

**T.C.**  
**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL KRONİZMİN, LİDER ETKİLİLİĞİ VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA**  
**ETKİSİNDE İSTİSMARCI YÖNETİMİN ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS**

**Esin YAZICI**

**ŞUBAT-2025**  
**GÜMÜŞHANE**



**T.C.**  
**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL KRONİZMİN, LİDER ETKİLİLİĞİ VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA  
ETKİSİNDE İSTİSMARCI YÖNETİMİN ARACI ROLÜ**

**THE MEDIATING ROLE OF ABUSIVE MANAGEMENT IN THE EFFECT OF  
CRONYISM ON LEADER EFFECTIVENESS AND EMPLOYEE  
COMMITMENT**

**YÜKSEK LİSANS**

**Esin YAZICI**

**ŞUBAT-2025**  
**GÜMÜŞHANE**



**T.C.  
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL KRONİZMİN, LİDER ETKİLİLİĞİ VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA  
ETKİSİNDE İSTİSMARCI YÖNETİMİN ARACI ROLÜ**

**THE MEDIATING ROLE OF ABUSIVE MANAGEMENT IN THE EFFECT OF  
CRONYISM ON LEADER EFFECTIVENESS AND EMPLOYEE  
COMMITMENT**

**YÜKSEK LİSANS**

**Esin YAZICI**

**Danışman: Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ**

**ŞUBAT-2025  
GÜMÜŞHANE**

**KABUL VE ONAY**



## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

**Yüksek Lisans Tezi** olarak hazırlamış olduğum “**Örgütsel kronizmin Lider Etkililiği ve Çalışan Bağlılığına Etkisinde İstismarcı Yönetimin Aracı Rolü** ” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmalarını kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi'nin lisanslı kullanıcısı olduğum intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

05/02/2025

.....  
Esin YAZICI

## TEŞEKKÜR

Adımlarımı yeni yeni atmaya başladığım akademik hayatımda yol göstericiliği ve olumlu tavrıyla beni daima cesaretlendiren, bilgi birikimiyle çevreme ve çalışmama farklı açılardan bakmamı sağlayan, öğrencisi olmaktan ve beraber çalışmaktan her zaman gurur duyduğum değerli danışman hocam Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ'a sonsuz teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca yanımda olan, aldığım kararları destekleyen, beni daima cesaretlendiren, moral ve motivasyon veren kıymetli annem Songül YAZICI'ya, kıymetli babam Adnan YAZICI'ya, canım abim Enis YAZICI'ya ve canım kardeşim Oğuz Kaan YAZICI'ya çok teşekkür ederim.

Son olarak çalışmanın uygulama sürecinde yardımlarını ve anlayışlarını esirgemeyen kurum yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma da çok teşekkür ederim

**Esin YAZICI**  
**GÜMÜŞHANE – 2025**

## ÖZET

Örgüte dair geçmişten günümüze kadar yapılan tüm araştırmalar ideal örgütlerin şeffaflık, eşitlik, dürüstlük ve adalet gibi kavramların ortak paydasında şekillenmeleri konusunda mutabık kalmış olsalar da gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörlerdeki uygulamalar teoride bilinen-kabul edilen bu kavramları çoğunlukla pratiğe dökmekten bir hayli uzak tutum ve davranışlar sergilemektedir. Bu tutum ve davranışlar örgüte mensup bireyler tarafından kayırmacı uygulamalar olarak adlandırılmakta ve bu işin sürekliliği, kim tarafından ne şekilde yapılacağı, işin yapılması sonrasındaki örgüt içi pozisyon değişiklikleri gibi konularda belirsizliğe ve bazen örgüte mensup bireyler arasında çatışmalara neden olmaktadır. Bu çalışma örgütsel kronizm, lider etkililiği ve çalışan bağlılığını istismarcı yönetim anlayışının aracı rolü üzerinde inceleyerek literatüre çok önemli bir katkı sağlamaktadır. Örgüt içerisinde örgüte mensup bireylerin adalet algısını zedeleyen ve örgütsel güven kavramını yıpratın kronizmin yönetim anlayışı içerisinde nasıl araçsallaştırıldığı ve bu süreçte istismarcı yönetim kavramının çok kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Söz konusu literatürdeki statik çalışmaların aksine kronizmin liderlik seçeneklerini nasıl yönlendirdiğini günlük olarak gözlemlemektedir. Çalışma farklı sektörlerde çalışan 106 kamu çalışanına 10 gün boyunca uygulanarak günlük gözlem yapılmıştır. Bulgular kronizmin sadece bireysel performansı ve işten ayrılma niyetini etkilemediği aynı zamanda merkezin örgütsel gücünü arttırmak içinde yönetim stratejilerini etkilediğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan bağlılığı, İstismarcı yönetim, Lider etkinliği, Örgütsel kronizm

## SUMMARY

Although all researches on organizations from past to present have agreed that ideal organizations are shaped by the common denominator of concepts such as transparency, equality, honesty and justice, practices in both public and private sectors exhibit attitudes and behaviors that are far from putting these concepts, which are known and accepted in theory, into practice. These attitudes and behaviors are called favoritism by individuals who are members of the organization and cause uncertainty and sometimes conflicts between individuals who are members of the organization in issues such as continuity of this work, who will do it and how, changes in positions within the organization after the work is done. This study makes a very important contribution to the literature by examining the mediating role of the abusive management approach in organizational cronyism, leader effectiveness and employee commitment. It reveals how cronyism, which damages the perception of justice of the individuals within the organization and wears down the concept of organizational trust, is instrumentalized within the management approach and how the concept of abusive management plays a very critical role in this process. Contrary to the static studies in the literature, it observes daily how cronyism directs leadership options. The study was applied to 106 public employees working in different sectors for 10 days and daily observations were made. The findings show that cronyism does not only affect individual performance and intention to leave the job, but also affects management strategies in order to increase the organizational power of the center.

Keywords: Management, Cronyism, Leader effectiveness, Employee commitment.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY .....	VII
İÇİNDEKİLER .....	VIII
TABLOLAR DİZİNİ .....	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
EKLER DİZİNİ.....	XIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	XIV
1.GİRİŞ .....	1
1.1.Kayırmacılık Kavramı.....	3
1.1.1.Kayırmacılık Türleri.....	4
1.1.1.1.Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) .....	4
1.1.1.2.Patronaj .....	5
1.1.1.3.Hizmet Kayırmacılığı.....	8
1.1.1.4.Klientalizm.....	9
1.1.1.5.Hemşehricilik Kayırmacılığı .....	11
2.KRONİZM .....	13
2.1.Örgütsel Kronizm.....	13
2.2.Kronizm Teorileri.....	17
2.2.1.Sosyal Alışveriş Teorisi .....	18
2.2.2.Sosyal Ağlar Teorisi.....	20
2.2.3.Sosyal Sermaye Teorisi.....	21
3.LİDER ETKİLİLİĞİ .....	24
3.1.1.Liderlik Kavramı .....	25
3.1.2.Liderlik Yaklaşımları .....	26
3.1.3.Özellikler Yaklaşımı .....	26
3.1.4.Davranışsal Yaklaşım .....	27
3.1.5.Durumsal Yaklaşım.....	30
3.1.6.Liderlik Tarzları .....	34
3.1.7.Otokratik Liderlik Tarzı .....	34

3.1.8.Paternalist Liderlik Tarzı.....	35
3.1.9.Katılımcı (Demokratik) Liderlik tarzı.....	36
3.1.10.Serbestliğe Dayalı Liderlik Tarzı.....	37
3.1.11.Karizmatik Liderlik Tarzı.....	38
3.1.12.Karizmatik Liderlik Teorisi (House).....	40
3.1.13.Karizmatik Liderlik Teorisi (Conger & Kanungo).....	42
3.1.14.İşlemsel Liderlik (Transaksiyonel).....	44
3.1.15.Dönüşümsel Liderlik (Transformasyonel).....	46
4.İSTİSMARCI YÖNETİM.....	50
4.1.İstismarcı Çeşitleri.....	53
4.2.Fiziksel İstismar.....	53
4.3.Duygusal İstismar.....	53
4.4.Cinsel İstismar.....	54
4.5.Yönetici ve Yönetim Kavramları.....	54
4.6.Yönetim Tarzları.....	56
4.6.1.Paternalist Yönetim.....	56
4.6.2.Otokrotik Yönetim.....	57
4.6.3.Demokratik Yönetim.....	57
4.6.4.Destekleyici Yönetim.....	58
4.7.İstismarcı Yönetim ve İstenmeyen Liderlik Kavramları.....	58
4.8.İstismarcı Yönetim Anlayışının Nedenleri.....	64
4.9.Yönetici İle İlgili Olan Nedenler.....	65
4.10.Örgüt İle İlgili Nedenler.....	66
4.11.İstismarcı Yönetimin Sonuçları.....	66
4.11.1.Örgüte Mensup Bireyler Açısından Sonuçları.....	67
4.11.2.Mental Çöküş ve Refah Durumu Açısından Sonuçları.....	69
4.11.3.Tutum ve Davranışlar Açısından Sonuçları.....	69
4.12.Mesafe Koyma (Geri Çekilme).....	70
4.13.Performans.....	71
4.14.Örgütsel Saldırganlık - Sapkınlık Kavramı.....	71
4.15.Örgüt Açısından Sonuçları.....	73
5.ÇALIŞAN BAĞLILIĞI.....	76
5.1.Örgütsel bağlılık biçimleri.....	77
5.1.1.Tutumusal Yaklaşım.....	77
5.1.1.1.Kanter Yaklaşımı.....	77

5.1.1.2.O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı .....	78
5.1.2.Davranışsal Yaklaşım .....	78
5.1.2.1.Yan Bahis Yaklaşımı (Becker).....	78
5.1.2.2.Salancik Yaklaşımı .....	79
5.2.Çalışan Bağlılığını Etkileyen Faktörler.....	79
5.2.1.Kişisel Faktörler .....	79
5.2.2.Örgütsel Faktörler .....	80
5.2.3.Dışsal Faktörler .....	80
5.3.Çalışan Bağlılığı Düzeyleri .....	80
5.3.1.Çalışan Bağlılığının Düşük Düzeyde Olması .....	81
5.3.2.Çalışan Bağlılığının İlmli Düzeyde Olması .....	81
5.3.3.Çalışan Bağlılığının Yüksek Düzeyde Olması.....	81
5.4.Çalışan Bağlılığının Sonuçları .....	81
6.ÇALIŞMANIN TEORİK ARKA PLANI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME .....	83
6.1 Kaynakların Korunması Teorisi .....	83
6.2Hipotezler.....	91
7.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	97
7.1Araştırmanın Katkısı .....	97
7.2 Araştırmanın Modeli .....	98
7.3Örnekleme ve Prosedür.....	98
7.3.1Veri Toplama Yöntemi .....	99
7.3.2Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	99
7.3.3Analiz Yöntemi .....	103
7.3.4İşlem .....	104
7.3.5Bulgular.....	105
7.3.5.1Demografik Bulgular .....	105
7.3.5.2Tanımlayıcı İstatistikler .....	106
7.3.5.3Yapının Özellikleri ve Korelasyon.....	108
7.3.5.4Aracılık Analizi Sonuçları .....	109
8.SONUÇ VE ÖNERİLER .....	112
KAYNAKÇA .....	119
EKLER.....	137
ETİK KURUL KARARI .....	142
ÖZGEÇMİŞ .....	143

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Kötü liderlik tanımlarının özellikleri (Tepper, 2007).....	63
Tablo 2. İstismarcı yönetime maruz kalan çalışanları verdikleri tepki türleri ve kodları (Başar vd., 2016).....	72
Tablo 3. Demografik bulgular 1 .....	105
Tablo 4. Demografik bulgular 2.....	106
Tablo 5. Tanımlayıcı istatistikler .....	107
Tablo 6. Yapının Özellikleri ve Korelasyonları.....	108
Tablo 7. Aracılık Modelleri İçin Yol Katsayıları ve Dolaylı Etkiler.....	111



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Michigan üniversitesi araştırmaları. (Kutaniş, 2006, s.8).....	29
Şekil 2. Liderlik davranışı (Koçel, 1998, s.434). .....	33
Şekil 3. İstismarcı yönetime yol açan mekanizmalara ilişkin bütünleştirici model (Tepper vd., 2017: 144). .....	65
Şekil 4. Tepper'in istismarcı yönetim yapısındaki düzeltmeleri (Tepper, 2007 akt. Martinko vd., 2013). .....	75
Şekil 5. Araştırma modeli .....	98



## EKLER DİZİNİ

Ek 1. Beyaz Yakalılara Ait Anket Formu .....	137
--	-----



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AIY	: Aktif İstismarcı Yönetim
BK	: Bağlılık Katsayısı
CR	: Bileşik Güvenilirlik Değeri
CB	: Çalışan Bağlılığı
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GİK	: Güvenilir İçsel Konsistans Katsayısı
KİK	: Kümeleme İçsel Konsistans Katsayısı
LE	: Lider Etkililiği
AVE	: Ortalama Çıkarılan Varyans
OK	: Örgütsel Kronizm
REF	: Referans Değişkeni
ICC(1)	: Sınıf İçi Kolerasyon Katsayısı 1
ICC(2)	: Sınıf İçi Kolerasyon Katsayısı 2
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket Programı)

## 1. GİRİŞ

Örgüte dair geçmişten günümüze kadar yapılan tüm araştırmalar ideal örgütlerin şeffaflık, eşitlik, dürüstlük ve adalet gibi kavramların ortak paydasında şekillenmeleri gerektiği konusunda mutabık kalmış olsalar da gerek kamu sektöründe gerekse özel sektördeki uygulamalar teoride bilinen-kabul edilen bu kavramları çoğunlukla pratiğe dökmekten bir hayli uzak tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Bu tutum ve davranışlar örgüte mensup bireyler tarafından kayırmacı uygulamalar olarak adlandırılmakta ve bu işin sürekliliği, kim tarafından ne şekilde yapılacağı, işin yapılması sonrasındaki örgüt içi pozisyon değişiklikleri gibi konularda belirsizliğe ve bazen örgüte mensup bireyler arasında çatışmalara da neden olmaktadır. Örgüte mensup bireyler arasında kayırmacılık ve belirsizlik yaratan tutum ve davranışların süreklilik arz etmesi uzun vadede örgütün imajında ve oluşturduğu – oluşturmaya çalıştığı güven ortamının üzerinde de yıkıcı etkilere sahip olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle rekabet ortamında ve emeğin gücünün yoğun olduğu örgütlerde sürdürülebilir rekabet kavramının kayırmacı uygulamalardan çok etkilendiği alan yazınında konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde de anlaşılacaktır (Bijmolt, ve Zwart, 1994; Gabrielsson ve Winlund, 2000; Huang, 2001; Naktiyok ve Küçük;2003).

Örgüt içerisindeki bu istismar kavramı daha çok hiyerarşik olarak üstte olan birey-bireylerin örgüte mensup diğer bireylere karşı uygulamış oldukları sözlü – sözlü olmayan tutum ve davranışları nasıl algıladıkları şeklinde tanımlanmaktadır (Tepper,2000). Yöneticilerin buldukları konum itibariyle elde etmiş oldukları güç ve yetkilerini keyfe keder şekilde iş görenlere kötü davranmak için kullanmaları olarak da tanımlanan istismar kavramı (Ashfort,1994; Mitchell ve Ambrose,2007:1159) örgütlerde istenmeyen davranışlar arasında yer almaktadır. Çünkü söz konusu istismara maruz kalan ve öz saygısı çeşitli düzeylerde olan bireylerden bazıları ruhsal- fiziksel sıkıntılar yaşayarak sinik davranışlar sergileyecektir. Takip eden bu süreçte bireysel-takımsal performansları başta olmak üzere birçok değişken olumsuz etkilenecektir (Uçar ve Ötken,2010).

Örgüt içerisindeki bu kayırmacı uygulamalar kimin kim tarafından ne şekilde kayırıldığına göre çeşitlenerek farklı isimlerle adlandırılmaktadır. Örgüt içerisindeki diğer personellerden akrabası aracılığı ile kayırılıyorsa bu kişi bu kayırmacılık “ Nepotizm ” olarak adlandırılırken, eşi ve dahi dostu tarafından kayırılıyor ise “Kronizm” olarak adlandırılmaktadır. Bu kayırmacılık karşılıklı bir menfaate dayalı

olduğunda ise ‘‘siyasi kayırmacılık’’ kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde hangi isimle ortaya çıkarsa çıksın kayırmacı uygulamalar işe göre kişinin seçilmesi gerekirken kişiye göre işin-işlerin seçilmesi, söz konusu işi nasıl yaptığından ziyade örgüt içerisindeki nüfuslu kişi- kişilerle olan yakınlığı, dıştan gelen beğenme davranışı gibi tutum ve davranışlara neden olmaktadır (Budak ve İrge, 2019). Örgüt içerisinde herhangi bir konuda bir seçim yapılması gerektiğinde objektif kriterlerden uzaklaşarak TDK (2017) kayırılan kişiye aynı eğitim kurumunda okumak, aynı yerde doğmak gibi subjektif kriterlerle (Oktay;1983) iş - iş için ayrılan kaynaklara erişim gibi hususlarda çok fazla avantaj sağlamakta söz konusu bu durum örgüte mensup bireyler arasında motivasyon düşüklüğü, işten ayrılma, stres artışı ve performans düşüklüğü gibi konularda olumsuz etkiler yaratmaktadır (Turhan, 2014; Khatri ve Tsang, 2003; Khatri vd., 2006).

Örgüte mensup bireyler üzerinde derinlemesine bir gözlem- araştırma yapılmaksızın fark edilebilen kayırmacı uygulamalar birine – bir görüşe yakınlık ile kurulan – kurulmaya çalışılan her türlü sosyal ilişkileri gayri resmi kanallar üzerinden ilerletmeye çalışan uygulamalar olarak da adlandırılırlar (Özkanan, ve Erdem,2014). Söz konusu bu yakınlık kayırılan kişiye kişisel menfaatler sağladığı gibi (Aras,ve Turhan 2008) kayıran kişinin yönetimdeki etkinliği üzerinde de bir takım etkiler yaratmaktadır (Akuffo ve Kivipold, 2020). Kayırmacı uygulamaların yoğun olduğu örgütlerde kayırılanın korunup kollanmasına istinaden işleri kolaylaştırdığı / problem çıkarmadığı, kayıran kişinin işin – işlerin kolaylaşması – herhangi bir problem yaşanmamasını teminen biri ya da birilerini koruyup kolladığı, işe – işin gerçekleşmesine dair tüm kaynakları önüne sererek aslında kayırılan kişinin ilerideki kariyer planlamasını da yaptığı hiyerarşik ve dikey bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu hiyerarşik yapıda menfaat ile itaat kavramlarının karşılıklı olması bu yapının güçlenerek işe dair bilgi birikiminden ziyade kimi biriktirdiğın/tanıdığıının önemli olduğu gerçeğini gün yüzüne çıkarmaktadır.

Örgüt içerisinde kayırmacılık uygulamalarını ortaya çıkaran davranışlara bakıldığında en çok kronizme dayalı yakınlık ilişkilerinin etkili olduğu görülmektedir. Arkadaşlık ilişkilerinin dışında bir gruba ya da bir örgüte üye olma, aynı yerden mezun olma, hemşehri olma gibi pek çok ilişki üzerinden kurulan bu davranışın sınırlarının bir hayli geniş olduğu görülmektedir. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde işe alım,terfi, sınırlı olan kaynaklara erişim gibi hususlarda eşitlik ve adalet kavramlarının ortadan kaldırılırken herhangi bir sebeple yakın çevredeki insanlara ayrıcalık tanınması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kayırmacı uygulamalar sonrasında her ne kadar kayırılan kişi ya da kişiler kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde çıkıyor, maaşları da aynı hızda artıyor olsa da örgüte mensup kayırılmayan kişiler açısından değerlendirildiğinde bu durumun örgüt içerisindeki sosyal ilişkileri olumsuz olarak etkileyeceği ve örgüt ikliminin bozulacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Kayırılan kişilerin herhangi bir donanıma sahip olmaksızın elde ettikleri bu başarı kayırılmayan kişilerden tepki görmelerine ve bu kişilerin örgüte karşı aidiyet ve bağlılık hislerinin azalmasına neden olacaktır.

Son yıllarda örgütsel kronizm, istismarcı yönetim ve çalışan bağlılığı kavramlarının örgütler için ne kadar önemli olduğunun fark edilmesi bu kavramlarla ilgili daha fazla akademik çalışma yapılmasına neden olmuştur .Söz konusu çalışmalar örgütlerde istenmeyen bu tutum ve davranışların nedenlerini ortaya çıkararak etkilerini azaltmak noktasında yoğunlaşmışlardır.

Yaptığımız bu çalışmada kayırmacı uygulamalar üzerine yapılan araştırmaların kayırmacı uygulamaların (ki son 15 yılda yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar incelendiğinde örgüt içi / dışında kayırmacı uygulamaların varlığının arttığı da gözlemlenmektedir) daha çok örgütsel adaleti, bireysel / örgütsel performansı ve iş tatminini azalttığı bunun yanı sıra işten ayrılma ya da iş yeri sessizliğini arttırdığı konuları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Kayırmacı uygulamaların her gün aynı kişi – kişilere aynı ölçülerde yapılmadığı, liderin örgüt içerisindeki etkinliğini arttırmak için değişen koşullara göre örgüte mensup bireylerin tutum ve davranışlarına göre bu kayırmacı uygulamalara yön verdiği ve bu durumun da çalışan bağlılığını etkilediği düşüncesinden hareketle literatüre katkı sağlayacağı düşünülecek anketimiz 10 gün boyunca (2 hafta) 106 kamu personeline uygulanarak veriler günlük olarak elde edilmiştir. Kronizm, kronizme bağlı olarak istismarcı yönetim, lider etkinliği ve çalışan bağlılığı kavramları günlük olarak gözlemlenmiştir.

### **1.1. Kayırmacılık Kavramı**

Kayırmacılık kavamı bir kişinin örgüt içerisinde iş,terfi ya da sahip olunan kaynaklara erişim gibi fısatlarda liyakate dayalı uygulamalar yerine ,akrabalık,arkadaşlık ya da siyasi düşünce yakınlığı gibi nedenlerle ayrıcalık elde etmesi olarak tanımlanmaktadır (Khatri ve Tsang,2003). Örgüt içerisinde uygulanan bu kayırmacılık adalet ve özgürlük anlayışları ile çalışan bağlılığı ve performanslarını da olumsuz olarak etkilemektedir (Araslı ve Tümer,2008).

Kayırmacılık kavramının tarihsel sürecine baktığımızda farklı biçimlerde ortaya çıktığını ve toplumların sosya ekonomik ve politik yapıları üzerinde derin izler

bıraktığını görmekteyiz. Kayırmacılık kavramının kökenlerinin örgütlü oplumların ortaya çıkmasına dayandığını söyleyebilmekteyiz. Özellikle tarımla uğraşan ve aile birlik ve beraberlik ilişkilerinin sağlam olduğu yapılarda ekonomik ve politik statülerin korunması amacıyla akrabalar arasında kayırmacı uygulamaların sıklıkla gerçekleştiği uygulamalara rastlanılmaktadır (Chadler,2012).

### **1.1.1. Kayırmacılık Türleri**

Alan yazınında konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde kayırmacılık türlerinin nepotizm, patronaj, hizmet kayırmacılığı, klientalizm, hemşehricilik ve kronizm olarak sıralandığı görülmektedir

#### **1.1.1.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)**

Kayırmacılık çeşitleri arasında en çok kronizm ile karıştırılan nepotizmin kökeni Latince de yeğen anlamına gelen nepos kelimesinden gelmektedir. Bu kavramın olumsuz çağrışımlar yapması 15. Yüzyılda papaların kilisedeki önemli pozisyonlara liyakati baz almaksızın akrabalarını getirmeleri söz konusu bu durumun ise kayırılmayan diğer kesim üzerinde olumsuz etkilerinin olmasına dayanır (Abdala ve diğerleri, 1995: 555; Ciulla, 2005: 155). Kronizm kavramında kayırılan olabilmenin en temel kriteri eş-dost-tanıdık olmak iken (Bourdieu, 2000: 198). nepotizmde kayıran kişi-kişilerle \ kayırılan kişiden hiyerarşik olarak üstte olan bu kişi-kişilerle akrabalık bağlarının var olup olmaması şekline dönüşmektedir (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 279).

Nepotizm özellikle emek yoğun olarak çalışan örgütlerde işe alım \terfi süreçlerinde kişi-kişilerin bilgi, deneyim ve tecrübelerini göz ardı ederek kayıran-kayıрма ihtimali yüksek olan üst düzey yönetici ya da politikacılar ile akraba olunup olunmamasına göre şekillenirken (Aktan, 1994: 32-33; Özler ve diğerleri, 2007: 438; Özsemerci, 2002: 28). Kronizmde söz konusu bu süreç kayıran kişi-kişilerin eş-dost-tanıdıkları olmanın yeterli olacağı şekilde sonuçlanmaktadır (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 279. Ve kapsamına bakıldığında nepotizmin kronizme göre daha dar kapsamlı olduğu görülmektedir (Gyimah, Boadi, 2000: 198). Nepotizmde kurulan bağlar aile-akraba olmanın gerektirdiği unsurlar üzerinden kurulduğundan kayırılan kişi-kişiler ile kayıran kişi-kişiler arasında duygusal bir bağ olduğundan kişilerin kendini örgüte zorunlu şekilde bağlı hissetmeleri ya da aidiyet duygusunun zorunlu olarak hissedilmesi söz konusu iken kronizm de kişiler arasında oluşturulan bu bağ yalnızca istenmeyen bir tutum ya da davranış sergilendiğinde örgüte mensup bireyler arasında dışlanma , kabul

görmeme baskıları altında oluşan kısmi duygusallık olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Yılmaz, 2002: 65).

Nepotizmin ortaya çıkarmış olduğu bu zorunlu duygusallığın ne şekilde yönlendirildiğine bağlı olarak verimli olan ve verimli olmayan gibi iki zıt yönünün olduğunu da gözden kaçırmamak gerekmektedir (Rowshan ve diğerleri, 2015: 191). Özellikle aile şirketlerinde yoğun olarak görülen nepotizm kavramı aile bireylerinin örgüte mensup diğer bireylere nazaran şirketi daha iyi bildikleri, bu sebeple bağlılıklarının fazla olduğu ve herhangi bir sebeple yönetimin devredilmesi halinde şirketin devamlılığı, karlılığı vb hususlarında herhangi bir tedirginlik yaşanmayacağı ifade edilmektedir (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 437-438). Özellikle tepe yönetimde bulunan, birbirlerine ve şirkete bağlılıkları yüksek olan bu akrabaların rekabet gücünü de artırdığı yapılan çalışmalar sonunda elde edilen bulgulardandır (Keleş, Bezirci ve Özkan, 2011: 10). Her ne kadar böyle verimli yönleri olsa da buldukları pozisyonu kaybetme korkusu olmayan bu akrabalar arasında herhangi bir sebeple ortaya çıkacak olan anlaşmazlıklar örgüte mensup diğer bireylerin örgüte bağlılıklarını etkilemekte bu da uzun vadede şirkete , kendisine ileride sunacağı terfi – pozisyon değişikliği gibi fırsatlara olan güveni de azaltarak performansının düşmesine neden olacak ve tüm bu süreç işten ayrılmalar neticesinde söz konusu aile şirketinin sahip olduğu insan sermayesinin olumsuz etkilenmesine neden olacaktır (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 280).

#### **1.1.1.2. Patronaj**

Bu kayırmacılık türünün iktidara gelen siyasi partilerin daha rahat hareket edebilmeleri adına kamu kurumlarındaki üst düzey bürokratları görevden alarak yerine herhangi bir sebeple (eş-dost-akraba-aynı siyasi görüş-aynı kültür vs) kendilerine daha yakın isimleri atamaları olarak tanımlanabilir (Aktan, 1994: 34; Eryılmaz, 2012: 307). Herhangi bir siyasi görüşe mensup bu siyasi partilerin kamu kurumlarına alınacak kişileri her anlamda kendilerine yakın isimlerden seçmeleri işe alınan- göreve başlayan memur-üst düzey bürokratların çalışma sürelerinin partilerin iktidarda kalma süreleri kadar olması konusunu da beraberinde getirir (Ateş, 1995: 48).

