



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**LİDERLİK İLE ÇEŞİTLİ ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ TÜRLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yeter Sonay YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAHRAMANMARAŞ

MAYIS - 2018



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

LİDERLİK İLE ÇEŞİTLİ ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TÜRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

**DANIŞMAN : Prof. Dr. İsmail BAKAN
JÜRİ : Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY
JÜRİ : Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN**

Yeter Sonay YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAHRAMANMARAŞ

MAYIS - 2018

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

LİDERLİK İLE ÇEŞİTLİ ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
TÜRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

Yeter Sonay YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :

Bu Tez/ 05 / 2018 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından

Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail BAKAN
BAŞKAN

Prof. Dr. H. Mustafa Paksoy
ÜYE

Doç Dr. Burcu ERŞAHAN
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Abdullah SOYSAL
Enstitü Müdürü

Bu çalışma Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir.
Proje No: 2017/7-173 YLS

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LİDERLİK İLE ÇEŞİTLİ ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ TÜRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yeter Sonay YILMAZ

Danışman : Prof. Dr. İsmail BAKAN
Yıl : 2018, **Sayfa:** VIII+98
Jüri : Prof. Dr. İsmail BAKAN (Başkan)
: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY (Üye)
: Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN (Üye)

Bu araştırmada; hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve toksik liderlik ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 yıldızlı otellerde yönetici ve çalışanlardan tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilen 200 çalışana uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS statistics adlı program ile analiz edilerek, değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri yapılmış, korelasyon ve regresyon testleri ile önermeler arasındaki ilişki düzeyi ve yönü belirlenmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, hizmetkar liderlik ve etik liderlik ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif, örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise hizmetkâr liderlik ve etik liderliğin bireylerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algılarının artmasında, örgütsel sinizm algısının azalmasında etkili olduğu görülmüştür. Toksik liderlik ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif, örgütsel sinizm arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre, toksik liderliğin bireylerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algılarının azalmasında, örgütsel sinizm algılarının artmasında etkili olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, işletmelerdeki lider tiplerinin bireylerin örgüte yönelik algıları üzerinde önemli düzeylerde etkili olduğunu göstermiştir. Kurumlar tarafından olumlu lider davranış türleri olan hizmetkâr ve etik lider davranışlarının yaygınlaştırılması, olumsuz lider tipi olan toksik lider davranışlarının azaltılması bu araştırmanın çıkarımı olarak öngörülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, Etik liderlik, Toksik liderlik, Örgütsel adalet, Örgütsel güven, Örgütsel sinizm, Örgütsel bağlılık, 4 yıldızlı otel, İstanbul.

**DEPARTMENT OF BUSINESS
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

**ABSTRACT
MA THESIS**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP
AND VARIOUS ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR TYPES: A FIELD RESEARCH**

Yeter Sonay YILMAZ

Supervisor : Prof. Dr. İsmail BAKAN

Year : 2018, Pages: VIII+98

Jury	: Prof. Dr. İsmail BAKAN	(Chairperson)
	: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY	(Member)
	: Assoc. Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN	(Member)

In this study; the relationships among servant, ethical, and toxic leaderships and organizational justice, organizational commitment, organizational trust, and organizational cynicism were investigated. Survey technique was used as data collection tool. The questionnaire was applied to 200 employees selected by random sampling method from managers and employees in 4 star hotels operating in Istanbul. The obtained data were analyzed with SPSS program and the descriptive statistics of variables were calculated. The level and direction of propositions were determined with correlation and regression tests.

As a result of the correlation analysis, servant and ethical leaderships showed significant high level and positive relationships with organizational justice, organizational commitment, and organizational trust but negative relationships with organizational cynicism. As a result of regression analysis, servant leadership and ethical leadership had positive impacts on individuals' perceptions of organizational justice, organizational commitment but had negative influences on individuals' perceptions of organizational cynicism. In contrast, toxic leadership had strong negative relationships with organizational justice, organizational commitment, and organizational trust but positive relationship with organizational cynicism. According to the results of regression analysis, toxic leadership was found to be effective in decreasing individuals' perceptions of organizational justice, organizational commitment and organizational trust and in increasing perceptions of organizational cynicism.

The findings of the research show that the leader types in the business have significant effects on the perceptions of the individuals about the organization. Dissemination of servant and ethic leader behaviors, which are positive leader behaviors of institutions, and reduction of toxic leader behavior, which is a negative leader type, is suggested as an implication of this research.

Keywords: Servant leadership, Ethical leadership, Toxic leadership, Organizational justice, Organizational trust, Organizational cynicism, Organizational commitment, 4 star hotels, Istanbul.

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerde lider konumunda yer alan kişiler farklı davranış ve yönetim şekilleri sergilemektedir. Bu yönetim şekilleri farklı örgütsel davranış türleri üzerine farklı şekillerde etki edebilmektedir. Bu çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren 4 yıldızlı otellerde yapılmıştır. Araştırmada değişik liderlik tipleri olan; hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve toksik liderlik ile çeşitli örgütsel davranış türleri olan; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında elde edilen bulgular ile işletmelerin daha etkin ve verimli düzeylere getirilmesi için bilimsel katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada hiçbir zaman bilgisini, desteğini ve sevgisini esirgemeyen, benim için bir hocadan çok daha fazlasını ifade eden ve hayatımdaki yeri daima başka olacak olan, saygıdeğer kıymetli hocam Prof. Dr. İsmail BAKAN' a sonsuz ve içten en kalbi teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bana yüksek lisans çalışmam boyunca sürekli destek olan Dr. İnci Fatma DOĞAN' a ve tüm İşletme Bölümü hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Sevgili babam ve annem, hayatım boyunca göstermiş olduğunuz sonsuz sevgi, şefkat, sabır ve anlayışınızdan dolayı sizlere minnettarım, varlığınız gururumdur.

Y. Sonay YILMAZ
23. 05. 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLO LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	3
3. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI.....	6
4. HİZMETKÂR LİDERLİK.....	9
4.1. Hizmetkar Liderlik Kavramı.....	9
4.2. Hizmetkar Liderliğin Temel Özellikleri.....	11
4.3. Hizmetkâr Liderlik Boyutları.....	13
4.3.1. Hizmet.....	13
4.3.2. Sosyal ve Ahlaki Sevgi.....	14
4.3.3. Güven.....	14
4.3.4. Fedakârlık.....	15
4.3.5. Güçlendirme.....	16
4.3.6. Alçakgönüllülük.....	17
4.3.7. Vizyon.....	18
5. ETİK LİDERLİK.....	19
5.1. Etik Liderlik Kavramı.....	19
5.2. Etik liderliğin Temel Özellikleri.....	21
6. TOKSİK LİDERLİK.....	23
6.1. Toksik Liderlik Kavramı.....	23
6.2. Toksik Liderliğin Temel Özellikleri.....	24
6.3. Toksik Liderlik Boyutları.....	26
6.3.1. Kendini Tanıtma.....	26
6.3.2. Kötü Niyetli Gözetim.....	27
6.3.3. Tahmin Edilemezlik.....	28
6.3.4. Narsisizm.....	28
6.3.5. Otoriter Liderlik.....	29
7. ÖRGÜTSEL ADALET.....	30
7.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	30
7.2. Örgütsel Adalet Boyutları.....	33
7.2.1. Prosedürel Adalet.....	33
7.2.2. Dağıtım Adaleti.....	35
7.2.3. Etkileşimsel (Kişiler Arası) Adalet.....	36
7.2.4. Bilgilendirici Adalet.....	37
8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	39
8.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	39
8.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	44
8.2.1. Duygusal Bağlılık.....	44
8.2.2. Devamlılık Bağlılığı.....	46
8.2.3. Normatif Bağlılık.....	47
9. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	48
9.1. Örgütsel Güven Kavramı.....	48

9.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	52
9.2.1. Bilişsel Boyutu.....	52
9.2.2. Duygusal Boyutu.....	52
10. ÖRGÜTSEL SİNİZM	54
10.1. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	54
10.2. Örgütsel Sinizm Alt Boyutları.....	57
10.2.1. Bilişsel.....	57
10.2.2. Duygusal.....	58
10.2.3. Davranışsal.....	58
11. YÖNTEM.....	60
11.1. Araştırmanın Amacı	60
11.2. Araştırmanın Modeli.....	60
11.3. Araştırmanın Yöntemi	60
11.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	61
11.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı	61
11.5.1. Demografik Özellikler.....	62
11.5.2. Hizmetkar Liderlik Ölçeği.....	62
11.5.3. Etik Liderlik Ölçeği.....	62
11.5.4. Toksik Liderlik Ölçeği.....	62
11.5.5. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	62
11.5.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	63
11.5.7. Örgütsel Güven Ölçeği.....	63
11.5.8. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	63
11.6. Verilerin Çözümü ve Yorumu.....	63
12. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	64
12.1. Araştırmanın Güvenirliliği	64
12.2. Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler.....	64
12.3. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	66
12.3.1. Hizmetkar Liderlik Frekans Analiz Bulguları.....	66
12.3.2. Etik Liderlik Frekans Analiz Bulguları.....	66
12.3.3. Toksik Liderlik Frekans Analiz Bulguları.....	68
12.3.4. Örgütsel Adalet Frekans Analiz Bulguları	68
12.3.5. Örgütsel Bağlılık Frekans Analiz Bulguları.....	68
12.3.6. Örgütsel Güven Frekans Analiz Bulguları	70
12.3.7. Örgütsel Sinizm Frekans Analiz Bulguları.....	71
12.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	71
12.5. Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Değerleri.....	75
13. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	80
KAYNAKLAR.....	83
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 12.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri....	64
Tablo 12.2. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	64
Tablo 12.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	65
Tablo 12.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	65
Tablo 12.5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	65
Tablo 12.6. Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı..	66
Tablo 12.7. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	66
Tablo 12.8. Hizmetkar Liderlik Bulguları.....	67
Tablo 12.9. Etik Liderlik Bulguları.....	68
Tablo 12.10. Toksik Liderlik Bulguları.....	69
Tablo 12.11. Örgütsel Adalet Bulguları.....	69
Tablo 12.12. Örgütsel Bağlılık Bulguları.....	70
Tablo 12.13. Örgütsel Güven Bulguları.....	71
Tablo 12.14. Örgütsel Sinizm Bulguları.....	72
Tablo 12.15. Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Değerleri.....	72
Tablo 12.16. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	75
Tablo 12.17. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	76
Tablo 12.18. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	76
Tablo 12.19. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	76
Tablo 12.20. Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	77
Tablo 12.21. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	77
Tablo 12.22. Etik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	77
Tablo 12.23. Etik Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	78
Tablo 12.24. Toksik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	78
Tablo 12.25. Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	79
Tablo 12.26. Toksik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	79
Tablo 12.27. Toksik Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 11. 1. Araştırmanın Modeli.....	61



KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi (Statistical Package For The Social Sciences)
α :	Cronbach's Alfa değeri
r:	Korelasyon Katsayısı
R^2 :	Korelasyon Katsayısının Karesi
p:	Önem Düzeyi
β :	Beta



1. GİRİŞ

İnsanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan lider ve liderlik olgusunun başlangıcı çok eski zamanlara kadar gitmektedir. Yönetim bilimlerinde lider ve liderlik konusu önemli çalışma alanlarının başında gelmektedir. Yaşamda toplulukların ortaya çıktığı her alanda liderlik olgusu ile karşılaşmak kaçınılmazdır. Liderlik, lider konumundaki kişinin kendisi ile birlikte hareket eden kişileri ortak bir hedefe ulaştırmasında kullanılan önemli bir araçtır (Bektaş, 2016: 43). Liderlik, bir topluluğun belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için mevcut koşullar altında topluluktaki bireylerin çalışmalarını etkilemesi bunları öngörülen hedeflere yönlendirmesi olarak ta tarif edilebilir. Yani liderlik, lider konumundaki kişinin faaliyetleri ile ilgili bir süreçtir. Belirli bir amaç için bireyleri yönlendiren, onlara bir nevi ilham veren, onları etkileyen ve bu topluluğun kendisini takip etmesini sağlayan kişi de lider olarak tanımlanır. Liderin önemini; göstermiş olduğu örnek davranışları, aldığı kararların olumlu veya olumsuz sonuçlarından etkilenen kişi sayısı ve topluluğun gelecekteki durumu belirler. Yani bir işletmenin lideri konumundaki üst yöneticisinin liderlik sürecinin esasını, kendini izleyen grupları etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir (Koçel, 2015: 677). İnsanların belirli bir amaç doğrultusunda bir araya geldiği toplulukları yönetebilecek ve belirlenen hedeflere ulaştırabilecek lider konumuna sahip kişilerin işletme ve kurumlarda olması işletmelerin geleceği ve başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Lider konumunda bulunana kişiler, içerisinde bulunduğu grubu ikna etme ve onları psikolojik olarak etkileme gücüne sahiptir. Günümüzde lider ve liderlik üzerine bu ve buna benzer birçok tanım vardır. Bu kadar fazla tanımın olması, liderlik konusunun günümüzde önemini göstermesinin yanı sıra, çok değişken ve farklı özellikleri içerisinde taşımasından kaynaklanmaktadır (Yalçın, 2016: 1). Son yüzyılımızda ortaya çıkan yeni teknolojiler ve geçmişten bu güne kadar lider ve liderlik üzerine yapılmış çalışmalar, liderliği tek bir tanım ile ifade etmenin mümkün olmadığını, bunun yerine liderliğin tanımı ve özellikleri ile türlerinin çok çeşitli olabileceği bilgisini ortaya koymuştur (Polat ve Arabacı, 2014: 258). Bu gelişmeye bağlı olarak günümüzde lider konumunda bulunan kişilerin uygulamada göstermiş olduğu liderlik davranışları işletme bilimi dünyasında farklı kategorilere ayrılarak incelenmektedir. Bu liderlik davranışları olumlu veya olumsuz anlamda işletmelere yansımakta bu da işletmenin mevcut ve gelecekteki varlığını etkilemektedir. Liderlik davranışları içerisinde kendisini başkalarına hizmet etmeye adanmış düşüncesini benimsemiş olan hizmetkar liderlik (Spears, 2004: 8), kişiler ile ilişkilerinde normatif olarak uygun davranan ve bu tarz faaliyetleri arttırmayı hedefleyen, iki yönlü iletişim ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan etik liderlik (Brown vd., 2005: 117) ve örgütte çalışanlara olumsuz sonuçlar doğuran, performansını azaltan, olumsuz özelliklere sahip toksik liderlik (Reyhanlıoğlu ve Akın 2016: 442) davranışları bu çalışmanın konuları içerisinde yer almaktadır.

Üzerinde durulması gereken diğer bir konuda liderlerinde içerisinde yer aldığı organizasyonların davranış şekilleridir. Yeryüzünde insanlığın var oluşundan bu güne kadar bireylerin bir organizasyona dâhil olması ve ona olan aidiyet duygusu taşıması bunların tutum ve davranışlarında etkili olmuştur (Koç, 2009: 201). Günümüzde yaşayan bireyler ellerinde sahip oldukları sınırlı imkânlar ile sınırsız olarak tanımlayabileceğimiz ihtiyaçlarını karşılamada çok zaman yetersiz kalabilmektedirler. Bu yetersizliğe bağlı olarak diğer insanlar ile ilişkiye girerek kendi eksikliklerini diğer kişilerden karşılama yoluna girmektedirler. Bu ortak hedeflere sahip insanlar bir araya gelerek aralarında maddi ve duygusal bağlar kurmasına yardımcı olan örgütleri oluşturmaktadırlar (Bağcı, 2013: 164). Bu açıklama doğrultusunda örgüt kavramını

daha farklı bir şekilde ifade edecek olursak, birden fazla kişinin çabalarını birleştirmesi sonucu ortaya çıkan işbirliği organizasyonu veya insanları hayatı süresince etkileme gücüne sahip olan örgütleri, bireylerin ortak hedefler ve değerler uğruna ortaya koydukları birliktelik olarak tanımlayabiliriz (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120). Günümüzde örgütsel olgu yaşamın her yönünde yer almaktadır. Bireyler örgütlerin birçoğunda ya çalışan, ya öğrenci ya müşteri ya da vatandaş olarak sürekli bir ilişki halindedir. Günümüzde yaşayan kişiler ihtiyaçlarını karşılamak için modern kurumlara başvurmak durumunda kalmaktadır. Bu modern kurumları temsil eden olgular örgütlerdir. Kişilerin tek başına başaramadığı şeyleri elde edebilmesi için yaptığı faaliyetler, örgütlerin ortaya çıkış nedeni olarak gösterilir. İnsanlar yaşamlarını sürdürmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak durumundadır. Yani iş bulduğu bir örgütte çalışması gerekmektedir. Örgütte ana unsur insandır. Bir örgütte bulunan bireyler faaliyetlerini bazı anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirirler. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin görevleri örgütsel bütünlemeyi sağlamak, örgütte çalışanları ortak algılar ve paylaşımlar üzerinde bir arada tutmaktır (Satır, 2005: 7). Bu tanımlamalara bağlı olarak günümüzde örgütsel davranış türleri işletme bilimi dünyasında farklı kategorilere ayrılarak incelenmektedir. Bu örgütsel davranış türleri olumlu veya olumsuz anlamda işletmelerde gözlenmekte bu da işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir. Örgütsel davranış türleri içerisinde en basit tanımla kişilerin örgütteki adalet sezgisi olarak tanımlanan örgütsel adalet (Greenberg, 1990: 399), bireylerin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık (Morrow, 1983: 486), iş görenin, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin sözünün doğru olacağı ve sözünde duracağına olan inancı olarak tanımlanan örgütsel güven (Demircan ve Ceylan, 2003: 139), bireyin çalıştığı örgüte karşı taşınmış olduğu bilişsel, duyuşsal ve davranışsal negatif tutumlar olarak tanımlanan örgütsel sinizm (Dean vd., 1998: 341) ve bir işi yapan kişinin, o işte planlanan hedefe ne düzeyde ulaşabildiği ve ne düzeyde sağlayabildiği olarak tanımlanan iş gören performansı bu çalışmanın konuları içerisinde yer almaktadır.

Günümüzde işletmelerde lider konumunda yer alan kişiler farklı davranış ve yönetim şekilleri sergilemektedir. Bu yönetim şekilleri farklı örgütsel davranış türleri üzerinde farklı şekillerde etki edebilmektedir. Bu çalışmada; değişik liderlik tipleri olan; hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve toksik liderliğin çeşitli örgütsel davranış türleri olan; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel güven ve iş gören performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Tez konusu ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında konu bazında araştırmalar incelenmiştir. Bu kapsamda hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve toksik liderlik tipleri üzerinde yapılan çalışmaların özellikle örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş gören performansı arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalara literatür taramasında öncelik verilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet algısına etkileri üzerine otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada, hizmetkâr liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu boyutlar arasında sevgi boyutu ile etkileşim boyutları arasındaki ilişkinin en yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre alçak gönüllülük ve sevgi boyutları dağıtım adaleti boyutunun, alçak gönüllülük boyutu ve fedakârlık boyutu işlem adaleti boyutunun, sevgi boyutu, fedakârlık boyutu ve alçak gönüllülük boyutu etkileşim adaleti boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur (İnce ve Güripek, 2016: 165). Ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi üzerine yapılan bir araştırmada, ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir (Türkmen, 2016: 114). Yılmaz ve Ceylan (2016: 75) tarafından, hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan bir çalışmada da, hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında önemli ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Doğan ve Uğurlu, 2014: 489). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan bir araştırmada da, etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu bulunmuştur (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 137). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi üzerine yapılan bir araştırmada, etik liderliğin iş performansı ve içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür (Ayan, 2015: 117). Yine ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi üzerine yapılan benzer bir çalışmada da örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güveninin, etik liderliğin tüm alt boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur (Teyfur, vd., 2013: 84). Aykanat ve Yıldırım (2012: 260) tarafından etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine yapılan bir araştırmada, etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimci adalet boyutu arasında pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Taşlıyan vd. (2016: 2541) tarafından etik liderliğin örgütsel güven ve işe adanmışlık üzerine etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, çalışanlarda etik liderlik algısı olumlu yönde arttıkça örgütsel güven (bilişsel güven) ve işe adanmışlık (dinçlik, adanmışlık ve özümseme) düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.

Toksik liderliğin örgütsel sağlık üzerine etkisini belirlemek amacı ile yapılan bir araştırmada, toksik liderin yıldırma davranışları, istismarcı, narsist ve otoriter kişiliğinin çalışanların ve dolayısıyla örgütün sağlığını olumsuz olarak etkilediğini bulmuşlardır (Reyhanlıoğlu ve Akın, 2016: 442). Unur ve Pekerşen (2017: 108) tarafından iş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan bir araştırmada da iş stresinin toksik davranışlar ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğu bulunmuştur.

Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, buna göre çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algıları azaldıkça, örgütlerine yönelik sinik tutum sergileme düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 343). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan bir araştırmada, örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları üzerine yapılan bir çalışmada ise örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Polat ve Celep, 2008: 308). Ülker (2008: 188) tarafından çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan araştırmada, örgütsel adalet algılamasını ölçen dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletleri olarak tanımlanan bu üç adalet algılaması arasından etkileşim adaleti algılamasının yönetici ve örgüte güven üzerinde daha etkili olduğu saptanmıştır.

Türkoz vd. (2013: 285) tarafından, çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü üzerine yapılan bir araştırmada, örgütsel güven değişkeninin örgütsel bağlılığı olumlu yönde, örgütsel sinizm algılamalarının ise örgütsel bağlılık değişkenini olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, örgütsel güven ve örgütsel sinizm algılamalarının örgütsel bağlılık değişkenini yordadığı tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine yapılan bir alan araştırmasında, çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının artması, sinik tutumu negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Buradan işletmelerin sinik davranış ile karşılaşmamaları için iş görenlerin örgütsel bağlılığı arttırıcı politikalar izlemesi gerektiği belirtilmiştir (Altınöz vd., 2011: 285). Taşkın ve Dilek (2010: 44) tarafından, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan bir araştırmada, örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güven ve normatif bağlılık arasında ise kuvvetli olmayan bir ilişki gözlenmiştir. Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları, iş tatmini, örgütsel bağlılık modellerini belirlemek üzere yapılan diğer bir çalışmada da araçsal ve etkileşimci liderliğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür (Akyurt vd., 2015: 50). Yavuz ve Bedük (2016: 301) tarafından örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılan bir alan çalışmasında, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların sinizm tutumları arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı gözlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları üzerine yapılan bir araştırmada, örgütsel adalet ile örgütsel güven algıları arasında yüksek pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2013: 289). Bu iki örgütsel davranış şekli arasındaki benzer ilişki Baş (2010: 19) tarafından da bulunmuştur. Akgündüz ve Tüzel (2014: 1) tarafından örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güven aracılığının araştırıldığı bir çalışmada, dağıtımsal adaletin ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Ancak örgütsel güven aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde sadece işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak yöneticilerin işlemsel adalet uygulamaları gerçekleştirerek, çalışanların hem

örgütsel güvenlerini hem de örgütsel bağlılıklarını artırmalarının mümkün olabileceğini belirtmişlerdir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan bir çalışmada, örgüt bağlılığının içselleştirme alt boyutu ile örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde, çalıştığı kurumda uygulamalara katılma alt boyutu arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Okçu vd., 2015: 298). Güçlü vd. (2017) tarafından yapılan bir araştırmada ise, dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizmin bütün boyutları arasında negatif yönde ilişki bulunmuştur. Ayrıca etkileşimci liderlik stili ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal sinizm boyutları arasında negatif yönde; davranışsal sinizm boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yücel ve Çetinkaya (2015: 247) tarafından yapılan bir araştırmada ise, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Yüksel ve Şahin (2017: 289) tarafından örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan bir araştırmada, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

3. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Dünyada yaşayan bazı canlılara benzer şekilde insanlar da gruplar halinde yaşayan sosyal bir varlıktır. Gruplar halindeki bu yaşam tarzı onları yönetecek ve belirli hedeflere taşıyacak bir lider etrafında birleşme gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Liderin ortaya çıkışı bu birlikte yaşamının bir ihtiyacı olarak olmaktadır. Eğer insanlar hedeflerini elde etmek için herhangi bir kişinin etkisinde kalıp, onu takip ediyorsa o toplulukta bir liderlik olgusu vardır. Liderlik sosyal bir varlık olan insan yaşamının her evresinde karşılaştığı kaçınılmaz bir olgudur. Liderlik olgusu tarihin ilk dönemlerine kadar uzanan ve farklı şekillerde algılanan anlamlar ile ifade edilse de günümüze kadar gelmiş ve önemini hiç kaybetmemiştir. Lideri, herhangi bir topluluğu belirli bir hedefe taşımak için onları etkileme ve kendisini takip ettirme yeteneğine sahip bir birey olarak ifade edebiliriz. Liderlik, ilk dönemlerde kişinin kendisinde var olan bir yetenek olarak tanımlanırdı. Hâlbuki liderlik, öğrenilerek kazanılan bir yetenekler bileşimidir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 95). Liderlik, tarihin çok eski dönemlerine kadar uzanan ve günümüzde dahi önemi gittikçe daha da artan bir konudur. Liderlik toplulukları etkilediğinden dolayı önemli bir konu olarak gündeme gelmiş, üzerinde birçok araştırma yapılmış ve konu çok farklı yönleri ile ele alınarak araştırılmıştır. Günümüzde bireyler istek ve gereksinimlerini temin edebilmek için bir topluluk içerisinde yaşamaya sevk edilmektedirler. Bir topluluk içerisinde yaşayan bireyler hedeflerine ulaşabilmek için bir örgütlenme yapısı içerisinde yer alma ihtiyacı hissetmişlerdir. Belirli bir hedefe yönelen insan topluluklarının bir araya gelmiş olması bunların yönetilme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu gereksinim doğrultusunda liderlik yönetimin önemli bir konusu haline gelmiştir. (Bakan ve Doğan, 2013: 3). Bir işletmede öngörülen hedeflerin belirlenmesinde, belirlenen bu hedeflere ulaşılması için alınacak kararların neler olacağının tayininde, işletmenin kısımları ve işletmede çalışan bireyler arasında koordinasyon, iş birliği ve ahengin sağlanması görevlerini üstlenen liderlik üzerine farklı bilim insanları sürekli ilgi duymuşlardır (Bakan, 2007: 104). Bir birlikteliğin olduğu grupta bireylerin bazıları diğer kişilerden daha öne çıkarak baskın konumda yer alabilirler. Bu baskın konumdaki kişiler gruptaki diğer kişilerin kabul etmesi ile o grubun liderliğini üstlenmektedirler. Topluluk içerisinde yer alan bireyler arasındaki karşılıklı etkileşimin sonucunda, bir bireyin diğerlerinden farklı olarak üstlendiği rolün sonucunda liderlik olgusu oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile bir bireyin bir grup içerisinde göstermiş olduğu faaliyetin sonucudur. Lider konumundaki kişi artık o grubun sosyal bir parçasıdır (İbicioğlu vd., 2009: 2).

Yapılan araştırmalar sonucunda yönetim bilimlerinin konusu içerisine giren liderlik kavramının günümüzde birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Bakan, 2008: 15). Liderliğin tanımlanmasında farklı yaklaşımlar olsa da tanımlamalarda yinede ortak yönler vardır. Liderlik olgusunun oluşması için ilk başta bir grup insan topluluğunun olması ve bunların ortak bir hedeflerinin bulunması gerekir. Bu grubu ortak hedefe ulaştırmak için kendisini gönüllü olarak takip edecek, belirli bilgi ve beceriye sahip bir kişinin olması gerekmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 62). Eğer birisi toplulukları belirli bir hedefe doğru yöneltme yeteneğine sahipse, onları bu hedef doğrultusunda bir araya getirebiliyorsa ve onları gönüllü olarak bu gayreti göstermeye sevk edebiliyorsa o kişi liderlik yeteneğine sahip olan biridir. Liderlik tüm bu faaliyetleri kapsayan sosyal etkileşim sürecidir. Liderlik grubu amaçlarına ulaştırmak için lider tarafından ortaya konulan bir sanat ve yetenektir. Eğer bir topluluk herhangi birinden etkilenebiliyorsa orada bir liderliğin olduğundan söz edilebilir. Lider olan kişi değişimleri algılayan ve değişimler karşısında neler yapılabileceğini bilen bir kişidir

(Doğan, 2007; Aktaran Geylani, 2013: 7). Bazı araştırmacılar liderliği bir toplulukta bir kişinin öne çıkarak topluluktaki kişileri zihinsel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatı olarak ta tanımlarlar. Lider kendisinin de içerisinde bulunduğu bireyler topluluğu üzerinde güven oluşturan onların kendisini takip etmesini sağlayan ve belirli bir amaç doğrultusunda onları yoğunlaştıran kişidir (Bryman, 1992; Aktaran Özkan, 2011: 6).

Liderlik, bireyin sahip olduğu güç ve yeteneğini bulunduğu zaman, yer ve konuma göre kullanabilme becerisidir. Liderlik bir konum olmanın ötesinde örgütün her kısmında görev yapanların ulaşabileceği uygulamalar topluluğu şeklinde de ifade edilebilir (Özkan, 2011: 8). İnsan sosyal bir varlık olduğundan belirlediği amaca ulaşabilmek için sürekli bir lidere gereksinim göstermiştir. Tarihin birçok dönemlerinde toplulukları arkasından sürükleyebilen ve onları yönlendirebilen liderliğe, günümüzde geçmişte olmayan birtakım vasıflar da yüklenmiştir. Buna bağlı olarak gerek demografik özellikleri gerekse yaşam şartlarına bağlı olarak günümüzde farklı liderlik tipleri ortaya çıkmıştır. Uygulamada ciddi sıkıntılar olmasına karşın liderliğe hem kamu sektöründe hem de özel sektörde ihtiyaç duyulmaktadır (Kılıç Özkaynar, 2017). Liderliliğin dayanağı olarak bazen üst yönetim olarak yanlış bir algı söz konusudur. Elbette liderlik sadece yasal konuma bağlı bir faaliyet değildir. Liderlik yasal konumdaki bir bireyin faaliyeti olabileceği gibi aynı zamanda kişinin eylemi ile oluşabilir. Yönetim ile liderliğin birbirinden ayrılması gerekir. Liderlik, otorite ve bireyin pozisyonuna bağlı olmayıp farklı özelliklere sahiptir. Herhangi bir kurumda belirli bir pozisyona getirilen bir kişi yönetici olabilir ancak lider olamaz. Liderlik bir süreçtir, bireyin sadece özelliklerine bağlı bir olgu değildir. Bundan dolayı liderliğin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalar, liderlik ile ilgili olarak genel bir özellik tespit edememektedir. Liderlikte, sadece liderin topluluktaki bireyleri etkileyen değil aynı zamanda topluluğunda lideri etkilediği bir süreç söz konusudur. Yani lider ve onun yer aldığı topluluk karşılıklı bir etkileşime tabidir (Baytok, 2006: 54). Lideri başka bir şekilde ifade edecek olursak; bir süreç olarak tanımladığımız liderlik fonksiyonunu yerine getiren bir lider, içerisinde bulunduğu grubu, hedefleri doğrultusunda sevk edebilen, onlara ilham veren, onları etkileyen ve grubun kendisini takip etmesini sağlayabilen kişi olarak ta tanımlayabiliriz. Yani belirlenen hedefe ulaşmak için grubun onun talimatlarına uyduğu kişidir. Lideri takip eden bireylerin sayısına göre, bunların kendisine göstermiş olduğu olumlu veya olumsuz tepkiler, topluluğun gelecek dönemlerdeki durumu ve grubuna örnek olabilme kabiliyeti gibi özellikler liderin önemini belirleyen unsurlardır. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi liderlik sürecinin en önemli esasını oluşturmaktadır. Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda bir kişi bir başkasını nasıl etkileyebilir? Ya da diğer bir ifade ile bir grup bir kişiden nasıl etkilenir? Bu etkileşimde hangi faktörler etkili olmaktadır? Şeklindeki soruların cevabını bulmak için lider ve liderlik konusunda çok yönlü araştırmalar yapılmaktadır (Koçel, 2015: 668).

Yaşadığımız yüzyılda değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde vizyon sahibi liderlere gereksinim duyulmaktadır. Bunda en önemli faktör işletmelerin diğer firmalar ile rekabet edebilmesidir. Ancak her firma aynı kişilik yapısına sahip bireylerden oluşmadığından farklı lider tiplerine ihtiyaç vardır. Liderlik aynı zamanda içinde yer aldığı bireyleri ikna edebilen, bir amaç etrafında birleştiren ve onları başarılı kılan bir olgudur. Yukarıda da anlatıldığı gibi liderlik, lider ile onun içinde yer aldığı topluluğun bütünüdür. Etkin bir lider işin yapılış yöntemiyle ilgilenmeli, değişimlere açık olmalı ve topluluk ile iletişimi iyi olmalıdır. Böyle bir lider elindeki kaynakları en etkin şekilde kullanarak hedefine ulaşabilir (Akman vd., 2015: 131). Grup içerisinde belirli bir etkinliğe sahip olan ve diğer grup üyelerinden ayrıcalığı olan lider,

başkalarına iş yaptırma gücünü elinde bulundurmaktadır (İbicioğlu, 2009: 2). Yukarıda belirtildiği gibi birçok yazar tarafından lider ve liderlik kavramı ile ilgili olarak birbirinden özünde çok farklı olmayan ancak yaklaşım tarzları değişik olan tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalar ışığında lideri karakter ve kişilik özellikleri ile içerisinde bulunduğu topluluğu fiziksel ve zihinsel olarak etkileyen, belirli bir amacı olan, analitik düşünme yeteneğine sahip olan, amaçlarına kendi istek ve arzuları doğrultusunda ulaşılmasını sağlayan kişi olarak tanımlayabiliriz. Liderliği ise, belirli bir amaca ulaşana kadar veya daha sonrasında kendisini takip edenlerin etkilenme sürecini devam ettirmek için kaynakların, zamanın etkili bir şekilde kullanılma süreci olarak tanımlayabiliriz (Özkan, 2011: 7). Lider konumunda ki kişi kendisini takip eden bireyleri etkileme gücü ve becerisine sahip olmalıdır. Kendisini takip eden bireyleri etkileyemeyen kişiler lider konumuna gelemeyecekleri gibi, etkileme gücünü kaybeden liderlerde zamanla liderlik konumunu kaybederler. (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 95).

Liderlik; lider, lideri takip eden bireyler ve koşullar üçlüsünün bileşiminin bir fonksiyonu olarak ta tanımlanabilir. Yani liderlik sadece bir değişenin varlığı ile açıklanamayacak özellikte bir süreçtir. Bu süreçte lider önemli bir rol kaynağı olarak görülmektedir. Bundan dolayı liderin kişilik yapısından kaynaklanan bir takım özellikler liderin liderlik uygulamalarına yansımaktadır. Liderlik ilk akla geldiğinde onun karizması, risk alabilme yeteneği, kendisine belirlemiş olduğu ileriye dönük büyük hedefleri, kendisine güven gibi bir takım olumlu şeyler akla gelir. Liderlik genellikle bu doğrultuda düşünülür (Koçel, 2015: 675). Liderliğin olumlu algılandığı liderlik tiplerinden birisi hizmetkâr liderliktir. Bu liderlik kavramında, lider kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen yani kendisini başkalarına hizmet etmeye adanmış olduğunu benimsemiş olan liderlik tipidir (Spears, 2004: 8). Olumlu şekilde algılanan diğer bir liderlik tipi ise etik liderliktir. Etik Liderlik, kişiler ile ilişkilerinde normatif olarak uygun davranan ve bu tarz faaliyetleri arttırmayı hedefleyen, iki yönlü iletişim ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tipidir. Bu liderlik tipinde, lider toplumun çoğunluğunu göz önünde tutarak çok ilkeli ve dikkatli kararlar alma davranışı içerisinde. Ayrıca lider, profesyonel davranışlar göstererek, doğruluk, dürüstlük ve adalet ilkeleri içinde hareket eder (Brown vd., 2005: 117).

Bazı lider tiplerinde ise bunun tam tersi olan süreçler söz konusudur. Bu tip liderler, başkalarını dinlemeyen, sadece kendi düşüncelerine göre karar veren, konular üzerinde analiz yapmayan, kendisine aşırı güvenen, kendisinin içerisinde bulunduğu gruba güven duymayan ve her şeyi kendi kontrolünde tutmak isteyen lider tipleri de söz konusudur (Koçel, 2015: 685). Liderliğin bu tip algılandığı liderlik tiplerinden birisi toksik liderliktir. Toksik liderlik, örgütte çalışanlara olumsuz sonuçlar doğuran, performansını azaltan, olumsuz özelliklere sahip olan liderlik tipidir. Bu liderlik tipinde lider, işletme veya kurumun menfaatlerini, hedeflerini, faaliyetlerini, kaynaklarını ve etkinliğini göz ardı ederek, sistematik olarak grubunda yer alan bireylerin motivasyonlarını, iş doyumluluğunu sabote eden tutum ve davranışlar içerisinde bulunur (Reyhanlıoğlu ve Akın 2016: 445).

4. HİZMETKÂR LİDERLİK

4.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Yeryüzünde yaşayan canlılar içerisinde insanlar sosyal bir varlık olarak yer alır. Sosyal bir varlık olan insanlar yaşamlarını sürdürebilmeleri için rol paylaşımı ve iş bölümü yaparlar. Bu iş bölümünün nasıl yapılacağını, rol üstlenmede bireylerin üstleneceği görevlerin paylaşımını genellikle o grupta yer alan lider konumundaki kişiler belirlerler. Daha önceleri uygulanan baskıcı, her dediğini yaptıran eğiliminde olan ve bu şekilde sosyal düzeni sağlamaya çalışan ve günümüzde çağdışı olarak tanımlanan bazı liderlik tipleri uygulanabilirliğini kaybetmiş, onların yerine sorumluluk üstlenen, sorumluluğu altındaki bireylerin kalbini kazanabilen, onların ruhuna ve zihnine hitap eden liderlik tipleri daha ön plana çıkmaya başlamıştır (Akyüz ve Eren, 2013). Araştırmacılar arasında, liderlerin içerisinde yer aldığı grubu etkilediğine yönelik olarak ortak bir fikir birliği vardır. Liderlerin içerisinde yer aldığı grubu etkileme şekilleri, yöntemleri, davranışlarındaki farklar çeşitli liderlik tiplerin doğmasına neden olmuştur. Bu liderlik tipleri içerisinde son yıllarda birçok araştırmacının çalışma konusu olan hizmetkâr liderlik tipi, bazı işletmeler ve kurumlar tarafından yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır. İlk defa 1970' li yıllarda Greenleaf tarafından sözü edilen ve farklı araştırmacılar tarafından tanımlanıp yapılan hizmetkâr liderlik tipinde, lider kendi gereksinimlerinden önce üyelerinin gereksinimlerini ön planda tutan, empati yapabilen, şefkat duyguları taşıyan, sahip olduğu yetkisini üyelere yana kullanan, beraber çalıştığı kişilerin menfaatlerini ön planda tutan, kendisine güvenilen, yaklaşımlarında sevgi ve alçakgönüllülüğün hakim olduğu bir liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tipinde lider kendisini takip eden kişilere hizmet eden konumdadır. (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 288).

Günümüzde hizmetkâr liderliği yürüten kişilerin ve kurumların sayısı oldukça artmaktadır. Robert K. Greenleaf 'in hizmetkâr liderlik fikrinin, dördüncü on yılında bu adı taşıyan bir kavram olarak, dünya çapında birçok işyerlerinde sessiz bir devrim yarattığı söylenebilir. Endüstri devriminden bu yana, yöneticiler insanları araç olarak görme eğilimindeyken, örgütler işçileri bir makinedeki dişli olarak tasavvur ediyorlardı. Son yıllarda, uzun zamandır devam eden bu görüşte bir değişim oldu. Kâr amacı taşıyan veya taşımayan birçok organizasyonda geleneksel, otokratik ve hiyerarşik liderlik biçimlerinin yerine bugün ekip çalışmasına ve topluluğa dayanan, karar vermeye diğerlerini dahil etmeyi amaçlayan liderlik biçimi oluşmuştur. Bu liderlikte, etik ve sevecen davranışlar ön planda görülmeye başlanmıştır. Başaklarına hizmet etme fikri bu liderlik tipinin temeli olarak benimsenmiştir. Burada ana gaye grubun ve çalışanların, ihtiyaçlarını karşılamaktır. İhtiyaçları karşılanmış topluluklarda yöneticilik ve liderlik yapmanın doğal olarak kendiliğinden oluşacağı öngörülmektedir. Bu görüşe göre hizmetkâr lider; bütüncül bir yaklaşım sergileyerek insanlara hizmet veren, onların çalışma isteğini arttıran, kurum veya örgütte toplu karar verme gücü oluşturan ve toplumda pozitif yönde bir değişim yaratabilecek potansiyele sahip, vizyon sahibi kişiler olarak görülür (Spears, 2004: 9).

Greenleaf' in hizmetkâr liderlik konusundaki düşüncelerini aşağıdaki başlıklar altında özetleyebiliriz. Hizmetkâr liderler grubundaki kişileri dinlemeye önem verirler. Bu liderlik tipinde kişiler dikkatle dinlenerek aradaki bağ güçlü tutulmaya çalışılır. Hizmetkâr liderler başkalarını anlamak için empati yaparlar. Bir iş arkadaşının öngörülerini hemen ret etmeyi düşünmez, onarın iyi niyetli olduklarını düşünür. Buna göre insanlar, özel ve eşsiz ruhları için kabul edilmeli ve tanınmalıdır. Bu liderliğin en güçlü yanından birisi kendisini ve başkalarını iyileştirme potansiyeline sahip olmasıdır. Birçok ruhsal ve çeşitli kırılmış duygular çeken kişilere yardım etmeye çalışır. Hizmetkâr liderliği güçlendiren diğer bir faktör ise genel ve benlik olarak farkındalığa

sahip olmasıdır. Hizmetkâr liderliğin diğer bir karakteristik özelliği de örgüt içerisinde karar vermede kurumsal otorite yerine ikna etme birincil önceliktir. Hizmetkâr lider uygunluğa uymak yerine başkalarını ikna etmeye çalışır. Bu özel unsur, hizmetkâr lider ile geleneksel otoriter model liderlik arasındaki en açık ayrımlardan biridir. Hizmetkâr lider gruplar arasında fikir birliği yapmada etkindir. Hizmetkâr lider yeteneklerini büyük hayaller kurarak geliştirir. Kavramsallaştıran bir perspektiften bakma kabiliyeti, günlük hayatın ötesinde bir düşünceye sahip olmak demektir. Hizmetkâr lider, kavramsal düşünme ve günlük yaşam arasında hassas bir denge kurar. Hizmetkâr lider öngörüye sahiptir. Öngörü, geçmişten gelen deneyimler ışığında ve günümüzdeki gerçekler doğrultusunda, geleceğe yönelik bir kararın verilmesini sağlayan ve ona olanak sağlayan bir özelliktir. Hizmetkâr lider kurum içerisinde her bireyin ilerlemesine derinden bağlıdır. Çalışanların ilerlemesi için mümkün olan her şeyi yapmanın muazzam sorumluluğunu kabul eder (Spears, 2004: 10).

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişmelerin ışığı altında küreselleşen dünyada her geçen gün insanların sahip olduğu bilgi düzeyi çok daha fazla önemli olaya başlamıştır. Bilginin ön plana çıktığı çağımızda her alanda büyük gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerden insanların liderlik anlayışı da önemli düzeyde etkilenmektedir. Bu yaşanan değişimlere bağlı olarak hizmetkâr liderlik anlayışı olarak tanımladığımız bir liderlik anlayışı ortaya çıkmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi ilk defa Greenleaf tarafından gündeme getirilen hizmetkâr liderlik yaklaşımında beraber çalışılan kişilere yol gösterme, hizmet vermek için kendisini onlara adanma ve elinden gelenin en iyisini yapma yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Yani bu liderlik tipinde hizmet etme isteği ön planda yer almaktadır. Hizmetkâr lider, beraber çalıştığı kişilere bencillikten uzak, hiçbir karşılık beklemeksizin hizmet etmeyi amaç edinmiş kişilerdir. Burada lider kendi çıkarını değil paydaşlarının çıkarını düşünen hizmet odaklı, çalışanlarına bağlılık duyan ve sürekli veri konumunda davranış sergileyen kişidir. Bu doğrultudaki bir liderlik anlayışı günümüzde yaşayan bireyler için önemli bir ihtiyaçtır. Hizmetkâr liderlere, insanların yaşadığı en temel birim olan aileden hareket ederek, kişilerin iş yaşamında, siyaset ortamında ve bireylerin yer aldığı her türlü toplulukta insanların gereksinimlerini karşılamak için önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu liderlik anlayışı insani değerlerin giderek daha ön plana çıktığı çağımızda bireyler için temel bir güç kaynağı olmaktadır. Hizmetkâr liderlik tipinde lider, bulunduğu grup içerisinde olan olaylardan önceden bilgisi olan, bu olaylara karşı gerekli önlemlerini alan, çevresindeki kişileri uyaran, onları tehlikelere karşı koruyan, onların refah ve mutluluğu için uğraşan ve onlara hizmet sunmak için sürekli çalışan kişilerdir. Yani hizmetkâr liderlik anlayışında kendi çıkarları için değil, örgütün çıkarları doğrultusunda çalışma prensibini kabullenme ön planda olup, örgütler için bu tip liderliğe önemli ihtiyaç vardır. Hizmetkâr liderlikte insan odaklı, bilgili, geleceği görebilen, öngörüye sahip, olaylar karşısında sabırlı, merhametli ve tüm insanlar için çalışma prensipleri ön planda olduğundan, günümüzdeki zor rekabet koşullarında başarılı olma şansları daha yüksektir (Bakan ve Doğan, 2012: 9).

