise kabul edilebilen en alt düzey
- $0.40 \leq$ faktör yükü ise tercih edilen bir değer
- $0.50 \leq$ faktör yükü ise üst düzey bir değerdir.

3.2.3.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi

Toplam 28 ifadeden oluşan yıkıcı liderlik ölçeği teoride 6 boyuttan oluşmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Barlett Testi sonucu 16594,262 ve p anlamlılık değeri 0,000 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,953 olarak bulunmuştur. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek için temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu teknikleri kullanılmış, özdeğer istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükleri 0,30'un üzerindeki veriler dikkate alınmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarında ölçekten 4 ve 16 numaralı ifadeler (AO4 ve LİYO8) çapraz faktör yükü aldıkları ve ölçeğin faktör yapısını bozdukları için ölçekten çıkartılmıştır. İfadeler çıkartıldıktan sonra ortaya çıkan faktör yapısı Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Madde Kodu	Faktörler						Açıklanan Varyans (Top:%79,12)
	1	2	3	4	5	6	
AO1		,682					
AO2		,707					
AO3		,733					
AO5		,723					
AO6		,681					%7,85
AO7		,662					
AO8		,603					
LİYO1	,717						
LİYO2	,679						
LİYO3	,758						
LİYO4	,780						%55,81
LİYO5	,775						
LİYO6	,722						
LİYO7	,684						
EDD1			,747				
EDD2			,786				%5,08
EDD3			,718				
EDD4			,585				
TDD1				,764			
TDD2				,823			%4,26
TDD3				,700			
AKD1					,748		
AKD2					,720		%3,38
AKD3					,690		
AK1						,799	%2,74
AK2						,788	

(N=622, KMO=0,953, $X^2= 16594,262$, $df=378$, $p=0,000$), AO: Aşırı Otoriterlik, LİYO: Liderlik İçin Yetkin Olmamak, EDD: Etik Dışı Davranış, TDD: Teknoloji ve Değişime Direnmek, AKD: Astlara Karşı Duyarsızlık, AK: Adam Kayırma.

Tablo 6 incelendiğinde faktör yüklerinin 0,585 ve 0,823 arasında değerler aldığı görülmüştür. Bu değerler ışığında tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 seviyesinden yüksek olmasından dolayı ifadelerin içinde buldukları yapı ile uyum sağladıkları söylenebilir. Faktörlerin güvenilirlik düzeyleri yukarıda güvenilirlik analizleri kısmında da gösterildiği gibi 0,80 seviyesinden yüksek değerlere sahiptir. Ölçeğin açıklanan varyans toplamı %79,12 olarak hesaplanmıştır.

3.2.3.2. Örgütsel Sapma Ölçeğine Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi

Toplam 15 ifadeden oluşan örgütsel sapma ölçeği teoride 2 boyuttan oluşmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Barlett Testi sonucu 6705,001 ve p anlamlılık değeri 0,000 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,936 olarak bulunmuştur. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek için temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu teknikleri kullanılmış, özdeğer istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükleri 0,30'un üzerindeki veriler dikkate alınmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarında ölçekten 8 numaralı ifade (OS1) çapraz faktör yükü aldığı ve ölçeğin faktör yapısını bozduğu için ölçekten çıkartılmıştır. İfade çıkartıldıktan sonra ortaya çıkan faktör yapısı Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Sapma Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Madde Kodu	Faktör		Açıklanan Varyans (Top:%69,02)
	1	2	
BS1		,832	%11,29
BS2		,803	
BS3		,834	
BS4		,810	
BS5		,539	
BS6		,778	
BS7		,704	
OS2	,687		%57,73
OS3	,706		
OS4	,816		
OS5	,797		
OS6	,788		
OS7	,794		
OS8	,823		

(N=622, KMO=0,936, $X^2= 6705,001$, $df=91$, $p=0,000$), BS: Bireyler Arası Sapma, OS: Örgüte Yönelik Sapma.

Örgütsel sapma ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına bakıldığında faktör yüklerinin 0,50 seviyesinden yüksek olması sebebiyle ifadelerin ölçek yapısıyla uyumlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,539 ile 0,832 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %69,02

olarak hesaplanmış ve güvenilirlik seviyesi (α) 0,80 üzerinde yüksek derecede güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

3.2.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi

Toplam 13 ifadeden oluşan örgütsel sapma ölçeği teoride 3 boyuttan oluşmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Barlett Testi sonucu 6502,858 ve p anlamlılık değeri 0,000 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,910 olarak bulunmuştur. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek için temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu teknikleri kullanılmış, özdeğer istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükleri 0,30'un üzerindeki veriler dikkate alınmıştır. Ortaya çıkan faktör yapısı Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Sinizm Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Madde Kodu	Faktör			Açıklanan Varyans (Top:%77,11)
	1	2	3	
BİL1	,801			%55,08
BİL2	,764			
BİL3	,798			
BİL4	,783			
BİL5	,754			
DUY1		,854		%11,65
DUY2		,882		
DUY3		,856		
DUY4		,797		
DAV1			,691	%10,38
DAV2			,698	
DAV3			,890	
DAV4			,854	

(N=622, KMO=0,910, $X^2= 6502,858$, df=78, p=0,000), BİL: Bilişsel Sinizm, DUY: Duyuşsal Sinizm, DAV: Davranışsal Sinizm.

Açıklanan varyans toplamı %77,11 olarak hesaplanan örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin faktör yükleri 0,691 ile 0,890 aralığında değerler almıştır. Ölçeğin ve boyutlarının α değerleri 0,80 seviyesinin üzerinde yüksek güvenilirlik derecesine sahiptir.

3.2.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler, değişkenin sıklık dağılımını, oransal dağılımını, birikimli dağılımını, ortalamasını, standart sapmasını,

varyansını, değişme katsayısını, çarpıklığını ve basıklığını içermektedir. Tanımlayıcı analiz, değişkenlerin yapısını veya karakteristiğini tanımlamakta ve veriler üzerinde herhangi bir analiz yürütmemektedir (Nakip, 2003: 236).

Standart sapma, varyansın pozitif kareköküdür. Standart sapmanın temelinde sapma kavramı yatmaktadır. Sapma, bir serinin herhangi bir “X” değişkeni ile ortalaması arasındaki farktır. Sonuç olarak, standart sapma, bir serideki değerlerin aritmetik ortalamadan sapmalarının kareli ortalaması, varyansın kareköküdür (Demir ve Tütüncü, 2010: 90; Kanbur, 2015: 105).

Çarpıklık, verinin dağılımının normalden uzaklaşarak sağa veya sola doğru yönelerek yamuk bir şekil almasını ifade eden bir kavramdır. Bir başka ifade ile çarpıklık, verinin dağılımının ortalama değere göre simetriğinin bir ölçüsüdür. Pozitif ve negatif çarpıklık olmak üzere iki tür çarpıklıktan söz edilir. Pozitif çarpıklık, verilerin çoğunun düşük değerlerde toplanması ve dağılımın kuyruk kısmının X eksenini üzerinde sağa doğru yönelmiş olması durumudur. Negatif çarpıklık ise, pozitif çarpıklığın tam tersine verilerin çoğunun büyük değerlerde yoğunlaşması ve kuyruk kısmının X eksenini üzerinde sıfır noktasına doğru yönelmiş olması durumudur (Yazicioglu ve Erdogan, 2004: 156).

Basıklık, verilerin dağılımının normal olduğunun diğer bir ölçüsü ise, normal dağılım eğrisinin ne kadar dik veya basık olduğunu gösteren yapıdır. Normal dağılım çanak eğrisinde basıklık katsayısı sıfırdır. Basıklık katsayısı pozitif bir değer ise, normalden daha dik bir dağılımın, negatif ise, normalden daha düz bir dağılımın olduğunu

göstermektedir. Basıklık katsayısı + sonsuz ile – sonsuz arasında değerler alabilmekte olup, -1 ve +1 arasındaki değerler normal kabul edilmektedir (Seçgin, 2014: 91).

İstatistik literatüründe sonuçların yansız ve doğru tahminlerde bulunabilmesi için çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 değer aralığında olması gerektiği Bollen (1998: 266–267) tarafından ifade edilmektedir (Bekiş, 2013: 139). Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu koşulları sağladığı Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13’de görülmektedir.

3.2.4.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yıkıcı liderlik ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Madde Kodu	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
AO1	2,39	1,017	1,035	0,543	-0,371
AO2	2,39	0,989	0,978	0,525	-0,304
AO3	2,36	0,969	0,938	0,568	-0,042
AO5	2,44	1,049	1,101	0,489	-0,387
AO6	2,26	1,068	1,141	0,801	0,100
AO7	2,17	1,031	1,064	0,729	-0,042
AO8	2,23	1,011	1,023	0,659	-0,081
LİYO1	2,45	1,192	1,421	0,523	-0,631
LİYO2	2,45	1,156	1,336	0,441	0,801
LİYO3	2,45	1,173	1,375	0,507	-0,619
LİYO4	2,41	1,165	1,356	0,591	0,538
LİYO5	2,41	1,172	1,373	0,488	-0,753
LİYO6	2,40	1,139	1,297	0,549	-0,595
LİYO7	2,33	1,063	1,129	0,577	-0,429
EDD1	1,97	0,942	0,887	1,007	0,820
EDD2	1,91	0,940	0,883	1,065	0,843
EDD3	2,12	0,988	0,976	0,772	0,127
EDD4	2,20	1,059	1,121	0,729	-0,072
TDD1	2,02	1,025	1,050	1,004	0,521
TDD2	2,06	1,017	1,034	1,027	0,669
TDD3	2,05	0,926	0,857	0,814	0,382
AKD1	2,31	1,004	1,008	0,614	-0,150
AKD2	2,34	1,003	1,005	0,548	-0,192
AKD3	2,51	1,041	1,084	0,270	-0,720
AK1	3,01	1,183	1,399	0,25	-0,939
AK2	2,95	1,193	1,423	0,130	-0,934

AO: Aşırı Otoriterlik, LİYO: Liderlik İçin Yetkin Olmamak, EDD: Etik Dışı Davranış, TDD: Teknoloji ve Değişime Direnmek, AKD: Astlara Karşı Duyarsızlık, AK: Adam Kayırma.

Yıkıcı liderlik ölçeği ifadelerinin ortalamalarına bakıldığı zaman en düşük ortalamaya sahip olan EDD2 ifadesinin ortalamasının 1,91 en yüksek ortalamaya sahip AK1 ifadesinin ortalamasının ise 3,01 olduğu görülmektedir. Diğer ifadelerin ortalamalarını bu iki değer arasında bir değer almışlardır.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapma ve standart sapmanın karesi olan varyans değerlerine bakıldığı zaman en düşük standart sapma değerinin 0,926 ile TDD3 ifadesinde en yüksek standart sapma değerinin ise 1,193 ile AK2 ifadesinde olduğu gözlemlenmiştir. Buna bağlı olarak varyans değerlerinde ise yine TDD3 ifadesi 0,857 ile en düşük değere sahipken AK2 ifadesi 1,423 varyans ile en yüksek varyansa sahiptir. Bu bulgulara dayanarak katılımcıların en fazla TDD3 ifadesinde birbirlerine yakın cevaplar verirken AK2 ifadesinde de birbirlerinden farklı cevaplar verdikleri sonucuna ulaşılabilir.

Çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığı zaman yukarıda da belirtildiği üzere bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmektedir.

3.2.4.2. Örgütsel Sapma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Sapma ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Sapma Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Madde Kodu	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
BS1	2,43	1,012	1,024	0,343	-0,713
BS2	2,13	1,005	1,010	0,708	-0,178
BS3	2,27	0,987	0,974	0,578	-0,300
BS4	2,41	1,001	1,003	0,486	-0,491
BS5	2,40	1,019	1,039	0,569	-0,233
BS6	2,52	1,055	1,113	0,325	-0,788
BS7	2,42	1,067	1,140	0,421	-0,652
ÖS2	2,24	1,005	1,009	0,580	-0,288
ÖS3	2,38	1,053	1,109	0,482	-0,557
ÖS4	2,30	1,014	1,027	0,672	0,039
ÖS5	2,11	0,944	0,890	0,671	0,034
ÖS6	2,12	1,012	1,023	0,864	0,321
ÖS7	2,30	1,065	1,134	0,625	-0,348
ÖS8	2,27	1,000	1,000	0,695	0,056

BS: Bireyler Arası Sapma, OS: Örgüte Yönelik Sapma.