Diğer kayırmacılık türlerinde olduğu gibi işe alım – terfi süreçleri başta olmak üzere liyakat kavramının önemini yitirerek kayıranın kayırılanla ortak bir siyasi yapının etrafında toplanması bu kavramı ortaya çıkarmıştır (Çulpan, 1980:32). Aslında kayırılan kişi – kişilerin siyasal yetenekleri, kayırmacı uygulamalar sonucu elde ettikleri statü ve bu statüye bağlı olarak elde ettikleri gücün kayıran kişi-kişilere olan sadakatleri,

kendilerine ayıracakları zamanı ve hizmet kalitesini korumak gibi karşılıklı menfaatler ilişkisinin içermektedir (Wenner, 2015: 235). Ve bu ilişki genellikle ast –üst ilişkilerinin olduğu dikey, kayırılanın kayırana duyduğu bağlılığı, kayırılmayanlarla kıyas edildiğinde kaynaklara erişim imkânı gibi konularda eşitliğin olmadığı ilişkileri de kapsamaktadır (Hodder, 2015: 166).

Her ne kadar özellikle kamu kurum ve kuruluşlarındaki üst düzey bürokratların iktidar partilerce atanmasının iş ve işlemlerde bürokrasiye takılmadan hızlı bir şekilde ilerleme, anlaşmazlıkların ortadan kaldırılarak hızlı karar verip harekete geçme vb gibi olumlu yönleri değerlendirildiğinde bu şekilde hareket etmenin mantıklı olduğu düşünülse de bu uygulamanın yeterli bilgi ve donanıma sahip olmayan kişilerin sadece iktidar partisine yakınlığı nedeniyle üst düzey görevlerde olması ya da gerçekten yetkin olan kişilerin iktidar partisinin iktidarda kalma süresince görev yapması sonrasında gelen-gelecek olan iktidarın sadece eski iktidara yakınlığı sebebiyle söz konusu kişileri görevden alması, ne kadar bilgi - tecrübe ile donatılsa da üst düzey görevlere biri ya da birilerine yakınlık kurmadan gelinebileceği algısı siyasi açıdan yozlaşmayı adalet algısının ortadan kalkmasıyla beraberinde getirecektir (Hodder, 2015: 166). Resmi yapının tam anlamıyla kurulamadığı gelişmiş-gelişmekte olan zayıf devletlerde sıkça rastlanılan siyasi kayırmacılık güçlü devletlerde de yönetsel yozlaşmanın nedenleri incelendiğinde en başta gelen unsurlar arasındadır (Hodder, 2015: 166).

Ülkemizde ve ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda patronaj iktidara gelebilmek adına kamu kurum ve kuruluşlarında yapılan kayırmacılık türü olarak karşımıza çıkarken (Sarıbay, 1992: 124), bürokratlar başta olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarındaki üst düzey yöneticilerin ilgili bakan ve müsteşarlarına patron diye hitap etmeleri bu kelimenin ne denli güçlü ve önemli olduğunun da göstergesidir (Aykaç, 1990: 100). Siyasi partilerin iktidar geçtiklerinde akrabaları başta olmak üzere, eş,dost ve akrabalarına, parti mensuplarına kendilerini desteklemeleri – desteklerini devam ettirmeleri adına çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarındaki pozisyonlara atamaları, bu durumun kimilerince ‘’aralık’’ kimilerince ‘’hizmitsiz memuriyet’’ olarak adlandırıldığı ve patronaj kelimesinin pratiğe dökülmüş uygulamalarına verilebilecek en iyi örneklerdir (Aktan, 1994: 35-36).

Kayırmacılık türlerinden olan patronaj kavramının uygulama da hem ülkemizde hem de diğer ülkelerde iki şekilde karşımıza çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki işe alımlarda herhangi bir bilgi, deneyim ve tecrübe aranmaksızın mensup olduğu partiye yakınlığının ve ne kadar emek harcadığının göz önünde bulundurularak, kendilerini desteklemiş olmaları ve desteklerinin de devam etmeleri amacıyla ödüllendirilmeleridir.

Ki siyasal kayırmacılık olarak adlandırılırsa da savunulmadığı – tasvip edilmediği ortadadır. İkinci olarak ise üst düzey makam ve mevkilere atama yapılırken siyasilerin onayına – tercihine bağlı olarak değişen uygulamalar göstermesidir. Ki bu bürokrasiye takılmadan iş ve işlemlerde daha hızlı karar-onay alınıp uygulamaya geçilebilmesi, iktidar partisinin başarısının tüm kurum ve kuruluşlarla uyum içerisinde çalışmasına bağlı olduğu, kişi – kişilerin mensup olunan partiye verdikleri destek sonucunda ödüllendirilmelerinin siyasi yapılara olan güven ve bağlılığı da arttıracacağı – aktif olarak siyasette yer alan – almak isteyen kişi sayısını arttıracacağı gibi gerekçelere dayanılarak haklı savunulmaktadır (Tutum, 1976: 12-13). Her ne kadar iki uygulama ile karşımıza çıktığı görüşü ileriye sürülse de Ülkemizde üst düzey bürokrat atamaları kadar yerelde özellikle yerel seçimlerden sonra seçimi kazanan siyasi partilerin belediyelere seçmenlerine verdikleri söze – onlardan aldıkları desteğe istinaden parti mensuplarını – seçmenlerini yerleştirmeleri, diğer partilere mensup bireyleri işten çıkarmaları ya da çalıştıkları birimlerin değiştirilerek daha zor birimlere verilmeleri gibi uygulamalar ile de karşımıza çıktığı görülmektedir (Fındıkcı, 2013: 80-81).

Hangi uygulama ile karşımıza çıkarsa çıksın, hangi gerekçelere dayanılarak savunulmaya çalışılırsa çalışılsın günün sonunda bu kayırmacılık türünün karanlık tarafının aydınlık tarafına göre daha baskın olduğu örgütsel adalet, örgüte bağlılık, performans gibi birçok değişkeni olumsuz etkilediği görülmektedir (Martin, 2014: 430). Ayrıca bu kayırmacılık türünün her ne kadar kamu kurum ve kuruluşlarının uyumlu şekilde çalışması için yapıldığı savunulsa da (Tutum, 1976: 12-13). Siyasi partilere ve kamu kurumlarına duyulan güvenin azalmasına bağlı olarak etkinlik ve de verimliliğinde azalacağını söylemek yanlış bir ifade olmaz (Memişoğlu ve Durgun, 2007: 12). Kaynaklara ulaşmada adaletin ortadan kaldırıldığı bu uygulamalar birbirini denetleyen – denetlemesi gereken kurum ve kuruluşlarda bulunan üst düzey yöneticilerin birbirlerini tanımaları, aynı siyasi düşünceyi savunmalar vb gerekçelere dayanılarak hukuk dışı uygulamalara neden olmaktadır (Martin, 2014: 429). Hukuk dışı bu uygulamalar sonucu denetimsiz bireylerin suç işleme konusunda cesaretlendiği, kurumların zarar ettiği, kişisel menfaatlerin her zaman kamu menfaatlerinin önünde tutularak mevcut kaynakların bilinçsizce kullanıldığı gözlemlenmekte (Fındıkcı, 2013: 78), ve kendilerine yakın isimleri korumak, menfaatleri doğrultusunda hareket ederek yaptıkları bu uygulamalarda bütçe açıklarını göze aldıkları görülmektedir (Memişoğlu ve Durgun, 2007: 11). Kısa vadede bu uygulamalar siyasi partilerin etkinliklerini arttırırken uzun vadede tam tersi bir etki yaratarak başarısız olmalarına neden olacaktır (Wenner, 2015: 235).

Siyasi partilerin tamamı iktidara toplumu daha iyiye götürme arzusu ile gelmek isterler. Her ne kadar iktidara belirli bir kesimin destekleri ile gelmiş olsalar da ülkenin başına geçtikten sonra kendisine oy vererek destekleyen ya da desteklemeyen herkesin menfaatini düşünmek ve ülkeyi buna göre yönetmek zorundalar. Aksi takdirde yalnızca kendisine oy veren kesimin menfaatlerini koruma güdüsü ile hareket ederlerse kayırlmayan kesim toplumdan ötekileştirilmiş olacak ve bu da toplumsal bütünlüğün bozularak birçok sorunu da beraberinde getirmesine neden olacaktır (Hodder, 2015: 166).

### **1.1.1.3. Hizmet Kayırmacılığı**

Siyasal kayırmacılığın bu türü iktidarda olan parti ya da partilerin bir sonraki seçimde yine iktidarda kalabilmek – oy oranlarını arttırabilmek adına sınırlı olan kaynakları kendilerini daha çok destekleyen seçim bölgelerine aktarmaları sonucu oluşmaktadır (Aktan, 1994: 36). Normal şartlarda iktidar partisinin toplumun tümünün çıkar ve menfaatini gözeterek kıt kaynaklarla ihtiyaca göre hizmet üretmesi gerekirken oy maksimizasyonu gayesinde olan iktidar partisi kamu hizmetlerinin ihtiyaç ve yerindelik özelliklerini görmezden gelerek bu kayırmacılığı yapmaktadır (Dileyici ve Özkıvrak, 2010: 50; Eryılmaz, 2012: 308; Özsemerci, 2002: 29-30). Bu kayırmacılık yerelde olduğu kadar genelde de etkindir (Luca, 2015: 489). Hatta yerelde kişi ya da kişilerin elde ettikleri menfaatlere nazaran bürokratların seçim süresince kendilerini destekleyen büyük şirketlere seçim sonrasında kaynakların büyük bir bölümünü sunması (Özsemerci, 2002: 29-30) , söz konusu şirketlerin piyasada elde ettikleri kaynaklar ve güçle farklı şekilde konumlanmasına neden olmaktadır. Tabi bu durum büyük şirketlerin destekledikleri siyasi otoritenin kazanması halinde gerçekleşecek senaryo. Kazandıklarında elde ettikleri fırsatları kaybettiklerinde- başka bir parti iktidara geldiğinde kaybedeceklerdir. Bireysel anlamda büyük kayıplar yaşanmazken büyük şirketler içinde bu durum telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilecektir (Şahin, 2004).

Ülkemizde hizmet kayırmacılığı özellikle yerelde daha ön plandadır. Yerelde hemen hemen herkes birbirini iyi tanıdığından kimin kimi ne ölçüde desteklediği bilgilerine ulaşmak daha kolaydır. Böyle olunca da iktidara gelen siyasi otoriteler alt yapı gibi temel hizmetleri hizmette yerindelik anlayışından çok aynı fikir ve düşünceleri paylaşıp paylaşmadıklarına bağlı olarak gerçekleştirmektedir ve bu durumu kıt kaynakların bilinçsizce tüketilmesine ve kamu hizmetlerini yerinde ve zamanında

alamayan vatandaşlar arasında huzursuzluğa neden olarak toplumsal birlik ve beraberliğin bozulmasına neden olacaktır (Meriç ve Erdem, 2013: 471-472).

Her ne kadar bu kayırmacı uygulamaların varlığı kamusal hizmetleri yerinde ve zamanında alamayan vatandaşlar arasında huzursuzluğa neden olarak toplumsal birlik ve beraberliğe zarar vermesi, iktidara – devlete olan güvenin azalması, kaynakların toplumun kayırılan kısmına tahsis edilmesi nedeniyle bilinçsizce kullanılması ve israf edilmesine neden olduğundan kabul edilmese – istenmese de toplumun her siyasi partinin iktidara geldiğinde yeniden seçilebilmek adına seçilirken kendilerini destekleyen kesime her türlü imkan ve olanağı vermesinin doğal olduğunu düşünmesi – düşünmese bile artık bu kayırmacı uygulamalara sessiz kalması demokrasi ile yönetilen ülkelerdeki en temel unsur olan halk denetim mekanizmasını ortadan kaldırmaktadır (Turgut, b.t.).

#### **1.1.1.4. Klientalizm**

Kelimenin kökeni kendisine hizmet etmesinin karşılığında bir vatandaşın himayesinde bulunan sığınmacı ya da yanaşma anlamına gelen client kelimesine dayanmaktadır (Ağaoğulları ve Köker, 2001: 17). Karşılıklı menfaat ilişkilerine dayanması hasebiyle patronaj kayırmacılığa da benzeyen bu kayırmacılık türünün temelini (Metin,2011 :183) seçmenlerle siyasi otoriteler (Keefer, 2007: 806) ve bunlara aracılık edenler (Hagene, 2015: 142) arasındaki dikey ilişkiler oluşturduğu söylenmektedir. Genel olarak bakıldığında klientalizm kavramının siyasi otoritelerin aldıkları siyasal destek karşılığında kıt kamu kaynaklarını destek aldıkları kesime aktarmaları başta olmak üzere işe alım, terfi ve finansal destek vermeleri olarak açıklandığı görülmektedir (Demir, 2013: 32). Karşılıklı menfaatlere bağlı olarak mal ve hizmetlerin gönüllü olarak taraflar arasında yer değiştirmesi olarak da açıklanmaktadır klientalizm kavramı (Etcı, 2012: 66-67; Hagene, 2015: 140 ).

Söz konusu kavram genel olarak siyasilere verdikleri destek karşılığında aldıkları hizmet olarak açıklanmaktadır (Demir, 2013: 32). Bu karşılıklı alış verişin gönüllü olarak kişisel menfaatler ölçüsünde olduğu da gözden kaçırılmamalıdır (Etcı, 2012: 66-67; Hagene, 2015). Her ne kadar klientalizm kavramı soyut bir kavram olsa da siyasi otoritelerin tekrar seçilebilmek – elde ettikleri gücü devam ettirebilmek adına toplumun tamamının kullanması gereken kıt kaynakları kendilerine yoğun destek veren bölgelere yönlendirdiklerinde, yerelde kamu hizmetinde yerindelik ve ihtiyaç kriterlerine uymaksızın uygulamalar yaptıklarında somut bir kavram haline gelir (Aközer, 2003: 18).

Verdikleri destek ölçüsünde kamu hizmet ve kaynaklarından yararlanma ile ödüllendirildikleri ya da kamu mal ve hizmetlerinin tahsis edilmesi karşılığında siyasal destek verdikleri bu gönüllü sistem her ne kadar rüşvet kelimesiyle bağdaştırılsa da alan yazınında bu kelime ile bağdaştırılmaksızın yönetici ve müşteri arasında uzun süreli olan satış sözleşmelerine - karşılıklı değiş tokuş işleminin gerçekleşmesine benzetilerek açıklanmaya çalışılmıştır (Allen, 2015: 75). Ve her ne kadar herhangi bir baskı,zorlama olmadan gönüllü olarak bu kayırmacılık yapıyor olsa da kısa vadede menfaat elde eden her iki tarafın uzun vadede aynı ilişkileri kıt kaynaklarla devam ettirmesi mümkün değildir (Hagene, 2015: 139-140).

Klijantalizm kavramı incelendiğinde iki şekilde uygulama alanı bulunduğu gözlemlenmektedir. Bunlardan ilki karşılıklı ve gönüllü olarak hareket edildiğinde oluşan klijantalizmdir ki bu verdikleri siyasal güç karşılığında kamu mal – hizmetlerinden daha fazla yararlanmayı ifade eder (Gans-Morse ve diğerleri, 2014: 417). Diğer ise seçim zamanlarında siyasi otoritelerin tekrar seçilmek – söz konusu seçim bölgelerinden aldıkları desteği arttırarak devam ettirmek amacıyla çeşitli ödemelerin yapılmasını ifade eder (Roniger, 2004: 353). Vatandaşların siyasi otoriteler vermiş oldukları destekler karşılığında aldıkları imkânlar kam kaynak ve hizmetlerinden yararlanma, işe alım – terfi gibi süreçler ya da rekabet ettikleri alanda çeşitli kamu fırsatlarının sunulması şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Metin, 2011: 182-183).

Aldıkları destek karşılığında ödüllendirildikleri klijantalizm kavramının destek vermediklerinde kamu mal ve hizmetinden yoksun bırakılabilecekleri ceza sistemi şeklinde dönüşmektedir. Siyasi otoriteler kamu mal ve hizmetlerini yerindelik ve ihtiyaç kriterlerine bakmadan yalnızca aldıkları desteğe istinaden belirli seçim bölgelerine aktarmaktadırlar. Destek vermeyen diğer bölgeler kamusal ihtiyaçlarına anında ve yerinde cevap verilmemesi nedeniyle cezalandırılmakta ve mevcut siyasi otoriteyi desteklemeleri konusunda zorlanmaktadırlar.

Gelişmemiş – az gelişmiş ülkelerde gelir dağılımı adaletsizliği ile doğru orantılı şekilde klijantalizm kavramı da karşımıza çıkmaktadır (Demir, 2013: 32). Çünkü teknolojinin gelişmediği bu ülkelerde seçmenin oyunu çeşitli vaatlerle satın almak düşük gelir düzeyleri nedeniyle daha kolaydır (Robinson ve Verdier, 2013: 263-264). Gönüllülük esas teşkil eden bu alış –veriş desteğe muhtaç olan ile yardıma muhtaç olan (ayni/nakdi) kişiler arasında gerçekleştirilmekte ve bu alış verişin son bulmaması için siyasi otorite bu muhtaçlığın ortadan kaldırılmasını istememekte hatta yurttaşların siyasi otoriteye bağlanmasının en temel yolunun kendilerine / sağlayacakları bir takım

imkanlara bağılı olduğunu bilmekte ve ona göre hareket etmektedirler. Ülkemizde ki siyasal yapı ve kişi- kişilerin muhtaçlığı göz önünde bulundurulduğunda klientalizm kavramının bu şekilde uygulama alanı bulduğu görülecektir (Etcı, 2012: 68). Klientalizmin muhtaçlığı ve muhtaçlığın klientalizmi yarattığı döngüde siyasal otoriteler gelir adaletsizliği nedeniyle oluşan o boşluğu siyasal güç ve otorite kullanmak için kullanmaktadır (Demir, 2013: 32-33).

Halbuki seçimlerin demokratik bir ortamda yapılmasının önüne muhtaç durumda olan seçmenlerin oylarının satın alınması – satın alınması karşılığında bir takım vaatler verilmesi taş koymaktadır. Siyasi eşitsizlik yaratan bu uygulamalar demokrasiye zarar vermektedir (Gans-Morse ve diğeri, 2014: 416). Ve kamusal kaynakların israf edilmesine neden olmaktadır (Allen, 2015: 74)

#### **1.1.1.5. Hemşehricilik Kayırmacılığı**

Aynı coğrafi sınırlar içerisinde doğanlara, akrabalık ilişkileri ile birbirine bağılı olanlara hemşehri denmekte olup ; bu kelimenin ilişkisinden doğan unsura ise hemşehricilik denmektedir (Kurtoğlu, 2005). Özellikle gelişmemiş – az gelişmiş bölgelerde aynı aileye mensup olanların , herhangi bir fikir etrafında toplaşanların karşılaştıkları herhangi bir sorun ile tek başlarına mücadele etmemeleri konusunda destek sağlayan (Özkiraz ve Acungil, 2012: 252-254) , aynı işi yapan – benzer işlerde çalışanlar arasında birbirlerine verdikleri destekten dolayı oluşan ilişkilerin kimi zaman resmi kimi zaman ise gayri resmi olduğu ve bu durumun sürekli çeşitlilik gösterdiği öne sürülmektedir (Kurtoğlu, 2005).Ve hemşehricilik kavramı aynı topraklarda doğma-büyüme kriterine dayanarak çeşitli kayırmacı uygulamalara da neden olmaktadır (Aktan, 1994: 33; TEPAV, 2006: 30).

Hemşehricilik kavramı özellikle göç alan yerlerde daha sık görülmektedir. 1950'lerde tarımda makinalaşmanın artmasıyla bağılı olarak çeşitli sebeplerle buldukları coğrafyadan göç edenler memleketlerinden uzakta birlik ve dayanışma sergileyebilmek adına çeşitli dernekler kurmaktadır. Bu kayırmacılık türünde kayırılan ile kayıran aynı topraklardandır yani hemşehridir. Kayıran imkân dahilinde elinde bulunan mevcut kaynakları sadece hemşehri olunma kriterine göre kayırılan kişi ya da kişilere tahsis etmekte diğeri kişileri bundan mahrum bırakmaktadır. Ve söz konusu bu uygulamalar diğeri kayırmacı uygulamalarda olduğu gibi fırsat eşitliği kavramına ters düşmektedir. Diğeri uygulamalarda dikey hiyerarşik yapıda astın üste herhangi bir sebeple (eş-dost-siyasi görüş) yakınlığı kayırmacılığın ölçü ve şiddetini belirlerken bu kayırmacılık türünde sadece hemşehri olmak yeterli sayılmaktadır. Söz

konusu bu kayırmacılık türü sadece yerelde varlığını göstermemektedir. Devletin iş ve işlemlerini kamu kurumları eliyle yaptığı göz önünde bulundurulduğunda karar alma- işleme koyma süreçlerinin kimi zaman hızlı şekilde gerçekleşmediği ve bazı bürokratik engellere takıldığı bilinmektedir. Kişiler bürokrasiye takılan iş ve işlemlerini önemli pozisyonlarda bulunan hemşehrileri vasıtası ile aşmaktadırlar (Kurtoğlu,2012: 149-164).

Siyasi otoritelerin seçilmesine bağı olarak verdiği vaatler ve tekrar seçilebilmek adına verdiği vaatler doğrultusunda kıy olan kaynakları belirli seçim bölgelerine tahsis etmeleri ne yazık ki sıklıkla karşılaşılan bir durumdur (TEPAV, 2006: 74). Siyasi mekanizma içerisinde yüksek mevki ve makamlarda hemşerilerinin bulunması demek bürokrasiye takılan herhangi bir iş-işlem için hemşerileri vasıtasıyla doğrudan iktidar partisine ulaşarak sorunun çözülmesi anlamına gelmektedir. Çünkü önemli pozisyonlarda bulunan bu kişiler hemşerilerinin sorunlarının çözümü ve gerekli kamusal kaynakların onlara tahsisi hususlarında iktidarı etkilemeye çalışacaklardır (Kurtoğlu, 2005).

Her ne kadar yapılan araştırmalar neticesinde hemşeri kayırmacılığının özellikle kamu sektöründe görüldüğü hususunda mutabık kalınmış olsa da özellikle sermayesini hemşerilerin birlikte koyarak kurduğu özel şirketlerde işe alım ve terfi gibi konular başta olmak üzere yoğun olarak bu kayırmacılığın uygulama alanı bulduğunu görmekteyiz (Demir, 2011: 764).

## 2. KRONİZM

Kayırmacılık türlerinden olan kronizm eş –dost –tanıdık ve akraba gibi kişilerin birbirlerine duydukları yakınlığa bağlı olmak üzere ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kayırmacılık türü kamusal sektörde de yoğun olarak görüldüğünden ve söz konusu kayırmacılığın kıt kaynakların tahsisinden işe alım süreçlerine, terfilere kadar bir çok şeyi etkilediğinden, kayırılan kişi ya da kişiler karşılıklı menfaat alış verişinden rahatsız değilken bu kayırmanın dışında kalarak dışlanan bireylerin örgüte duydukları güven ve sadakati olumsuz etkilediği, zamanla bireysel performans düşüklüklerine bağlı olarak işten ayrılmalara neden olduğu için üst düzey yöneticiler tarafından iyi analiz edilerek çeşitli önlemler alınabilmesi için detaylı şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

### 2.1. Örgütsel Kronizm

Biri ya da birilerine bir kişi ya da bir sebep doğrultusunda duyulan yakınlık ile ortaya çıkan kronizm kavramı (Dey, Das, Gupta ve Banerjee, 2017: 2) 17. Yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin samimi / yakın arkadaş anlamına gelen crony kelimesinden (Oxford Living Dictionaries; Erdem ve diğerleri, 2013: 56), yunanca da uzun süredir kurulan arkadaşlık anlamına gelen khronios kelimesinden türemiş (Yan ve Bei, 2009: 1; Chandler, 2012: 1) olup; sonrasında Amerikan başkanı Truman zamanında iş ile ilgili bilgi deneyim ve tecrübesine bakılmaksızın yakınlarının işe alınması nedeniyle liyakatin ortadan kalkarak politik anlamdaki yolsuzluk ve haksızlıklar için kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Büte, 2011a: 387; Özkanan ve Erdem, 2014: 190).

Kayırmacı uygulamalardan kronizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; kurulan arkadaşlık bağlarının akrabalık ilişkilerinden daha önemli olduğu bu sebeple ayrıcalıklı davranışlar sergilendiğinde liyakat kavramının ortadan kalktığı (Chandler,2012: 1), kayıran ve kayırılan arasında oluşan dikey hiyerarşik yapıda yeteneklerin göz ardı edilerek kişisel menfaatlerin öne çıktığı (Khatri ve Tsang ,2003: 289), kayırılan kişinin kayırmaya sebep herhangi bir özelliği yüzünden örgüte mensup diğer bireylerin her ne kadar işle ilgili bilgi deneyim ve tecrübeleri fazla olsa da (Araslı ve Tümer, 2008:1239; Aytaç, 2010: 5) pozisyon değişikliği/terfi durumlarında kayırılan karşısında mağlup olmaya mecbur kaldığı (Khatri ve diğerleri 2008: 4-5), arkadaşlıklarının uzunluğu ve samimiyeti nazarında kariyer planlamasını başkalarının yoğun emek harcayarak yaptığı işlere imza atmak olarak planlandığı ve bu kişiler

üzerinde ayrıcalıklı tasarruf yetkisinin olduğu (Yan ve Bei 2009: 1), hiyerarşik olarak üstte olanın astını sadakati ölçüsünde kayırdığı ve bu sadakatin performans gibi objektif kriterlere dayanılarak yapılmadığı (Khatri ve Tsang, 2003: 291), işe girişte, terfi aşamalarında kişinin yeteneklerinin göz ardı edilerek biri ya da birilerine olan yakınlığına göre hareket edildiği (Karakaş ve Çak, 2007: 75; Araslı ve Tümer, 2008: 1239)

Modern anlamda değerlendirildiğinde ise kan bağı / evlilik gibi yakınlık kurduğun birey / bireylerin kariyerlerinin desteklenmesi gerektiği (Xin-zhi ve diğerleri 2010: 1049), örgüt içerisinde yetkili konumla olan birini tanımanın – ona yakın olmanın işe girişte en önemli kriter olduğu (Dağlı ve Aycan, 2010: 169; Chandler, 2012: 14), hatta iki kayırılan arasında dahi daha iyi-sıkı ilişkiler kurmanın diğerine nazaran kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanacağı (Dağlı ve Aycan, 2010: 169; Chandler, 2012: 14) şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Begley ve arkadaşlarının 2010 yılında yaptıkları çalışmada ise kronizmi eş-dost-akrabalar vasıtası ile örgüt içi/ dışında işlerini kolayca yürütebilecekleri sosyal bir ağ olarak nitelendirir. Her ne kadar tanıdıklar vasıtasıyla bu ağlar çok güçlü olsalar da kişisel menfaatler devreye girdiğinde her zaman iyi niyetle kullanılmasının mümkün olmayacağı işe dair kaynakların eşit bir şekilde bölüşülmeyeceği, pazara giriş çıkışta birtakım zorluklarla karşılaşılacağı söz konusu bu durumun rekabeti azaltacağı buna bağlı olarak ürün kalitesi-verimi gibi birçok unsurun da olumsuz etkileneceğini ortaya koymuştur (Begley ve diğerleri,2010:283). Kronizm kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde Türkiye de daha çok eş-dost-akraba kayırmacılığı üzerinde yoğunlaşılırken yabancı ülkelerde büyük yatırımların batmasına neden olacak kadar büyük boyutlara ulaştığı görülmektedir (Büte,2011). Kayıran ve kayırılan arasında ihtiyaç duydukları her anda birbirlerinin deyim yerindeyse sırtını kaşımalarına müsaade eden kronizm kavramı Asya ülkesinde kişisel menfaatleri doğrultusunda bazı müşterilere çok uzun vadede büyük miktarlarda kredi verilmesine bağlı olarak finansal krizlerin yaşandığı görülmektedir (Rodrik,2007; Khatri ve diğerleri,2008). Yine benzer bir duruma Amerika da sivil toplum kuruluşları yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada söz konusu yöneticilerin örgüte mensup bireyleri değerlendirirken baz aldıkları kriterlerin kişisel performanslarından çok kimi tanıdıkları ne gibi siyasi bağlantılarının olduklarına göre şekillendiği görüşmüştür (Schoderberk ve Deshpande,1993).