Hizmetkâr liderlik, günümüzde kamuda yer alan birçok idari birimde, şirketlerde ve mahalli yönetimlerde bulunan kişiler tarafından hayata geçirilmeye çalışılan bir liderlik modeli olarak benimsenmeye ve yaygınlaşmaya başlamıştır. Hizmetkâr liderlik, aynı zamanda kişileri radikal değişiklikleri uygulamaya koymaya zorlayan bir liderlik anlayışıdır (Çaldıranlı, 1998; Aktaran, Bakan ve Doğan, 2012: 3). Bütüncül bir dünya görüşü taşıyan hizmetkâr liderler, örgütün amacına ulaşabilmesi için çalışanlara odaklanarak onlara ilham vermektedir. Bütün bu katkılara bağlı olarak hizmetkâr lider

çalışanların gelişimlerini sağlayarak, onların örgüte olan bağlılıklarını arttırmakta ve performansların yükselmesini sağlamaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007).

Greenleaf tarafından ilk defa literatüre giren hizmetkâr liderlik anlayışına yönelik son yıllarda birçok çalışma yapılmıştır. Bu konuda çalışma yapan araştırmacıları; Graham, Blanchard, Spears, Buchen, Farling, Stone and Winston, Laub, Russel and Stone, Sandjaya and Sarros, Dennis and Winston, Ledbetter, Patterson, Russel, Wong and Page, Drury, Irving, Dennis and Bocarnea, Vicalvi, Van Dierendock and Heeren, Wong and Davey, Andersen, Kakabadse and Kakabadse, Van Dierendock and Nuijten, Vinod and Sudhakar olarak sıralayabiliriz (Yılmaz, 2013: 1).

Herhangi bir çıkar beklemeक्सizin kendisini başkalarına hizmet etmeye adan, onların gereksinimlerini ön planda tutan ve onlar için yaşamayı gaye haline getiren hizmetkâr liderlikte, hizmetkârlık en ön planda olup bu anlayışta “ben” kavramı yerine “biz”, “sen” kavramı yerine “siz” kavramını ön planda tutan bir yaklaşım tarzı yerleşmiştir. Dünyada yaşayan her canlının bir amacı ve var olma nedeni vardır. Bu açıdan bakıldığında hizmetkârlık, yeryüzünde yaşayan her canlının görevi olup, aynı zamanda var olma nedenlerinden biridir. Eğer bir örnek verecek olursak geceler, gündüzün anlamlı olmasını sağlamak için bir nevi günün hizmetindedir. Bu hizmetkârlık yaklaşımı insan toplulukları içinde geçerlidir. Bireyleri bir ortak hedef doğrultusunda tutarak, onları bu yönde sevk etmek isteyen liderlerin, bu toplumlar için hizmetkâr olma kabiliyetlerinin çok daha gelişmiş olması gerekir. Lider konumundaki kişiler toplulukları yönlendirerek, onları hedeflerine ulaştırmak için hizmet etme görevini yerine getirmiş olurlar. İşte temelinde hizmet etmeyi öngörmenin yanı sıra içerisinde sevgi, hoşgörü, insana değer verme, çağın gereksinimlerine göre değişim ve dönüşümü de hizmetkârlık anlayışının içermesi gerekir. (Fındıkcı, 2009; Aktaran Bakan ve Doğan, 2012: 2).

Hizmetkâr liderlik konusunda çalışma yapan Patterson, hizmetkar liderliği, mantıksal olarak dönüşümcü liderlik teorisin bir uzantısı olarak tanımlamıştır. Patterson, hizmetkâr liderliği, bir örgüt yapısı içerisinde çalışan kişilere odaklanan, her şeyden önce onlara öncelik tanıyan bir liderlik anlayışı olarak belirtmiş ve tanımı içerisinde yer alan temel özellikleri vurgulamıştır. Hizmetkâr liderlik modelinde liderin kişilik özelliklerini tanımlamış ve davranışları hakkında bilgi vermiştir. Araştırmacı hizmetkâr lider tipini, alçak gönüllü bir yapıya sahip olan, fedakârlığı ön planda tutan, çevresine güven veren, ahlaki olarak sevgi taşıyan, grubunda yer alan kişileri güçlü kılan ve onlara hizmet eden kişi olarak tanımlamaktadır (Patterson, 2003; Aktaran, Bakan ve Doğan, 2012). Hizmetkar liderliğin diğer özelliklerinin yanı sıra genellikle üç önemli özelliği ön plana çıkar. Bunlardan birincisi örgütte çalışanlar içerisinde kendilerinde liderlik özelliği olan kişilerin bu yeteneklerini göstermelerine olanak sağlar. İkincisi, bazı bürokratik engellerin lider olabilecek kişilerin yeteneklerini engellemeyeceğinden, kişilerin kapasiteleri üretime yönlendirilecektir. Üçüncü olarak da, örgütte bencillik anlayışı olmadığından örgütte çalışan bireyler takım çalışması oluşturmalarından çok daha verimli ve istekli çalışacaktır (Taylor vd., 2007: 407).

4.2. Hizmetkâr Liderliğin Temel Özellikleri

Spears (2004: 9) tarafından hizmetkâr liderliğin özellikleri on alt başlık altında gruplandırılmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu başlıklara ve özelliklerine bakacak olursak;

1. Dinleme: Hizmetkâr liderlikte bireyler ile iletişim kurma ve iletişim yoluyla elde ettikleri bilgiler doğrultusunda karar almak önemlidir. Hizmetkâr liderlerin takipçilerini özenle dinlemeleri onların yetenek ve becerilerini kuvvetlendirmesine yardımcı olurken, aynı zamanda lider ve bireyler arasındaki bağları güçlü tutar. Lider konumundaki kişiler çalışanların iradelerinin hangi doğrultuda olduğunu onları dinleyerek öğrenir. Hizmetkâr liderin kişilerin görüşlerini öğrenmesi ve onları dinlemek için zaman ayırması liderin konumunun yükselmesini sağlar.

2. Empati: Hizmetkâr liderler, beraber çalıştığı kişileri anlamak için çok çaba sarf eder. Kendisini onların yerinde düşünerek, onların ruh hallerini ve davranışlarını çözmeye çalışır. Kişilerin bulundukları ortam ve şartları anlamak için büyük gayret sarf eder. Çalışan arkadaşlarının niyetlerinden şüphe etmezler, onların iyi niyetli olduklarına inanırlar. Bazı durumlarda onların performanslarını beğenmese bile onların birer birey olduğunu düşünerek onlara olumlu yönde yaklaşırlar.

3. İyileşme: Hizmetkâr liderlerin kendisini ve takipçilerini iyileştirme yönündeki anlayışları ve çabaları, bu liderlik tarzının sahip olduğu en önemli güçlerinden biri olarak kabul edilir. Organizasyonlarda çalışan bireylerin çoğu ya ruhsal sıkıntılar çekmiştir ya da duygusal olumsuzluklar yaşamıştır. Organizasyonda çalışan bir birey olarak diğer kişilere yardım etme gereğinin bir parçası olarak hizmetkâr liderler, beraber çalıştığı kişilerin durumlarını iyileştirmeye, onlara yardım etmeye çalışır ve bunu kendisine görev kabul ederler. Çalışan bireylerin tüm bu çabalar sonucunda tam iyileşme hali sağlanamayabilir. Ancak çalışanlara bu yönde hizmetkâr lider tarafından sağlanan destek, çalışanları moral olarak destekleyerek onların tam iyilik hallerine ulaşmalarına katkıda bulunur.

4. Farkındalık: Hizmetkâr liderlik anlayışında özellikle benlik ve genel farkındalık bu liderliği güçlü kılan unsurlardır. Bireylerin etik değerleri kapsayan olayları daha bütünleşmiş bir şekilde iyi anlamasını sağlar. Greenleaf'in belirttiği gibi liderin farkındalığı, bireyleri yalnız bırakmayan bir durum olup, hatta bu durum onları rahatsız edecek boyutlara kadar varabilir. Liderler, kişiler yalnız olduğunda değil onlar ile sürekli ilgilidirler. Bu durum liderin örgütteki korkuların üstesinden gelmesini sağlar.

5. İkna Etme Gücü: Hizmetkâr liderlik anlayışında örgütte herhangi bir konuda karar vermek için otoriter bir davranış şekli benimsenmez. Bunun yerine bireyleri ikna etmeye dayalı olan bir davranış şekli uygulanır. Lider kişileri uygulanması gereken davranışlar konusunda ikna etmeye uğraşır. Geleneksel otoriter liderlik anlayışlarında bu durum söz konusu olmadığından, hizmetkâr liderliği bu liderlik tarzından farklı kılan önemli bir davranış şeklidir. Yani geleneksel otoriter liderlikte olmayan ikna etme davranışı hizmetkâr liderliğin en ayırıcı özeliğidir. İkna olayında bireyleri zorlama söz konusu değildir, onlara lider tarafından olaylar anlatılır ve bireylerin ikna olmaları sağlanır. İkna yoluyla bireyler ve gruplar arasında görüş birlikteliği sağlanır.

6. Kavramsallaştırma: Kavramsallaştırma, bir örgütteki liderin olayların gelecekteki gelişmelerini göz önünde tutarak olaylara bu perspektiften bakabilmesidir. Hizmetkâr liderler geleceğe yönelik olarak hayaller kurarak, zihinlerini geliştirirler ve başkalarının düşünmediği hedeflere yönelik olarak kendilerini motive ederler. Bu günlük yaşamın daha ilerisinde bir düşünce geliştirmektedir. Bu lider konumundaki kişiler için disiplinli çalışmayı ve düşünceleri uygulamaya geçiren bir özelliktir. Hizmetkâr liderler günlük olaylar ile gelecekte düşündükleri hedefler arasında sürekli denge kuran kişilerdir. Geleceğe yönelik hedefler belirleme, bu hedefler doğrultusunda plan yapma ve bu planlarını geleceğe odaklanarak uygulamak bu liderlik tarzının özelliklerindendir.

7. Öngörü Sahibi Olmak: Hizmetkâr liderler yaşamı süresince sahip olduğu deneyimlerini, şu anda ki veriler ile birleştirerek geleceğe yönelik amaçları doğrultusunda karar alan kişilerdir. Bu liderlerin geleceğe yönelik olarak sezgileri doğrultusunda zihinleri bu konular üzerine yoğunlaşır. Bu doğrultuda zihinsel düşünceler üreten hizmetkâr liderler, gelecekte oluşacak olan olayların olası sonuçlarını tahmin etmeye çalışırlar. Liderlerin geleceğe yönelik olarak gelişen öngörülerinden bazıları gelecekteki olaylar ile örtüşmese bile, bu öngörülerinin bir kısmının örtüşmesi

muhtemeldir. Hizmetkâr liderlikte bu öngörülerin gelecekte oluşma ihtimali diğer liderlere göre daha yüksek orandadır.

8. Hizmet Odaklılık: Kâhyalık olarak da tanımlanan hizmet odaklılık, kısaca liderin organizasyonda görev yapan bireylerin menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutmasıdır. Hizmetkâr lider kendisini beraber çalıştığı kişilere hizmet etme yönünde adanmış kişidir. Organizasyonun gelişmesi ve iyiliği için bireylerin ihtiyaçlarını karşılar ve bu faaliyeti kendinse görev kabul eder. Bu yaklaşım bireylerin örgüte olan güvenini artırır, buda örgütün gelişme ve faaliyet alanındaki başarısına yansır.

9. Çalışanların Gelişmesi ve Büyümesine Bağlılık: Hizmetkâr liderler, beraber çalıştığı bireylerin mesleki açıdan ilerleme sağlaması, mesleklerini en iyi şekilde icra etmeleri, konularına hâkim olmaları ve ruhsal açıdan iyi durumda olmaları konusunda kendilerini sorumlu hissederler. Organizasyonda görev yapan bireylerin hepsinin bir değerinin olduğunu düşünür. Kurumda çalışan bireyin gelişmesine ve alanında ilerlemesine büyük önem verir ve bunlar için çaba sarf eder. Bireylerin alanlarında gelişmesi için elinden gelen her şeyi yapma sorumluluğu hisseder.

10. Topluluk İnşa Etme: Liderin, çalışma ortamında ve dışarıda bireyler ile bir araya gelerek sosyal bir topluluk içerisinde yer almasıdır. Başarılı bir lider olabilmek için kişileri bir araya toplayarak bunların birlikte hareket etmelerini sağlamak önemlidir. Yüzyılımızda bireylerin yerel topluluklardan büyük organizasyonlara taşınması esnasında kendi aralarındaki iletişim azalmıştır, bunu gidermek için de liderlerin gerek iş hayatında gerekse iş dışında topluluklar oluşturması önem kazanmaktadır. Hizmetkâr liderler, bu toplulukları oluşturarak insanların birlikte hareket etmesine yardımcı olurlar.

4.3. Hizmetkâr Liderlik Boyutları

Birçok araştırmacı tarafından hizmetkâr liderlik farklı alt boyutlara ayrılmasına karşın günümüzde en yaygın olarak kullanılan Patterson tarafından yapılan şeklidir. Patterson hizmetkâr liderliği yedi boyut altında tanımlayarak açıklamaya çalışmıştır (Patterson, 2003; Aktaran Bakan ve Doğan, 2012). Bu çalışmada da Patterson tarafından tanımlanan ve aşağıda belirtilen hizmetkâr liderlik alt boyutları kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutları:

- Hizmet
- Sosyal ve Ahlaki Sevgi
- Güven
- Fedakârlık
- Güçlendirme
- Alçakgönüllülük
- Vizyon

4.3.1. Hizmet Boyutu

Hizmetkâr liderliğin bu hizmet boyutunda lider, kendi çıkarlarından önce içinde yer aldığı grubun çıkarlarını ön planda tutar, uygulamalarını bu doğrultuda yapar (Bakan ve Doğan, 2013: 45). Hizmet davranışı liderin grubundaki kişilere olan sorumluluğudur. Bu anlayış hizmetkâr liderliğin merkezinde yer alır. Lider yapmış olduğu hizmetleri ile grubunda yer alan kişilere örnek olur. Birlikte bulunduğu topluluk için bir model konumunda olan bu liderlik anlayışında hizmeti yaparken aynı zamanda esnek bir tutum sergiler. Hizmet etmeyi ön planda tutan kişiler fedakar olup, liderlik yaptığı kişilerin iyiliğini ön planda tutarlar (Uğurluoğlu vd., 2015: 245). Hizmetkâr liderler kendilerini başkalarına hizmet etme pozisyonunda olma isteğinde olan

kişilerdir. Bu anlayış Rober Greeleaf' in hizmetkâr liderlik anlayışından kaynaklanan bir olgudur. Buna göre hizmetkâr liderler başkalarına hizmet etmek için kendi güçlerini fedakârca bu alanda kullanırlar. İçerisinde yer aldığı grubun ihtiyaçları ile ilgilenen ve bunu kendilerine bir görev olarak kabul eden kişilerdir. Yani hizmetkâr liderler, güçlerini başkalarına hizmet etmek için harcarlar (Dal ve Çorbacioğlu, 2014: 294). Petterson (2003: 6)' a göre şefkatli, hoşgörülü, zaman ayırma ve cömert bir şekilde beraber çalıştığı bireylere yaklaşım tarzı hizmet etme davranışının kapsamı içerisinde yer almaktadır. Hizmetkâr liderlikte hizmet anlayışı bu teorinin kalbi olarak kabul edilir. Etrafındaki kişilere veya başkalarına ödün verme durumu ortaya çıksa bile, bu kişilerde etrafındaki kişilere hizmet etme anlayışı, ya da öyle görünme isteği vardır (Ürü Sanı vd., 2013: 66). Yukarıda da belirtildiği gibi lider, kendini takip eden kişilerin çıkarlarını, kendi çıkarlarından daha önde tutma davranışı sergilemektedir (Günaydın vd., 2016: 28).

4.3.2. Sosyal ve Ahlaki Sevgi Boyutu

Hizmetkâr liderliğin bu alt boyutunda liderin birlikte çalıştığı kişiler arzu ve istek hissi taşıyan, belirli bir ihtiyacı olan bireyler olarak kabul edilir. Lider olan kişi bu hissiyatları anlayan onlara karşı sevgi taşıyan anlayışta olduğundan, onlara karşı ahlaki sevgisini belirtmek için beraber olduğu bu kişilerin temel gereksinimlerini karşılamak onun öncelikli görevleri içerisinde yer alır. Ayrıca lider, onları yetenekleri ölçüsünde örgüt faydasına yönlendirir ve örgütün onlardan yararlanmasını sağlar (Bakan ve Doğan, 2103: 45). Winston tarafından doğru şeyleri doğru zamanda yapmak olarak tanımlanan “Agapao” ahlaki bir sevgi olarak ifade edilir. Bu aşk tanımı günümüzde hizmetkâr liderler için geçerlidir. Çünkü bu liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını göz önünde tutarlar. İhtiyaç, arzu ve isteklerin bir arada olduğu bu aşk anlayışı organizasyonlarda canlıdır. Platin kural olarak tanımlanan bu anlayış hizmetkâr liderliğin temeli olarak kabul edilir. Agapao sevgisiyle liderlik yapan bir kişi ilk önce çalışanların üzerine sonrada çalışanların yeteneklerine odaklanır ve bu yeteneklerin örgüt için ne kadar faydalı olacağı üzerinde durur. Bu anlayışta sevgi kavramı örgütün devamlılığı ve refahı için en önemli faktördür. Sevgiden yoksun olan bir örgütte diğer unsurlar ne kadar uygun olursa olsun lider üye etkileşimi başarılı olmayacaktır (Patterson, 2003: 3). Bireylerin tam istenilen düzeyde kişisel olgunluk ve gelişmeye ulaşamayacağı göz önünde tutulmakla birlikte, liderlerin şevk ve azimleri kırılan kişilerin tekrar iyi hale döndürülmesi için bunlara yardım etmesi ve bunların istek ve arzularını yerine getirmede duyarlı olması hizmetkâr liderlik açısından önemli bir yaklaşım tarzıdır. (Ürü San vd., 2013: 65).

4.3.3. Güven Boyutu

Hizmetkâr liderlik anlayışı karşılıklı güven üzerine oluşmuş bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışında liderin adil ve etik davranışlar sergilediği anlayışı lideri takip eden kişiler tarafından kabul edildiğinden, lidere karşı kuvvetli bir güven duygusu vardır (Bakan ve Doğan, 2013: 45). Çağımızda kişiler arasındaki farklılıklardan önce insanları önemseyen, onlara öncelik tanıyan, bireyin merkezde olduğu tüm bireyleri kapsayan hizmetkar liderlik, öncelikli olarak örgütlerde güven üzerine ilişkiler kurmayı ve bunu geliştirmeyi hedefler (Balay vd., 2014: 230). Aslan ve Özata (2011: 142) güveni hizmetkâr liderliğin en önde gelen temel kavramı olarak tanımlamış ve liderlerini takip eden bireylerin, dürüstlük konusunda kendisine örnek

aldıkları liderlere güvenlerinin tam olacağını ve bunları takip edeceklerini belirtmiştir. Sun (2013: 553)' a göre personel davranışını şekillendiren dört önemli özellikten birisi de güven olarak belirtilmiştir. Liderliğin diğer özellikleri hizmetkâr liderlik oluşumunda etkili olmakla birlikte, bireyler ve lider arasında güven önemli bir unsur olarak görülmüştür. Oluşan güven sayesinde, hem hizmet içi davranışların hem de liderlik kalitesinin olumlu geribildirimlerinin devreye girdiği ve bu geri dönüşümün bireylerin benliklerini sağlamlaştırdığı belirtilmiştir. Kurumdaki bireyler ortak hedefleri paylaştığında, bu paylaşım ortak bir kimlik ortaya çıkarmakta ve bireyler kişisel olarak örgütlenmenin hedeflerine ve büyümesine dâhil olmaktadır. Bireyler onları etkileyen kararlara katıldığı zaman lider ile aralarında güven tesis edilmekte ve pozisyonlar gerekli yeteneğe sahip kişiler tarafından işgal edilmektedir. Bunun sonucunda kurumdaki kişilerin, birbirlerine olan bağlılıkları artmakta ve kendilerini güvende hissedebilir konuma gelmektedir (Sun, 2013: 553). Bireylerin kendine olan güven ve benlik hislerinin oluşturulması için bireylerin kişisel yeteneklerinin liderler tarafından ortaya çıkarılması gerekir. Örnek bir kişi olarak hizmetkar liderler, örgütünde takip eden kişilere kendilerini kabul ettirebilirler ise geri bildiri akışını hızlandırarak karşılıklı olarak oluşan güven de pekiştirilmiş olur (Ürü San, vd., 2013: 67). Örgüt ortamında bireyler arasında birlikteliğin sağlanması ve endişenin olmaması için, bireyler ve lider arasında güven ilişkisi bir zorunluluktur (Patterson, 2003: 5). Eğer lider konumundaki kişiler, kararlarını ve davranışlarını sürekli değiştirirler ise bunları takip eden bireylerin bunlara olan inanırlılığı zayıflayacağından, liderler kendisini takip eden bireylere karşı ilişkilerinde tutarlı ve güvenilir hareket etmelidirler (Wis, 2002; Aktaran, Dal ve Çorbacioğlu, 2014: 293). Çalışanların görüşlerine önem vermek, onların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak, onları yönlendirmek ve onlara rekabet dünyasında avantajlar sağlamak hizmetkâr lidere olana güveni yükseltecektir. Bireylerin lidere karşı güvenin artması, onların işten olan beklentilerine ve yeteneklerine pozitif yönde etki edecektir. Bireyin, örgütün hedefleri doğrultusunda mücadele etmesi, moralinin yüksek olması, işine daha sıkı bağlı olması lidere ve örgütüne olan güven sayesinde oluşacaktır. Etkin bir liderlikten söz etmek için, lider ve onun yanında yer alan bireyler arasındaki karşılıklı güven ve saygının olması gerekir (Uğurluoğlu vd., 2015: 257).

4.3.4. Fedakârlık Boyutu

Fedakârlık, hizmetkâr liderliğin önemli özelliklerinden biri olup, lider konumundaki kişinin başkalarına yardım etmeyi üstlendiği, bunu yaparken de hiçbir çıkar ve beklenti içerisinde olmadığı bir özelliktir. Yani lider yardım etmeyi düşündüğü konuda istekli bir şekilde davranır ve bir beklenti içerisine girmez. Fedakârlık yaptığı kişilerden herhangi bir kazanç elde etme gibi bir amacı ve düşüncesi yoktur (Bakan ve Doğan, 2013: 45). Hizmetkâr liderlik anlayışında alçak gönüllük ve hoşgörülü kişiler olmanın yanında fedakârlık hissi de baskın konumdadır (Bakan ve Doğan, 2012: 6). Patterson (2003: 4)' göre fedakârlık, hizmetkâr liderlik için zorunluluk arz etmektedir. Liderin fedakârlık ile birlikte tevazu, tavır sahibi olması ve başkaları için en iyiyi arayan bir yaklaşım içerisinde olması gerekir. Günaydın vd. (2013: 65)' göre hizmetkâr liderlikte, liderin beraber çalıştığı insanlardan herhangi bir beklentisi olmaksızın, yapılan gönüllü davranış şekillerini fedakârlık olarak tanımlamaktadır. Aslan ve Özata (2011: 142) fedakârlığı, liderin herhangi bir beklentisi olmaksızın bireylere yapmış olduğu gönüllü davranış şekli olarak belirtmiştir. Benzer şekilde Yılmaz (2013: 14) ise herhangi bir beklenti içinde olmadan, bireylere yardım etme davranışı olarak tarif etmiştir. Avolio ve Locke (2002: 170)' a göre ise başkalarına yardım etmek her zaman

için mutlak fedakârlık anlamına gelmeyeabilir. Fedakârlık bencil duyguları da içerir. Bir çalışan bir arkadaşına yardım edebilir, çünkü projenin bitmesi ve şirketin başarılı olması kendi menfaati içinde uygundur. Gerçek anlamda fedakârlıkta liderin, örgüt içerisinde istemediği bir görevi kabul etmesi ve kendi menfaati olmayan bir ürün ortaya çıkarması gerekir. Beraber çalıştığı bireylerin başarılı olması ve bunun karşılığını alması durumunda herhangi bir menfaat ve kazanım beklemezsizin kendisini beraber çalıştığı kişilere adanması gerekir. Moss ve Barbutto (2010: 170) tarafından, fedakâr bir davranış sergileyen liderlik tipinin politik yetenek ve etkinlik arasında güçlü bir ilişki kurduğu, beraber çalıştığı kişilerin gereksinimlerine öncelik vermenin ve bunlara hizmet etmenin liderliğin etkisini fedakârlık anlamında arttırdığı belirtilmiştir (Aktaran Dal ve Çorbacığlu, 2014: 293).

4.3.5. Güçlendirme Boyutu

Hizmetkâr liderlikte birlikte çalışanların güçlendirilmesi için, bireylere yapmış oldukları görevleri ile ilgili olarak sorumluluklar ve yetkiler verilir. Bu yetki verimi sonucunda onlar üzerindeki denetim ve kontrol bırakılır (Bakan ve Doğan, 2013: 45). Güçlendirme, liderlerin takipçilerine güç vermesi olarak da tanımlanabilir. Güçlendirme; bireyleri dikkatli dinlemeyi, onlara önemli oldukları duygusunu aşlmayı, takım halinde çalışmanın önemi ile eşitlik ve sevginin kurulmasını da içine alan bir bütündür. Hizmetkâr liderler sahip oldukları tüm kaynaklarını diğer çalışanların gelişmesine ve güçlenmesine adanlar. Güçlendirilmiş bireyler kazandıkları hizmetin sunumunda kendi inisiyatiflerini zamanında ve doğru olarak kullanacaktır. Liderlerinin kendileri için çaba sarf ettiğini, destek olduğunu, bilgi ve becerilerinin gelişmesi için elinden geleni yaptığını gören çalışanların da iş tatmini artacaktır (Uğurluoğlu vd., 2015: 257). Hizmetkâr liderler, beraber çalıştığı takipçilerini güçlendirerek, onlara hedeflerine doğru bir şekilde ulaşmaları için ilerleme özgürlüğü vererek, hayallerinin hayata geçirilmesi için yardımcı olurlar. Güçlendirme esnasında lider tarafından kontrol takipçilerine bırakılarak, onları gerektiğinde sorumlu tutar. Bu süreç boyunca hizmetkâr lider takipçilerini yönlendirir, onların büyümesini dengeler ve bireyler için en iyi olanı yapmaya çalışır. Hizmetkâr lider tarafından izleyicilerinin yetkilendirilmesi ve yollarının açılması, onların güçlenmesine ve gelişmesine katkı sağlar (Patterson, 2003: 6). Örgütte çalışanların güçlendirilmeleri güvenli bir ortamda gerçekleşir. Hizmetkâr liderler, bireyleri güçlendirirken bazen başarısız olabilirler. Yetkileri olan liderler takipçilerinin yeteneklerine saygı duyarlar ve yeteneklerini kullanmalarını ve güçlerini paylaşmalarını sağlarlar (Russel, 2001: 80). Güçlendirme kavramının temel alındığı liderlik anlayışında mülkiyet ve sorumluluk duygusu yaratmak önemli bir faktördür. Başaklarına hizmet etmeyi ön planda tutan, kişisel gelişim ve paylaşma karar veren hizmetkar liderlikte, kişilerin büyümesi ve gelişmesi sağlanarak herkesin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olunur (Block, 1996; Aktaran, Taylor vd., 2007: 405). Bir örgüte mensup olan bireylerin güçlendirilmesi, güvenli bir ortamın ve çevrenin olmasına bağlı olmanın yanı sıra eşitlik ve sevgiye dayalı bir anlayışın varlığını da gerektirir (Russell, 2001: 81). Hizmetkâr lider neyin gerekli olduğunu ve neden kullanma gereği duyulduğunu bilmeleri için takipçilerine gerekli araçları sağlar. Lider takipçilerinin hedeflerine ulaşmakları için onların yol bulma gücünü güçlendirir ve en iyi yollardan ulaşmaları için yardımcı olur. Bireyleri güçlendirmede, beklentilerini karşılamada hedefleri ve sorumlulukları açığa kavuşturmada yardımcı olur, daha da önemlisi bireylerin öğrenmelerini, gelişmelerini ve ilerlemelerini sağlayarak işlerini kendilerinin yapmaları için izin vererek, kendi kendilerine yön vermelerini sağlar. Ayrıca onlara

başarısız olma özgürlüğü tanıyarak takipçilerinin gücünü ve güvenini artırır (Melrose, 1995; Aktaran, Patterson, 2003: 6). Hizmetkâr lider, bu şekilde takipçilerini güçlendirerek, hedeflerine doğru ilerleme özgürlüğü vererek, onların hayallerini gerçekleştirmeye yardımcı olur. Güçlendirme bazen kontrolü bırakmak ve onları sorumlu tutarak uygulanmaktadır. Bu süreç boyunca hizmetkâr lider takipçilerini yönlendirir, onların büyümesini dengeler, bu şekilde yetkilendirme sayesinde izleyicilerin çiçek açmasına ve büyümesine izin verir (Patterson, 2003: 6).

4.3.6. Alçakgönüllülük Boyutu

Hizmetkâr liderlikte alçakgönüllü olmak, liderin kendisinden önce takipçilerine daha fazla önem atfetmesi ve onlara odaklanmasıdır. Lider konumundaki kişi kendisini diğerlerinden daha üstün ve iyi olarak tanımlamaz ve mütevazı olarak davranış sergiler, yani lider, kendisini takip eden bireylere tevazu bir yaklaşım tarzı sergiler (Bakan ve Doğan, 2013: 45). Diğer bir ifade ile liderin sağlıklı bir ego taşıması, takipçilerinden kendisini en iyi düzeyde görmemesidir (Ürü Sanı vd., 2013: 65). Hizmetkar liderler, üstün yeteneklerini başkalarına aktarmaya gönüllü kişiler olduğundan bunlar açık sitilli, alçakgönüllü ve dürüst bir şekilde davranış sergilerler (Taylor vd., 2007: 405). Alçakgönüllülük, hizmetkâr liderliğin olduğu örgütlerde en somut olarak görülen bir davranış şekli olup, kişinin ait olduğu organizasyon veya işletmelerde sahip olduğu egolarından kendi isteği ile vazgeçebilmesidir (Sipe ve Frick, 2009; Aktaran Dal ve Çorbacioğlu, 2014: 291). Alçakgönüllülük taşıyan hizmetkâr liderler aşağıdaki özellikleri taşıyan ve bu fikirleri uygulayan kişilerdir: Lider; bireylerin yeteneklerine değer veren, kendisi hakkında eleştiri almaktan çekinmeyen, başkaları ile ilgilenirken kendi konum ve gücünü önemsemeyen, yapmış olduğu işi ve başarılarından takipçilerinin faydalanmasından mutlu olma kişilerdir (Sun, 2013: 548). Alçakgönüllü davranış sergileyen liderler, kendisinden ziyade takipçilerine odaklanma fikrini benimserler. Alçakgönüllü bir kişi kendisinin sahip olduğu yeteneklere aşırı değer vermekten kaçınır. Alçakgönüllülük, liderlerin tam anlamıyla bir tevazu gösterdiği, kendisinden önce takip edenlere odaklandığı bir davranış halidir (Sandage ve Wins 2001, 201). Alçakgönüllülük kavram olarak genellikle yumuşaklık ve müsaade edilebilirlik olarak tarif edilir. Bununla birlikte, alçakgönüllülük, bir örgüt içerisinde yer alan, lider konumundaki kişinin meşruiyetini aşmayacak düzeyde düşünülmelidir. Bazıları alçakgönüllülüğü zayıflık olarak kabul etseler de, aslında kişinin benliğine olumsuz etki etmeyen bir erdem olarak değerlendirilmelidir (Hare, 1996; Aktaran, Patterson, 2003: 3). Bazı araştırmacılar alçakgönüllü olmayı görünüşte cazip bir davranış şekli olarak görseler de, bunun liderler için zorunlu olmadığını belirtirler. Ayrıca kibirli olmama hali olarak tanımlanan alçakgönüllülüğün önemli olduğu ve işletmeler için faydalı olacağı düşünülürken, itaatkâr anlamına gelecek alçak gönüllülüğün arzu edilmediği belirtilir (Laub, 1999: 116). Alçakgönüllülük, başkalarından öğrenme istekliliğini de içeren bir kavramdır. Bununla birlikte alçakgönüllülüğün kendine bilinç, açıklık ve aşkınlık gibi değerleri içermesi gerekir, ancak bu üç özelliği mütevazı bir liderin aynı derecede taşıması beklenemez. Örneğin yüksek farkındalık düzeyine sahip bir lider, düşük düzeyde açıklığa sahip olsa bile otantik olarak alçakgönüllü olma ihtimali yüksektir. Mütevazı liderler, kendilerinin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve sınırlamalarını bilirler ve kendilerinin dışındaki güçlere ne kadar bağımlı olduklarını anlarlar. Yüksek derecede tevazu sahibi liderlerin çalışanların katılımlarını teşvik etme istekleri yüksektir (Morris vd., 2005: 1332).

4.3.7. Vizyon Boyutu

Hizmetkâr liderin, örgütün uzun vadeli geleceğine yönelik olarak bir öngörüye, yani bir bakış açısına sahip olması gerekir. Lider, çalıştığı örgüt için uzun vadeli görüş açısı olarak da ifade edilen bir vizyon oluşturur ve beraber çalıştığı kişileri bu vizyon doğrultusunda yönlendirerek, harekete geçirme becerisini gösterir (Bakan ve Doğan, 2013: 45). Lider, belirli hedeflere ulaşmak için uygulama stratejileri belirleyerek ve kendi kişisel yeteneklerini de yansıtarak bir vizyon oluşturur (Thakore, 2013: 28). Lideri yöneticilikten ayıran en önemli özellik ileriye görme yeteneğine sahip olmasıdır. Vizyon sahibi olmak ileriye dönük hareketi, büyümeyi, keşif ve risk almayı içerisinde taşıırken, mevcut statükoyu verimli bir şekilde devan ettirmeye odaklanma eğilimindedir. Bir liderin vizyonu her halükarda bilinmeyen veya o an için öngörülmeleyen olduğundan, oluşturulan vizyon risk almayı da içermektedir (Wis, 2002: 21). Vizyon liderin yaşamı boyunca öğrendiklerinin geleceğe yönelik olarak ışık tutmasıdır. Rekabet avantajı elde etmek için bireylerin yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması, onların görüşlerinin alınması ve çalışanların yönlendirilmesinde bir vizyonun oluşturulması hizmetkâr lidere olan güveni de olumlu yönde arttıracaktır (Ugurluoğlu vd. 2015: 257). Patteson, hizmetkar liderliğin odak noktasını örgüt üyelerinin gelecekteki durumunu belirleyen vizyon olarak tanımlamıştır. Bir vizyona sahip olan liderin ileriye doğru baktığını, bu hedefe ulaşmak için insanlara yardımcı olmayı benimsediğini belirtmiştir (Patterson, 2003: 4). Hizmetli liderler, her şeyin nereye ulaşacağına odaklanarak çalışmalarını yürütürler. Hizmetkâr liderler geleceğe hizmet etmek, takipçilerini anlamak, dinlemek ve geleceğe rehberlik etmek için gözetim yapabilirler. Vizyon sahibi lider, aynı zamanda yetkilendirmeye yönelik araçları da kullanır (Buchen, 1998; Aktaran Patterson 2003: 5). Lider, vizyonunu açık ve etkileyici bir şekilde ifade eder, vizyona nasıl ulaşacağını açıklar, emin ve iyimser davranır, izleyicilere güven verir, sembolik eylemler ile değerleri vurgular, örnek bir şekilde yol gösterir. (Stone vd., 2004: 352). Hem dönüşümcü liderler hem de hizmetkar liderler vizyon sahibi liderlerdir. Yüksek düzeyde güven oluştururlar, rol modelleri sunarlar, takipçiler için düşüncelerini gösterirler, sorumluluklarını devrederler (Stone vd., 2004: 359). Hizmetkar lider takipçilerini ve organizasyonunu geleceğe taşımak için bir vizyon oluşturur, ve karar alma süreçlerinde bu vizyonu takip ettirecek süreçlerin temelini oluşturur (Boyer, 2012: 40). Hizmetkar lider oluşturduğu vizyonu kendisini takip eden bireylerle paylaşır ve onların bu vizyona katılımını sağlar, takipçilerin vizyona ne kadar dahil olduğu önemlidir. Hizmetkar lider beraber çalıştığı kişilerin vizyonlarını araştırır, çalışanların vizyonlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusuna uygun şekilde dâhil etmek ister. Çalışanlar ile ortak bir vizyon belirler (Dennis ve Bocernea, 2005; Aktaran Boyer, 2012: 16). Vizyon örgütsel performans içinde kritik kabul edilir. Bir vizyonun gerçekleştirilmesi ve uygulanması için; belirlenen vizyon bireylere iletilmelidir, örgütsel süreçler ve sistemler vizyona uygun şekilde hazırlanmalıdır ve bireylerin vizyona dahil olması sağlanmalıdır (Kantabutra ve Avery, 2010: 39).

5. ETİK LİDERLİK

5.1. Etik Liderlik Kavramı

Çağımızda insanlar, hangi alanda olursa olsun bir lidere gereksinim duymuşlar ve bunun arayışına girmişlerdir. Yani sürekli gelişen ve değişimlere uğrayan sosyal, kültürel ve ekonomik bir ortamda, yaşam hayatında, toplum içerisinde ve ülkede kendisine rehberlik edebilme yeteneğine sahip, güçlü ve donanımlı bir lidere gereksinim duymuşlardır (Ayres ve Cordeman, 2008; Aktaran Bakan ve Doğan, 2013: 76). Günümüzde artan rekabet ortamı ve iletişim düzeyleri düşünüldüğünde çalışan bireylerde klasik metotlar belirli bir düzeye kadar etkili olmaktadır. Örgütlerin sürekli bir gelişme sağlayabilmesi için örgüt yönetiminin etik prensiplere bağlı olarak hareket etmesi gerekir. Etik değerlerin ön plana çıkarıldığı organizasyonlarda bireyler yalnızlık duygusundan uzaklaşmakta, çalıştığı kuruma aidiyet duygusu gelişmekte ve verimlilik düzeyleri olumlu yönde artmaktadır (Eroğlu ve Yılmaz, 2015: 281).

Dünyamızda son yıllarda ortaya çıkan küreselleşme yeni olmasına karşın, taşınmış olduğu özellikleri nedeniyle bazı yenilikler getirmiştir. Küreselleşmenin etkisine bağlı olarak etik konusunda bazı değişimler olmuş ve bunun sonucunda da bazı kaygılar ortaya çıkmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 75). İnsanlar hayatını düzenleyen değer ve kültürleri dikkate alarak ve bunları bilimsel çerçevede inceleyerek geleceğe yönelik önemli bulgular elde eder. Bireyler yaşamına yön veren faktörleri inceleyip geliştirdiğinde daha güvenli ve hızlı yol kat eder. Bu değerlendirmelerin bilimsel temeli olanlarından birisi de etik liderlik kavramıdır (Özkeskin, 2013: 25). Etik liderlik konusunda yöneticilerin taşıdığı ortak kanaat etik liderin iyi bir karakter taşıdığı şeklindedir. Etik liderlik, doğru bir değer yargısına sahip, güçlü bir karakteri olan ve kendisini takip eden bireylere örnek olan bir lider tipi olarak görülmektedir (Freeman ve Stewart, 2006; Aktaran Bakan ve Doğan, 2013: 76). Etik liderliğin bu özelliğinden dolayı bireyler tarafından yeni liderlik tiplerinden daha fazla ilgilenilmekte ve daha çok irdelenmektedir. Etik liderliğin sahip olduğu gücün kaynağını örgütteki etik uygulamalardan alması bu liderlik tipinin en karakterize özelliğidir. Etik liderlikte öncelikli davranış şekli işletme içerisinde oluşan yanlış müdahale etmek ve onun oluşmasını engellemektir. Bundan dolayı etik liderler, kurumun başarı ve gelişimine engel olacak oluşumlara karşı önemli bir savunma stratejisi oluştururlar. Liderlerin bu şekilde etik davranışları bireyleri de etik davranmaya yönlendirecektir. Kurumda oluşacak bu etik yapı çalışanlar arasında güven oluşturacaktır. Bu kapsamda liderlerin başarılı olabilmeleri için etik açıdan yeterli olgunluğa sahip olmaları gerekir. Etik liderin başarıyı elde edebilmesi ve örgüt içerisinde güveni sağlayabilmesi için yöneticilerin etik liderlik becerilerine sahip olması gerekmektedir. Yani etik davranışların uygulanmasında liderin bireyler üzerinde oluşturduğu liderlik potansiyelinin güvenilirliği büyük etkiye sahiptir (Yaman, 2010: 11).

Liderin ne yapması gerektiği konusunda ahlak ve liderlik bakımından kuralcı veya felsefi perspektiften birçok şey yazılmıştır. Ancak etik ve liderliğe yönelik toplumsal bilinç az geliştiğinden "etik liderlik nedir" gibi en temel sorulara bile yeteri kadar cevap alınamamaktadır. Etik liderlerin dürüst ve güvenilir olduğu düşünülür. Bunun ötesinde etik liderler insanları ve toplumu ilgilendiren, kişisel ve mesleki hayatlarında etik davranan adil ve ilkeli karar mercileri olarak görülür. Etik liderlik aynı zamanda liderin duygusal güvenine de olumlu bir şekilde bağlıdır, ancak lider ya da ast arasındaki demografik özellikler ya da algılanan demografik benzerlikler burada etkili değildir. Belki de en önemlisi astların etik liderlik algıları, liderin memnuniyeti, liderin

etkililiğini algılama, işte fazladan çaba gösterme isteği ve sorunları yönetime bildirme konusudur. Etik liderlerin adil ve dengeli kararlar üreten, dürüst, sevecen ve ilkeli kişiler olduğu ileri sürülür. Etik liderler sıklıkla takipçileri ile etik konusunda iletişim kurarlar, açık etik standartlar belirler ve bu standartların takip edildiğini görmek için ödüller ve cezalar kullanırlar. Başkaları için açık ve yüksek etik standartlar belirler ve bu standartları kendileri takip eder. Çalışanlar, diğer örgüt üyelerinin nasıl ödüllendirildiğini veya disiplin altına alındığını dikkatle izleyerek neyin kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunu öğrenebilir ve sonuç olarak kendi davranışlarını düzenler (Brown ve Trevino, 2006: 597).

Etik liderler, sadece karar vermede ahlaki değerleri vurgulamakla kalmayıp, takipçilerine görev ve çabalarının önemli iş birimi hedeflerine ulaşılmasına nasıl katkıda bulunacağını da açıkça ortaya koyarlar. Buna ek olarak etik liderler karar alırken çalışanlar aldıkları kararlar hakkında stratejik düşünmeyi öğrenirler ve bu süreç, çalışanın öz yeterliliğini artırır. Çalışanların aldıkları kararlar ile ilgili olarak düşüncelerine yardımcı olarak, çalışanların kendi başlarına kararlar alırken kullanabilecekleri önemli bir beceriyi geliştirmeye yardımcı olur ve bu artan özerklik, öz yeterlik inançlarını geliştirir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008; Aktaran Walubwa vd., 2011: 206).

Etik liderler, "doğru değerler" ve "güçlü karakter" sahibi ve diğer insanlar için örnek olan, ayartıcılıklara direnen kişiler olarak tanımlar. Etik liderler ödün vermeden kendi alanının amacını, vizyonunu ve değerini elde etmeye çalışan organizasyonların paydaşlarıdır. Etik liderler, etik idealler anlayışı içinde organizasyonun ve kurucu unsurların amaç, vizyon ve değerlerini somutlaştırır. Kuruluşun hedeflerini çalışanların ve dış paydaşların amaçlarıyla birleştirirler. Bununla birlikte etik liderler, tüm organizasyonun paydaşlarla olumlu saygı ve güven temelinde oluşturulmuş ilişkiler içerisinde olmanın tüm örgütsel çabaların altın standardı olduğunu düşünürler. Etik liderler, bu tür ilişkilerin güven, saygı, dürüstlük, eşitlik, adalet ve merhamet gibi temel ilkelerin derin topraklarında yeşereceğini ve büyüyeceğini kabul ederler. Bununla birlikte, etik liderleri karakterize eden bu eşsiz özellikler onları kurumsal organizasyonların diğer liderlerinden farklı kılar. Etik lider, tüm çalışanların korkularına ya da lehlerine duyarlı hassas liderlerdir. Etik liderler, çalışanları da içeren tüm paydaşları için geniş bir etik bilinç ve ilgi sahibidir. Bu nedenle, liderler tüm çalışanlar için etik açıdan samimi bir çalışma ortamı yaratır, etik konular hakkında iletişim kurar, rol modelleri olarak hizmet verir ve sorumlu olduğu çalışanların gelişimine yönelik mekanizmaları yerleştirir. Etik davranış sergileyen liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve haklarını göz önüne alarak onlara karşı adil davranır. Her çalışan gerçekten güvenilir ve sorumlu bir işveren için çalışmak istediğinden kurumsal liderler etik konulardaki yükümlülüklerini yerine getirmek ve bu beklentilere ayak uydurmak zorundadırlar (Bello, 2012: 231). Özellikle örgütler için önemli bir husus, sadece liderlik yeteneklerini göstermekle kalmayıp aynı zamanda iş etiğini anlama ve sergileme olanağı sağlayan bir liderin seçilmesidir. Dolayısıyla çalışanlarla empati kurma, etkili iletişim ve liderlik konumunu benimseme yeteneklerine sahip liderleri bulmaya ihtiyaç vardır. Dahası etik liderlik, tevazu erdemini geliştirirken işyerinde karşılıklı itaat uyandırma becerisini de gerektirir. Etik liderler aynı zamanda disiplin ve fesih ile ilgili zor kararları işçilerin onuruna ve iş yerindeki uyuma saygı duyan ve koruyan bir şekilde ele alırlar. (Chan vd., 2011: 228).