Örgütsel sapma ölçeği ifadelerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde ÖS5 ifadesinin en düşük, BS6 ifadesinin ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. 2,11 ve 2,52'den oluşan bu değerler arasında da diğer ifadelerin ortalamaları yer almaktadır.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapma ve standart sapmanın karesi olan varyans değerlerine bakıldığı zaman en düşük standart sapma değerinin 0,944 ile ÖS5 ifadesinde en yüksek standart

sapma deęerinin ise 1,067 ile BS7 ifadesinde olduęu tespit edilmiřtir. Buna baęlı olarak varyans deęerlerinde ise yine ÖS5 ifadesi 0,890 ile en dūřuk deęere sahipken BS7 ifadesi 1,140 ile en yūksək varyansa sahiptir. Bu bulgulara dayanarak katılımcıların en fazla ÖS5 ifadesinde birbirlerine yakın cevaplar verirken BS7 ifadesinde de birbirlerinden farklı cevaplar verdikleri sonucuna ulařılabilir.

Çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığı zaman yukarıda da belirtildiği üzere bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde oldukları gör÷lmektedir.

3.2.4.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Sinizm ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Madde Kodu	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
BİL1	3,01	1,077	1,159	0,122	-0,858
BİL2	2,86	1,019	1,039	0,220	-0,645
BİL3	2,94	1,065	1,135	0,181	-0,720
BİL4	2,89	1,096	1,202	0,232	-0,621
BİL5	2,87	1,067	1,139	0,201	-0,723
DUY1	2,65	1,165	1,356	0,386	-0,748
DUY2	2,52	1,122	1,258	0,497	-0,497
DUY3	2,64	1,146	1,314	0,361	-0,726
DUY4	2,59	1,124	1,264	0,452	-0,680
DAV1	2,58	1,122	1,258	0,419	-0,726
DAV2	2,73	1,117	1,247	0,300	-0,752
DAV3	2,78	1,100	1,209	0,116	-0,949
DAV4	2,77	1,118	1,250	0,217	-0,923

BİL: Bilişsel Sinizm, DUY: Duyuşsal Sinizm, DAV: Davranışsal Sinizm.

Örgütsel sinizm ölçeği ifadelerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde DUY2 ifadesinin 2,52 ile en düşük, BİL1 ifadesinin ise 3,01 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer ifadeler ise bu aralıkta ortalama değerlere sahiptir.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapma ve standart sapmanın karesi olan varyans değerlerine bakıldığı zaman en düşük standart sapma değerinin 1,019 ile BİL2 ifadesinde en yüksek standart sapma değerinin ise 1,165 ile DUY1 ifadesinde olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak varyans değerlerinde ise yine BİL2

ifadesi 1,039 ile en düşük değere sahipken DUY1 ifadesi 1,356 ile en yüksek varyansa sahiptir. Bu bulgulara dayanarak katılımcıların en fazla BİL2 ifadesinde birbirlerine yakın cevaplar verirken DUY1 ifadesinde de birbirlerinden farklı cevaplar verdikleri sonucuna ulaşılabilir.

Çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığı zaman yukarıda da belirtildiği üzere bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmektedir.

3.2.5. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişki veya bağımlılık olup olmadığını var ise yönünü ve gücünü göstermek amacıyla çok yaygın olarak kullanılan bir analiz tekniğidir (Yazicioglu ve Erdogan, 2004: 224). Korelasyon katsayısı “r” harfi ile ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer alır. Burada değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (+ ya da - olması) belirler (Ural ve Kılıç, 2006: 247).

İki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti şu şekilde değerlendirilebilir (Nakip, 2003: 321).

Tablo 12. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri

Korelasyon Katsayısı	İlişki Derecesi
0	İlişki Yok
01-10	Çok Zayıf
11-20	Nispeten Çok Zayıf
21-30	Zayıf
31-40	Nispeten Zayıf
41-50	Çok Az Zayıf
51-60	Çok Az Güçlü
61-70	Nispeten Güçlü
71-80	Güçlü
81-90	Nispeten Çok Güçlü
91-100	Çok Güçlü

(Kaynak: Bekiş, 2013:146)

3.2.5.1. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda yıkıcı liderlik değişkeni ile örgütsel sapma değişkeni arasında Tablo 10'daki bilgiler ışığında çok az zayıf ve pozitif yönlü ($r = 0,429$, $p < 0,01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Yıkıcı liderlik ile örgütsel sinizm arasında ise nispeten güçlü ve pozitif yönlü ($r = 0,606$, $p < 0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sapma ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise çok az zayıf ve yine pozitif yönlü ($p = 0,416$, $p < 0,01$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 13. Ölçekler Arası Korelasyon Analizleri (Pearson Korelasyon Katsayıları)

Ölçekler	Yıkıcı Liderlik	Örgütsel Sapma	Örgütsel Sinizm
Yıkıcı Liderlik	1		
Örgütsel Sapma	0,429**	1	
Örgütsel Sinizm	0,606**	0,416**	1

**Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü). N=622

3.2.5.2. Boyutlar Arası Korelasyon Analizi

Yukarıda ilgili bölümlerde de belirtilen, araştırma değişkenlerinin boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 14. Boyutlar Arası Korelasyon Analizi (Pearson Korelasyon Katsayıları).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Aşırı Otoriterlik	1										
2. Liderlik için Yetkin Olmamak	0,776**	1									
3. Etik Dışı Davranış	0,665**	0,694**	1								
4. Teknoloji ve Değişime Direnmek	0,572**	0,599**	0,742**	1							
5. Asıllara Karşı Duyarsızlık	0,635**	0,657**	0,645**	0,589**	1						
6. Adam Kayırma	0,597**	0,683**	0,481**	0,453**	0,586**	1					
7. Bireylerarası Sapma	0,402**	0,333**	0,427**	0,343**	0,393**	0,301**	1				
8. Örgüte Yönelik Sapma	0,378**	0,280**	0,344**	0,274**	0,325**	0,236**	0,715**	1			
9. Bilişsel Sinizm	0,523**	0,528**	0,382**	0,378**	0,442**	0,534**	0,337**	0,322**	1		
10. Duyussal Sinizm	0,495**	0,439**	0,457**	0,444**	0,435**	0,394**	0,367**	0,355**	0,616**	1	
11. Davranışsal Sinizm	0,397**	0,368**	0,402**	0,309**	0,395**	0,396**	0,301**	0,285**	0,539**	0,576**	1

**Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü). N=622

Araştırma değişkenlerinin alt boyutlarına yönelik korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde yıkıcı liderlik değişkeninin aşırı otoriterlik boyutu ile örgütsel sapma değişkeninin alt boyutları olan bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapma boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir ($r=0,402$, $p< 0,01$ ve $r=0,378$, $p< 0,01$). Aşırı otoriterlik boyutu ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ilişkiler de benzer şekilde anlamlı ve pozitif yönlü olarak tespit edilmiştir ($r=0,523$, $p< 0,01$, $r= 0,495$, $p< 0,01$ ve $r= 0,397$, $p< 0,01$).

Liderlik için yetkin olmamak boyutu ile bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapma boyutları arasındaki ilişkiler de sırasıyla $r=0,333$, $p<0,01$ ve $r= 0,280$, $p< 0,01$ değerleriyle anlamlı ve pozitif yönlü olarak görülmektedir. Sinizmin boyutları ile ilişkiye bakıldığı zaman ise bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutların %1 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilere sahip oldukları görülmektedir ($r= 0,528$, $r= 0,439$, $r= 0,368$).

Yıkıcı liderliğin bir diğer alt boyutu olan etik dışı davranış ile diğer değişkenlerin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde $r=0,427$, $p<0,01$ değeri ile bireylerarası sapma ve $r= 0,344$, $p<0,01$ değeri ile örgüte yönelik sapma boyutlarıyla anlamlı ve pozitif ilişki içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Sinizmin boyutları için ise %1 anlamlılık düzeyinde $r= 0,382$, $r=0,457$ ve $r= 0,402$ değerleri elde edilmiştir.

Teknoloji ve değişime direnme boyutu ile bireylerarası sapma, örgüte yönelik sapma ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm arasındaki ilişkiler de tamamı %1 anlamlılık düzeyine sahip olmak

üzere pozitif yönlüdür ($r=0,343$, $r= 0,274$, $r= 0,378$, $r= 0,444$, $r= 0,309$).

Astlara karşı duyarsızlık boyutu ele alındığında örgütsel sapma boyutlarıyla sırasıyla $r= 0,393$, $p< 0,01$ ve $r=0,325$, $p< 0,01$ derecesinde ilişkiler tespit edilmiştir. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm arasındaki ilişkiler de tamamı %1 anlamlılık düzeyine sahip olmak üzere pozitif yönlüdür ($r=0,442$, $r= 0,435$, $r= 0,395$).

Yıkıcı liderliğin son boyutu olan adam kayırma boyutu ile diğer değişkenlerin tüm boyutları arasında da %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir ($r= 0,301$, $r= 0,236$, $r=0,534$, $r=0,394$, $r= 0,396$).

Örgütsel Sapmanın alt boyutları da incelenmiş ve bireylerarası sapma boyutu ile sinizmin boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Benzer şekilde örgüte yönelik sapma boyutu ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında da %1 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir($r= 0,322$, $r= 0,355$, $r= 0,285$).

Boyutlar arası korelasyon analizlerine genel olarak bakıldığı zaman tüm boyutlar arasında ilişki dereceleri zayıf seviye ve çok az zayıf seviyesi arasında, tamamı pozitif yönlü ve %1 düzeyinde anlamlılık seviyesine sahiptir. Aralarında negatif yönlü korelasyon olan ya da aralarındaki ilişki anlamsız olan boyut bulunmamaktadır.

3.2.6. Regresyon Analizleri

İki değişkenli ya da doğrusal regresyon analizi olarak da adlandırılan basit regresyon analizi, biri bağımlı diğeri bağımsız değişken arasında nedensellik (illiyet) ilişkisi arayan bir analiz olup, değişkenler arasındaki ilişkiyi tahmin etmeye yarar (Nakip, 2003: 390).

Regresyon analizinde önemli bir unsur atık (residual) değerler arasında otokorelasyon olmaması gerekliliğidir. Atık değerler arasında otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson istatistiği kullanılır. Durbin-Watson istatistiği 0 ile 4 arası değerler alır ve 1,5 – 2,5 arası değerler alması atık değerler arasında bir otokorelasyonun olmadığını gösterir (Seçgin, 2014: 97).

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizlerde Durbin-Watson istatistiği değerlerinin 1,539 ile 2,001 arasında değerler aldığı görülmüş ve atık değerler arasında bir otokorelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

3.2.6.1. Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Hipotez 1: Yıkıcı liderlik örgütsel sinizmi anlamlı şekilde etkiler.