Yapılan bu araştırmalar incelendiğinde kronizmin örgüt içerisinde kaynaklara ulaşma, rekabet avantajı sağlama gibi nedenlere bağlı olarak örgütsel politika olarak karşımıza sıklıkla çıktığı görülmektedir (Warshaw,1998;Chandler 2012).Örgütsel

politikaların rekabetin varlığı, kaynakların sınırsız olmaması gibi nedenlerle uygulandığı, kayırmacı politikalar ile yöneticilerin astlar üzerinde bu politikaları uygulamalarının kolaylaştığı ve buna bağlı olarak etkinliklerini arttırdıkları görülmektedir. (Khatrı ve Tsang,2003; Büte.2011). Söz konusu etkinliğin ve bu kayırmacı uygulamaların kurulan sosyal ağlar neticesinde oluşturulan sosyal sermaye ile sağlandığı göz önünde bulundurulduğunda kavramın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde incelenmesinin önemli olduğunu söylemek gerekmektedir (Sözen ve Gürbüz,2012:306-307).

Kavram bireysel düzeyde incelendiğinde personellerin işe girişlerinde, mesleki başarılar elde ederek yükselmelerinde, sınırlı olan kaynaklara örgüt içerisinde ulaşımın da önemli bağlantılar kurabilmek ve kişisel menfaatlerine ulaşabilmelerinde sosyal sermaye kavramının önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Örgütsel düzeyde bakıldığında ise örgütün kuracağı önemli sosyal bağlar neticesinde bulunduğu pazarda kaynaklara daha kolay erişebileceği, çeşitli fırsatlar elde ederek pazardaki rakiplerine karşı avantajlar elde edeceği, kurduğu bu sosyal bağlar neticesinde pazarda söz sahibi kimselerce himaye edileceği ve tüm bunların maddi-manevi örgütün sosyal sermayesini oluşturacağı görülecektir (Aytaç,2010:17). Bireyler kişisel – örgütsel çıkar ve menfaatlerine kısa yoldan ve kolayca ulaşma istekleri doğrultusunda resmi kanallardan ilerlemek yerine tanıdıkları vasıtaları ile ilerlemeyi doğru bulurlar (Field,008:3).

Örgüte mensup bireylerin yakınları vasıtası ile menfaatlerine ulaşma istekleri kronizmi ortaya çıkarmakla birlikte, kronizm kavramının derecesi örgüte mensup bireyler arasındaki sosyal alışverişe de bağlıdır. Söz konusu bu sosyal alışveriş farklı sosyal statülerde olan bireyler arasında gerçekleşmektedir. Fayda sağlayan kişinin fayda alandan daha yüksek bir statüde olması karşılıklı ve gönüllü olan bu alışverişin hiyerarşik yönünü güçlendirmektedir (Mendars,2009:209-2010). Hiyerarşik yapıda olan ve fayda sağlayan üst astın kendisine sağladığı faydaya istinaden minnet duyması ve istenmesi halinde kendi için bir şeyler yapılmasına astı mecbur bırakmaktadır. Fayda sağlandığında her ne kadar “iyilik” adı altında olsa da yapılan bu davranış günü geldiğinde alınacak borçtan farksızdır. Ve bu üstü kapalı olan iyiliğin derecesinin sağladığı fayda ölçüsünde olması beklenmez. Çünkü hiyerarşik olarak üstün olan kişi ya da kişiler bu yol ile de statülerini koruma gayretindedirler (Akan,1990:14-15).

Örgüt içerisine baktığımızda hiyerarşik olarak üstte olan kişi ya da kişilerin örgüte mensup diğer bireylerin hata ve kusurlarını bazen görmezden geldikleri, örgüt ve kendilerine olan bağlılıklarını arttırmak için himaye altına alındıklarını hissettirdikleri ve bu kayırmayı uygulamaların ilerde kendisine ya da örgüt hedef ve beklentilerine

yönelik oluşturulacak taleplerine kayıtsız – şartsız katılma eğiliminde olacakları, kısa vadede yaptıkları hiçbir iyiliğin uzun vadede karşılıksız kalmayacağı düşüncesiyle hareket ettikleri görülecektir (Öncü,1997:157-158).

Aynı durum üstlerin bir istek ve beklentisi olmamış olmasına rağmen kayırılma düşüncesi ile üstleri ile hediyeleşen – onların hoşlarına gidecek turum ve davranışlar sergileyen astlar içinde geçerlidir. Örgütlerin politik arenalar oldukları göz önünde bulundurulduğunda kişilerin değişen koşullar neticesinde alınan aksiyonlarda üstleri tarafından korunma- kayırılma isteği ya da üstlerin statüleri gereği yapılan bu ‘‘iyiliğin’’ altında kalmayacakları düşüncesi ile hareket ettikleri görülecektir (Aytaç,2010:12-13).

Hem üst hem de ast gözünden bakıldığında kronizmin karşılıklılık gözetilerek yapılan bir alışveriş sistemi olduğu (Khatrı ve diğerleri,2006:62) ve söz konusu bu alışverişin sosyal ağların temelini oluşturduğu rahatlıkla söylenebilecektir (Begley ve diğerleri,2010:284). Ve örgüt içerisindeki kronizmin grup içi, babacan ve kaşılıklı menfaate dayalı olarak yapıldığı yapılan araştırmalar sonucunda görülecektir (Turhan,2014:297-300).

Örgüte mensup bireyler her ne kadar örgüt menfaat ve çıkarları için bir araya geliyor olsa da herhangi bir sebeple birbirlerine yakınlık hissedilen personeller çeşitli gruplar oluşturarak gruptakileri kayırma davranışları sergileyebilirler bu grup içi kronizmdir. Bu kronizm türünde kurulan arkadaşlık bağları, gruba ve birbirlerine duydukları sadakat, takım çalışması vs gibi davranışlar sergiyerek grubun çıkar ve menfaatini maksimize etmeye çalışırlar. Bu sebeple belirli bir yere kadar sergilenen davranışlar kayırmacı uygulamalar olarak adlandırılmayabilir. Grup bazında oluşturulan ilişkilerdeki aşırılıklar bir süreden sonra grup içerisinde ön yargıya neden olarak kayırmacılığın varlığının kabul edilmesine neden olacaktır. Özellikle yöneticiler tarafından bu gayri resmi gruplar güç kazanmak – güçlerini artırmak için kullanılabilir. Gruba mensup olan – olmayanlara arasındaki çatışmayı doğru yönetebildiği takdirde destek, ödül, iletişim ile yönetici her zaman etkinliğini arttıracaktı(Turhan,2014:297-300;Yan ve Bei,2009:2-3).

Şartlar ne olursa olsun yöneticilerin örgüt içerisinde kendisine sadakat bağı ile bağlanmış çalışanları kayırmasına babacan kronizm denir. Değişen şart ve koşullar sonucunda alınan aksiyonlarda yöneticinin etkinliğini artırabilmesi için sadık çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu sadakatin kalıcılığı çalışanın yöneticiye minnet duyması ve bu sebeple onun liderliğinde çalışmayı istemesine bağlıdır. Yani buradaki bağlılık – sadakat kavramı örgütten ziyade yöneticiye bağlılıkla ilgilidir. Bu herhangi bir nedenle yöneticinin örgütten ayrılması halinde sadakat bağı ile bağlı çalışanlarında aynı tepkiyi

gösterme ihtimallerinin olması ya da kurum menfaatleri ile yöneticinin kişisel menfaatlerinin çatıştığı durumda yöneticinin kendi menfaatine göre hareket etmesini destekleyen personellerin varlığı uzun vadede örgütü olumsuz şekilde etkileyecek nedenler arasında yer almaktadır (Yan ve Bei,2009).

Örgüte mensup bireylerin kişisel çıkar ve menfaatlerini göz önünde bulundurarak oluşturdukları ilişkiler sonucunda ortaya çıkan kronizm türüne ise karşılıklı çıkara dayalı kronizm denmektedir. Her ne kadar örgütün menfaat ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere örgüt çatısı altında birleştirilmiş olsa da personeller üsttelemeyi destekledikleri her eylem sonucunda kişisel menfaatlerine yönelik bir çıkar beklentisi içerisine girmektedirler. Kronizmin bu boyutu sadakat ilişkisinden çok menfaate dayanır. Ancak dikkat edilmesi gereken husus bu kayırmacılık türünün lider ile üye arasındaki etkileşimin iyi olduğu durumda gerçekleştiği, ilişkisinin kötü olduğu birinin lider tarafından kayrılmayı beklemeyeceğidir. Özellikle doğu kültürlerinde sıkça karşılaşılan bu kayırmacılık türü dikey ilişkileri barındırarak kayırmacılığı arttırırken yatay ilişkilerde daha çok sadakat, adalet, güven gibi kavramla ön plana çıkacağından kayırmacılığı azaltacaktır. (Turhan,2014:297-300).

Hangi boyutu ile ele alınacak olursa olsun bireysel anlamda kişisel çıkar ve menfaatlere ulaşılsa da (terfi, maaş artışı vs) örgüt açısından değerlendirildiğinde olumsuz etkilerinin daha çok olduğunu söyleyebiliriz (Erdem ve Meriç,2012:143). Kronizmin varlığı kıt olan kaynakların bazı kesimlere tahsis edilmesine, bu kaynakların plansız bir şekilde kullanılıyor olmasının kaynakların israfına ve bunun uzun vadede maliyetleri arttıracağını, toplumun örgüte olan güven ve sadakatini azalacağını ve kişisel menfaatlerin kıyasıyla rekabet edeceğini ifade etmek gerekir. Kronizmin varlığı sadece bireyleri etkilemekle kalmayıp, düşük performans sergilemeleri , örgüte aidiyet hissetmemeleri , bu sebeple sessizleşmeleri , işten ayrılma niyetlerinin olması gibi nedenlerle öncelikle lider ve üye arasındaki etkileşimi bozacak sonrasında ise örgüt olumsuz etkilenecektir (Özdemir,2008:189).

## **2.2. Kronizm Teorileri**

Kronizmin varlığı toplum içerisinde kayrılan ve de kayrılmayan herkesi etkilemekle birlikte sosyal alışveriş, sosyal ağlar ve sosyal sermaye teorileri ile açıklanmaktadır.

### 2.2.1. Sosyal Alışveriş Teorisi

Bu teoriyi savunanlar insan iletişimin temelini karşılıklı olmanın oluşturduğunu ileri sürmektedirler. Gün içerisinde herhangi bir nedenle birinden - birilerinden bir fayda sağlayan birey faydanın devamı, fayda sağlayanlar tarafından karşılık vermediği gerekçesiyle dışlanma, ötekileştirilme gibi davranışlar görmemek adına elde ettiği faydanın karşılığını vermek zorundadır (Aytaç, 2010: 7). Günlük hayatlarında insanlar iletişimi herhangi bir konuda fayda sağlamak için kurarlar. Kurdukları iletişimin ödülünü elde ettikleri fayda olarak görürler (Akan, 1990: 10). Bireylerin birbirlerinden bir şey elde etme amacıyla gönüllü hareket etmeleri bu kuramın temelini oluşturmaktadır (Blau, 1964: 91). Dünyanın her yerinde bireylerin yaşamlarının tamamında birinden ya da birilerinden karşılıklı bir şeyler alıp verme şeklinde sosyal hayatlarını sürdürdükleri ve bu alışverişin herkes tarafından kolay benimsendiği gerekçesiyle söz konusu kanunların bu alışverişini düzenlemek için ortaya konulduğu söylenmektedir (Mendras,2009: 203).

Dünya üzerindeki her bireyin para, kabul görme, takdir edilme gibi birçok ortak sosyal değeri vardır. Hangi dilden, dinden, ırktan olursa olsun herkes bunları elde etmek/üretmek ister. Ve elde ettikleri bu faydaların minimum maliyetle olmasını arzu ederler. Elde ettikleri bu kişisel menfaatler bireylerin diğerlerine sağladığı menfaatler ölçüsündedir. Yani kişi fayda gördüğü ölçüde fayda sağlayacaktır. Kişisel menfaatlerin kıyasıya kapıştığı bu sosyal yapı karşılıklı ve gönüllü olmaları nedeniyle dinamizmini her zaman korumaktadır (Emerson,1981'den akt. Waters, 2008: 110).

Karşılıklı ve gönüllü olan bu alışverişin temelinde bireylerin birbirlerine sağladıkları fayda ölçüsünde anda ya da başka bir zamanda fayda sağlamak üzere borçlanması yatmaktadır. Yani bir kişi diğerinden herhangi bir nedenle fayda sağladığında diğer kişinin ihtiyaç duyduğunda ona fayda sağlamak üzere o kişiye borçlanmış olur. Günü geldiğinde ödenecek borca benzetilen bu fayda sağlanırken kişi bireysel çıkarını bir kenara bırakarak borcunu ödeme – vakti gelen faydayı sağlama eğilimine girer. Gereksinimi ölçüsünde fayda gören birey yine gerektiğinde fayda sağlamak üzere diğer kişiye borçlanır. Bu ikili ve gönüllü çıkar ilişkisi ihtiyaç duydukları her anda birbirlerine sağladıkları faydayı maksimuma çıkarıp birbirlerinin menfaatlerini korumak konusunda motive olurlar. Ve bu ihtiyaç – fayda döngüsü başlarda olduğundan çok daha büyük ölçüde yardıma ihtiyaç duymalarına, bu ihtiyaca göre sağlanan faydanın ölçüsünde aynı derecede artmasına neden olmaktadır (Blau,1964: 89-90).

Söz konusu kuramın da adı olan bu ‘‘sosyal alış veriş’’ kavramı menfaatler söz konusu olduğunda ekonomik ilişkilerde olduğu gibi sosyal ilişkilerde de karşılıklı çıkar ilişkileri doğrultusunda iletişim kurulduğunu vurgulamaktadır (Akan, 1990: 50 -12). Kurulan sosyal ilişkilere bakıldığında bu menfaatlerin her zaman maddi bir karşılığının olmak zorunda olmadığı da anlaşılacaktır. Kişinin arkadaşlık bağı kurduğu kişi ya da kişilerden aldığı destek, komşularıyla kurduğu ilişkiler sonucunda birbirlerine gereken herhangi bir durumda sağladıkları destek, aynı iş – meslek kolunda bulunan kişilerin işin daha iyi ya da daha pratik yapılabilmesi için birbirlerine verdikleri nasihatler ya da gösterdikleri yöntemler, ailesiyle ya da sevgilisiyle kurduğu ilişki sonrasında elde ettiği sevgi – saygı vs ye bakıldığında görülen her faydanın maddi bir karşılığı olmadı hususunda mutabık kalınacaktır. Söz konusu kazanımlar bireye maddi olmasa da bir çok şey kazandıracaktır. Dolayısı ile örgüt içinde örgüte mensup bireyler söz konusu bu kazanımları kendilerine fayda sağladıklarını düşünükçe devam ettireceklerdir (Akan, 2003, 90).

Her ne kadar karşılıklı çıkar ilişkilerinin varlığı hususunda ekonomik ilişkilerle sosyal ilişkilerin benzerliği savunuluyor olsa da sosyal ilişkiler fayda görenin fayda sağlayana karşı duyduğu vefa hissi-minnet duygusu, birbirlerine karşı duydukları güven ve aralarında oluşan samimiyet gibi duygular yönüyle ekonomik ilişkilerden farklılığı ortaya koymaktadır (Blau, 1964:94). Özelliklerine baktığımızda da sosyal ilişkilerin ekonomik ilişkilerde olduğu gibi karşılığının önceden belli olmadığı , herhangi bir sözleşme – şartnamenin olmadığı, her zaman maddi bir karşılığının olmadığı, dolayısı ile bir koşula bağlanamadığı ve pazarlık edilmesinin mümkün olmadığı kurulan ilişkiler ölçüsünde tüm bu özelliklerin doğal seyrinde kendiliğinden oluştuğunu da ifade etmememiz gerekmektedir. Kurulan bu sosyal ilişkiler arkadaşların birbirine bir sebeple aldığı hediyelere de benzetilmekte ve kişinin kendisine alınmasını istediği maddi – manevi özelliklere sahip bir hediye arkadaşına hediye ettiği yani kendi hediyesinin büyüklüğünde karşıdan bir hediye beklediği ifade edilmektedir (Akan, 1990: 11-13).

Mal – hizmetlerin kurulan sosyal ilişkilere istinaden gönüllü ve karşılıklı olarak yer değiştirmesi örgüt içi ya da örgüt dışında yolsuzluk, rüşvet gibi kötü kavramların ortaya çıkmasına da neden olacaktır (Aytaç, 2010: 12-13). Söz konusu bu durum bihassa kronizm ve nepotizmin toplum içinde uygulama alanı sıklıkla bulduğunun da göstergesi olacaktır. Aynı şekilde siyasi otoriteler tekrar seçilememe – aynı güce sahip olmama endişesi ile bir takım kayırmacı uygulamalara neden olacak, seçmenlere kendilerine verecekleri destek neticesinde kıt olan kaynakların tahsisi, işe alım vs gibi bir çok alanda kolaylık sağlayacak yani rüşvet verecektir (Mendras, 2009: 210).

### 2.2.2. Sosyal Ağlar Teorisi

Bu kuram kişi ya da kişilerin herhangi bir sebeple bir kişiye ya da bir gruba doğrudan ya da dolaylı olarak bağlı olmasını ifade etmektedir (Giddens, 2008: 716). Bu bağlar kişilere bireysel çabaları sonucu elde edemeyecekleri bir çok fırsatı daha az çaba ile elde edebildiklerinden dolayı çok önemlidir (Aytaç, 2010: 14). Bireylerin karşılıklı menfaat elde etme isteklerinden dolayı oluşan bu bağ kişiler arasında kalmayıp, örgüte mensup bireyler – gruplar arasında, örgüte mensup olmayan bireyler-gruplar arasında da sosyal ilişkiler kurularak bilgi aktarımının informal olarak hızlı bir şekilde paylaşılmasına da neden olmaktadır (Akan, 2003: 94-96).

Her ne kadar bir fırsat elde etmek ya da menfaat sağlamak amacıyla oluşturulan bu sosyal bağların kişiler arasında bilgi akışını doğrudan aktardığı için toplum içerisinde kimin neye ne ölçüde ihtiyacı olduğu konusu net bir şekilde anlaşılacağından, karşılıklı bu alış verişin toplumsal bütünlüğü sağlayacağı savunuluyor olsa da (Field, 2008: 4), kültürel yapı başta olmak üzere, destek verilen siyasi otoritenin farklılığı, kaynakların kıt olması gibi nedenlere bağlı olarak bu bilgi akışının olumsuz sonuçları da olacaktır. Çünkü aynı sosyal ağa mensup olmayan kişilerden her biri kendi bulunduğu sosyal ağın menfaatlerini maksimize etmeye çalışacak, elde ettiği bilgilerle kendilerine yeni fırsatlar yaratarak kıt kaynakların kendilerine tahsis edilmesine çalışacaklardır (Castells,2008: 621).

Oluşturulan bu sosyal ağlar hem ekonomik açıdan hem de siyasal açıdan birçok fırsatı doğrudan ya da dolaylı olarak ağa mensup bireylere sunacağından (Giddens, 2008: 726) söz konusu bu ağın devamlılığının sağlanmasının ağa mensup bireyler arasındaki alışverişin fazla olmasına ve bu alışverişten elde ettikleri menfaatlerin gösterdikleri çabadan daha kuvvetli olmasına bağlı olduğu söylenebilmektedir (Aytaç, 2010: 14). Kurulan bu sosyal ağlarda iletişim kimi zaman çok sık kimi zaman ise çok seyrek olabilir.Sosyal ağların çok sık olduğu durumlarda herkes elde ettiği bilgiler doğrultusunda kıt kaynakları kendi menfaatleri doğrultusunda kullanmayı isterler. Hemen hemen herkesi sosyal ağdaki gücü birbirine yakındır. Daha seyrek kurulan sosyal ağlarda ise sosyal ağa mensup bireylerin gücü as ve üstlerde olduğu gibi birbirlerine bir hayli uzaktır. Sosyal ağı düşük olan birey sosyal ağı yüksek biri ya da birilerine ulaşarak menfaat elde etmeyi arzular ve söz konusu bu yöntemin sıklıkla kurulan sosyal bağlardan daha etkili olduğunu savunurlar (Giddens, 2008: 717).

Yakın arkadaşlar, dini gruplar gibi kurulan sosyal ağların daha sık olduğu durumlarda iletişimlerinin daha dar kapsamlı olduğu ve küçük gruplar oluşturarak hareket etme eğiliminde buldukları da yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen

bulgularındandır. Bunların tam tersi olarak kurulan geniş sosyal ağlarda kişilerin birbirlerine duydukları bağlılık daha zayıftır. Ağ geniş olduğundan her ne kadar ağa mensup bireylerin tamamının çıkar ve menfaatleri doğrultusunda hareket edilmeye çalışılsa da bireyler farklı kültür, siyasi yönelim barındıran diğer sosyal ağlarla bireysel olarak kurduğu bağlantılar sonrasında kişisel çıkar ve menfaatini maksimize etmeye çalışacaktır (Mendras,2009: 211).

Yapılan araştırmalar bireylerin yakın arkadaşları yani eş – dostları ile aile bireylerinin aynı sosyal ağ içerisinde olmaları ihtimalinin düşük olduğunu da öne sürmekte ve bu iki grup arasında oluşacak sosyal bağın düşük olacağını savunmaktadırlar (Granovetter,1983: 201-202). Ancak objektif olarak bakıldığında kişinin ailesi ve yakın çevresi arasında köprü vazifesi gördüğü, her iki grubunda istek, ihtiyaç ve beklentilerini bildiğinden bilgi akışının daha hızlı ve doğru şekilde yapılacak olması nedeniyle oluşturulan sosyal ağa bağlı bağlantıların güçlü olacağı aşikârdır (Mendras,2009: 211). Burada önemli husus köprü vazifesi gören – görececek olan kişinin her iki grup ile oluşturduğu sosyal ağın güçlü olup olmamasıdır. Sosyal bağı düşük olan birey her iki grupla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığından vazifesini yerine getiremeyecek ve bu sosyal ağ Granovetter’in iddia ettiği gibi zayıf sosyal ağlar oluşmasına neden olacaktır.

Teknolojinin hayatımızın hemen hemen her noktasına nüfuz ettiği günümüzde sosyal ağların oluşturulmasında bilgi ve iletişimin hızlı şekilde yapıldığı sosyal medya platformlarını da gözden kaçırmamak gerekir. Söz konusu sosyal mecralar vasıtası ile oluşturulan sosyal ağlar çeşitli kültür ve siyasi yapıdaki birçok kişiye daha hızlı ulaşarak bağ kurulabilmesinde bunun neticesinde farklı alanlarda birçok farklı imkân ve olanağa ulaşılabilmesine neden olacaktır.

### **2.2.3. Sosyal Sermaye Teorisi**

Sosyal Sermaye kuramı herhangi bir nedenle bir araya gelmiş (tanışıklık, akrabalık, hemşerilik vs) , kurulan iletişimin uzun soluklu olduğu ve her bireyin elinde bulunan kaynak ve sermayenin ortak bir amaç için birleştirilmesi olarak açıklanmaktadır (Bourdieu ve Wacquant, 1992: 119).

Bireylerin herhangi bir örgüte mensup olma isteklerinin temelinde örgüt kaynaklarına erişim sağlayarak bireysel olarak elde edeceği çıkar ve menfaatleri arttırmak yatmaktadır. Çünkü bireyin elinde bulunduğu kaynaklar ve bireysel olarak diğer sosyal ağa mensup bireylerden elde edecekleri bilgiler sınırlıdır. Ve mevcut sermayesi ile menfaatlerini arttırma ve arttıracak aksiyonlar alma şansı yoktur. Ancak

örgüte mensup olup, güven ilişkisi kurduktan sonra grubun sosyal ağları neticesinde elde ettikleri bilgilere kolay ulaşabilecek ve sosyal sermayesinden de destek alarak bu bilgileri fırsata çevirecektir (Giddens, 2008: 720-721). Söz konusu kuramda bahsedilen sosyal sermaye her zaman maddi olmak zorunda değildir. Gruptan elde edilecek manevi destek, yapılan ya da yapılacak olan iş ile ilgili çeşitli bilgilerin paylaşımı, kurulan arkadaşlıklar şeklinde de olabilir (Adler ve Kwon, 2002: 17).

Bireylerin herhangi bir sebeple iletişim halinde olmadan varlıklarını devam ettirmelerinin mümkün olmayacağı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda bireylerin tek başlarına altından kalkamayacakları birçok konuyu oluşturdukları sosyal ağlar neticesinde çözümledikleri görülmektedir. Söz konusu bu durum kişilerin birlikte – bir takım halinde bir amaç doğrultusunda hareket edebilmelerini böylelikle toplumsal bütünlüğün kolaylıkla oluşmasına neden olacaktır (Field,2008: 1).

Büyük ve etkili bir sermayeye sahip olmak isteyenler kurdukları önemli bağlantılar aracılığıyla bağlantı bağlantı kurmayanlara nazaran büyük avantajlar elde ederler. Söz konusu bu durum hem gündelik yaşamda hem de çalışma hayatında kurulan ilişkiler vasıtası ile sosyal sermayesi olan kişi ya da kişilerin sosyal sermayesi olmayan kişi ya da kişi-kişilere nazaran birçok alanda öne çıkarak çeşitli faydalar elde etmelerine neden olmaktadır. Bir çok kriter arasında sosyal sermayenin varlığının elde edilecek faydaların ölçüsünü belirlemesi toplumsal bütünlüğün bozulmasına neden olmaktadır (Aytaç,2010:17:20). Kişisel çıkar ve menfaatlerini maksimize etmek isteyen her bireyler çeşitli bağlantılar kurmaya çalışacaklardır ancak bazı kişi ya da kişilerin kuracakları bağlantılar ve sonrasında elde edecekleri her türlü menfaatler diğerlerinden büyük ölçüde farklılık gösterecektir. Hal böyle olunca da kurulan bu önemli bağlantılar önemli sosyal sermayelere ulaşma yolunu bu kişi ya da kişilere açacaktır. Toplumun tamamının aynı ölçüde sosyal sermayesinin olmayışı – sosyal sermayeye ulaşamayışı sosyal sermaye eşitsizliğini de beraberinde getirecektir (Field,2008:105-106). Oluşan bu sosyal sermaye eşitsizliği toplumsal birlik ve beraberliği bozacak dünya genelinde kadınların erkeklere nazaran daha az sosyal sermayelerinin olduğu ve beyaz ırkların diğer ırklara nazaran daha çok sosyal sermayelerinin olduğu iddialarını da beraberinde getirecektir (Field:2008:720-721).

Sosyal sermayenin her zaman maddi bir karşılığı olmadığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda kişilerin sahip oldukları sosyal sermayenin kurdukları bağlantılar ve bağlantıları ile paylaştıkları şeylerle doğrudan ilişkili olduğu (Field,2008:1) yadsınamaz bir gerçek olsa da herkesin aynı güçlü bağlantılar kuramadığı – kuramayacağı, bazı zamanlarda az sayıda önemli bağlantının kurulmasının çok sayıda zayıf bağlantının

kurulmasından daha iyi olduğu göz önünde bulundurulduğunda , kişi ya da kişilerin sosyal sermayelerinin boyutunun kesinlikle kurdukları bağlantı sayısına indirgenemeyeceği konusunda mutabık kalınacaktır (Mendras,2009:213). Ve sosyal sermayenin etkinliğini etkileyen faktörlerin kurulan bağlantılara mensup bireylerin özelliklerinin, alınan kararlarda ne kadar etkin rol oynadıklarının, ne kadar yardım sever ve güvenilir olduklarının, birlikte hareket edebilme kabiliyetlerinin, verdikleri güven ve gösterdikleri sadakatin olduğu söylenebilecektir (Narayan ve Cassidy,2001:67).



### 3. LİDER ETKİLİLİĞİ

İnsanlığın var oluşu ile ortaya çıkan liderlik kavramının 14. Yüz yılın başlarında dünya literatürüne girmiş olmasına rağmen popülerliğini son yüzyılda daha çok arttırdığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında liderlik kavramının araştırmacıların bakış açılarına ya da araştırmaların yapıldığı sırada önemli gördükleri olayların dikkate alınarak tanımlandığını görmekteyiz. Liderlik kavramı aynı hedef – amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen topluluklarda önemini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü toplumun hedef – amaçlar doğrultusunda yönlendirildiği sürecin tamamı liderlik kavramı ile ilgilidir (Bakan, 2008, s.3).