Lider, kendisini takip eden bireylerin belirli bir hedef doğrultusunda hareket etmelerini sağlarken bunlara karşı etik bir sorumluluk taşımakta olup yüklenmiş olduğu bu etik tutumu eylemleri ile göstermek zorundadır. Yan lider insanlık tarihi kadar

eskilere uzanan, değişmeyen ve tüm bireyler tarafından yüceltilen etik davranış becerilerini göstermelidir. Çünkü etik değerler; beraber yaşamının, nitelikli insan olmanın ve kişileri etkilemenin en önemli faktörüdür (Yılmaz, 2006: 28). Yöneticiler, etik değerlerini göstermek için yaratıcı bir çalışma ortamı için saygı, barış, nezaket ve özgürlük ortamı yaratmaya istekli olabilir. Eğer isterler ise etik değerler ve liderlik eğitimi de alabilirler (Yılmaz, 2010: 3952). Aykanat ve Yıldırım (2012: 272) tarafından yapılan bir araştırmada, lider konumundaki kişilerin etik liderlik gösterme düzeylerinin yükseltilmesi için modern yaklaşımlar dikkate alınarak eğitim uygulamalarının yapılmasının gerekliliği belirtilmiştir. Etkili bir üst düzey yönetim ekibi, kuruluşlarının hedeflerini ve misyonlarını net bir şekilde belirlerler. Stratejik karar verme sürecinde ve hedeflerine ulaşmada bir takım olarak tutarlı bir şekilde çalışır. Etik liderler, çalışanlarına açık olmaları ve çalışanlar için önemli olan konularda adil karar vermeleri nedeniyle bireylerin işlerine katılımlarını artırır (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 300). Geleneksel olarak liderlik araştırmacıları, liderlerin performansı nasıl etkilediğini anlamaya yönelik nihai bir amaçla liderlik sürecinin karmaşıklığını incelerler. Etik liderlik, liderlerin etik olarak liderlik etme yollarını ve kurumlarındaki ticari uygulamaların etiğinin de bir teminatıdır. Etik liderliğe odaklanmanın artırılması, organizasyonlara yalnızca bireysel örgütlerin üyelerini değil, aynı zamanda bu örgütlerin hizmet verdiği toplulukları da etkileyen ekonomik tuzaklardan kaçınmalarına da yardımcı olur. Bir toplumun refahı, önderlik edenlerin ahlakıyla ve liderlerinde erdemi onaylayan ve gerçekten de talep eden vatandaşlar ile de ilişkilidir (Resick vd., 2006: 357).

5.2. Etik Liderlik Özellikleri

Bakan ve Doğan (2013: 81)' a göre, etik ilkelerin kabul edilmesi ve pratiğe dönüştürülmesinde lider konumundaki kişilere önemli görevler düşmektedir. Etik liderlerin bu alandaki ayırt edici özelliklerini kısaca konu başlıkları şeklinde belirtecek olursak:

A) Etik lider özelliğine sahip kişi, herhangi olay anında proaktif davranma ve doğru karar verme kabiliyeti göstermelidir. Adil, doğru ve isabetli kararlar vermelidir. Kararlarının etik yönden doğru olduğu bilinen lider, bireylerin kuruma olan bağlılığını artırarak, örgüt içerisinde doğruluk, dürüstlük gibi sosyal değerlerin oluşmasını ve gelişmesini sağlar.

B) Etik lider, çalışanlara örnek olacağından özü ve sözü bir olmalıdır.

C) Etik liderler, yapmış olduğu tüm faaliyetleri tatbik etmelidir.

D) Beraber çalıştığı bireylerin beceri kazanmalarında onlara elinden geldiği kadarı ile yardımcı olmalıdır.

E) Etik değerleri belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda aldığı kararlara ve tüm davranışlara uygulayan konumda olmalıdır.

F) Etik lider kendi kişisel yaşamında da etik olmalıdır. Adil ve ilkeli kararlar vermeli, dürüst ve güvenilir bir kişi olmalıdır.

G) Etik lider sahip olduğu kişisel özellikleri ve karakteri ile beraber çalıştığı bireylerin ahlaki değerlerini olumlu yönde etkilemeli ve onlara motivasyon vermelidir.

H) Grubunda yer alan bireyler ile iletişim halinde olmalı, etik kurallar ve standartlar konusunda onları bilgilendirmeli, koşulların gerektirdiği şekilde ödül ve cezalar uygulamalıdır.

İ) Karşılıklı hoşgörü, saygı, kurumsal bütünlük, onur ve tolerans değerleri olmalı, bunlara uygun davranışlar içerisinde yer almalıdır.

J) Bireylere kurumun amaç ve değerleri sık bir şekilde hatırlatılmalıdır.

K) Örgütteki bireylerin gelişmesini sağlamalıdır.

L) Paydaşları ile etik değerlerin yaratılması ve paylaşımında iletişim halinde bulunmalıdır

M) Yüksek etik standartlarının örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesini sağlamalıdır.

N) Kendini takip eden bireylere cesaret vermelidir

Yukarıda belirtilen özelliklere benzer şekilde Harvey (2004)' e göre ise, etik liderliği oluşturan temel öğeler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1) İş yaşamında, işin belirli ilke ve standartlarının oluşturulması, uygulanması ve anlaşılmasında yardımcı olması

2) Beraber çalıştığı bireyleri etik davranış sergilemesinde sorumlu tutması ve bunların ihlal edilmesi halinde hoşgörü göstermemesi,

3) Etik davranış konusunda bireylere örnek olması,

4) Etik değerlere bağlı kalarak karar alması ve kararların sonuçlarını etik yönden irdelemesi,

5) Etik kurallar üzerine iş yaşamındaki kuralları ve politikaları oluşturması

6) Etik davranış göstermeleri için takip eden bireylere yardımcı olması,

7) Belirli bir istikrar ortamında kurumsal gelişmeyi sağlaması,

8) Etik davranış sergileyen kişilere diğer çalışanlara göre öncelik göstermesi,

9) Bireylere etik davranış sergilemeleri için elinden geldiğince yol gösterici davranış göstermesidir.

Belirtilen bu özelliklerden de anlaşılacağı gibi etik liderlik bilişsel ve duyuşsal hareketlerde etik kurallara bağlı olunması ve hayatın her evresinde bunların belirtilmesini gerektirmektedir. Yani tüm faaliyetlerin etik ilkelere uygun şekilde yapılmasını öngörmektedir (Aktaran Yılmaz, 2006: 33).

Yukarıdaki etik liderliğin özellikleri incelendiğinde etik liderlik üç ana öge üzerine kurulmuştur. Bunlar; etik liderin ahlaki karakteri, liderin uygulamalarında etik değerleri öncelikli tutması ve liderin bireylerin etik seçim ve eylemlerine katılmasıdır (Bakan ve Doğan, 2013: 79).

6. TOKSİK LİDERLİK

6.1. Toksik Liderlik Kavramı

Liderlik üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu liderin olumlu yönleri ile ilgili olup, onların sahip olduğu üstün yetenekler ve onları takip edenler de bırakmış olduğu etkileyici özellikleri üzerinedir. Bu olumlu özelliklerin yanı sıra aslında liderliğin çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran karanlık bir özelliği de bulunmaktadır. Liderliğin bu karanlık yüzü olarak tanımlanan özelliği üzerine ülkemizde az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu olumsuz davranış ile karşı karşıya kalan çalışanlar bu davranışlardan olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu olumsuz karanlık davranışlar bir birimde çalışan bireylerin bir kısmı üzerinde olabileceği gibi liderin özelliğine bağlı olarak çalışanların tamamının üzerinde de tatbik edilebilir. Her ne sebeple tatbik edilirse edilsin bu tür davranışlar, çalışan bireyin yaşam kalitesini, sağlığını ve iş huzurunu bozarak onların yıpranmasına neden olur. Bu tür olumsuz davranışların çalışanlar üzerindeki etkileri psikolojik ve fiziksel olarak görülebilir (Başar vd., 2016: 72). İnsanlık, toplumlarda ve uluslarda tarih boyunca kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için toksik davranış sergileyen liderlere şahit olmuştur. Bireylerin performansını organizasyonel düzeyde değil, aynı zamanda bireysel düzeyde de etkileyen toksik liderlik kavramına var olan diğer liderlik teorilerinin aksine yeteri kadar önem verilmemiştir (Mehta ve Maheshwari, 2014: 18). Örgütlerde çalışan bireylere karşı onlara olumlu yönde yapıcı davranışlar yerine, formal ve informal ilişkilere bağlı olarak toksik örgütlerde toksik karakterde davranışlar görülür. Bu tür davranışlar işletmede çalışan kişilerin motivasyonuna, iş tatminine ve performansına olumsuz yönde etki eder. Kıskançlık, kendini üstün görme, öfkeli hali, bireyleri rencide etme, sıkı denetim ve dokundurucu sözler bir örgütteki toksik özellikteki davranışlardan bazılarıdır (Bektaş ve Erkal, 2015: 519). Toksik liderler, kendilerini takip eden bireyler üzerinde kasıtlı olarak tahripkâr davranışlar gösterirler. Toksik liderlik kötüye denetim, narsisizm ve otoriterlik unsurları da içeren ve farklı boyutları olan bir kavramdır. Toksik liderliğin tahrip edici davranışları çok spesifik bir alana yönelik olsa bile çok geniş bir topluluğu etkileyebilir. Yani diğer bir ifade ile toksik lider kendini takip eden bireylerin çok küçük bir kısmını etkilemiş olsa bile, bu davranışlara şahitlik eden diğer kişiler de toksik liderin bu tutumlarından etkilenebilirler (Schmidt, 2008: 12). Toksik liderlik, örgütlerde çalışan bireylerin uzun dönemde sağlık ve refahı yönünden birtakım olumsuz sonuçlara neden olur. Takipçilerine zarar veren bu lider stilleri çalışanların çabalarını, kurumun başarısından kendini koruma ve hayatta kalma davranışlarına yönlendirerek, organizasyonun zayıflamasına neden olurlar (Hitchcock, 2015: 3). Toksik liderliği meydana getiren unsurlar diğer liderlik türlerinde ortaya çıkan tüm olumsuz faktörlerin bir bileşimidir. Toksik liderlik türünün özellikleri içerisinde narsist, otoriter ve karizmatik liderlik türlerinde var olan yapılar mevcuttur. Bu negatif yapıdaki olgular hem çalışanların hem de örgütün geleceğine negatif yönde etki eder (Çelebi vd., 2015: 249). Toksik lider tiplerinin yıkıcı faaliyetlerde bulunmasının nedeni ile ilgili olarak farklı görüşler vardır. Bir liderin yıkıcı veya yapıcı şekilde hareket etmesinin nedeni, liderin nüfuzunu kullanma şeklidir. Bir liderin yıkıcı davranışlar sergilemesi, liderin gücünü gösterme egosu, narsist, otoriter tutum ve öz yeterliliğin düşüklüğü gibi kişilik eğilimleri ile birlikte, yaşamının olumsuz yürümesi, korku ve bencillik duyguları gibi kişisel özelliklerin etkisi ile oluşmaktadır. Bunların yanı sıra grubun ve kurumun özelliği de yıkıcı faaliyetlerin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Örgütlerde oluşan adaletsizlik duygusu, mağduriyet, merkeziyetçilik,

şiddeti bir araç olarak kullanma gibi faktörler lider konumundaki kişilerin güç kullanma şekline etki edeceğinden yıkıcı liderlik faaliyetlerini tetikleyebilir (Mumford vd., 2007; Aktaran Gündüz ve Dedekorkut, 20014: 98). Toksik liderlik; astları, organizasyonu ve performansı olumsuz yönde etkileyen kendinden merkezli davranışların bir birleşimidir. Bu lider, kısa ve uzun vadede örgüt iklimi ve diğerleri için olumsuz etkilere neden olacak gelişmelerden endişe duymaz. Toksik lider şişirilmiş benlik değeri ve menfaat duygusu ile çalışır. Kendileri için istediklerini elde etmek için başkalarını aldatmak, korkutmak, zorlamak ya da adil olmayan bir şekilde cezalandırma davranışlarını kullanırlar. Bu davranışlar kısa vadede sonuç elde edebilir, ancak diğer lider yetkinlik kategorilerini geliştirmeyi dikkate almazlar. Takipçileri üzerinde olumsuz liderliğin uzun süre kullanılması, takipçilerin iradesini, inisiyatifini ve potansiyelini zayıflatır ve birim moralini yok eder (Erickson vd. 2015: 1). Toksik liderlik, iş doyumu, verimlilik ve örgüte olan güveni olumsuz şekilde etkilemektedir. Toksik liderliğin yüksek düzeyde olduğu yerlerde, çalışanların işlerini sonuçlandırması zorlaşmaktadır. Toksik liderlik aynı zamanda grup bağlılığının zayıflamasına ve motive olan insanların çalışma ekiplerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Toksik liderlere sahip çalışanların örgütten ayrılma istekleri ve niyetleri yüksek olmakta ve iş arkadaşlarına yardımcı olma istekleri azalmaktadır (Schmidt, 2015: 1).

Güç ve yetki kazanma hırsı bazı liderlerin tutkusu haline gelebilir. Liderin bu aşırı arzu ve isteği kendi yetki ve statüsünü korumak ve geliştirmek için bütün enerjisini bu yönde kullanmasına neden olur. Bu istek ve arzu liderin toksik olma riskinde artışına neden olur. Toksik liderler, yanlarında çalışanları ileriye doğru yönlendirmeye ve geliştirmeye ilgi duymazlar. Bu liderler ile birlikte olan bireyler toksik liderlerin davranışlarından ve kararlarından etkilenirler. Bununla birlikte toksik liderler bir kriz çıktığında genellikle karasız bir davranış sergilerler. Eğer hızlı bir karar almak zorunda kalır ise genellikle aldığı kararın mantığı eksik olur. Bir organizasyonun toksik bir lider davranışının olup olmadığına bakmak için, liderin organizasyon kültürü üzerindeki etkisine bakmak gerekir. Toksik liderlerin tüm bu davranışları ve özellikleri, belirsiz ve stresli çalışanların ortaya çıkmasına neden olur (Mehta ve Maheshwari, 2014: 20). Toksik liderlerin farklı alanlarda ve farklı düzeylerde toksik davranış sergilediklerini görürüz. Buna bağlı olarak toksik kararlarının ve eylemlerinin sonuçları da önemli ölçüde farklılık gösterir. Bu yüzden toksik davranışları anlayabilmek için çok boyutlu bir çerçeveye ihtiyaç vardır (Bulmen, 2005: 1). Toksik lider davranışlarının algılanması, sosyal bilimlerin diğer alanlarında da görüldüğü gibi farklı kültürler arasında farklı şekillerde olabilmektedir. Yani bu liderlik tipinin karanlık yüzünü oluşturan etmenler değişik kültüre sahip bireyler tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir. Herhangi bir kültürde olumlu olarak algılanan bir davranış diğer bir kültürde farklı şekilde değerlendirilebilmektedir (Başar ve Sığırı, 2016: 167).

Flynn (1999), toksik bir lideri, tehdit eden, bağırان ve ruh hali değişikliklerine göre herhangi bir iş gününde ofisinin iklimini belirleyen, çalışanların koridorlarda fısıldamasına neden olan" bir yönetici olarak nitelendiriyor (Aktaran, Armitage, 2015: 378). Bazı örgütlerde olumsuz tavır gösteren, yıkıcı özellikleri olan, işlevsel bozukluklara öncülük eden ve kurumlarda ciddi zararlar oluşturan lider tipleri ile karşılaşmak mümkündür. Bu tip liderler genel olarak toksik lider olarak tanımlanır ve astları bunlardan nefret eder. Bu tip liderlere yüksek verimlilik veya altındaki ekip tarafından üretilen yüksek karlılık nedeniyle bazen tahammül edilebilir. Kurumun çalışanlarının toksik lidere kurumdan ayrılmasına kadar tahammül etmelerine neden olabilir. Takipçilerin bazıları toksik liderin olumsuz davranışlarını bilse de bunları kabul eder ve onları taklit ederek bazen de onların bu davranışlarını desteklerler. Bazı toksik

liderler karizmatik bir yapıya sahip olabilir, bunlar bazen takipçilerinin önünde bulunan fazla zahmet taşımayan ve kolay olan engelleri temizleyebilirler. Toksik liderlerin kabul görmesinin diğer bir nedeni de takipçilerine onları tatmin edecek konfor, emniyet, ihtiyaç ve isteklerini karşılama sözü vermesi olabilir (Mehta ve Maheshwari, 2014: 18).

Birçok örgüt toksik özellikler bulundurma potansiyeline sahiptir. Toksik bir anlayış, örgüt ortamında kendisine bir yönelim bulduğu zaman kısa süre içerisinde örgütteki tüm çalışanları tehdit edecek düzeye ulaşır. Bir nevi bulaşıcı konumda olan toksik anlayış tüm kişileri etkisi altına alabilir. Çalışanlar arasında doyumsuzluk, stresin artması, işten kaytarma, üretimin zayıflaması, örgüte olan bağlılığın azalması, gerçek olmayan dedikoduların yayılması, kişisel çıkarlara dayalı ilişkilerin oluşması ve adaletsizliğin gelişmesi yaygınlaşmaya başlar. Örgütte yer alan toksik karakterdeki bir lider ulaştığı bazı başarıları ile etik olmayan bazı faaliyetlerini gizleme yoluna gider. Toksik lider davranışı sergileyen kişilerin alanında deneyimsiz veya yeteri kadar eğitiminin olmaması, bunların daha fazla güç kullanmasına neden olacağından, örgütteki çalışma ortamının daha hızlı bozulmasına yol açar (Kırbaç, 2013: 129).

Toksik liderler kendilerinin toksik karakterde hareket ettiklerine inanmazlar. Kendilerine sorulduğu zaman konuyla ilgili olarak iyi olduğunu ve en iyisini yapmaya çalıştıklarını belirtirler veya öyle görünürler. Takipçilerin toksik lider hakkındaki görüşleri bireysel etkileşimlerine bağlıdır. Bazıları tarafından sevilir, bazıları tarafından nefret edilir. Toksik liderliğin en belirgin sonuçları çalışanların performansındaki düşüşler, iş tatmininin azalması olduğundan bu tür davranışların azaltılması için güçlü çabaların olması zorunludur. Liderlerin davranışlarının ve performanslarının, takipçileri ile etkileşime girip sağlıklı bir çalışma ortamı yarattığından emin olunmalı ve takip edilmelidir. Liderler ile çalışan üst yöneticiler, liderin takipçileri ile olan etkileşimini değerlendirecek ve liderlerin davranışlarının niteliği hakkında onları eğitecek potansiyele sahip olmalı ve toksik davranış sergilediklerinde kendilerine bir geri bildirim sağlamalıdır. Örgütlerin, ayrıca organizasyonda anormal liderlerin davranışlarına müdahale etme ve yeniden eğitilmesine imkân tanıdığı için, organizasyon içindeki toksik liderlik davranışlarının erken tanımlanması için gerekli kontrolleri devreye sokmaları gerekir. Toksik lider davranışı sergileyecek kişilerin kariyerinin başlangıcında tanınması onların toksik davranışlar sergileme olasılığını azaltır. Toksik lider davranışların bilinmesi lider seçiminde yardımcı olur. Ayrıca toksik lider davranışları ortaya çıktıktan sonra alınan uygun önlemler, toksik liderliğin büyümesinin bir organizasyonda engellenmesi ve toksik eğilimleri azaltmak için bir ders olabilir. Örgütlerin toksik liderlik davranışlarını izleyecek mekanizmaları yoksa mağdurlara yardım etmek ve toksik liderleri yeniden eğitmek için dış danışmanlar tarafından mesleki müdahale istenebilir. Liderleri toksik davranmaya yönlendiren diğer bir esas da örgütteki çalışma ortamıdır. Cevaplandırılması gereken bir konuda örgütlerin kendilerini böyle bir oluşumdan nasıl korumaları ve hangi önlemleri almaları gerektiğidir. Çünkü toksik liderlik davranışları örgütlerde kendiliğinden kaybolmazlar. Toksik liderlik, örgütsel yaşamın bir hastalığı ise bu gelişim ne kadar erken evrede tanınır ve dikkate alınırsa o kadar zararı da düşük düzeyde oluşur. Toksik özelliklere ve işlevsel olmayan davranışlara sahip bireylerin, herhangi bir koşulda bir organizasyonda faaliyet göstermesine ve gelişmesine izin verilmemelidir (Mehta ve Maheshwari, 2014: 18-23).

6.2. Toksik Liderliğin Temel Özellikleri

Blumen (2011: 337) toksik liderin temel özellikleri olan toksik lider davranış şekillerini şu şekilde belirtmiştir:

-Toksik liderler, insanlara hak olarak görülen bazı temel değerleri kendi destekçileri ve diğerleri için ihlal ederler.

-Kendi gücünü arttırmaya çalışır, örgütte liderlik yaptığı çalışanların kapasitelerini zayıflatmaya yönelik davranışlar içinde olur.

-Örgüt çalışanlarının ve diğer bireylerin korkularını arttırmaya yönelik tavırlar sergiler.

-Olumlu eleştirileri bastırarak, otoriter ve tehditkâr tutumlar ile kendi eylemlerini destekçilerine kabul ettirmeye çalışır.

-Örgütte oluşan sorun ve problemleri, takipçilerine kasıtlı olarak gerçek olmayan yollar ile yanlış olarak aksettirir.

-Kendi yerine geçeceğini düşündüğü lider adayları veya diğer liderlerin başarısız olması için çaba sarf eder.

-Örgütte yer alan kişilerin birbirlerine kötü niyet beslemeleri için ortam hazırlar.

-Takipçilerine şirin gözükerek veya iyi davranarak, onları diğer bireylerden nefrete etmesi için ikna etmeye çalışır.

-Kurumda olan olaylar için günah keçileri belirleyerek, diğer çalışanları ona karşı kışkırtır.

-Oluşan beceriksizliği, kişi kayırmacılığını ve yapılan yolsuzlukları görmezden gelir ya da teşvik eder.

-Üst düzeyde yer alan elit tabaka için iyi görünürken, alt kademedeki kişilere kötü davranır.

-Kendi çalışma alanında toksik olmayan davranışlar sergilerken, özel hayatında ahlaki yönden şüpheli eylemler içerisinde bulunarak toplumsal meşruiyete zarar verir.

-Gerçekleri örtmek, adalet ve mükemmeliyeti ortadan kaldırmak için etik ve yasal olmayan cezai eylemlerde bulunur.

-Kendi takipçilerini de tehlikeye atarak liderlik ettiği sistemin zarar görmesi veya yok olması için çalışmalarda bulunur.

-Örgütün kıt kaynaklarını kendi menfaatleri doğrultusunda kullanarak, takipçilerinin zaruri ihtiyaçlarını karşılamayı göz ardı eder.

Yukarıda belirtilen davranışlarının yanı sıra toksik bir lider, kendini takip edenlere kendisinin özel veya seçilmiş bir kişi olduğu düşüncesini kabul ettirerek onları geçici de olsa stres ortamından uzaklaştırabilir. Takipçilerine düzenli ve öngörülebilir çalışma ortamı vaat ederek, onların kendisini takip etmesini sağlayabilir. Geleceğe yönelik olarak öngördüğü gerçek olmayan bu vaatlerini, kaybetme ve elde edememe korkularını bireyler arasında yayar. Ayrıca takipçileri arasında kendisi ile uğraşılması gerektiği düşüncesini yaygınlaştırmak için özel kişiler ile irtibat kurabilir (Kırbaç, 2013: 130).

6.3. Toksik Liderlik Boyutları

6.3.1. Kendini Tanıtma (Kendini Övme) Boyutu

Toksik lider konumundaki kişiler, genellikle ekibin başarısı ve iyi çalışmalarından dolayı ortaya çıkan olumlu gelişmelerin kendisinin sayesinde olduğunu göstermeye çakşırlar. Herhangi bir hata ortaya çıktığında ekibinde yer alan kişileri

suçlarlar, kendileri oluşan bu hatadan sorumluluk üstlenmezler. Örgütün yönetiminin üst düzeydeki kişilere çok iyi bir şekilde olduğunu göstermeye çalışırlar, hal ve hareketleri üst yöneticinin olduğu ortamlarda büyük ölçüde değişir ve bu yüzden üst düzeydeki yöneticiler toksik liderleri yükselen bir değer olarak algılayabilirler. Yani üst düzeydeki yöneticiler tarafından beceriksiz personel yapısına rağmen başarılı sonuçlar gösteren bir lider olarak algılanabilir (Schmidt, 2015: 1). Kendini tanıtmaya şeklindeki bu davranışlar, aşırı kendine hayranlık duygusu olarak tanımlanan narsistik davranışlardan ayırt edilemeyebilir. Kendini tanıtmaya olarak belirtilen toksik liderliğin bu davranış şeklinde küstahlık derecesine varacak düzeyde kendi üstünlüğü abartılmaya çalışılır ve bu aşırı kibirlilik düzeyi başkalarını aşağılayacak düzeylerde olabilir. Bu davranış türünde meslektaşlarına ve onların fikirlerine saygısızlık söz konusudur. Kendisini diğerlerinden daha bilgili görür ve onları herhangi bir olay karşısında suçlu kılabilirler. (Silveman vd., 2012; Aktaran Bell, 2017: 37). Kendilerini bu şekilde iyi göstermeye çalışmaları onların saygınlıklarını kaybetmelerine ve genellikle toksik bir ortamın oluşmasına neden olur. Bu anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi, bazı liderlerin liderlik hiyerarşisinin üst düzeyindeki kişilere olumlu bir görüntü vermek amacı ile kendi çıkarlarını liderlik yaptığı birimin menfaatlerinin üzerinde tuttuğu görülmektedir. Bu kendini yükseltme teması, önceki teoriler tarafından ele alınmasa da yine de kavramsal olarak toksik liderliğin ayrı bir unsuru olarak görülmüştür (Schmidt, 2008: 26).

6.3.2. Kötü Niyetli Gözetim Boyutu

Kötü niyetli denetim, toksik liderlik davranışları içerisinde olup çok detaylı olarak incelenen ve genellikle sonuçları net olan bir alt boyutudur. Bu tip davranışta bulunan kişiler çalışanların yaptığı faaliyetlerden tatmin olmazlar, çalışanlara karşı küfürlü ve hakaret içeren davranışlar gösterirler. Toksik liderler kendisini takip eden bireyleri istismar ederler. Beraber çalıştığı kişileri aşağılayarak onların duygularını kötü yönde kullanır ve geçmişte başaramadıkları olayları onlara hatırlatırlar (Schmidt, 2015: 1). Fiziksel temas dışında düşmanca tavırlarını sözlü veya sözsüz olarak sürekli gösterirler. Beraber çalıştığı bireylerin iş dışındaki durumları ile ilgilenmez ve onlara sürekli yetersiz olduğunu ifade ederler. Bu tür davranışların sonucunda; takip eden kişilerin örgütsel bağlılıkları, adalet duyguları ve iş tatmini duygularında bir azalma olmaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından toksik liderlik davranışları ile zorbalık ve küfürlü denetim olarak tanımlanan davranışlar arasında örtüşme olduğu belirtilse de, diğer stillerden hiçbiri toksik liderlik kadar kapsamlı değildir (Schmidt, 2014: 7). Kötü niyetli denetim narsisizm ya da otoriter liderlik kavramlarını kapsamaz, kötü niyetli denetim toksik liderlik kavramına daha uygun bir kavramdır (Schmidt, 2008: 9). Ashforth (1994) keyfi ve astları istismar eden yönetim şeklinin sergilendiği davranış şekillerini altı alt başlık altında özetlemiştir. Bunları; keyfi ve kendini kaybetme, astları küçümseme, düşünce eskilliği, çatışma nedeniyle çözümü zorlama, girişimi caydırma ve karşılanamayan ceza şeklinde gruplandırmıştır. Bu davranışlar benlik saygısı, performans ve iş birliği kayıplarına neden olurken, çalışanlarda hayal kırıklığı, stres, çaresizlik ve işe yabancılaşmaya neden olmaktadır (Ashforth, 1994; Aktaran Bell, 2017: 29). Kötü niyetli lider davranışlarında beklenildiği gibi yanında çalışanların işten ayrılma niyetleri daha yüksek düzeylerde olmaktadır. Kötü davranışa rağmen işlerine devam eden çalışanlarda, iş ve yaşam memnuniyetinin azalması, iş ile aile arasında çatışma, psikolojik sıkıntı ve taahhütlerini yerine getirememe gibi olgular gelişmektedir (Tepper, 2000: 178).

6.3.3. Tahmin Edilemezlik Boyutu

Toksik liderliği diğer liderlik tiplerinden ve ofislerde bazen görülen psikopat ve zorba davranış sergileyen kişilerden ayıran en önemli özelliğinden birisi de onların öngörülemez olma özellikleridir. Toksik karakterli liderler bir bakarsınız bazen sıcak ve samimi bir davranış sergilerken, hemen akabinde acımasız ve zalimce davranışlar sergileyebilirler. Bu tip liderlerin yanında çalışan bireyler, liderin nasıl bir davranış ve tutum içerisinde bulunacağını bilemezler. Bu şekildeki öngörülmezlik, bireyleri her zaman kenarda tutar ve bunların lider ile temas kurmasına engel olur. Bu tür liderlere ulaşabilirlik her zaman için değişkenlik gösterir. Bu tür davranış çalışanlar üzerinde “öğrenilen çaresizlik” olarak tanımlanan psikolojik bir etki oluşturur. Çalışma hayatında yer alan insanlar aslında olumsuz durumlar ile öngörülebilir bir şekilde karşı karşıya kaldıklarında kendilerini bu olumsuz koşullara hazırlarlar ve bunların üstesinden gelebilirler. Ancak öngörülmeleyen durumlar çalışanları zor duruma sokar. Bireyler olumsuz koşulları önceden bilemezler veya tahmin edemezler ise kenarda uzun süre kaldıktan sonra sonunda vazgeçerler ve kendilerine zarar vermemek için çalışmaktan kaçınmaya başlarlar. Artık bireyler çaresizliği kabullenirler. Tüm bunların sonucunda çalışan bireyler, toksik liderlerin bu öngörülmeleyen davranışları nedeniyle kendilerini güçsüz hissederler (Schmidt, 2015: 1). Bilindiği gibi olumsuz davranış sergileyen liderlerin bulunduğu örgütlerde olumsuz gelişmelerin olması normal bir olgu olarak beklenir. Ancak öngörülemez olumsuz davranışların olduğu ortamlarda olumsuz sonuçlar daha yüksek düzeylerde gelişir. Bu nedenle öngörülmezlik toksik liderler davranışlarını tanımlayan önemli bir unsur olarak kabul edilmelidir. Toksik liderliğin diğer boyutları toksik liderin davranışlarında yine de bir tutarlılık ifade eder, ancak öngörülmezlik bu liderlerde böyle bir tutarlılığın olmadığını yansıtmaları açısından önemlidir (Schmidt, 2008: 28).

6.3.4. Narsisizm Boyutu

Toksik lider yapısındaki kişiler, kendi fikirleri ve düşünceleri hakkında gerçekler ile uyum olmayan görüşlere sahiptirler. Kendilerini genellikle büyük işleri başaracak kapasitede görürler ve bu olaylar için mukadder olduklarına inanırlar. Beraber çalıştığı bireylerin düşünce ve önerilerini dikkate almazlar veya en düşük düzeyde onların fikirlerine itibar gösterirler. Yani bu tip liderler başkalarından daha yetenekli ve olağanüstü bir kişi olduğuna inanır. Eğer fikir kendilerine ait değilse, o düşünce onlar için iyi bir düşünce değildir. Kendilerini kuralların üstünde görürler ve karşı politikaları görmezden gelirler, ancak herkesten standart prosedüre uymalarını beklerler (Schmidt, 2015: 1). İşletmelerde yöneticiler için önemli bir hastalık narsisizmdir. Narsisizm ile liderlik arasında birçok çözüme kavuşturulmamış konu olsa da narsisizmin toksik liderliğin önemli bir bileşeni olduğu genel bir kabuldür. Yani birçok araştırmanın sonucunda narsisizmin toksik liderliğin bir bileşeni olduğu ve büyük yapının bir parçası olarak ölçülmesinin gerektiği fikri oluşmuştur (Schmidt, 2008: 10). Narsistik lider davranışlarının tamamı basit bir şekilde zararlı olarak kolayca tanımlanabilir. Ancak narsistik davranışlar bir bozukluk düzeyine ulaştığında bir grubun moralini bozarak grubun eksilmesine ve sonucunda potansiyel olarak örgütün felaketine yol açabilir. Bir birimin zarar görmesine neden olan narsistik bir lider davranışlarının işaretlerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz: Zayıf bir dinleyici olarak hareket etmek, eleştirilere karşı çok aşırı duyarlılık göstermek, belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için başkalarından

faydalanmak, empati kurmada eksiklik göstermek ve başkalarının duygularına saygı göstermemek, kendini önemseyen kibirlilik gibi aşırı duygulara sahip olmak, elde etmiş olduğu bazı başarı ve yeteneklerini abartmak, sürekli dikkat çekmeye çalışmak ve kendisine hayranlık gösterilmesini beklemek, eleştirilere karşı öfkeli ve utançlık düzeyinde veya aşağılama şeklinde tepki vermektir (Doty ve Fenlason, 2013: 56).

6.3.5. Otoriter Liderlik Boyutu

Bu liderlik tipinin görülmesi çok önceki yıllara kadar uzansa da günümüzde de sıklıkla karşılaşılmaktadır. Yönetim ve karar alma yetisinin genellikle liderde olduğu bu liderlik tarzı, otokratik ve bürokratik toplumlarda yaşayan bireyler tarafından benimsenmektedir. Bu topluluklarda lidere duyulan inanç ve güven diğer topluluklardan daha yüksek olduğundan lider hızlı karar verebilmektedir. Bu olumlu yönlerinin yanı sıra liderin bireylere söz hakkı vermemesi, kararları kendisinin alması ve bencil davranması iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığın kaybolmasına neden olabilmektedir (Bakan ve Büyükeş, 2010: 75). Otoriter lider konumundaki kişilerin davranışlarını; gücü bastırma, yetki ve kontrol, niyetini gizleme, titizlik ve öğreti adı altında beş kategoride gruplandırabiliriz. Toksik liderliğin etkili olduğu örgütlerde çalışan bireylerin üzerinde oluşan korkudan dolayı bu kişilerin örgüte bağlılığında artış gözlenebilir (Erben ve Güneşer, 2008: 958). Toksik liderler beraber çalıştığı bireylere çoğunlukla yetki vermek istemezler. Rutin çalışmanın dışına pek çıkmak istemezler ve bu konuda isteksiz davranırlar. Beraber çalıştığı bireylere yetki vermek zorunda kaldıklarında, onları sürekli kontrol etmek isterler ve çalışanlardan işi kendi istedikleri şekilde yürütmelerini talep ederler (Schmidt, 2015: 1). Bu tip liderler çoğunlukla kararları kendi başlarına alırlar ve merkeziyetçi otoriter bir tutum sergilerler. Yapılacak işler hakkında kendileri karar verirler, iş görenlere talimatlarını iletirler ve bireyler ne yapacaklarından önceden haberdar olurlar, tüm sorumluluk ve yetki kendilerine ait olarak hareket ederler. İş görenlerin takip edilecek yöntem ve politikalar hakkında görüşlerini dikkate almazlar ve kendi fikirleri dışındaki görüşleri önemsemezler. Yani liderin tespit etmiş olduğu politikalar doğrultusunda işler yapılır, birimdeki kararların tamamını kendisi alır ve kişilerden sadece istenilen görevleri yerine getirmesi istenir. Bu tip liderler, kişilerin tembel olduğuna ve motivasyonlarının düşük olduğuna inanır, kişilere yönelik teşvik edici davranışlarda bulunmaz (Tengilimoğlu, 2005: 7). Otoriter liderlerin güçleri çok belirgin olup kararlarında esneme yoktur. Beraber çalıştığı bireylerden karşılıksız olarak kesin bağlılık bekler. Ancak bu bağlılık ve itaatkârlıkta kişiler isteksizdir (Köksal, 2011: 107).

7. ÖRGÜTSEL ADALET

7.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Yeryüzünde insanlar, var oluşundan bu yana sosyal yaşamın önemli bir faktörü olan adaletin sürekli bir arayışı içerisinde olmuştur. Çünkü tüm kurumların temel dayanağı adalet üzerinedir. Bir toplulukta yaşayan bireyler bulunduğu her yerde adaletin var olmasını isterler. Çünkü adalet, bireylerin yaşadığı ortamda gereksinim duyduğu düzen ve güveni tesis ederek, kişilerin haklarını almasının bir güvencesidir. Bireylerin hak ettiğini alması aile, okul, çalışma hayatı ve sosyal çevre gibi ortamlarda karşımıza çıkar ve buralarda adaletin iyi bir şekilde uygulanması beklenir. Bu beklentiler doğrultusunda örgütlerde çalışan bireyler iş yerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını sorgularlar. Bireylerde ortaya çıkan adalet algısının olumlu veya olumsuz olmasına bağlı olarak, örgüte olan bakışlarında değişkenlikler gözlenebilir (Tan, 2006: 10).

Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde bu konuya ilk değinen kişilerin başında Adams gelmektedir. Yazar yapmış olduğu çalışmada insanın değişim süreci üzerinde durmuş, değişim sürecinin iyi anlaşılmasının gerekliliğini vurgulamıştır. İnsanların yaşamlarında adalet ve adaletsizlik olarak tanımlanan iki algının önemli olduğunu, kişilerin motivasyonlarının ve morallerinin düşük olmasında, adaletsizliğe uğramalarının etkili olduğunu belirtmiştir. Kişilerin değerlendirilmesinde adalet algısının önemli olduğunu, kişilerin elde ettikleri sonucun ise adalet algısının değerlendirilmesinde önemli olduğunu belirtmiştir (Adams, 1965: 267). Genel olarak adalet kavramı, bireylerin faaliyet ve davranışlarını ahlaki yönden değerlendiren ve sorgulayan bir düşünceyi kapsamaktadır. Adalet kavramı en basit tanımı ile kişilerin haklarına saygıyı, haklı ve haksız bireyleri birbirinden ayırmayı ve eşit pozisyonda bulunan bireylere eşit muamele yapmayı kapsamaktadır. Bu tanımlama doğrultusunda organizasyonlarda ödül, özendirme ve kaynakların bireyler arasında hakkaniyetle paylaşımı ile alakadar olan bir kavram olarak, çalışanların örgüt içerisinde adaleti algılamalarını tanımlayan şekline örgütsel adalet denir. Bir örgütte adalet algısı belirtilirken, örgütün bireylere ne ölçüde adaletli olduğu üzerinde durulmaz. Bunun yerine bireyin örgütü ne ölçüde adaletli olarak gördüğü düşüncesi daha ön plandadır. Yani örgütün adalet uygulamasını bireylerin hangi düzeyde adil buldukları değerlendirmede esas olarak kabul edilir. Çünkü kişiler, beklentileri istedikleri düzeyde karşılanmadığında ve örgütten bekledikleri davranış sergilenmediğinde kendilerine adaletsiz davranıldığını hissederler (Titrek, 2009; Aktaran Bakan, 2011: 191) Organizasyonlarda yer alan kişiler, işletmenin kendilerine sağladığı kaynaklarından göstermiş oldukları performans düzeyi doğrultusunda diğer çalışanlar ile aynı şekilde faydalanmak isterler (Bakan, 2011: 194).

İnsanların bir kurumdaki adalet algısı o kurumun örgütsel adalet konusundaki durumunu ortaya koyar. Bir kurumda örgütsel adaleti, belirli bir zaman süreci içerisinde oluşturmak, bunu bireyler arasında sosyal bazda yerleştirmek o kurumun örgütsel adalet düzeyinin dış geçerliliğini artırma bakımından önem taşımaktadır. Adalet anlayışının ve ahlaki bağların yeteri kadar gelişmiş olması, örgütün toplum içerisinde kabul edilebilirliğinde artış sağlamaktadır (Fortin, 2008: 93). Koçel (2015: 530), örgütsel adalet kavramını, bir işletmede veya örgütte yapılacak faaliyetlerin dayandığı prensiplerin herkes tarafından anlaşılacak şekilde belirgin olmasını, işletmelerde çalışanlar arasında farklı uygulamaların olmamasını, eğer çalışanlar arasında farklı bir uygulama gerekliliği ortaya çıkmış ise bunun gerekçesinin açık ve şeffaf bir şekilde

organizasyonda çalışanlara anlatılmasının gerektiğini ifade eden bir kavram olarak tanımlamıştır. Kurum tarafından çalışanlara böyle bir yaklaşım tarzının benimsenmesi ile bireylerin işteki motivasyonlarının artacağı, performanslarının yükseleceği belirtilmiştir. Saunders ve Thornhill (2003: 360), örgütsel adaleti; bir örgütte çalışanların güven veya güvensizlik algılarının bir bütünü olarak açıklamıştır. Aynı araştırmacılar yaptıkları araştırma sonuçlarında, ayrıca bir organizasyonda adaletin gerçekleşmesi ve değişimin sağlanmasında organizasyonda yönetici konumunda bulunan kişilerin önemini vurgulamışlardır. Bir kamu sektöründe yaptıkları araştırmada iki taraflı iyi düzeydeki bir iletişimin kurulmasında sosyal açıdan gelişmiş yetenekli yöneticilerin önemli olduğunu belirtmişlerdir (Saunders ve Thornhill, 2003: 373). İçerli (2010: 69) tarafından birçok araştırmacının yorumunun bir bütünü olarak örgütsel adaleti, bir organizasyonda yönetici konumunda yer alan kişilerin örgüt ve örgütçe çalışan bireyler hakkında uygulamalarının işletmede iş görenler tarafından algılanması olarak ifade etmiştir. Yani örgütsel adalet, bir organizasyonda çalışanların ücret dağılımı, ödül, ceza ve terfi uygulanmalarının yapılaş şekli, bu uygulamaların çalışanlara ne şekilde iletildiği ve bütün bunların iş gören kişiler tarafından algılanma şekli olarak belirtilmiştir.

İşletmeleri bir ülkede yaşayan toplumlar ile özdeşleştirebiliriz. Çünkü bir toplumda insanların karşılaştığı problemlerin çoğu organizasyonlar da yaşanır. Bir ülkede bulunan toplumlar (aile, politik, din, eğitim, adalet vb) arasındaki sorunları gidermek için o ülkenin yöneticileri bir takım kurum ve kurallar oluşturmak zorundadır. Bu kurum ve kuralların oluşturtmasının ana nedeni bireyler arasındaki ahengi oluşturmak, kişilerin en temel haklardan faydalanmasını sağlamaktır. İşte örgütlerde de bireylerin ve örgütün haklarını korumak için yöneticiler tarafından yazılı veya sözlü bir takım düzenlemeler yapılır. Bu kurallar bir organizasyonda yer alan kişilere eşit ve aynı şekilde uygulandığında başarılı olur ve kurum içerisinde düzen sağlanır. Yine benzer şekilde bir toplumda kurallar eşit bir şekilde bireylere uygulanırsa o toplumda adam kayırma, rüşvet ve şiddet benzeri olaylar daha az görülür. Yukarıda belirtildiği gibi toplumun küçük bir modeli olarak tanımlanan örgütlerde de oluşturulan kuralların bireylerin hepsine eşit uygulanmasıyla daha az olumsuzluklar yaşanır. Bazen bireylerin bulunduğu organizasyonlarda adaletsiz uygulamaların oluştuğuna dair bir kanaatin oluşması, çalışanların yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz duyguların gelişmesine, hatta bazı saldırgan davranışlar içerisine girmesine bile neden olabilir. Organizasyon da algılama-tutum-davranış ilişkisi önemli bir konudur. İnsanlar bir olay hakkında oluşturdukları algıya göre hareket ederler. Aslında bir organizasyonda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, adaletin sağlanıp sağlanmamasından ziyade, kişiler tarafından adalet duygusunun algılanma şeklidir. Kişilerin adalet algıları bunların tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli faktör olarak ortaya çıkar (Özdevecioğlu, 2003: 77). Nitekim benzer şekilde Choen-Charash ve Spector (2001: 310), bir organizasyonda belirlenen örgütsel adalet uygulamaları ile bireylerin duygu ve tutumları arasında bir ilişkinin bazen gözlemlenemeyeceğini belirtmiş olup, bunun sonucu olarak örgütsel adalet olgusunun, bireylerin tutum ve algılarının bir yansıması olarak belirtmiştir. Yani örgütlerde örgütsel adaletin olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi çalışanların örgütsel adaleti algılamalarına bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini ifade etmiştir.