Tablo 15. Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	p	β	t	Durbin - Watson
Yıkıcı Liderlik	Örgütsel Sinizm	0,368	360,705	,000	0,606	18,992	1,735

Yıkıcı liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine dair regresyon testi sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde yıkıcı liderlik örgütsel sinizmin toplam varyansının %36,8’ini açıklamaktadır. Hipotez 1 regresyon testi sonuçlarına göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir. β değerinin pozitif (+) olması iki değişkenin aynı yönlü olarak hareket ettiklerini göstermektedir. Bir başka deyişle yıkıcı liderlik arttıkça örgütsel sinizm de artmaktadır. Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Hipotez 1 ölçeklerin boyutları açısından da regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Alt hipotezler ve alt hipotezlere ait regresyon testi sonuçları şu şekildedir:

H_{1a} Aşırı Otoriterlik Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1b} Aşırı Otoriterlik Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1c} Aşırı Otoriterlik Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1d} Liderlik için yetkin olmamak Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1e} Liderlik için yetkin olmamak Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1f} Liderlik için yetkin olmamak Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1g} Etik Dışı Davranış Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1h} Etik Dışı Davranış Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1i} Etik Dışı Davranış Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1j} Teknoloji ve Değişime Direnmek Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1k} Teknoloji ve Değişime Direnmek Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1l} Teknoloji ve Değişime Direnmek Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1m} Astlara Karşı Duyarsızlık Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1n} Astlara Karşı Duyarsızlık Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1o} Astlara Karşı Duyarsızlık Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1p} Adam Kayırma Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1r} Adam Kayırma Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

H_{1s} Adam Kayırma Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler

Tablo 16. Yıkıcı Liderliğin Boyutlarının Örgütsel Sinizmin Boyutları Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	p	β	t	Durbin-Watson
Aşırı Otoriterlik	Bilişsel Sinizm	0,265	223,702	,000	0,515	0,546	1,631
Aşırı Otoriterlik	Duyuşsal Sinizm	0,250	206,906	,000	0,500	0,626	1,924
Aşırı Otoriterlik	Davranışsal Sinizm	0,158	116,365	,000	0,398	0,448	1,830
Liderlik için yetkin olmamak	Bilişsel Sinizm	0,272	232,150	,000	0,522	0,462	1,564
Liderlik için yetkin olmamak	Duyuşsal Sinizm	0,186	142,004	,000	0,432	0,451	1,878
Liderlik için yetkin olmamak	Davranışsal Sinizm	0,131	93,816	,000	0,363	0,341	1,764
Etik Dışı Davranış	Bilişsel Sinizm	0,146	106,096	,000	0,382	0,397	1,616
Etik Dışı Davranış	Duyuşsal Sinizm	0,209	163,562	,000	0,457	0,560	2,001
Etik Dışı Davranış	Davranışsal Sinizm	0,162	119,536	,000	0,402	0,443	1,855
Teknoloji ve Değişime Direnmek	Bilişsel Sinizm	0,143	103,180	,000	0,378	0,369	1,552
Teknoloji ve Değişime Direnmek	Duyuşsal Sinizm	0,197	152,539	,000	0,444	0,513	1,917
Teknoloji ve Değişime Direnmek	Davranışsal Sinizm	0,095	65,217	,000	0,309	0,320	1,839
Astlara Karşı Duyarsızlık	Bilişsel Sinizm	0,195	150,249	,000	0,442	0,442	1,594

Astlara Karşı Duyarsızlık	Duyuşsal Sinizm	0,189	144,666	,000	0,435	0,514	1,942
Astlara Karşı Duyarsızlık	Davranışsal Sinizm	0,156	114,423	,000	0,395	0,419	1,904
Adam Kayırma	Bilişsel Sinizm	0,285	247,251	,000	0,534	0,419	1,623
Adam Kayırma	Duyuşsal Sinizm	0,155	114,162	,000	0,394	0,366	1,850
Adam Kayırma	Davranışsal Sinizm	0,157	115,129	,000	0,396	0,330	1,797

Tablo 16 incelendiğinde yıkıcı liderliğin boyutlarının örgütsel sinizmin boyutları üzerindeki etkileri görülmektedir. R^2 değerleri incelendiğinde %13,1 ile %27,2 arasında değişen varyans açıklama oranları görülmektedir. β değerlerine de bakıldığı zaman ilişkilerin tamamının aynı yönlü olduğu görülmüş ve tüm alt hipotezler kabul edilmiştir ($p < 0,05$).

3.2.6.2. Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi

Hipotez 2: Yıkıcı liderlik örgütsel sapmayı anlamlı şekilde etkiler.

Tablo 17. Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	p	β	t	Durbin-Watson
Yıkıcı Liderlik	Örgütsel Sapma	0,184	140,185	,000	0,429	11,840	1,620

Yıkıcı liderliğin örgütsel sapma üzerindeki etkisine dair regresyon testi sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde yıkıcı liderlik örgütsel sapmanın toplam varyansının % 18.4’ünü açıklamaktadır. Hipotez 2 regresyon testi sonuçlarına göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir. β değerinin pozitif (+) olmasından dolayı yıkıcı liderlik arttıkça örgütsel sapma da artmaktadır. Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Hipotez 2 ölçeklerin boyutları açısından da regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Alt hipotezler ve alt hipotezlere ait regresyon testi sonuçları şu şekildedir:

H_{2a} Aşırı Otoriterlik Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2b} Aşırı Otoriterlik Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2c} Liderlik için yetkin olmamak Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2d} Liderlik için yetkin olmamak Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2e} Etik Dışı Davranış Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2f} Etik Dışı Davranış Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2g} Teknoloji ve Değişime Direnmek Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2h} Teknoloji ve Değişime Direnmek Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2i} Astlara Karşı Duyarsızlık Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2j} Astlara Karşı Duyarsızlık Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2k} Adam Kayırma Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

H_{2l} Adam Kayırma Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler

Tablo 18. Yıkıcı Liderliğin Boyutlarının Örgütsel Sapmanın Boyutları Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	p	β	t	Durbin-Watson
Aşırı Otoriterlik	Bireylerarası Sapma	0,170	127,197	,000	0,413	0,408	1,648
Aşırı Otoriterlik	Örgüte Yönelik Sapma	0,143	103,680	,000	0,379	0,378	1,705
Liderlik için yetkin olmamak	Bireylerarası Sapma	0,106	73,250	,000	0,325	0,269	1,539
Liderlik için yetkin olmamak	Örgüte Yönelik Sapma	0,064	42,466	,000	0,253	0,211	1,645
Etik Dışı Davranış	Bireylerarası Sapma	0,182	137,858	,000	0,427	0,413	1,668
Etik Dışı Davranış	Örgüte Yönelik Sapma	0,114	79,529	,000	0,337	0,330	1,737
Teknoloji ve Değişime Direnmek	Bireylerarası Sapma	0,117	82,536	,000	0,343	0,313	1,585
Teknoloji ve Değişime Direnmek	Örgüte Yönelik Sapma	0,070	46,756	,000	0,265	0,244	1,722
Astlara Karşı Duyarsızlık	Bireylerarası Sapma	0,154	113,011	,000	0,393	0,367	1,556
Astlara Karşı Duyarsızlık	Örgüte Yönelik Sapma	0,106	73,173	,000	0,325	0,306	1,666
Adam Kayırma	Bireylerarası Sapma	0,091	61,741	,000	0,301	0,221	1,562
Adam Kayırma	Örgüte Yönelik Sapma	0,051	33,478	,000	0,226	0,167	1,607

Tablo 18 incelendiğinde yıkıcı liderliğin boyutlarının örgütsel sapmanın boyutları üzerindeki etkileri görülmektedir. R² değerleri incelendiğinde %5,1 ile %18,2 arasında değişen varyans açıklama oranları görülmektedir. β değerlerine de bakıldığı zaman ilişkilerin tamamının aynı yönlü olduğu görülmüş ve hipotez 2'nin tüm alt hipotezleri kabul edilmiştir (p<0,05).

3.2.6.3. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi

Hipotez 3: Örgütsel sinizm örgütsel sapmayı anlamlı şekilde etkiler.

Tablo 19. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	p	β	t	Durbin-Watson
Örgütsel Sinizm	Örgütsel Sapma	0,173	129,836	,000	0,416	11,395	1,673

Örgütsel sinizmin örgütsel sapma üzerindeki etkisine dair regresyon testi sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir. Tabloya göre yıkıcı liderlik örgütsel sapmanın toplam varyansının %17,3’ünü açıklamaktadır. Hipotez 3 regresyon testi sonuçlarına göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir. β değerinin pozitif (+) olmasından dolayı örgütsel sinizm arttıkça örgütsel sapma da artmaktadır. Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Hipotez 3 ölçeklerin boyutları açısından da regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Alt hipotezler ve alt hipotezlere ait regresyon testi sonuçları şu şekildedir:

H_{3a} Bilişsel Boyut bireyler arası sapmayı anlamlı şekilde etkiler

H_{3a} Bilişsel Boyut örgüte yönelik sapmayı anlamlı şekilde etkiler

H_{3a} Duyuşsal Boyut bireyler arası sapmayı anlamlı şekilde etkiler

H_{3a} Duyuşsal Boyut örgüte yönelik sapmayı anlamlı şekilde etkiler

H_{3a} Davranışsal Boyut bireyler arası sapmayı anlamlı şekilde etkiler

H_{3a} Davranışsal Boyut örgüte yönelik sapmayı anlamlı şekilde etkiler

Tablo 20. Örgütsel Sinizmin Boyutlarının Örgütsel Sapmanın Boyutları Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	p	β	t	Durbin-Watson
Bilişsel Sinizm	Bireylerarası Sapma	0,114	79,468	,000	0,337	0,315	1,581
Duyuşsal Sinizm	Örgüte Yönelik Sapma	0,095	64,975	,000	0,308	0,290	1,656
Davranışsal Sinizm	Bireylerarası Sapma	0,135	96,766	,000	0,367	0,290	1,677
Bilişsel Sinizm	Örgüte Yönelik Sapma	0,116	81,116	,000	0,340	0,271	1,730
Duyuşsal Sinizm	Bireylerarası Sapma	0,091	61,909	,000	0,301	0,265	1,600
Davranışsal Sinizm	Örgüte Yönelik Sapma	0,081	54,876	,000	0,285	0,253	1,709

Tablo incelendiğinde örgütsel sinizmin boyutlarının örgütsel sapmanın boyutları üzerindeki etkileri görülmektedir. R² değerleri incelendiğinde %8,1 ile %13,5 arasında değişen değerlerle örgütsel sinizmin boyutlarının örgütsel sapma boyutları üzerinde açıklayıcı oldukları görülmektedir. β değerlerine bakıldığı zaman boyutlar arası ilişkilerin tamamının aynı yönlü olduğu görülmüş ve hipotez 3'ün tüm alt hipotezleri kabul edilmiştir (p<0,05).

3.2.7. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Hipotez 4: Yıkıcı liderliğin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.

Araştırma hipotezlerinden dördüncü hipotezi test etmek amacıyla R. M. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 21. Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi.

Model 1						
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	R ²	F	β	t	p
Yıkıcı Liderlik	Örgütsel Sinizm	0,368	360,705	0,606	18,992	0,000
Model 2						
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	β	t	p
Yıkıcı Liderlik	Örgütsel Sapma	0,184	140,185	0,429	11,840	0,000
Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	β	t	p
Örgütsel Sinizm	Örgütsel Sapma	0,173	129,836	0,416	11,395	0,000
Model 3						
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R ²	F	β	t	p
Yıkıcı Liderlik	Örgütsel Sapma	0,223	88,697	0,280	6,285	0,000
Örgütsel Sinizm				0,246	5,526	0,000

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında bağımlı değişkenin (yıkıcı liderlik) aracı değişken (örgütsel sinizm) üzerindeki

etkisi incelenmiş ve Model 1'in çıktıklarına bakıldığı zaman tek başına yıkıcı liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki değişimin %36,8'ini anlamlı şekilde açıkladığı görülmüştür ($p=0,000<0,05$)

Model 2 incelendiğinde ise bağımlı değişkenin (yıkıcı liderlik) bağımsız değişkene (örgütsel sapma) dair toplam varyansın %18,4'ünü tek başına anlamlı şekilde ($p=0,000<0,05$) açıklayabildiği; aracı değişken olan örgütsel sinizmin de tek başına bağımsız değişken örgütsel sapmadaki değişimin %17,4'ünü anlamlı şekilde ($p=0,000<0,05$) açıklayabildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aracılık etkisinin hesaplanacağı son aşamaya geçebilmek için ön şart olan Model 1 ve Model 2'deki bulgulara göre Model 3, bir başka ifade ile aracılık etkisi incelenebilir. Model 3'te örgütsel sapma değişkeninin %22,3'ünün yıkıcı liderlik ve örgütsel sinizm tarafından anlamlı şekilde açıklandığı söylenebilir ($p=0,000<0,05$). Buna ek olarak Model 2'de bağımsız değişkenin (yıkıcı liderlik) regresyon katsayısı olan Beta değerinin ($\beta=0,429$), Model 3'te aracı değişkenin katılması ile azaldığı ($\beta=0,280$) ancak tamamen ortadan kalkmadığı gözlemlenmiştir ($p=0,000<0,05$). Buradan hareketle aracılık etkisinden söz etmek mümkün olsa da aracılık etkisinin de anlamlılığını tespit etmek amacıyla Beta (β) değerlerindeki azalmanın anlamlılığının da test edilmesi gerekir. Bu anlamlılığı test etmek amacıyla Sobel Testi uygulanmıştır. Test Sonuçlarına göre $Z= 9,875$, Sobel standart hatası (Sobel's SE)= 0,025, $p= 0,000$ şeklinde hesaplanmıştır. Sobel testi sonuçlarına göre β değerlerinde azalma

miktarının da anlamlı olduğu sonucuna ulaşıldığı için anlamlı bir aracılık etkisinden söz etmek mümkündür (Sobel, 1982).