Her ne kadar ortak bir amaç – hedef etrafında toplanmış olursa olsunlar esasında topluma mensup bireylerin tamamının kişisel çıkar- menfaatlerini gerçekleştirmeye odaklandıkları, toplumu oluşturan bu bireylerin tamamının farklı kişisel özelliklerinin olduğu ve farklı kültürlerde yetiştikleri göz önünde bulundurulduğunda belirlenen amaç- hedeflere yönlendirilmelerinin ne kadar zor olduğu gerçeği de ortaya çıkacaktır. Ve liderlik kavramının üzerinde bu kadar çok durulmasının nedeni de daha iyi anlaşılacaktır.

Belirlenen amaç- hedeflere ulaşabilmek için bir araya gelen örgüte mensup bireylerin değişen şart ve koşullara ayak uydurması başlarındaki liderin liderlik vasıflarını ne kadar taşıdığı ve örgütteki etkinliğine bağlıdır. Yalnızca mevcut durumun değişmemesi ve verimliliğin sağlanması için çaba gösteren bir liderden değişen şart ve koşullara uyum sağlaması, özellikle teknolojinin hayatımızın bir parçası olduğu bu zamanlarda rekabet ortamına ayak uydurarak pazarda öne çıkmasını beklemek neredeyse imkânsızdır. Amaç ve hedefler doğrultusunda çalışan örgüte mensup bireyleri etkileyebilen, onları motive edebilen, ihtiyaç duydukları ya da ihtiyacının olduğunu düşündüğü eğitim olanaklarını kendilerine sağlayan oluşturduğu bu sinerji sayesinde örgüte bağlılığı arttıran lider örgüt içerisinde etkinliğini sağlamış demektir (Çağlar, 2004, s. 91).

Örgütsel amaç – hedefler önceden belirlenmiş olsa da örgüte mensup bireylerin hepsinin farklı kişisel özelliklerinin olması - farklı kültürlerde büyümüş olmaları nedeniyle değişen şartlara gösterdikleri- gösterecekleri tutum ve davranışların farklı olması, buldukları rekabet ortamının sürekli değişkenlik göstermesi, örgütün maliyetleri minimize ederek sürekli büyüme isteği gibi öngörülemeyen ve karmaşık ilişkilere sahip örgütlerde etkin lider kavramına duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır

(Arıkan, 2001,s.253). Örgütün temel ihtiyaçlarını gerçekleştirecek lidere olan ihtiyacı hali hazırda kıt olan kaynakların verimli bir şekilde kullanılarak örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilgilidir.

Örgüt kültürünün farklı kişisel özelliklere sahip olan bireyleri etkileyerek ortak amaç ve hedefler etrafında birleştirilmesi, içte oluşturduğu bu motivasyon ve birliği rekabet ortamında kullanması – geliştirmesi (Schein,1985) olarak tanımlanmasının yanında bireylerin sahip oldukları kaynaklarla içerisinde buldukları şartları değiştirmek için birlikte hareket etmeleri şeklinde de tanımlanabilmektedir (Durgun,2016:114). Örgüt kültürünü örgüte mensup bireyler ve bu bireylerin örgüt içerisinde oluşturdukları takımlar arasındaki ilişkileri, örgütün rekabet halinde olduğu pazardaki çevresiyle olan ilişkilerini, örgütün devamlılığı için önceden belirlenen ve örgüte mensup bireyler tarafından da kabul görmüş unsurları ve tüm bunları bir arada tutan tutum ve davranışlarının bütünü olarak tanımlayan araştırmacılar da mevcuttur (Bakan,ve arkadaşları,2004:17).

Alan yazınında konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütün ve liderlik kavramının birbiri ile ilişkisinin son derece önemli olduğu, örgütün amaç ve hedeflerine değişen şart ve koşullara uyum sağlayarak ulaşılmasında liderin ne kadar önemli olduğu, örgütün büyük bir bölümünü oluşturan ve farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olabilecek etkin bir liderin varlığının öneminin üzerinde durulduğu görülmektedir (Bakan, 2008, s.2).

### **3.1.1. Liderlik Kavramı**

Alan yazınında konu ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde liderlik kavramının bireylerin birbirleriyle ve çevre ile olan ilişkilerini içerdiği (Koçel,2001:257) ve bu ilişkileri belirlenen amaç – hedefler doğrultusunda bireyleri etkileyerek yönlendirebildiği, bu etkileyip ikna etme sürecinin tamamını barındırdığı konusunda mutabık kalınmıştır (Acar,1997:263). Kişi ya da kişileri değişen şart ve koşullar çerçevesinde önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılabilme adına yönlendirmek liderlik kavramı ile ilgili iken tüm bu davranışları sergileyen kişi ise lider olarak tanımlanmaktadır (Koçel,2001:465). Bu tanımlamadan liderlik kavramının bireyler ve değişen koşullar olmak üzere iki değişkene bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Liderlik kavramı bireyleri etkileyerek ikna etme sürecinde onlara ihtiyaç duydukları moral ve motivasyonu sağlarken liderin örgüt içerisindeki vizyonunu bireylerin anlayarak bağlanma sürecini de kapsamaktadır (Tengilimoğlu,2005:2). Etkin liderin varlığının asıl amacı örgütün sahip olduğu misyon ve vizyonları doğrultusunda

maliyetlerin minimize edilip verimliliğin maksimize edilerek devamlılığını sağlamasıdır. Bu sebeple liderin etkinliğinin örgütü varlıklarıyla, kaynaklarıyla, belirlediği hedeflerle vs her açıdan iyi tanınması ve mevcut durumunu koruması çok önemlidir (Tengilimoğlu,2005:3).

Liderlik kavramı ile yapılan araştırmalar neticesinde genel olarak liderlerin olay ve durumları diğerlerine nazaran daha iyi analiz edebildikleri, zeki oldukları, değişen durum ve şartlarda sakinliklerini koruyabildikleri, kriz anlarını iyi yönetebildikleri, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri, her zaman başarıya isteğine sahip oldukları, çevreleriyle özellikle astlarıyla etkin ve iyi iletişimde oldukları ve özgüvenli oldukları konularında mutabık kalınmış olsa da kişilik özellikleri göz önünde bulundurularak ortak lider özellikleri belirlemek mümkün değildir (Eren,2001:357–358).Çünkü liderlerin tamamının aynı koşullarda büyüüp gelişmediği, aynı eğitimleri almadıkları, aynı kişisel özelliklere sahip olmadıkları göz önünde bulundurulduğunda ortak bir lider tanımı yapabilmeyin imkansız olduğu görülecektir.

Liderin etkinliği mevcut şart ve koşullar stabil değilken yani kriz anında kendisine ihtiyaç duyan birey – bireylerin ihtiyaç ve beklentilerine ne kadar cevap verebildiği ile ilgilidir. Bu kadar çok değişken durum varken liderlik tarzlarının da ortaya çıkmasının yadsınamaz bir gerçek olduğu aşikârdır. Liderin etkinliğinin çevresel faktörlerle birlikte kişisel özelliklere de bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda bir toplulukta kullanılan liderlik tarzı o çevreye, kaynaklara, bireylere göre oluşturulduğundan çok memnun kalınırken başka bir topluluk aynı avantaj – dezavantajlara sahip olmadığından ve o topluluğa mensup bireylerin kişisel özellikleri de aynı olmadığından aynı liderlik tarzıyla etkinlik sağlanabilmesinin imkânı yoktur (Eren, 2001:357).

### **3.1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Alan yazınında konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmacılar tarafından birçok liderlik tarzı ya da davranışı bulunduğu öne sürülmüş olsa da özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar şeklinde dört temel yaklaşım olduğu konusunda mutabık kalınmıştır.

### **3.1.3. Özellikler Yaklaşımı**

Lider olabilmek için gereken tüm vasıfların doğuştan elde edildiğini , sonradan elde edilemeyeceği sadece geliştirilebileceğini savunan bu yaklaşım ilk liderlik yaklaşımıdır. Liderin doğar doğmaz diğer insanlara nazaran fiziksel özelliklerinin farklı olduğu, düşünme kabiliyetlerinin yüksek olduğu, her açıdan kişisel özellikleriyle

diğerlerinden ayrıldığı, aynı zamanda sosyal ilişkilerinin de iyi olduğu önde sürülmektedir (Koçel,2001:468). Geleneksel olarak kabul edilen bu görüşün temelinde bir kişinin kişisel özelliklerine istinaden o grup içerisinde lider olarak seçildiğini – benimsendiğini ve o grubu yönetmesine izin verildiği yatmaktadır. Liderin taşıdığı liderlik vasıfları dolayısıyla diğerlerinden ayrıldığı savunulan bu yaklaşımda topluluğa-gruba- örgüte mensup bireylerde hangi yönlerden ayrıldığı sorusu da araştırmacılar arasındaki popülerliğini devam ettirmektedir.

Araştırmaların temelinde liderin sahip olduğu özelliklerin kriz anlarında inisiyatif kullanabilme, çevresine verdiği güvene bağlı olarak sosyal ilişkilerinin iyi olması, zeka, kararlılık, kendine güven, başarıma isteği, samimiyet, doğruluk, adaletli olma ve doğuştan gelen fiziksel özellikler olduğundan yola çıkılmış olup; Stogdill'in özellikle 1900-1950 yıllarında popüler olan bu kavram ile ilgili yaptığı araştırmalar liderlerin bilgi, deneyim, tecrübe konularında kapasitelerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu, başarmak için gereken her şeyi yapmaya hazır oldukları (eğitimler vs), sorumluluk sahibi olmalarına bağlı olarak kendilerine güvendikleri, sosyal oldukları ve buldukları sosyal çevrede popüler olduklarını bulmuş ve bu beş özellikle liderlerin kendilerini takip eden izleyicilerden ayrıldıklarını öne sürmüştür.

Mevcut şart ve koşulların lider özelliklerini etkileyeceği düşünüldüğünde yalnızca doğuştan elde edilen özellikler yaklaşımının varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Liderlik vasıflarının hepsinin her zaman bir kişide toplanmasının mümkün olmaması, bazen örgüte mensup bireyler arasında birçok yönden daha iyi olan kişilerin varlığı ancak lider olamamaları, liderlik vasıflarını taşıyalar da lider olmama nedenlerinin belirlenememesi (Tengilimoğlu,2005:5) başka liderlik yaklaşımı arayışını ortaya çıkarmıştır. Bu süreç zarfında yalnızca liderin özellikleri üzerinde duruluyorken araştırmaların yönü lidere tabi olan astların özelliklerinin araştırılması bu farklı özelliklere sahip bireylerin tutum ve davranışlarına liderin ne şekilde cevap verdiği konularına yönelinmiştir. Liderlik yaklaşımlarından ikincisi olan davranışsal yaklaşım da bu arayış neticesinde ortaya çıkmıştır.

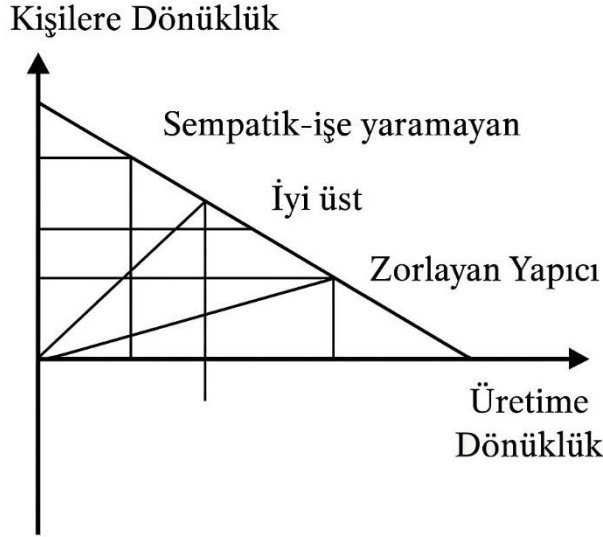
#### **3.1.4. Davranışsal Yaklaşım**

İkinci liderlik yaklaşımı olan davranışsal yaklaşım liderleri etkin ve başarılı kılan şeyin doğuştan elde ettikleri kişisel özellikler değil farklı bireysel özelliklere sahip kişilerin sergiledikleri tutum ve davranışlara ne tepki verdikleridir. Liderlerin grup – örgüt içerisinde kendisini izleyenlerle kurduğu iyi ilişkiler neticesinde ihtiyaç duyduklarında gerekli moral- motivasyonu sağlaması, eğitim – seminer desteği vermesi,

gerektiğinde sınırlı da olsa yetki devri yapması, örgüt – grubun önceliklerini belirlemesi ve planlama- organizasyonları bu öncelikler doğrultusunda yapması liderin etkinliğini ortaya çıkaran hususlardandır (Tengilimoğlu,2005:4).

Bu davranışsal yaklaşımın ortaya çıkarak geçerliliğinin sağlanmasında Ohio Statae üniversitesinin liderlik kavramı ile ilgili yaptığı araştırmalar, aynı şekilde Michigan Stata Üniversitesi'nin yaptığı çalışmalar, Likert'in Dörtlü Sistem Modeli, Mauton ve Blake'nin Yönetmel Diyagram Modeli önemli bir paya sahiptir. Yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda liderlik yaklaşımlarının işe ve işi yapacak kişiye yönelik olma boyutları hususunda mutabık kalınmıştır (Tengilimoğlu,2005:5). Michigan Üniversitesi'nin yaptığı araştırmaların başında Likert olup; lider özelliklerini işi yapacak kişiye yönlendirerek, aynı şekilde lider özelliklerini yapılacak işe yönlendirerek iki boyutta incelemiştir. Yalnızca işin yapılmasına odaklanan lider çalışan personelin tutum ve davranışlarıyla ya da işin ne şekilde yapıldığı ile ilgilenmeksizin çalışanlar üzerinde çeşitli baskılar kurar. İşe işin yapılmasına yönelik lider çalışan personelin herhangi bir denetim mekanizması olmadan işi yapacaklarına güvenmediğinden sürekli denetler. Söz konusu bu durum çalışan personeller üzerinde baskı yarattığından liderle çalışanlar arasındaki ilişkinin de zayıf olmasına neden olur.

Bu silsile devam eden süreçte çalışanın mutsuz ve huzursuz olduğu bir yerde performansını yeterince gösterememesi, sessizleşmesi, işten ayrılma niyetinin oluşması gibi birçok değişkeni etkileyerek uzun vadede lider etkinliğinin sağlanamamasına neden olacaktır. İşten ziyade işi yapan personele yönelik lider ise çalışan personelin gerekli bilgi, birikim ve deneyime sahip olduğu gerekçesiyle denetim mekanizmasını personele hissettirmeden devam ettirir. Personeller liderin kendilerinden beklediği performans düzeyini bilir, gerçekleştirmek için çalışırlar, üzerlerinde sürekli baskı kurulmadığından aralarında güçlü bir bağ oluşur ve uzun vadede örgüt önceden belirlenen hedeflerine ulaşırken lider etkinliği de sağlanmış olur. Yani söz konusu bu durumda önemli olan liderle çalışanların kişisel iletişimlerinin gerçekleştirilmesi ve buna bağlı olarak liderlerin çalışanlarını iyi tanımaları nedeniyle ihtiyaç duydukları moral ve motivasyonu sağlamasıdır (Ceylan,1997:315).



Şekil 1. Michigan üniversitesi araştırmaları. (Kutaniş, 2006, s.8)

Likert'in önderliğinde yapılan bu araştırmalar neticesinde yapılacak işe yönelik lider ile kıyaslandığında işi yapacak personele yönelik liderin birim başına elde ettiği iş performansının daha fazla olduğunu sonucu elde edilmiştir (Kutaniş, 2006:8). Likert'in dörtlü sistem modeli bu üniversitede liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde geliştirmiştir. Bu dörtlü sistem modelinde birinci sistem istismarcı otokratik, ikinci sistem yardımsever otokratik, üçüncü sistem katılan kişi ve dördüncü sistemde demokratik olarak tanımlanmıştır. İlk sistem olan istismarcı otokratik lider baskıcı neredeyse hiç denecek kadar az sıklıkta çalışan görüşlerine önem veren lideri, ikinci sistem olan yardımsever otokratik liderde efendi ile köle ilişkisine benzer bir ilişkinin olduğu, efendinin himayesinde kalmasına karşılık onun istek ve taleplerinin yerine getirildiği ve nadiren görüş ve düşüncelerini aldığı lideri, üçüncü sistem olan katılımcı liderde genel olarak astlara güvenine istinaden onların görüş ve düşüncelerini alana lideri, dördüncü sistem olan demokratik lider ise astlarına gerçekten güvenmekte, onların fikir ve düşüncelerine önem vermektedir (Koçel,2001:475).

Ohio Üniversitesinde liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar ise liderlik davranışlarını mevcut yapıyı harekete geçirme ve işi yapacak kişiye yönelme şeklinde iki bölüme ayırarak incelemişlerdir. Mevcut yapıyı harekete geçirmeye odaklanan lider yapının sahip olduğu kaynakları, oluşabilecek riskleri, organizasyon şemasına dâhil olan her şeyi ve herkesi çok iyi bildiğinden önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli planlamaları yapar. Mevcut işin gereklerine ve işi yapacak personellerin bilgi, deneyim ve tecrübelerine göre iş bölümü yaptıklarından işi yapacak

personelin görüş ve düşüncelerine önem vermemektedirler (Ceylan,1997:315). İşi yapacak kişiye yönelen lider ise astlarıyla iletişimini yüksek tutarak, işin gerçekleştirildiği her aşamada onların bilgi, deneyim ve tecrübelerine ihtiyaç duyarak sürece dâhil olup performanslarını arttırabilmek için görüşlerine sıklıkla başvurur (Koçel,2001:400). Bu araştırmanın neticesinde liderlerin işi yapacak kişiye yöneldiği süreçte iş tatmini, çalışanın bağlılığı, iş performansının artmakta olduğu görülmektedir (Koçel,2001:401).

Liderlik kavramını inceleyen bir diğer araştırma olan yönetim düzeneği kuramı modelinde ise; kavram yine iki boyut üzerinden incelenmiştir. Modelin ilk bölümü üretime yönelirken ikinci boyutu üretimi yapacak kişiye yönelmiştir (Koçel,2001:473). Üretimin ve üretimi yapan kişinin en yüksek olduğu noktaya takım yöneticisi olarak adlandırılırken her iki boyutunda en düşük olduğu nokta güçten düşmüş lider olarak adlandırılmaktadır. Geri kalan üç nokta ise şehir kulübü yöneticisi, otoriter lider ve örgüt adamı yöneticisi olarak tanımlanmaktadır.

Davranışsal yaklaşımı oluşturan bu çalışmaların tamamı liderlik kavramının anlaşılabilmesi için alan yazınına büyük katkı sağlamıştır (Ergeneli, 2006:220). Ancak yapılan araştırmaların tamamı bulunulan çevreyi ve değişen şartları göz ardı ettiklerinden eleştirilmişlerdir. Tüm bu eleştiriler her ne kadar tüm bilgi, birikim ve donanımına sahip olsa da değişen şart ve koşullarda liderin etkinliğini nasıl sağladığının önemli olduğunu savunan durumsallık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. En iyi liderlik tarzının her şart ve koşulda tek bir biçimde yapılabileceğini savunan davranışsal yaklaşıma zıt olarak en iyi liderlik tarzının değişen şart ve koşullara ayak uydurulabilmek olduğunu durumsallık yaklaşımı savunmaktadır.

### **3.1.5. Durumsal Yaklaşım**

Diğer yaklaşımlardan farklı olarak lider etkinliğinin liderin sahip olduğu bilgi, birikim ve tecrübelerine, kişilik özelliklerine, işi yapacak personelle birlikte sahip olunan kıt kaynaklara, bulunulan çevreye ve değişen koşullara bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bu yaklaşımın öne sürdüğü temel görüş liderliğin duruma ve şartlara göre değişkenlik gösterebileceğidir. Şartlar stabilken ortalama lider özelliklerini taşıyan ya da kabiliyeti olan herkesin liderlik yapabileceğini ancak değişen şart ve koşullarda – kriz anlarında gerçekten etkin liderlerin başarılı bir yönetici performansı sergileyebileceğini savunurlar. Liderlik süreci lider, işi yapacak olan personeller ve değişen koşulları içeren karmaşık bir süreç olarak adlandırılır. Bu sürece göre liderlik süreci lider, lideri takip eden izleyiciler ve koşullar arasındaki karmaşık ilişkilerden oluşmaktadır. Söz konusu

teoriye göre lider etkinliğinin lideri izleyen izleyicilerin beklentileri, hedefleri, yetenekleri hem liderin hem de onu izleyenlerin daha önce edinmiş oldukları tecrübeleri, örgütün değişen şart- koşullara karşı göstermiş olduğu direnç gibi birçoğ faktörden etkilendiği görölmektedir (Koçel,2001:467).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde durumsallık modelleri arasında en popüler olanların Yetton'un Lider Katılım modeli, Fiedler'in Durumsallık Modeli , Yol – Amaç Kuramı ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Modelinin olduğu görölecektir. Kısaca bu popüler modellere değinecek olursak;

Fiedler'in durumsallık modelinde örgüt içerisinde lider ve onu izleyen takipçileri arasında kurulan ilişkilerin, hedefledikleri amacın ve liderlerin örgüt içerisinde hiyerarşik olarak üstte olması doğrultusunda kurulan ilişkilerin lider etkinliğinin belirleyicileri olduğunu savunmaktadır. Söz konusu bu kriterlere bakıldığında örgüt içerisinde liderlerin etkinliklerini arttırmak amacıyla bazen örgüte mensup olup işi yapacak olan personellere bazen de yalnızca yapılacak işe odaklandıkları ve bu yönde davranış sergiledikleri görölmektedir. Söz konusu bu çalışma lider özelliklerinin değişen şart ve koşullarla uyum sağlaması halinde lider etkinliğinin artacağını ortaya koymaktadır (Ergeneli,2006:224). Yani lider etkinliğinin sağlanması değişen şart ve koşullara ne kadar uyum sağlandığı ile ilgilidir ve her durumda bu uyumun sağlanması liderlik tarzlarıyla yakından ilgilidir.

Yol – Amaç Kuramı ise 1970'li yılların başında Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiş olup; lider etkinliğinin liderin kendini izleyenlerin beklentilerini etkilemesine (yol) ve lideri takip eden izleyicilerin bu etkilemeye verdikleri tepkinin derecesine (amaç) bağlı olduğunu savunmaktadır. Davranışlarımızın bir amaç doğrultusunda gerçekteştirildiğini ve beklentilerimizin davranışlarımıza yön verdiği öne sürölmektedir (Sökmen ve Boylu,2006:2394). Söz konusu bu model liderin örgüte mensup bireylerin kişisel güçleri ile önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için işi başarma güçlerini nasıl etkileyebileceği üzerinde durur. Bu model liderin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için işi yapacak olan personellere sağladıkları motivasyonu da üçüncü boyut olarak eklemektedir (Eren,2000:440). Örgüt içerisinde liderin görevinin önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda işi yapacak olan örgüt mensuplarına gerekli moral –motivasyonu sağlayarak hedeflerine ulaşabilecekleri alternatif yollar üretmek olduğu ileri sürölmektedir. Her ne kadar belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gayret gösterilse de durum ve şartların stabil kalmadığı – değişkenlik gösterdiği bilinmektedir. Bu sebeple bu kuram değişen şart ve koşullara ayak uydurulabilmesini teminen liderlerin kimi zaman otoriter (yönlendirici) , kimi

zaman destekleyici, başarı merkezli ve kimi zamanda katılımcı liderlik davranışları sergileyebilecekleri düşüncesini ileri sürmektedir.

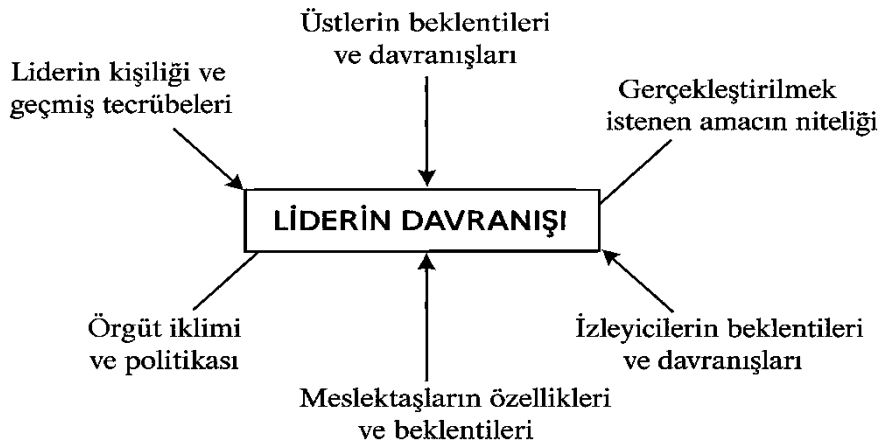
Liderlik davranışları incelendiğinde ise yönlendirici liderin işin yapılması için gerekli her şeyi açıkça ortaya koyarak işi yapacak personelleri yönlendirdiği, destekleyici liderin işi yapan-yapacak olan örgüt mensuplarıyla samimane-dostça ilişkiler geliştirdiği, kendini örgüte mensup hisseden birey-bireylerin işe daha özveriyle yaklaştığının düşünüldüğü, katılımcı liderin işin nasıl yapılacağı hususunda işi yapacak personellerden fikirlerini aldığı ve fikirlerinin önemsendiğini gören personellerin işin yapılması hususunda alternatif yollar bularak sürece katkı sağladığı, en nihayetinde örgütsel aidiyet hissettiği ve başarı merkezli liderin işi yapacak personelleri her zaman daha fazlasını, daha iyisini yapmaya zorladığı bu sebeple gerçekleştirilmesi daha zor amaç – hedefler belirlediği görülmektedir (Ergeneli,2006:225).

Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli incelendiğinde ise modelin liderlik davranışları ile karar almaya katılım olmak üzere iki değişken ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Örgütte şart ve koşulların bazen hiç değişmediği bazen de değiştiği bu sebeple değişen şart ve koşullara örgütün ayak uydurabilmesinin liderin davranışlarını görevin yapısına uyacak şekilde değiştirmesinden geçtiğini öne sürmektedir. Söz konusu modele göre liderin asli ve en önemli görevi karar vermesidir. Ve modeli geliştiren Vroom ve Yetton beş ayrı karar verme mekanizması geliştirmişlerdir. Bunlardan ilkinde lider tek başına karar alır ve örgütün diğer mensupları bu alınan karara göre hareket ederler, ikincisinde yönetici işi yapan- yapacak olan personellerden bilgi alır ancak kararı yine tek başına alır ve gerek görürse astları bilgilendirir, üçüncüsünde yönetici hiyerarşik olarak kendinden altta olan personellere durumu izah eder konu ile ilgili bilgi toplayarak durumu değerlendirmelerini ister. Astlar grup olarak hareket etmezler ve yönetici tek başına karar alır, dördüncüsünde yönetici konuyu değerlendirmek için astlarıyla bir araya gelir ancak toplantı sonrasında kararı yine tek başına alır, beşincisinde yönetici yine durumu değerlendirmek için astlarıyla bir araya gelir bu defa kararı birlikte alırlar (Aktaş,2008:25).

Daha öncede ifade edildiği gibi bu kuram örgütün önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmesi adına değişen şart ve koşullara göre liderinde liderlik tarzını değiştirmesi gerektiği düşüncesini ileri sürmektedir. Liderler ve yöneticiler tarafından seçilen yönetim anlayışlarını doğru şekilde yansıtan liderlik tarzı seçimi örgütsel başarının yakalanmasında hayati önem taşımaktadır. Çünkü örgütün önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi değişen şart ve koşullara yerinde ve doğru şekilde ayak uydurabilme, çalışanlara ihtiyaç duydukları her türlü desteği verebilme, gerekli moral –

motivasyonu sağlama, bazen hızlı karar alma gibi birçok unsura bağlı olduğu ve tüm bunların nasıl bir liderlik tarzı seçtiği ile yakında ilişkili olduğu bilinmektedir (Çelik ve Sümbül:2008:52). Nasıl liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde tek bir lider tanımı üzerinde mutabık kalınamıyorsa örgütsel başarının elde edilmesinde de tek bir liderlik tarzının benimsenerek hareket edilmesi mümkün değildir. Bu sebeple örgütün içerisinde bulunduğu koşullar, liderlerin kişisel özellikleri ve yaşadıkları süreçler farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı liderlik kavramını şartları göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışmakta olup; gerçekleşmesini istedikleri amaçların özellikleri, amaç – hedeflere ulaşabilmek için işi yapan- yapacak olan personellerin özellikleri – yetenekleri ve beklentileri, liderin ortaya çıktığı örgütün niteliği hem liderin hem de onu takip eden izleyicilerin bilgi-deneyim ve tecrübeleri lider etkinliğini ortaya çıkaran en önemli unsurlar olduğunu ileri sürmektedir. Ve bu durum aşağıdaki şekilde açıkça ifade edilmektedir.