Örgütlerde çalışan bireylerin verimliliğini ve kalitesini arttırmak için çalışanlar arasında adalet kavramının oluşması gerekir. Çalışanların çalışma ortamında adalet konusunda kaygılarının olmaması sağlanmalıdır. Çalışanların kişisel olarak iş doyumuna ulaşabilmesi organizasyonda çalışanların örgütsel adalet algılarının güvenli

bir şekilde oluşması ile gerçekleşir. Bireylerin, işlerin yürütülmesi ve örgüt uygulamalarında adaletli bir yaklaşım tarzının uygulandığını görmeleri, onların yöneticilere ve örgüte olan güvenlerini ve bağlılığını arttıracaktır. Bunun tersinin söz konusu olduğu ortamlarda örgütte olumsuz olayların meydana gelmesi kaçınılmaz şekilde gelişecektir. Örgütün her kademedede başarılı olması, hedeflerine ulaşması ve yöneticilere güvenin oluşması örgütlerde adalet kavramının tüm bireyler tarafından uygulanması ve benimsenmesine bağlıdır (Selvitopu ve Şahin, 2013: 172). Organizasyonlarda bireylerin alınan kararların adil olduğuna inanmalarının bir sonucu olarak iş ortamından tatmin olma duygularının yüksek olmasını, çalışanların yöneticilerine ve bir bütünlük içerisinde örgüte olan güven üzerine ilişkilerinin oluşmasını sağlar. Organizasyonlarda yönetici konumunda yer alan kişiler tarafından, çalışanlarda örgüte olan bu olumlu hislerin gelişmesini sağlayan nedenlerin belirlenmesi ve bu hislerin daha da gelişmesi için neler yapılabileceği hakkında çalışmaların yapılması gerekir (İşcan ve Sayın, 2010: 213).

Bir örgüt içerisinde çalışan bireylerin motive olmasını sağlayan önemli faktörlerden birisi çalışanın beklentilerinin örgüt tarafından ne düzeyde karşılandığıdır. Bireyin haklarının diğer çalışanlar ile birlikte adil bir şekilde verilmesi, alınan kararlarda süreçlerin adil olarak takip edilmesi ve alınan kararların adil ve tarafsız olduğunun çalışanlara iletilmesi örgütsel adaletin işlevselliği açısından önemlidir. Bireylerin örgüt içerisinde davranışları üzerinde bu kadar etkili ve belirleyici olan örgütsel adalet, kurum yöneticileri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir olgudur. Örgütlerde çalışan kişilerin tepki olarak olumsuz davranış sergilemelerinde, çalışanların örgüt ve yöneticileri hakkında adil bir davranış sergilemedikleri yönündeki düşünceleri etkili olmaktadır. Bundan dolayı bazen örgütlerde yöneticilerin düşündüklerinin tam tersi yönünde çalışanlar arasında farklı adalet algısı gelişebilmektedir. Eğer bir örnek verirsek; kişilerin ücret durumu, terfi etmeleri, ödül ve ceza gibi uygulamalarda çalışanlar üzerinde adaletsiz bir uygulamanın yapıldığı izlenimi doğarsa, çalışanların örgüte olumsuz tepkisi gelişecek ve örgüte karşı negatif bir tutum sergileyeceklerdir. Bütün bunların sonucunda yöneticiye karşı olumsuz tutumlar bile gelişebilecektir (İçerli, 2010: 89).

Kişiler arasındaki adalet kavramı çalışma hayatında önemli bir konuma sahiptir. Bu kavramın çalışma hayatında öneme sahip olmasını Gillespie ve Greenberg (2005) üç önemli başlık altında özetlemiştir. Bunlar; ilk olarak adaletin bireylerin benlik duyguları üzerinde etkiye sahip olmasıdır. Yani kişilerin diğer bireyler tarafından kabul edildiğinin bir işareti olarak düşünülür. İkinci olarak adalet kavramı, bir organizasyonda çalışan kişinin çalışmasının karşılığını alıp almadığının değerlendirmesini yapmasına imkân verir. Son olarak adalet algısı, bir iş ortamında ahlaki kriterlere önem verildiğini gösterir (Aktaran Berber, 2010: 4).

Leventhal, bir organizasyonda çalışanların adalet konusundaki düşüncelerini etkileyebilecek faktörleri altı konu başlığı altında özetlemiştir. Örgüt içerisinde alınan kararların birbiriyle çelişmemesi gerekir. Yani alınan kararlarda tutarlılık sağlanmalıdır. Örgütte çalışanlara bilgiler doğru bir şekilde ulaştırılmalıdır. Örgütte çalışan kişilere önyargıdan uzak, objektif bir şekilde yaklaşılmalıdır. Organizasyonda çalışan bireylerin alınan kararlara itiraz etme hakları olmalıdır. Organizasyon veya çalışanlar için alınacak kararlarda en azından bireylerin temsilcileri olmalı ve kararlarda söz sahibi olmalıdır. Organizasyonlarda etik kurallara uygun hareket edilmelidir (Leventhal, 1980; Aktaran Özdevecioğlu, 2003: 79). Bu düşüncelere ilave olarak bir örgütte çalışan bireylerin adalet konusunda olumsuz hislerini azaltmak veya yok etmek için bazı çalışmalar yapılması gerekir. Organizasyonda çalışanların haklarını adil bir şekilde almalarını

sağlayacak bir sistem oluşturulmalıdır. Haksız uygulamalar önlenmeli böyle bir olasılığın gelişmesine izin verilmemelidir. Örgüt içerisinde ilerleme ve terfi edecek kişilerin hakları verilmeli, bu uygulamanın diğer çalışanlar tarafından da adaletli yapıldığı fikri kabul edilmelidir. Yöneticiler, çalışanlar arasında ayırım yapmamalıdır. Çalışanlara aynı mesafede olunmalı, onlara eşit değere sahip oldukları algısı yerleştirilmelidir. Yöneticiler, çalışanlarına saygılı davranmalı onları yaptıkları başarılı işler için takdir etmeli, yöneticiye yakın olan çalışanlara özel bir statü sağlanmamalıdır. Çalışanların organizasyonda adaletli davranılıp davranılmadığı konularındaki düşünceleri öğrenilmeli, hatta bunu tespit edecek ölçüm sistemleri oluşturulmalıdır (Özdevecioğlu, 2003: 92). Diğer taraftan Tremblay ve Roussel (2001: 720), bir örgütte çalışan bireylerin örgüt tarafından kendisine adil davranılıp davranılmadığını ölçtüğü üç referansının olduğunu belirtmiştir. Bunlar iç, dış ve bireysel davranışlarda gözlemlenen eşitliktir. Bunlardan içsel eşitlik referansı, çalışanların çalıştığı kurumda yer alan diğer çalışanlar ile kendisini mukayese etmesi durumudur. İkinci olarak dışsal eşitlik karşılaştırması, başka organizasyonlarda çalışan bireyler ile kendisinin durumunu karşılaştırmasıdır. Yani kendi pozisyonu ile diğer kurumda çalışanların durumunun ne kadar benzeştiği, ne kadar benzeşmediğidir. Son olarak ise bireysel eşitlik, çalışan kişinin organizasyona olan katkılarına karşılık olarak elde ettiği sonuçların karşılaştırmasıdır.

Bir organizasyonda yürütülen birçok faaliyet ve işlemlerde alınan kararların veya uygulamaların ne düzeyde adaletli olduğunu görmek çalışanlar ve organizasyon için önemlidir. Çünkü örgütte alınan bir karar veya uygulama sosyal yaklaşım açısından adaletle uygunsuz olarak oluştuğunda, bu organizasyonda çalışan bireylerin adaletsiz bir uygulamaya maruz kalmaları muhtemeldir. Adalet üzerine son yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde, adalet açısından önemsenen değer ve davranışlar ile bunların sonuçları arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Bundan dolayı adalet uygulamaları doğrultusunda adalet-sonuç ilişkileri arasındaki gücün ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemlidir (Nowakowski ve Conlon, 2005: 4). Bireylerin adalet kavramını nesnel olarak belirlediği bir ölçüm metodolojisi geliştirmek pek mümkün değildir. Adalet bireyler tarafından geliştirilen bir algıdır. Yani bir organizasyonda adaletsizliğin olup olmadığından ziyade işletmede yer alan bireylerin, yönetimin sergilediği faaliyetlerdeki adaleti algılama biçimi önemli olmaktadır. Bu algılamanın doğru ve güvenilir olması için bireyler arasındaki iletişim, saydamlık ve demokratik anlayış ön plana çıkmaktadır. Demokratik ve şeffaf bir yönetim tarzı, adalet algısının olumlu yönde oluşmasını sağlar (Tutar, 2007: 98).

7.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet boyutunun belirlenmesine yönelik birçok çalışma incelenmiş olup, bunlar içerisinde Colquitt tarafından örgütsel adaletin boyutlarını belirlemek için birisi üniversite ortamında ve diğeri otomobil parçaları üzerine üretim faaliyeti gösteren şirkette yapılan araştırma sonucu belirlenen örgütsel adalet ölçeği seçilmiştir. Araştırmacı örgütsel adalet ölçeğinde dört boyut tespit etmiştir. Bunlar, prosedürel, dağıtım, kişiler arası ve bilgilendirici boyutlardır (Colquitt, 2001: 386).

7.2.1. Prosedürel Adalet Boyutu

Prosedürel adalet, organizasyonlarda yapılan işlerin gerçekleştirilmesinde uyulan kural ve kullanılan yöntemlerin takip edilmesinde algılanan adalet olgusu olarak ifade

edilir. Yani uygulamalar sonucu ortaya çıkan adalet algısının ne olduğu değil, uygulanan ve uyulan prosedürün bireyler tarafından ne düzeyde adil olduğu izlenimi olarak tanımlanır. Başka bir ifade ile kullanılan prosedürün adalet algısıdır (Viswesvaran ve Ones, 2002: 195). Greenberg prosedürel adaleti, bir organizasyonda çalışanların terfi ettirilmeleri, ücretlerinin belirlenmesi, çalışma koşulları ve bunların işlerindeki performanslarının ölçülmesi gibi uygulamaların değerlendirilmesinde takip edilen metot, yol, politika ve prosedürün adil olma düzeyi olarak tanımlamıştır. Örneğin; performansa dayalı bir ödülün dağıtımı örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımcı adalet kavramı içerisine girerken, bu performans ödülünün belirlenmesinde takip edilen yöntemin ne düzeyde adil olup olmadığı prosedürel adalet kavramına girmektedir. Konunun daha iyi anlaşılması için bir örnek daha verecek olursak, bir organizasyonda yönetici konumunda yer alan bir kişinin çalışanların ücretleri ile ilgili bir karar alırken organizasyonun uyguladığı politika ve yöntemlerin adil olma düzeyleri ve bu uygulamalara organizasyonda çalışanların güven duymada algıladıkları adalet anlayışı prosedürel adalet kavramının çalışma alanına girmektedir. Bütün bu örneklerden de anlaşılacağı gibi prosedürel adalet, global olarak geniş bir anlama sahipken dağıtımcı adalet bireysel konumdaki daha küçük olgular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bir örgüt yönetiminde; dağıtımcı adaletin ve tespitinde; prosedürel adaletin uygulanması önemli bir etkiye sahiptir (Greenberg, 1990; Aktaran Doğan 2002: 72).

Prosedürel adalet; bir organizasyonda uygulamaların sonuçlar ile ilişkili olmaktan ziyade örgütün kurum içerisindeki uygulamalarda taahhüt ettiği program ve metodolojiye ne düzeyde uyduğunun çalışanlar tarafından algılanmasıdır. Bu yöntemlerin takip edilmesinde kişilerin olumlu yönde algılayacakları prosedürel adalet, bireylerin almış oldukları ücreti benimseyerek statükoya karşı koyacak düzeyde kendilerini güvende görmelerini sağlayacaktır (Moon vd., 2008: 85). Günümüze kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde, bir organizasyonda çalışan bireyler karar verme aşamasında takip edilen sürecin adil olmadığına inandıklarında, iş değiştirme arzusu başta olmak üzere iş ve işverenlerine bağlılıkları azalmakta, performansları gerilemekte, örgütte çalışanlara karşı yardımseverlilikleri azalmakta ve suistimal olayları artmaktadır. Ayrıca örgütte kendisine nasıl davranış sergilendiğini takip etme eğilimine girmektedir. Bireylerin işlemlerin ne düzeyde adil yapıldığına dair algıları onların işverenler ile olan ilişkilerinin şeklini belirlemektedir (Folger ve Cropanzano, 1998; Aktaran Yıldırım, 2007: 258).

Leventhal, organizasyonlarda çalışanların yöneticiler tarafından uygulanan prosedürün adaletli olduğuna inanmaları için aşağıda belirtilen özellikleri taşıması gerektiğini belirtmiştir;

-Organizasyonda görev yapan bireyler uygulanacak prosedürlerin karar alma aşamasında olmak isterler.

-Organizasyonda geri dönüşüm sistemi kurulmalıdır. Yani çalışanlar alınan kararlar hakkında görüşlerini belirtmeli, itiraz edebilmeli, hatta itiraz edilen kararlar tekrar gözden geçirilmeli ve gerekirse düzeltilmelidir.

-Kabul edilen prosedürler doğru bilgileri içermelidir. Yani alınan kararlar doğru bilgilere dayanmalıdır.

-Alınan kararların kendi içerisinde ve uygulama zamanı olarak tutarlı olması gerekir. Prosedür farklı kişilere farklı şekilde uygulanmamalıdır.

-Kurum içerisinde ön yargıdan uzak olunmalıdır. Bir organizasyonda uygulanması düşünülen prosedür konusunda işletmede çalışanlara karşı ön yargılı davranış ve tutum içerisinde olunmamalıdır.

-Organizasyondaki ortam ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde ahlaki ve etik kurallara uygun hareket edilmelidir.

Yukarıda belirtilen kuralların bir organizasyonda oluşturulması, bireylerin adalet algılamalarının pozitif yönde etkilenmesini sağlamaktadır. Bu prosedürel adaletin bir organizasyon tarafından sağlanması, dağıtım adaleti için de gerekli olan ön koşulların gerçekleşmesini sağlar (Nowakowski ve. Conlon, 2005: 6)

7.2.2. Dağıtım Adaleti Boyutu

Bir organizasyonda çalışan bireylerin işletmeden kazandıkları ödül, ücret vb kazanımlarının kişiler arasında dağıtımında örgüt tarafından ne düzeyde adil davranıldığından çalışanlar tarafından algılanması dağıtımsal adalet olarak ifade edilmektedir. Yani bir örgütte çalışan kişilerin her türlü kazanım veya cezalandırılmalarında uyulan kural ve kuralların adil olup olmadığının algılanmasıdır (Colquitt vd., 2001:391). Başka bir şekilde ifade edecek olursak dağıtım adaleti, bir organizasyonun sahip olduğu her türlü kaynağın (bunların içerisinde ödül ve cezalar birlikte değerlendirilir) örgütte çalışan bireylere dağıtımında adil davranılıp davranılmadığı konusunda üyelerde oluşan adalet algısı olarak ta tanımlayabiliriz. Bu tanım doğrultusunda organizasyonlarda dağıtım adaleti, adaletin ilk basamağı olarak değerlendirilir (Bos vd.,1997: 95). Bu klasik tanımlama, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun bireylerin terfi ve mesleki gelişim gibi işlemlerde de adil bir muameleye tabi tutulup tutulmadığını bir nevi ifade eder. Çünkü örgütte çalışan bireyler kendilerini diğer çalışanlar ile bu tür karşılaştırmalara tabi tutarak sonuçların adil olma düzeyini değerlendirir. Bir örgütte çalışan birey, başkalarının ortaya koyduğu çaba ile aldığı sonuçları kendisiyle kıyaslar ve bu kıyaslamayı önemli bir adillik ölçüsü olarak kullanır (Kulik ve Ambrose, 1992; Aktaran Cropanzano vd., 2001: 167). Organizasyonda çalışan bireyler örneğin bir ödül dağıtımında dağıtımın temelde adil olup olmamasından önce, kendisinin diğer bireyler arasında nerede yer aldığı ile ilgilenir. Bu kıyaslamadan dolayı dağıtım adil olsa bile kendisinde adil olmadığı düşüncesi oluşabilir (Pfeffer ve Langton, 1993: 384)

Çalışan kişiler, tüm sosyal haklarının adil veya adil olmayan şekilde dağıtımının yapıldığı algısına sahip olabilir. Bunu genellikle kendileri ile başkalarını kıyaslayarak yaparlar. Bu kıyaslama sonucunda haksızlığa uğradıkları düşüncesi oluşursa, bu düşünce onların tutum ve davranışlarına yansır. Dağıtım adaletinde gaye çalışanların örgüt kaynaklarından eşit şekilde faydalanmalarını sağlamaktır (Özdeveci, 2003: 78). Eğer bu karşılaştırmalarda bireylerin gösterdikleri çaba ve elde ettiği sonuçlar arasındaki oranlarda bir farklılık olursa ve birey bu oranın altında kaldığını görürse uygulamalarda adaletsizlik olduğunu düşünür. Bu durum bireyin öfkelenmesine yol açabilir. Yöneticiler ödüllerin dağıtımında eşitlik olmazsa bunun gerekçesini çalışanlara açıklamalıdır. Bazen kurum yöneticileri girdi ve çıktılarda bir takım değişiklikler yaparak bu hoşnutsuzluk durumunu giderme çabası içine girebilirler. (Fortin 2008: 95). Adaletin uygulamasından memnun olmayan çalışanlar, sadece adaletsizlikten memnun olmamakla kalmazlar bir şekilde tepki verme eğilimi içerisine de girebilirler. Dağıtıcı adaletin ihlal edilmesi kişilerin cezalandırma arzularını arttırabilir ve zararlı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir (Skarlicki ve Folger, 1997: 435)

Kişiler aktive olmuş benlik duyguları ile, örgütte çalışan diğer kişiler ile kendisini sürekli kıyaslar ve bu konuda tekil düşünürler. Bireylerin kişisel odaklı, karşılaştırmalı bu referans değerleri dağıtıcı adalet algılamasının belirlenmesinde önemli bir ölçüm kaynağıdır. Aslında dağıtıcı adalet algısı bir diğer ifade ile öz sermaye

teorisine dayanır. Yani bireyler kendisini diğer kişiler ile mukayese ederek, kendisinin sahip olduğu girdi ve çıktılarda ortaya çıkan oranların diğer bireyler ile aynı eşdeğerlilik seviyesinde olup olmadığını tespit ederek adalet algısını oluşturur. Bir organizasyonda çalışan kişi elde ettiği sonuçları başkalarının katkıları ve ödülleri ile benzer düzeyde görürse adaletin aynı olduğunu düşünür. Yani sonuç olarak, kişilerin sahip olduğu benlik duyguları sosyal karşılaştırmalara yardımcı olarak, dağıtıcı adaletin işlemesine yardımcı olur. Çalışanların elde ettiği bu kişisel sonuçlar adalet algılamalarının artmasını sağlayabilir. Örgütsel ödüllerin yanı sıra bireysel benlik kavramı da adalet algılamalarında önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin bir bireyin ofisinin büyüklüğü ve konumu bile çalışanların bireysel bazda değerlendireceği bir niteliktir. Bu yorumlardan dağıtıcı adaletin, bireysel olarak hareket eden kişilerin sonuç memnuniyet ile ilişkisinin olduğu ifade edilebilir (Johnson vd., 2006: 179). Örgütsel adaletin prosedürel boyutu, genellikle bir işletmenin veya uygulanan bir sistemin özellikleri ile ilişkiliyken, dağıtıcı adalet işletmede belirli çıktıların değerlendirilmesi üzerine kurulmuştur Folger ve Konovsky, 1989: 115).

7.2.3. Etkileşimsel (Kişiler Arası) Adalet Boyutu

Organizasyonlarda kişiler arasındaki etkileşimsel adaleti, alınan kararların çalışan bireylere saygı temelinde dürüst bir şekilde iletilmesi olarak tanımlayabiliriz. Bir örgütte karar alan yöneticilerin, hakkında karar aldığı çalışanlara bu kararlarını ifade etmedeki yaklaşım tarzı olarak ta ifade edilebilir. Bu yaklaşım tarzında çalışanlara açıklanma sürecinde; kişiler arasındaki adalet, dürüstlük, zamanında bilgilendirme, saygı ve gösterilen duyarlılık önem taşımaktadır. Bir organizasyonda bu tutum ve davranışların çalışanlar tarafından farklı şekilde algılanması, yönetici konumundaki kişilere sorunlar oluşturabilir (İçerli, 2010: 86). Nowakowski ve Conlon (2005: 7) tarafından kişiler arası adalet, bir organizasyonda takip edilen süreç esnasında yönetimde yer alan kişiler tarafından ortaya konulan hassaslık, kibarlık ve saygının çalışanlar tarafından algılanması olarak ifade edilmiştir. Colquitt ise etkileşim adaletini organizasyonlarda karar verme aşamasında, çalışanlara neyin nasıl söylendiği olarak ifade etmiştir. Çünkü çalışanlar alınan kararları ve yöneticilerin kendilerine olan davranışlarını gözetlerler. Bir organizasyonda karar verme yetkisine sahip yöneticilerin, almış oldukları kararın mantığını açıklarken, kişilere saygılı ve belirli bir hassasiyet içerisinde yaklaşımları etkileşimsel adaleti artırır. Saygı ve duyarlılığın ön planda tutulduğu durumlarda, en iyi karar verme durumlarında bile ortaya çıkacak olumsuzluklar, etkileşimsel adaletin iyi kullanılması ile olumlu şekle dönüşebilir. Bu da etkileşimsel adaletin kişiler arası yönünün önemli olduğunun bir göstergesi olarak görülebilir (Colquitt, 2001:386).

Prosedürel adalet ve dağıtım adaletinde yönetici ile çalışanlar arasında endişeye sevk edecek bazı durumlar gelişebilir. Böyle durumlarda kişiler arasındaki ilişkiyi güçlendirmek kurumdaki adalet algılamalarını olumlu yönde etkileyebilir. Eğer bir örnek verecek olursak; oluşan olumsuz bir adalet anlayışından dolayı yöneticilerin pişmanlık içeren bir özür dileme davranışı göstermesi kişilerin öfkelerinin azaltılmasına yardımcı olarak, kurum içerisinde oluşacak olumsuz eylemler engellenebilir (Greenberg, 1993: 79). Bir organizasyon, etkileşimsel adalet düzeyi düşükse bunu iyileştirmek için lider üye arasındaki ilişkileri araştırabilir. Düşük olan etkileşimsel adalet algısını düzeltmek için organizasyonda hangi tür uygulamaların ve önlemlerin alınacağı ve hangi alanlarda eğitim programlarının uygulanacağı kararlaştırılır. Burada belirlenen yöntemin seçiminde çalışanlar için güvenilir ve kullanışlı olmasına dikkat

edilmelidir. Etkileşimsel adalet bir organizasyonda çalışan kişilerin kurum yöneticisine duyduğu duygusal bağlılığın bir göstergesi olarak da ifade edilebilir. Kurum içerisinde gösterilecek saygı, yönetici ve çalışanlar arasındaki duyguları güçlü kılar (Roch ve Shanock, 2006: 319).

Etkileşimsel adalet algısının yükselmesinde çalışanların organizasyona duydukları güven duygusu ön plandadır. Üst düzey yöneticilere duyulan güven iki yönlü olduğunda etkileşimsel adalet algısı yükselmektedir. Bu algı tek yönlü olduğunda durum tam tersine dönmektedir. Örgüt, çalışanların duygularına saygı ve gerekli hassasiyeti gösterir ise çalışanların güven duygularının yükselmesini sağlayacaktır. Bu açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi bir organizasyonun çalışanlarına “güveniyorum” hissini vermesi etkileşimsel adalet algısını etkileyen önemli bir etken olarak görülüyor. Etkileşimsel adalet algısının yükselmesinde ve kişiler arasındaki güvenin oluşmasında sosyal açıdan hassas ve yetenekli yöneticilerin organizasyonda görev yapmaları önemlidir (Saunders ve Thornhill, 2003: 372). Bir organizasyonda çalışanlar kendilerine haksız ve sağlıksız davranıldığı hissine kapılabilirler. Bu olumsuz hissiyat çalışanların adalet algısının düşmesine neden olur (Anderson ve Shinew, 2003: 230).

7.2.4. Bilgilendirici Adalet Boyutu

Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmaların çoğunda adalet algısının alt boyutları olarak dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel adalet incelenmiştir. Ancak kurumlarda çalışanlardan alınan tepkiler doğrultusunda bilgilendirici adaletin etkisi görülmüş ve destek alınmıştır (Kim, 2009: 306). Araştırmada Colquitt (2001: 389) tarafından geliştirilen bilgilendirici adalet boyutunda bireylerin yöneticileri tarafından bilgilendirilip bilgilendirilmediğini ölçmek için beş adet soru yönlendirilmiştir. Bu sorular; yöneticinin çalışanlar ile diyaloglarında samimi ve dürüst olup olmadığı, yapılan işlemleri açıklayıp açıklamadığı, açıklamalarının mantıklı olup olmadığı, açıklamaları zamanında yapıp yapmadığı, ayrıntıları ve bilgileri herkesin anlayacağı şekilde aktarıp aktarmadığı şeklindedir. Araştırmacı, bu sorulara verilecek cevaplar doğrultusunda bir organizasyonda bilgilendirici adaletin belirlenebileceğini belirtmiştir. Bilgilendirme adaletinde; örgütte karar verme pozisyonunda olan kişilerin kullanılan prosedürün niçin kullanıldığı, sonuçlarının niye dağıtıldığını açıklayan ifadeleri ön plana çıkar. Burada verilen bilgilerin doğru, eksiksiz ve zamanında verilmesi önem taşıdığından bilgilendirici adalet, kurumda uygulanan prosedür ve sonuçlarından ziyade karar verme konumundaki yöneticilerin ifadeleri ve davranışları ile örgütsel adalet boyutunun kapsamı alanına girer. Herhangi bir olumsuz sonuç veya çalışanların isteklerinin ret edildiği bir durumda, bireylerin endişe ve üzüntüleri dikkate alınarak uygun, nazik, sağlam ve makul bir açıklama yapıldığında sonuçları adil olarak kabul etme olasılıkları daha yüksek olur. Böyle bir yaklaşım sağlanmadığında kişilerin adalet algılarının olumsuz şekilde sürmesi kuvvetle muhtemeldir. (Greenberg, 1993: 79). Yüksek düzeydeki bilgilendirici adalet, örgütün herhangi bir hedefinin gelişmesine olumlu yönde katkı sağlayabilir (Roch ve Shanock, 2006: 319). Bilgilendirici adalet, organizasyonlarda gizlilik ve sahtekârlık oluşumlarını azaltarak, üst düzey yöneticiler tarafından alınan statü kararlarına güven ve saygıyı arttırabilir (Colquitt, 2001: 391). Bilgilendirici adalet, yöneticilerin örgütün işlemleri hakkında çalışanları bilgilendirmenin yanı sıra bireylerin sahip oldukları sosyal ve özlük hakları ile ilgili bilgileri de kapsamaktadır. Ayrıca bireylerin haklarının korunması ile birlikte, bilgi edinme haklarını da kapsayan geniş bir anlam içermektedir (Tutar, 2007: 99).

Nowakowski ve Conlon (2005: 7) tarafından bilgilendirici adalet, organizasyon yöneticileri tarafından çalışanlara yapılan uygulama ve elde edilen sonuçlar hakkında çalışan kişilere kapsamlı, doğru, samimi ve zamanında bilgi aktarmak olarak ifade edilmiştir. Bu ifade etmede özellikle karar verme konumundaki kişilerin ifade tarz ve davranışlarının kişiler üzerindeki etkisinin adalet algısı açısından önemli olduğunu vurgulanmıştır.

Organizasyonlarda yöneticiler ile çalışan kişiler arasındaki bilgilendirici adaletin düzeyini, amirle çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi gösterebilir. Kurumlarda kişilerarası ve bilgilendirici adalet algılarını arttırmak için liderler, astlarına karşı negatif düşünce içerisinde olsa bile kişilerarası ve bilgilendirici adalet kurallarına sıkı sıkıya uymalıdır (Cheung, 2013: 564). Zapata vd. (2013: 1), güvenilir bireylerin çalıştığı organizasyonlarda bilgilendirici adalet algılarının yüksek olacağını belirtmiştir. Sosyal değişim teorisi göz önünde tutulduğunda, iyilik ve dürüstlük yönlerinin ön plana çıktığı güvenilirliğin, sosyal ilişkileri güçlendireceğini ifade etmiştir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki dürüstlük ve iyilik değerlerinin yüksek düzeyde olması, bilgilendirici adalet kurallarına uyulmasının bir sonucu olduğunu belirtmişlerdir.

8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

8.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Rekabet ortamı ve küreselleşmenin çok ön plana çıktığı günümüz dünyasında, örgütler sürekli değişime ayak uydurarak faaliyetlerini devam ettirme uğraşı içerisinde. Örgütlerin, ayakta kalabilmeleri ve alanlarında başarılı olabilmeleri için sadece iç pazar ile değil rekabet ortamının uygulandığı dış pazarlar ile de rekabet etmeleri gerekir. Rekabet ortamında başarılı olmak için onların ürünleri ile rekabet edebilecek kalitede üretim yapmaları gerekir. Örgütlerin istedikleri kalite ve hızı elde edebilmelerinde insan kaynaklarının etkisi çok fazladır. Yetenekli personele sahip olmak, onları örgütün hedefleri doğrultusunda yetiştirmek ve yönetmek örgütlerin en önemli misyonları arasındadır. Organizasyonlarda iş ortamına uyum sağlayan, örgütün hedef ve amaçlarını benimseyen ve örgütün bu amaçlarına erişmesi için gayret gösteren, örgüte bağlılıkları yüksek düzeyde olan bireylere gün geçtikçe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Yüksek kabiliyetli elamanları örgüte kazandırmak ve bunların örgütte kalmalarını temin etmek önemli olup, bunun nasıl sağlanacağı tartışmasız büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı sağlayacak nedenlerin iyi anlaşılması, bu kapsamda örgütsel bağlılık kavramının iyi tanımlanması gerekir (Bakan, 2011: 1).

Gerek kamu sektörü olsun gerekse özel sektör olsun burada çalışan bireyler işletmelerin üretmiş olduğu hizmet ve ürünlerin kalitesinde ve verimliliğinde büyük bir paya sahiptir. Son 80-90 yıllık sürede organizasyonlar tarafından önemi anlaşılan insan unsurunun günümüzde de önemi giderek artmaktadır. İşletmelerde çalışan bireylerin, organizasyonun amaçlarını benimsemesi, kurumda çalışma isteğini devam ettirmesi, organizasyonun çalışma ve yönetimine katılması ve örgüte yeni şeyler üretmek için çaba sarf etmesi olarak tanımladığımız örgütsel bağlılık düzeyleri kurum için önemli bir olgudur. Ancak günümüzde değişen çalışma koşulları, bireysel ihtiyaçlar, artan rekabet koşulları gibi faktörlerden dolayı çalışan bir bireyi örgütte tutmak her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bir organizasyonda çalışanlar iş ortamına uygun şekilde yetiştirildikten ve buraya uyum sağladıktan sonra, çalışanların işten ayrılması işletmeler için büyük maliyetler oluşturmaktadır. Bu faktörler düşünüldüğünde organizasyonda çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesi ve onların örgüte karşı duygularının olumlu yönde geliştirilmesi günümüzün önemli bir olgusu haline gelmiştir (Durna ve Eren, 2005: 210)

Örgütsel bağlılık, bir organizasyonda çalışan kişinin kurumun hedef ve amaçlarını benimsemesi, kendisini kurumun bir parçası olarak kabul etmesi, çalıştığı süre boyunca örgütte gelişen olumlu veya olumsuz değişen koşullarda bile örgütün amaçları doğrultusunda faaliyetlerine devam etmesi olarak tanımlanabilir. Bu kavram, çalışanın işletmede uzun soluklu hizmet etmesi yönünden önemli olmasının yanı sıra rekabet gücünün sürdürülmesi yönünden de önemlidir. Bireylerin organizasyonlara olan bağlılıkların nedeni, duygusal kaynaklı olabileceği gibi, örgütün sağladığı maddi veya manevi kaynaklar da olabilir (Koçel, 2015: 534). Yalçın ve İpek (2005: 397) örgütsel bağlılığı, örgütte çalışan bir bireyin işletmesinin başarıya ulaşmasında göstermiş olduğu sadakat ve ilgi olarak ifade etmişlerdir. Bireylerin örgüte olan bağlılık düzeylerinin, yaş, çalışma süresi, örgüt içerisindeki pozisyonu, iş programı ve örgüt liderinin davranışlarından etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Bunlara ilave olarak bireylerin iş güvenliği, organizasyonda alınan kararlardaki söz hakları, özerklik durumları ve örgütün iklimi gibi faktörlerinde örgüt bağlılığı üzerinde önemli etkili değişkenler olduğu görülmüştür.

Organizasyonda çalışan bireylerin işletmeye karşı duydukları aidiyet algısının yüksekliği, işletmeler ve çalışan bireyler için faydalı bir olgudur. Örgütsel bağlılığı etkileyen aidiyet duygusu taşıyan bireylerin yer aldığı organizasyonların, verimlilik düzeyleri ve diğer organizasyonlara karşı etkili olabilme şansları daha yüksektir. Örgütlerde çalışan bireylerin organizasyonla özdeşleşmesi, içselleşmesi, hedef ve amaçlarını benimsemesi, kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesi, örgütte kalmak için istek hissetmesi ve fedakârlıkta bulunma arzusu örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilir. Ayrıca bireyin organizasyona karşı çok üst düzeyde bağlılık duygusu hissetmesi örgütsel sadakat olarak ta ifade edilebilir (Koç, 2009: 200). Örgütsel bağlılık konusunda bazı kavram kargaşaları yaşansa da örgütsel bağlılık, genel olarak işletmelerde çalışanların örgütün başarısı için gösterdiği gayret ve duyduğu sadakatin bir göstergesi olarak da tanımlanır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, işletmenin ürün kalitesini arttırdığı ve örgüt performansındaki etiksinin yüksek düzeyde olduğuna inanılmakta, bir örgüt için genelde olumsuz göstergeler olarak tanımlanan işe geç gelme veya devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi davranışları azalttığı belirtilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Organizasyonlarda çalışan bireylerin kişisel özelliklerinin örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerinin olduğunu bulan birçok araştırma vardır. Bireylerin kişisel ve demografik özellikleri örgütsel bağlılığın nedenleri olarak üzerinde en fazla çalışılan konulardır. Bireyin yaşı örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olup, bazı araştırmalarda genç yaştaki kişilerin bağlılık düzeyinin daha düşük olduğu, yaş ilerledikçe çalışanların örgüte daha bağımlı hale geldiği görülmüştür. Çalışanların eğitim düzeylerinin de organizasyona bağlılıkta etkili bir faktör olarak düşünüldüğü, yapılan araştırmalarda örgüte bağlılıkla eğitim düzeyi arasında ters bir ilişkinin olabileceği belirtilmiştir. Bireylerin çalışma süresi de örgüte bağlılıkta etkili bir faktör olarak görülmüş olup, yapılan birçok araştırmada örgüte bağlılık ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışan kişilerin cinsiyeti ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişki üzerine son yıllarda çalışan kadın sayısındaki artışa bağlı olarak araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Araştırmalar arasında farklılıklar olsa da genel olarak kadınların örgüte olan bağlılıklarının erkeklerden daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Çalışanların medeni durumları da, örgütsel bağlılığa etkisi olan önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda evli veya ayrılmış kişilerin örgüte olan bağlılıklarının bekâr olanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütlerde çalışan bireylerin kendisinden beklenen ve istenilen beklentileri karşılamayacağı düşüncesi oluştuğunda, kişinin motivasyonun düşmesi bireysel etkinliğin iş yaşamına ve örgütsel bağlılığa etkisi olarak kabul edilir. Örgütsel bağlılığı bireyin içinde bulunduğu kültürün de etkilediği düşünülmektedir. Kişinin batı veya doğu kültürüne sahip olması, ya da kadercilik ve bireycilik esasına dayalı bir anlayışı benimsemesi örgütsel bağlılığı etkileyen olgular olarak karşımıza çıkabilir. Bireyin günlük yaşamında kendisini bir parçası olarak gördüğü değerler ile bireyin kişilik özellikleri de örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardır (Bakan, 2011: 121)

Yönetim bilimin örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar gelişimini bitirmemiş olup bu konuda yeni düşünceler ve kavramlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda oluşturulan kavramları özetlersek; işe bağlılık, mesleğe bağlılık, kariyer bağlılığı, grup-takım bağlılığı, topluluk bağlılığı, işe ilgi odaklanması, finansal olmayan bağlılık, kontrol merkezi, örgütsel vatandaşlık davranışı, ayrılma-söz söyleme-gönüllük- umursamazlık ve belirli bir davranışa bağlılık olarak sıralayabiliriz (Bakan, 2011: 12). Organizasyonlarda örgütsel bağlılığın çalışan kişiler, çalışma grubu ve organizasyon için olumlu yönlerinin yanı sıra, çalışanlara etki eden diğer faktörlerde de

olduğu gibi bazı olumsuz yönlerinin de olması muhtemeldir. Yinede olumlu yönlerinin olumsuz yönlerinden daha fazla olduğu göz önüne alınırsa, işletmelerde örgütsel bağlılığı arttırmak için gayret gösterilmelidir (Bakan, 2011: 45).

Örgütlerin diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğü kazanması ve ürettiği ürünlerin kalitesinin yüksek olması için çalışanlarına değer veren, onların verimlilik ve memnuniyetini önemseyen ve bunu rekabeti sağlayan önemli bir faktör olarak kabul eden anlayışa karşın, çalışanlarını önemsemeyen ve sıradan bir etken olarak düşünen ve rekabeti hiç önemsenmeyen bir anlayış söz konusudur. Bu iki anlayıştan birinci anlayış günümüzde başta ekonomisi ileriye gitmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkelerde ve işletmelerde ön plana çıkmıştır. Çalışan kişi faktörü sıradan üretim faktörü olmaktan çıkmış, üretimde yer alan diğer faktörleri planlayan, organize eden ve yeni fikirler ortaya çıkaran önemli bir faktör olarak kendisini kabul ettirmiştir. Bundan dolayı firmalarda yetenekli kişilerin çalıştırılması, bunların günün koşullarına göre eğitilerek becerilerinin arttırılması ve beklentilere cevap vermeleri organizasyonlar için önemlidir. Bu kadar önemli bir etkiye sahip olan insan etmeninin çalıştığı firmaya ya da organizasyonuna bağlılığının sağlanması önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Organizasyonlar bünyesinde çalışanları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebildiği düzeyde hedeflerine ulaşabilir. Hangi yöntem uygulamaya konulursa konulsun örgütlerin, uygulanan stratejilerden hedeflenen faydayı sağlayabilmeleri için çalışanların bu uygulamaları benimsemesi gerekir. Çağımız iş hayatında işletmelerde çalışan kişilerin örgüte olan bağlılıklarının sağlanması gerekir. Bu yüzden üzerinde eski ve yeni çalışmaların yapıldığı örgütsel bağlılık konusu halen günümüzde araştırmacılar için önemini devam ettirmektedir (Bakan, 2011: 285).

İbicioğlu (2000: 14), bir organizasyonda çalışan bireylerin örgüte olan bağlılık düzeylerinin aşağıda belirtilen göstergeler ile bulunabileceğini ifade etmiştir:

1) Organizasyonun hedef ve değerlerini kabul etme ve inanma: Çalışan kişilerin görev yaptıkları organizasyona bağlılıklarının en iyi göstergelerinden birisi, organizasyonun amaç ve değerlerini benimseme düzeyleridir. Bir organizasyonun hedeflerini ve amaçlarını kabul etmeyen çalışanların organizasyonlara bağlı olduklarını söylemek mümkün değildir. Bundan dolayı bir organizasyonun amacı ile çalışanın amacının birbiriyle örtüşmesi önemlidir. Aslında çalışanların çalıştığı kurumun hedefleri ve oluşturduğu değerleri benimsemesi, bağlılıkları açısından ön koşul olarak da söylenebilir.

2) Organizasyon için fedakârlık: Çalışanların çalıştığı organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi ve öngörülen başarıyı yakalayabilmesi için belirlenen ve kendilerinin kabul ettiği görevlerinden daha fazlasını yapabilmesi ve bunun için çaba göstermesi, bireylerin örgütlere olana bağlılıklarının belirlenmesinde farklı bir değerlendirme unsurudur. Bir örgüte bağlı olan kişiler ancak çalıştığı kurum için fedakârlıkta bulunabilirler. Fedakârlık aslında çalışan bireyin organizasyon için beklenen ve öngörülenden daha fazlasını yapabilmesi olup buda organizasyona bağlılıklarını ifade eder.

3) Örgüt üyeliğini devam ettirmedeki güçlü istek: Organizasyonlarda çalışanların örgüte göstermiş olduğu bağlılık, organizasyonlarında çalışanlara olan bağlılığını oluşturacaktır. Yani karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Yani çalışanların organizasyona bağlılığının azalması, organizasyonun da çalışanlara olan bağlılığını azaltacaktır. Bu etkileşimde organizasyonun bireyin sorunları ile ilgilenme düzeyi bireylerin bağlılığında önem kazanmaktadır. İşletmelerin bireylere olan bu bağlılığı ve itaatkâr davranışı algılanmış örgütsel destek olarak da belirtilebilir. Bu konuda yapılan araştırmalar, algılanmış örgütsel desteğin çalışanların gereksinimlerini gidermedeki

başarısı, bireylerin örgüte olan bağlılık düzeylerini arttırmada önemli faktör olarak görülmüştür.

4) Örgüt kimliği ve kimikleşme: Örgütlerde çalışan bireylerin örgütün faaliyet gösterdiği çalışmaları onaylayıp onaylamaması, bireyin örgüt kimliğini kabul edip etmemesini gösterir. Çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve kendisini organizasyonun bir unsuru olarak görmesi örgüt kimliğini benimsemesinin bir sonucudur.

5) İçselleştirme: İçselleştirmeyi, örgütte çalışan kişilerin kendi amaçları ile işletmenin amaçlarının uyuşması ve bunu çalışanların içselleştirerek kabul etme düzeyi olarak tanımlayabiliriz. Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri, örgütün hedeflerini ve faaliyetlerini içselleştirmesine bağlı olarak artar veya azalabilir. Çünkü bireylerin değerleri ile örgütün amaç ve hedefleri örtüştüğü düzeyde örgüt çalışanlar tarafından içselleştirilir.

Örgütsel bağlılık derin kökleri olan ve devamlılığı sağlayan bir olgudur. Organizasyonlarda örgütsel bağlılığın oluşturulması bitmeyen bir faaliyettir. Yinede biz örgütsel bağlılığı dört temel başlık altında gruplandırabiliriz. Bunlar;

1) Duygusal-Tutumsal Bağlılık: Duygusal ve tutumsal bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerine yönelik olarak taşıdığı inanç ve duygunun bir göstergesidir.

2) Devam Bağlılığı: Bu genellikle ekonomik ve sosyal ilişki üzerine kurulmuş olan bir bağlılık türüdür.

3) İlkesel-Normatif Bağlılık: Bireyin gönüllük ve sorumluluğunun bir sonucu olarak organizasyona karşı duyduğu bağlılıktır.

4) Davranışsal Bağlılık: Organizasyonda çalışan bireyi örgüte bağlayan ve genellikle geçmişte yaşanan davranışlar üzerinde oluşan bağlılıktır (Bakan, 2011: 286).

Toplumsal gelişmenin düşük düzeyde olduğu önceki dönemlerde, bireyler çalıştıkları işin dışında alternatif iş olanaklarının olmadığı düşüncesi ve korkusuyla çalıştıkları işletmelerde ömür boyu çalışmanın yollarını arıyorlar ve mecburen işlerinde kalmaya çalışıyorlardı. Bu dönemlerde nitelsiz olarak çalışan bireyler için örgütsel bağlılığın çokta önemli olduğu düşünülmüyordu. Ancak bilgi çağı olarak kabul ettiğimiz günümüzde, küreselleşmenin de etkisine bağlı olarak bilgiye erişimin daha kolaylaşması sonucu ve çalışan bireylerin her geçen gün eğitim düzeyinin daha ileri aşamalara gelmesi ve profesyonelleşmiş kişilerin iş hayatında yer alması ile örgütsel bağlılığın önemi artmış ve tüm sektörlerde etkisini göstermeye başlamıştır. Çağımızda organizasyonlar nitelikli bireyler ile çalışmak ve onları kazanmak için kendileri arasında sürekli bir yarış içerisine girmişlerdir. Eskiden iş arayan nitelsiz bireylerin yerine, günümüzde organizasyonlar tarafından aranan kendisini yetiştirmiş nitelikli bireyler daha baskın konuma geçmiştir. Bundan dolayı kabiliyeti ve niteliği yüksek olan kişilerin alternatif işletmelerde istihdam olma olanakları daha yüksek olduğundan, bunların örgüte olan bağlılıklarının sağlanması önemli olmaktadır. Nitelikli kişilerin kariyer planları yönünden farklı örgütlerin olması önemli olmadığından örgüt değiştirmeleri kendileri açısından bir sorun oluşturmamaktadır. Örgütlerde durum bunun tam tersi olup, örgütlerin nitelikli kişileri bularak örgütte çalıştırmaları hem zor olmakta hem de örgüte olan maliyetleri yüksek değerlere ulaşabilmektedir. Burada örgüt yöneticilerine büyük görevler düşmekte olup, nitelikli bireylerin örgüte kazandırılmasında büyük çaba sarf etmeleri gerekir. Günümüzde organizasyonların yönetiminde bulunan kişiler, işletmelerde iş tatminini sağlamak için örgütte uygun bir çalışma ortamının sağlanması ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttıracak faaliyetlerin önemli olduğunun farkındadırlar (Bakan, 2011: 287).

Örgüte bağlılık, çalışanın organizasyona karşı duyduğu sadık kalma hissini gösterir. Yüksek düzeyde örgütüne bağlılık duygusu taşıyan bireyler, artık kendisini örgütü ile birlikte tanımlar, çalıştığı organizasyonun hedef ve amaçlarını kabullenir, öngörülen hedeflere ulaşmak için fedakârlık ve özveri içerisinde çalışmalarını yapar. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok araştırmada, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve işe devamsızlık gibi birçok davranışlarında örgütsel bağlılığın belirleyici rol oynadığı görülmüştür. Genelde örgütsel bağlılığı karakterize eden üç temel faktörün olduğu kabul edilir. Birincisi, örgütte çalışan birey örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bunlara tüm içtenliği ile inanır. İkincisi, çalışanların işe yönelik davranışları örgütsel bağlılık tarafından etkilenir. Üçüncüsü, çalışanların organizasyona olan üyeliğini devam ettirme arzu ve isteği örgütsel bağlılığın yükselmesi ile artar (Bakan, 2011: 288).