Ulaşılan bu sonuçlara göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin anlamlı bir etkisi var sonucuna ya da başka bir ifadeyle yıkıcı liderliğin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü vardır sonucuna ulaşılmıştır. Hipotez 4 tüm bu bulgular ışığında *kısmi aracılık etkisi* vardır olarak kabul edilmiştir.

3.2.8. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analizler

İki örneklem grubunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için *t*-testi kullanılmaktadır. T-testinin iki önemli varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birisi, popülasyonların normal dağılım gösterdiği; diğeri ise varyansların homojen olduğudur. Varyansların homojen olup olmadığını test etmek için Levene's testinden yararlanılmaktadır. Bu test sonucunun anlamlı çıkması durumunda ($p < 0.05$) varyansların homojen olduğu varsayımı reddedilmektedir. Levene's testinin sonucunun anlamlı olmadığı ($p > 0.05$) durumlarda ise varyansların eşit (homojen) dağıldığı kabul edilmektedir (Erdaş, 2010: 95).

İkiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılması gereken durumlarda uygun test Anova (Analysis of Variance) testidir (Altunışık vd., 2004: 182). Varyans analizi, tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki ya da daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın

belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir tekniktir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise çoklu karşılaştırma yapılması gerekir. Çoklu karşılaştırma ile gruplar ikişer ikişer karşılaştırılır ve farklılığın kaynağı tespit edilir. Çoklu karşılaştırmalarda Tukey ve Scheffe gibi testlerden yararlanılır (Kanbur, 2015: 138; Ural ve Kılıç, 2006: 213).

Farklılıkların incelenmesinde kullanılan One Way Anova testi için hesaplanan Leneve's testi (p) ya da (Sig.) değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu durumlarda varyansların homojen olduğu ve varyans analizinin temel varsayımlarının sağlandığı için analiz sonuçlarının sağlıklı olacağı söylenebilir. Daha açık bir ifade ile 0,05'ten büyük değerler anlamsız olarak yorumlanmaktadır. Anlamlı olarak hesaplanan değerlerde ise hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunun cevabı için ise Post Hoc testlerine başvurmak gereklidir (Kalaycı, 2009: 138). Bu araştırmada Post Hoc testlerinden olan Tukey testi ile hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Tukey testlerinin ayrıntıları ekler kısmında yer almaktadır. Tukey testlerinin sonuçları incelenirken de benzer şekilde 0,05'ten düşük değerlerin anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir. Eğer 0,05'ten büyük Sig değeri yoksa farklılaşmanın anlamsız olduğu ifade edilir (Kalaycı, 2009: 139).

3.2.8.1. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Yıkıcı Liderlik Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Hipotez 5: Çalışanların demografik özellikleri ile yıkıcı liderlik arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 5'i test etmek amacıyla t-testleri ve Anova testleri uygulanmıştır. Tablo 22'de bu testlerin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 22. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Yıkıcı Liderlik Arasındaki Farklılıkların Analizi

Cinsiyet	n	Ortalama	Ss	t	p
Erkek	223	2,38	0,80	1,386	0,166
Kadın	399	2,29	0,78		
Yaş	n	Ortalama	Ss	F	p
20'den Küçük	7	1,62	0,38	2,57	0,025
20-29 yaş	128	2,25	0,80		
30-39 yaş	259	2,31	0,76		
40-49 yaş	187	2,44	0,85		
50-59 yaş	37	2,30	0,51		
60 yaş ve üzeri	4	1,78	0,38		
Medeni Durum	n	Ortalama	Ss	t	p
Evli	434	2,31	0,78	0,359	0,720
Bekar	134	2,29	0,80		
Öğrenim Durumu	n	Ortalama	Ss	F	p
İlköğretim	5	2,13	0,73	1,882	0,096
Ortaöğretim	92	2,35	0,65		
Önlisans	160	2,29	0,81		
Lisans	278	2,30	0,81		
Yüksek Lisans	44	2,66	0,83		

Doktora	43	2,27	0,76		
Toplam Görev Süresi	n	Ortalama	Ss	F	p
1-5 yıl	77	2,06	0,76	3,387	0,005
6-10 yıl	122	2,33	0,74		
11-15 yıl	128	2,28	0,82		
16-20 yıl	153	2,46	0,82		
21-25 yıl	92	2,43	0,79		
26 yıl ve üzeri	50	2,21	0,61		
Pozisyon	n	Ortalama	Ss		
Hemşire	300	2,36	0,78	1,182	0,318
Sağlık Memuru	129	2,32	0,80		
Ebe	33	2,40	0,82		
Hekim	55	2,40	0,78		
Diğer	105	2,18	0,76		
Maaş	n	Ortalama	Ss	F	p
2000 TL'den düşük	9	1,90	0,74	0,956	0,444
2001-4000 TL	502	2,33	0,79		
4001-6000 TL	64	2,29	0,75		
6001-8000 TL	18	2,50	0,80		
8001 TL ve üzeri	29	2,41	0,78		

Çalışanların demografik özellikleri ile yıkıcı liderlik arasında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek üzere yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular göstermiştir ki yıkıcı liderlik ile cinsiyet değişkeni, medeni durum değişkeni, öğrenim durumu değişkeni, pozisyon değişkeni ve maaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar yoktur ($p= 0,166$, $p= 0,720$, $p= 0,096$, $p= 0,318$, $p= 0,444 > 0,05$).

Anlamli farklılıklar olabileceği gözlenen ($p= 0,025<0,05$) yaş değişkeni için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Tukey test sonuçlarına göre yaş grupları arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Benzer şekilde anlamlı olabileceği düşünölen toplam görev süresi değişkeni için de Tukey testi uygulanmış ve bazı gruplar arasında anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. 2,06 ortalama değere sahip 1-5 yıl arası çalışanların 16-20 yıl arası çalışanlardan daha düşük ortalamaya sahip oldukları (2,46) görölmektedir ($p= 0,003$). Ayrıca 1-5 yıl arası çalışanlar ile 2,43 ortalamaya sahip olan 21-25 yıl arası çalışanların da aralarındaki farklılıkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p= 0,025$).

3.2.8.2. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgötsel Sapma Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Hipotez 6: Çalışanların demografik özellikleri ile örgötsel sapma arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 6'yı test etmek amacıyla t-testleri ve Anova testleri uygulanmıştır. Tablo 23'de bu testlerin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 23. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sapma Arasındaki Farklılıkların Analizi

Cinsiyet	n	Ortalama	Ss	t	p
Erkek	223	2,36	0,81	1,404	0,161
Kadın	399	2,27	0,74		
Yaş	n	Ortalama	Ss	F	p
20'den Küçük	7	1,41	0,36	4,13	0,001
20-29 yaş	128	2,22	0,76		
30-39 yaş	259	2,31	0,76		
40-49 yaş	187	2,41	0,78		
50-59 yaş	37	2,12	0,47		
60 yaş ve üzeri	4	2,55	0,89		
Medeni Durum	n	Ortalama	Ss	t	p
Evli	434	2,26	0,76	-0,782	0,435
Bekar	134	2,29	0,80		
Öğrenim Durumu	n	Ortalama	Ss	F	p
İlköğretim	5	1,78	0,33	2,945	0,012
Ortaöğretim	92	2,48	0,72		
Önlisans	160	2,24	0,76		
Lisans	278	2,25	0,79		
Yüksek Lisans	44	2,57	0,76		
Doktora	43	2,27	0,73		
Toplam Görev Süresi	n	Ortalama	Ss	F	p
1-5 yıl	77	2,12	0,74	3,387	0,021
6-10 yıl	122	2,19	0,72		
11-15 yıl	128	2,37	0,82		
16-20 yıl	153	2,43	0,77		
21-25 yıl	92	2,36	0,78		
26 yıl ve üzeri	50	2,20	0,67		

Pozisyon	n	Ortalama	Ss	F	p
Hemşire	300	2,24	0,76	1,182	0,002
Sağlık Memuru	129	2,18	0,74		
Ebe	33	2,57	0,67		
Hekim	55	2,41	0,75		
Diğer	105	2,50	0,80		
Maaş	n	Ortalama	Ss	F	p
2000 TL'den düşük	9	1,69	0,61	0,956	0,048
2001-4000 TL	502	2,30	0,77		
4001-6000 TL	64	2,35	0,83		
6001-8000 TL	18	2,07	0,56		
8001 TL ve üzeri	29	2,54	0,64		

Örgütsel sapma düzeyleri ile demografik özellikler arasında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni ve medeni durum değişkeni ile örgütsel sapma düzeyi arasında anlamlı farklılıklara ulaşılmamıştır ($p=0,161$, $p=0,435>0,05$).

Yaş değişkeninde olabilecek anlamlı farkları tespit etmek için Tukey testi sonuçlarına bakmak gereklidir. Bu yüzden incelenen bulgular göstermiştir ki yaşı 20'den küçük olan çalışanların 1,41'lik ortalamaları ile 30-39 arası yaşta olan çalışanların 2,31'lik ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ($p=0,028<0,05$). Aynı şekilde 20 yaşından küçük katılımcılardan 40-49 yaş aralığındaki çalışanların 2,41'lik ortalamasının yüksek olmasının da anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,010<0,05$).

Öğrenim durumu ve toplam görev süresi değişkenleri için de Tukey testi ile gruplar arasında farklar olup olmadığına bakılmış ve gruplar arasında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

Pozisyon değişkeni için uygulanan Tukey testi sonuçları incelendiğinde ise diğer başlığında bir araya getirilen pozisyonlara sahip katılımcılarla hemşireler ve sağlık memurları arasında anlamlı sonuçlara ulaşılmasına rağmen gruplardan birisinin özelliklerinin dağınık olabileceğinden kapsam dışı bırakılması uygun görülmüştür.

Son olarak maaş değişkeni için de Tukey testi sonuçlarına bakılmış ve 2000 TL'den düşük maaş alanlar ve 8001 TL ve üzeri maaş alanlar arasında anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır ($p=0,047<0,05$). İki grubun ortalamaları sırasıyla 1,69 ve 2,54 olmakla beraber aradaki fark oldukça yüksektir.

3.2.8.3. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Hipotez 7: Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 7'yi test etmek amacıyla t-testleri ve Anova testleri uygulanmıştır. Tablo 24'de bu testlerin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 24. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki Farklılıkların Analizi

Cinsiyet	n	Ortalama	Ss	t	p
Erkek	223	2,75	0,81	-0,004	0,996
Kadın	399	2,75	0,81		
Yaş	n	Ortalama	Ss	F	p
20'den Küçük	7	1,75	0,70	3,41	0,005
20-29 yaş	128	2,86	0,86		
30-39 yaş	259	2,75	0,82		
40-49 yaş	187	2,78	0,78		
50-59 yaş	37	2,50	0,56		
60 yaş ve üzeri	4	1,94	0,31		
Medeni Durum	n	Ortalama	Ss	t	p
Evli	434	2,71	0,82	-1,179	0,239
Bekar	134	2,81	0,80		
Öğrenim Durumu	n	Ortalama	Ss	F	p
İlköğretim	5	1,84	0,58	3,276	0,006
Ortaöğretim	92	2,84	0,79		
Önlisans	160	2,78	0,83		
Lisans	278	2,67	0,82		
Yüksek Lisans	44	3,03	0,69		
Doktora	43	2,84	0,74		
Toplam Görev Süresi	n	Ortalama	Ss	F	p
1-5 yıl	77	2,68	0,87	3,756	0,002
6-10 yıl	122	2,81	0,85		
11-15 yıl	128	2,88	0,87		
16-20 yıl	153	2,81	0,75		
21-25 yıl	92	2,68	0,79		
26 yıl ve üzeri	50	2,34	0,55		

Pozisyon	n	Ortalama	Ss	F	p
Hemşire	300	2,84	0,81	3,735	0,005
Sağlık Memuru	129	2,63	0,84		
Ebe	33	2,60	0,91		
Hekim	55	2,94	0,71		
Diğer	105	2,59	0,75		
Maaş	n	Ortalama	Ss	F	p
2000 TL'den düşük	9	1,99	0,67	2,842	0,015
2001-4000 TL	502	2,74	0,82		
4001-6000 TL	64	2,73	0,76		
6001-8000 TL	18	3,06	0,70		
8001 TL ve üzeri	29	2,99	0,70		

Katılımcıların özellikleri ile örgütsel sinizm ortalamalarının farklılık analizlerine tabi tutulmasıyla cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile örgütsel sinizm arasındaki farklılıkların anlamsız oldukları sonucuna ulaşılmıştır ($p= 0,996$, $p= 0,239>0,05$).