Şekil 2. Liderlik davranışı (Koçel, 1998, s.434).

Bu yaklaşım incelendiğinde kişilerin özelliklerine önem verilmeden sadece değişen durumların özelliklerine önem vermesi sebebi ile eksik kaldığı içinde bulunulan durumu her zaman belirlemek ve değişkenleri bu şekilde ölçmenin her zaman mümkün olmadığını söylemenin de doğru olduğu düşünülmektedir.

### 3.1.6. Liderlik Tarzları

#### 3.1.7. Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderlik tarzının daha çok bürokrasinin yoğun olarak görüldüğü örgütlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tarz örgütlerde tüm yönetim yetkisi liderlerdedir. Otokratik lider yetki ve sorumluluğun tamamına sahiptir (Eren,2001:453). Bu liderlik tarzını benimseyen liderler kendisini takip eden izleyicileri genel olarak yönetimin dışında tutarlar. Yani gerek amaç ve hedeflerin belirlenmesinde gerekse karar alma sürecinde işi yapan- yapacak olan personellere söz hakkı tanınmamaktadır. Liderler amaç ve hedefleri belirler , işin nasıl yapılacağına karar verir işi yapacak olan personeller ise yalnızca verilen emirler – alınan talimatlar doğrultusunda hareket ederler.

Otoriter liderler çalışanların ihtiyaç duydukları moral- motivasyonu sağlarken zorlayıcı – ödüllendirici güçlerini kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzını kullanan liderler işin yapılması hususunda emir – talimat verdiklerinde, sürekli astların hatalarını eleştirdiklerinde astların dış unsurlardan etkilenmeleri nedeniyle yalnızca bu yolla motive olduklarını düşünürler. Bu davranışları cezalandırma, ödüllendirme, eleştirme ve merkezi kontrol sonuçlarını doğurmaktadır. Söz konusu bu durumda iş görenler sadece liderlerden aldıkları emir ve talimatları harfiyen yerine getirmekten sorumludurlar (Tengilimoğlu,205:7).

Otoriter liderlik tarzı incelendiğinde liderin önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına örgütsel bir politika belirlediği, bu politikaya uygun şekilde örgütsel çatıyı oluşturduğu, faaliyetlerin ne şekilde ve kim tarafından yapılacağını belirlediği, takipçilerinden işi belirlenen şekilde yapmalarını istediğini ve bu takipçilerin ama'sız bunları yerine getirdiği görülmektedir. Lider örgüte mensup bireylerin moral ve motivasyonlarının düşük olduğunu bu durumdan performanslarının da etkilendiğini düşünüyor ise söz konusu bu atmosfer kaçınılmaz olarak otoriter liderlik tarzını da ortaya çıkaracaktır (Tengilioğlu,2005:7). İşin ne şekilde ve kim tarafından yapılacağı hususları daimen otorite (lider) tarafından izleyicilerine bildirildiğinden gelecek daimen belirsizliğini korumaktadır. Söz konusu durumda takipçilerin yaptıkları iş-işleri değerlendirirken ağır basan tek taraf liderlerin kendileridir (Sayılı,2009:12).

Bu liderlik tarzı bilhassa değişen şart – koşullarda ani karar alınıp uygulanması gereken zamanlarda hem eğitim seviyesi hem de moral – motivasyonu düşük personel – personellerin üzerinde baskı – korku yaratılarak harekete geçmelerini sağlama konusunda fayda sağlamaktadır. Ayrıca liderlerin üzerlerinde baskı hissetmeden karar

alabileceklerine dair olan inançları hızlı karar almalarını gerektirecek zamanlarda daha etkili karar alabilmeleri faydasını da sağlayacaktır (Şahin,2004:659). Ancak bu liderlik tarzının faydalarının olduğu kadar liderleri bencilce hareket etmeye sürüklediği , duygu ve düşüncelerine önem verilmeyen örgüte mensup bireylerin moral ve motivasyonlarını kaybettikleri , buna bağlı olarak başta örgütsel ve bireysel performanslarının düştüğü, bağlı buldukları örgüte duydukları aidiyet hissinin ortadan kalktığı, sessizleşmenin ve de işten ayrılma düşüncelerinin baş gösterdiği tüm bunların örgütsel amaç ve hedeflerden uzaklaşmaya neden olduğu ve lider etkinliğinin de bunlardan olumsuz olarak etkilendiği-etkilenebileceği gerçekleri de göz önünde bulundurmamak zorundadır (Buluç,1998:1210). Örgütsel arenada otoriter liderlik tarzının başarılı olabilmesi liderin kişilik özellikleri sayesinde elde edeceği saygınlık ve örgüt içerisinde oluşturacağı bağlılık neticesinde en nihayetinde güçlü ve zeki olmasına bağlıdır (Şafaklı,2005:134).

### **3.1.8. Paternalist Liderlik Tarzı**

Örgüte mensup bireyler arasında ki ilişkilerin “babacılık- hamilik” olarak adlandırılması paternalizm kavramını açıklamaktadır. Otoriter liderlik tarzının aksine bu liderlik tarzında liderin asli görevi her anlamda kendisini takip eden izleyicilerini korumak – kollamak ve yol göstermektir. Ve bu koruyup yol gösterme işini hem örgüt içinde hem de örgüt dışında üstlenmektedir. Kendisini hem örgüt dışında hem de örgüt dışında korumasına istinaden takipçi liderine güven duymakta, ona bağlılık göstermekte ve gönüllü olarak (iyiliğini düşündüğünü düşündüğünden) yönlendiriciliğini kabul etmektedir (Aycan,2001:1).

Bu yaklaşım tarzına göre paternalist toplumlarda hiyerarşik olarak üstte olanların astlarıyla aralarındaki ilişki baba-oğul ilişkisine benzetilmektedir. Buradaki baba benzetmesi hem kurumsal güçten ziyade bireysel olarak güçlü olan ve takipçiler tarafından rol model alınacak olan lideri hem de mentor olarak öğretici lideri temsil etmektedir (Karkın,2004:65). Bu paternalist lider aile babası gibi örgüte mensup diğer bireylerin gerek iş hayatları gerekse özel hayatlarıyla ilgili yaşadıkları bütün sorunlarla yakından ilgilenerak çözmeye çalışır- yol gösterir, astlarda liderin bu davranışlarına karşılık bağlılık göstererek sözlerine riayet ederler ve söz konusu bu durum lider etkinliğini artırır (Aycan ve Paşa:2003:131).

Asya ülkelerinden Türkiye, Kore, Hindistan ve Japonya'ya bakıldığında paternalizmin bu ülkelerin karakteristik özelliği olduğu görülmektedir (Ardichvili,2001:366). Paternalist liderlik tarzında liderlerin diğerlerine “baba” gibi yaklaşım tarzı daha insancıl olarak kabul edildiğinden; son yıllarda konu ile ilgili

yapılan araştırmaların hem Çin hem de Ortadoęu kùltürlerine benzer kùltürlerde pozitif iş tutumları ile paternalist davranışlar arasındaki pozitif ilişkilerin varlığının ortaya konması bu savı destekler niteliktedir. Doğu toplumlarında paternalizme verilen önem ne kadar fazla ise batılı toplumlarda paternalizm yani babacılıкта o denli olumsuz olarak gör÷lmektedir. Çünkü kendine yardım edilmesi koşulu ile duyulan sahte bağlılık olarak adlandırılır paternalizmi. Ve ‘‘baba’’ gibi davranan liderlerin kişisel çıkar ve menfaatleri ölçüsünde diğerlerine yaklaştığını – koruduğunu-kolladığını menfaati bittiği anda bu koruma – kollamanın biteceğini, aynı Şekilde kendisini koruduğu süre zarfında kişi ya da kişilerin liderlerine bağlılık göstererek emir ve talimatlarını yerine getirdiğini bu gözetimin ortadan kalktığı andan itibaren bağlılığında ortadan kalkacağını, kişisel menfaatler ölçüsünde kurulan bu sahte sevgi bağının her an sonlanabileceğini bu sebeple paternalizmin olumlu olarak karşılanmadığını ileri sürmektedirler (Sennett,1992:17). Ve kurulan bu sahte sevgi bağına istinaden aslında normal olarak yani örgüte mensup olduğu için doğal olarak kullanacağı kaynakların bir lütuf gibi kendilerine sunulduğunu, başkalarının korunup – gözetilmesinin iktidar olgusunu da beraberinde getirdiğini ve iktidar ile sahte sevgi bağının iç içe geçtiğini de savunmaktadırlar. Ve her açıdan paternalizm bir hayli etkili bir otorite biçimidir. Liderin koruyucu olduğu, hiçbir konuda taviz vermediği ve güçlü bir profil çizdiği bu liderlik tarzında mevcut otoriteye karşı çıkmak neredeyse imkansızdır. Hem düşünce de hem gerçeklikte geleneksel mülk sahiplerinin istek ve beklentilerini karşılayan bu sosyal kontrol sisteminin toplum nezdinde yine de daha insani ve ahlaki olarak değerlendirildiği de ileriye sür÷len görüşler arasındadır (Güngör ve Özüęurlu,1997:7).

### **3.1.9. Katılımcı (Demokratik) Liderlik tarzı**

Diğer liderlik tarzlarının aksine demokratik-katılımcı liderlik tarzında lider yönetim yetkisini kendisini takip eden izleyicileri ile paylaşma eğilimindedir (Eren,2001:453). İşi yapan kişiler işlerini etkileyecek durumlar hakkında sürekli olarak bilgilendirilmekte, fikir ve düşünceleri alınarak süreçle ilgili öneriler vermeleri hususunda cesaretlendirilerek karar verme sürecine dâhil edilmektedirler. Bu liderlik tarzı insan değer veren demokratik toplumlarda daha çok gör÷lmektedir. Bu liderlik tarzının gör÷ldüğü örgütlerde yöneten ile yönetilenler arasında mükemmel sayılabilecek bir iletişim vardır. İşi yapan kişi ya da kişilerin fikir ve düşüncelerine önem verildiğinin hissettirilmesi moral ve motivasyonlarını arttıracadığından başta performansları- iş görme arzuları olmak üzere, aidiyet gibi birçok değişkeni de etkileyecektir (Buluç,1998:8).

Demokratik liderler örgüte mensup bireylerin herhangi bir fikir hakkında tartışarak fikir ve düşüncelerini ifade etmelerini, öneri sunmalarını, kişisel düşüncelerini grupla paylaşmalarını kısaca karar verme sürecine dâhil olmalarını isterler (Şimşek,2006:5). Tabi bu sürece dâhil olmaları için yapılan – yapılacak olan iş ile ilgili yeterli bilgi –birikim ve tecrübeye sahip olmaları gerekmektedir. Ki yerinde olan bu fikir alışverişi sonrasında uzlaşılabilir karar alınabilsin (Tağraf ve Çalman,2009:138). Bu yalnızca lideri izleyen takipçileri için geçerli olan bir durum değildir. Lider de astlarını etkilemek için alanda sahip olduğu uzmanlık ve bilgi birikimini kullanmaktadır. Bu liderlik tarzında astları önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma noktasında cesaretlendiren, astların yetki sınırlarını kesin olarak belirleyen ve eleştiri ve övgülerinde bu belirlenen bu standartlara uygun yapıldığı görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği amaç, hedef ve politikaların belirlenmesi süreçlerinde astların fikir ve düşüncelerinin alınmasıdır (Tengilimoğlu,2005:8).

Demokratik liderlik tarzında astların yönetime katılması sağlanırken yetki – görev dağılımı yaparak karar alma sürecine katılımları teşvik edilir. Burada kişisel bilgi, birikim ve tecrübeleri ön plana çıkmaktadır. Astlar yönetim sürecine dâhil edildiğinden kendilerini örgüte karşı sorumlu hissederler ve başlarında lider olmasa dahi işlerinin gereklerini yerine getirirler. Sistem kusursuz şekilde işlemeye devam eder. Bu liderlik tarzının olumsuz özelliklerine bakılacak olursa karar sürecine çok fazla kişinin dâhil olması farklı alternatifleri de beraberinde getireceğinden sürecin uzamasına doğal olarak sistemin yavaş ilerlemesine neden olacaktır. Değişen şart ve koşullarda hızlı karar alınarak harekete geçilmesini gerektiren bir durumla karşılaşıldığında bu liderlik tarzının başarısız olacağı aşikârdır. Ya geç karar alınacak ya da uzlaşamadığından hiçbir karar alınamayacaktır (Buluç:1998:8).

### **3.1.10.Serbestliğe Dayalı Liderlik Tarzı**

Bu liderlik etkin olmayan liderliğin en uç noktasını ya da yönetimde liderin hiç olmamasını ifade etmektedir. Bu liderlik tarzında astlara çizilen hiçbir bulunmamakta, yöntem gösterilmemekte astlar her konuda serbest bırakılmaktadır. Örgüte mensup her birey daha önceden belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda ne yapmaları – ne yapmamaları hususunda yeterli bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olduklarından bir yöneticiye ihtiyaç duymamaktadırlar. Tam serbest liderler hiçbir karar almamakta, iş – işlerin yapılmasına dair tüm sorumluluğu sınırsız özgürlük tanınan astlara bırakırlar (Tağraf ve Çalman,2009:158).

Bu liderlik tarzının örgüte mensup bireylerin oluşturdukları gruplarda işin yapılmasına dair plan – programı kendilerinin yaparak harekete geçmeleri, olumsuz bir durumla karşılaştıklarında alternatif üreterek devam edilmesini sağlaması kısaca her bireyin sahip olduğu bilgi, birikim ve tecrübeyi ortaya koyması nedeniyle faydalı olarak adlandırılmaktadır. Başlarında herhangi bir yönetici – karar alma mekanizması olmadığından karşılaşılan problemleri çözme noktasına odaklanmışlardır. Sabit bir grup anlayışının aksine gerekli gördükleri takdirde her bir birey farklı kişi ya da kişilerle grup oluşturarak sorunun çözümü için yeni fikirler geliştirebilmektedirler. Burada etkin olmayan liderin asli görevi gerekli malzemeleri ve kaynakları bu personellere sağlamaktır. Ancak bu liderlik tarzlarının da ancak işin gerektirdiği sorumlulukları bilen, mesleki uzmanlıkları olan, araştırma-geliştirmeye odaklanan kişilerin mensup olduğu örgütlerde uygulanabileceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Tam tersi özelliklere sahip topluluklarda sorumluluk bilinci olmayan bir gruhun işin gereklerini başlarında bir lider olmaksızın yerine getirmeyecekleri aşikârdır (Buluç,1998:1214).

Bu liderlik tarzını benimseyen liderlerin liderlik vasıflarını taşımaktan bir hayli uzak olduğu da söylenebilir. Çünkü karar almaktan çekinme bir liderlik özelliği değildir (Cemaloğlu,2007:171). Açıklanmaya çalışılan bu üç liderlik tarzı karşılaştırıldığında otokratik liderlerin kararları kendi başlarına aldığı ,astlarına bu kararları uygulamaları için bildirdikleri, Katılımcı liderlerin kararlarının değişime açık olduğu, Serbestçi liderlerin yetki alanının kendilerinin belirledikleri bir alanda astların görev yapmalarına müsaade ettikleri görülmektedir. Otokratik liderlerde lider vermiş olduğu kararların satışını yapmaktayken, Katılımcı liderde yönetici söz konusu problemi ortaya koyarak astlarının bilgi ve önerilerini dinler ve kararı yine kendisi verir. Serbestçi liderde etkin bir lider yoktur, karar alma yetkisi tamamen astlardadır. Otokratik liderlerde yönetici tarafından otorite ve güç kullanılırken katılımcı liderlikte astların özgürlük alanı biraz genişletilmiş ve serbestçi liderlikte astlar tamamen özgür bırakılmıştır. (Buluç,1998:1214).

### **3.1.11. Karizmatik Liderlik Tarzı**

Karizma kavramının 1980’li yılların başına kadar örgütsel açıdan ele alınmadığı politik, sosyal ve dini liderlik kavramları ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Aslan,2009:258). Önceleri hediye anlamında kullanılan karizma kelimesi sonraki yıllarda Hristiyan kilisesi tarafından tanrı vergisi, tanrıdan gelen hediye anlamında olağanüstü davranış olarak tanımlanmıştır. Olağanüstü davranışlardan çıkarılarak

liderlik kavramına entegre edilmesi ise Max Weber tarafından yapılmıştır (Aslan,2009:258).

1980’li yıllardan sonra liderlerin küçük grupları değil büyük grupları etkilediği görüşünün benimsenmesiyle karizma kavramı örgütsel alanda kullanılmaya başlanmıştır. Bass (1985) karizmatik liderlerin örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olduğu düşüncesini ileri sürmüştür. Hatta öyle ki sıradan bir liderle başarılı bir lideri birbirinden ayıran en önemli unsurun karizma olduğunu öne sürmüştür. Karizmatik liderler sahip oldukları özellikler sayesinde astlarının ilgisini kendi üzerlerine çekmekte ve bu liderlerin gözlerine girmek ya da o liderlere benzemek için çaba gösterirler (Aslan,2009:259). Alman sosyolog Max Weber karizma terimini örgütsel alanda karizmatik yetki olarak kullanmıştır. Ve bu yetki kelimesini örgüte mensup bireylerin bir kaynaktan çıkan emir –emirlere itaat etme ihtimali olarak tanımlamıştır. Ve geleneksel yetki, yasal yetki ve karizmatik yetki olmak üzere 3 yetki türü olduğunu öne sürmüştür (Kılınç,1995:12).

Max Weber’in öne sürdüğü ilk yetki türü olan geleneksel yetkide liderlerin doğuştan elde ettikleri statüye dayanarak bu yetkinin ortaya çıktığı ve geleneklere aykırı olmadığı müddetçe astların bu yetkiye sahip kişi- kişilerin emirlerine itiraz etmeden itaat edecekleri vurgulanmaktadır. Max Weber’e göre karizmatik yetki de aslında kişisel yetki olması hasebiyle geleneksel yetki ile benziyor olsa da geleneksel yetkide doğuştan elde edilen statüye bağlı yetki olduğundan sürekli kanıtlanmak- gösterilmek zorunda değildir. Ancak karizmatik yetki de diğerlerinden farklı kişisel özellikleri bulunması nedeniyle bu yetkiye sahip olduğundan elde edilen bu gücün örgüte mensup bireylerin lehine olacak şekilde sık sık gösterilmesi astlar tarafından beklenir. Lider ve onu izleyenler arasında duygusal bağlar mevcuttur (Baransel,1993:168-169).

Alman sosyolog Max Weber’in liderlik kavramı ile ilgili görüşlerine bakıldığından liderin olağanüstü hediyelerle donatıldığı, karizmatik liderin varlığının ortaya çıkmasının sosyal bir krize bağlı olduğunun, karizmatik liderlerin bu krizlere yerinde ve akıllıca çözümler getirdiği, takipçilerin bu liderlerin istisnai güçlerinin olduğuna inandıkları, liderlerin sahip oldukları bu istisnai güçlerle elde ettikleri başarıların liderliklerini sağlamlaştırdığı ortaya çıkmaktadır (Aslan,209:258). Karizmatik liderler olağanüstü durumlarda yani sosyal bir kriz sonrasında ortaya çıktığından bu liderlerin takipçileri üzerinde hayranlık bırakan, onları bu özellikleri ile ikna eden kişisel özellikleri olduğu söylenebilmektedir.

Karizmatik liderler kendisini takip eden takipçilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri ile ilgilendiklerinden takipçiler bu liderlerin misyonlarına gönülden bağlıdırlar.

Takipçiler liderlerine çok fazla güvenirlir bu güvenleri liderlerine değer vermelerine ve motivasyonlarının da buna bağlı olarak artmasına neden olur. Aynı şekilde karizmatik liderler daima yol gösteren, ilham olan, iyi düşünmeye teşvik eden, takipçilerinin kendileriyle ilgili fark edemedikleri ayrıntıları onlara sunan, misyon duygusunu aşıl原因 davranışlar sergileyen özelliklere sahiptir. (Uyguç,2000:591). Karizmatik liderler özgüvenleri sayesinde takipçilerini kolaylıkla ikna edebilirler. İkna yetenekleri diğerlerine nazaran çok üst seviyededir. Olağanüstü durumlarda ortaya çıktıklarından olağanüstü çözümler geliştirirler (Oktay ve Gül,2003:405). Karizmatik liderler duygusal karmaşa yaşamayan, ikna kabiliyeti yüksek ve özgüvenli kişilerdir.

### **3.1.12. Karizmatik Liderlik Teorisi (House)**

Karizma kavramının resmi olarak örgütlerde nasıl ele alınacağını gösteren en önemli çalışmanın 1977 yılında House tarafından geliştirilen karizmatik liderlik teorisi olduğu söylenebilmektedir. 1980'lerin başına kadar karizma kavramı tanrıdan gelen hediye gibi tasavvufi (mistik) ya da folklorik şekilde ele alınırken House karizmatik liderlerin davranışsal yönelimleri ve durumları etkileyen faktörler arasında çeşitli hipotezler oluşturduğunu ve bunların karizmatik liderin karakteristiği hakkında bilgi verdiğini ortaya koymuştur.

Houseye göre karizmatik liderler kişisel özellikleri sayesinde kendilerini takip eden takipçileri üzerinde istisnai etki yaratabilen ve ender rastlanılan kişilerdir. Karizmatik liderlik teorisinde karizmatik liderlerin hangi kişisel özellikleri neticesinde etraflarında bulunan diğer kişilerden ayrıldıklarını, hangi koşullarda bu özellikleri ile daha ön plana çıktıklarını tespit ederek ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

Söz konusu teoriye göre karizmatik liderlerin kendilerini izleyen takipçileri üzerinde istisnai özellikleri sayesinde derin etkiler bıraktıkları bu sebeple takipçilerin amasız -fakatsız liderlerin söyledikleri her söz ve göstermiş oldukları her davranış doğru olarak kabul edip itaat ederler. Takipçiler bu liderlere karşı koşulsuz bir sevgi duyduklarından örgütün ya da örgüt içerisindeki grubun amaç ve hedeflerine sarsılmaz bağlarla bağlanır, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için kendini bütünü ayrılmaz bir parçası gördüğünden yüksek bireysel performans sergilerler.

Yazara göre karizmatik liderlerin karakteristik özelliklerinin aşırı özgüvenli oluşları, toplumu –toplulukları etkileyebilme güçleri ki bu baskın olabilmelerini de beraberinde getiriyor ve kendi duygu ve düşüncelerinin her açıdan doğru olduğunu kabul ettiklerinden kitleleri ikna etme çabaları olmak üzere üç başlık altında toplanabileceği öne sürülmektedir. Liderlerin ihtiyaç duydukları ve elde etmek

istedikleri güç kavramı takipçilerini etkileyerek onları amaç ve hedefler doğrultusunda çabalamaya itecektir. Liderin sahip olduğu güçlü inanç ve özgüven onu takip eden takipçilerinin kendisine güven duymalarına neden olacaktır. Yazar bu karakteristik özelliklere sahip olmayan bir liderin insanları etkilemeye çalışma çabalarının sadece çaba olarak kalacağını, başarılı olma ihtimalinin çok düşük olduğunu savunmaktadır (Kılınç,1995:8).

Yazar ortaya koymuş olduğu bu kuramda karizmatik liderlerin yönelimleri ile ilgili dört temel özellikten bahsetmekte ve bunlardan ilkinin bir ideoloji etrafında birleşerek bir hedef belirleme ve bu hedefi kendisini izleyenlere açıklamak olarak ifade etmektedir.

Karizmatik liderler diğer liderlerin aksine istisnai özellikleri ile etrafındaki kitleleri etkileme özelliğine sahip olduklarından söz konusu durumda kendisine ihtiyaç duyduklarını o olmaz ise başaramayacakları düşüncesini yerleştirmek için başarı ve yeterlilik kavramları üzerinden kendisine bir imaj çizer. Kendisini takip eden izleyicilerin içerisinde buldukları örgüt ya da grupların misyon ve vizyonlarını berrak şekilde ifade etmesi grup üyelerini bütünü bir parçası olduğu ve ona ihtiyaç duydukları konusunda etkilemektedir. Söz konusu bu liderler kendilerini takip eden takipçilerinin gelecekle ilgili daha heyecanlı bir bekleyiş içerisinde olmaları için daha cazip bir vizyon belirlerler. Hem misyonlarının hem de vizyonların istisnai özelliklere sahip karizmatik liderler tarafından sürekli ifade ediliyor oluşu takipçileri hem örgüte hem hedeflerine hem de lideri daha sıkı bağlar.

İkinci temel özelliğin kendisini izleyen takipçiler ile yüksek beklentili hedeflere ulaşma hususunda kurulan iletişim olarak ifade edilir. Karizmatik liderler fırsat buldukları her an ve alanda kendisini takip eden takipçilerin bilgi, deneyim ve tecrübelerine güvendiğini, belirlemiş oldukları yüksek hedeflere de onlar sayesinde ulaşabileceklerini ifade eder. Karizmatik liderin bu yaklaşımı sayesinde hem kendisini takip eden izleyicileri kendi bilgi, birikim ve deneyimlerine güvenir hem de başarı arzularını kamçılıyarak başarı standartlarının çok üzerinde performans sergilemelerine neden olur.

House'nin ifade ettiği üçüncü özelliğe bakıldığında ise karizmatik liderlerin kendisini izleyenlere rol model olması olduğu görülmektedir. Karizmatik liderler sahip oldukları istisnai özelliklerini davranışlarına yansıtarak kendisini izleyen takipçilerin yalnızca onu taklit etmesine değil takipçilerin ona duydukları güvenin ve verdikleri değer artmasına da sebep olur. Etkin başarıyı elde etme istek ve çabaları da hem

örgüte bağlılığı ve lidere duyulan güveni artırırken kendisine duyulan güven ölçüsünde lider de etkinliğini arttırmaktadır.

Son olarak karizmatik liderlerin davranışsal yönelimlerinden dördüncüsü ise güdülere yönelim olarak ifade edilmektedir. Etkinliğini arttırmak isteyen karizmatik liderler kendilerini takip eden takipçilerinin sahip oldukları bilgi, birikim ve tecrübe ile karar verirken inisiyatif alabilmeleri, belirli ölçüde risk alabilmeleri, aldıkları kararların sorumluluklarını da alabilmeleri, daha karmaşık ilişkiler içerisinde kişisel özellikleri sayesinde zarar görmeden çıkabilmeleri başarı güdüsünü, lideri takip eden takipçilerin rekabetçi ve saldırgan olmaları güç güdüsünü ve takipçiler arasında oluşturulan karşılıklı güven ve iş birliği ise bağlanma güdüsünü ifade etmektedir. House'ye göre karizmatik liderler kendilerini izleyen bütün takipçilerin sahip oldukları bu güdülerini etkileyici konuşma, ikna kabiliyeti gibi kişisel özelliklerini takipçilerin değer yargılarına dokunmadan harekete geçirirler. Bu hitabetin temelinde kişisel düşmanlığı azaltarak birlik olma, sadakat ve bulunduğu yerde ve dahi yaptığı işte en iyi olma gibi hususlar yatmaktadır.

Bu modelde House liderlerin kişisel özelliklerinin davranışsal yönelimlerini etkilediği varsayımının yanında karizmatik liderlerin bazı kişisel özelliklerinin kriz anları gibi belirli şart ve koşullarda ortaya çıkabileceğini öne sürerek modelin durumsallık boyutunu da ortaya çıkarmıştır. House de karizmatik liderlerin bazı özelliklerinin kriz-karmaşa ortamlarında ortaya çıkarak liderlik vasıflarının sergilenme ihtimalinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedir (Aslan,2009:257).