Örgütsel bağlılığın temeli, gönüllülük ve içtenlik üzerine kurulmuştur. Bir birey örgütsel bağlılık için örgütünde göstermiş olduğu çabaya karşılık elde ettiği ödülün buna denk gelip gelmediğini sorgulamaz. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan kişiler örgütün başarılı olması için elinden gelen en üst düzeydeki özveriyi gösterirler. Diğer yandan, bu bireylerin kendilerine özgü örgütten beklentileri de olduğundan, örgütün özveriyle çalışan bu kişilerin beklentilerini karşılayarak hak ettikleri ödülleri yerine getirmesi gerekir (Bakan, 2011: 109). Örgütte görev yapan bireylerin örgütsel bağlılığını arttırmak için onlar örgüt yöneticileri tarafından teşvik edilmelidir. Örgüt yöneticileri, çalışanların bağlılığını arttırmak için çalışanlara yaptıkları işin önemini hissettirerek, onlara yaptıkları işin önemini vurgulayarak, yaptıkları işten dolayı takdir edildiklerini anlamalarını sağlamalıdır. Onların işlerini sevip benimsemeleri için sıradan bir üretim faktörü olmadıklarını, işletmenin üretimine katkı sağlayan çalışan kişiler oldukları duygusunu kazanmalarını sağlamalıdır. Ayrıca çalışanları inceleyen, araştıran, örgütün gelişmesi ve ilerlemesi için öneriler geliştiren, sorgulayan ve örgüt için en doğru ve iyi yapılmaya çalışan kişiler olarak görmeliler (Bakan, 2011: 288).

Organizasyonlarda çalışanların gösterdikleri örgütsel bağlılık gönüllü bir davranıştır. Bunun anlam kazanması çalışanların bunu isteyerek göstermeleri halinde bir önem ifade eder. Yoksa emir vererek veya bireyleri zorlayarak bağlılık oluşturmak yanlış bir uygulama olur ve bir anlam ifade etmez. Yani zorla yapılan bir uygulamadan olumlu bir sonuç almak mümkün değildir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan kişiler, işletmenin en güç ve zor anında örgütün yanında tavır alarak, örgütün hedeflerini paylaşır ve örgütün varlıklarını koruyarak işini en uygun ve düzenli bir şekilde yapmaya çalışır (Bakan, 2011: 288).

Örgütsel bağlılığın çalışan bireylerin çalışma hayatındaki davranış ve faaliyetleri üzerine etkisini araştıran çalışmalarda örgütsel bağlılığın bu faktörler üzerinde önemli etkilerinin olduğu görülmüştür. Örneğin çalışanların iş doyumu, performansı ile örgütsel iklimin ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılıktan önemli düzeyde etkilendiği ayrıca kurumda lider konumunda yer alan kişinin liderlik özelliklerinin de bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerini önemli düzeyde etkilediği bulunmuştur (Buluç, 2009: 9). Örgütlerde çalışanların bağlılığını yükseltmede etkin ve katılımcı liderlerin etkisi yüksektir. Çünkü başarılı bir lider çalışan bireyin örgütte kalma ve bağlanma duygusunu artırırma özelliğine sahiptir (Karahana, 2008: 160). İşletmelerde bireyin aldığı maaş, rahatlatıcı sözler, promosyon ve sosyal faaliyetler bireyin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Ayrıca mesleki imajın güçlendirilmesi örgütsel bağlılığın gelişmesine katkıda bulunur (Buchanan, 1974: 537).

Çalışanların örgütsel bağlılığının yükseltilmesinde yöneticilerin etik tutumları ile çalışanların adalet algısının etkisi önemlidir. Bu olguların etkilediği örgütsel bağlılık ise

çalışanların verimliliğinin artırılmasında, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında etkili olmaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011: 436). Organizasyonlarda lider konumundaki kişiler ile çalışan bireyler arasındaki, ya da yönetici konumunda yer alan kişiler ile örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi, bireylerin örgüte olan bağlılık duygularını yüceltecek, bu da çalışanların performanslarına olumlu şekilde yansiyarak, organizasyonun gelişmesini sağlayacaktır (Özutku vd., 2008: 207). Organizasyonlarda çalışan bireylerin iş-aile-yaşam çatışması da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bundan dolayı kurumlarda lider veya yönetici konumundaki kişiler çalışanların sadece iş ortamı ile değil aile yaşamını da olumlu yönde geliştirecek faaliyetler içerisinde bulunmalıdır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 252). Organizasyonda çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarını yükseltmek için çalışanların sorunlarının dinlenmesinden ziyade, onların örgüte bağlılıklarını arttıracak tedbirlerin alınması önemlidir. Örneğin; bireylerin çalışma şartlarının düzeltilmesi, onların eğitilmesi, becerilerinin artırılması yetkilendirilmesi bu konuda atılacak önemli adımlar olarak düşünülebilir. Çünkü bir organizasyonun en önemli rekabet gücü onun sahip olduğu insan kaynağının yetkinliğidir. Bu kaynağı en uygun düzeyde kullanan organizasyonların kendi alanlarında başarılı olma şansları daha yüksektir (Onay Özkaya vd., 2006: 94).

8.2. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Örgütsel bağlılık ölçeği üzerine birçok çalışma yapılmış olsa da, günümüzde en yaygın kullanılan ölçek Allen ve Meyer (1990: 6) tarafından geliştirilmiş olan ve üç boyut içeren ölçektir. Bu ölçekte birinci boyut olarak, bireylerin organizasyona olan arzu ve isteklerini belirleyen ve genellikle çalışanların duygusal davranışını tanımlayan duygusal bağlılık boyutudur. İkincisi bireylerin örgütte çalışmasına devam etme düşüncesini belirleyen devamlılık boyutudur. Üçüncü olarak çalışanların çalıştığı organizasyonda çalışması gerektiği yükümlülüğü hissini ölçen normatif bağlılık boyutudur. Araştırmacı örgütsel bağlılık algısında üç önemli taahhüt temasını ön planda tutmuştur. Bu taahhütler yukarıda da belirtildiği gibi duygusal bağlılık taahhüdü, organizasyondan ayrılmanın oluşturacağı maliyetin taahhüdü ve çalışanın organizasyona karşı yükümlülüğünü psikolojik olarak oluşturan normatif taahhüdüdür. Bu üç yaklaşım tarzının ortak noktası kişinin organizasyonla olan ilişkisinin ve bu konuda bireyin psikolojik durumunun belirlenmesidir. Bu yaklaşımlarda psikolojik durumun farklı olması durumun doğası gereğidir (Meyer ve Allen, 1991: 61).

Örneğin örgütte duygusal bağlılığı olan bir kişi örgütte süreklilik taahhüdünde bulunduğundan dolayı kalmak isteyebilir, ancak normatif taahhüdünde bulunan bir çalışan ise yapmak zorunda hissettiğinden dolayı çalışmasına devam edebilir. Araştırmacılar bu üç taahhüdün birlikte değerlendirilmesi halinde örgütsel bağlılığın nedeninin daha iyi anlaşılabilceğini belirtmişlerdir. Bu modele göre organizasyonda çalışan kişiler bu üç taahhüdü farklı düzeylerde algılayabilirler. Allen ve Meyer bu her bileşenin çok farklı uygulama ve deneyimler sonucunda geliştirildiğini ifade etmişlerdir (Meyer vd., 1993: 539).

8.2.1. Duygusal Bağlılık Boyutu

Duysal bağlılık; organizasyonda çalışan kişinin, kurumun hedef ve değerlerini kabul ettiğinde organizasyonu ile özdeşleşmesidir. Özdeşleşmiş olan birey kurumun normlarını gönüllü olarak kabul eder ve örgütü için gereken fedakârlığı yapmaya hazır olarak örgütüne olan bağlılık duygusu üst düzeylere çıkar. Burada etken olan faktör

bireyin örgütüne kendi isteği ile bağlı olmasıdır. Bu duyguları taşıyan birey işletmenin başarılı olması için çok daha fazla çaba sarf etme duygusu içerisinde olacak ve örgütteki üyeliğini devam ettirecektir (Bakan, 2011: 77). Organizasyonda çalışan bireylerin kurumuna karşı hissettikleri duygusal taahhüt, bireylerin örgütüyle özdeşleşmesini ifade eder. Duygusal olarak bağlanan bir kişi örgütüyle bütünleşmiştir. Çünkü bu kişilerde güçlü bir duygusal taahhüt olduğundan organizasyonda kalma istekleri ön plana çıkarak çalışmalarına devam ederler. Bu kişilerin organizasyona karşı duygusal bağları çok yüksek olduğundan, kurumu için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67). Organizasyonlarda çalışan kişilerin kendilerini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görüp, örgütle kendisini bütünleştirmesidir. Yani bireylerin örgütte çalışma nedeni organizasyonun hedef ve amaçları ile kendi hedef ve amaçlarının bir nevi bütünleşmesidir (Yalçın ve İplik, 2005: 397). Örgütsel bağlılığın üç boyutunun bireylerin iş davranışı, performansı ve diğer davranışlar üzerine etkileri farklı şekillerde olabilir. Üç örgütsel bağlılık taahhüdü birbiriyle benzeşmediğinden, organizasyonların bireylere taahhütlerini seçerken niteliklerini dikkatlice göz önünde tutmaları gerekir (Meyer vd., 1993: 539). Örgütsel bağlılık, işletmede çalışan bireyin organizasyonun faaliyetlerini dikkate alarak oluşturduğu duygusal tepki olarak da ifade edilebilir. Örgütün hedef ve değerlerine karşı bireyin duyguları, işletmenin özellikleri ile birlikte örgütte çalışan kişinin iş tecrübesi, iş hayatındaki refahı gibi diğer faktörlerin de etkisi altında gelişir (Cook ve Wall, 1980: 40).

Yapılan literatür taramalarında duygusal bağlılık en sık karşılaşılan bağlılık türüdür. Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler, örgütün hedeflerine ulaşması için kendilerinden beklenenden daha yüksek seviyede performans sergilerler. Bu kişiler örgütün amaç ve değerlerini kendi benliğinde hissederek, örgütte olan devamlılıklarını sürdürürler. Bu olumlu yönünden dolayı, duygusal bağlılık organizasyonlar tarafından diğer örgütsel bağlılık türlerinden daha fazla istenilen bir bağlılıktır (Çöl ve Gül, 2005: 293).

Organizasyonlarda bireylerin psikolojik bağlılıkları ile oluşan tutum ve davranışları arasındaki ilişki de değerlendirilmelidir. Bireyin bağlılığı veya örgütten ayrılmasını azaltan nedenin, gönüllük temeline mi dayandığı, yoksa örgütten çok az oranda yapılan katkıdan mı oluştuğunun belirlenmesi önemlidir. Örgütsel bağlılık için temel oluşturan kişinin işe katılımını, motivasyonunu ve memnuniyetini etkileyen psikolojik bağlanmanın, örgütün tutum ve davranışlarına göre farklı şekillerde gelişebileceği belirtilmiştir (Reilly ve Chatman, 1986: 498).

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu bireylere yöneltilen sorular ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu belirlemede bireylerin özellikle örgütü hakkında taşımış olduğu duygular ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bu ölçümlemede örgütte çalışan kişilere bundan sonraki çalışmasını bu organizasyonda devam ettirip ettirmek istemediği, organizasyon dışında ki kişiler ile konuşmaktan zevk alıp almadığı ve örgütün sorunlarını kendi sorunu olarak görüp görmediği hisleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalıştığı örgüte olan bağlılığın başka bir örgütte çalışması halinde o örgütte de aynı şekilde oluşup oluşmayacağı, örgütü ailenin bir parçası olarak düşünüp düşünmeyeceği, örgütün kendisi için kişisel bir anlam taşıyıp taşımayacağı ve kendisini örgüte ait hissedip hissetmeyeceği belirlenmeye çalışılmıştır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 320).

8.2.2. Devamlılık Bağlılığı Boyutu

Bir organizasyonda devamlılık bağlılığı bireyin, örgütten ayrılması sonucu oluşacak maliyetin farkında olması olarak tanımlanabilir. Organizasyonla olan bağlantısını sadece devam taahhüdü üzerine oluşturan bireyler işletmede çalışmaya devam etmek zorunda oldukları düşüncesi ile işletmede kalırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67). Organizasyondaki bireylerin devamlılık bağlılığının yüksek olması sosyal ve ekonomik kökenli etmenlere bağlı olabilir (Jaros, 2007: 7). Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar, diğer örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal ve normatif bağlılıkları ne olursa olsun, işten ayrılmanın maliyetini dikkate alarak işvereni ile işe devam etmeyi düşünürler. Hatta devam bağlılığı düşük düzeyde olsa bile, eğer duygusal ve normatif bağlılıkları düşük değilse bireyin işten ayrılmasına neden olmaz. Bireylerin yaşamış olduğu stres, iş ve aile arasındaki çatışmaya varan sorunlar devamlılık bağlılığını arttırabilir. Ayrıca devam bağlılığı yüksek olan bireylerin kazanmış oldukları beceri ve yeteneklerinin başka bir işe geçtiğinde kullanamayacağı veya işe yaramayacağı düşüncesi ön planda olduğundan bu bireylerin işe devam bağlılığını arttırıcı unsur olduğu düşünülmektedir. Ancak devam bağlılığı bireylerin iş yaşamında arzu edilen davranışlar üzerine etkili değildir (Meyer vd., 2002: 39-42).

Bireylerin devamlılık bağlılığına, bireye yapılan yatırımlar ve bireyin sahip olduğu alternatif imkânlar da etki eder. Bir kurumda çalışan kişi kendisine verilen istihdam karşılığında, kendisini ve ailesini çalıştığı yere getirmenin yanı sıra, bir takım bilgi ve beceriler kazanmak için de bazı çabalar sarf etmek durumundadır. Eğer örgütten ayrılmak durumunda kalırsa yaptığı bu çabaların karşılığı olan yatırımlardan vazgeçmiş olur. Yani organizasyonda harcamış olduğu emek ve çabanın boşa gittiği duygusunu taşır. Ayrıca çalıştığı kuruma alternatif çalışma imkânı olmayan kişiler, istihdam imkânı olanlara göre daha yüksek devam bağlılığına sahiptir. Yani devam bağlılığı ile alternatif iş bulma imkânı arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Organizasyonda çalışan bireyler, örgütte çalışmasını devam ettirmesi durumunda elde edeceği faydalar ile ayrılması halinde kaybedeceklerini mukayese ederek, örgütte bağlılığını devam ettirmek istemesi örgütsel bağlılığın gerekçeleri arasındadır. Kısaca ifade edecek olursak devam bağlılığı; bireyin elde edebileceği alternatif çalışma imkânları, organizasyonda çalıştığı süre zarfında yapılan yatırımlar ve bütün bunların birey tarafından göz önünde tutulması ile ortaya çıkan bir kararlar bütünü olarak tanımlayabiliriz (Bakan, 2011: 99). Yalçın ve İplik (2005: 395) bireylerin örgüte olan devamlık bağlılığında, yaş ve eğitim düzeylerinin de etkili olduğunu belirtmiştir. Yukarıda da izah edildiği gibi bireysel yatırım, yetenek, alternatif imkânlar, eğitim düzey ve maddi beklentiler gibi faktörlerin çalışanlar tarafından algılanma şekli, devam bağlılığının düşük veya yüksek olmasına etki etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 46).

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin devamlılık bağlılığı boyutu bireylerin iş bulmadan işinden çıkma korkusu, örgütünü terk etmesinin şu anda zor olup olmadığı, organizasyonu terk etseydi işlerinin iyi gitmeyeceği, örgütten ayrılması için çok az nedenin olduğu, işini bırakmamsının nedeninin alternatif bir işin olmadığı ve başka bir örgütün şu anda sağlanan özlük haklarını karşılamayacağı şeklindeki sorulara alınan cevaplar ile belirlenmeye çalışılmıştır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 320).

8.2.3. Normatif Bağlılık Boyutu

Organizasyonlarda normatif bağlılık; bireyin işine devam etme zorunluluğunu, yani istihdama devam etmek zorunda olduğunu hissetmesi olarak ifade edilmektedir. Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar çalışmasına devam etmesi gerektiğini düşünürler (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bireyin örgütüne karşı duyduğu normatif taahhüt, kişinin örgüte karşı duyduğu bir yükümlülük olarak da ifade edilir. Burada örgüt ile birey arasında bir nevi mütekabiliyet söz konusudur (Jaros, 2007: 7). Normatif bağlılık bireyin sadakat ve minnet duygusu üzerine kurulur. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün üyesi olarak kalmayı ahlaki bir tutum olarak görürler. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler eğer örgütü terk ederlerse kendileri hakkında kötü düşünceler oluşacağına inanırlar. Normatif bağlılığı belirleyen en önemli iki etmen sosyalizasyon ve yatırımlardır. Sosyalizasyon tecrübeleri bireyde örgüte bağlılık taşıma davranışının içselleştirilmesidir. Bireye örgüt tarafından kazandırılan yetenekler bireye yapılan yatırımdır. Bir organizasyonun bireyin gelişimi için tüm masrafları karşılayarak ona bir yetenek kazandırması, çalışanın kendisine yapılan bu yatırımdan dolayı örgüte bağlı kalmayı ahlaki davranış olarak kabul etmesine neden olur (Bakan, 2011: 101). Organizasyonlarda bağlılık, örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda hareket eden bireylerin içselleştirdiği normatif unsurların bütünü olarak da ifade edilir. Sadakat ve görevin belirleyici değerleri üzerine oluştuğundan, kişisel yetkinlikler ve örgütsel tasarruflardan etkilenebilir (Wiener, 1982: 418). Mowday (1998: 390), bir bireyin çalıştığı organizasyonda zorunlu olarak kalmayı hissetme duygusunu normatif bağlılık olarak ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılığın üç boyutuna temel oluşturan husus, işletmede çalışan birey ile organizasyon arasında, işletmeden ayrılma ihtimalini düşüren bağlılığın ne düzeyde olduğunu belirlemesidir. Ancak bu bağın özelliği bu üç faktöre göre değişkenlik göstermektedir. Duygusal ve devamlılık bağlılığın özellikleri yukarıda da belirtildiği gibi birincisi bireyin isteğine ikincisi ise bireyin menfaatlerine göre oluşmaktadır. Üçüncü boyut olan normatif bağlılıkta ise birey, örgüt ile olan ilişkisini öyle olmasına inandığı ve bu yaptığının doğru olduğunu düşündüğü için örgütüne bağlılık hissi taşımaktadır. Çalışan bireyler yukarıda belirtilen psikolojik davranışları farklı düzeylerde yaşayabilirler. Örneğin organizasyonda çalışan bir birey kalmak için yüksek düzeyde ihtiyaç ve zorunluluk duysa bile bu yönde bir davranış göstermeyebilir. Bunun tam tersi olarak örgütü kalma yönünde zorunluluk ve gereksinim duymasalar da, organizasyonda kalmayı arzu edebilirler (Çöl ve Gül, 2005: 294). Bir örnek verecek olursak bir meslekte kariyer yapmak isteyen bir kişinin ekonomik olarak almış olduğu destek onun normatif bağlılığını güçlendirir (Meyer vd., 1993: 540).

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu, bireylerin kurum değiştirmelerinin doğru olmayacağı, çalıştığı iş yerine sadık kalma düşüncesi, çalışma yerini değiştirmenin etik olmayacağı, örgütte kalmasının yegâne nedenin sadakat olmasından dolayı çalışmaya devam etmeyi zorunlu görmesi, başka bir işletmeden teklif alsa bile örgütü bırakmasının doğru olmayacağını düşünmesi, bireylerin kariyerini tek bir organizasyonda sürdürmesinin doğru olduğunu ve şirketin bir elamanı olmanın önemli olduğu şeklindeki sorulara alınan cevaplar ile belirlenmeye çalışılmıştır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 320).

9. ÖRGÜTSEL GÜVEN

9.1. Örgütsel Güven Kavramı

Günümüzde güven kavramı, hem bireysel hem de örgütsel alanda üzerinde çok durulan ve tartışılan bir olgu durumuna gelmiştir. Kişilerin kendi aralarındaki ve örgütleri arasındaki ilişkinin sağlıklı ve sürdürülebilir olması için güven duygusunun oluşup oluşmaması büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgütlerde başarının sürekli kılınması için kişiler arasındaki ilişkiye paralel olarak örgütsel güven duygusunun da yerleşmiş olması gerekir. Çalışanların örgüte bağlılığının oluşması, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, gerekli büyüme ve gelişmeyi sağlayabilmesi, rekabet ortamında başarılı olması, değişimi ve yenilikleri yapabilmesin de bireyin örgütüne ve yöneticisine olan güven etkili bir faktördür. Güven duygusu karşılığı olan bir olgudur, yani karşılıklı olduğu zaman önemlidir. Bir kişinin başka bir kişiye tek taraflı güven duyması yeterli değildir. Bireylerin birbirine karşılıklı güven duyması, bir organizasyonda güven duygusunun yerleşmesine bağlıdır. Güven duygusunun yerleştiği organizasyonlarda kişiler örgütlerine karşı olumlu duygular taşıyacağından, kendi aralarında da güven duygusu gelişecek ve olumsuz algılardan uzaklaşarak sinik davranışlar içerisine girmeyeceklerdir. Tüm bunların sonucunda, güven ortamının olduğu organizasyonlarda bireyler olumlu tutum ve davranışlar içerisinde faaliyet göstereceğinden, olumsuz tutumlardan kaçınacaktır. Yukarıda ifade edilenleri özetleyecek olursak; örgütsel güveni, bireylerin kendisini çalıştığı kurum ile bütünleştiren ve organizasyonuna olan bağlılığını arttıran önemli bir olgu olarak tanımlayabiliriz. Ayrıca örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların iş tatmini, moral ve motivasyonları yükselir, örgütte sorunların azalmasına bağlı olarak daha sağlıklı karar verme ortamı ortaya çıkar. Güven duygusu çalışanların işten ayrılma, devamsızlık ve isteksizlik gibi olumsuz duygularının azalmasını veya yok olmasını sağlar. Aksi durumlarda bireyler de stres oluşacağından, örgütün aleyhine durumlar gelişecek, örgütün verimliliği ve etkinliği olumsuz yönde etkilenecektir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 20).

Örgütlerin insan kaynakları, örgütün amaçlarına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Örgütler çalışan bireylere, değişen koşullara ayak uydurmak için devamlı yatırım yapmak zorundadır. Bazen büyük maliyetler oluşturan insan kaynaklarının organizasyonda görevlerini devam ettirmeleri için örgüte olan güvenlerinin yükseltilmesi gereklidir. Çalışanlarda güven duygusunun gelişmesinde, bireylerin örgütün kendilerine dürüst ve tutarlı davrandığına yönelik olarak düşüncenin oluşması önemlidir. Çünkü dürüst davranışların sergilendiğine yönelik olarak bir algının olduğu çalışma ortamında, görev yapan bireyler çok daha verimli olacağından işletmenin hedeflerini yakalaması kolaylaşacaktır. İşletmelerde güven ortamının oluşmasında dürüstlüğün yanı sıra, eylem ve davranışlardaki tutarlılık da etkili unsurlar olarak görülmektedir (Aksoy ve Özkan, 2016: 33).

Güven, bireylerin tüm ilişkilerinin temelini oluşturan, onların kendilerini emniyette görmelerini ve psikolojik yönden birlik içerisinde olmalarını sağlayan bir duygudur. Bir organizasyonda çalışmaya başlayan bireyin ilk yapacağı işin başında, çalıştığı örgüt ile ilgili araştırma yaparak, organizasyona ve yöneticilerine ne düzeyde güvenebileceği hakkında bilgi toplamaya çalışmaktır. Elde ettiği bilgiler organizasyon ve yöneticileri için kendisinde güven duygusu oluşturacak yönde ise kişinin örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkilendir. Hiçbir birey güven ortamının oluşmadığı bir

organizasyonda çalışmak veya bulunmak istemez. Çünkü insanlar kendilerini güvende gördükleri zaman mutlu ve huzurlu olurlar. (Bakan, 2011: 168).

Güven sözcüğü, genel olarak bireyler tarafından doğruluk ve dürüstlük üzerine kurulmuş bir kavram olarak da kabul edilir. Örgütlerin başarılı olması için güvenin önemli bir faktör olduğu kabul edilir. Ancak bu güven çok kısa bir süre içerisinde oluşmaz, yerleşmesi için uzun ve özverili çabalara ihtiyaç vardır. Kurum ve kişiler arasında güvenin oluşması örgütler için daha önemli olduğundan, bunun oluşumunda örgütlere düşen yükümlülük daha fazladır. Örgüt değerlerinin çalışanlarca benimsenmesi, örgütün hedef, vizyon ve inançlarının çalışanlar tarafından kabulü organizasyonlarda çalışanların örgütlerine karşı duydukları güvenle sağlanabilir. Genellikle kişiler arası güven karşılıklı olduğundan ve birçok ilişki tarafından etkilendiğinden geniş anlamda bir güven ortamı oluşturmak zordur. Ancak lider konumundaki kişilerin örnek tutum ve sorumluluk içerisindeki davranışları ile bu başarılabılır. Bir organizasyonda güven duygusu temeline oturmuş ilişkilerin olması, bireylerin örgütüne ve liderlerine güven algısının oluşması; organizasyonlarda örgütüne bağlı, örgütü ile bütünleşen ve işlerinde başarılı bireylerin sayısını artırır. Bütün bunların oluşması için bireylerin örgütlerine güvenini sağlayacak faaliyetlerin neler olacağının belirlenmesi ve bunların olumlu yönde geliştirilmesi için nelerin yapılabileceğinin araştırılması gerekir (Demircan ve Ceylan, 2003: 139).

Yüzyılımızda başta ekonomik ve çevresel faktörlerin değişkenlik göstermesi, işletmelerde işbirliği ve esnekliğe bağlı gereksinimlerin artması, bireylerin takım halinde çalışma anlayışlarındaki ihtiyaçların yükselmesi, çalışanlar arasındaki ilişki düzeyinin ve kariyer planlarının değişkenlik göstermesi, örgütsel güven anlayışını ön plana çıkarmıştır. Bir işletmede kişileri bir arada tutan, bir nevi yapıştırıcı rol oynayan ve sosyal sermayenin temel unsuru olarak kabul edilen güvendir. Güven ortamının sağlanmadığı işletmelerde, kurumun amaç ve hedeflerini yakalamasında ve işletmenin çalışmalarında sorunlar yaşanır. Karşılıklı olarak yaşanan bir olgu olan güven, bireyler ve kurumlar arasındaki ilişkilerin önemli ögesidir. Organizasyonlarda güven oluşumuna bağlı olarak elde edilecek sonuçlardan en üst düzeyde faydalanmak için örgütsel güven kavramı ve yapısı, kurum ve çalışanlar tarafından iyi bir şekilde anlaşılmalı ve algılanmalıdır (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Mayer vd. (1995: 711) tarafından organizasyonlarda güven ve risk olaylarının birbiriyle ilişkili olduğu belirtilmiş, ikisi arasındaki ilişkinin net bir şekilde tanımlanması gerektiği ifade edilmiştir. Bu ilişki belirlenirken hem güvenen tarafın hem de güvenilen tarafın göz önünde tutulması gerekliliği vurgulanmıştır. Genellikle organizasyonlarda oluşan bir riski yönetmek için güven ve kontrol sistemlerinden faydalanılır. Bunlar birbirini dışlayan faktörler olarak düşünülmemelidir. Çünkü güven sınırlarını aşan bir risk söz konusu olduğunda, kontrol sistemi devreye girerek bu riski güvenle yönetebilecek düzeye düşürebilir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, bir örgütte kontrol sistemi çok güçlü ise örgütte güvenin oluşumuna engel olabilir. Bu dikkat edilmesi gereken bir husustur. Yinede güven, risk ve kontrol olguları arasındaki etkileşim üzerine hala günümüzde tartışmalar devam etmektedir. Güven üzerine son on yılda birçok araştırma yapılmasına karşın daha bu alanda araştırılacak çok konu vardır (Schoorman vd., 2007: 352).

Güven, bireyler ve kurumlar arasında yaşanan duygular ile oluşan bir özelliğe sahiptir. Örgütler ve bireyler arasındaki güven oluşumu, değişik olay ve olgulardan yola çıkılarak gelişir. Güven; davranış, tutum, sosyal ilişkiler ve beklentiler doğrultusunda oluşan olaylar sonucunda gelişir. Güven duygusu, bireylerde öncelikle kendisini ve kendi duygularını tanımasıyla oluşur. İnsanların kendisine güvenmesi diğer kişilere güvenmenin ve kendisine güvenilmesinin temeli olarak kabul edilir. Bireylerin güvenilir

olmasında etken olan faktörleri; bireyin sözünü tutması, hareketlerinde bir bütünlük göstermesi, yaptığı görev ile ilgili olarak beceri ve yetkinliğe sahip olması, dürüst ve sorumluluk taşıyabilir olması şeklinde sıralayabiliriz. Günümüzde çağdaş örgütler olarak kabul ettiğimiz işletmelerde, yönetenler ile çalışanlar arasındaki çok katlı olarak tanımladığımız eski hiyerarşik uygulamaların özelliğini kaybettiğini görürüz. Çağdaş işletmelerde çoğulculuk ilkesine dayalı, geniş kapsamda katılımı öngören, hiyerarşinin olmadığı ya da çok az olduğu yapılar geçerli olmaya başlamıştır. Yatay örgütlenme modeli olarak da tanımlanan bu organizasyon modelinde, örgüt içi ilişkilerin sağlamış olduğu avantajlardan yararlanma öngörüsü ön plandadır. İletişim sistemlerinin ön planda olduğu yeni örgütsel yönetim sisteminde, farklı yetenek ve davranışları olan kişilerin örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için kişi ve kurumlardaki güven unsuru büyük bir öneme sahiptir. Çünkü örgütler bireylerin duygu ve düşüncelerinden etkilenen sosyal oluşumlardır. Güven duygusu, sosyal yapılarda sağlıklı ilişkilerin devam ettirilmesinde temel unsurdur. Artan rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek ve işletmelerin verimliliğini arttırmak için organizasyonlarda örgütsel güvenin sağlanması önemlidir. Ayrıca örgüt çalışanları örgütlerine güven duyduklarında kendilerini mutlu hissederler ve bu mutlulukları başarılı olmalarına katkıda bulunur. Güven duygusu taşıyan çalışanlar olumsuz şartlar karşısında kendilerinde daha fazla mücadele etme gücü bulurlar (Asunakutlu, 2002: 2, 10). Çünkü günümüzde işletmeler arasında artan rekabet gücü ile başa çıkabilmek için örgüt içi güvenin geliştirilmesi gerekir. Böyle bir ortamda kişiler ve organizasyonlar arasında güvene yüksek düzeyde ihtiyaç vardır (Huff ve Kelley, 2003: 81).

Organizasyonda lider konumunda yer alan kişilere, çalışan bireylerin örgüte olan güvenlerini ve işe adanmışlıklarını sağlayabilmek için büyük görevler düşmektedir. Bu nedenle işletmelerde lider konumunda yer alan kişilerin bu bilinçte olmaları gerekir. Bu kapsamda bireylerin örgüte olan güvenlerini arttırmak için liderlere sorumluluklar verilebilir. Organizasyon yöneticilerinin, çalışan bireylerin güvenlerini olumsuz etkileyen etkenleri belirleyerek bunları ortadan kaldıracak tedbirleri almaları gerekir. Kurumlarda lider ve çalışanlar arasında iletişimin kurulması güven ortamının sağlanmasında önemli bir faktördür. Kurulan bu iletişim, çalışanlar ile yöneticiler arasında bilgi paylaşımını sağlayarak, artan güven sayesinde bireylerin işlerini zevkle ve isteyerek yapmalarını sağlar. (Taşlıyan vd., 2016: 2558). Lin (2010: 528) organizasyonlarda kurumsal vatandaşlık ile örgütsel güvenin karmaşık bir süreç olduğunu belirterek, kurumsal vatandaşlığı güçlendiren işletmelerin çalışanların örgütsel güvenlerini de arttıracaklarını ifade etmiştir. Güven; kurum ve çalışanlar arasındaki işbirliğini geliştirmenin yanı sıra, bireylerin örgüte olan bağlılıkları, yenilik yapma arzuları ve motivasyonlarını da arttırıcı fonksiyonlara sahiptir (Hubbell ve Chory Assad, 2005: 47). Güven, örgütlerin temel fonksiyonlarından biri olup oluşturulması ve geliştirilmesi gereken bir olgudur. Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşma düzeyi, örgütte oluşturulan örgütsel etkinlik ve örgütsel güven düzeyine bağlı olarak gelişir. Bir organizasyonda güven arttırıcı faaliyetler bireyin örgüte olan bağlılığını geliştirir (Ayden ve Özkan, 2014: 165). Organizasyonda çalışan kişilerin; yetenek, bilgi ve becerilerini görev yaptıkları kurumlar için kullanma istekleri, örgütlerine duymuş oldukları güven duygusu ile yakından ilişkilidir. Bireyler arasındaki ilişkileri oluşturan sosyal sistemler ve kurallar, güven esasına bağlı olarak gelişmektedir. Büyük organizasyonlarda bir bireyin kendi görev ve yükümlülüklerini yerine getirmesi, diğer kişilerin görevlerini yerine getirmesine bağlıdır. Organizasyonlarda çalışan bireylerin tamamı görev ve yükümlülüklerini yerine getirirse örgütlerde bireyler arasında işbirliği temin edilir. Bu kapsamda, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için kişilerin ve

kurumun birbirine güvenerek görevlerini yapması gerekir. Kurum ve kişiler arasındaki güven, sitemin varlığını ve sürdürülebilirliğini sağlayacak ve bütün sosyal kurallar işlevsel hale gelecektir (Eroğlu, 2014: 53, 63). Günümüzde sürekli değişimler yaşanmakta olup, örgütler bireylerin örgüte güven duymalarını sağlamak için yeni arayışlar içerisine girmektedir. Bu çalışmalar sonucunda bireyin örgüte güven ve bağlılığı sağlanmakta, bunun sonucunda organizasyon ve çalışanlar yeni kazanımlara ulaşmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 44).

Birçok ampirik araştırmada güven, dikey ilişkiler olarak kabul edilen müşteriler ve hizmet sağlayıcılar arasında incelemiştir. Yatay ilişki olarak kabul ettiğimiz örgütler arası ve örgüt içindeki güven ilişkisi de organizasyon için önem taşımaktadır. Çünkü birçok araştırmacı, güven gibi davranışsal özelliklerin yatay ve dikey ilişkilerde farklılıklar gösterebileceğini öngörmektedir. Örneğin; dikey ilişkilerde yüksek olan örgütsel güven, yatay ilişkilerde düşük gözlenebilir. Bu durumda örgütsel güven, dikey ilişkilerde işbirliğini arttırıcı unsur olurken, yatay konumda işbirliğine ilgisiz kalabilir (Rindfleisch, 2000: 81). Organizasyonlarda örgüt içi ve diğer örgütler arasındaki güvenin iyi ölçülmesi gerekir. Güven düzeyinin doğru bir şekilde belirlenmesi örgütlerin daha iyi yönetilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olacaktır (Seppanen vd., 2007: 261)

Organizasyonlar; şeffaflığı arttırmak, yardımsever davranmak gibi faaliyetlerde bulunmak yerine, güven arayan bireyler için örgütsel güveni sağlamak gibi çalışmalar içine girmelidir. Örneğin bireylerin endişe duyduğu bir ortamda, yardımseverlik gibi bir davranış içerisine giren işletmeler kaynaklarını boşa harcıyor olabilir. Organizasyonlar paydaşlarının karşılaştığı zayıf noktaları anlamak veya takdir etmek yerine, onlara güvenirlilik algısını oluşturacak bilgi kaynaklarından faydalanmaları daha yararlı olabilir. Yani onlara endişelerini yok etmek için güvenirlilik mesajları verilmesi daha önemlidir (Pirson ve Malhotra, 2011: 1100).

Cummings ve Bromiley (1996) tarafından örgütsel güven davranışsal, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç temel esas üzerine kurulmuştur. Daha sonra davranışsal boyutu göz ardı edilerek diğer iki boyut esas alınmıştır. Araştırmacılara göre örgütsel güven kavramı, iyi niyet ve dürüstlük üzerine kurulmuş ve bir kişinin ya da topluluğun başka bir kişi veya topluluğa yönelik olarak düşünce ve inanışları olarak belirtilmiştir. Güven olgusunun yüksek olduğu koşullarda fırsat olsa bile, elde edilen avantajlardan fayda sağlanmaz. Diğer bir ifade ile güven, iyi niyetle ve açık olarak taahhüt edilen ilkeler doğrultusunda hareket eden, faaliyetlerinde dürüst davranan ve fırsat olsa bile bir başka kişinin avantajlarından faydalanmayan davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamaya göre ilk ifade, kişinin davranışsal açıdan güvenilir olduğunu; ikinci ifade, bireyin taahhütleri ile davranışlarının birbiriyle uyumlu olmasını ve üçüncü olarak ise, bireyin kısa veya uzun vadede diğer bireylere ne pahasına olursa olsun, fırsat ve avantajları kullanmadığı anlamına gelir. Bu üç özelliğe göre davranış şekli güvenilir davranış olarak kabul edilir. Örgütsel güven, bir örgütte karşılıklı etkileşim ve iyi niyetli yaklaşım temelinde olduğundan fırsatçılık ve istismarcılık türü davranışlardan uzak durmayı gerektirir. Bu tanımlamalar ışığında örgütsel güven; iyi niyetli çabaları içeren, dürüstlük ilkesini benimseyen ve sınırlı olmak koşuluyla fırsatçılık üzerine kurulu bir örgütsel eylem olarak da kabul edilir. Bu şekilde tanımlanan örgütsel güven, farklı işletmelerde ve farklı faaliyet alanlarında farklı düzeylerde ölçülebilir. (Cummings ve Bromiley, 1996: 303). Bu görüşe paralel olarak Gücel vd. (2012: 102), örgütsel güveni bilişsel ve duygusal algıların bir bütünü olarak tanımlamıştır. Jeffries ve Reed (2000: 875), örgütsel güvenin alt boyutları olan bilişsel ve duygusal kökenli güven yüksekse kişilerarası güveninde yüksek olduğunu, yine aynı şekilde bilişsel ve duygusal

güveninin düşük olduğu durumlarda da kişilerarası güvenin düşük olduğunu belirtmiştir.

9.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Örgütsel güvenin ölçülmesine yönelik olarak bazı çalışmalar yapılmış olup, araştırmacılar tarafından ölçekler oluşturulmuştur. Yapılan literatür taramasında Cummings ve Bromiley (1996) tarafından oluşturulan örgütsel güven ölçeğinin uluslararası literatürde en yaygın kullanılan ölçek olduğu görülmüştür. Araştırmacılar tarafından oluşturulan bu ölçek kuramsal yapısı güçlü bir ölçektir. Araştırmacılar örgütsel güveni bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta değerlendirmişlerdir. Uzun olarak tanımladıkları bu ölçeğin daha sonra kısa formunu oluşturmuşlardır. Kısa formunda davranışsal boyut elemine edilmiştir. Çalışmamızda biz kısa formunu seçtik. Kısa formunun düşünülmesinin nedeni, bu formun uzun forma göre daha uyumlu ve geçerlilik düzeyinin daha yüksek bulunmasıdır. Araştırmacılar ölçeğin kısa formunda, önemli ölçüm varlıklarının ödün vermeden kullanıldığı için daha kullanışlı bir ölçek olduğunu belirtmişlerdir. (Cummings ve Bromiley, 1996: 317).

9.2.1. Bilişsel Boyutu

Örgütsel güvenin bilişsel boyutu; birey davranışlarının güvenilir olduğu, bireyin vermiş olduğu söz ve taahhütlerini yerine getirmesi için ortaya koyduğu davranışlar bütünüdür. Bireyin kendine güvenilir davranışlar sergilemesine yönelik olarak oluşturduğu güvendir. Bilişsel boyutta, çalışan bireylerin işletme yönetiminin gerçekleri söylediğine inanma düzeyi, yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği, güvenilir bulup bulmadıkları, başarılı olup olmadıkları, görüşmelerde dürüstçe davranıp davranmadıkları, sözlerini tutup tutmadıkları, çalışanları yanıltıp yanıltmadıkları ve adil bir yönetim sergileme düzeyleri ölçülerek belirlenmeye çalışılmıştır (Cummings ve Bromiley, 1996: 328). Bilişsel güvenin oluşumunda, örgüt veya kişilerin dürüstlük, yetkinlik ve becerileri ön planda tutulur. Bu alanlarda bir potansiyele sahip olma düzeylerine bağlı olarak bilişsel güven gelişir. Burada akılcı ve gerçekçi bir yaklaşım vardır. Kişiler karşı tarafa güvenmeden önce gerçekçi nedenler arar. Karşı tarafın yetkinliği, dürüstlüğü ve becerilerin bireyler üzerinde oluşturduğu algılar doğrultusunda bilişsel güven oluşur (McAllistar, 1995: 30). Bireyler bilişsel güveni, bir nevi kişiler ve kurumlar üzerinde hesaplılığa dayanan unsurların var olmasına dayandırmak isterler. Bilişsel güven de bir birey veya gruba güven duymak için bilişsel bir süreç kullanılır. Yani kişilerin güven duyabilmesi, inandırıcı bilgiyi içeren rasyonel bir tercihin sonucu oluşur. Bilişsel güven biçiminde güven duymak isteyen bir taraf, diğer tarafın taşımış olduğu özellikleri hesaplayarak bunların güvenirliliğini değerlendirir. Bilişsel güven, bireylerin elde ettiği bilgiler doğrultusunda ve duygusal güvenin etkisine bağlı olarak zamanla değişebilir (Morrow vd., 2004: 53).

9.2.2. Duygusal Boyutu

Örgütsel güvenin ikinci boyutu olan duygusal boyut, arzu ve istekler ile söz ve davranışların birbiriyle örtüşmesi veya birbiri arasındaki tutarlılık düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut kısmen birinci boyutu da içine alarak, bireyin istekleri ile tutumlarının uyuşup uyuşmamasına bağlı olarak oluşan güvendir. Çünkü duygusal güvenin oluşması için, öncelikli olarak bilişsel güvenin belirli bir düzeyde oluşması

gerekir. Duygusal boyutta, örgüt yönetiminin çalışanlar sayesinde başarı elde edip etmedikleri, lüzumsuz yere üstünlük kurma isteklerinin olup olmadığı, çalışanların sorunlarından faydalanıp faydalanmadığı ve durumu müsait olan savunmasız kişilerden yarar sağlayıp sağlamadıkları ölçülerek tespit edilmeye çalışılmıştır (Cummings ve Bromiley, 1996: 328). Bilişsel güvenin oluşumundan sonra gelişmeye başlayan duygusal güven oluştuktan sonra bilişsel kökenli güvenin etkisi azalır. Duygusal güven oluştuktan sonra çok kolay bir şekilde yok edilemez ve devamlılığı daha uzun sürelidir. Bireyler arasındaki etkileşim arttıkça duygusal güven daha derinleşmekte, ilişkilerde duygusal faktörler ağırlık kazanmaktadır. Bu etkileşimin sonucunda duygusal bağlılık gelişmekte, karşı tarafında aynı düşünceler içinde olduğu düşünülerek, bireyler arasında iyi düşünceler ön plana çıkmaktadır (McAllistar, 1995: 30). Güven, duygusal güven temeli üzerine gelişir. Bir kurum veya kişiye güveni ifade ederken, genellikle bireylerin duygusal tepkilerini kullanırız. Kurum veya kişiler arasında sezgi ve duygular gelişmeye başladıkça, güvenirlilik algıları gelişir ve bilişsel güven etkilenir. Bireylerin sahip olduğu olumlu veya olumsuz duygular güveni etkiler (Morrow vd., 2004: 54).

10. ÖRGÜTSEL SİNİZM

10.1. Örgütsel Sinizm Kavramı

Tarihsel olarak sinizm kavramının, M.Ö. 4. yüzyıldaki sinik okul ile başladığı düşünülür. Eski Yunan tarihinde bir düşünce ve hayat tarzı olarak tanımlanan sinizmin Büyük İskender' in düşüncelerinin ışığında oluştuğu kabul edilir. Diyoje' nin gündüz vaktinde elinde bir fener ile gezinirken niçin böyle gezindiğini soranlara “dürüst bir kişi arıyorum” diye cevap vermesi, kişilerin dürüst olmadıkları düşüncesini kabul eden sinizm kavramının bir tanımı olarak ifade edilir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78).

Bir organizasyonda çalışan bireylerin kişilik özellikleri ve davranışları ile ilgili olan sinizm, Türkçeye sinizm ya da kinizm olarak tercüme edilmiştir. Bu şekilde tanımlanan bireyler, sinik özellik ve davranışa sahip kişiler olarak ifade edilir. Sinizmi bir kavram olarak açıklayacak olursak, bireylerin her zaman çıkarlarını ön planda tuttuğu, belirli bir erdemliliğe haiz olmadıkları, yaptıkları faaliyetlerde sürekli bir çıkar gözettiği ve kişilerin ifade ettikleri ile niyetleri arasında daima farklılıkların olduğu bir inancı tanımlar. Sinizm, şüphecilik ve inanmama temeline dayanan bir kavramdır. Bu şekilde düşünen kişiler, yaşamda en basit gereksinimlerinin karşılanmasının yeteceğine inanırlar (Koçel, 2015: 536).