Katılımcıların yaşları ile örgütsel sinizm düzeylerinin farklılıklarının anlamlı sonuçlar ($p= 0,005<0,05$) verebileceğinden Tukey testi yapılmış ve 20 yaşından küçük katılımcılarla 20-29, 30-39 ve 40-49 yaş aralıklarındaki katılımcıların ortalamalarının anlamlı olduğu görülmektedir ($p= 0,006$, $p= 0,016$, $p= 0,013<0,05$). 1,75 ortalama değere sahip 20 yaş ve altı grup ile 2,86 ortalamaya sahip 20-29 yaş grubu, 2,75 ortalamaya sahip 30-39 yaş grubu ve 2,78 ortalamaya sahip 40-49 yaş grubu arasındaki ortalama farklarının yüksekliği anlamlıdır.

Öğrenim durumlarına göre gruplar arasındaki farkları belirlemeye yönelik olarak yapılan Tukey testine göre ilköğretim ve yüksek lisans grupları arasındaki 1,84 – 3,03 ortalama farkları $p=0,024$ düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur ($p<0,05$).

Toplam görev sürelerine göre gruplar incelendiğinde ise 26 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların 2,34'lük ortalamalarının 2,81 ortalama değere sahip 6-10 yıl arası çalışan katılımcıların ortalamalarından düşük olması $p=0,007$ düzeyinde anlamlıdır ($p<0,05$). Yine 26 yıl ve üzeri toplam görev süresine sahip çalışanların 11-15 yıl arası çalışanlar (2,88) ve 16-20 yıl arası çalışanlar (2,81) ile aralarındaki farklılıkların da anlamlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,001$, $p=0,006 < 0,05$).

Pozisyon değişkeninin Tukey sonuçları incelendiğinde bir önceki değişkende olduğu gibi diğer başlığında toplanan farklı pozisyonlara sahip çalışanlar ile hemşireler arasındaki farklılıkların anlamlı olduğu gözlemlenmiş fakat grup farklı özellikler taşıyan pozisyonlardan oluştuğu için bu analiz göz ardı edilmiştir.

Kurumlarından aldıkları maaş değişkenine göre oluşturulan gruplar arasındaki farklılıkların incelendiği Tukey testi sonuçlarına göre 2001-4000 TL arası maaş alan personelin ortalamalarının 2,74 olduğu ve 2000 TL'den düşük maaş alan personel 1,99 olan ortalamasıyla aralarındaki yüksek farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,045 < 0,05$). 2000 TL'den düşük maaş alan personelin benzer şekilde 6001-8000 TL arası maaşa sahip personelle ve 8001 TL

ve üzeri maaş alan personelle aralarındaki ortalama farklarının da anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0,011$, $p= 0,016 < 0,05$).

3.2.9. Araştırma Bulgularının Tartışılması

Araştırma değişkenlerine dair analiz ve incelemelerden önce demografik analizler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ölçeklerin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiş ve değişkenler arasında karşılıklı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla hem ölçeklere hem de alt unsurlarına korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda $p<0,01$ düzeylerinde anlamlı, pozitif yönlü ve karşılıklı ilişkilere rastlanmıştır. Ayrıca boyutların korelasyon analizleri de incelenmiş ve değişkenlerin boyutlarının da yine $p<0,01$ düzeylerinde anlamlı, pozitif yönlü ve kuvvetli olabilecek ilişkiler içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin var olabileceği doğrultusunda edinilen izlenim ile araştırma değişkenlerinin hipotezlerinin test edilmesiyle çalışmaya devam edilmiştir.

Yedi ana hipotezden oluşan araştırma hipotezlerinin ilkinin test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yıkıcı liderliğin örgütsel sinizmi anlamlı şekilde etkileyeceğine dair kurulan bu hipotezin test sonuçlarına bakıldığında R^2 değeri 0,368 olarak bulunmuştur. β değerinin pozitif yönlü (+) olması iki değişkenin aynı yönlü olduğunu ifade etmektedir. Bu bilgilere göre yıkıcı liderlik örgütsel sinizmi anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilemektedir ve yıkıcı liderlikteki 1 birim değişiklik örgütsel sinizm üzerinde 0,368'lik

aynı yönde bir değişime yol açmaktadır. Daha açık bir ifadeyle yıkıcı liderlik davranışlarındaki artış örgütsel sinizmde de artışa, yıkıcı liderlik davranışlarındaki azalma da örgütsel sinizm tutumlarında azalmaya yol açmaktadır. Bu bağlamda hipotez 1 kabul edilmiştir.

Hipotez 1 ve alt hipotezleri dahilinde otokorelasyon olmadığı Durbin-Watson değerleri incelendiği zaman görülmektedir. Ayrıca birinci hipotezin tüm alt hipotezleri de 0,131 ile 0,272 arasında ve pozitif β değerleri ile anlamlı ve pozitif yönlü olarak kabul edilmiştir. Yani yıkıcı liderliğin her bir boyutu örgütsel sinizmin her bir boyutu üzerinde aynı yönlü bir etki yaratmaktadır. Yıkıcı liderliğin herhangi bir boyutundaki artış örgütsel sinizmin herhangi bir boyutunda da artışa yol açmaktadır.

Literatürdeki araştırmalar da göz önünde bulundurularak oluşturulan bu hipotez sonuçları Lee ve Moon (2011)'un ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada, çalışanların liderlik algılarının olumsuz yönde olmasının örgütsel sinizm tutumlarını arttıracığı belirtilmiş ve bu durum bu araştırmada da gözler önüne serilmiştir. Lider davranışlarındaki olumlu algıların örgütsel sinizmi azaltacağı ya da olumsuz bir kavram olan yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm tutumlarını da arttırdığı sonucu Atmaca (2014), Mete (2013), Nartgün ve Kalay (2014), Gövez (2013) ve Akan (2014)'ın çalışmaları ile de uyum teşkil etmektedir.

Hipotez 2'yi test etmek için de benzer şekilde regresyon analizi yapılmıştır. “Yıkıcı liderlik örgütsel sapmayı anlamlı şekilde etkiler” olarak öne sürülen bu hipotezin test sonuçlarına göre R^2 değeri 0,184

olarak hesaplanmıştır. β değeri de pozitif olarak hesaplanmış ve yıkıcı liderliğin örgütsel sapmayı anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yıkıcı liderliğin örgütsel sapmanın toplam varyansının %18,4'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Yıkıcı liderliğin ve örgütsel sapmanın tüm boyutları için de yapılan regresyon analizlerine göre yıkıcı liderliğin her bir alt boyutunun örgütsel sapmayı 0,051 ile 0,182 arasında seviyelerde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlarla yıkıcı liderliğin örgütsel sapmayı anlamlı şekilde etkilediği ve bu etkinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Bu bağlamda hipotez 2 ve hipotez 2'nin tüm alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Spesifik olarak yıkıcı liderlik ve örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamış olursa da liderliğe dair negatif algı ve düşüncelerin örgütsel sapmayı etkilediği sonuçları Appelbaum vd. (2005), Köse (2013), Peterson (2002)'in çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Yıkıcı liderliğin alt unsurlarından olan etik dışı davranış açısından bakıldığı zaman ise Gils vd. (2015)'nin çalışmalarına paralel sonuçlar elde edilmiştir. Etik davranışların örgütsel sapma üzerinde negatif etkili olması etik dışı davranışlar için de geçerli olduğu bu çalışma sonuçlarıyla ortaya konmuştur. Adaletsizlik algısının örgütsel sapma davranışlarına yol açtığı sonucuna ulaşan Burroughs (2001)'un çalışması da adam kayırma davranışlarının örgütsel sapmanın tüm boyutlarını çeşitli oranlarda etkilemesi sonucuna ulaşılmasıyla desteklenmiştir. Yıkıcı davranışların örgüte yönelik sapma davranışlarına yol açtığı

sonuçlarını ortaya koyan B. Schyns ve Schilling (2013)'in çalışmalarıyla uyumlu sonuçlar bu çalışmanın çıktılarına göre de desteklenmiştir.

Örgütsel sinizmin örgütsel sapmayı anlamlı şekilde etkileyeceği şeklinde kurulan nc hipotez de regresyon analizi ile test edilmiştir. Örgütsel sapmanın toplam varyansının %17,4'ünün örgütsel sinizmdeki değişimle açıklanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Tıpkı diğer hipotez testlerinde olduğu gibi β değerinin pozitif yönlü olması iki değişkenin aynı yönlü hareket ettiklerinin ispatıdır. Örgütsel sinizmin boyutlarının örgütsel sapmanın boyutlarına etkilerine bakıldığında ise R^2 değerlerinin 0,081 ile 0,135 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bunlara göre örgütsel sinizmin tüm alt unsurlarıyla örgütsel sapmayı ve tüm alt unsurlarını anlamlı ve olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Hipotez 3 ve hipotez 3'n tüm alt hipotezleri de bu sonuçlara dayanarak kabul edilmiştir.

Literatürde rgtsel sinizm ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiye dair rastlanan tek çalışma olan Shahzad ve Mahmood (2012)'un sonuçları ile bu çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar tam olarak örtüşmektedir. Örgütsel sinizm ve örgütsel sapma arasındaki kuvvetli ve pozitif yönlü olarak ulaşılan ilişkiler adı geçen çalışmayı destekler niteliktedir.

Araştırma hipotezlerinden dördüncüsü olan “Yıkıcı liderliğin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.” hipotezini test edebilmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi yapmak

için belli şartların sağlanması gereklidir. Araştırma hipotezlerinin ilk üç tanesi bu gereklilikleri karşılamaktadır. Bağımsız değişken olan yıkıcı liderliğin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H₂). Bağımsız değişken olan yıkıcı liderliğin aracı değişken olan örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H₁). Aracı değişken olan örgütsel sinizmin bağımlı değişken olan örgütsel sapma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H₃). Bu ön şartlar sağlanması dahilinde gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre yıkıcı liderliğin örgütsel sapma üzerindeki etkisindeki regresyon katsayısı olan β değerinin 0,429 iken örgütsel sinizm modele aracı değişken olarak eklendiğinde 0,280 seviyesine gerilediği tespit edilmiştir. Eğer regresyon katsayısı sıfıra düşmüş olsaydı tam aracılık etkisinden söz edilebilecekti ancak bu çalışmaya göre katsayıdaki düşüş kısmi aracılık şeklinde sonuçları ifade etmektedir. Kısmi aracılık iki değişken arasındaki ilişkinin tek aracısının modele eklenen değişken olmadığını göstermektedir. Tek aracı olmamakla beraber örgütsel sinizm yıkıcı liderlik ile örgütsel sapma arasında aracılık etkisine sahiptir. Bu sonuçlara göre hipotez dört *kısmi aracılık etkisi vardır* şeklinde kabul edilmiştir.

Araştırma değişkenlerinin tamamını ele alan bir çalışmaya rastlanmamış olmakla beraber Gkorezis vd. (2015)'in çalışmalarına paralel sonuçlar elde edilmiştir. İlgili çalışmada olumsuz şekilde algılanan bir liderlik tipi olan makyevelist liderliğin örgütsel sapma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecek bir kavram olan duygusal tükenmişlik üzerindeki etkilerinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi

olduğu sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Adı geçen çalışmayı destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Benzer şekilde algılanan yönetici desteğinin duygusal bağıllık üzerindeki etkilerine örgütsel sinizmin aracılığı olduğu sonuçlarını vurgulayan Neves (2012)'in çalışmalarını destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca bu tez çalışması kapsamında yapılmış olan nitel araştırmada elde edilen, değışkenler arası ilişkilerin var olabileceğı sonucu da (Çelebi ve Uysal, 2017) tezin bulgularıyla desteklenmiştir.

Araştırmanın beşinci hipotezi çalışanların demografik özellikleri ile yıkıcı liderlik arasında anlamlı farklılıklar olduğu üzerine kurulmuştur. Bu hipotezi test edebilmek amacıyla t testleri ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon ve maaş değışkenleri ile yıkıcı liderlik arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamasına rağmen yıkıcı liderliğin toplam görev süresine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Toplam çalışma süreleri 1 ile 5 yıl arasında olan çalışanlar ile 16-20 yıl ve 21-25 yıl arası çalışanlar yıkıcı liderlik algılarına göre farklılaşmaktadırlar.