### **3.1.13. Karizmatik Liderlik Teorisi (Conger & Kanungo)**

Kanungo ve Conger 1987/1988 yıllarında yayınladıkları bu çalışmalarında bu liderlik tarzının işletmelerde –örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışmışlardır (Oktay ve Gül,2003:405). Yazarlara göre karizma kavramı liderlere toplum tarafından yüklenen kendini toplum için – toplumun menfaati için feda eden, toplumun tümünün – büyük bir bölümünün güvenini kazanan- kazanmış olan, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için kişisel risk alan ve bu risklerden dolayı büyük maliyetlere katlanan kişi olma gibi özelliklere istinaden karizma kavramının atfedilmesinin mümkün olduğunu ifade etmişlerdir (Aslan,2009:262).

Bu karizmatik liderlik teorisini diğer teorilerden ayıran temel özelliklerden ilki karizmatik liderlerin örgüt içerisindeki diğer liderlerle kıyaslandığında takipçileri tarafından daha çok istenildiği ve bu istekler doğrultusunda çevresel bir değerlendirme yapabildikleri olarak ifade edilmektedir. İkinci özelliğe baktığımızda ise karizmatik

liderlerin belirledikleri vizyona ulaşabilmeleri için; önceden belirlenen hedef ve amaçları net bir şekilde izleyicilerine aktararak anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamaları ve bu şekilde vizyonu gerçekleştirebilmek adına örgüte mensup bireyleri formüle ettikleri olarak ifade edilebilmektedir. Üçüncü özelliğe baktığımızda ise önceden belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda liderin kendilerini feda ettiklerini gören takipçilerinin de liderlerini örnek alarak benzer tutum ve davranışlar sergileyebilecekleridir (Aslan,2009:259).

Kanungo ve Conger'in karizmati lider teorisinde açıklamaya çalıştıkları lider davranışlarından ilkinin; örgütün gelecek zamanlarda ulaşmayı arzu edecekleri vizyonlarını belirlemeyi kendilerine hedef olarak belirlemeleridir. Ancak karizmatik liderler tarafından belirlenen vizyonun lideri takip eden izleyiciler tarafından kabul görmesi ve değer yargılarına dokunmaması hususları çok önemlidir (Caşın,1997:435). Conger'in geliştirmiş olduğu atıf kavramına bakıldığında karizma atfının kolaylaştırılması için belirlenecek olan vizyonun kolay ulaşılabilir olması, bu hedeflerin izleyicilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmesi ve mevcut durumla mücadele edilme riski taşınması gerektiğini ifade etmiştir (Oktay ve Gül,2003:406).

Karizmatik lider davranışlarının ikincisine bakıldığında ise liderin kendisini takip eden izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi olarak ifade edildiği görülmektedir. Takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan karizmatik lider hem vizyonu bu beklentilere paralel olarak belirler hem de vizyonu açık ve net bir şekilde ifade ederek takipçilerin benimseyerek gerçekleştirmesini sağlarlar. Karizmatik liderlerin peşlerinden kitleleri sürüklemesi – sürükleyebilmesi istek ve beklentilerinin önemsendiğini gören izleyicilerin liderlerine ve mensup oldukları örgüte daha fazla bağlılık göstermelerine bağlıdır (Oktay ve Gül,2003:406).

Karizmatik lider davranışlarının üçüncüsünün liderlerin riskli ve karmaşık ortamlardan kaçınabilmesi – mevcut durumda kaos ortamından çıkabilmesinin yolunun çevrelerine karşı duyarlılık gösterme derecelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Oktay ve Gül,2003:46). Bu lider davranışlarının dördüncüsünün önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaya çalışılırken o güne kadar sergilenen ve kalıplaşmış olan lider davranışlarının dışına çıkarak sıra dışı davranışlar sergileme olarak belirlendiği ifade edilmektedir. Liderlerin kendilerini takip eden izleyicilerin gözünde diğerlerine nazaran daha farklı görülmesi kalıplaşmış tutum ve davranışlardan sıyrılmasına bağlıdır. Kalıplaşmış bütün ilkeleri yıkıp yenilikçi davranışlar sergilemeleri takipçiler tarafından ‘işin ehli’ olarak adlandırılmalarına sebep olur. Liderlerin bu davranışları olağan amaç ve hedeflere olağan dışı şekilde ulaşarak takipçilerin şaşkınlıkla birlikte hayranlıklarını

kazanmalarına da sebep olur. Conger ve Kanungo'ya göre karizma kavramı amaç ve hedeflere olağan olmayan yollarla ulaşmaya çalışan liderlere atfedilen bir kavramdır (Oktay ve Gül,2003:406).

Karizmatik lider davranışlarından beşincisinin örgütün ve örgüte mensup olan izleyici bireylerin yararı düşünülerek liderlerin kişisel risk alması olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu özelliğe istinaden alınan riskler kişisel olarak fedakârlık göstermeleri, örgütün ve örgüte mensup bireylerin menfaatlerini her zaman kişisel menfaatlerinin önünde tutmaları ile ya büyük maliyetlere katlanmaları ya da büyük bedeller ödemelerini kapsamaktadır (Oktay ve Gül,2003:406).

Karizmatik lider davranışlarından sonuncusunun mevcut durumu sürdürmeyerek yeniliği ve değişimi başlatmaları olarak ifade edildiği görülmektedir. Karizmatik liderler mevcut durumda kalıplaşmış şekilde sürdürülen tutum ve davranışları bir kenara bırakıp yenilikçi ve alışılmamış tutum ve davranışlar sergileyerek değişim rüzgârını başlatmaya çalışır. Örgüte mensup bireylerin önceden belirledikleri amaç ve hedeflere daha önce görmedikleri şekilde ulaşmalarını sağlamayı hedefleyerek kökten bir değişmeyi gerçekleştirmeyi arzu ederler (Oktay ve Gül,2003:407).

### **3.1.14. İşlemsel Liderlik (Transaksiyonel)**

J.M Burns ve B.M Bass'ın 1978 yılından itibaren liderlik tarzları üzerine yapmış oldukları araştırmalar geleneksel yaklaşımların liderlik kavramını açıklama konusunda yetersiz kaldığını bu sebeple farklı ayrımlar yapılması gerektiğini ifa etmişlerdir. Yazarlara göre bugün ile geleceği bağdaştıran liderlere dönüşümsel (transformasyonel) liderler olarak adlandırılırken geçmiş ile günümüzü bağdaştıran liderler ise işlemsel (transaksiyonel) liderler olarak adlandırılmaktadır.

Geçmiş ile bugün arasında bağ kuran işlemsel liderler önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına takipçilerin rol ve görevlerini net bir şekilde açıklayarak onlara rehberlik edip gerek duydukları moral ve motivasyonu sağlarlar. Transaksiyonel liderler bugünü önemsediklerinden geçmişle bugün arasında bağ kurarlar. Dikey iletişim tarzını benimseyen bu liderler güçlerini buldukları konumdan aldıklarından merkeziyetçi ve sert davranış sergilemektedirler (Çelik ve Sünbül,2008:53).

Merkeziyetçi ve benmerkezci olan bu işlemsel liderler önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma konusunu performansa dayalı ödüllendirmeye dayandırmaktadır. Bu hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulan formülizasyonda her bir bireyin görev tanımlarını net olarak ifade ettiklerinden kural ve kaidelere uyulmaması – bu kurallardan sapılmasına neden olan hususlar derinlemesine araştırılmaktadır. Görevlerin

hakkıyla yerine getirilmesi katı bir ödül / ceza sistemine bağlıdır. Bu ödül ve ceza sistemi de örgüte mensup bireyler tarafından net olarak bilinmektedir. Görevini layıkıyla yerine getiren bireyler ödüllendirileceklerini bildikleri gibi yerine getirmediklerinde cezai bir yaptırım ile karşı karşıya kalacaklarını da bilirler. Hiyerarşik olarak altta olanlarla kurulan bu sistem mevcut durumu korumayı amaçlamaktadır. (Bayrak,2001:32).

Bu liderler hiyerarşik olarak üstte olduklarından kendisini takip eden izleyicileri ile aralarındaki ilişkiyi değiş – tokuş süreci olarak adlandırmaktadırlar. Mevcut durumu korumak adına eldeki kaynakları maksimum verim minimum maliyetle kullanmayı amaçlayan lider ve bunu yerine getirdikleri takdirde ödüllendirilen personeller arasında değiş tokuş işlemi gerçekleştirilmektedir (Bakan,2008:5). Genelde liderler değişimi destekleseler de işlemsel liderlikte lider mevcut durumu korumaya odaklanarak organizasyonu yönetmeyi amaçlamaktadır.

İşlemsel liderlerde hiyerarşik olarak üstte olan liderler kendilerini takip eden izleyicilerin geçmişten gelen bilgi birikim ve tecrübelerini daha etkin hale getirerek bugün yapılacak işin doğru şekilde tamamlanmasına önem verirler. Ödüllendirmeyi gerçekleştirilmesi gereken bir şarta bağlamaları, mevcut durumu koruma içgüdülerinden kaynaklanmaktadır.

Aktif olarak istisnalarla yönetimde işin başında belirli standartlar belirlenir ve bu standartlar açık şekilde takipçilerle paylaşılarak geçmişten gelen bilgi, deneyim ve tecrübeleriyle işi yapmaları beklenir. Herhangi bir problemle karşılaşılan kadarda söz konusu liderler müdahale etmezler. Her ne kadar liderin sürekli müdahalesinin olmaması iyi gibi görünse de hatalara odaklanılması ve hatalara istinaden ceza sisteminin varlığının bilinmesi çalışan personel üzerinde gerilim yaratabilecektir (Tahiroğlu,2004:82).

Pasif olarak istisnalarla yönetimde ise liderler çalışanlarla hiçbir şekilde ilgilenmezler. Ancak çözülemeyecek bir problem olduğunda devreye girerler. Objektif olarak yapılan değerlemede bu liderlik tarzının ancak kalifiye personellerin mevcut olduğu örgütlerde başarıya ulaşabileceğini söylemek yanlış bir ifade olmaz (Demir ve Okan,2008:77).

Bass işlemsel liderliğin bir otoriteye bağlı olarak çalışan, organizasyonun amaç ve hedeflerinin açık ve net bir şekilde ifade edildiği genel yapılarda görülme ihtimalinin daha çok olduğunu ifade etmektedir. İşlemsel liderlikte örgütsel meşrutiyet ve bürokratik otorite kavramlarının varlığı ön planda tutulmaktadır (Erdal,2007:34). Bu liderlik tarzı hiyerarşik yapının varlığından dolayı dikey iletişim, liderin bulunduğu

makamdan aldığı güce dayalı olarak kurduğu otorite, uyulması gereken kural ve kaideler ve somut hedefler gibi unsurları içermektedir.

### **3.1.15. Dönüşümsel Liderlik (Transformasyonel)**

1978 yılına kadar liderlik kavramının işe yönelik liderlik olarak tanımlanmasını doğru bulmayan James M. Burns liderin ve lideri takip eden izleyicilerinin önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına faaliyet gösterirken birbirlerinin moral ve motivasyonlarını yükseltme çabalarını dönüşümsel liderlik kavramı olarak tanımlamıştır. Dönüşümsel liderler özgürlük, adalet, eşitlik gibi kavramları idealize ederek kendilerini izleyen takipçilerini bu yönde bilinçlendirerek kendilerini çekici kılmaya çalışmaktadırlar (Güney,2006:140).

Yazara göre işin yapılması esnasında çalışanların moral ve motivasyonları ile ilgilenilmesi diğer liderlik tarzlarıyla kıyaslandığında çalışanların hem örgüte hem de liderlerine olan bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır. Dönüşümsel liderlik ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında Bennis'in liderin önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına çalışanlara çeşitli yetkiler vererek güçlenmelerini sağlayıp aynı amaç için harekete geçmelerini sağlama yeteneği olarak tanımladığı görülmektedir. Ve dönüşümsel liderliğin amaç ve hedefleri, kurulan iletişimi, bağlılığı, verilen yetkileri, yetkilere bağlı olarak kazanılan gücü gibi hususları kapsadığını ifade etmiştir (Cömert,2004:2).

Devana ve Tichy ise dönüşümsel liderliğin ancak kriz-kaos anlarını ustalıkla idare edebilen, dönüşüme ve değişime açık, ileri görüşlü kişilerin varlığı ile ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir (Cömert,2004:2). Slocum ve Woodman ise dönüşümsel liderlik sürecini sahip olduğu karizmatik özelliklere istinaden kendilerini takip eden takipçilerin moral ve motivasyonlarını üst düzeye çıkarma olarak tanımlamışlardır (Cömert,2004:3).

Dönüşümsel liderler örgüte mensup bireylerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve tecrübeleri ortaya çıkararak kendilerinden maksimum fayda sağlamaya / rutin olarak gösterdikleri gayret ve çabanın üzerine çıkmalarını sağlama konusunda moral ve motivasyon sağlamayı amaçlar. Gerekli moral ve motivasyona sahip olan bireyler örgüt içerisinde kendilerine yüklenen görev ve sorumlulukların farkına daha iyi varırlar ve buna istinaden örgüt çıkar ve menfaatlerini kendi çıkar ve menfaatlerinin üzerinde tutarlar. Bu değişimi başlatan ve sonuçlanmasını sağlayan kişi dönüşümsel lider olarak adlandırılmaktadır (Aykut,2000:35)

Dönüşümsel liderlerin daha çok örgütlerin rekabetçi yönlerini belirleyerek belirledikleri stratejilerde esneklik sağlamaya çalışmayı hedeflediklerini söylemek yanlış bir ifade olmasa gerek. Burada örgüte mensup bireylere misyon ve vizyon kazandırmak, onları sürekli yeniliğin gerekli olduğuna ikna etmek konuları önemlilik arz etmektedir. Bu sayede örgüte mensup bireylerin hep daha iyiye ulaşma istek ve arzuları yapılacak iş/işlerle ilgili orijinal fikirler üretebilmelerini sağlayacaktır. Dönüşümsel liderlikte işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşılırken görev alanlarından belirlemiş oldukları stratejilere, faaliyetlerde ya da süreçlerdeki farklılıklardan işi yapacak olan personellere kadar birçok şeyde dönüşüm ve değişimin gerekliliğini ortaya koyarak gerçekleştirmeyi hedefler (Erdal,2007:40).

Dönüşümsel liderler ait oldukları bölüm, grup, kurum ya da örgütte ilk iş olarak iş grupları için vizyon geliştirmeye çalıştıklarından karizmatik liderler olarak da nitelendirilebilirler. Oluşturmaya çalıştıkları bu vizyonun önceden belirlenen hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olacağını düşünmektedirler. Bu sebeple dönüşümsel liderlerin en temel özelliklerinin kendilerini takip eden takipçileri etkileyebilmeleri olduğu ileri sürülmektedir. Bu etki sayesinde takipçiler dönüşümsel liderlerden etkilenmekte ve ona duydukları ilgi ve güven sayesinde işe bağlılıkta ve işin gereklerini yerine getirmekte yüksek performans sergilerler (Erdal,2007:42).

Dönüşümsel liderlerle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde yöneticiler tarafından hiyerarşik olarak kendilerinden altta olan personele misyon/vizyon oluşturma çabalarının onları sürece katılım hususunda ikna etmeye çalışmaları olarak adlandırıldığı görülmektedir (Erdal,2007:39). Yöneticiler bu yolla hem çalışan personellerin kendilerine güven duyarak gerek onlar üzerinde gerekse örgüt içerisinde etkinlik sağlamakta hem de duydukları güven neticesinde yeteneklerinin tamamını/tamamına yakınına kullanma konusunda onları motive etmektedirler. Motivasyonu tam olan personeller kendilerine atfedilen görevleri layıkı ile yerine getirmenin hem kendileri hem de işyerleri için önemli olduğunun farkındadırlar. Dönüşümsel liderler çalışanların ihtiyaç duydukları kalite ve motivasyon gibi unsurları sağlayarak onlara ayrıca ortak bir vizyon oluşturmakta ve buna bağlı olarakta yüksek performans sergilemelerini beklemektedir (Selen,2001:258).

Dönüşümsel liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde hem mülakatlar yardımı ile liderlik kavramını açıklamaya çalışan çalışmaların olduğu hem de Bass'ın geliştirdiği MLQ anketinin yoğun olarak kullanıldığı çalışmaların olduğu görülmektedir. Devana ve Tichy'in örgüte mensup yöneticiler ile yaptıkları çeşitli

mülakatlar sonucu dönüşümsel liderlik özelliklerine eklemeler yapıldığı da görülmektedir (Erdal,2007:42).

Yapılan araştırmalar neticesinde dönüşümsel liderlik özelliklerini 10 madde de tasnif edebilmekteyiz (Aykut,2000:36-38) ;

➤ Olağan fikir ve düşünceleri değiştiren /değiştirmek için çabalayan, bu çabaları neticesinde karşılaştıkları her türlü zorluğa göğüs geren, değişen ve değişmekten korkmayan grup/yapılar oluşturmaya çalışan dönüşümsel liderlerin en büyük özellikleri cesaretli olmalarıdır.

➤ Yaşam boyu öğrenme düsturunda olan bu liderler, mensup oldukları örgütlere mensup bireylerden daha farklı düşünebildiklerinden irdeleme, değiştirme, inceleme gibi eğilimlerinin yüksek olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

➤ Dönüşümsel liderler değişim ateşini fitillediklerinden örgütte değişim ve dönüşümün unsuru olduklarını ifade etmektedirler

➤ Dönüşümsel liderleri örgüte mensup bireyleri hem tek tek hem de bir bütün olarak değerlendirirler. Bireyleri çevreleri / mensup oldukları grup- gruplarla uyumlu hale getirirler. Söz konusu bu durumda dönüşümsel liderlerin kavramsal yeteneklerini ne kadar iyi kullandıklarını göstermektedir.

➤ Dönüşümsel liderler örgüte mensup bireylerle tek tek ilgilendiklerinden bu bireylere yardımcı olarak sorunlarının üstesinden geleceğine dair onlara güvenmektedirler.

➤ Dönüşümsel liderler örgüte mensup bireylerle tek tek ilgilendiklerinden neye ihtiyaçlarının olduğunu açıkça görebilmelerini sağlayarak bireylerin ihtiyaçları için liderleriyle uygun şekilde iletişime geçmelerini sağlamaktadır.

➤ Dönüşümsel liderler örgüte mensup bireyler için vizyon belirleyen kişidir.

➤ Sürekli değişim ve dönüşümü arzulayan bu liderler belirsizlik/kriz durumlarında da kolay kolay pes etmezler.

➤ Vizyon belirleme konusunda iyidirler.

➤ Vizyon belirlerken kişi/örgütün değerlerine dikkat ederler

➤ Karmaşık/belirsiz durumlarla başarılı şekilde mücadele edebilmeleri kolaylıkla pes etmemelerine bağlıdır.

Günümüze baktığımızda örgüt içerisinde etkin olan liderlerin daha çok dönüşümsel liderler oldukları, elde ettikleri başarılarının temelinde örgütün değerlerini dikkate alarak oluşturdukları vizyonun, bireysel farkındalık yaratarak dönüşen/değişen bireylerin takım içerisinde daha yüksek performans sergiledikleri ve daha uyumlu

çalıştıkları söylenebilmektedir. Bu liderlerin en önemli özellikleri ise değişen şart ve koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilmeleri ve süreci iyi bir şekilde yönetebilmeleridir. Örgüt içerisinde liderler sınırlı kaynaklarla değişen şart ve koşullara (olağanüstü durumlara ayak uydurmak, kriz dönemlerinde hızlı ve doğru karar verebilmek, takımlar oluşturmak/ var olan takımların uyumlu şekilde çalışmalarını sağlamak vs ) ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Böyle durumlarda dönüşümsel liderlerin sahip oldukları özelliklerin daha çok öne çıktığı görülmektedir (Erdil,1997:2).

Dönüşümsel liderlerin değişime zorladığı bireylerden bekledikleri sözünden çıkmayan/çıkmayacak olan astlar yetiştirmek değil kendi bilgi , birikim, deneyim ve tecrübelerle bağımsız şekilde düşünebilen ve daha yüksek performans sergileyerek işletmeye katkı sağlayabilecek bireyler oluşturmaktır. Söz konusu bu bireyler sorumluluk sahibi olduklarından yetkileri ölçüsünde risk almaktan çekinmezler ve yapılan her hatanın kendilerini daha iyiye götüreceğini bildiklerinden her şeyi kendilerini geliştirebilecek yeni fırsatlar olarak görürler (Selen,2001:251).

#### 4. İSTİSMARCI YÖNETİM

Her ne kadar ‘‘istismar’’ kavramı günümüzde daha çok ‘‘cinsel istismar’’ kavramı ile ilişkilendirilmiş olsa da kişilerin aile içerisinde gördükleri şiddet/kötü muameleye bağlı olarak işlenen şiddet suçlarına müteakip kurulan istismarcı ilişkiler gibi başka mağduriyetlerde yaşadıkları için yaşanan bu mağduriyet biçimleri de istismar olarak kabul edilmektedir (Conway vd., 2004: 394).

Söz konusu çalışmamızda örneklem grubumuzun kamu kurumlarında çalışan personeller olması nedeniyle istismar kavramını örgütsel çerçevede açıklamaya çalışacağız. Örgüt içerisine baktığımızda istismar kavramının örgüte mensup bireylerin yöneticilerin kendilerine karşı sözlü/davranışsal olarak sergilemiş oldukları her türlü kötü davranış biçimini kişisel olarak nasıl algıladıklarına bağlı olarak açıklandığını görmekteyiz (Tepper, 2000: 178). Örgüt içerisinde liderlerin hiyerarşik olarak kendilerinden aşağıda olan personellere karşı uyguladıkları bir davranış türü olan istismarcı yönetim benimsenen bir yönetim tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hangi alanda yapılırsa yapılsın istismarın her çeşidinin asla kabul edilemeyeceğini, eğitim durumları, yaşları, cinsiyetleri, mensup oldukları toplulukları, inandıkları dinleri, siyasi görüş ve düşünceleri vs konu her ne olursa olsun ya da muhatabı kim olursa olsun her kesimden bireyi etkilediğini söylemek yanlış bir ifade olmasa gerek. Söz konusu istismara maruz kalan bireyler fiziksel ve duygusal olarak etkilenmelerine bağlı olarak örgüt içerisinde/toplumda kendilerini dışlanmış- yalnız bırakılmış da hissetmektedirler (Mahoney, 2011: 385). Ve istismar mağdurları incelendiğinde genel olarak hepsinin kendilerine duydukları öz saygının çok düşük derecelerde seyrettiği görülmektedir (Conway vd., 2004: 394). Örgüte mensup bireylerin kısa ve uzun vadede maruz kaldıkları istismar-istismarlar değerlendirildiğinde de bireysel performanslarının düşerek zamanla yalnızlaştıkları, takımla uyumlu şekilde çalışmadıkları en nihayetinde sürecin işten ayrılma niyetleriyle/işten ayrılmalarıyla noktalandığını ve tüm bunların bireysel problem olmaktan çıkıp örgütsel bir problem haline geldiği, hiyerarşik olarak altta olan astlar üzerinde görülen b olumsuz davranışlarla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ise amir/yöneticilerin sergilemiş oldukları istismarcı tutum ve davranışların en nihayetinde istismarcı yönetim anlayışlarının bütün bunlara neden olduğu ortaya konulmuştur (Alper Ay, 2015; Tepper, 2007). Örgüt içerisinde yönetici/amirler ile onlara bağlı olarak çalışmakta olan personeller arasında var olan bu ilişkilerin neden/sonuçlar incelendiğinde istismarcı

yönetim anlayışının ortaya çıkması özellikle son zamanlarda ‘‘istismar’’ kavramının araştırmaların odak noktasında olmasını da açıklamaktadır (Tepper,2007; Özen Çöl, 2008).

Tepper’in 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada istismarcı yönetim kavramını açıklarken bireylerin bu davranışları nasıl algıladıkları ve buna bağlı olarak yorumlayıp nasıl bir tutum/davranış sergilediklerine en nihayetinde kişisel algılarına bağlı olduğunu ifade etmesi kendisinden sonra yapılan çalışmalarda da istismar kavramı incelenirken kişilerin algılarının da göz önünde bulundurulmasına hatta odak noktaları olmasına neden olmuştur. Sikora, Harvey ve Martinko’nun 2012 yılında istismarcı yönetim kavramı ile ilgili yaptıkları çalışmada çalışanların algısı üzerine yoğunlaşmaları Tepper’in 2000 ve 2007 yıllarında konu ile ilgili yaptığı araştırmalarda odak noktası olarak çalışanların algısına yönelmiş olmasıdır. İstismar kavramının örgüt içerisindeki varlığı, istismarın şiddeti, boyutu ve düzeyinin de örgüte mensup bireylerin kişisel algılarına bırakılması araştırmalarda bireysel faktörlerinde göz önüne alınmasını gerektiğin göstermesi bakımından da önemlidir (Martinko vd., 2013). Tepper’in istismarcı yönetim kavramının varlığını açıklarken bireylerin algılarına yönelmesi sonraki yıllarda yapılan çalışmalarında liderlerin tutum/davranışlarının incelenmesinden ziyade örgüte mensup bireylerin kişisel algıları sonrasında göstermiş oldukları tutum ve davranışların incelenmesine yönelmelerine neden olmuştur (Martinko vd., 2013; Alper Ay, 2015; Simon vd., 2017).

Örgüt içerisinde istismarcı yönetim kavramının varlığı örgüte mensup bireylerin kişisel algılarına bağlı olduğundan her çalışmada bu algının farklı düzey/boyutlarda ortaya çıktığını söylemek yanlış bir ifade olmasa gerek. Lider/yöneticilerin tutum ve davranışlarını bazı çalışanlar istismar olarak algılarken bazı çalışanlar yapılan işin gereği olarak algıladıklarından söz konusu istismarcı davranışı normalleştirip genellikle kayıtsız kalmaktadırlar (Tepper, 2007; Martinko vd., 2011). Bu algılar kişilerin kişisel özelliklerine, yaşam biçimlerine, mensup oldukları grup/takımlarına, dini inanışlarına ve daha birçok değişkene bağlı olarak değişmekte ve istismara/istismarcı yönetime maruz kaldıklarında vermiş oldukları kişisel tepkilerine de yön vermektedir (Martinko vd., 2011; Sikora vd., 2012; Martinko vd., 2013; Brees vd., 2014). Yönetici/liderlerin tutum ve davranışlarını nasıl algıladıkları-raporladıkları ve de tepki gösterdikleri kişiden kişiye değiştiğinden yönetici-astlar arasında kurulan iletişimin temelinde de yönetici-liderlerin yönetim tarzlarının olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Bu sebeple aynı iş kolunda/takımda olsa aynı işi yapsa da her çalışanın yöneticisi ile kurduğu iletişim/ilişki birbirinden çok farklıdır (Martinko vd., 2012).

Tepper 'in 2007 yılında yapmış olduğu çalışma hiyerarşik olarak altta olan bireylerin kişisel özelliklerinin, bu kişilerin kendilerinden hiyerarşik olarak üstte olan lider/yöneticileriyle olan iletişimlerinin, bu iletişime istinaden istismarcı davranış sergileyen lider/yöneticilerin tutum/davranış özelliklerinin ve hiyerarşik olarak alta olan bireylerin çalışma bağlamlarının istismarcı yönetime maruz kaldıklarında farklı tutum ve davranış sergilemelerine neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Objektif olarak bakıldığında örgütsel yapının mihenk taşlarından biri olan çalışanların farklı kültür ve çevrelerde büyümelerinin onlara farklı risk ve fırsatlar yarattığı ve bununda farklı kişisel özelliklere sahip olmalarına neden olduğu açıkça görülecektir. Kişilerin farklı bireysel özelliklerinin olması da lider/yöneticilerin tutum ve davranışlarını farklı algılamalarına ve ona göre tepki vermelerine ya da kayıtsız kalmalarına neden olmaktadır.

Her ne kadar kişilerin bireysel özellikleri ile istismarcı yönetim kavramı arasındaki ilişkinin varlığı kabul edilse de yapılan araştırmalar incelendiğinde bireysel algı üzerinde durulurken kişisel özelliklerin algılama düzeylerini etkileme hususu üzerinde çok fazla durulmadığı görülmektedir (Martinko vd., 2011; Harvey vd., 2012). Ayrıca örgütsel arenada istismarcı yönetim kavramı araştırılırken uzun bir zaman başkasına zarar verme amacı güden tutum ve davranışlar bütünü olarak adlandırılan saldırganlık kavramı ile bağdaştırılmışsa da örgütsel açıdan istismarcı yönetim kavramının temelinde çalışanlara/personellere zarar verme amacı gütmeye net bir şekilde ifade edildiğinde bu kavramla bağdaştırılmanın bırakıldığı görülmektedir (Tepper,2007).