Örgütsel sinizm ise bir organizasyonda çalışan bireylere, organizasyon yönetiminin ifade ettikleri ile organizasyonun gerçekteki düşüncelerini göstermediği, organizasyonda kararların alınmasında sadece bir imaj oluşturmak için kararların alındığı, yani geçek olmayan sahte kararların alındığı, buna bağlı olarak sahte davranışların sergilendiği, organizasyonun gelişmesine ve ilerlemesine dönük olarak hazırlandığı iddia edilen uygulama ve değişim programlarının gerçeği yansıtmadığı, aslında yönetimin çıkarlarını sürekli ön planda tuttuğu ve bunu devam ettirmeyi amaçladığı, bütün bu şekilde davranışların sonucunda işletmede çalışan bireyler arasında sürekli bir kuşku ve şüpheciliğin oluştuğu bir çalışma ortamı olarak tanımlanabilir. Organizasyonda, bu davranış ve tutumlara bağlı olarak organizasyon yönetiminin uygun olmayan faaliyetlerinin yanılmaya yönelik olduğunun düşünüldüğü, bu nedenle sürekli olarak eleştiriye tabi tutulması, uygulamalar ile alay edilmesi ve bunlar hakkında olumsuz düşüncelerin oluşması ve davranılması olarak da tanımlanır. (Koçel, 2015: 536). Örgütsel sinizmin yüksek olduğu işletmelerde çalışan bireyler; doğruluk, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinin kurumda kalmadığı düşüncesine kapıldıklarından, organizasyonlarına, kırgınlık, kızgınlık, öfke ve ümitsizlik gibi olumsuz algılar taşırlar (Okçu vd., 2015: 302). Torun ve Çetin (2015: 138) örgütsel sinizmi, çalışanların örgütüne karşı taşımış olduğu negatif duygu ve düşüncelerin bir bütünü olarak ifade etmişlerdir. Abraham (2000: 269) örgütsel sinizmi, bir örgütün bütünlüğünü kaybettiği düşüncesinin, negatif duygusal bir tepki ile bütünleştğinde aşağılayıcı ve alaycı tavırların oluştuğu bir inanç olarak tanımlamıştır.

Organizasyonlarda çalışan bireylerin, kendilerini örgütlerine karşı savunma mekanizması olarak gördükleri davranış türlerinden birisi olan sinizmi, çalışılan organizasyonun, adil, dürüst, samimi ve doğruluk prensiplerine riayet etmediği bu unsurlardan yoksun olduğu düşüncesinin oluştuğu bir inanç bütünü olarak da tanımlayabiliriz. Örgütün bireyler üzerinde oluşturduğu bu hayal kırıklığı ve güvensizlik, çalışanların örgütüne karşı alaycı davranış biçimlerini tetikleyebilmektedir. Çalışanlarda örgütün bütün bu olgulardan yoksun olduğu düşüncesinin yerleşmesi, bireyler ile örgüt arasındaki ilişkinin temelini bozar ve güven ortamını yok eder. Organizasyonlar, örgütsel alaycı düşüncenin ilk oluşmaya başladığı dönemleri bir uyarı

işareti olarak görerek, daha sonra onarımı mümkün olmayan sinizm algısının oluşmasının önüne geçebilirler (Naus vd., 2007: 707).

Örgütsel davranış alanında günümüzde sinizm kavramı yerli literatürde çok yaygın olmamakla birlikte ön plana çıkan araştırma konularından birisidir. Günümüzde sinizm kavramı üzerine gerek örgütsel gerekse yönetsel alanlarda birçok araştırma yapılması muhtemeldir. Sinizm olgusunun hemen hemen tüm organizasyonlarda az veya yüksek düzeyde yaygın şekilde görülmesi örgütsel sinizm kavramının oluşmasına neden olmuştur. Sinizmi basit bir şekilde ifade edecek olursak, bireylerin organizasyonları ile ilgili olarak hayal kırıklığı, öfke, ümitsizlik gibi olumsuz hisler taşımasıdır. Bireylerin örgüleri ile ilgili olarak sahip oldukları bu hisler, organizasyonlar açısından birçok sorunun oluşmasına yol açar. Bireylerin sinik davranması, yani örgütü ile ilgili olarak olumsuz duygular taşımasının temelinde, örgütsel ve kişisel faktörler etkili olmaktadır. Olumsuzluğa neden olan faktörler içerisinde güven duygusunun olmaması önemli bir etkiye sahiptir. Oluşan güvensizlik duygusuna bağlı olarak, kişiler arasında şüpheli davranışlar oluşacağından, çalışanlar birbirlerine ön yargıyla yaklaşacak bunun sonucunda bireyler içine kapanarak her şeye olumsuz tavırlar sergilemeye başlayacaklardır. Çağımızda bir bireyin herhangi bir örgüt veya kişiye güvensizliğinin oluşması, bireyin karamsar bir hissiyata kapılması ve olumsuz duygular taşıması, birçok kişi tarafından yaşanan veya gözlenen bir gerçekliktir (Özler vd., 2010: 48). İşletmelerde çalışan kişiler çalıştığı kuruma güven duymak isterler. Organizasyonlarda güven algısının oluşturulması, örgüt çalışanlarında oluşması istenmeyen sinik davranışların önlenmesine ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına yardımcı olabilir. Çünkü güvensizlik ortamı sinik tutumların gelişmesini tetikleyen bir faktördür. Çalışanlar üzerinde güvensizlik duygusunun gelişmesi, bireylerin bağlılığının sorgulanmasına ve sinik davranışlarında artışına neden olur (Türköz vd., 2013: 297). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel alaycılık aslında farklı yapılar olmasına karşın birbiriyle ilişkisi olan konulardır. Örneğin bir örgüt tarafından verilen sözün tutulmadığını gören çalışanlar, örgüt ile ilgili olarak alaycı tutumlar içerisinde yer alabilirler. Yani psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin belirleyicisi olduğu söylenebilir (Johnson ve. O'Leary-Kelly, 2003: 640).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki en önemli faktörlerin başında sahip oldukları insan kaynakları gelir. Eski klasik değerlendirmelerde insana bir makine gözü ile bakılırken günümüz modern anlayışında, örgütün her şeyinden daha önemli bir olgu olarak düşünülmektedir. Bu kadar öneme haiz olan çalışanlar için organizasyonun yönetim kademesinde yer alan kişiler, bireylerin sinik davranışlar sergilememsi için her türlü davranıştan kaçınmalı, onlara vakit ayırıp dinlemeli ve güçlendirmelidirler. Çalışanların kızgınlık ve öfkelerine neden olmamak için organizasyon içerisinde adil bir yönetim sergilemeli, aynı zamanda çalışanların iş tatminini sağlamak ve performanslarını arttırmak için dürüst ve samimi bir ortamda çalışmalarını sağlamalıdır. Sinik davranışların geliştiği örgütlerin başarılı olmaları zordur. Günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak ülkeler arasındaki sınırların kalktığı bir dönemde organizasyonlar daha zor rekabet ortamında varlıklarını korumak zorundadır. Rekabet ortamının bu kadar üst düzeye ulaştığı günümüzde, organizasyonların hedeflerine ulaşmasında çalışan bireylerin etkisi ön plana çıkmaktadır. Organizasyonların ayakta kalmalarını sağlayan çalışanların beklentileri ne kadar üst düzeyde karşılanırsa, organizasyonun hedefine ulaşması da o kadar üst düzeyde olacaktır. Eğer çalışanların beklentileri karşılanamaz ise olumsuz tutum ve davranışların bir yansıması olan örgütsel sinizm gelişmeye başlayacaktır. Liderlik, güç paylaşımı, değişim ve uygulamaya dayalı adaleti de kapsayan bir oluşumun ürünü olarak örgütsel sinizm gelişebilir. Örgütsel

sinizm; çalışan bireyin örgütün tam bir bütünlükten yoksun olduğu, örgütün tutum ve davranışlarının tutarlı olmadığı, hatta aşağılayıcı ve eleştirel tutumlar sergilediği düşüncesinin oluştuğu olumsuz bir tutumdur (Kahya, 2013: 43). Buna bağlı olarak organizasyonlarda adalet, dürüstlük ve samimiyetten uzak davranışların sergilendiği hissiyatı ön plandadır. Örgüt yönetiminde kişisel çıkarların ön planda olduğu ve güvenilmez bir yönetim algısının oluştuğuna inanılabilir. Örgütsel sinizm, inançlardan ve davranışlardan etkilenen bir kavram olarak düşünülebilir. Yani sinizmin, bireylerin organizasyonlarına yönelik olarak sahip oldukları inanç, etki ve davranışlar sonucu oluştuğunu söyleyebiliriz (Dean, 1998: 345).

Organizasyonda sinizme neden olan etmenlerin neler olduğu belirlenerek, yöneticiler bunlar ile mücadele etmelidir. Mücadele yöntemi seçilirken iletişim kanalları karşılıklı açık tutulmalı, belirlenen sorunlar tartışılmalıdır. İletişim kanallarının açık tutulması, örgütün verimini ve bireyin motivasyonu arttırmaya yardımcı olacağı gibi bunların yanı sıra çalışanların kendilerinden emin olmalarını sağlayacaktır (Akyüz ve Yurduseven, 2016: 73). Örgütsel sinizmin yüksek olduğu örgütlerde, bu problemin giderilmesi için örgütsel özdeşleşmeden faydalanılabilir. Genellikle örgütü ile özdeşleşen bireylerin sinik davranış sergileme ve örgütten ayrılma düşünceleri daha düşük düzeylerde olmaktadır. Çünkü iş yeri ile ilgili olumlu düşüncelere sahip olan kişiler örgütlerini benimseyecekler ve olumlu tutum sergileyeceklerdir. Bunlara ilaveten, çalışanlar arasındaki ilişkinin olumlu düzeye getirilmesi, örgüt içerisindeki iletişimi dikey ve yatay doğrultuda oluşturma ve organizasyon içerisinde özgür ifade ortamının yaratılması, sinik davranışları önlemede etkili faktörler olarak düşünülmelidir (Polat ve Meydan, 2010: 161). Bu belirtilenlere ilaveten organizasyonlarda lider konumunda yer alan kişilerin davranışları örgütsel sinizmi etkileyebilmektedir. Örneğin; genelde olumlu lider davranışı olarak kabul edilen etik liderlerin davranışları, örgütsel sinizmi küçültmede etkili olabilmektedir (Mete, 2013: 482).

Yönetici konumunda olanlar ve diğer çalışanlar organizasyonlarda yapılan değişikliklere bağlı olarak başarı veya başarısızlıklar ile karşılaşmışlardır. Bu başarısızlıklar bazen kişilerde hayal kırıklıklarına da yol açabilir. Üst konumda görev yapan kişiler bu değişiklikleri değişen rekabet ortamına uyum sağlamak için yapılması gereken faaliyetler olarak görürken, alt kademede çalışanlar tarafından üst yönetimin içerisinde kötülükler taşıyan anlaşılabilir eylemleri olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Burada şüphecilik ve sinizm birlikte görülüyor gibi olsa da bunlar birbirinden farklıdır. Şüpheli bir yaklaşımda örgütün başarıya ulaşma ihtimalinden kaygı ön plandadır ve hala bir ümit söz konusudur. Buna ilave olarak kendisinin yanılgısının da olabileceğini düşünerek her zaman bir tolerans söz konusudur. Değişime karşı oluşan sinizm ise, değişimi yapanlara karşı gerçekten bir inanç kaybını gösterir. Bu inanç kaybı, değişimi yapan yöneticilerin tüm iyi niyetlerine ve çalışanların refahını önemseyen tutumlarına rağmen ortadan kalkmaz. Yapılması düşünülen birçok yeniliğin başarıya ulaşması istekli bir yapının varlığına bağlı olduğundan, sinizm olgusunun geliştiği organizasyonlarda bunun olmaması önemli bir engel olarak görülür (Reichers vd., 1997: 56). Örgütsel sinizm, yapılacak değişikliklere direnme etkisi olan bir inançtır. Değişikliklere karşı oluşan sinizmi azaltmak için kurumlarda çalışan bireyler yapılacak değişiklikler hakkında eşit şekilde bilgilendirilmelidir. Yönetim tarafından çalışanlar değişikliğin gerekliliği ve değişimin nereye götüreceği hakkında bilgilendirilmelidir. Elbette burada her şeyden önce idareye olan güvenin tam sağlanması gerekir (Qian ve Daniels, 2008: 329).

Organizasyon yönetiminden kaynaklanan hatalar ve bazı başarısız değişim uygulamaları sonucunda oluşan işletme ile ilgili olumsuz haberler, örgütte görev yapan

kişilerde güvensizlik ve tedirginlik oluşturur. Çalışanlarda oluşan bu olumsuz duygulara bağlı olarak bireylerde sinizm olarak tanımladığımız algılar gelişir. Sinizmin geçmişi tarihin çok eski dönemlerine kadar uzansa da, modern yaşamda sinizm üzerine araştırmaların başlangıcı doksanlı yılların başıdır. İlk defa ABD’ de bazı organizasyonlarda araştırılan sinizm olgusu, daha sonraki yıllarda diğer ülkelerde de incelenmeye başlanmıştır (Candan, 2013: 182). Sinizm üzerine yapılan araştırmalarda, organizasyonda çalışan bireylerin sinik davranışları ifade etmekten kaçındıkları gözlenmiştir. Yazılı olarak yapılan anketlerde çalışan bireyler sinik davranışları ifade etmekten kaçınırken, internet yoluyla yapılan araştırmalarda ise sinik davranışları daha cesurca ifade ettikleri görülmüştür (Eaton ve Struthers, 2002: 305).

Organizasyonlar, hedeflerine ulaşmak ve karlılıklarını arttırmak için bünyesinde görev yapan bireylere önem vermeleri gerektiğinin farkında olmalarına rağmen, çalışma hayatının karmaşık ve dinamik yapısının örgütte görev yapan kişiler üzerindeki yarattığı baskıya bağlı olarak, bireylerde sinik davranışların görülmesi ve buna bağlı olarak örgütün verimliliğinin azalmasıyla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu sinizm gerçeği artık günümüz örgütleri için önemli bir tehdit haline gelmiştir (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 182). Bireylerin yapmış olduğu faaliyetlerde kusur arama, kişilik uyumsuzluğuna bağlı olarak oluşan güvensizlik, iş doyumundaki eksiklik ve işe yabancılaşma gibi bazı etmenler sinizm oluşumunun altında yatan faktörler olabilir. Sinizm oluşumuna neden olan bu faktörler aynı zamanda bireylerin bağlılığı ve örgütsel vatandaşlığının azalmasına da neden olabilir. Kurumun yetersizliği ve bu olumsuz gelişmelerin üstesinden gelememesi, bireylerde iş fesih düşüncelerinin oluşmasına neden olabilir (Abraham, 2000: 288).

Organizasyonlarda çalışan bireyler, sinik davranışların sergilendiği koşullardan aynı düzeyde etkilenmezler. Çünkü örgütün içerisinde bulunduğu duruma bağlı olarak sinizmin gelişimi, çalışanların bireysel özellikleri ile farklı düzeylerde etkileşime girer. Yani bireylerin bazı kişisel özellikleri sinizmin gelişimi için daha elverişli özellikte olurken, bazıları için uygun özellikte olmayabilir (Naus, 2007: 27).

10.2. Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları

Örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyuta sahip olduğu görülmüştür.

10.2.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyutta, organizasyonda bir bütünlüğün söz konusu olmadığı ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğu bilincinin oluşmasıdır. Bu düşünceye göre, organizasyonlar kendi çıkarları doğrultusunda etik olarak öngörülen ilkeleri gözden çıkarabilmekte, kendi menfaatleri doğrultusunda hareket etmekte ve karar almaktadır. Örgütün sinik davranış sergilediğini düşünen kişiler, örgütü güvensiz ve tutarsız bulmakta, bu davranışı sergilemesinin arkasında başka düşüncelerin olduğuna inanmaktadır. Örgütleri hakkında sinik düşünceye sahip olan kişiler sürekli aldatılacakları düşüncesini taşımaktadır. (Dean vd., 1998: 345). Yani çalışan bireyler, organizasyon üzerinde yaptıkları gözlem, algılama ve deneyimler sonucunda elde ettikleri bilgiler doğrultusunda oluşan inançlarına göre davranışlarını şekillendirmektedir (Naus, 2007: 31). Sinik düşünceye sahip bireyler, organizasyon ve idarecilerin kendi menfaatleri için örgütte uygulanması gereken adalet, dürüstlük ve samimiyet ilkelerinden vazgeçtikleri ve tüm kararları kendi çıkarları doğrultusunda

aldıklarına inanırlar. Çalışanlar organizasyon tarafından alınan kararların arkasında gizli bir düşüncenin olduğu, yöneticiler tarafından yapılan açıklamaların doğru olmadığı ve organizasyon yönetiminin örgütün amaçlarını kendi çıkarları için feda edecekleri düşüncesindedirler (Kutanis ve Çetinel, 2010: 188). Bilişsel boyuttaki sinizmde, sinik davranışlar henüz daha yeni başladığından, diğer boyuttaki sinik davranışlara göre daha kontrol edilebilir durumdadır. Bu aşamadaki sinik davranışlara karşı, yöneticiler iyi bir strateji geliştirebilirlerse başlangıç aşamasında olduğundan sonlandırabilirler. Bu aşamada sonlandırılmayan sinizm, daha sonraki duygusal boyut için basamak oluşturur (Ayna, 2016: 38)

Bireylerin sinizm ile ilgili bilişsel boyuttaki algılarını belirlemek için; söylenenler ile yapılanlar arasında fark olup olmadığı, kurum politikaları ile amaç ve uygulamalar arasındaki ortak yön düzeyi, yapılması öngörülen uygulamanın gerçekleşmesi konusunda oluşan kuşku, çalışanlardan yapılması istenilenler dışındaki davranışların ödüllendirilmesi ve yapılanlar ile gerçekleşenler arasındaki uyum düzeyi konularında bireylerin düşünceleri ölçülerek belirlenmeye çalışılmıştır (Brandes vd., 1999: 353).

10.2.2. Duygusal Boyut

Organizasyonda çalışanların tutumları, duygusal olarak oluşan tepkiler ve inançlar sonucu oluşur. Duygusal sinizmin oluşması, alaycı duygu ve düşüncenin kişilerde geliştiğini ifade eder. Bu sinizm türünde bireyler güçlü tepkilere sahiptir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu; ilgi, heyecan, sürpriz, sıkıntı, öfke, tiksinti, hor görme, korku ve aşağılama gibi duyguların çoğunu içermektedir. Bu etmenlerin etkisinde kalan ve sinik davranışa sahip bireyler, organizasyonlarına karşı öfke hissederler ve saygı göstermezler. Bunlara ilaveten örgütleri için üzüntü ve tiksinti duyarlar, hatta utanabilirler. Sinizmin bu boyutu yukarıda sayılan birçok olumsuz duygular ile ilişki içerisinde olmasına karşın, bunun tam tersine bazı sinik bireyler, örgütü kusurlu gördükleri alanlarda, kendilerini organizasyonun üzerinde görerek, kendi değerlerine göre gizli bir haz duyabilirler. Bu tanımlamalar doğrultusunda örgütsel sinizmin bazı inançları olduğu gibi, birçok duyguyu da içerdiğini söyleyebiliriz. Sinizm, bireylerin zihinlerinde oluşan algıların dışarıya duyguları yoluyla yansıtılması ile görülür. Sinizm duygusal tepkileri içerdiğinden sinizm ile ilgili yapılacak bir değerlendirme bazen objektif olmayabilir. (Dean vd., 1998: 346). Çünkü örgütsel sinizmin bu boyutunda, hor görme ve öfke gibi objektif olmayan duygusal tepkiler yer almaktadır (Kutanis ve Çetinel, 2010: 188).

Organizasyonlarda çalışan bireylerde örgütte dürüstlük, adalet ve haysiyete dayalı uygulamaların olmadığı algısının gelişmesi ve geleceğe dönük olarak ümitlerinin kalmaması sonucu oluşan öfke, sinir, hiddet, gerilim ve hayal kırıklığının gelişmesi duygusal sinizmin göstergeleridir (Naus, 2007: 31).

Organizasyonda görev yapan bireylerin örgütsel sinizmin duygusal boyutu ile ilgili olarak düşüncülerini ölçmek için organizasyonumu düşündükçe sinirlenirim, hiddetlenirim, gerilirim ve endişe duyarım gibi sorular yöneltilerek belirlenmeye çalışılmıştır (Brandes vd., 1999: 353).

10.2.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutu, çalışan bireylerin aşağılayıcı davranış sergileme eylemlerinde bulunmasıdır. Örgüt hakkında negatif

inanç ve duygular taşıyan bireyler, farklı özellikte olumsuz davranış gösterme eyleminde yer alırlar. Bu eylemler genellikle aşağılayıcı ve alaycı seviyelerde olur. Sinik davranış gösteren bireyler örgütün adalet, dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğunu ifade ederek, bu konuda eleştirilerde bulunur. Bu konudaki sinik davranışlarını eylemsel ve sözlü olarak gösterirken, etkili olması için mizahı bir yola da başvurabilirler. Organizasyonda bir birlikteliğin olmadığını, örgüt içerisinde olan olayları olumsuz yönde yorumlayarak da ifade edebilirler. Örneğin; organizasyonun çevre sorunları ile ilgilenmesini çevreye karşı duyarlılıktan ziyade şirin gözükmek için halkla iyi ilişkiler kurmak amacı ile yaptığını ifade edebilirler. Örgütsel sinik tutum içerisinde bulunan kişiler, organizasyonun gelecekteki ilerleme süreci ile ilgili olarak da kötümser davranışlar sergileyebilir. Örneğin; işletmenin üretmiş olduğu ürün maliyetinin artması durumunda, örgüt tarafından ürün kalitesinin göz ardı edileceğini söyleyebilirler. Organizasyonda çalışan bireyler sinik davranışları ifade etmede dik dik bakışlar, alaycı gülümsemeler gibi bazı sözsüz davranışları da kullanabilirler (Dean vd. 1998: 346). Örgütsel sinizm kavramı içerisinde sinik düşüncelerin artık bir eyleme dönüştüğü davranışsal sinizmde, bireyler örgütü hedef alan sert eleştirel söylemlerde ve sözlü olmayan davranışlarda bulunurlar (Kutanis ve Çetinel, 2010: 188). Bu eylemlerde bulunan sinik bireyler bu davranışlarını gizlice veya açıkça yapabilirler (Abraham, 2000: 270). Davranışsal düzeydeki eylemler, yönetici ve bireyler arasında karşılıklı olmaya başladığında, örgütten ayrılma durumları oluşabilir ve örgütün tutarlılığı zarar görmeye başlar (Naus, 2007: 31)

Örgütte çalışan bireylerin örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu ölçmek için, kurum dışındaki kişilere örgüt ile ilgili olarak yakınırım, çalıştığım kişilere anlamlı şekilde bakarım, başkaları ile kurum işleri hakkında konuşurum ve takip edilen politikayı eleştiririm gibi sorular yöneltilerek belirlenmeye çalışılmıştır (Brandes vd., 1999: 353).

11. YÖNTEM

11.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmelerde lider konumunda yer alan kişiler farklı davranış ve yönetim şekilleri sergilemektedir. Bu yönetim şekilleri farklı örgütsel davranış türleri üzerinde farklı şekillerde etki edebilmektedir. Bu çalışmada; değişik liderlik tipleri olan; hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve toksik liderliğin çeşitli örgütsel davranış türleri olan; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında işletmelerdeki lider tipleri ve örgütsel davranış türleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılarak, işletmelerin daha etkin ve verimli düzeylere getirilmesi yönünde bilimsel katkı sağlanılmaya çalışılmıştır.

11.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma, İstanbul’da faaliyet sürdüren 4 yıldızlı otellerde çalışanların, hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve toksik liderlik ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olduğundan ilişkisel tarama modeli seçilmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 11.1’ de gösterilmektedir.

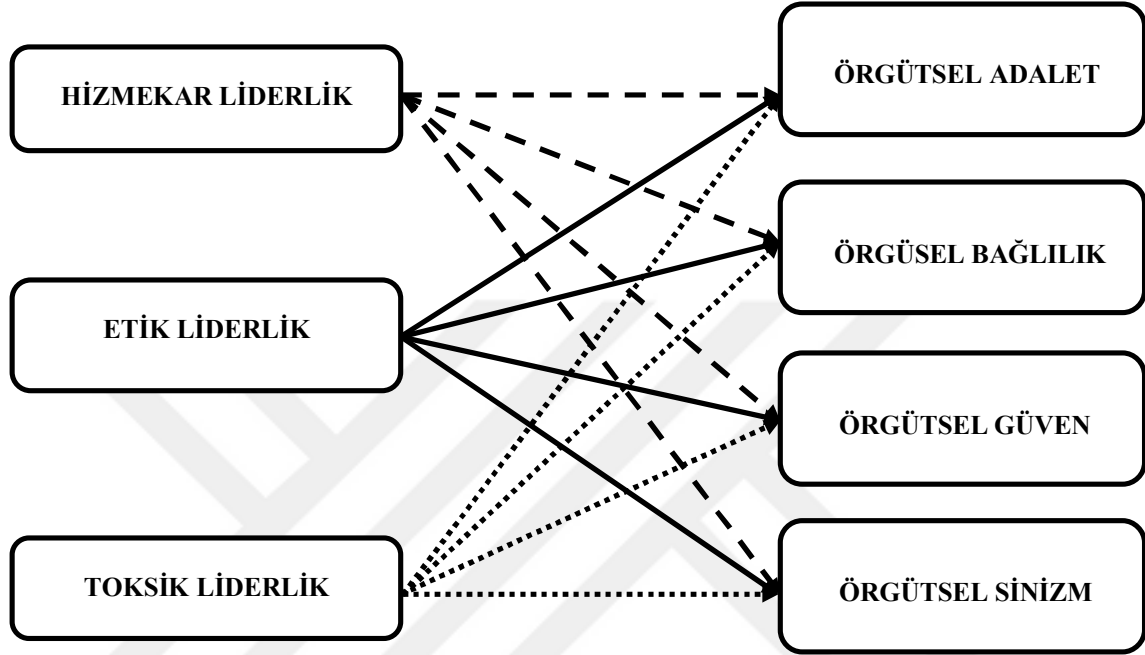
Araştırmada kullanılan değişkenler ile ilgili olarak oluşturulan ana hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

- H1:** Hizmetkâr liderlik örgütsel adaleti anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- H2:** Hizmetkâr liderlik örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkiler .
- H3:** Hizmetkâr liderlik örgütsel güveni anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- H4:** Hizmetkâr liderlik örgütsel sinizm anlamlı ve negatif yönde etkiler.
- H5:** Etik liderlik örgütsel adaleti anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- H6:** Etik liderlik örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- H7:** Etik liderlik örgütsel güveni anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- H8:** Etik liderlik örgütsel sinizmi anlamlı ve negatif yönde etkiler.
- H9:** Toksik liderlik örgütsel adaleti anlamlı ve negatif yönde etkiler.
- H10:** Toksik liderlik örgütsel bağlılığı anlamlı ve negatif yönde etkiler.
- H11:** Toksik liderlik örgütsel güveni anlamlı ve negatif yönde etkiler.
- H12:** Toksik liderlik örgütsel sinizmi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

11.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada öncelikli olarak hizmetkâr liderlik, etik liderlik, toksik liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramları üzerine yapılan önceki araştırmalar incelenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği seçilmiştir. Anket soruları oluşturulurken geniş bir literatür çalışması yapılarak İngilizce olanlar Türkçeye çevrilmiş, anketin uygulanacağı hedef kitle için anlaşılır hale getirilmiştir. Verilerin sağlıklı olması için ankette katılan birey ve firmalara ait, onları tanımlayacak hiçbir özel bilgi istenmemiştir. İlk önce İstanbul’ da faaliyet gösteren dört yıldızlı otellerin sayısı, yatak kapasitesi ve çalışan sayısı tespit edilmiştir. Bilimsel hesaplama ve bütçe imkânları doğrultusunda, bir anketör firmaya anket yaptırılmıştır. Hazırlanan ankette 1-30 sorular toksik liderliği, 31-72 sorular arası hizmetkâr liderliği ve 73-82 sorular ise etik liderliği ölçmek için oluşturulmuştur. Örgütsel adalet 20 soru, örgütsel bağlılık 24 soru, örgütsel güven 12 soru ve örgütsel sinizm 13 soru ile

ölçülmüştür. Hizmetkâr liderlik, etik liderlik toksik liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm anketlerinde yer alan her bir önerme, “1 Kesinlikle Katılmıyorum”, “2 Katılmıyorum”, “3 Kararsızım”, “4 Katılıyorum” ve “5 Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden oluşan 5 aşamalı Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Örgütsel adalet anketinde yer alan her önermeler ise “1 Hiçbir Zaman”, “2 Neredeyse Hiçbir Zaman”, “3 Bazen”, “4 Oldukça Sık” ve “5 Çok Sık” ifadelerinden oluşan 5 aşamalı Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir (Ek 1).



Şekil 11. 1. Araştırmanın Modeli

11.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma İstanbul’da faaliyet sürdüren 4 yıldızlı otellerde yapılmıştır. İstanbul’da 120 adet 4 yıldızlı otel bulunmakta olup, bu otellerde toplam 13.607 oda mevcuttur (İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü Raporu, 2017: 22). İstanbul’daki 4 yıldızlı otellerde odabaşına düşen personel sayısının 0.76 olduğu (Ağaoğlu, 1992; Aktaran, Erdem 2004: 48) bilgisinden hareketle 4 yıldızlı otellerde toplamda yaklaşık 10.341 kişinin istihdam edildiği anlaşılmaktadır. Anket, bütçe imkânları doğrultusunda 4 yıldızlı otellerde çalışan yönetici (üst, orta ve alt kademe) ve iş görenlerden tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 200 çalışana uygulanmıştır.

11.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anket sekiz bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü anket yapılan kişinin demografik özelliklerine ait bilgileri kapsamaktadır. Anketin ilk üç bölümü, toksik liderlik, hizmetkâr liderlik ve etik liderlik yönetim tarzlarını ölçmek amacı ile oluşturulan soruları içermektedir. Takip eden dört bölüm; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizme yönelik olarak oluşturulmuştur.

11.5.1. Demografik Özellikler

Ankette demografik veri olarak katılımcılara, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, kaç yıldır bu işte çalıştıkları ve işletmedeki pozisyonu gibi sorular yöneltilmiştir.

11.5.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Hizmetkâr liderlik için Dennis (2004: 144) tarafından oluşturulan, hizmet, sosyal ve ahlaki sevgi, güven, fedakarlık, güçlendirme, alçakgönüllülük ve vizyon alt boyutları olan ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte hizmetkar liderlik; hizmet boyutu 6 soru, sosyal ve ahlaki sevgi boyutu 6 soru, güven boyutu 6 soru, fedakarlık boyutu 6 soru, güçlendirme boyutu 6 soru, alçakgönüllülük boyutu 6 soru ve vizyon boyutu 6 soru olmak üzere toplam 42 soru ile ölçülmüştür. Dennis (2004: 144)' in geliştirdiği ölçek Baytok ve Ergen (2013: 114), Dal (2014: 80) ve Dennis, (2004: 81) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve hizmetkâr liderlik değişkenine ait ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

11.5.3. Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik için Brown vd. (2005: 126) tarafından oluşturulan tek alt boyutlu ölçek kullanılmıştır. Kullanılan tek boyutlu ölçek 10 sorudan oluşmaktadır. Brown vd. (2005: 126)' nin geliştirdiği ölçek Akdoğan ve Demirtaş (2014: 114), Güçel vd. (2012: 105) ve Çoklar (2012: 90) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve etik liderlik değişkenine ait ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür.

11.5.4. Toksik Liderlik Ölçeği

Toksik liderlik için Schmidt (2008: 116) tarafından oluşturulan, kendini tanıtmak, kötü niyetli gözetim, tahmin edilemezlik, narsisizm ve otoriter liderlik alt boyutları olan ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte toksik liderlik; kendini tanıtmak boyutu 5 soru, kötü niyetli gözetim boyutu 7 soru, tahmin edilemezlik boyutu 7 soru, narsisizm boyutu 5 soru ve otoriter liderlik boyutu 6 soru olmak üzere toplam 30 soru ile ölçülmüştür. Schmidt (2008: 116)' in geliştirdiği ölçek Hadadian ve Zarei (2016: 86), İzgüden vd. (2016: 268) ve (Schmidt, 2014: 32) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve toksik liderlik değişkenine ait ölçeğin güvenilir olduğu bulunmuştur.

11.5.5. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet için Colquitt (2001: 389) tarafından oluşturulan, prosedürel adalet, dağıtıcı adalet, kişilerarası adalet ve bilgilendirici adalet alt boyutları olan ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte örgütsel adalet; prosedürel adalet boyutu 7 soru, dağıtıcı adalet boyutu 4 soru, kişilerarası adalet boyutu 4 soru ve bilgilendirici adalet boyutu 5 soru olmak üzere toplam 20 soru ile ölçülmüştür. Colquitt (2001: 389)' in geliştirdiği ölçek Çetin vd. (2011: 77), Moon vd. (2008: 89) ve Bağcı (2013: 171) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve örgütsel adalet değişkenine ait ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

11.5.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer (1990: 6) tarafından oluşturulan, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları olan ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık boyutu 8 soru, devamlılık bağlılığı boyutu 8 soru ve normatif bağlılık boyutu 8 soru olmak üzere toplam 24 soru ile ölçülmüştür. Allen ve Meyer (1990: 6)' in geliştirdiği ölçek Bağcı (2013: 171), Yalçın ve İplik (2005: 406), Onay Özkaya vd. (2006: 82), Aslan ve Esatoğlu (2017: 325) ve Altınöz vd. (2011: 294) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve örgütsel bağlılık değişkenine ait ölçeğin güvenilir olduğu bulunmuştur.

11.5.7. Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel güven için Cummings ve Bromiley (1995: 328) tarafından oluşturulan, bilişsel ve duygusal alt boyutları olan ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte örgütsel güven; bilişsel boyut 8 soru ve duygusal boyut 4 soru olmak üzere toplam 12 soru ile ölçülmüştür. Cummings ve Bromiley (1995: 328)' in geliştirdiği ölçek Aslan ve Esatoğlu, (2017: 325), Ayden ve Özkan (2014: 157) ve Güçel vd. (2012: 105) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve örgütsel güven değişkenine ait ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

11.5.8. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizm için Branders vd. (1999: 33) tarafından oluşturulan, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutları olan ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte örgütsel sinizm; bilişsel boyut 5 soru, duyuşsal boyut 5 soru ve davranışsal boyut 3 soru olmak üzere toplam 13 soru ile ölçülmüştür. Branders vd. (1999: 33)' in geliştirdiği ölçek Çağ (2011: 113), Acaray ve Yıldırım (2017: 70) ve Altınöz vd. (2011: 294) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve örgütsel sinizm değişkenine ait ölçeğin güvenilir olduğu bulunmuştur.

11.6. Verilerin Çözümü ve Yorumu

İstanbul da 4 yıldızlı otellerde çalışanlarda yapılan 200 adet ankete ait verilerin girişi SPSS programında yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS statistics adlı program ile analiz edilmiştir. İlk önce anketler güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve her ölçeğin Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı bulunmuştur. Değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Korelasyon ve regresyon testleri ile önermeler arasındaki ilişki düzeyi ve yönü belirlenmiştir. Veriler arasındaki ilişkiler incelendikten sonra elde edilen bulgular, literatür verileri de kullanılarak yorumlanmış ve araştırmanın sonucu oluşturulmuştur.

12. ARAŞTIRMA BULGULARI

12.1. Araştırmanın Güvenirliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliği Cronbach's Alfa değeri ile test edilmiştir. Tavakol ve Dennick (2011: 54)'e göre Cronbach's Alfa değeri 0,70 ve üzeri ($0,70 \leq \alpha \leq 1$) olduğunda güvenilir olarak kabul edilmektedir (Tablo 12.1).

Tablo 12.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler	Önerme Sayısı	Cronbach's Alfa
Hizmetkâr Liderlik	42	0.980
Etik Liderlik	10	0.949
Toksik Liderlik	30	0.976
Örgütsel Adalet	20	0.905
Örgütsel Bağlılık	24	0.969
Örgütsel Güven	12	0.953
Örgütsel Sinizm	13	0.946

Tablo 12.1' de görüldüğü gibi 42 sorudan oluşan hizmetkar liderlik ölçeğinin güvenirlilik analizi sonucu belirlenen Cronbach's Alfa değeri 0,980; 10 sorudan oluşan etik liderlik ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,949; 30 sorudan oluşan toksik liderlik ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,976; 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,905; 24 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,969; 12 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,953 ve 13 sorudan oluşan örgütsel sinizm ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,946 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucu bulunan Cronbach's Alfa değerleri sınır değer olarak kabul edilen 0.70' in oldukça üzerinde olduğundan güvenilir düzeylerde dir.

12.2. Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler

Araştırmaya katılanların, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyonları incelenmiştir. Katılımcıların %37.0' si kadınlardan, %63.0'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Bu bulgular otel işletmelerinde ağırlıklı olarak erkek personele öncelik verildiğini göstermektedir (Tablo 12.2).

Tablo 12.2. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kadın	75	37.0	37.0	37.0
Erkek	126	63.0	63.0	63.0
Toplam	200	100	100	

Araştırmaya katılan bireylerin yaş dağılımı Tablo 12.3' de verilmiştir: Tablo 12.3 incelendiğinde, ankete katılanların %36.0'sı 20-25, %33.5'i 26-30, %19.0'u 31-35, %8.5'i 36-40, %2.0'si 41-45, %0.5' si 46-50 ve %0.5'i 51 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun genç bireylerden oluştuğu ve %88.5' nin 35 yaş ve altında olduğu, çalışanlarda yaşlı kişi sayısının oldukça az olduğu sadece %3' nün 41yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. İşletmelerde çalışan ve yönetici konumunda yer alan bireyler genellikle gençlerden oluşmaktadır. İşletmelerde yönetici konumunda çalışan kişilerin genellikle yaşlı kişilerden oluşması beklenirken, otel

işletmelerinde yönetim kademesinin genellikle genç bireylerin elinde olduğu görülmektedir.

Tablo 12.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
20-25	72	36.0	36.0	36.0
26-30	67	33.5	33.5	69.5
31-35	38	19.0	19.0	88.5
36-40	17	8.5	8.5	97.0
41-45	4	2.0	2.0	99.0
46-50	1	0.5	0.5	99.5
51 ve Üstü	1	0.5	0.5	100
Toplam	200	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumları Tablo 12.4’ de verilmiştir: Ankete katılanların %53.0’ nün bekâr, %44.5’ nin evli ve %2.5’ nin diğer grubunda yer aldığı görülmektedir. Çalışanların çoğunluğunun genç yaşta olduğu değerlendirildiğinde, bu durum bekâr oranının yüksek olması ile uyumlu gözükmemektedir.

Tablo 12.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bekar	106	53.0	53.0	53.0
Evli	89	44.5	44.5	97.5
Diğer	5	2.5	2.5	100
Toplam	200	100	100	

Ankete katılan bireylerin eğitim durumları Tablo 12.5’ de verilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu lise mezunlarından oluşmaktadır. Bunu sırasıyla lisans, ön lisans ve lisansüstü mezunları takip etmektedir. İlköğretim mezunu çalışan sayısı yok denecek kadar azdır. Toplam çalışanların 1/3’ nün lisans ve lisansüstü eğitime sahip olduğu göz önünde tutulduğunda, otel işletmelerinde yüksek öğrenim gören bireylerin önemli oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 12.5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
Lise	82	41.0	41.0	41.0
Ön Lisans	48	24.0	24.0	65.0
Lisans	49	24.5	24.5	89.5
Lisans Üstü	15	7.5	7.5	97.0
Diğer	6	3.0	3.0	100
Toplam	200	100	100	

Araştırmaya katılan bireylerin işletmedeki çalışma süreleri Tablo 12.6’ da verilmiştir: Katılımcıların %73.0’ nün çalışma süresinin 1-5 yıl arasında olduğu, 16 yıl ve üzerinde çalışan oranının %3 olduğu değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde çalışanların büyük kısmının işyerlerinde uzun süredir çalışmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 12.6. Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
1-5 Yıl	146	73.0	73.0	73.0
6-10 Yıl	24	12.0	12.0	85.0
11-15 Yıl	24	12.0	12.0	97.0
16-20 Yıl	6	3.0	3.0	100.0
21 Yıl ve Üstü	0	0.0	0.0	
Toplam	200	100	100	

Katılımcıların işletmede görevleri ile ilgili pozisyonları Tablo 12.7’ de verilmiştir. Tablo 12.7 incelendiğinde, katılımcıların %4.0’ nün üst düzey yönetici, %9.0’ nun orta düzey yönetici, %5.0’ nin alt düzey yönetici ve %82’ nin çalışan olduğu görülmektedir.

Tablo 12.7. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı

İşletmedeki Pozisyonları	Sayı	%	Geçerli %	Kümülatif %
Üst Düzey Yönetici	8	4.0	4.0	4.0
Orta Düzey Yönetici	18	9.0	9.0	13.0
Alt Düzey Yönetici	10	5.0	5.0	18.0
Çalışan	164	82.0	82.0	100
Toplam	200	100	100	

12.3. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırmada yer alan değişkenler, hizmetkâr liderlik, etik liderlik, toksik liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm olmak üzere yedi ana başlık altında incelenmiştir.

12.3.1. Hizmetkâr Liderlik Frekans Analiz Bulguları

Katılımcıların hizmetkâr liderlik ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevapların frekans dağılımı Tablo 12.8’ de verilmiştir.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik önermelerine vermiş oldukları cevaplara bakıldığında, en yüksek ortalamaya ait değer “Bana güven verir (3.620)” ve en düşük ortalamaya ait değer ise “Hizmet etmeyi başkalarına karşı sorumluluk içeren bir görev olarak görür (3.236)” önermelerine ait olduğu görülmüştür.

Katılımcıların hizmetkâr liderliğin tüm alt boyutlarında yer alan önermelere vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, çoğunlukla önermelere kararsızına yakın düzeyde, olumlu bir düşünce yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

12.3.2. Etik Liderlik Frekans Analiz Bulguları

Katılımcıların etik liderlik ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevapların frekans dağılımı Tablo 12.9’ da verilmiştir. Etik liderlik önermelerine vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ait değer “Karar verirken ne yapmanın doğru olduğunu sorar (3.605)” ve en düşük ortalamaya ait değer ise “Çalışanların ne söyleyeceklerini dinler (3.410)” önermelerine ait olduğu görülmüştür.

Katılımcıların etik liderlikte yer alan önermelere vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, çoğunlukla önermelere katıldıkları ve olumlu bir düşünce yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Tablo 12.8. Hizmetkâr Liderlik Bulguları

Önermeler	A.O	S.S
1) Hizmet etmeyi başkalarına karşı sorumluluk içeren bir görev olarak görür.	3.236	0.926
2) Bir insan olarak benimle gerçekten ilgilenir.	3.265	0.899
3) Bana sır tutmak konusunda güvenir.	3.240	0.926
4) Hizmet konusunda başkalarına ilham verecek bir örnektir.	3.315	0.889
5) İyiliğimi bencillikten uzak bir biçimde gözetir.	3.345	0.922
6) Liderlik potansiyelimi geliştirmeyi arzu eder.	3.405	0.908
7) Yüksek etik standartlarını teşvik edip besleyen bir kültür yaratır.	3.349	0.932
8) Kendi başarılarından çok çalışanların başarılarından söz eder.	3.390	0.971
9) Beni savunmak amacıyla politik zorluklara, ofis savaşları gibi zorluklara vs. göğüs gerer.	3.382	1.012
10) Benden fikir almaya açık olmakla bana güvendiğini gösterir.	3.265	0.969
11) Gittikçe daha çok sorumluluk içeren kararlar almama müsaade eder.	3.330	0.957
12) Kendi becerilerine haddinden fazla güvenmemekte ya da abartılı değerler biçmemektedir.	3.280	1.008
13) Bende oluşturduğu güven seviyesi, benim firmaya bağlılığımı artırır.	3.305	1.004
14) Firma vizyonu konusunda benim vizyonumu öğrenmek ister.	3.385	0.970
15) Başkalarına hizmet etmenin her şeyden önemli olduğunu farkındadır.	3.445	0.955
16) Karşılık beklemeksizin özveride bulunur.	3.375	0.943
17) Beni teşvik etmekle beni önemseydiğini gösterir.	3.370	0.942
18) Art niyet taşımaksızın özveride bulunur.	3.370	0.979
19) Bana olan davranışlarında şefkat gösterir.	3.370	0.904
20) Kendini övmekten hoşlanmaz.	3.450	0.976
21) Bana kendimi önemli hissettirir.	3.455	0.955
22) Her sorunun cevabını bilmiyor olabileceği zamanlarda firmadaki başka insanlara akıl danışacak kadar alçakgönüllüdür.	3.465	1.012
23) Benim için kişisel fedakârlık(lar)da bulunur.	3.332	1.020
24) Bana işimi yapmam için gereken yetkiyi verir.	3.370	0.968
25) Daha çok sorumluluk alayım diye kontrolün bir kısmını bana devreder.	3.405	0.914
26) Başkalarına yardım etmek amacıyla fedakârlıklarda bulunur.	3.412	0.965
27) Bana ilgi gösterir.	3.420	0.969
28) Bana kendimi geliştirmem için fırsatlar tanır.	3.500	0.902
29) Hizmet etmenin, liderliğin özü olduğunu bilir.	3.520	0.951
30) Bana güven verir.	3.620	0.713
31) Korku ya da güvensizlikten ziyade güven aşlamaya uğraşır.	3.560	0.741
32) Ortak bir vizyon belirleyip geliştirmek konusunda beni teşvik eder.	3.540	0.756
33) Karar verme sürecinde beni görevlendirir.	3.425	0.847
34) Birlikte firmamız için açık ve net bir vizyon oluşturduk.	3.360	0.857
35) Hizmet edilmeyi değil, hizmet etmeyi ister.	3.410	0.816
36) Firmanın gelecekteki yönünün nasıl olması gerektiği ile ilgili düşüncelerimi alır.	3.430	0.830
37) Kendi başarılarına odaklanmaz.	3.460	0.838
38) Davranışları, tavırları ya da değerleriyle hizmet konusunda iyi bir örnektir.	3.440	0.878
39) Tavırları mütevazidir.	3.420	0.942
40) Firmanın amaç ve hedeflerini belirlemede çalışan görüşlerini almaya isteklidir.	3.445	0.970
41) Görevimi kötüye kullanmaya tenezzül etmeyeceğimi bilir.	3.445	0.955
42) Firmamızın ortak vizyonuna bağlılık düzeyimi öğrenmeye çalışır.	3.430	1.005

Tablo 12.9. Etik Liderlik Bulguları

Önermeler	A.O	S.S
1) Kişisel yaşamını etik bir tavırla yürütür.	3.525	0.951
2) Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda elde edilme biçimleriyle de tanımlar.	3.555	0.912
3) Çalışanların ne söyleyeceklerini dinler.	3.410	0.914
4) Etik standartları ihlal eden çalışanları disipline eder.	3.415	0.926
5) Adil ve dengeli kararlar verir.	3.470	0.885
6) Güvenilir biridir.	3.435	0.860
7) İş etiğini veya değerlerini çalışanlarla tartışır.	3.425	0.882
8) Etik açısından işlerin doğru şekilde nasıl yapılacağına dair bir örnek oluşturur.	3.465	0.885
9) Çalışanlarının fikirleriyle yakından ilgilenir.	3.510	0.897
10) Karar verirken ne yapmanın doğru olduğunu sorar.	3.605	0.918

12.3.3. Toksik Liderlik Frekans Analiz Bulguları

Katılımcıların toksik liderlik ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevapların frekans dağılımı Tablo 12.10’ da verilmiştir. Katılımcıların toksik liderlik önermelerine vermiş oldukları cevaplara bakıldığında, en yüksek ortalamaya ait değer “Kişisel yetki hissine sahiptir (2.355)” ve en düşük ortalamaya ait değer ise “Ruh halinin ses tonu ve ses seviyesini etkilemesine izin verir (1.670)” önermelerinde bulunmuştur.