Ulaşılan bu sonuçlar, Sezici (2016)'nin çalışmasında birçok değışkenle beraber toplam görev süresi ile yıkıcı liderlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucu ile de örtüşmektedir. Sezici (2016)'nin çalışması bu bağlamda desteklenmiştir. Diğer değışkenler ve yıkıcı liderlik davranışları arasındaki anlamlı farklılıklar (Akman, 2016;Sezici, 2016) ise bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Çalışanların örgütsel sapma davranışları ve demografik özellikleri arasındaki farklılıklar üzerine kurulan altıncı hipotezi test etmek için de t testleri ve ANOVA testleri gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sapmanın cinsiyet, eğitim düzeyi, pozisyon ve medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür. Yaşa göre farklılaşmalar 20 yaş ve altı katılımcılar ile 30-39 ve 40-49 yaş aralığı için anlamlı şekilde hesaplanmıştır. Örgütsel sapma davranışlarının maaş değişkenine göre farklılaşması ise 2000 TL altı ve 8000 TL ve üzeri gelir seviyelerinde anlamlı olarak hesaplanmıştır.

Yaş değişkeni açısından Liao (2004), Baghbanian ve Khammarnia (2013) ve Kwok (2005)'un çalışmalarına paralel sonuçlar elde edilerek bu çalışmalar desteklenmiştir.

Maaş ya da gelir düzeyi değişkeni açısından ise Liao (2004), Grasmick ve Kobayashi (2002)'nin çalışmaları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Akyüz (2016), İyigün (2011) ve Köse (2013)'ün çalışmalarına paralel sonuçlara ulaşılamamıştır.

Beş ve altıncı hipotezlere benzer şekilde örgütsel sinizmin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere t testleri ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Cinsiyet, medeni durum ve pozisyon değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılıklara rastlanmamıştır. 20 yaş altı katılımcılar ile diğer yaş gruplarının örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. 20 yaş altı katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel sinizm düzeyleri ilköğrenim ve yüksek lisans eğitim düzeylerine sahip katılımcılar açısından da anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Yüksek lisans düzeyinde eğitim alanların sinizm düzeyinin ilköğretim mezunlarına göre oldukça yüksek örgütsel sinizm tutumlarına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde Mirvis ve Kanter (1991)'in çalışmaları desteklenmiştir. Benzer şekilde sonuçlara ulaşan çalışmalar da desteklenmiştir (Berneth vd., 2007; Erdost vd., 2007; M. S. James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Eğitim düzeyi için elde edilen sonuçlar da Fero (2005), Güzeller ve Kalağan (2008), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Fındık ve Eryeşil (2012), Turan (2011), Helvacı ve Çetin (2012), Nartgün ve Kalay (2014)'ın çalışmalarının destekler niteliktedir.

Tablo 25. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
Hipotez 1: Yıkıcı liderlik örgütsel sinizmi anlamlı şekilde etkiler.	Kabul
H _{1a} Aşırı Otoriterlik Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1b} Aşırı Otoriterlik Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1c} Aşırı Otoriterlik Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1d} Liderlik için yetkin olmamak Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1e} Liderlik için yetkin olmamak Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1f} Liderlik için yetkin olmamak Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1g} Etik Dışı Davranış Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1h} Etik Dışı Davranış Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1i} Etik Dışı Davranış Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1j} Teknoloji ve Değişime Direnmek Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1k} Teknoloji ve Değişime Direnmek Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1l} Teknoloji ve Değişime Direnmek Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul

H _{1m} Astlara Karşı Duyarsızlık Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1n} Astlara Karşı Duyarsızlık Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1o} Astlara Karşı Duyarsızlık Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1p} Adam Kayırma Bilişsel Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1r} Adam Kayırma Duyuşsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{1s} Adam Kayırma Davranışsal Boyutu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
Hipotez 2: Yıkıcı liderlik örgütsel sapmayı anlamlı şekilde etkiler.	Kabul
H _{2a} Aşırı Otoriterlik Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2b} Aşırı Otoriterlik Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2c} Liderlik için yetkin olmamak Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2d} Liderlik için yetkin olmamak Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2e} Etik Dışı Davranış Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2f} Etik Dışı Davranış Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2g} Teknoloji ve Değişime Direnmek Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2h} Teknoloji ve Değişime Direnmek Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2i} Astlara Karşı Duyarsızlık Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2j} Astlara Karşı Duyarsızlık Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2k} Adam Kayırma Bireylerarası Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{2l} Adam Kayırma Örgüte Yönelik Sapma Boyutunu anlamlı şekilde etkiler	Kabul
Hipotez 3: Örgütsel sinizm örgütsel sapmayı anlamlı şekilde etkiler.	Kabul
H _{3a} Bilişsel Boyut bireyler arası sapmayı anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{3a} Bilişsel Boyut örgüte yönelik sapmayı anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{3a} Duyuşsal Boyut bireyler arası sapmayı anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{3a} Duyuşsal Boyut örgüte yönelik sapmayı anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{3a} Davranışsal Boyut bireyler arası sapmayı anlamlı şekilde etkiler	Kabul
H _{3a} Davranışsal Boyut örgüte yönelik sapmayı anlamlı şekilde etkiler	Kabul
Hipotez 4: Yıkıcı liderliğin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık
Hipotez 5: Çalışanların demografik özellikleri ile yıkıcı liderlik arasında anlamlı bir fark vardır.	Kısmi Kabul
Hipotez 6: Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sapma arasında anlamlı bir fark vardır.	Kısmi Kabul
Hipotez 7: Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir fark vardır.	Kısmi Kabul

SONUÇ

Sürekli bir şekilde değişim ve gelişim halinde olan çalışma hayatında insan kaynağına verilen önem her geçen gün artmaktadır. İnsanların işyerindeki tutum ve davranışları da bu doğrultuda işverenler ve örgüt yönetimleri tarafından özellikle izlenmektedir. Çalışanların işyerlerindeki her türlü algısı, tutumu ve davranışı kişisel ve çevresel sebeplere de dayandırılabilir. Ancak yöneticiler ve işverenler için bunlar örgütsel sebepler açısından önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde olumsuz sonuçlara neden olan örgütsel faktörler yönetimsel ya da örgüt çalışanlarından kaynaklanıyor olabilir. Bu çalışmada örgüt içerisinde olumsuz çıktılar yaratabilecek yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizmden oluşan bazı örgütsel faktörler ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

Öncelikle yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Üç değişkenin de karşılıklı olarak birbirleri ile ilişkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt içerisinde birçok olumsuz sonuç doğurabilecek olan yıkıcı liderlik davranışları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm tutumlarını güçlü bir şekilde pozitif yönlü olarak etkilediği görülmüştür. Yıkıcı liderlik davranışlarındaki artış örgütsel sinizm tutumlarında da artışa sebep olmaktadır.

Yıkıcı liderliğin boyutlarını oluşturan aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma unsurlarının örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal her bir alt unsurunu anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sapma üzerinde de anlamlı, pozitif yönlü ve kuvvetli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yıkıcı liderlik davranışlarındaki artış örgütsel sapma davranışlarında da benzer şekilde artışa sebep olmaktadır.

Yıkıcı liderliğin tüm alt unsurları da örgütsel sapmanın bireylerarası ve örgüte yönelik sapmadan oluşan boyutlarını ayrı ayrı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu etki aynı şekilde anlamlı ve pozitif yönlüdür.

Örgüt içerisinde istenmeyen ya da olumsuz çıktılara yola açabilecek bir diğer kavram olan örgütsel sinizmin de örgütsel sapma davranışı üzerinde kuvvetli ve pozitif yönlü etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm tutumlarındaki değişim örgütsel sapma davranışlarında da aynı yönlü değişime neden olmaktadır.

Bu tezin esas konusunu oluşturan yıkıcı liderliğin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü açısından bakıldığında ise aracılık rolünün olduğu ve bu aracılığın kısmi aracılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sapma davranışları üzerindeki tek aracısının örgütsel sinizm olmadığı

buna rağmen de bu etkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Daha açık bir ifadeyle örgütsel sapmaya yol açan yıkıcı liderlik davranışları ve örgütsel sinizm tutumlarının yanında bu araştırmanın konusu dışında yer alan farklı değişkenler de mevcuttur. Yıkıcı liderlik davranışları örgütsel sapma davranışlarını örgütsel sinizmin kısmi aracılığı ile etkilemekle beraber yıkıcı liderlik ve örgütsel sapma davranışları arasında farklı aracı değişkenlerin de olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yıkıcı liderlik davranışları; örgütsel sinizm tutumları olmasa bile başka değişkenler aracılığı ile örgütsel sapma davranışlarını etkileyecektir. Yukarıdaki bölümlerde de bahsedildiği gibi örgütsel sapma davranışlarının sonuçları ve yol açtığı mali kayıplar açısından düşünüldüğünde önemi her geçen gün artmaktadır. Bu tez çalışması kapsamında örgütsel sapma davranışlarına yol açtığı belirlenen yıkıcı liderlik davranışları ve örgütsel sinizm tutumlarının önlenmesi ya da asgari seviyeye indirilmesi örgütsel sapma davranışlarının önüne geçilebilmesini ya da azaltılabilmesini kolaylaştıracaktır. Yıkıcı liderlik davranışlarını ve örgütsel sinizm tutumlarını azaltılabileceği düşünülen faktörler tavsiyeler kısmında sıralanmıştır.

Yıkıcı liderlik algılarının çalışanların toplam çalışma sürelerine göre farklılaştığı görülmüştür. 5 yıldan daha az toplam çalışma süresine sahip çalışanların 15 yıldan daha fazla çalışanlara göre yıkıcı liderlik algıları daha düşüktür.

Örgütsel sinizm tutumlarının da yaş değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. 20 yaş ve altı çalışanların diğer yaş gruplarından daha sinik oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yıkıcı liderliği oluşturan 6 boyut arasında 4 tanesinde verilen cevapların birbirlerine yakın olduğu görülmüş fakat etik dışı davranış puanlarının ölçek ortalamasının bir hayli altında, adam kayırma puanlarının da ölçek ortalamasına göre oldukça yukarıda olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle sağlık sektöründe yönetici pozisyonundaki liderlerin etik dışı davranışlarda bulunmadığı söylenebilir. Buna karşılık diğer çalışanlar tarafından aynı yöneticilerin adam kayırma davranışları sergiledikleri düşünülmektedir.

Sağlık kurumlarında yıkıcı liderlik davranışlarının, örgütsel sapma davranışlarının ve örgütsel sinizm tutumlarının çok yüksek ya da çok düşük olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Yanıtlar bu değişkenler açısından sağlık kurumlarının orta düzeylerde olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın amacı yıkıcı liderlik davranışları, örgütsel sapma davranışları ve örgütsel sinizm tutumlarının sağlık sektöründe ne kadar var olduğunu tespit etmekten ziyade aralarındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir.

Sağlık kurumlarındaki yönetici pozisyonuna sahip lider davranışlarının örgütsel sapma davranışlarına ve örgütsel sinizm tutumlarına yol açması yoğun ve stresli bir iş hayatına sahip sağlık çalışanlarının yönetim tarafından etkilenebildiğini göstermektedir.

Farklı sektörlerdeki gibi üretim, araştırma-geliştirme veya satış gibi unsurlardan ziyade insan hayatı ve insan sağlığı gibi unsurlar sağlık çalışanlarının iş tanımları içinde yer aldığından dolayı yaptıkları iş bir kademe daha yorucu ve stresli hale gelebilmektedir. Yine diğer sektörlerle kıyaslandığı zaman personelin yaptığı işte yetkinlik sahibi olması, daha doğru bir ifadeyle gelişim ve öğrenmeye açık da olsalar ne yapacaklarını bilmeleri, üzerlerindeki yöneticinin işini zorlaştırmaktadır. Burada yönetici pozisyonundaki lider sağlık çalışanlarına neyi nasıl yapacaklarını öğretmeye ya da anlatmaya soyunduğu zaman sağlık personeli açısından çeşitli sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Sağlık sektörü açısından bakıldığında örgütsel sapma ile ilgili çok fazla çalışma söz konusu değildir (Chullen ve Diğ., 2010; Estes, 2013; Kobbs ve Arvey, 1993; Wolff, 2009; Wolff ve Diğ., 2010). Özellikle Türkiye’de bu konuda yapılmış az sayıda çalışma (İyigün ve Çetin, 2012; Tütüncü ve Diğ., 2008) söz konusu olduğundan daha önceki çalışmalarla kıyaslama noktasında eksiklikler yaşanmıştır.