Tepper'in istismarcı yönetim kavramını alan yazınına kazandırmasından sonra kavram birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde 2000'li, yıllardan itibaren 276 araştırmaya konu olduğu, araştırmaların son 5/6 yılda kavram üzerinde daha çok yoğunlaştığı görülmektedir (Tepper vd., 2017) Kavramın alan yazınında popüler olması ve bu popülerliği koruması Teper'in kavram ile ilgili araştırmalar yapmaya devam etmesi, yapılan araştırmaları desteklemesi sayesinde (Tepper,2007). Yaptığı araştırmaların yapılan diğer araştırmaları desteklemesinin kavram ile ilgili yapılan araştırma sayısını arttırdığını kendisi de ifade etmektedir (Tepper vc.,2017).

Yaptığı araştırmalar ile diğer araştırmaları desteklemesinin en güzel örneği alan yazınının istismarcı yönetim kavramı ile diğer kavramlar arasındaki ilişki/ilişkilere odaklandığı süreçte istismarcı yönetim kavramını tüm boyutlarıyla ele alarak bu kavramı etkileyen ya da bu kavramdan etkilenen en önemli değişkenler nelerdir, istismarcı yönetim nasıl kontrol altında tutulacağı ya da yaklaşılacağı hususlarını ortaya

çıkardığı çalışmalarıdır (Tepper vd., 2017). Kavram ile ilgili ana hatları Martinko ve Tepper'in yaptığı çalışmaların çizdiği açıkça görülmektedir. Her iki yazarda yaptıkları çalışmalar ile alan yazınına katkı sağlamanın yanı sıra kavram ile ilgili yapılan diğer çalışmaları desteklemiştir (Martinko vd., 2013; Tepper vd., 2017).

Lider/yöneticilerin kendi eksikliklerini astlara göstermiş oldukları baskıcı/aşağılayıcı tutum ve davranışlar göstererek gizlemeye çalışması ya da lider/yöneticilerin örgüt içerisindeki etkinliklerini sağlamak için gösterdiği bu baskıcı/aşağılayıcı tutum ve davranışların hiyerarşik olarak altta olan bireyleri nasıl etkiledikleri (sessizleşme, performans düşüklüğü, aidiyet, işten ayrılma niyeti vs) konusunda yapılan geri bildirimler/raporlamalarla kavramı daha da işlevselleştirmiştir (Tepper vd.,2017).

#### **4.1. İstismarcı Çeşitleri**

İstismar kavramı incelendiğinde her ne kadar karşımıza çok fazla istismar çeşidi çıkıyor olsa da yoğun olarak fiziksel, duygusal ve cinsel istismar başlıkları altında birleştikleri görülmektedir (Mahonay,2011:385).

#### **4.2. Fiziksel İstismar**

Yoğun olarak herhangi bir sağlık kuruluşuna başvurulması ile tespit edilen bu istismar türü sıklıkla karşılaşılan ve kolaylıkla tespit edilebilen bir istismar türüdür. Her ne kadar tespit edilmesi kolay olsa da mağdurun sağlık kuruluşuna geç başvurulması, başvurulduğunda eksik ya da yanlış bilgiler vererek şüphe uyandırması, benzer şikayetlere daha önce de konu olması ancak tutarsız şekilde yaşanan istismarı anlatması huşuları yüzünden müdahale edilememekte ya da istismar ortadan kaldırılamamaktadır. Ve sağlık kuruluşlarına yapılan başvurular incelendiğinde iskelet sisteminden iç organlarda yaralanmaya varana kadar çok çeşitli fiziksel istismar bulgularının olduğu ortaya çıkmaktadır (Erkut ve Gözen,2019:55-58).

#### **4.3. Duygusal İstismar**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde 2000'li yıllarda duygusal istismarın daha çok sömürü ve tehditlerle sonuçlanan tutum ve davranışları içerdiği ifade edilmiştir (Longua ve DeHart,2009). Sonrasında yapılan araştırmalar incelendiğinde ise duygusal istismar kavramının zorlayarak kontrol altında tutma, aşağılama, lakap takma, hakaret etme gibi saldırganlıkta içeren kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Francis ve Pearson, 2021: 8291). Duygusal istismarın kişi ya da kişileri manipüle ederek zarar verme isteği

gibi istenmeyen davranışlarla ilişkili olduğu görülmektedir (Godfrey vd., 2021: 4). Duygusal istismar sözlü sataşma, alay, aşağılama için gizli olan kişisel bilgilerin kullanımını da içermektedir içerebilmektedir (Karakurt ve Silver, 2013: 804).

Fiziksel istismar kavramında genel olarak çatışa esnasında ortaya çıkması, fiziksel olarak görülebilmesi ya da sağlık kuruluşuna başvurulması neticesinde tespit edilebilmesi gibi hususlarla kolaylıkla ortaya çıkarılabilirken duygusal istismar her zaman saldırganca ortaya çıkmayabilir. Bazen sözde sevgi dili bazen mizah ile iğneleyici söylemlerde bulunulabilir. Mağdur yaşadığı duygusal sarsıntıyı başka birine çoğunlukla anlatmayabilir (Francis ve Pearson, 2021: 8291-8292).

Fiziksel şiddet esnasında duvara/nesnelere yumruk atmak, nesnelere fırlatmak, mağdura tehdit vari vücut söylemlerinde bulunmak (parmak sallamak vs), mağdurun sevdiği eşyalara/evcil hayvanlarına zarar vermek, kullanılan arabanın hızlı ve dikkatsizce kullanılması gibi tutum ve davranışlar fiziksel şiddet gibi görünse de özelinde duygusal olarak yaralanma/sarsılmayı içermesi nedeniyle dışa vurulan saldırganlık olmaları hasebiyle duygusal istismar olarak kabul edilmektedirler. Çünkü yapılan bu eylemlerin fiziksel şiddetten daha çok kişi ya da kişilere zarar vereceği/canlarını daha çok acıtacağı bilinmektedir (Karakurt ve Silver, 2013: 805).

#### **4.4. Cinsel İstismar**

Cinsel istismarlar fiziksel istismarlardan daha net bir şekilde görülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar fiziksel istismarın tecavüz ve ya sadomi suçlarıyla cinsel istismar öyküsünden daha güçlü bir şekilde ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır (Jespersen vd., 2009: 180).

#### **4.5. Yönetici ve Yönetim Kavramları**

Yönetim kavramının otoriter bir çalışma ve dışilini ifade ettiği bilinmektedir (Drucker,1993:3). Her ne kadar yönetim kavramı sanat, bilim ve meslek olarak da adlandırılıyorsa da bu kavramların ortasında bir yerde konuşlandığı yadsınamaz bir gerçektir. Yönetim kavramının belirli şart ve kriterlere bağlı olmadığı ve yöneticinin de bu kriterlere uygun olup olmadığı konusunda bir değerlendirme mekanizması olmadığı için yönetim işinin geleneksel bir meslek olmadığı kolaylıkla ifade edilebilmektedir (Pettinger,1994:1-2).

Örgüte mensup bireyleri, takımları ve grupları belirli bir amaç doğrultusunda yönetebilme ve yönlendirebilme gücü şeklinde ifade edilen liderlik kavramı (Koçel,2001:465), aynı zamanda örgütleri/işletme-kuruluşları önceden belirlenen hedef

ve amaçlar doğrultusunda başarıya ulaştırabilen, örgüt içerisinde kritik öneme sahip olan kişiler olarak da adlandırılmaktadırlar (Von Glinow ve McShane, 2009). Bu sebeple liderlik kavramı araştırmaların sıklıkla ilgi odağı haline gelmiş ve daha çok işletmeleri başarıya ulaştıran olumlu yönleri araştırılmıştır (Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio, ve Howel 1993; Atwater vd., 1996; Steidlmeier ve Bass, 1999; Hartman vd., 2003; Walumba vd., 2004; Reave, 2005; Brown vd., 2005). Liderlerin pozitif özellikleri üzerinde durulsa da istismar kavramının varlığı ile örgüte mensup bireylerin iş, özel ve aile hayatlarını olumsuz etkileyen negatif lider özellikleri üzerine yoğunlaşan çalışmalar da yok değil (Ashfort,1994; Tepper,2000; Kellerman, 2004; Hogan,2007; Blumen ve Lipman,2005).

Yönetim kavramının boyutlarına bakıldığında aldığı her karar ve aksiyonda ekonomik performansı ön planda tutması, aksi halde o işletme ya da kuruluşun başarısız olarak kabul edileceği, önceden belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda işin ve işi yapacak olan personelin verimliliği ve işletme-kuruluşun sosyal sorumluluklarının yönetilmesi olarak üç boyutlu olarak ele alındığı söylenebilmektedir (Drucker,1999,27-29). Yönetim kavramı kavramsal, bireysel ve teknik olmak üzere 3 temel aşamadan oluşmaktadır. Söz konusu bu aşamaların teknik kısmı yöneticinin belirli bir alan ya da konudaki işlevsel uzmanlığını ifade etmektedir. Özellikle ilk kademelerde işin gereğinin layığı ile yerine getirilmesi için gereken faaliyetleri planlama, koordine etme, denetleme, destekleme, takım – grupların iletişimlerine yön verme gibi konulardaki lider uzmanlığı kaçınılmaz olarak başarıyı da beraberinde getirecektir. Lider-yöneticilerin sahip olduğu bu kavramsal beceriler işletme-kuruluşu bir bütün olarak görebilme yeteneğini de barındırdığından hem üst düzey yöneticiler için hem de bütün hiyerarşik seviyeler için çok önemlidir (Dirik,2020:40).

Yönetim disiplinli bir şekilde yapılması gereken bir iş ve yöneticilerde bu disiplini uygulayan, görevleri yerine getiren uzman kişiler olarak tanımlanmaktadır (Durucker,1973:10). Yöneticiler ise kendi arzularından ziyade ihtiyaçlar doğrultusunda işin günlük gerektirdiği akışı sağlayan, oluşan risk -çatışmaları çözen / risk ve çatışmaların oluşmasını önleyen kişiler olarak Zaleznik tarafından tanımlanmaktadır (Dirik,2020:40-41). Hiç kuşkusuz bu geniş yönetim ve yönetici kavramları içerisinde en etkin yönetim ve en etkin yönetici kriteri iletişim ve karar vermedir. Yönetim işi için istekli olan herkesin başarılı yöneticiler olabilmeleri için bu süreçleri doğru şekilde analiz edip etkin bir şekilde uygulayabilmeleri çok önemlidir (Pettinger,1994:2). Çünkü yönetici kavramının tanımlarına bakıldığında önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına örgütün sahip olduğu kaynakları yetki ve mantık çerçevesinde etkili

ve verimli kullanan, organizasyonu koordine ve kontrol eden kişiler olarak tanımlandıkları görülmektedir (Dirik,2020:47).

Sınırlı kaynaklarla belirli hedefe ulaşılabilme amacı ile hareket edilen örgütlerde karşılaşılan risk ve belirsizlik durumlarında yönetici-liderlerin hayal güçlerini kullanabilmeleri, inisiyatif ve sorumluluk alabilmeleri de mümkündür. Ve bu açıdan bakıldığında yönetim kavramının bir sanat yöneticinin ise sanatçı olduğunu ifade eden çalışmalar daha iyi anlaşılmaktadır. Lider/yöneticiler karşılaştıkları bu belirsizlik/risk durumlarında sahip oldukları bilgi, birikim ve deneyimi kendi yaratıcılıklarıyla çözerler. Ve bu yaratıcılıkları yönetim pozisyonunda katı kuralcı çözüm arayıp başarısız olan örgütlerin aksine başarıyı da beraberinde getirmektedir (Pettinger,1994:2). Örgütün organizasyon şemasında yönetici her zaman kritik bir öneme sahiptir. Her ne kadar kaynak ve imkanlar çok, işi yapacak personeller kalifiye ise de rekabet ortamında başarıya ulaşılabilmesi, başarının devam ettirilebilmesi, kaynakların verimli ve etkin kullanılabilmesi yetkin bir yöneticinin varlığına bağlıdır (Drucker,1985:15).

#### **4.6. Yönetim Tarzları**

Kuruluş-işletmeler her alandaki değişen şart ve koşullara ayak uydurabilmek için çok çeşitli yönetim ve liderlik modelleri sunmaktadır (Acar,2020:383).

##### **4.6.1. Paternalist Yönetim**

Bu model biçimi geleneksel baba otoritesini ata-erkil hanelere benzeterek kavramsallaştıran Max Weber'e dayanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Paternalist yönetim anlayışı baba şefkat ve merhametini, güçlü bir disiplin ile otorite duygusuyla bağdaştırmaktadır (Khorokian vd., 2021: 678). Bu yönetim anlayışının aslında güçlü bir Çin liderlik teorisi olduğunu da ifade etmek gerekmektedir. Bu modelde şefkat ve otorite, ilgi, korku ve güven gibi kavramları bir arada bulundurduğundan baba figürü ile özdeşleştirilmiştir (Gyamerah vd., 2022: 4). Ve bu paternalist yönetim anlayışının baba figürü ile özdeşleştirilmesi çalışanların işte olduğu kadar iş dışındaki yaşamlarında da huzurlu olabilmeleri için çalıştıklarını öne sürmektedirler. Aile büyüklerinin iş ve özel yaşamlarında huzuru bulabilmeleri adına kişiyi yönlendirme- onlara rehberlik etmelerine de benzetilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568).

#### 4.6.2. Otokrotik Yönetim

Paternalist yönetim anlayışının aksine otokratik yönetim anlayışında kararlar merkez tarafından alınır, merkezi otoritenin kararları hiçbir şekilde sorgulamaya-eleştiriye açık değildir. Ve astlar gerektirdiğinde baskı, korku, zorlamaya maruz bırakılıp, ceza – ödül sistemi de uygulanmaktadır (Yıldırım, Çakı ve Harmancı, 2020: 296). Bu yönetim anlayışında yöneticiler iş görenlerin sürekli olarak yönlendirilmeleri gerektiği düşündüklerinden, bireylerin kendileri ile olan ve takım -gruplarıyla olan iletişimlerini önemsemazler. Otoriter liderler işi yapılması noktasında kişileri yönlendirdiklerinden başarılı liderler olarak tanımlanmaktadırlar. Ancak bireylerin inisiyatif ve sorumluluk almalarına imkan vermemeleri, fikir ve düşüncelerini özgürce ifade edememeleri, karar almaya dahil edilmeyip, takım – grupta olan iletişimlerinin önemsenmemesi yönetim için olumsuz özelliklerdendir (Northouse, 2021: 97-98). Otoriter liderler ile ilgili alan yazınında yapılan çalışmalar incelendiğinde bazı çalışmaların Makyavelizm ve istismarcı yönetim arasında aracılık ettiğini öne sürmekte iken , bazı çalışmalar başlı başına ekiplerin psikolojik olarak yıpranma nedeni olarak otoriter liderleri gösterdiği bilgisine ulaşılmaktadır. Örgüt içerisinde bu güç çatışmasına maruz kalan iş görenlerin başta bireysel performansları olmak üzere bir çok değişkenleri etkilenmektedir (Yıldırım, Çakı ve Harmancı, 2020: 295)

#### 4.6.3. Demokratik Yönetim

Demokratik yönetim anlayışı otokratik yönetim anlayışının aksine kararlara katılımı, bütünü kapsamayı, eşit ve adil olmayı savunmaktadır (Hilton, Arkorful ve Martins, 2021: 1044).Bu yönetim anlayışı özünde iş görenlerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve tecrübelerle önceden belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirme hususlarında aracılık etmektedir (Fakhri vd., 2021: 804).

Diğer liderlik tarzlarıyla kıyaslandığında en eski olan demokratik liderlik tarzında liderler işi yapacak olan personelleri de karar alma mekanizmasına dahil ederek onlara sorumluluk bilinci ve kurum aidiyeti kazandırmayı hedeflemektedir (Hilton, Arkorful ve Martins, 2021: 1044). Demokratik liderler her ne kadar hiyerarşik olarak astlardan üstte iseler de bunun onların üzerinde bir baskı aracı olarak kullanmak yerine onlarla birlikte eşit şartlarda çalışan, çalışanlar arasında adil olan, gerektiğinde onlara ihtiyaç duydukları her türlü desteği sağlayan bir rehber gibi hareket etmektedir. İş gören personellerin daha iyi olmaları daha yüksek performans göstermeleri için tavsiyede bulunurlar ama bunu baskıcı bir tavırdan ziyade daha samimane bir şekilde yaparlar (Northouse, 2021: 98).

#### 4.6.4. Destekleyici Yönetim

Destekleyici yönetim anlayışında liderler kendilerini takip eden izleyicilerini-astlarını önemser, ihtiyaç duydukları her olanak ve imkana ulaşmalarına yardımcı olur (eğitim vs), gerek yayınladıkları destek içerikli mesajlarla gerekse sergiledikleri destekleyici tavırlarla diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır. Bu yönetim anlayışında iş görenlerin ihtiyaçları karşılandığı için hedeflerine ulaşmaları daha kolaydır. Ve işin başarılması sonrasında iş veren tarafından taktir görmesi de iş gören için ayrı bir motivasyon kaynağıdır. Örgüt içerisinde huzur ve refah ortamının oluşması ve önceden belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için çabalayan bu liderlik tarzında iş görenler arasında oluşan husumet/iletişim bozuklukları da giderilerek, gerek duydukları motivasyon sağlanmaktadır (Zaman vd., 2022: 2-3).

Destekleyici liderlik kavramının örgüt içerisinde etkinliğini sağlamak isteyen yöneticilerin en belirgin özelliklerinden olması gerektiğini öne süren alan yazınındaki çalışmalar incelendiğinde bu liderlerin işi yapacak olan personellerle aralarında kurmuş oldukları iletişimin kalitesinin artacağını ve samimi-destekleyici tarzda davranmasının örgüt iklimini olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmektedirler (Kim vd., 2021: 663).

#### 4.7. İstismarcı Yönetim ve İstenmeyen Liderlik Kavramları

Alan yazınında özellikle son yıllarda ilgi odağı haline gelen istismarcı yönetim kavramı yönetici-liderlerin işi yapacak olan personeller üzerinde zarar görmeleri isteğiyle uygulamış oldukları her türlü tutum ve davranış olarak tanımlanmaktadır (Medina vd., 2020: 2).

İstismarcı yönetim anlayışını benimseyen lider-yöneticilerin iş görenlere karşı olan bu düşmanca tavrı literatürde yıkıcı – zehirli liderlik kavramlarıyla da bağdaştırılmasına neden olmaktadır. Yıkıcı liderlik kavramında yeterli bilgi birikim, deneyim ve tecrübeye sahip, narsist liderler baskıcı tavırlar sergilerken zehirleyici liderlikte işin gerektirdiği hiçbir konuda yetkinliği olmayan, tecrübesiz-beceriksiz bir liderin kontrolcü ve baskıcı tavırlar sergilediği görülmektedir. İstismarcı yönetim anlayışına sahip liderler ise daha çok yıkıcı liderlik özellikleri olan gerekli yetkinliğe sahip, narsist, baskıcı -zorlayıcı ancak duygusal patlamaları yüksek seviyelerde yaşayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Milosevic vd., 2019: 119). Ve lider-yöneticiler nasıl davranırlarsa davranırlar istismarın varlığı ve derecesi iş görenlerin bunu nasıl algıladıkları ve gösterdikleri tutum-davranışlara bağlanmıştır (Xu vd., 2020: 1637).

İstismarcı yönetimde lider-yöneticilerin iş görenlere uygulamış oldukları sürekli ancak fiziksel olmayan baskı ve zorlamaları bireysel olarak değerlendirmelerine

bağlıdır. Yönetici – liderler belirli bir amaç ve hedefe ulaşmak için bu tutum ve davranışları sergilediklerinden istismarcı yönetimin kasten yapıldığı kabul edilmekte ancak amaç- hedefler açısından değerlendirme yapılmamaktadır (Tepper, 2007: 264-265). İstismarcı yönetim anlayışı işletme-kuruluşlarda görülmek istenmeyen bir yönetim tarzı olarak ifade edilmekle birlikte (Wu, 2020: 5) işi yapacak personellerin kişisel bilgilerinin mahremiyetine dikkat edilmeksizin alay edilmesi, lakap takılması, grup – gruplar önünde aşağılanması, tehdit edilmesi, hakaret edilmesi de beraberinde getirdiği olumsuz davranışlardır (Ma vd., 2021: 699).

Sosyal mübadele teorisi iş veren ve iş görenler arasında karşılıklı güven, sadakat ve saygı üzerine kurulu bir ilişki olması gerektiğini ifade etmektedir (Lopez vd., 2020: 132). Ancak örgüt içerisinde istismarcı yönetim anlayışının varlığı astların sürekli baskı ve zorlama ile karşı karşı kalmalarına, aşağılanmalarına, küçük düşürülmelerine bu sebeple değersiz hissetmelerine neden olacağı için bu ilişkilere zarar verecek ve örgüt ikliminin bozulmasına da neden olacaktır (Chen, 2020: 33).

İstismarcı yönetimin temelini lider-yöneticilerin kıt olan kaynakları koruyarak yeni kaynak elde etme istek ve arzularının olduğu kaynakların korunması teorisine dayandığı ifade edilmektedir. İş yapacak olan personellerin işten-iş yerinden- mensup oldukları gruplardan kaynaklanan memnuniyetsizliklerini kaynakları bilinçsizce kullanmaya yansıtacakları düşüncesinden hareketle liderlerin baskıcı tavırlar sergilediği öne sürülmektedir (Clercq vd., 2020: 295). Sosyal öğrenme kuramında bireyler çevrelerini dikkatle gözlemleyerek hangi tutum ve davranışların lider gözünde kabul edileceğini öğrenirken istismarcı yönetimde ise bireyler itibar gören, yönetici konumundaki kişilerin tutum ve davranışlarını gözlemleyerek onları taklit etmeye çalışmaktadırlar (Tepper vd., 2017: 137)

İstismarcı yönetim anlayışını benimseyen liderler kendilerini takip eden astlarına karşı her zaman baskıcı, zorlayıcı ve küçümser bir tavır takınmaktadırlar (Clercq vd., 2020: 299). İş yapacak olan personeller üzerinde kurulmak istenen bu baskı ve zorlayıcı tavırları ise örgüt içerisinde kendisini savunamayacak, sessiz kişiler üzerinde yapmakta böylelikle diğerlerine de göz dağı vermektelerdir (Tepper, 2007: 269). İnsani olarak hiçbir açıklaması – savunulacak bir tarafı olmayan bu tavır alan yazınında birçok araştırmaya da konu olmuştur (Sainz ve Baldissarri, 2021: 827). İş verenlerin bu tavır iş görenler arasında konuşulmakta işe yeni başlayan personeller de doğrudan istismara maruz kalmasalar da maruz kalmaları hususunda uyarılmakta ve böylece dolaylı yoldan olsa da baskıcı tutum ve davranışlardan örgütün tamamı etkilenmektedir (Jiang vd., 2021: 2). Bu yönetim tarzına maruz kalan iş görenler baskı ve zorlamayı yapan lider –

yöneticiler kadar ona bu imkân- fırsatları veren ya da herhangi bir şekilde denetlemeyen işletmeleri, kurum-kuruluşları da sorumlu tutmaktadırlar (Osei vd., 2021: 124). Ve bu baskı ve zorlamalar her ne kadar kişinin algılamasına bağlı olarak sergilemiş oldukları tutum ve davranışlara bağlı olduğundan ülkeler-bölgeler arasında farklılık göstereceği düşünülse de istismarın hiçbir ülkede kabul görmediği ancak ekonomik özgürlüğü olmayan/ kısıtlı olan ülkelerde sessiz kalmak zorunda kaldıklarından daha büyük derecede hissedildiğini söylemek mümkündür (Medina vd., 2020: 2).

Lider-Yöneticilerin bireysel hedeflerine yönelerek kurumsal hedefleri göz ardı edebilecekleri, karşılaşılan fırsat – krizleri doğru yönetememeleri yüzünden işletmeyi zor durumda bırakabilecekleri düşüncesinden yola çıkarak liderlerin kötü özelliklerinin / karanlık yönlerinin de olabileceği düşüncesini ileriye ilk süren kişinin Conger olduğu ifade edilmektedir (Basım vd., 2016; Esentürk Aksu ve Güldü, 2016). Conger'in alan yazınına kazandırmış olduğu bu kavram daha sonraları istismarcı yönetim kavramı ile ilişkilendirilerek birçok araştırmaya da konu olmuştur (Özsoy ve Serdar, 2019).

İstismarcı yönetim anlayışının varlığı neticesinde ortaya çıkan ve istenmeyen ilk kavramın yıldırma anlamına gelen mobbing olduğu söylenebilmektedir. Mobbing kavramının sürü halinde gezen bir grup hayvanın tek başına gezen bir hayvanı korkutarak uzaklaştırması amacıyla sergilediği taktik olarak ifade edildiği görülmektedir (Davenport vd., 2003 akt. Tetik, 2010). Bu kavramı örgütsel açıdan değerlendirerek alan yazının da kullanan ilk ismin ise Heinz Leymann olduğu ifade edilmektedir (Gazi Üniversitesi Mobbing Birimi, 2018). Aslında kavramın tarihçesinin çok eskiye dayandığını ancak çalışmaların 1980'lerin başlarında başladığını ifade eden Leymann örgüt içerisindeki bu baskıyı terörizm ile ilişkilendirerek çalışmalarında bu şekilde tanımlama yapmıştır (Leymann, 1990). İş verenler tarafından işi yapacak personellere uygulanan bu baskıcı tavır ve zorlamalar istismarcı yönetim ve mobbing kavramlarını her ne kadar aynı çatı altında toplamış olsa da istismarcı yönetimin yalnızca hiyerarşik olarak üstte olan lider-yöneticiler tarafından yapılması ancak mobbingin aynı statüde olan personeller arasında da birbirlerine yapılabileceği huşuları dikkate alındığında birbirlerinden ayrıldığı görülmektedir (Esentürk Aksu ve Güldü, 2016). Her iki kavramda etik olmayan ve kabul edilmeyen/ örgüt içerisinde istenmeyen davranışlar bütününe içermesi bakımından birbirine benzemekte ancak mobbing kavramının cinsel tacizi de kapsayan yapısı onu istismarcı yönetimden ayırmaktadır (Leymann, 1990).

İstismarcı yönetim anlayışının varlığı neticesinde ortaya çıkan ve istenmeyen ikinci kavramın kötü yönetim tarzı anlamına gelen tiran olduğu söylenebilmektedir. 1994 yıllarının başında Ashfort tarafından literatüre kazandırılan küçük tiranlık kavramı

kötü niyetli davranışları ve yönetici-liderlerin kendilerini takip eden takipçileri üzerinde kurmuş oldukları aşırı baskıcı ve zorlayıcı tutum ve davranışları da içermektedir (Tepper, 2007). Örgüt içerisinde hiçbir haklı gerekçesi yokken -ki istismarın haklı bir gerekçeye dayandırılması da imkansızken- kendisini takip eden takipçilerini azarlayan, küçümseyen, rencide ederek kendilerine duydukları öz saygıyı zedeleyen, keyfe keder uygulamalarla cezalar veren, onları baskılayan, zorlayan, duygu ve düşüncelerini önemsemeyen lider-yönetici davranışları o örgüt içerisinde küçük tiranlığın olduğunun en önemli göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ashforth, 1994). İstismarcı yönetimi bu kavramdan ayıran temel özellik ise istismarcı yönetim anlayışında lider-yöneticilerin asıl amaç ve hedeflerini açıkça ifade etmekten imtina etmeleri gösterilmektedir (Martinko vd., 2013).

İstismarcı yönetimin varlığına istinaden ortaya çıkan ancak örgüt içerisinde istenmeyen bir diğer kavram olarak mağduriyet kavramı karşımıza çıkmaktadır. İstismarcı yönetimin uygulamış olduğu baskıcı ve zorlayıcı davranışlara maruz kalan mağdurların yaşadıkları bu zorbalıklar mağduriyet olarak ifade edilmekte ve istismar kavramı gibi zorbalığa uğrayan kişi – kişilerin algısına, algısı sonrasında vermiş oldukları tepki-tepkilere bağlı olduğunu öne sürmektedirler (Aquino, 2000).