Katılımcıların toksik liderliğin tüm alt boyutlarında yer alan önermelere vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, çoğunlukla önermelere katılmadıkları ve olumsuz bir düşünce yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

12.3.4. Örgütsel Adalet Frekans Analiz Bulguları

Katılımcıların örgütsel adalet ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevapların frekans dağılımı Tablo 12.11’ de verilmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevaplara bakıldığında, en yüksek ortalamaya ait değer “Size değer verir mi? (3.710)” ve en düşük ortalamaya ait değer ise “İşlemler ne sıklıkta sürekli olarak uygulanmaktadır? (3.435)” önermelerine ait olduğu görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında yer alan önermelere vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, çoğunlukla önermelere katıldıkları ve olumlu bir düşünce yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

12.3.5. Örgütsel Bağlılık Frekans Analiz Bulguları

Katılımcıların örgütsel bağlılık ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevapların frekans dağılımı Tablo 12.12’ de verilmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevaplara bakıldığında, en yüksek ortalamaya ait değer “Şirket adamı veya şirket kadını olmak istemenin artık mantıklı olduğunu düşünüyorum (3.985)” ve en düşük ortalamaya ait değer ise “Bu firmaya bağlandığım gibi başka bir firmaya da kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum (3.668)” önermelerine ait olduğu görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında yer alan önermelere vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, çoğunlukla önermelere katıldıkları ve olumlu bir düşünce yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Tablo 12.10. Toksik Liderlik Bulguları

Önermeler	A.O	S.S
1) Hal ve hareketleri kendi amirinin olduğu ortamlarda büyük ölçüde değişir.	1.815	1.018
2) Biriminde yapılan hatalar için sorumluluk kabul etmez.	1.735	0.894
3) Sadece onun ilerlemesine yardımcı olabilecek kişilere yardım eder.	1.915	0.945
4) Kendisine ait olmayan başarılar için kendi başarısıymış gibi övülmekten hoşlanır	2.145	0.910
5) Yalnızca gelecekte kendisine fayda sağlayacak şeylerin en iyisi ile ilgilenir.	2.265	0.865
6) Astları ile alay eder.	2.180	0.895
7) Astlarını onların iş tanımlarının dışında şeyler ile sorumlu tutar.	2.140	0.833
8) Astların iş dışındaki durumlarını düşünmez.	2.190	0.910
9) İş yerindeki diğer insanlara astları hakkında kötü konuşur.	2.160	0.905
10) Astlarını alenen küçümser.	2.161	0.896
11) Astlarına onların geçmişteki hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır.	2.190	0.926
12) Astlarına onların yetersiz olduklarını söyler.	2.180	0.843
13) Öfke patlamalarına sahiptir.	2.205	0.829
14) O andaki ruh halinin iş yerindeki ortamı etkilemesine izin verir.	2.175	0.876
15) Bilinmeyen nedenlerden dolayı astlarına aniden kızabilir.	2.155	0.908
16) Ruh halinin ses tonu ve ses seviyesini etkilemesine izin verir.	1.670	0.875
17) Onun ulaşılabilirlik derecesi değişkendir.	1.715	0.853
18) Ruh halini astları takip etmek zorunda kalır.	1.895	0.859
19) Heyecanlandığı zaman astlarının duygularını etkiler.	2.180	0.944
20) Kişisel yetki hissine sahiptir.	2.355	0.934
21) Birimin geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	2.265	0.871
22) Başkalarından daha yetenekli olduğunu düşünür.	2.225	0.877
23) Kendisinin olağanüstü bir kişi olduğuna inanır.	2.185	0.908
24) İltifat ve kişisel övgü üzerine heyecanlanır.	2.245	0.871
25) Astların görevlerini nasıl tamamladıklarını kontrol eder.	2.352	0.919
26) Astların gizliliğini ifşa eder.	2.255	0.919
27) Astların hedeflerine yeni yollarla ulaşmasına izin vermez.	2.266	0.913
28) Kendi fikirlerine aykırı fikirleri görmezden gelir.	2.226	0.890
29) Örgütsel politikalar ve hatta özel koşullar olduğunda, esnek olmaz.	2.315	0.922
30) Önemli olsun ya da olmasın birimdeki tüm kararları kendisi verir.	2.265	0.871

Tablo 12.11. Örgütsel Adalet Bulguları

Önermeler	A.O	S.S
1) İşlemler sırasında görüşlerinizi ve duygularınızı ifade edebilir misiniz?	3.440	0.564
2) İşlemlerle ulaşılan sonuçlar üzerinde etkiniz var mı?	3.440	0.546
3) İşlemler ne sıklıkta sürekli olarak uygulanmaktadır?	3.435	0.615
4) İşlemler ön yargılardan uzak mıdır?	3.540	0.641
5) İşlemler doğru bilgiye dayandırılıyor mu?	3.565	0.646
6) İşlemlerle gelen sonuca itiraz eder misiniz?	3.498	0.666
7) İşlemler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	3.635	0.681
8) Elde ettiğiniz sonuç işinizde gösterdiğiniz çabayı karşılıyor mu?	3.595	0.658
9) Elde ettiğiniz sonuç tamamladığınız işe uygun mu?	3.640	0.650
10) Elde ettiğiniz sonuç çalıştığınız kuruma yaptığınız katkıyı karşılıyor mu?	3.630	0.690
11) Performansınızı düşündüğünüzde elde ettiğiniz sonuç adil mi?	3.675	0.694
12) Size nazik davranır mı?	3.685	0.734
13) Size değer verir mi?	3.710	0.713
14) Size saygılı davranır mı?	3.680	0.728
15) Uygunsuz yorum ve eleştiri yapmaktan sakınır mı?	3.615	0.761
16) Sizinle olan diyaloglarında dürüst / samimi midir?	3.613	0.671
17) İşlemleri bütünüyle açıklar mı?	3.633	0.644
18) İşlemlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	3.663	0.637
19) İşlemlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	3.618	0.647
20) Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilde konuşur mu?	3.623	0.669

Tablo 12.12. Örgütsel Bağlılık Bulguları

Önermeler	A.O	S.S
1) Kariyerimin bundan sonraki kısmını bu firmada geçirmekten mutlu olurum.	3.739	0.637
2) Firmamı firma dışındaki insanlarla konuşmaktan zevk alırım.	3.779	0.660
3) Firmanın sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım olarak görüyorum.	3.727	0.618
4) Bu firmaya bağlandığım gibi başka bir firmaya da kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum	3.668	0.689
5) Firmamda kendimi “ailenin bir parçası” olarak görüyorum.	3.724	0.731
6) Bu firmaya kendimi 'duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3.724	0.784
7) Bu firma benim için önemli derecede kişisel anlam ifade ediyor.	3.683	0.814
8) Kendimi çok fazla bu firmaya ait hissediyorum.	3.764	0.841
9) Bir iş bulmadan, işimden çıkarsam neler olabileceğinden korkuyorum.	3.729	0.914
10) Eğer firmamı terk etmek isteseydim, şu anda terk etmek benim için çok zor olurdu.	3.799	0.798
11) Şu anda firmamı terk etmek isteseydim, hayatımda birçok şey yolunda gitmeyecekti. (Ekonomik vs.)	3.864	0.789
12) Firmamı şu anda terk etmek bana çok fazla maddi külfet getirebilir.	3.744	0.822
13) Şu anda firmada kalmak, isteğimden kaynaklandığı kadar biraz da gereklilikten kaynaklanıyor.(Örneğin zorunlu hizmet vb.)	3.774	0.867
14) Bu firmadan ayrılmamı düşündürecek çok az neden olduğunu düşünüyorum.	3.778	0.794
15) Bu firmayı terk edecek olsaydım, terk etmenin birkaç ciddi önemli sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin(vs fırsatı) azlığı olurdu	3.774	0.794
16) Bu firmada çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden biriside, buradan ayrılmanın önemli derecede kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir firma, benim şu anda burada faydalandığım her şeyi (özlük hakları vs) aynen sağlamayabilir.	3.849	0.903
17) Günümüzde insanların, çok sık olarak bir firmadan diğer bir firmaya geçtiklerini düşünüyorum ve bunu doğru bulmuyorum.	3.814	0.910
18) Kişinin çalıştığı şirket veya kuruma daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	3.789	0.891
19) Bir firmadan diğerine geçmek bana etik/ahlak dışı görünüyor.	3.749	0.909
20) Bu firmada çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden birisi de, benim sadakatın önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu nedenle de burada kalmam konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmemdir.	3.804	0.897
21) Başka bir yerden daha iyi bir iş için teklif alsam dahi, firmamı terk etmemin doğru olduğunu düşünmezdim.	3.719	0.877
22) Kişinin firmasına sadık kalmasının önemli bir değer yargısı olduğuna inanırım.	3.809	0.831
23) İnsanların, kariyerlerinin büyük kısmını tek bir firmada geçirmeleri daha iyidir.	3.859	0.810
24) Şirket adamı veya şirket kadını olmak istemenin artık mantıklı olduğunu düşünüyorum.	3.985	0.879

12.3.6. Örgütsel Güven Frekans Analiz Bulguları

Katılımcıların örgütsel güven ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevapların frekans dağılımı Tablo 12.13’ de verilmiştir. Katılımcıların örgütsel güven ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevaplara bakıldığında, en yüksek ortalamaya ait değer “Kurum yönetiminin verdiği sözleri tuttuğuna inanıyorum (3.405)” ve en düşük ortalamaya ait değer ise “Kurum yönetiminin taahhütlerini tutmadığını düşünüyorum (3.190)” önermelerinde olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında yer alan önermelere vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, çoğunlukla kararsızıma yakın olumlu bir düşünce yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Tablo 12.13. Örgütsel Güven Bulguları

Önermeler	A.O	S.S
1) Görüşmelerde kurum yönetiminin gerçekleri söylediğine inanıyorum.	3.250	0.831
2) Kurum yönetimi, departmanımız için müzakere edilmiş yükümlülüklerini yerine getiriyor.	3.215	0.844
3) Bana göre kurum yönetimi güvenilirdir.	3.215	0.890
4) Yönetimdeki insanların diğer çalışanlar sayesinde başarılı olduklarını düşünüyorum.	3.200	0.930
5) Yönetim gereksiz yere üstünlük kurmaya çalışmaz.	3.220	0.947
6) Yönetim bizim sorunlarımızdan istifade ediyor.	3.220	0.978
7) Kurum yönetiminin bizimle görüşmelerde dürüst olduğuna inanıyorum.	3.345	0.917
8) Kurum yönetiminin verdiği sözleri tuttuğuna inanıyorum.	3.405	0.892
9) Kurum yönetimi bizi yanıltmaz.	3.323	0.927
10) Kurum yönetiminin taahhütlerini tutmadığını düşünüyorum.	3.190	0.811
11) Kurum yönetimin görüşmelerde adil katılımı sağladığına inanıyorum.	3.285	0.804
12) Kurum yönetiminin zarar görmeye müsait insanların durumundan istifade etme gibi olumsuz bir tavır takındığını düşünmüyorum.	3.275	0.868

12.3.7. Örgütsel Sinizm Frekans Analiz Bulguları

Katılımcıların örgütsel sinizm ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevapların frekans dağılımı Tablo 12.14’ de verilmiştir. Katılımcıların örgütsel sinizm ile ilgili önermelere vermiş oldukları cevaplara bakıldığında, en yüksek ortalamaya ait değer “Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir (2.934)” ve en düşük ortalamaya ait değer ise “Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum (2.155)” önermelerine ait olduğu görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarında yer alan önermelere vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, çoğunlukla önermelere katılmadıkları ve olumsuz bir düşünce yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

12.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Korelasyon analizleri iki değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını ve eğer bir ilişki var ise ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için yapılır. Korelasyon katsayısının (r) + olması iki değişken arasında pozitif, - olması ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Bu kapsamda araştırmada yer alan değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada yer alan hizmetkâr, etik ve toksik liderlik türlerinin farklı örgütsel davranış türleri olan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 12.15’ de verilmiştir.

Tablo 12.14. Örgütsel Sinizm Bulguları

Önermeler	A.O	S.S
1) Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	2.155	0.946
2) Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	2.180	0.971
3) Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	2.225	0.910
4) Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2.934	0.910
5) Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	2.430	0.916
6) Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	2.285	0.893
7) Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	2.300	0.862
8) Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	2.292	0.844
9) Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar	2.260	0.870
10) Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	2.390	0.895
11) Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	2.435	0.836
12) Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	2.515	0.880
13) Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	2.605	0.856

Tablo 12.15. Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Güven	Örgütsel Sinizm
Hizmetkâr Liderlik	,709**	,635**	,737**	-,627**
P Değeri	,000	,000	,000	,000
Etik Liderlik	,697**	,655**	,746**	-,591**
P Değeri	,000	,000	,000	,000
Toksik Liderlik	-,522**	-,534**	-,650**	,614**
P Değeri	,000	,000	,000	,000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 12.15 incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileyen liderlerin yer aldığı işletmelerde bireylerin örgütsel adaletle olan algılarının olumlu yönde geliştiği söylenebilir. İnce ve Gürpek (2016: 165) tarafından otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuş olup, elde ettikleri bulgular bu araştırmayı destekler niteliktedir. Yine Ateş (2015: 647) tarafından elektronik firması çalışanlarında yapılan bir araştırmada, hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Akyüz (2012: 108) ve Mayer vd. (2008: 180) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış olup, bulgular araştırmamızı destekler niteliktedir.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Doğrusal ve aynı yönlü bu ilişki değerlendirildiğinde, hizmetkâr liderlik anlayışının ön planda olduğu işletmelerde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının kuvvetlendiği ifade edilebilir. Türkmen (2016: 11) tarafından okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin

örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi üzerine yapılan bir araştırmada pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine Yılmaz ve Ceylan (2016: 75) tarafından, yapılan bir çalışmada, hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında önemli pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Cerit (2010: 301), Goh ve Low (2014: 17) ve Miao vd. (2014: 727) tarafından yapılan araştırmalarda da hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında benzer bulgulara ulaşılmıştır.

Yapılan korelasyon analizinde hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Gözlemlenen yüksek düzeydeki pozitif yönlü bu ilişki doğrultusunda, hizmetkâr liderlik uygulamalarının benimsendiği işletmelerde bireylerin çalışmış olduğu organizasyonları ile ilgili güven duygularının daha olumlu yöne doğru geliştiği söylenebilir. Sendjaya, ve Pekerti (2010: 643) tarafından eğitim kurumlarında yapılan bir araştırmada, hizmetkar liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Yine Joseph ve Winston (2005: 6) tarafından yapılan bir araştırmada da hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Rezaei vd. (2012: 75), Acar vd. (2018: 151) ve Uğurluoğlu vd. (2015: 239) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiş olup, bu bulgular araştırmamızı desteklemektedir.

Korelasyon analizleri sonucunda hizmetkar liderlik ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel sinizm ile yüksek düzeydeki negatif yönlü ilişkisi değerlendirildiğinde, hizmetkâr lider tutum ve davranışlarının, örgütte çalışan kişilerin sinik davranışlar sergilemesini önleyici yönde etkili olduğu söylenebilir. Özer vd. (2010: 47) tarafından yapılan bir araştırmada, liderlik davranışlarındaki eksiklikler örgütsel sinizmin nedenleri arasında gösterilirken, olumlu yöndeki lider davranışlarının tam tersi yönünde etkisinin olduğu öngörülmüştür. Yapılan literatür taramalarında hizmetkar liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmüştür.

Etik liderlik ile örgütsel davranış türleri arasında yapılan korelasyon analizinde, etik liderlik ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, etik lider davranışlarına sahip liderlerin bulunduğu organizasyonlarda çalışan kişilerin, örgütün uygulamalarında adaletli hareket ettiğine yönelik algılarının arttığı söylenebilir. Aykanat ve Yıldırım (2012: 260) tarafından etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine yapılan bir araştırmada, etik liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Gül ve İnce (2014: 147) tarafından yapılan araştırmada etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, etik liderlerin her koşulda adil davranışlar sergilemesinin çalışanlarda örgüte ve liderlerine yönelik olumlu düşüncelerin gelişmesinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Aykanat ve Yıldırım, (2012: 260), Uğurlu, (2009: 174) ve Mayer vd. (2012: 157) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış olup, elde ettikleri bulguların araştırmamızı destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu verilere göre etik lider özelliğinin etkin olduğu organizasyonlarda çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin yükseldiği ifade edilebilir. Uğurlu ve Üstüner (2011: 444) tarafından ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ile yapılan araştırmada, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kima ve Brymer (2011: 1020), Hassan ve Wright (2014: 333) ve Valantine vd. (2002: 349) tarafından yapılan araştırmalarda da, üst düzey yöneticilerin etik lider davranışlarının, bireylerin örgütsel bağlılıklarını

arttırdığı ifade edilmiştir. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan bu çalışmaların, araştırmamızın bulguları ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Etik liderlik ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Gözlemlenen yüksek düzeydeki pozitif yönlü bu ilişki doğrultusunda, etik lider uygulamalarının olduğu organizasyonlarda çalışan kişilerin, örgüte olan güven duygularının daha olumlu yönde geliştiği söylenebilir. Etik lider davranışı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan bir araştırmada, etik davranışların güven ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür (Akker vd., 2009: 102). Etik lider ve örgütsel güven üzerine Xu vd. (2016: 493), Cemaloğlu ve Kılınç (2012: 137), ve Teyfur, vd. (2013: 84) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Korelasyon analizleri sonucunda etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Etik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki yüksek düzeydeki negatif yönlü bu ilişki değerlendirildiğinde, çalışanların etik liderlik algılarının, sinik tutum ve davranış oluşumunda önleyici yönde etkili olduğu söylenebilir. Sur (2010: 32) tarafından büro çalışanları ile yapılan bir araştırmada, örgütte etik çalışma ortamı olduğu duygusunun çalışanlarda oluşması, bireye güven vereceğinden sinik davranışların gelişmesini engelleyeceği belirtilmiştir. Güneş (2017: 7) tarafından yapılan bir araştırmada olumlu yöndeki liderlik uygulamaları ile sinizm arasında ters yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mete (2013: 476) tarafından yüksek öğretim kurumlarında yapılan bir araştırmada, etik lider davranışları ile sinizm arasında ters yönlü anlamlı ve önemli bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Yine okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan bir araştırmada da, öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur (Doğan ve Uğurlu, 2014: 489).

Toksik liderlik ile örgütsel davranış türleri arasında yapılan korelasyon analizinde, toksik liderlik ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, toksik lider davranışlarına sahip liderlerin bulunduğu organizasyonlarda çalışan kişilerde, örgütün çalışanlarına yönelik uygulamalarında adaletli davranılmadığına yönelik algıların arttığını söyleyebiliriz. Schmidt (2014: 7), lider davranışlarının toksik olması sonucunda çalışan bireylerin adalet duygularının azaldığını ifade etmiştir. Li vd. (2013: 545) toksik liderlik ile örgütsel adaletsizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, bu bağlamda toksik lider davranış özelliğine sahip olan yöneticilerin organizasyonlarda adaletsizliği arttırdığını vurgulamıştır.

Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Toksik lider davranışlarının yaygın olarak uygulandığı organizasyonlarda, bireylerin çalışmış oldukları örgüte olan bağlılıklarının azaldığı söylenebilir. Schmidt (2015: 1), toksik lider davranışlarının örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Ezici (2015: 116), toksik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu saptamıştır. Yine Harris vd. (2007: 259), toksik lider davranışlarının çalışanların işe ve örgüte olan bağlılıklarını azalttığını ifade etmişlerdir.

Toksik liderlik ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Gözlemlenen bu bulguya göre, çalışanlarda toksik lider algısının olduğu organizasyonlarda, bireylerin örgüte olan güven duygularının azaldığı ifade edilebilir. Schmidt (2015: 1), toksik lider davranışlarının örgüte olan güveni

olumsuz şekilde etkilediğini, toksik liderlere sahip çalışanların örgütten ayrılma isteklerinin arttığını ve iş arkadaşlarına yardımcı olma isteklerinin azaldığını belirtmiştir. Başar ve Sığrı (2016:16 8) ise toksik lider davranışlarının çalışanları bıktırdığı, hevesini kırdığı, güvenlerini azalttığı ve işten soğuttuğunu ifade etmiştir. Ezici (2015: 116), toksik liderlik ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmiş olup, elde edilen bu sonuç araştırma bulgularımızı destekler bulunmuştur.

Toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Gözlemlenen bu bulguya göre toksik lidere sahip organizasyonlarda çalışan bireylerin örgütsel sinizm duygularının yükselmesine bağlı olarak sinik tutum ve davranışlarda artış olabileceği ifade edilebilir. Eğitim alanında çalışan öğretmenler arasındaki toksik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkilerini araştırmaya yönelik olarak yapılan bir çalışmada, değişkenler arasında çok güçlü bir pozitif ilişkinin olduğu, örgütlerin karanlık yüzünü göstermek için bu iki olumsuz algı arasındaki ilişkinin önemli olduğu belirtilmiştir (İnce, 2018: 24343). ABD hava kuvvetleri örgencileri ile yapılan bir araştırmada da, toksik liderlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu, toksik özellikler taşıyan liderlere sahip bireylerin, örgütlerine karşı daha olumsuz duygular beslediği görülmüştür (Dobbs ve Do, 2018: 1).

12.5. Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Değerleri

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak ve hipotezleri test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeni ve bağımlı değişken olan örgütsel adalet arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.16' da verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel adalet ($\beta=0.709$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan hizmetkar liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel adaleti %50.2 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel adalet algısının oluşumunda hizmetkar liderlik sergileyen bireylerin %50.2 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.16' da görüldüğü gibi, hizmetkâr liderlik ve örgütsel adalet değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuş ($F: 199,867$; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.16. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Adalet	,709	14.137	,000
	R²=,502	F= 199.867	

Hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.17' de verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ($\beta=0.635$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan hizmetkar liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı %40.3 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre, örgüt çalışanlarında örgütsel bağlılık algısının oluşumunda hizmetkar liderlik sergileyen bireylerin %40.3 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.17' de görüldüğü gibi, hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında pozitif ve

anlamlı ilişki bulunmuş (F: 133.131; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.17. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Bağlılık	,635	11.538	,000
	R²=,403	F= 133.131	

Hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel güven arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.18’ de verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel güven ($\beta=0,737$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan hizmetkar liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel güveni %54.3 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel güven algısının oluşumunda hizmetkar liderlik sergileyen bireylerin %54.3 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.18’ de görüldüğü gibi, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuş (F:235.364; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.18. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Güven	,737	15.342	,000
	ΔR²=,543	F= 235.364	

Hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel sinizm arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.19’ da verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel sinizm ($\beta=-0,627$) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan hizmetkar liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel sinizmi %39.3 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel sinizm algısı oluşumunu engellemede hizmetkar liderlik sergileyen bireylerin %39.3 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.19’ da görüldüğü gibi, hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmuş (F: 128.347; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.19. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Sinizm	-,627	-11.329	,000
	ΔR²= ,393	F= 128.347	

Etik liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel adalet arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.20’ de verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan etik liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel adalet ($\beta=0,697$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız

değişken olan etik liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel adaleti %48.6 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel adalet algısının oluşumunda etik liderlik sergileyen bireylerin %48.6 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.20’ de görüldüğü gibi, etik liderlik ve örgütsel adalet değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuş (F:187.465; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.20. Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Adalet	,697	13.692	,000
	$\Delta R^2=,486$	$F= 187.465$	

Etik liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.21’ de verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan etik liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ($\beta=0,655$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan etik liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı %42.9 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel bağlılık algısının oluşumunda etik liderlik sergileyen bireylerin %42.9 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.21’ de görüldüğü gibi, etik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuş (F:148.152; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.21. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Bağlılık	,655	12.172	,000
	$\Delta R^2=,429$	$F= 148.152$	

Etik liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel güven arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.22’ de verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan etik liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel güven ($\beta=0,746$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan etik liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel güveni %55.6 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel güven algısının oluşumunda etik liderlik sergileyen bireylerin %55.6 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.22’ de görüldüğü gibi, etik liderlik ve örgütsel güven değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuş (F: 248.393; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.22. Etik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Güven	,746	15.760	,000
	$\Delta R^2=,556$	$F= 248.393$	

Etik liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel sinizm arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.23’ de verilmiştir. Yapılan regresyon

analizine göre, bağımsız değişken olan etik liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel sinizm ($\beta=-0,591$) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan etik liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel sinizmi %34.9 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre, örgüt çalışanlarında örgütsel sinizm algısının önlenmesinde etik liderlik sergileyen bireylerin %34.9 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.23’ de görüldüğü gibi, etik liderlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmuş (F: 106.134; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.23. Etik Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Sinizm	-,591	-10.302	,000
	AR2=,349	F= 106.134	

Toksik liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel adalet arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.24’ de verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan toksik liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel adalet ($\beta=-0,522$) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan toksik liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel adaletin azalmasını %27.3 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre, örgüt çalışanlarında örgütsel adalet algısının azalmasında toksik liderlik sergileyen bireylerin %27.3 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.24’ de görüldüğü gibi, toksik liderlik ve örgütsel adalet değişkenleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş (F: 74.328; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.24. Toksik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Adalet	-,522	-8.621	,000
	AR2=,273	F= 74.328	

Toksik liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.25’ de verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan toksik liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ($\beta=-0,534$) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan toksik liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın azalmasını %28.6 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel bağlılık algısının azalmasında toksik liderlik sergileyen bireylerin %28.6 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.25’ de görüldüğü gibi, toksik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş (F: 78.731; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Toksik liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel güven arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.26’ da verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan toksik liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel güven ($\beta=-0,650$) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan toksik liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel güvenin azalmasını %42.2

oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel güven algısının azalmasında toksik liderlik sergileyen bireylerin %42.2 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.26’ da görüldüğü gibi, toksik liderlik ve örgütsel güven değişkenleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş (F: 144.640; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.25. Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Bağlılık	-,534	-8.873	,000
$\Delta R^2=,286$		F= 78.731	

Tablo 12.26. Toksik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Güven	-,650	-12.027	,000
$\Delta R^2=,422$		F= 144.640	

Toksik liderlik bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken olan örgütsel sinizm arasındaki regresyon analizi değerleri Tablo 12.27’ de verilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, bağımsız değişken olan toksik liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel sinizm ($\beta=0,614$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken olan toksik liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel sinizm algısı oluşumunu %37.7 oranında açıklama gücüne sahip olup, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguya göre, örgüt çalışanlarında örgütsel sinizm algısı oluşumunda toksik liderlik sergileyen bireylerin %37.7 oranında etkili olduğu söylenebilir. Tablo 12.27’ de görüldüğü gibi, toksik liderlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuş (F: 119.755; $p<0,001$), bu bulgular korelasyon analizi değerleri ile de desteklenmiştir.

Tablo 12.27. Toksik Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Örgütsel Sinizm	,614	10.943	,000
$\Delta R^2=,377$		F= 119.755	

13. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Liderlik, bir topluluğun öngörülen amaçlarına ulaşabilmesi için bireylerin faaliyetlerini etkileyerek onları yönlendiren lider konumundaki kişilerin faaliyetini içeren bir süreçtir. Bireyleri belirli bir amaç için yönlendiren, onları etkileyen ve içerisinde bulunduğu topluluğun kendisini takip etmesini sağlayan kişilerde lider olarak tanımlanır. Liderin göstermiş olduğu örnek davranışları, aldığı kararların olumlu veya olumsuz yansımaları, etkilediği kişi sayısı ve bunların gelecekteki durumu liderin konumunu ve önemini belirler (Koçel, 2015: 677). Günümüzde lider ve liderlik üzerine birçok tanım vardır. Bu kadar fazla tanımın olması, liderlik konusunun günümüzde önemini göstermesinin yanı sıra, çok değişken ve farklı özellikleri içerisinde taşımasından kaynaklanmaktadır (Yalçın, 2016: 1). Liderlik davranışları olumlu veya olumsuz anlamda işletmelere yansımakta bu da işletmenin mevcut ve gelecekteki varlığını etkilemektedir. Liderlik davranışları içerisinde kendisini başkalarına hizmet etmeye adanmış düşüncesini benimsemiş olan hizmetkar liderlik (Spears, 2004: 8), kişiler ile ilişkilerinde uygun davranan ve bu tarz faaliyetleri arttırmayı hedefleyen, iki yönlü iletişim ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan etik liderlik (Brown vd., 2005: 117) ve örgütte çalışanlarda olumsuz sonuçlar doğuran, olumsuz özelliklere sahip toksik liderlik (Reyhanlıoğlu ve Akın 2016: 442) çalışanlarda örgüte yönelik farklı algıların gelişmesine yol açmaktadır.

Üzerinde durulması gereken diğer bir konuda liderlerinde içerisinde yer aldığı organizasyonların davranış şekilleri ve bunların çalışanlar tarafından algılanma şeklidir. Bireylerin bir organizasyona dâhil olması ve ona olan aidiyet duygusu taşıması bunların tutum ve davranışlarında etkili olmaktadır (Koç, 2009: 201). Günümüzde örgütsel olgu yaşamın her yönünde yer almaktadır. Bireyler, örgütlerin birçoğunda çalışan, yönetici müşteri veya vatandaş olarak sürekli bir ilişki halindedir. İnsanlar yaşamlarını sürdürmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak durumundadır. Yani iş bulduğu bir örgütte çalışması gerekmektedir. Örgütte ana unsur insandır. Bir örgütte bulunan bireyler faaliyetlerini bazı anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirirler. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin görevleri örgütsel bütünlemeyi sağlamak, örgütte çalışanları ortak algılar ve paylaşımlar üzerinde bir arada tutmaktır (Satır, 2005: 7). Bu tanımlamalara bağlı olarak günümüzde örgütsel davranış türleri işletme bilimi dünyasında farklı kategorilere ayrılarak incelenmektedir. Bu örgütsel davranış türleri olumlu veya olumsuz anlamda işletmelerde gözlenmekte bu da işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir. Örgütsel davranış türleri içerisinde en basit tanımıyla kişilerin örgütteki adalet sezgisi olarak tanımlanan örgütsel adalet (Greenberg, 1990: 399), bireylerin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık (Morrow, 1983: 486), iş görenin, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ve sözünde duracağına olan inancı olarak tanımlanan örgütsel güven (Demircan ve Ceylan, 2003: 139) ve bireyin çalıştığı örgüte karşı taşınmış olduğu negatif tutumlar olarak tanımlanan örgütsel sinizm (Dean vd., 1998: 341) çalışanların örgütü ile ilgili geliştirdiği düşünceler ürünüdür.

Günümüzde işletmelerde lider konumunda yer alan kişiler farklı davranış ve yönetim şekilleri sergilemektedir. Bu yönetim şekilleri farklı örgütsel davranış türleri üzerinde farklı şekillerde etki edebilmektedir. Bu araştırmada; İstanbul'da faaliyet sürdüren 4 yıldızlı otellerde yönetici ve çalışan konumundaki bireylerin, hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve toksik liderlik gibi değişik liderlik algılarının; bunların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm duygularının oluşumundaki etkileri araştırılmıştır.

Bu amaçla yapılan araştırmada, hizmetkar liderlik ile örgütsel davranış türleri arasında yapılan korelasyon analizinde, hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileyen liderlerin yer aldığı işletmelerde bireylerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılığa ve örgütsel güvene olan algılarının daha olumlu yönde geliştiği söylenebilir. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel sinizm ile yüksek düzeydeki negatif yönlü ilişkisi değerlendirildiğinde, hizmetkâr lider tutum ve davranışlarının, örgütte çalışan kişilerin sinik davranışlar sergilemesini önleyici yönde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yapılan regresyon analizinde bağımsız değişken olan hizmetkar liderliğin, bağımlı değişken olan örgütsel adaleti %50.2, örgütsel bağlılığı %40.3 ve örgütsel güveni %54.3 oranında açıklama gücüne sahip olduğu, bu bulgulara göre örgüt çalışanlarında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algısının oluşumunda hizmetkar liderliğin önemli düzeyde etkili olduğu söylenebilir. Hizmetkar liderliğin, örgütsel sinizmi %39.3 oranında açıklama gücüne sahip olduğu, bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel sinizm algısı oluşumunu engellemede hizmetkar liderlik sergileyen bireylerin etkili olduğu ifade edilebilir.

Etik liderlik ile örgütsel davranış türleri arasında yapılan korelasyon analizinde, etik liderlik ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, etik lider davranışlarına sahip liderlerin bulunduğu organizasyonlarda çalışan kişilerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılığa ve örgütsel güvene olan algılarının daha olumlu yönde geliştiği söylenebilir. Etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Etik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki yüksek düzeydeki negatif yönlü bu ilişki değerlendirildiğinde, çalışanların etik liderlik algılarının, sinik tutum ve davranış oluşumunda önleyici yönde etkili olduğu ifade edilebilir. Yapılan regresyon analizinde bağımsız değişken olan etik liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel adaleti %48.6, örgütsel bağlılığı %42.9 ve örgütsel güveni %55.6 oranında açıklama gücüne sahip olduğu, bu verilere göre örgüt çalışanlarında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algısının oluşumunda etik liderliğin önemli düzeyde etkili olduğu söylenebilir. Etik liderlik, örgütsel sinizmi %34.9 oranında açıklama gücüne sahip olup, bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel sinizm algısı oluşumunu önlemede etik liderlik sergileyen bireylerin etkili olduğu ifade edilebilir.

Toksik liderlik ile örgütsel davranış türleri arasında yapılan korelasyon analizinde, toksik liderlik ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, toksik lider davranışlarına sahip liderlerin bulunduğu organizasyonlarda çalışan kişilerde örgütsel adalet, örgütsel bağlılığa ve örgütsel güvene yönelik algılarının olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir. Toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Gözlemlenen bu bulguya göre, toksik lidere sahip organizasyonlarda çalışan bireylerin örgütsel sinizm duygularının artmasına paralel olarak sinik davranışlarda bir artış olacağı ifade edilebilir. Yapılan regresyon analizinde bağımsız değişken olan toksik liderlik, bağımlı değişken olan örgütsel adaletin %27.3, örgütsel bağlılığın %28.6 ve örgütsel güvenin %42.2 oranında azalmasını açıklama gücüne sahip olduğu, bu bulguya göre örgüt çalışanlarında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algılarının azalmasında toksik liderlik sergileyen bireylerin etkili olduğu söylenebilir. Toksik liderlik, örgütsel sinizm algısı oluşumunu %37.7 oranında açıklama gücüne sahip

olduğundan, örgüt çalışanlarında örgütsel sinizm algısı oluşumunda toksik liderlik sergileyen bireylerin etkili olduğu söylenebilir.

İstanbul'da faaliyet gösteren 4 yıldızlı otellerde çalışanların çoğunlukla erkek, genç ve bekâr bireylerden oluştuğu, lise ve lisans mezunlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu ve işletmedeki çalışma sürelerinin genellikle 1-5 yıl arasında olduğu görülmüştür.

Katılımcıların, hizmetkâr liderliğin tüm alt boyutlarında yer alan önermelere çoğunlukla kararsızına yakın ve olumlu bir düşünce yönünde, etik liderlikte yer alan önermelere çoğunlukla katıldıkları ve olumlu bir düşünce yönünde görüş bildirmelerine karşın, toksik liderliğin tüm alt boyutlarında yer alan önermelere çoğunlukla katılmadıkları ve olumsuz bir düşünce yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında yer alan önermelere çoğunlukla katıldıkları ve örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında yer alan önermelere çoğunlukla kararsızına yakın ve olumlu bir düşünce yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Katılımcıların örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarında yer alan önermelere vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde, çoğunlukla önermelere katılmadıkları ve olumsuz bir düşünce yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

İstanbul'da 4 yıldızlı otellerde çalışanlar kurumlarında çalışan lider konumundaki kişiler için olumlu liderlik tipleri olarak tanımlanan hizmetkâr liderlik ve etik liderlik önermelerine genellikle olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Toksik lider davranışlarına yönelik olarak ise olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu verilerden otel çalışanları arasında lider konumunda olan kişilerin genellikle olumlu lider davranışları gösterdikleri, olumsuz lider davranışı gösteren liderlerin ise çok az oranlarda olduğu sonucu çıkarılabilir. Olumlu lider davranışlarının ağırlıklı olarak görülmesine bağlı olarak çalışanların örgütlerinin uygulamalarında kendilerine adaletli davrandığı algısının oluştuğu ve bu veriler doğrultusunda örgütlerine olan bağlılık ve güven duygularının yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca bu olumlu bulgular ile uyumlu bir şekilde olumsuz örgütsel davranış türü olarak tanımlanan örgütsel sinizm düşüncesinin çalışanlar tarafından fazla kabul görmediği elde edilen bulgular olarak görülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, işletmelerdeki lider tiplerinin bireylerin örgüte yönelik algıları üzerinde önemli düzeylerde etkili olduğunu göstermiştir. Bu nedenle olumlu lider davranış türleri olan hizmetkâr ve etik lider davranışlarına sahip bireylerin kurumlarda yaygınlaştırılması, olumsuz lider tipi olan toksik lider davranışlarının azaltılması bu araştırmanın çıkarımı olarak öngörülmüştür.

KAYNAKLAR

- ABRAHAM, R., 2000. "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", Genetic, Social and General Psychology Monographs, 26(3), ss. 269-292.
- ACAR, A., KORKMAZ, E.V. ve ÖZGÜL, D., 2018. "Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmetkar Liderler ve Örgütsel Güven, Konya-Beyşehir Örneği", Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi, 39, ss. 151-159.
- ACARAY, A. ve YILDIRIM, S., 2017. "The Impact of Personality Traits on Organizational Cynicism in The Education Sector", World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 13(1), ss. 65-76.
- ADAMS, J.S., 1965. "Inequity in Social Exchange", in L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, New York, Academic, 2, ss. 267-299.
- AKDOĞAN, A. ve DEMİRTAŞ, Ö., 2014. "Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü", AKÜ, İİBF Dergisi, 16(1), ss. 107-123.
- AKGÜNDÜZ, Y. ve TÜZEL, T., 2014. "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(3), ss. 1-18.
- AKKER, L.V.D., HERES, L., LASTHUIZEN, K. ve SIX, F., 2009. "Ethical Leadership And Trust: It's All About Meeting Expectations", International Journal of Leadership Studies, 5(2), ss. 102-122.
- AKKOÇ, İ., ÇALIŞKAN, A. ve TURUNÇ, Ö., 2012. "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rollü", Yönetim ve Ekonomi, 19(1), ss. 105-135.
- AKMAN, V., HANOĞLU, M. ve KIZIL, C., 2015. "Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(52), ss.130-145.
- AKSOY, C. ve ÖZKAN, F., 2016. "İş Yaşamında Söz, Eylem ve Davranışlardaki Tutarlılığın Karşılığı: Örgütsel Güven", International Journal of Innovative Strategical Social Research, 1(1), ss. 33-42.
- AKYURT, N., ALPARSLAN, A.M. ve OKTAR, Ö., 2015. "Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6(13), ss. 50-61.
- AKYÜZ, B., 2012. "Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- AKYÜZ, B. ve EREN, M.Ş., 2013. "Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, (8:2), ss.191-205.
- AKYÜZ, İ. ve YURDUSEVEN, N.O., 2016. "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 16, ss. 61-76.
- ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P., 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", Journal of Occupational Psychology, 63, ss. 1-18.
- ALTINÖZ, M., ÇÖP, S. ve SİĞİNDİ, T., 2011. "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss. 285-315.

- ALTINÖZ, M., ÇÖP, S. ve SİĞİNDİ, T., 2011. “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss. 285-315.
- ANDERSON, D.M. ve SHINEW, K.J., 2003. “Gender Equity in The Context of Organizational Justice: A Closer Look at A Reoccurring Issue in The Field”, Journal of Leisure Lievarcit, 35(2), ss. 228-247.
- ARMITAGE, A., 2015. “The Dark Side: The Poetics of Toxic Leadership”, Advances in Developing Human Resources, 17(3), ss. 376-390.
- ARSLAN, D.T. ve ESATOĞLU, A.E., 2017. “Hastane İdari Personelinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(2), ss. 315-352.
- ASLAN, Ş. ve ÖZATA, M., 2011. “Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Araştırması”, Yönetim ve Ekonomi, 18(1), ss. 139-154.
- ASUNAKUTLU, T., 2002. “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1), ss. 1-13.
- ATEŞ, M.F., 2015. “Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla, ss. 647-655.
- AVOLIO, B.J. ve LOCKE, E.E., 2002. “Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation Altruism Versus Egoism”, The Leadership Quarterly, 13, ss. 169–191.
- AYAN, A., 2015. “Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(3), ss. 117-141.
- AYANA, Ç., 2016. “Duygusal Zekâ ve Duygusal Emegın Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AYDEN, C. ve ÖZKAN, Ö., 2014. “Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi; Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Çalışma”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24(2), ss. 151-167.
- AYKANAT, Z. ve YILDIRIM, A., 2012. “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22 (2), ss. 260-274.
- BAĞCI, Z., 2013. “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(19), ss. 163-184.
- BAKAN, İ., 2007. “Liderlik Yönetimi: Dünü, Bugünü ve Yarını, Yönetimde Seçme Konular”, (Ed.) A. Çelik, İ.Bakan ve M. Taşlıyan, ss. 104-157.
- BAKAN İ., 2008. “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki”, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(14), ss. 13-40.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T., 2010. “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), ss. 73-84.
- BAKAN, İ., 2011. “Örgütsel Bağlılık”, Gazi Kitapevi Tic. Ltd. Şti. Ankara, 343s.

- BAKAN, İ. ve DOĞAN, İ.F., 2012. "Hizmetkâr Liderlik", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), ss. 1-12.
- BAKAN, İ. ve DOĞAN, İ.F., 2013. "Liderlik", Gazi Kitap Evi Tic. Ltd. Şti, Ankara, 415s.
- BAKAN, İ., ERŞAHAN, B., BÜYÜKBEŞE, T., DOĞAN, İ.F. ve KEFE, İ., 2015. "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", International Journal of Economic and Administrative Studies, 14, ss. 201-222.
- BALAY, R., KAYA, A. ve GEÇDOĞAN YILMAZ, R., 2014. "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki", Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(19), ss.229-249.
- BAŞ, G., 2010. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki", Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, 1(2), ss. 17-36.
- BAŞAR, U., SİĞRİ, Ü. ve BASIM, N., 2016. "İş Yerinde Karanlık Liderlik", İnsan ve Yaşam Dergisi, 3(2), ss. 65-76.
- BAŞAR, U. ve SİĞRİ, Ü., 2016. "İşyerinde Liderliğin Karanlık Yüzü", 24. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, ss. 162-171.
- BAYTOK, A., 2006. "Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü", Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- BAYTOK, A. ve ERGEN, F.D., 2013. "Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(4), ss. 105-132.
- BEKTAŞ, M. ve ERKAL, P., 2015. "Toxicity Behaviours in Organizations: Study of Reliability and Validity of Toxic Emotional Experiences Scale", Research Journal of Business and Management, 2(4), ss. 519-529
- BEKTAŞ, C., 2016. "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7), ss. 43-53.
- BELLO, S.M., 2012. "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance", International Journal of Business And Social Science, 3(11), ss. 228-236.
- BELL, R.M., 2017. "The Dysfunction Junction: The Impact of Toxic Leadership on Follower Effectiveness", Doktora Tezi, Regent University School of Business, Virginia, ABD.
- BERBER, A., 2010. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- BİNGÖL, D., 1990. "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler", Erzurum Atatürk Üniversitesi Yayınları no: 676, 314s.
- BLUMEN, J.L., 2005. "The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches", Ivey Business Journal, ss. 1-8.
- BLUMEN, J.L., 2011. "Toxic Leadership: A Rejoinder", Representation, 47(3), ss. 331-342.
- BOLAT, T. ve SEYMEN, O.A., 2003. "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(9), ss. 59-85.