Ulaşılan sonuçlar dahilinde örgüt yönetimleri ve yöneticiler için şu tavsiyeler verilebilir:

- Sağlık yöneticilerine, süreçleri ve kurum değerlerini netleştirerek çalışanlara bağlanabilecekleri ve inanabilecekleri misyon ve vizyon yaratmaları, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olabilecek bir liderlik tarzını benimsemeleri, çalışanlara bilgi, beceri ve

yetenekleri ile doğru orantılı iş, yetki ve sorumluluk vermeleri önerilmektedir.

- Yönetici pozisyonundaki lider davranışları örgüt içerisinde çeşitli olumsuz çıktılara yol açabileceğinden dolayı izlenmeli hatta astlar tarafından yöneticileri için değerlendirmeler yapılması istenerek önlemler alınmalıdır.
- Sağlık yöneticileri, sağlık personeline işini öğretmekten ziyade kurumun işleyişi ile ilgilenmelidir.
- Özellikle liderlerin astlarına karşı duyarlı davranışlarda bulunarak onların gelişim ve değişimine katkıda bulunmaya çalışmaları gereklidir. Bundan kaçınan liderlerin örgüt ve astlar üzerindeki etkileri olumsuz olacağından yönetici pozisyonundaki liderler tarafından özverileri davranışlar sergilenmelidir.
- Kamuya bağlı sağlık kurumlarında liderler tarafından adam kayırma davranışları sergilenebileceği algısından dolayı örgüt içi şeffaflık sağlamaya yönelik çalışmalarla bu algılar yıkılabilir. Lider tarafından bu algılar tüm çalışanlara eşit davranmaya çalışarak da yıkılabilir.
- Çalışanların örgütleriyle ya da liderleriyle sorunlar yaşamamak adına sinik davranışlar sergileyebileceklerinden yola çıkarak tüm örgüt üyelerinin örgüt içinde daha katılımcı olmalarına dair teşvikler arttırılabilir.

- Örgütler içerisinde söylenenler ile yapılanlar arasında fark olmamasına dair çalışmalar arttırılabilir. Eğer istenmeyen farklılıklar varsa bunlar tüm örgüt üyelerine sebepleriyle anlatılabilir.
- Hem örgüt üyelerinin hem de liderin çıkarıcı ve dürüstlükten yoksun davranışlarda bulunmaması adına örgüt içindeki adalet algılamaları takip edilerek, eğer varsa sorunları çözmeye dair adımlar atılabilir.
- Özellikle yükselmeye dair kriterler herkes için eşit halde değilse eşitlenebilir, eşitse de bununla ilgili bilgilendirici ve inandırıcı çalışmalar yapılabilir.
- Bireylerin çalışma arkadaşlarına karşı davranışları alt yönetimler tarafından gözlenerek altında yatan sebepler araştırılabilir. Eğer bunlar örgütten ya da liderden kaynaklanıyorsa önlemler alınabilir.

Çalışanlar hayatlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmektedirler. Bu sebeple çalışanların iş hayatında mutlu, huzurlu ve örgütleri için verimli olmaları onların hem iş hayatlarının tamamına hem de sosyal hayatlarına yansiyacaktır. Bu sebeple çalışanların olumlu duygu ve düşüncelere sahip olmaları sağlanmalıdır. Özellikle sağlık kurumları açısından düşünüldüğünde işyerinde olumlu duygu ve düşüncelere sahip olan bir sağlık çalışanı müşterisi olan hastalara güler yüzlü ve mutlu davranışlar sergileyecek ve aynı yansıma onlar için de geçerli olacaktır. İş yerinden mutlu ayrılan sağlık çalışanları sosyal ortamlarında da bu şekilde davranışlar sergileyecek ve iş yerine

tekrar böyle dönecektir. Aynı durum tüm sosyal hayat için de geçerli olacaktır. Olumlu duygu ve düşüncelere sahip bir şekilde sağlık hizmetinden faydalanan hasta ya da hasta yakınları da aynı yansımayı sosyal hayatlarında devam ettireceklerdir.

Yoğun bir tempoda görev yapan sağlık çalışanlarının iş yerinde yaşadığı olumlu duygu ve düşünceler özellikle yönetimlere bağlıdır. Yönetim kademeleri ve yönetici pozisyonundaki liderler sağlık çalışanlarını sadece bir “mıh” olarak görmeyip bu çerçevede hareket ettiklerinde belki de bütün dünya için çok küçük bir adımla değişim ve gelişimi başlatmış olacaklardır. Unutmamalı ki; bir mıh bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir insanı, bir insan bir toplumu kurtarabilir.

Daha sonra yapılacak olan akademik çalışmalar için de şu şekilde öneriler verilebilir:

- Bu çalışmadan önce araştırma değişkenlerini sağlık kurumlarında inceleyen bir çalışmaya rastlanılmadığı için yaşanan zorlukları yaşamamak adına yıkıcı liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel sapma kavramlarının aralarındaki ilişki farklı büyüklüklerdeki örgütler, sektörler ve meslek grupları üzerinde de incelenebilir.
- Ayrıca farklı sektör ve meslek gruplarına dair karşılaştırmalı analizlerin de yarar sağlayabileceği düşünülmektedir.
- Alan araştırmalarının büyük kısmında yer alan kısıtlardan olan örneklem üzerinde çalışmak bu araştırma

için de geçerlidir. Farklı şehir ya da bölgelerde yapılacak araştırmalar ve karşılaştırmaların da faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Bu çalışmanın kamuya bağlı hastanelerde yapılmış olması kısıtlılığı açısından düşünüldüğünde özel sağlık kurumlarında çalışanlar üzerinde de aynı değişkenlerin incelenmesi ve karşılaştırılması faydalı olacaktır.
- Bu tezin esas konusunu oluşturan yıkıcı liderlik davranışları ile örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkide örgütsel sinizm tutumlarının aracılık rolü; kısmi aracılık olarak ulaşıldığı için daha sonraki çalışmalar yıkıcı liderlik davranışları ile örgütsel sapma davranışları arasındaki diğer aracı değişkenleri de araştırabilirler.

Sonuç olarak, örgütlerde olumsuz sonuçlara sebep olan tutum ve davranışların varlığı, örgütlerin hayatlarını verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için, örgüt yönetimleri ya da işverenler tarafından istenmemektedir. Bu araştırma ile yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm tutumlarına ve örgütsel sapma davranışlarına, örgütsel sinizm tutumlarının da örgütsel sapma davranışlarına yol açtığı ortaya konmuştur. Ayrıca yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm tutumlarının kısmi aracılığı ile örgütsel sapma davranışlarını etkilediği gözler önüne serilmiştir. Olumsuz tutum ve davranışlara yol açabilecek yönetimsel davranışların önüne geçilmeli ve bunların doğrudan ya da dolaylı sonuçlarından hem örgütler hem de örgüt üyeleri korunmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269.
- Aiken, M., ve Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 497-507.
- Akan, D., Bektaş, F., Yıldırım, İ. (2014). Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *NWSA-Education Sciences*, 9(1), 48-56.
- Akıncı, F. S. (2002). Kriminoloji. *Beta Yayınları, İstanbul*.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Akman, G. (2013). *Sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans), İstanbul Üniversitesi.
- Akman, Y. (2016). Yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627-653.
- Akyüz, M. (2016). *Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisinde Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*. (Doktora), Gazi Osman Paşa, Tokat.
- Altıntaş, Ö. (2009). *Duyusal zeka elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi: İsparta ili ilköğretim*

okullarında bir uygulama [The effect of emotional intelligence on leadership styles and organizational results: an application in the primary schools of Isparta province]. (Doctoral dissertation), Gebze Yüksek Teknoloji Institute, Gebze, Turkey).

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations*, 49(11), 1395-1418.

Andersson, L. M., ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.

Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(4), 43-55.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.

Asunakutlu, T., ve Umut, A. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2).

Atmaca, T. (2014). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*

- Avcı, N. (2008). *Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi*. DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, İ. P. (2014). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baghbanian, A., ve Khammarnia, M. (2013). Evaluation of Workplace Deviant Behavior in Imam-Ali Hospital's Staff: 2012 A Short Report. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 12(5), 399-408.
- Balay, R., Kaya, A., Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*: Pegem A Yayıncılık.
- Banerji, P., ve Krishnan, V. R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: An empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 405-413.
- Baron, R. A., ve Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161-173.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M., ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.

- Bateman, T. S., Sakano, T., Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Bekiş, T. (2013). *İş Yeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora), Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Benjamin, L., ve Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230.
- Bennett, R. J., ve Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Bennett, R. J., ve Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research.
- Bennis, W. (1991). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *The Antioch Review*, 49(1), 22-28.
- Berman, E. M. (1997). Dealing with Cynical Citizens *Public Administration Review* 105-112.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Berry, C. M., Ones, D. S., Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 410.

- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. *New York: J Wiley & Sons*, 352.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 733-753.
- Brandes, P., ve Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. *Employee health, coping and methodologies*, 233-266.
- Brandes, P. M. (1998). Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Burns, J. M. (1978). Leadership, 1978. *New Yorker: Harper & Row*.
- Burroughs, S. M. (2001). *The role of dispositional aggressiveness and organizational injustice on deviant workplace behavior*. ProQuest Information & Learning.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*: Wiley.
- Cartwright, S., ve Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cevizci, A. (1999). *Paradigma felsefe sözlüğü*: Paradigma Yayınları.
- Chen, J.-C., ve Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280-288.

- Comrey, A. L., ve Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis: Psychology Press.*
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics, 19(2)*, 44-55.
- Couper, I. D. (2007). The impotence of being important–reflections on leadership. *The Annals of Family Medicine, 5(3)*, 261-262.
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management, 31(6)*, 874-900.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler: Seçkin Yayıncılık.*
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çelebi, F. (2017). Turizm Sektöründe Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. *Researcher: Social Sciences Studies, 5(3)*, 85-99. doi:Doi Number : <http://dx.doi.org/10.18301/rss.314>
- Çelebi, F., ve Uysal, G. (2017). *Yönetici Pozisyonundaki Lider Davranışları ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişki.* Paper presented at the 1. Uluslararası Multidisipliner Çalışmalar ve Yenilikçi Teknolojiler Sempozyumu. Gaziosmanpaşa University Tokat / Turkey November 2-4, 2017, Tokat, Türkiye.
- Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çüçen, A. (2000). *Felsefeye Giriş,(3. Basım).* Bursa: Asa Kitabevi.

- Davis, W. D., ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The leadership quarterly*, 15(4), 439-465.
- De Fruyt, F., De Clercq, B. J., Miller, J., Rolland, J. P., Jung, S. C., Taris, R., . . . Van Hiel, A. (2009). Assessing personality at risk in personnel selection and development. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, 23(1), 51-69.
- de Lara, P. Z. M., Tacoronte, D. V., Ting-Ding, J. M. (2007). *Procedural justice and workplace deviance: The mediating role of perceived normative conflict in work groups*. Paper presented at the Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM.
- Dean, J. J. W. (1995). Cynicism in organizations. *École de Paris du management*. Retrieved December, 4, 2004.
- Dean, J. J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Maastricht, A.B.D. .
- Demir, M. (2009). *Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi*. DEÜ Sosyol Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, M., ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırhama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 21(1).
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda davranış*: İÜ İktisat Fakültesi.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*

Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. (Doktora), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, Kocaeli.

- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Dunlop, P. D., ve Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 67-80.
- Eaton, J. A. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism. *Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.*
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.*
- Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Ekmekçi, M. (2014). *Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Ercan, İ., ve İsmet, K. (2004). Ölçeklerde güvenirlilik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon: Nobel Yayın Dağıtım.*
- Erdaş, K. (2010). Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*

- Erdoğan, K. (2011). *Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı - Bir Uygulama*. (Doktora), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya*, 514-524.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergeneli, A. (1992). Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi İle İlişkilendirilmesi. *Gazi Üniversitesi, SBE*.
- Erwin, D. (2009). Changing organizational performance: Examining the change process. *Hospital Topics*, 87(3), 28-40.
- Evans, W. R., Goodman, J. M., Davis, W. D. (2010). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24(1), 79-97.
- Fero, H. (2005). Flow and Cynicism in the Workplace (Dissertation of Doctor of Philosophy). *Claremont Graduate University, Claremont, California*.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Fındık, M., ve Eryeşil, K. (2012). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Paper presented at the International Iron & Steel Symposium, Karabük.
- Fox, S., ve Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 915-931.