- BOMMER, W.H., JOHNSON, J.L., RICH, G.A., PODSAKOFF, P.M. ve MACKENZIE, S.B., 1995. "On The Interchange Ability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 48, ss. 587-605.
- BOS, K.V.D., VERMONT, R., HENK A.M. ve WILKE, H.A.M., 1997. "Procedural and Distributive Justice: What Is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next", *Journal of Personal Psychology*, 72(1), ss. 95-104.
- BOYER, D.P., 2012. "A Study of The Relationship Between The Servant Leader Principal on School Culture and Student Achievement in The Lower Kuskokwim School District" Doktora Tezi, Grand Canyon University Phoenix, Arizona, ABD.
- BRANDES, P., DHARWADKAR, R. ve DEAN, J.W., 1999. "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes", *Eastern Academy of Management Proceedings*, 1-33.
- BROWN, M.E., TREVINO, L.K. ve HARRISON, D.A., 2005. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97, ss. 117- 134.
- BROWN, M.E. ve TREVINO, L.K., 2006. "Ethical Leadership: A Review and Future Direction's", *The Leadership Quarterly*, 17, ss. 595-616.
- BRYMAN, A., 1992. "Charisma and Leadership in Organizations", *Organization Studies*, London, 224s.
- BUCHANAN, B., 1974. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(4), ss. 533-546.
- BULUÇ, B., 2009. "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), ss. 5-34.
- CANDAN, H., 2013. "Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), ss. 181-194.
- CARTER, M.Z., ARMENAKIS, A.A., FEILD, H.S. ve MOSSHOLDER, K.W., 2013. "Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change", *Journal of Organizational Behavior*, 34, ss. 942-958.
- CEMALOĞLU, N. ve KILINÇ, A.Ç., 2012. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki", *Eğitim ve Bilim*, 37(165), ss. 137-151.
- CERİT, Y., 2010. "The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey", *Int. J. Leadership in Education*, 13(3), ss. 301-317.
- CHAN, C.C.A., MCBEY, K. ve SCOOT-LADD, B., 2011. "Ethical Leadership in Modern Employment Relationships: Lessons From St. Benedict", *Journal of Business Ethics*, 100, ss. 221-228.
- CHEN, Z.X. ve FRANCESCO, A.M., 2001. "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, 62, ss. 490-510.
- CHEUNG, M.F.Y., 2013. "The Mediating Role of Perceived Organizational Support in The Effects of Interpersonal and Informational Justice on Organizational Citizenship Behaviours", *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), ss. 551-572.

- COHEN CHARASH, Y. ve SPECTOR, P.E., 2001. "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86(2), ss. 278-321.
- COLQUITT, J.A., 2001. "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), ss. 386-400.
- CONWAY, N. ve COYLE-SHAPIO, J.A.M., 2012. "The Reciprocal Relationship Between Psychological Contract Fulfilment and Employee Performance and The Moderating Role of Perceived Organizational Support And Tenure", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, ss. 277-299.
- COOK, J. ve WALL, T., 1980. "New Work Attitude Measures of Trust Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, ss. 39-52.
- CROPANZANO, A.R., BYRNE, Z.S., BOBOCEL, D.R. ve RUPP, D.E., 2001. "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behaviour*, 58, ss. 164-209.
- CUMMINGS, L.L. ve BROMILEY, P., 1996. "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation," in (Eds.) R.M. Kramer and T.R. Tyler, *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, ss. 302-330.
- ÇAĞ, A., 2011. "Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- ÇELEBİ, N., GÜNER, H. ve YILDIZ, V., 2015. "Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), ss. 249-268.
- ÇETİN, F., BASIM, N. ve KARATAŞ, M., 2011. "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü", *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), ss. 71-85.
- ÇOKLAR, A.N., 2012. "ICT Ethical Leadership Scale: A Study of Reliability and Validity on Turkish Pre-Service Teachers", *International Journal Human Sciences*, 9(1), ss. 82-101.
- ÇÖL, G. ve GÜL, H., 2005. "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), ss. 291-306.
- ÇÖL, G., 2008. "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), ss. 35-46.
- DAL, L., 2014. "Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- DAL, L. ve ÇORBACIOĞLU, S., 2014. "Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), ss. 287-310.
- DE HOOGH, A.H.B. ve DEN HARTOG, D.N., 2008. "Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study", *The Leadership Quarterly*, 19, ss. 297-311.
- DEAN, Jr.J.W., BRANDES, P. ve DHARWADKAR, R., 1998. "Organizational Cynicism", *The Academy of Management Review*, 2(23), ss. 341-352.

- DEMİRCAN, N. ve CEYLAN, A., 2003. "Örgütsel Güven Kavramı: Nedeni ve Sonuçları", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2), ss. 139-150.
- DENNIS, R.S., 2004. "Servant Leadership Theory: Development of The Servant Leadership Assessment Instrument", Doctoral Dissertation, Regent University, ABD.
- DİNÇER, M.K. ve BİTİRİM, S., 2007. "Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 28, ss. 61-72.
- DOBBS, J.M. ve DO, J.J., 2018. "The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates", Armed Forces & Society, 1-24.
- DOĞAN, H., 2002. "İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", Ege Akademik Bakış, 2(2), ss. 71-78.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S., 2007. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, ss. 37-61.
- DOĞAN, S. ve UĞURLU, C.T., 2014. "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki", GEFAD / GUJGEF 34(3), ss. 489-516.
- DOLEN, W.V. ve LEMMINK, K.R.J., 2004. "An Empirical Assessment of The Influence of Customer Emotions and Contact Employee Performance on Encounter and Relationship Satisfaction", Journal of Business Research, 57, ss. 437-444.
- DOTY, J. ve FENLASON, J., 2013. "Narcissism and Toxic Leaders", Military Review, ss. 55-56.
- DURNA, U. ve EREN, V., 2005. "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), ss. 210-219.
- EATON, J.M.A. ve STRUTHERS, C.W., 2002. "Using the Internet for Organizational Research: A Study of Cynicism in the Workplace", Cyberpsychology and Behavior, 5(4), ss. 305-313.
- EFEÖĞLU, E. ve İPLİK, E., 2011. "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3), ss. 343-360.
- EFEÖĞLU, İ. ve ÖZGEN, H., 2007. "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), ss. 237-254.
- ERBEN, G.S. ve GUNESER, A.B., 2008. "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics", Journal of Business Ethics, 82, ss. 955-968.
- ERDEM, B., 2004. "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 6(1), ss. 35-53.
- ERICKSON, A., SHAW, B., MURRAY, J. ve BRANCH, S., 2015. "Destructive Leadership: Causes, Consequences and Countermeasures", Organ Dyn, <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003> (Erişim Tarihi: 30.11.2017).
- EROĞLU, Ş.G., 2014. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri", Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi, 1(1), ss. 53-66.

- EROĞLUER, K. ve YILMAZ, Ö., 2015. "Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi", *Journal of Business Research Türk*, 7(1), ss. 280-308.
- ESİN, F., 2013. "Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin İş Gören Performansına Etkisi: Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- EZİCİ, E., 2015. "İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları", 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 106-121, Bodrum.
- FOLGER, R. ve KONOVSKEY, M.A., 1989. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *The Academy of Management Journal*, 32(1), ss. 115-130.
- FORTIN, M., 2008. "Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links with Morality", *International Journal of Management Reviews*, 10(2), ss. 93-126.
- GEYLANİ, A., 2013. "Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu", *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), ss. 1-23.
- GOH, S.K. ve LOW, B.Z.L., 2014. "The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders", *International Journal of Business and Management*, 9(1), ss.17-25.
- GREENBERG, J., 1990. "Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow", *Journal of Management*, 16, ss. 399-432.
- GREENBERG, J., 1993. "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", in (Ed.) R. Cropanzano, *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, ss. 79-103.
- GÜÇEL, C., TOKMAK, İ. ve TURGUT, H., 2012. "The Relationship of The Ethical Leadership Among The Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction: Case Study of A University", *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), ss. 101-110.
- GÜÇLÜ, N., KALKAN, F. ve DAĞLI, E., 2017. "Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", *GEFAD / GUJGEF*, 37(1), ss. 177-192.
- GÜL, H. ve İNCE, M., 2014. "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), ss.127-150.
- GÜNAYDIN, S.C., ÜRÜ SANI, F.O., ATAN TARLACI, Ö. ve YOZGAT, U., 2016. "Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Mesleki Gelişme ve Araştırmalar Dergisi*, 16(1), ss. 15-23.
- GÜNDÜZ, Y. ve DEDEKORKUT, S.E., 2014. "Yıkıcı Liderlik", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), ss. 95-104.
- GÜNEŞ, İ., 2017. "Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: İstanbul Bahçelievler Örneği", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HADADIAN, Z. ve ZAREI, J., 2016. "Relationship Between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers", *Studies in Business And Economics*, 11(3), ss. 84-89.

- HARRIS, K.C., KACMAR, K.M. ve ZIVNUSKA, S.Z., 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, ss. 252-263.
- HARTLINE, M. D. ve JONES, K.C., 1996. "Employee Performance Cues in A Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions", *J. Busn. Res.*, 35, ss. 207-215.
- HASSAN, S. ve WRIGHT, B. E., 2014. "Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems", *Public Administration Review*, 74(3), ss. 333-343.
- HITCHCOCK, M.J., 2015. "The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviours Among San Diego Nonprofit Paid Staff", Doktora Tezi, University of San Diego, ABD.
- HUBBELL, A.P. ve CHORY-ASSAD, R.M., 2005. "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust", *Communication Studies*, 56(1), ss. 47-70.
- HUFF, L. ve KELLEY, L., 2003. "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*, 14(1), ss. 81-90.
- İBİCİOĞLU, H., 2000. "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), ss. 13-22.
- İBİCİOĞLU, H., ÖZMEN, H.İ. ve TAŞ, S., 2009. "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), ss.1-23.
- İÇERLİ, L., 2010. "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), ss. 67-92.
- İNCE, C. ve GÜRİPEK, E., 2016. "Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkileri Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), ss. 165-188.
- İNCE, F., 2018. "Toxic Leadership as A Predictor of Perceived Organizational Cynicism", *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2), ss. 24343-24349.
- İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü Raporu, 2017. "İstanbul Turizm İstatistikleri Aralık Raporu", 23s.
- İŞCAN, Ö.F. ve TİMUROĞLU, M.K., 2007. "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), ss. 119-135.
- İŞCAN, Ö.F. ve SAYIN, U., 2010. "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), ss. 195-216.
- İZGÜDEN, D., EROYMAK, S. ve ERDEM, R., 2016. "Leadership to Be Toxic Behavior in Health Institutions: Example of A University Hospital", *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- JAROS, S., 2007. "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues", *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), ss. 7-25.
- JEFFRIES, F.L. ve REED, R., 2000. "Trust And Adaptation in Relational Contracting", *The Academy of Management Review*, 25(4), ss. 873-882.

- JIANG, K., LEPAK, D.P., HAN, K., HONG, Y., KIM, A. ve WINKLER, A.L., 2012. "Clarifying The Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance", *Human Resource Management Review*, 22, ss. 73-85.
- 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 Behaviour*, 24(5), ss. 627-647.
- JOHNSON, R.E., SELENTA, C. ve LORD, R.G., 2006. "When Organizational Justice And The Self-Concept Meet: Consequences for The Organization and Its Members", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 99, ss. 175-201.
- JOSEPH, E.E. ve WINSTON, B.E., 2005. "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), ss. 6-22.
- KAHYA, C., 2013. "Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi", *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2(3), ss. 34-46.
- KANTABUTRA, S. ve AVERY, G. C., 2010. "The Power of Vision: Statements That Resonate", *Journal of Business Strategy*, 31(1), ss. 37-45.
- KARACAOĞLU, K. ve İNCE, F., 2012. "Brandes, Dharwadkar ve Dean' in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği", *Business and Economics Research Journal*, 3(3), ss.77-92.
- KARACAOĞLU, K. ve İNCE, F., 2013. "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), ss. 181-202.
- KARAHAN, A., 2008. "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), ss. 145-162.
- KARCIOĞLU, M.S. ve NAKTİYOK, A., 2015. "Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma", *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 17(1), ss.19-34.
- KILIÇ ÖZKAYNAR, G., 2017. "Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarında Kamu Çalışanlarının Tercihi", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), ss. 157-180.
- KIM, H.S., 2009. "Examining The Role of Informational Justice in The Wake of Downsizing from An Organizational Relationship Management Perspective", *Journal of Business Ethics*, 88, ss. 297-312.
- KIMA, W.G. ve BRYMER, R.A., 2011. "The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance", *International Journal of Hospitality Management*, 30, ss. 1020-1026.
- KIRBAÇ, M., 2013. "Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik", *Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya*.
- KOÇ, H., 2009. "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), ss. 200-211.
- KOÇEL, T., 2015 "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım A.Ş., 16. Baskı, İstanbul, 855s.
- KÖKSAL, O., 2011. "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), ss. 101-122.

- KUTANİS, R.Ö. ve ÇETİNEL, E., 2010. "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26, ss. 186-195.
- LAUB, J.A., 1999. "Assessing The Servant Organization Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument", Doktora Tezi, A Dissertation Submitted to The Graduate Faculty at Florida Atlantic University in Partial Fulfilment of The Requirements For The Degree, ABD.
- LI, C.F., GE, J.J., MENG, Y. ve TIAN, Y.Z., 2013, "The Effect and Mediating Mechanism of Organizational Injustice on Destructive Leadership: Empirical Research in China", 20. Int. Conference in Management Science & Engineering, 539-546, China.
- LIN, C.P., 2010. "Modelling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory", Journal of Business Ethics, 94(4), ss. 517-531.
- LUTHANS, F., NORMAN, S.M., AVOLIO, B.J. ve AVEY, J.B., 2008. "The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate Employee Performance Relationship", Journal of Organizational Behavior, 29, ss. 219-238.
- MAYER, D.M., AQUINO, K., GREENBAUM, R.L. ve KUENZI, M., 2012. "Who Displays Ethical Leadership, and why does it Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership", Academy of Management Journal, 55(1), ss. 151-171.
- MAYER, D.M., BARDES, M. ve PICCOLO, R.F., 2008. "Do Servant-Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective", European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(2), ss. 180-197.
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H. ve SCHOORMAN, F.D., 1995. "An Integrative Model of Organizational Trust", The Academy of Management Review, 20(3), ss. 709-734.
- MCALLISTER, D.J., 1995. "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", The Academy of Management Journal, 38(1), ss. 24-59.
- MEHTA, S. ve MAHESHWARI, G.C., 2014. "Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail", International Journal of Management, 5(10), ss. 18-24.
- METE, Y.A., 2013. "Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education", Procedia-Social and Behavioural Sciences, 89, ss. 476-483.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J., 1984. "Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", Journal of Applied Psychology, 69, ss. 372-378.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J., 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1(1), ss. 61-89.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. ve SMITH, C.A., 1993. "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, 78(4), ss. 538-551.
- MEYER, J.P. ve HERSCOVİTCH, L., 2001. "Commitment in The Workplace Toward A General Model", Human Resource Management Review, 11, ss. 299-326.

- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. ve TOPOLNYTSKY, L., 2002. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behaviour*, 61, ss. 20-52.
- MIAO, Q., NEWMAN, A., SCHWARZ, G ve XU, L., 2014. "Servant Leadership, Trust, and The Organizational Commitment of Public Sector Employees in China", *Public Administration*, 92(3), ss.727-743.
- MOON, H., KAMDAR, D., MAYER, D. M. ve TAKEUCHI, R., 2008. "Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centred Antecedents to Innovative Citizenship Behaviours within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 93(1), ss. 84-94.
- MORRIS, J.A., BROTHERRIDGE, C.M. ve URBANSKI, J.C., 2005. "Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility", *Human Relations*, 58(10), ss. 1323-1350.
- MORROW, J.L., HANSEN, JR.M.H. ve PEARSON, A.W., 2004. "The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust within Cooperative Organizations", *Journal of Managerial Issues*, 16(1), ss. 48-64.
- MORROW, P., 1983. "Concept Redundancy in Organizational Research, The Case of Work Commitment", *Journal of Occupational Behaviour*, 34, ss. 40-56.
- MOWDAY, R.T., 1998. "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 8(4), ss. 387-401.
- NAUS, A.J.A.M., 2007. "Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization", Maastricht University, Maastricht. 144s.
- NAUS, F., ITERSON, A.V. ve ROE, R., 2007. "Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in The Workplace", *Human Relations*, 60(5), ss. 683-718.
- NETEMEYER, R.G., MAXHAM, J.G. ve PULLIG, C., 2005. "Conflicts in The Work-Family Interface: Links to Job Stress, Customer Service Employee performance, and Customer Purchase Intent", *Journal of Marketing*, 69(2), ss. 130-143.
- NOWAKOWSKI, J.M. ve CONLON, D.E., 2005. "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", *International Journal of Conflict Management*, 16(1), ss. 4-29.
- OKÇU, V., ŞAHİN, H.M. ve ŞAHİN, E., 2015. "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi", *International Journal of Science Culture and Sport*, Special Issue 4, ss. 298-313.
- ONAY ÖZKAYA, M., DEVECİ KOCAKOÇ, İ. ve KARA, E., 2006. "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), ss. 77-96.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., 2003. "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, ss. 77-96.
- ÖZKAN H., 2011. "Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri", *Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon*.
- ÖZKESKİN, E., 2013. "Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı", *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), ss. 25-46.

- ÖZLER, D.E., ATALAY, C.G. ve ŞAHİN, M.D., 2010. "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), ss. 47-57.
- ÖZUTKU, H., AĞCA, V. ve CEVRİOĞLU, E., 2008. "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki ilişki: Ampirik Bir İnceleme", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), ss.193-210.
- PETTERSON, K., 2003. "Servant Leadership: A Theoretical Model", http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/patterson_servant_leadership.pdf. Published by the School of Leadership Studies, Regent University (Erişim Tarihi: 18.10.20017), ss. 1-10.
- PETTERSON, S.J., LUTHANS, F., AVOLIO, B.J., WALUMBWA, F.O. ve ZHANG, Z., 2011. "Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modelling Approach", *Personnel Psychology*, 64, ss. 427-450.
- PFEFFER, J. ve LANGTON, N., 1993. "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, 38, ss. 382-407.
- PIRSON, M. ve MALHOTRA, D., 2011. "Foundations of Organizational Trust: What Matters to Different Stakeholders?", *Organization Science*, 22(4), ss.1087-1104.
- POLAT, S. ve CELEP, S., 2008. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, ss. 307-331.
- POLAT, M. ve ARABACI, İ.B., 2014. "Eğitimde Açık Liderlik ve Sosyal Ağlar", *Journal of World of Turks (ZFWT)*, 6(1), ss. 257-275.
- POLAT, M. ve MEYDAN, C.H., 2010. "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- QIAN, Y. ve DANIELS, T.D., 2008. "A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change", *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), ss. 319-332.
- REICHERS, A.E., JOHN, P., WANOUS, J.P. ve AUSTIN, J.T., 1997. "Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change", *The Academy of Management Executive*, 11(1), ss. 48-59.
- REILLY, C.O. ve CHATMAN, J., 1986. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ss. 492-499.
- RESICK, C.J., HANGES, P.J., DICKSON, M.W. ve MITCHELSON, J.K., 2006. "A Cross-Cultural Examination of The Endorsement of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 63, ss. 345-359.
- REYHANLIOĞLU, M. ve AKIN, Ö., 2016. "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), ss. 442-459.
- REZAEI, M., SALEHI, D., SHAFIEI, M. ve SABET, S., 2012. "Servant Leadership and Organizational Trust: The Mediating Effect of The Leader Trust and Organizational Communication", *Emerging Markets Journal*, 2, ss. 70-78.

- RINDFLEISCH, A., 2000. "Organizational Trust and Inter Firm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances", *Marketing Letters*, 11(1), ss. 81-95.
- ROBERTS, G.E., 2003. "Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works", *Public Personnel Management*, 32(1), ss. 89-98.
- ROCH, S.G. ve SHANOCK, L.R., 2006. "Organizational Justice in An Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions", *Journal of Management*, 32(2), ss. 299-322.
- RODWELL, J.J., KIENZLE, R. ve SHADUR, M.A., 1998. "The Relationships Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communication", *Human Resource Management*, 37(3), ss. 277-293.
- RUSSELL, R.F., 2001. "The Role of Values in Servant Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), ss. 76-83.
- RUYTER, K., WETZELS, M. ve FEINBERG, R., 2001. "Role Stress in Call Center: Its Effects on Employee Performance and Satisfaction", *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), ss. 23-35.
- SANDAGE, S.J. ve WIENS, T.W., 2001. "Contextualizing Models of Humility and Forgiveness: A Reply to Gassin", *Journal of Psychology And Theology*, 29, ss. 201-211.
- SAUNDERS, M.N.K. ve THORNHILL, A., 2003. "Organisational Justice, Trust and The Management of Change An Exploration", *Personnel Review*, 32(3), ss. 360-375.
- SAYLI, H. ve BAYTOK, A., 2014. "Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler", Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, 1. Basım, Ankara, 262s.
- SCHMIDT, A., 2008. "Development and Validation of The Toxic Leadership Scale", Master of Science, The Faculty of The Graduate School of The University of Maryland, College Park, ABD.
- SCHMIDT, A., 2014. "An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and The Impact of Military Deployment, Dissertation", Doktora Tezi, The Faculty of The Graduate School of The University of Maryland, College Park, ABD.
- SCHMIDT, A., 2015. "What is Toxic Leadership?", <https://www.linkedin.com/pulse/what-toxic-leadership-andrew-schmidt-phd> (Erişim Tarihi: 13.11.2017).
- SCHOORMAN, F.D., MAYER, R.C. ve DAVIS, J.H., 2007. "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *The Academy of Management Review*, 32(2), ss. 344-354.
- SELVİTOPU, A. ve ŞAHİN, H., 2013. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), ss. 171-189.
- SENDJAYA, S. ve PEKERTİ, A., 2010. "Servant Leadership As Antecedent of Trust in Organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), ss. 643-663.
- SEPPANEN, R., BLOMQVIST, K. ve SUNDQVIST, S., 2007. "Measuring Inter-Organizational Trust-A Critical Review of The Empirical Research in 1990–2003", *Industrial Marketing Management*, 36, ss. 249-265.
- SKARLICKI, J.D.P. ve FOLGER, R., 1997. "Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional", *Journal of Applied Psychology*, 82(3), ss. 434-443.

- SPEARS, L.C., 2004. "Practicing Servant Leadership", *Leader to Leader*, 34, ss. 7-11.
- STONE, A.G., RUSSELL, R.G. ve PATTERSON, K., 2004. "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), ss. 349-361.
- SULIMAN, A.M.T., 2001. "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context", *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), ss. 1049-1061.
- SUN, P.Y.T., 2013. "The Servant Identity: Influences on The Cognition and Behaviour of Servant Leaders", *The Leadership Quarterly*, 24, ss. 544-557.
- SUR, Ö. 2010. "Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Arasında Bir Alan Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- TAN, Ç., 2006. "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları", Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- TAŞKIN, F. ve DİLEK, R., 2010. "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), ss. 37-46.
- TAŞLIYAN, M., HIRLAK, B., ÇİTÇİ, E. ve FİDAN, E., 2016. "Etik Liderliğin Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi", *Asos Congress, Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*, Elazığ, ss. 2541-2562.
- TAVAKOL, M. ve DENNICK, R., 2011. "Making Sense of Cronbach's Alpha", *International Journal of Medical Education*, 2, ss. 53-55.
- TAYLOR, T., MARTIN, B.N., HUTCHINSON, S. ve JINKS, M., 2007. "Examination of Leadership Practices of Principals Identified As Servant Leaders", *Int. J. Leadership in Education*, 10(4), ss. 401-409.
- TENGİLİMOĞLU, D., 2005. "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), ss.1-16.
- TEPPER, B. J., 2000. "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43, ss. 178-190.
- TEYFUR, M., BEYTEKİN, O.F. ve YALÇINKAYA, M., 2013. "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İli Örneği)", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, ss. 84-106.
- THAKORE, D., 2013. "Servant Leadership", *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 7, ss. 23-32.
- THOMAS, S.L. ve BRETZ, R.D., 1994. "Research and Practice in Performance Appraisal: Evaluating Employee Performance in America's Largest Companies", *Sam Advanced Management Journal*, 4, ss. 28-34.
- TORUN, Y. ve ÇETİN, C., 2015. "Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?", *İnsan ve Yaşam Dergisi*, 2(2), ss. 137-146.
- TREMBLAY, M. ve ROUSSEL, P., 2001. "Modelling The Role of Organizational Justice: Effects on Satisfaction and Unionization Propensity of Canadian", *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), ss. 717-737.
- TUTAR, H., 2007. "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), ss. 97-120.

- TUTAR, H. ve ALTINÖZ, M., 2010. "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2), ss. 195-218.
- TÜRKMEN, F., 2016. "Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- TÜRKOZ, T., POLAT, M. ve ÇOŞAR, S., 2013. "Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü", Yönetim ve Ekonomi, 20(2), ss. 285-302.
- UĞURLU, C.T., 2009. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- UĞURLU, C.T. ve ÜSTÜNER, M., 2011. "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41, ss. 434-448.
- UĞURLUOĞLU, Ö., KÖSE, S.D. ve KÖSE, T., 2015. "Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2, ss. 239-262.
- UNUR., K. ve PEKERŞEN, Y., 2017. "İş Stresi ile Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14(1), ss. 108-129.
- UYGUR, A., 2007. "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, ss. 71-85.
- ÜLKER, G., 2008. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(16), ss. 188-208.
- ÜRÜ SANI, F.O., ÇALIŞKAN, S.C., ATAN, Ö. ve YOZGAT, U., 2013. "Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", Ege Akademik Bakış Dergisi, 13(1), ss. 63-82.
- VALENTINE, S., GODKIN, L. ve LUCERO, M., 2002. "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit", Journal of Business Ethics, 41, ss. 349-360.
- VISWESVARAN, C. ve ONES, D.S., 2002. "Examining The Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviours", Journal of Business Ethics, 38(3), ss. 193-203.
- WALUMBWA, F.O. ve HARTNELL, C.A., 2011. "Understanding Transformational Leadership Employee Performance Links: The Role of Relational Identification and Self-Efficacy", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84, ss.153-172.
- WALUBWA, F.O., MAYER, D.M., WANG, P., WANG, H., WORKMAN, K. ve CHRISTENSEN, A.L., 2011. "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification", Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 115, ss. 204-213.
- WIENER, Y., 1982. "Commitment in Organizations: A Normative View", Academy of Management Review, 7(3), ss. 418-428.
- WIS, R.M., 2002. "The Conductor as Servant Leader", Music Educators Journal, ss. 17-23.

- XU, A.J., LOI, R. ve NGO, H.Y., 2016. "Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization", J. Bus. Ethics, 134, ss. 493-504.
- YALÇIN, S., 2016. "Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı", Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YALÇIN, A. ve İPLİK, F.N., 2005. "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2), ss. 395-412.
- YAMAN, A., 2010. "Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik", Denetim Dergisi, 5, ss. 9-16.
- YAVUZ, A. ve BEDÜK, A., 2016. "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 35, ss. 301-313.
- YI, Y., NATARAJAN, R. ve GONG, T., 2011. "Customer Participation and Citizenship Behavioural Influences on Employee Performance, Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention", Journal of Business Research, 64, ss. 87-95.
- YILDIRIM, F., 2007. "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62(1), ss. 254-278.
- YILDIZ, K., 2013. "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), ss. 289-316.
- YILMAZ, E., 2006. "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YILMAZ, E., 2010. "The Analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics", Procedia Social and Behavioural Sciences 2, ss. 3949-3953.
- YILMAZ, C., 2013. "Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- YILMAZ, C. ve CEYLAN, A., 2016. "Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma", Social Science Review, 2(2), ss. 75-90.
- YÜCEL, İ. ve ÇETİNKAYA, B., 2015. "Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(3), ss. 247-271.
- YÜKSEL, H. ve ŞAHİN, S., 2017. "The Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment", European Journal of Education Studies, 3(8), ss. 289-311.
- ZAPATA, C.P., OLSEN, J.E. ve MARTINES, L.L., 2013. "Social Exchange from The Supervisor's Perspective: Employee Trustworthiness as A Predictor of Interpersonal and Informational Justice", Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 121, ss. 1-12.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Yeter Sonay YILMAZ
Doğum Yeri ve Tarihi : Pazarcık- 08. 04. 1989

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : KSÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : KSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

BAKAN, İ., DOĞAN, İ.F. ve YILMAZ, Y.S. 2017. “Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlilik Algısı ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(2), ss. 54-70.

BAKAN, İ., DOĞAN, İ.F. ve YILMAZ, Y.S. 2017. “Sağlık Sektöründe Çalışanların Demografik Özellikler Açısından Toplam Kalite Yönetimi Algıları”, Al-Farabi 1. International Congress on Social Sciences, ss. 190, Gaziantep.

BAKAN, İ., DOĞAN, İ.F. ve YILMAZ, Y.S. 2017. “Etik Liderlik Psikolojik Sözleşme İhlallerini Engelleyebilir mi?”, Asos II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu (International Symposium on Social Sciences), ss. 940, Alanya.

BAKAN, İ., ŞEKKELİ, H.Z. ve YILMAZ, Y.S. 2017. “Lojistik Yeteneğin Rekabetçilik Üzerine Etkisi; Türkiye Geneline Bir Alan Araştırması”, Global Business Research Congress, İstanbul.

DOĞAN, İ.F., BAKAN, İ., YILMAZ, Y.S. ve OĞUZ, M. 2017. “Sağlık Personellerinde Presenteizm Algısının Stres ve Performans Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Asos III. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu (International Symposium on Social Sciences), ss. 368, Kahramanmaraş.

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : T.C. Ziraat Bankası

İletişim

E-Posta Adresi : syilmaz2789@gmail.com
Tel. : 0551 587 5887

EK-1



LİDERLİK ve DAVRANIŞ TÜRLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Bu anket, KSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır. Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. İsmail BAKAN
KSÜ İİBF ÖĞRETİM ÜYESİ
ibakan63@hotmail.com

Y. Sonay YILMAZ
KSÜ SBE Yüksek Lisans Öğrencisi
syilmaz2789@gmail.com

Bu bölüm SİZİN hakkınızda genel soruları içermektedir.

- 1) Cinsiyetiniz : ☐ Erkek ☐ Kadın
- 2) Yaşınız: ☐ 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31- 35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 51 ve üstü
3. Medeni durumu : ☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Diğer
- 4) Eğitim Düzeyiniz?
- ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐ Diğer.....Lütfen Belirtiniz
- 5) Kaç yıldır bu iştesiniz?
- ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 ve üstü
- 6) İşletmenizdeki pozisyonunuz:
- ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey yönetici ☐ Çalışan

Çalıştığınız firmada yaptığınız işte etkili olan ve lider olarak ön plana çıkmış kişi ya da kişileri esas alarak aşağıdaki önermeleri cevaplayınız. Bu firmada lider olarak gördüğüm kişi/kişiler(in). . .

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Hal ve hareketleri kendi amirinin olduğu ortamlarda büyük ölçüde değişir.	1	2	3	4	5
2) Biriminde yapılan hatalar için sorumluluk kabul etmez.	1	2	3	4	5
3) Sadece onun ilerlemesine yardımcı olabilecek kişilere yardım eder.	1	2	3	4	5
4) Kendisine ait olmayan başarılar için kendi başarısınımış gibi övülmekten hoşlanır.	1	2	3	4	5
5) Yalnızca gelecekte kendisine fayda sağlayacak şeylerin en iyisi ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
6) Astları ile alay eder.	1	2	3	4	5
7) Astlarını onların iş tanımlarının dışında şeyler ile sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
8) Astların iş dışındaki durumlarını düşünmez.	1	2	3	4	5
9) İş yerindeki diğer insanlara astları hakkında kötü konuşur.	1	2	3	4	5
10) Astlarını alenen küçümser.	1	2	3	4	5

Çalıştığınız firmada yaptığınız işte etkili olan ve lider olarak ön plana çıkmış kişi ya da kişileri esas alarak aşağıdaki önermeleri cevaplayınız. Bu firmada lider olarak gördüğüm kişi/kişiler(in). . .	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11) Astlarına onların geçmişteki hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır.	1	2	3	4	5
12) Astlarına onların yetersiz olduklarını söyler.	1	2	3	4	5
13) Öfke patlamalarına sahiptir.	1	2	3	4	5
14) O andaki ruh halinin iş yerindeki ortamı etkilemesine izin verir.	1	2	3	4	5
15) Bilinmeyen nedenlerden dolayı astlarına aniden kızabilir.	1	2	3	4	5
16) Ruh halinin ses tonu ve ses seviyesini etkilemesine izin verir.	1	2	3	4	5
17) Onun ulaşılabilirlik derecesi değişkendir.	1	2	3	4	5
18) Ruh halini astları takip etmek zorunda kalır.	1	2	3	4	5
19) Heyecanlandığı zaman astlarının duygularını etkiler.	1	2	3	4	5
20) Kişisel yetki hissine sahiptir.	1	2	3	4	5
21) Birimin geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	1	2	3	4	5
22) Başkalarından daha yetenekli olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
23) Kendisinin olağanüstü bir kişi olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
24) İltifat ve kişisel övgü üzerine heyecanlanır.	1	2	3	4	5
25) Astların görevlerini nasıl tamamladıklarını kontrol eder.	1	2	3	4	5
26) Astların gizliliğini ifşa eder.	1	2	3	4	5
27) Astların hedeflerine yeni yollarla ulaşmasına izin vermez.	1	2	3	4	5
28) Kendi fikirlerine aykırı fikirleri görmezden gelir.	1	2	3	4	5
29) Örgütsel politikalar ve hatta özel koşullar olduğunda, esnek olmaz.	1	2	3	4	5
30) Önemli olsun ya da olmasın birimdeki tüm kararları kendisi verir.	1	2	3	4	5
31) Hizmet etmeyi başkalarına karşı sorumluluk içeren bir görev olarak görür.	1	2	3	4	5
32) Bir insan olarak benimle gerçekten ilgilenir.	1	2	3	4	5
33) Bana sır tutmak konusunda güvenir.	1	2	3	4	5
34) Hizmet konusunda başkalarına ilham verecek bir örnektir.	1	2	3	4	5
35) İyiliğimi bencillikten uzak bir biçimde gözetir.	1	2	3	4	5
36) Liderlik potansiyelimi geliştirmeyi arzu eder.	1	2	3	4	5
37) Yüksek etik standartlarını teşvik edip besleyen bir kültür yaratır.	1	2	3	4	5
38) Kendi başarılarından çok çalışanların başarılarından söz eder.	1	2	3	4	5
39) Beni savunmak amacıyla politik zorluklara, ofis savaşları gibi zorluklara vs. göğüs gerer.	1	2	3	4	5
40) Benden fikir almaya açık olmakla bana güvendiğini gösterir.	1	2	3	4	5
41) Gittikçe daha çok sorumluluk içeren kararlar almama müsaade eder.	1	2	3	4	5
42) Kendi becerilerine haddinden fazla güvenmemekte ya da abartılı değerler biçmemektedir.	1	2	3	4	5
43) Bende oluşturduğu güven seviyesi, benim firmaya bağlılığımı artırır.	1	2	3	4	5
44) Firma vizyonu konusunda benim vizyonumu öğrenmek ister.	1	2	3	4	5
45) Başkalarına hizmet etmenin her şeyden önemli olduğunun farkındadır.	1	2	3	4	5
46) Karşılık beklemeksizin özveride bulunur.	1	2	3	4	5
47) Beni teşvik etmekle beni önemseydiğini gösterir.	1	2	3	4	5
48) Art niyet taşımaksızın özveride bulunur.	1	2	3	4	5
49) Bana olan davranışlarında şefkat gösterir.	1	2	3	4	5
50) Kendini övmekten hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
51) Bana kendimi önemli hissettirir.	1	2	3	4	5

Çalıştığınız firmada yaptığınız işte etkili olan ve lider olarak ön plana çıkmış kişi ya da kişileri esas alarak aşağıdaki önermeleri cevaplayınız. Bu firmada lider olarak gördüğüm kişi/kişiler(in). . .	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
52) Her sorunun cevabını bilmiyor olabileceği zamanlarda firmadaki başka insanlara akıl danışacak kadar alçakgönüllüdür.	1	2	3	4	5
53) Benim için kişisel fedakârlık(lar)da bulunur.	1	2	3	4	5
54) Bana işimi yapmam için gereken yetkiyi verir.	1	2	3	4	5
55) Daha çok sorumluluk alayım diye kontrolün bir kısmını bana devreder.	1	2	3	4	5
56) Başkalarına yardım etmek amacıyla fedakârlıklarda bulunur.	1	2	3	4	5
57) Bana ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
58) Bana kendimi geliştirmem için fırsatlar tanır.	1	2	3	4	5
59) Hizmet etmenin, liderliğin özü olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
60) Bana güven verir.	1	2	3	4	5
61) Korku ya da güvensizlikten ziyade güven aşlamaya uğraşır.	1	2	3	4	5
62) Ortak bir vizyon belirleyip geliştirmek konusunda beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
63) Karar verme sürecinde beni görevlendirir.	1	2	3	4	5
64) Birlikte firmamız için açık ve net bir vizyon oluşturduk.	1	2	3	4	5
65) Hizmet edilmeyi değil, hizmet etmeyi ister.	1	2	3	4	5
66) Firmanın gelecekteki yönünün nasıl olması gerektiği ile ilgili düşüncelerimi alır.	1	2	3	4	5
67) Kendi başarılarına odaklanmaz.	1	2	3	4	5
68) Davranışları, tavırları ya da değerleriyle hizmet konusunda iyi bir örnektir.	1	2	3	4	5
69) Tavırları mütevazidir.	1	2	3	4	5
70) Firmanın amaç ve hedeflerini belirlemede çalışan görüşlerini almaya isteklidir.	1	2	3	4	5
71) Görevimi kötüye kullanmaya tenezzül etmeyeceğimi bilir.	1	2	3	4	5
72) Firmamızın ortak vizyonuna bağlılık düzeyimi öğrenmeye çalışır.	1	2	3	4	5
73) Kişisel yaşamını etik bir tavırla yürütür.	1	2	3	4	5
74) Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda elde edilme biçimleriyle de tanımlar.	1	2	3	4	5
75) Çalışanların ne söyleyeceklerini dinler.	1	2	3	4	5
76) Etik standartları ihlal eden çalışanları disipline eder.	1	2	3	4	5
77) Adil ve dengeli kararlar verir.	1	2	3	4	5
78) Güvenilir biridir.	1	2	3	4	5
79) İş etiğini veya değerlerini çalışanlarla tartışır.	1	2	3	4	5
80) Etik açısından işlerin doğru şekilde nasıl yapılacağına dair bir örnek oluşturur.	1	2	3	4	5
81) Çalışanlarının fikirleriyle yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
82) Karar verirken ne yapmanın doğru olduğunu sorar.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular işletmenizde sonuca ulaşmak için kullanılan prosedürleri ifade eder. Kendi görevinize ilişkin yaptığınız işlemler açısından görüşlerinizi paylaşınız.	Hiçbir Zaman	Neredeyse Hiçbir Zaman	Bazen	Oldukça Sık	Çok Sık
1) İşlemler sırasında görüşlerinizi ve duygularınızı ifade edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
2) İşlemlerle ulaşılan sonuçlar üzerinde etkiniz var mı?	1	2	3	4	5
3) İşlemler ne sıklıkta sürekli olarak uygulanmaktadır?	1	2	3	4	5
4) İşlemler ön yargılardan uzak mıdır?	1	2	3	4	5
5) İşlemler doğru bilgiye dayandırılıyor mu?	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular işletmenizde sonuca ulaşmak için kullanılan prosedürleri ifade eder. Kendi görevinize ilişkin yaptığımız işlemler açısından görüşlerinizi paylaşınız.

	Hiçbir Zaman	Neredeyse Hiçbir Zaman	Bazen	Oldukça Sık	Çok Sık
6) İşlemlerle gelen sonuca itiraz eder misiniz?	1	2	3	4	5
7) İşlemler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5
Aşağıdaki sorular işinizde elde ettiğiniz sonuçlar ile ilgilidir.					
8) Elde ettiğiniz sonuç işinizde gösterdiğiniz çabayı karşılıyor mu?	1	2	3	4	5
9) Elde ettiğiniz sonuç tamamladığınız işe uygun mu?	1	2	3	4	5
10) Elde ettiğiniz sonuç çalıştığınız kuruma yaptığınız katkıyı karşılıyor mu?	1	2	3	4	5
11) Performansınızı düşündüğünüzde elde ettiğiniz sonuç adil mi?	1	2	3	4	5
Aşağıdaki maddeler (prosedürü yürürlüğe koyan otorite figürü) AMİRİNİZLE ilgilidir.					
12) Size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
13) Size değer verir mi?	1	2	3	4	5
14) Size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
15) Uygunsuz yorum ve eleştiri yapmaktan sakınır mı?	1	2	3	4	5
Aşağıdaki maddeler (prosedürü yürürlüğe koyan otorite figürü) AMİRİNİZİ ifade eder.					
16) Sizinle olan diyaloglarında dürüst / samimi midir?	1	2	3	4	5
17) İşlemleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
18) İşlemlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
19) İşlemlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
20) Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilde konuşur mu?	1	2	3	4	5

Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı “X” işareti ile belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Kariyerimin bundan sonraki kısmını bu firmada geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
2) Firmamı firma dışındaki insanlarla konuşmaktan zevk alırım.	1	2	3	4	5
3) Firmanın sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
4) Bu firmaya bağlandığım gibi başka bir firmaya da kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5) Firmamda kendimi “ailenin bir parçası” olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
6) Bu firmaya kendimi 'duygusal olarak bağlı' hissediyorum.	1	2	3	4	5
7) Bu firma benim için önemli derecede kişisel anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5
8) Kendimi çok fazla bu firmaya ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
9) Bir iş bulmadan, işimden çıkarsam neler olabileceğinden korkuyorum.	1	2	3	4	5
10) Eğer firmamı terk etmek isteseydim, şu anda terk etmek benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
11) Şu anda firmamı terk etmek isteseydim, hayatımda birçok şey yolunda gitmeyecekti. (Ekonomik vs.)	1	2	3	4	5
12) Firmamı şu anda terk etmek bana çok fazla maddi külfet getirebilir.	1	2	3	4	5
13) Şu anda firmada kalmak, isteğimden kaynaklandığı kadar biraz da gereklilikten kaynaklanıyor.(Örneğin zorunlu hizmet vb.)	1	2	3	4	5

Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı “X” işareti ile belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14) Bu firmadan ayrılmamı düşündürecek çok az neden olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15) Bu firmayı terk edecek olsaydım, terk etmenin birkaç ciddi önemli sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin(vs fırsatı) azlığı olurdu	1	2	3	4	5
16) Bu firmada çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden biriside, buradan ayrılmamın önemli derecede kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir firma, benim şu anda burada faydalandığım her şeyi (özlük hakları vs) aynen sağlamayabilir.	1	2	3	4	5
17) Günümüzde insanların, çok sık olarak bir firmadan diğer bir firmaya geçtiklerini düşünüyorum ve bunu doğru bulmuyorum.	1	2	3	4	5
18) Kişinin çalıştığı şirket veya kuruma daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
19) Bir firmadan diğerine geçmek bana etik/ahlak dışı görünüyor.	1	2	3	4	5
20) Bu firmada çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden birisi de, benim sadakatin önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu nedenle de burada kalmam konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmemdir.	1	2	3	4	5
21) Başka bir yerden daha iyi bir iş için teklif alsam dahi, firmamı terk etmemin doğru olduğunu düşünmezdim.	1	2	3	4	5
22) Kişinin firmasına sadık kalmasının önemli bir değer yargısı olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
23) İnsanların, kariyerlerinin büyük kısmını tek bir firmada geçirmeleri daha iyidir.	1	2	3	4	5
24) Şirket adamı veya şirket kadını olmak istemenin artık mantıklı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
1) Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2) Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
3) Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4) Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5) Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6) Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7) Çalıştığım Kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8) Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
9) Çalıştığım Kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
10) Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1	2	3	4	5
11) Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
12) Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
13) Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı
“X” işareti ile belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Görüşmelerde kurum yönetiminin gerçekleri söylediğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
2) Kurum yönetimi, departmanımız için müzakere edilmiş yükümlülüklerini yerine getiriyor.	1	2	3	4	5
3) Bana göre kurum yönetimi güvenilirdir.	1	2	3	4	5
4) Yönetimdeki insanların diğer çalışanlar sayesinde başarılı olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5) Yönetim gereksiz yere üstünlük kurmaya çalışmaz.	1	2	3	4	5
6) Yönetim bizim sorunlarımızdan istifade ediyor.	1	2	3	4	5
7) Kurum yönetiminin bizimle görüşmelerde dürüst olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
8) Kurum yönetiminin verdiği sözleri tuttuğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
9) Kurum yönetimi bizi yanıltmaz.	1	2	3	4	5
10) Kurum yönetiminin taahhütlerini tutmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11) Kurum yönetimin görüşmelerde adil katılımı sağladığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
12) Kurum yönetiminin zarar görmeye müsait insanların durumundan istifade etme gibi olumsuz bir tavır takındığını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5