- Galperin, B. L. (2003). Can workplace deviance be constructive? *Misbehaviour and dysfunctional attitudes in organizations* (pp. 154-170): Springer.
- Galperin, H. (2005). Wireless networks and rural development: opportunities for Latin America. *Information Technologies & International Development*, 2(3), pp. 47-56.
- Gils, S. v., Quaquebeke, N. v., Knippenberg, D. v., Dijke, M. v., De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.
- Gkorezis, P., Petridou, E., Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: organizational cynicism as a mediator. *Europe's journal of psychology*, 11(4), 619.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40(3), 235-241.
- Gökberk, M. (1999). Felsefe Tarihi, 17. *Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 435s.*
- Gökçe, B. (2012). *Toplumsal bilimlerde araştırma: Savaş Kitap ve Yayınevi.*
- Görmen, M. (2012). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki -Bir Uygulama-* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Grasmick, H. G., ve Kobayashi, E. (2002). Workplace deviance in Japan: Applying an extended model of deterrence. *Deviant Behavior*, 23(1), 21-43.

- Griffith, J. R., Alexander, J. A., Jelinek, R. C., Foster, D. A., Mecklenburg, G. A. (2006). Is anybody managing the store? National trends in hospital performance. *Journal of Healthcare Management*, 51(6), 392.
- Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral transformational leadership: An approach for fostering ethical conduct in public service organizations. *Administration & Society*, 31(2), 247-260.
- Gruys, M. L., ve Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., Billings, S. D. (1992). A Study of Cynicism, Personality, and Work Values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37-48.
- Gül, H. (2003). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H., ve Çelebi, F. (2014). “Hükümet Kadın” Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 147-154.
- Gündüz, Y., ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1).
- Güzeller, C., ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 87-94.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6): Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hançerlioğlu, O. (1993). *Dünya inançları sözlüğü: Dinler-mezhepler-tarikatler-efsaneler*: Remzi Kitabevi.

- Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce tarihi: Remzi Kitabevi*.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel Sinizm, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. *Pegem Akademi, Ankara*, 383-397.
- 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.
- Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campbell, W. K., Kennedy, C. L., LoPilato, A. C. (2013). Leader narcissism and ethical context: Effects on ethical leadership and leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 25-37.
- Hogan, R., ve Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 40-51.
- Hollinger, R., ve Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations*, 9(1), 97-114.
- Huse, E. F., ve Bowditch, J. L. (1977). *Behavior in Organization: a system approach: Boston.: Addison Wesley*.
- Illies, J. J., ve Reiter-Palmon, R. (2008). Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 251-272.
- Ince, M., ve Turan, S. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public

institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37(37), 104-121.

- İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*: Beta Yayıncılık.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı-büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- İyigün, N. (2011). *Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul
- James, L. R., ve LeBreton, J. M. (2010). Assessing aggression using conditional reasoning. *Current Directions in Psychological Science*, 19(1), 30-35.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. Florida State University.
- Johan Hauge, L., Skogstad, A., Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Jóhannsdóttir, H. L., ve Ólafsson, R. F. (2004). Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 319-333.
- 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.

- Judge, T. A., ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Judge, T. A., Scott, B. A., İlies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.*
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Vol. 4. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanbur, E. (2015). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tokat.*
- Kanter, D. L., ve Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*: Jossey-Bass.
- Kanter, D. L., ve Mirvis, P. H. (1991). Cynicism: The new American malaise.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*: Harvard Business Press.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*: Harvard Business School Press Boston.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of work stress*, 89-112.

- Kidwell Jr, R. E., ve Kochanowski, S. M. (2005). The morality of employee theft: Teaching about ethics and deviant behavior in the workplace. *Journal of management education*, 29(1), 135-152.
- Kidwell, R., ve Martin, C. L. (2005). The prevalence (and ambiguity) of deviant behavior at work. *Managing organizational deviance*, 1-21.
- Kıyıkçı, M. (2016). *Yıkıcı Liderlik Algısı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Koçak, S., ve Kirazcı, S. (1997). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 2, 300-305.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, C. (2011). Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Köklü, N. (1995). Tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81-93.
- Köse, S. G. (2013). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma ve startejik liderlik arasındaki ilişki üzerine algıları: İzmir ili örneği*. DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Kwok, C. K., Au, W. T., Ho, J. M. (2005). Normative controls and self-reported counterproductive behaviors in the workplace in China. *Applied Psychology*, 54(4), 456-475.

- Lawrence, T. B., ve Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin': Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
- Lee, C.-H., ve Moon, J. (2011). Effects of officers' cynicism and their perception of managerial leadership on COP activities among South Korean police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(1), 31-48.
- Liao, H., Joshi, A., Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57(4), 969-1000.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*: Oxford University Press, USA.
- Lunenburg, F. (2011). C.(2011). Expectancy Theory of motivation: Motivating by altering Expectations. *International Journal of Management, Business, And Administration*, 15 (1).
- Luthans, F. (1989). *Organizational behavior*: McGraw-Hill Book Company.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Mabey, C., ve Lees, T. F. (2007). *Management and leadership development*: Sage.
- Mantere, S., ve Martinsuo, M. (2001). *Adopting and questioning strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent*. Paper presented at the 17th EGOS-European Group for Organisation Studies Colloquium.

- Marcus, B., ve Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647.
- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Metzger, M. D. (2004). *A Qualitative inquiry into the formation of beliefs in a police organization*. George Washington University.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tibbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi.
- Mirvis, P. H., ve Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Mishra, A. K., ve Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of management Review*, 23(3), 567-588.
- Mishra, M., ve Pandey, S. (2014). A theoretical model on the determinants of workplace deviance among employees in the public service organizations of India. *International Journal of Business Behavior* 2(3).
- Morrison, E. W., ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Moss, S. A., Dowling, N., Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 162-176.

- Nakip, M. (2003). Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Ankara: Seçkin Yayıncılık. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Nakip, M. (2013). Pazarlamada Araştırma Teknikleri. *Seçkin Yayıncılık, Ankara, 3*.
- Nartgün, Ş. S., ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Literature and History of Turkish or Turkic, 9(2)*, 1361-1376.
- Nartgün, Ş. S., ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri (Teachers' Perceptions on Organizational Cynicism and Organizational Silence)... doi number: 10.14686/201321980. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2)*, 47-67.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. Maastricht University.
- Naus, F., van Iterson, A., Roe, R. A. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16(2)*, 195-219.
- Navia, L. E. (1996). *Classical cynicism: a critical study* (Vol. 58): Greenwood Publishing Group.
- Nebeker, D. M., ve Moy, M. C. (1976). *Work performance: A new approach to expectancy theory predictions*. Retrieved from
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly, 23(5)*, 965-976.
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1967). *Psychometric theory* (Vol. 226): McGraw-Hill New York.

- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work*, 39(3), 267-281.
- O'Brein, A. T., Alexander, H. S., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., Reynolds, K. J. (2004). Cynicism and Disengagement among Devalued Employee Groups: The Need to ASPIRe. *Career Development International* 9(1), 28-44.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management review*, 21(1), 225-253.
- Owens, J. (1979). The uses of leadership theory. *IEEE Engineering Management Review*, 7(2), 102-108.
- Öncer, A. Z. (2009). *An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork*. Paper presented at the EABR & TLC Conference Proceedings, Prag, Çek Cumhuriyeti.
- Özalp, İ., Eren, G., Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1-2), 161-205.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programları İle İstatiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Anlizler) SPSS-MINITAB 1*: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2).
- Özgener, Ş., Öğüt, A., 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.

- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye dergisi*, 161, 215-230.
- Özkalp, E., ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 149, Eskişehir.*
- Özler, D. E., Atalay, C. G., Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2).
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Parks, C. D. (2004). Group norms. *Encyclopedia of leadership*, 627-630.
- Paul, J., Costley, D. L., Howell, J. P., Dorfman, P. W. (2002). The mutability of charisma in leadership research. *Management Decision*, 40(2), 192-200.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J.-E., Verkasalo, M., Leikas, S., Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of business and psychology*, 17(1), 47-61.
- Pitre, L. J. (2004). *Organizational cynicism at the united states naval academy: an exploratory study*. Monterey, California. Naval Postgraduate School.
- Popper, M., ve Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic and transformational leadership: Conditions conducive to their predominance. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 3-7.

- Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management perspectives*, 11(1), 48-59.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structures, Designs, And Applications*, 3/e: Pearson Education India.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2008). Essentials of Organizational Behavior.(2008). *New Jersey: Prentice Hall. ISBN, 10, 0136124011.*
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., ve Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 1.
- Rosenthal, S. A., ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., 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), 680-688.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. V. (1998). *Örgütsel psikoloji: Alfa Basım Yayım Dağıtım.*
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11.

- Sarıbay, A. Y. (1998). *Siyaset, demokrasi ve kimlik: Asa Kitabevi*.
- Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students, 5/e: Pearson Education India*.
- Saylı, H., ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel etik ve yönetmel etiğın oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*.
- Schyns, B., ve Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Schyns, P., Koop, C., Rijkhoff, S. A. (2008). *Cynical citizens: Measurement, characteristics and consequences of political cynicism in the Netherlands*. Paper presented at the 66th Annual Conference of Midwest Political Science Association, April.
- Seçgin, Y. (2014). *Kontrol odağının örgütsel bağıllık üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü: Ankara il merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(47).
- Shahzad, A., ve Mahmood, Z. (2012). The mediating-moderating model of organizational cynicism and workplace deviant behavior: Evidence from banking sector in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 580-588.
- Shaw, J. B., Erickson, A., Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of

destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590.

Shell, D. F., Colvin, C., Bruning, R. H. (1995). Self-efficacy, attribution, and outcome expectancy mechanisms in reading and writing achievement: Grade-level and achievement-level differences. *Journal of Educational Psychology*, 87(3), 386.

Sipahi, B. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*: Beta.

Snyder, N. H., ve Graves, M. (1994). *Leadership and vision*: Elsevier.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.

Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler: Öfke-Saldırganlık Ve Romantik İlişkiler. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(1).

Spector, P. E., ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.

Stern, D., Stone III, J. R., Hopkins, C., McMillion, M. (1990). Quality of students' work experience and orientation toward work. *Youth & Society*, 22(2), 263-282.

Şahin, A. (2011). Değişim yönetimi ve yenilikçilik [Change management and innovation]. *İşletmecilikte güncel konular*, 305-330.

Şerif, Ş. M. (1993). *İşletme Yönetimi*. Konya.

Tabak, A. (2001). Tarihsel gelişimi içerisinde liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2002.

- Takış, T. (1998). Etik. *Doğu Batı Düşünce Dergisi, Yıl, 1, 7-8.*
- Tannenbaum, R., ve Massarik, F. (1957). Leadership: A frame of reference. *Management Science, 4(1), 1-19.*
- Taşkiran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi, 17(2).*
- TDK. (2017). Büyük Türkçe Sözlük.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(14).*
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal, 43(2), 178-190.*
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management, 33(3), 261-289.*
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty, 21.*
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A., Williams, C. A. (2000). *Organizational change: An assessment of trust and cynicism.* Retrieved from
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T., Sawyer, K. B. (2011). Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership. *Journal of business ethics, 100(4), 647-672.*

- Tokgöz, N., ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Torun, Y. (2016). Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Tracey, J. B., ve Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman İli kamu kurumlarında bir uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Turner, J. H., ve Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi: SPSS 10.0-12.0 for windows: Detay yayıncılık.*
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Ünal, M. (2012). *21. Yüzyılda değişim, yönetim ve liderlik: Beta.*

- Valentine, S., ve Elias, R. Z. (2005). Perceived corporate ethical values and individual cynicism of working students. *Psychological reports*, 97(3), 932-934.
- Van de Vliert, E., ve Einarsen, S. (2008). Cultural construals of destructive versus constructive leadership in major world niches. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 275-295.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vardi, Y., ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2), 151-165.
- Vice, S. (2011). Cynicism and morality. *Ethical Theory and Moral Practice*, 14(2), 169-184.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (1994). *Organizational Cynicism: An Initial Study*. Paper presented at the Academy of management proceedings.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Weber, A. (1998). *Felsefe tarihi* (H. V. Eralp, Trans.): İstanbul Üniversitesi.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., 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.
- Yazicioglu, Y., ve Erdogan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. *Ankara: Detay Yayıncılık*, 49-50.

Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*: Nobel Yayın Dağıtım.



978-625-7029-99-5