Hiyerarşik olarak üstte olan lider- yöneticilerin örgüt içerisinde kişisel istek ve arzuları doğrultusunda işi yapacak olan personellere karşı uygulamış oldukları baskı ve tehditler olarak adlandırılan narsist liderlik örgüt içerisinde istenmeyen bir liderlik kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (Başar vd., 2016). Bir kişilik bozukluğu (Özsoy, 2017) olarak da tanımlanan narsizm liderin elinde bulunan gücü kendi hevesleri doğrultusunda bilinçsizce kullanabileceğini, bu güç yersiz güç kullanımının örgüt iklimini bozarak birçok iş görenin lider-yöneticilerine karşı düşmanca tutum ve davranış sergileyebileceği ve örgütün tamamının bundan etkilenebileceğini öne sürmektedirler (Glad, 2002).

Örgüt içerisinde bireylerin kurdukları iyi ilişkiler neticesinde yaptıkları işte başarılı olarak itibar kazanmalarının önüne engeller konulması olarak ifade edilen sosyal baltalama kavramı istenmeyen bir diğer kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar örgüt içerisinde kurulan ilişkilerin yapısı örgüt iklimini etkiliyor olsa da alan yazınında araştırmacıların ilgisini çekmemesi bazı araştırmacılar tarafından yadırganmaktadır. Duffy ve Pagon (2002) yaptıkları çalışmada örgüt iklimini yakından ilgilendiren sosyal baltalama ve sosyal destek kavramları üzerinde durarak aralarındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır (Ganster vd., 2002). Çünkü 1990'lı yılların başına kadar alan yazınında yapılan çalışmalarda liderlerin pozitif özelliklerine

yönelindiğinden örgütü, örgüt iklimini yakından ilgilendiren bu olumsuz kavramlara yönetici-liderlerin iş görenlere karşı uygulamış oldukları baskıcı tutum ve davranışların göz ardı edildiğini Kellerman ifade edinceye kadar göz ardı edilmiştir (Kellerman, 2004).

İstismarcı yönetim kavramı ile sıklıkla birlikte anılan zehirli liderlik kavramına bakacak olursak; Lipman -Blumen tarafından literatüre kazandırılmış (Başar vd., 2016) olan bu kavramda lider-yöneticiler iş gören personelleri örgüt iklimini bozacak olan birer unsur olan gördüklerinden onlara baskı ve zorlayıcı tutum ve davranışlar sergilemektedirler (Başar, Sığrı ve Basım, 2016). Lider- yöneticiler tarafından iş görenlere uygulan bu tutum ve davranışlar özelinde bireyi ilgilendirse de örgüt iklimini de etkileyeceğinden örgüte mensup bireylerin tamamı bu durumdan etkilenecektir (Lipman-Blumen, 2005). Schmidt (2008) yılında yapmış olduğu çalışmada bu söylemi destekleyerek zehirli liderliğin zehirli bir sarmaşığa benzediğini ve zamanla örgütün bütününe sirayet edeceğini ifade etmiştir. Bunu ortaya çıkarmakla kalmayıp örgüte mensup bireylerin bu zehirli sarmaşıkla nasıl mücadele edeceğini hususunda da önerilerde bulunmuştur.

İstismarcı yönetim / zehirli liderlik kavramlarıyla sıklıkla anılan ama üçünün de örgüt içerisindeki varlıkları istenmeyen bir diğer kavram yıkıcı liderlik kavramıdır. Söz konusu kavramı literatüre kazandıran ilk isim olan Padilla yönetimin bir süreç olduğunu ve bu süreçte değişen şart ve koşullara uyum sağlamak için lider-yöneticilerin çeşitli aksiyonlar aldığı bu yüzden lider-yöneticilerin iyi ve kötü özelliklerinin objektif bir değerlendirme yapabilmek adına bilinmesi gerektiğini ifade etmiştir. Toksik üçgen olarak bahsettiği üçgende liderler karizmatik, narsist ve sahip olduğu gücü kişisel çıkar ve menfaatleri için kullanan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007).

İstismarcı yönetim anlayışı ile ilgili alan yazınında yapılan çalışmalar incelendiğinde hepsinin örgüte mensup bireylerin tutum ve davranışlarını, bireysel ve örgütsel performanslarını etkilediği ve aidiyet duygusunun oluşmasını engellediği hususlarında mutabık kaldıkları görülecektir (Whitman vd., 2014). İstismarcı yönetim anlayışının daha çok hiyerarşik yapıda olan örgütlerde görüldüğü, hiyerarşik olarak üstte olan bireylerin otokratik yönetim anlayışını benimsemiş olmalarından dolayı istismarcı yönetimin de kolaylıkla hayat bulduğu ortaya çıkmaktadır. Ve mevcut hiyerarşik yapı istismarcı yönetimi benimseyen liderlerin bu tutum ve davranışlarının algılanabilmesini zorlaştırarak gizlenmelerine sebebiyet vermektedir (Çukur, 2012). Bu durumda da alenen istismarda buldukları anlaşılamayan lider- yöneticiler sahip

oldukları gücü hem örgüt hem de örgüte mensup bireyler üzerinde kişisel çıkarları doğrultusunda kullanmaktadırlar (Sezici, 2016). En nihayetinde bu durum çalışanların kurum/işletme aidiyetlerinin bitmesine, özel hayat ve iş hayatındaki stres yüzünden çeşitli çatışmalar yaşayarak iletişimlerinin bozulmasına (Mitchell ve Thau, 2010), bireysel ve örgütsel performanslarının düşmesine, yalnızlaşmalarına-sessizleşmelerine (Tepper, 2000; Yağıl, 2006; Tepper vd., 2007; Harvey vd., 2007), öz saygılarını yitirmelerine ve daha birçok olumsuz değişkenin artışına sebebiyet vermektedir (Ashforth, 1994; Tepper, 2000; Duffy vd., 2002; Ambrose ve Mitchell,2007).

Tablo 1. Kötü liderlik tanımlarının özellikleri (Tepper, 2007).

Terminoloji	Aşağı Yönlü	Fiziksel Düşmanlık İçermez	Düşmanlıktan Başka Bağlamı da Kapsar	Tanım, Amaçlanan Sonuçlardan Söz Eder
İstismarcı Yönetim	Evet	Evet	Hayır	Hayır
Genelleştirilmiş Hiyerarşik İstismar	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
Küçük Tiran	Evet	Evet	Evet	Hayır
Kurban Etme	Gerekli Değil	Hayır	Hayır	Hayır
İş Yeri Zorbalığı	Gerekli Değil	Evet	Hayır	Evet
Yönetici Saldırganlığı	Evet*	Hayır	Hayır	Evet
Yönetici Baltalama	Evet*	Evet	Hayır	Evet
Olumsuz Mentor Deneyimi	Evet*	Evet	Evet	Hayır

İstismarcı yönetim anlayışı ; yönetici/çalışanlar arasında kurulan iletişimlerin her bir çalışan için farklı olmasından kaynaklı öznel bir yapıya, yapılan istismarın anlık olarak yapıp bitirilmeden devam ettirilmesine ve kesinlikle fiziksel bir temasın bulunmaması özelliklerine bağlı olarak diğer yönetim anlayışlarından ayrılmaktadır ( Harris vd., 2007). İstismarcı yönetim anlayışında herhangi bir gerekçe olmaksızın çalışanların aşağılanması, küçük düşürülmesi, alay edilmesi, görmezden gelinmesi davranışlarının (Tepper, 2000) hiyerarşik yapıdan kaynaklanan bir üstünlük mücadelesi olduğu ve işletme-kuruluşun başarıya ulaşması için de varlığını devam ettirmesi gerektiği savunulmaktadır (Baron ve Neuman, 1997: 209). Ve çalışanlar üzerinde doğrudan baskı kuran tutum ve davranışlar sergileyen yönetici tavrı aktif-saldırgan olarak adlandırılırken, çalışanları doğrudan hedef almayan yalnızca olumsuz durumlar

dikkate alan yönetici tavrı ise pasif-saldırgan olarak adlandırılmaktadır (Ambrose ve Mitchell, 2007).

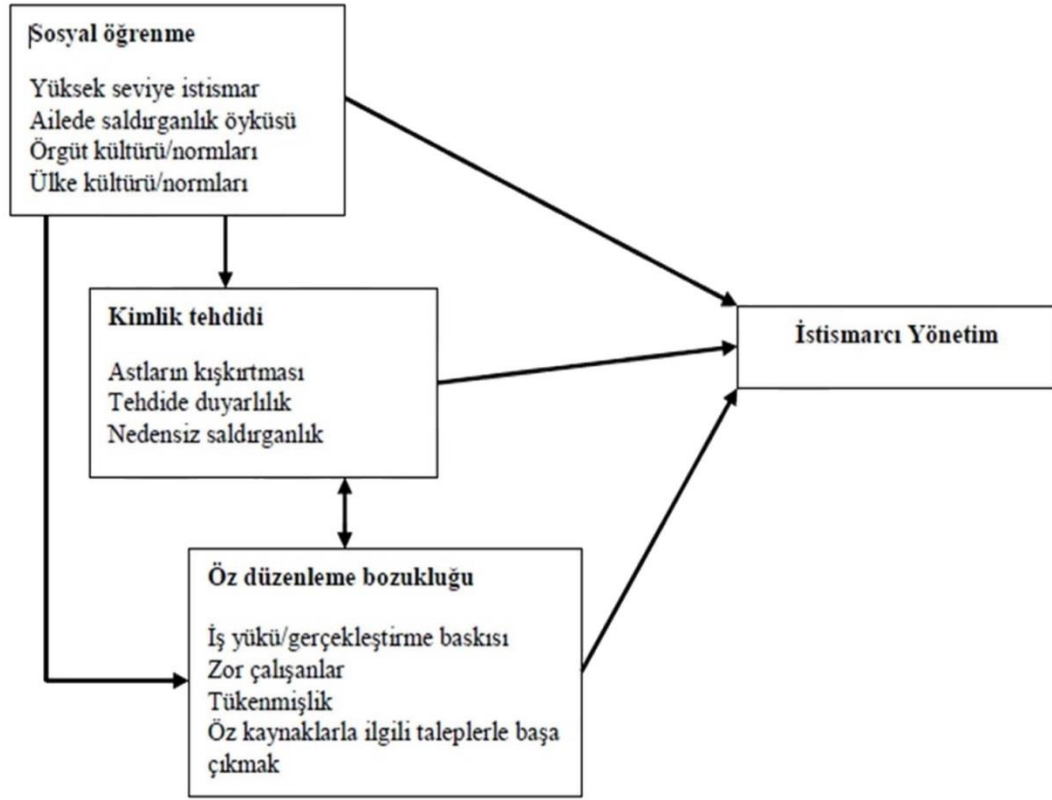
Ve istismarcı yönetim kavramının son yıllarda daha popüler olmasına istinaden yapılan araştırmalar incelendiğinde günümüzde örgütler içerisinde ne yazık ki azımsanmayacak ölçüde istismar kavramının var olduğunu gözler önüne sermektedir (Özdevecioğlu vd., 2014). Örgüt içerisinde bu tarz istenmeyen tutum ve davranışlar sergileyen/sergileme eğiliminde olan lider-yöneticilerin varlığı örgüt yapı ve işleyişini tehdit eden en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Harris vd., 2011)

#### **4.8. İstismarcı Yönetim Anlayışının Nedenleri**

Negatif bulgulara yönelik istikrarlı atıflar düşmanca liderlik tarzını oluşturmaktadır. Lider-yöneticileri takip eden yüksek takipçiler onların bu istikrarlı istismar tavırlarının kendi turum ve davranışlarından bağımsız olduğunu düşünürler. Yapılan araştırmalar düşmanca atıf tarzının istismarcı yönetim algısını etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Yönetici-liderlerin kendilerini takip eden takipçilerin bu istismarı algılayıp-algılamaması takipçilerin kişisel karakter özelliklerine bağılanmıştır. Böylece araştırmalar negatif duygular ve narsizmi inceleyerek kişilik özellikleri ile istismarcı yönetim anlayışı arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır (Schyns, 2021: 618-619).

Yönetici-liderler tarafından istismarcı yönetimin nedenleri, sınırları, koşulları ve sonuçlarını anlamak bu yönetim sonucunda çıkacak ve örgütü olumsuz olarak etkileyecek hususların belirlenerek önlenmesi açısından hayati önem taşımaktadır (Arendt vd., 2021: 84). Bu yüzden öncelikle istismarcı yönetim anlayışın nedenlerini daha sonra sırasıyla istismarcı yönetimi etkileyen faktörleri ve istismarcı yönetim anlayışının sonuçlarını ele almaya çalışacağız.

İstismarcı yönetime yol açan mekanizmayı bütünü ile ele alan Tepper ve arkadaşları aşağıda yer alan modeli geliştirmişlerdir (Tepper vd., 2017: 144).



Şekil 3. İstismarcı yönetime yol açan mekanizmalara ilişkin bütünleştirici model (Tepper vd., 2017: 144).

#### 4.9. Yönetici İle İlgili Olan Nedenler

Örgüte mensup bireyler yönetim kadrolarında yer aldıklarında kendilerini kanıtlamaya çabalarlar. Özellikle kendilerinden hiyerarşik olarak altta bulunan astlara ve sahip olduğu statüye tehdit olarak algıladığı herkese karşı saldırgan tutum ve davranışlar sergilemeye başlarlar (Tepper vd., 2017: 139).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bilhassa sözleşme ihlali yaşayan lider-yöneticilerin örgüte mensup ve kendilerinden hiyerarşik olarak altta olan bireylere karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilediği ve özellikle düşmanca tutum ve davranış sergileme eğiliminde olan lider-yöneticiler arasında bu etkinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Adaletsizliği bizzat yaşayan lider- yöneticilerin kendilerini takip eden takipçilerine de bu adaletsizliği yansıttıkları araştırmalar sonucu elden edilen diğer bulgulardandır (Tepper, 2007: 269-273).

Yöneticinin istismarcı yönetim tarzı her zaman fiili ya da sözlü olarak örgüt içerisine yansıtılamayabilir de. Yönetici-liderlerin kendilerini takip eden takipçilerine koymuş oldukları duygusal mesafe de astların bu mesafeyi istismar olarak algılaması, tutum ve davranış değişikliğine gitmelerine neden olabilir (Sainz ve Baldissarri, 2021: 826). Algılanan istismar sonrasında tutum ve davranış değişikliğine gidilse de ya da

lider-yöneticilerin sergiledikleri bu aşağılayıcı-iğneleyici tutum ve davranışlar astlar tarafından bir noktaya kadar tolere edilse de en nihayetinde astlar ile liderlerin ilişkilerinin olumsuz olarak etkileneceği aşikardır (Lin vd., 2021: 4).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde lider-yöneticilerin zamana dayalı iş stresi yaşadıklarında (Akin vd., 2014), sahip oldukları güç-statüye karşı birini ya da bir şeyi tehdit olarak algıladıklarında, önceden belirlenerek gerçekleştirilmesi istenen hedefler zor olduğunda, özel hayatlarında ve iş hayatlarında karmaşa olduğunda, başarıya hırsı ile hareket ettiğinde (Ülbeği vd., 2013) vs daha baskıcı-suistimalci olduklarını ortaya çıkarmaktadır (Tepper vd., 2017: 142). Söz konusu bu olumsuz durumlarından biri ya da bir kaçını yaşayan lider-yöneticiler hiyerarşik olarak kendilerinden altta olan bireyleri hedef alarak istismar edici tutum ve davranışlarla streslerini onlara kanalize etmektedirler. Hatta bazı durumlarda yönetici-liderlerin elde ettikleri kişisel çıkarların azalması da astların istismara maruz kalmasına sebep olabilmektedir (Özgen vd., 2013).

#### **4.10. Örgüt İle İlgili Nedenler**

Örgüt içerisindeki iş yoğunluğu, yaşanan stres-çatışmalar, kurulan baskı ve zorlamalara bağlı olarak işi yapacak personeller kendilerini bütünün bir parçası olarak görmekten çıkıp sadece işi yapacak araçlar olarak görmeye başlayabilirler. Söz konusu bu durumda işin niteliği, çevresi ve türünün istismarcı yönetim algısını etkileyebileceği ifade edilmektedir (Sainz ve Baldissarri, 2021: 826) Araştırmalar sonucunda saldırgan örgüt kuralları ve düşmanca oluşturulan örgüt iklimlerinin istismarcı yönetimi arttırdığının bulunması bu savı destekler niteliktedir (Tepper vd., 2017: 138).

Aynı şekilde lider-yöneticilerin istismarcı yönetim davranışlarını örgüte mensup bireyler de performans düşüklüğü göstererek, grup içi-dışında çatışma yaratarak, örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine neden olacak şekilde davranışları tetikleyebilecektir. Lider-yönetici bu davranışları ortadan kaldırmak için istismarcı yönetim davranışı ile baskı kuracak, misilleme yapacaktır (Schilling ve Schyns, 2021: 24).

#### **4.11. İstismarcı Yönetimin Sonuçları**

İstismarcı yönetim anlayışının varlığı örgüt açısından değerlendirildiğinde örgüte mensup bireylerden örgüt iklimine, hiyerarşik yapıya, personellerin refah durumuna ve sağlık durumuna kadar birçok değişkeni olumsuz olarak etkilediği görülmektedir (Ülbeği vd.2013). İstismarcı yönetime örgüt içerisinde maruz kalan bireylerin bireysel-örgütsel performans düşüklüğü gösterdikleri, mensup oldukları takımla birlikte hareket etme/iletişim kurmakta zorlandıkları, zamanla bu ve benzer sebeplerle sessizleştikleri,

işe-iş yerine duydukları aidiyetin azaldığı, işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıktığı, yaşadıkları tüm bu olumsuzlukların aile içerisinde de bir takım çatışmalara sebep olduğu, özgüven kaybı yaşadıkları ve en nihayetinde fiziksel ya da psikolojik olarak sağlık problemleri yaşadıkları yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen temel bulgulardır (Eesley ve Meglich,2011;Özdevecioğlu vd.,2014;Ay,2015). Örgüt içerisinde istismarcı yönetime maruz kalan bireylerin performanslarını kendilerine atfedilen işleri yapmak için değil de istismarcı yönetim etkilerini azaltmak/ istismarcı yönetime maruz kalmamak için kullandıkları da yadsınamaz bir gerçektir (Özdevecioğlu vd.,2014).

#### **4.11.1.Örgüte Mensup Bireyler Açısından Sonuçları**

Örgüt içerisinde istismarcı yönetim anlayışının varlığı özelde istismara maruz kalan birey-bireyleri etkiliyor olarak görünse de işi yapacak olan personellerin fiziksel ve psikolojik olarak bu istismardan etkilenmeleri sonucunda göstermiş oldukları tutum ve davranışlar sonucunda genel olarak örgütün tamamının bu istismardan etkilendiği görülmektedir (Tepper,2000). Örgüt içerisinde istismara maruz kalan bireyler başlangıçta bu istismarı azaltacak – ortadan kaldıracak nedenler arasalar da istismarın sistematik şekilde devam ediyor olması çaresizce baskı hissetmelerine, özgüven kaybına, sessizleşmelerine neden olmaktadır (Ashforth,1994:Eesley ve Meglich,2011). İşin gereğini yerine getirmeye çalıştıkları esnada bu baskı, tehdit ve zorlamalar ile karşılaşan bireyler doğal olarak bunu tutum ve davranışlarına da yansıtacak (Lian vd.,2014) ve tepkisel davranışlar sergileyeceklerdir (Turgut ve Üçok,2014).

Alan yazınında konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde istismarcı yönetim ile adalet-adaletsizlik kavramları arasında da ilişki olduğu ortaya konmuştur (Aryee vd.,2007). Ayrıca maruz kalınan istismar sonucunda bir noktadan sonra istismara karşılık verme duygusunun varlığı (Mitchell ve Anbrose,2007) örgüt içerisinde intikam duygusunun da oluşmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisinde maruz kaldığı istismarın farkına varan-istismarı algılayan bireyler tutum ve davranışlarıyla tepkiler vereceklerdir (Tepper,2007).

Örgüt içerisinde örgüte mensup bireylerin tamamı ama az ama çok farklı zamanlarda ve ve farklı boyutlarda istismara maruz kalmaktadırlar. İstismar kavramının varlığı bireylerin algısına dayandırıldığından (Tepper,2007) bu algı sonucunda tutum ve davranışlarında değişiklik olan – tepki veren personeller aktif çalışan olarak adlandırılırken, istismarcı yönetimin varlığını algılamayan – işin olağan akışı olarak algılayan dolayısıyla tutum ve davranışlarında herhangi bir değişiklik olmayan-tepki

vermeyen personeller pasif çalışanlar olarak adlandırılmaktadır (Turgut,2014;Basım vd.,2016). Maruz kaldıkları bu istismar sonucunda istismarın şiddetini azaltmak / tamamen ortadan kaldırma için bir takım yollar arayan örgüte mensup bireyler politik becerileri, bireysel özelliklerini kullanabilme becerileri ölçüsünde başarılı olurlar. Ve politik becerileri yüksek olan bireylerin istismarcı yönetim anlayışının varlığından daha az etkilendikleri, bu nedenle intikam arzu ve isteklerinin de düşük seviyelerde seyrettiği de ortaya çıkarılmıştır (Zhang ve Bednall,2016).

Örgüt içerisinde aktif çalışan olarak nitelendirilen personellerin önceleri maruz kaldıkları istismara ses çıkarmazken artık yeterince sabrettikleri – sessiz kaldıkları, işine odaklanmaya çalışsalar da istismar şiddetinin azalmadığı – ortadan kalmadığı, görülen baskı, tehdit ve zorlamalardan, kayırmacılıklardan ve adaletsizliklerden bunaldıkları, örgüt içerisinde birim-pozisyon değişikliğini dahi denedikleri ancak başarılı olamadıkları bu sebeple artık tutum ve davranışlarına yansıtıkları görülmektedir (Başar ve Sıgır,2016:169). Maruz kalınan tüm bu istismar boyunca personelin yer değiştirme çabası – isteği aktif olarak bir şeyler yapmaya çalıştığını gösterirken sessizleşip, tüm baskı, zorlama ve tehditleri sinesine çekip kabul eden personeller pasif çalışanlar olarak nitelendirilmektedir (Başar,Sıgır ve Basım,2016). Ve yapılan incelemeler sonucunda istismarcı yönetim anlayışının çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu hususunda mutabık kalınsa da lider-liderlerin bazı zamanlarda örgüte mensup bireylerin ihtiyaç duydukları motivasyonu alarak performanslarının arttırılmasına yönelik istismarcı yönetimde bulunabildiklerinin de göz ardı edilmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Kedharnath,2014).

İstismarcı yönetim kavramının olumlu özelliklerinin de olabileceği hususunda çalışmalar yapılırsa da istismarın hiçbir çeşidinin örgüt içi – dışındaki hiç kimseye uygulanmasının arzu edilmediği yadsınamaz bir gerçektir (Tepper,2007). Örgüt içerisinde istismara maruz kalan bireylerin yaşadıkları kaygı bozuklukları yüzünden depresif oldukları (Wang ve Jiang,2014), yaşadıkları rol çatışmaları neticesinde çeşitli fiziksel-psikolojik hastalıklar yaşadıkları (Mitcell ve Thau,2010;Tepper,2007), istismara maruz kalan bu bireylerin yaşadıkları stres ve sıkıntıyı aile yaşamlarına taşıdıkları ve özel hayatlarında da çeşitli çatışmalara maruz kaldıkları (Perrewe vd.,2011), hem iş hem aile yaşamlarındaki huzursuzlukların kişi-kişileri alkol gibi istenmeyen madde kullanımlarına yönlendirdiği (Bacharach ve Bamberger,2006).

#### **4.11.2. Mental Çöküş ve Refah Durumu Açısından Sonuçları**

Örgüt içerisinde lider-liderlerin istismarcı yönetim anlayışını benimsemeleri örgüte mensup bireyler üzerinde baskı, zorlama ve tehditleri normalleştirmelerine sebep olurken istismara maruz kalan bu bireyler sürekli olarak aşağılandıkları – küçük görüldükleri için işin yapılması için gerekli olan bilgi, deneyim ve tecrübeye sahip olduklarını dikkate almaksızın özgüvenlerini yitirmekte, başarısız olacaklarına dair sürekli endişe duymaktadırlar (Ashforth,1994).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde hiyerarşik olarak altta olan astların istismarcı yönetim anlayışından çok fazla etkilendikleri, stres-kaygı bozuklukları yaşadıkları görülmektedir (Martinko vd.,2013). Yine Tepper'in yapmış olduğu çalışmada istismara maruz kalan bireylerin depresyon, tükenmişlik sendromu ve anksiyete yaşamaları istismar kavramının astlar açısından değerlendirildiğinde ne kadar yıkıcı bir etkiye sahip olduğunu gözler önüne sermektedir (Tepper,2007). Örgüt içerisinde istismar kavramının sistematik olarak varlığını sürdürmesi istismara maruz kalan bireylerin psikolojik – mental açıdan daha fazla yıpranmalarına neden olmaktadır. Yıpranan bu bireylerin stres altındayken çalışma ortamlarında çeşitli çatışmalar yaşadıkları (Demirel,2013) ve istismara maruz kalan bireylerin genelinde benzer tutum ve davranışlar sergiledikleri (Tepper vd.,2017), bunların iş yerindeyken nefes almakta zorluk çekmeleri, işin yapılması sırasında duydukları kaygının üst seviyelere tırmandığı, işten ayrılma niyetlerinin var olması ancak diğer yandan işlerini kaybederlerse ekonomik açıdan zorlanacakları, uyumakta zorluk çekmeleri ve bunun beraberinde iş yerinde halsizlik, iletişim bozukluğu ve performans düşüklüğü gibi şekillerde karşılıklarına çıktığı ve tüm bunlar değerlendirildiğinde istismara maruz kalan bireylerin ortak özelliklerinin olduğunun söylenmesinin yanlış bir ifade olmayacağı aşikardır (Başar ve Sığrı,2016).

#### **4.11.3. Tutum ve Davranışlar Açısından Sonuçları**

Örgüt içerisinde sergilenen istismarcı yönetim davranışları istismara maruz kalan kişi ile örgüte mensup diğer bireyler arasındaki iletişimin kopmasına, keyfe keder uygulamalar ile cezalar verilip elde edebilecekleri fırsatların önüne geçilmesine, en nihayetinde örgüt ikliminin bozularak örgüte mensup bireylerin iş – iş yerleri ile ilgili negatif algılarının oluşmasına neden olmaktadır. Uğradıkları istismar neticesinde çaresiz olan bu bireyler yüksek derecede hissettikleri kaygı nedeniyle kısa vadede kendilerine zarar veriyor olsa da uzun vadede bu kaygı durumu bozukluklarını işe ve iş yerlerine de yansıtılmaktadır. Tüm bu durumlar göz önüne alındığında ise bu baskıcı tavır içeren yönetim uygulamalarının örgüte mensup bireylerin işe ve iş yerlerine olan bağlılıklarını

büyük derecede azalttığı görülmektedir (Ashforth,1994). Örgüt içerisinde süreklilik arz eden bu kısıtlamaların istismara maruz kalan bireyleri çaresiz ve sıkışmış hissettikleri, bu durumda işten ve iş yerinden memnuniyetsizliklerini arttırdığı, keyifsiz çalışan personelin performansının da aynı ölçüde etkilendiği Ashfort'un 1989 yılında konu ile ilgili yaptığı çalışmalar neticesinde ortaya çıkarılmıştır.

Örgüt içerisinde sürekli istismara maruz kalan bireyler başta mevcut işlerini ya da iş yerlerindeki pozisyonlarını – birimlerini değiştirmeye çalışsalar da (Tepper,2000) bu imkana sahip olmadıklarını anladıklarında uzun vadede istismardan daha az etkilenecekleri, istismarla baş edebilecekleri kişisel taktikler geliştirmeye başlamaktadırlar (Thau ve Mitchell,2010). Oluşturulan bu taktikler her bireyin kişisel özelliklerine ve maruz kaldıkları istismara- istismarın boyut ve şiddetine göre farklılık göstermektedir (Tepper,2017). Örgüte mensup bireyler tarafından istismar uygulayan yöneticiler istismarcı olarak tanımlanırken bu istismara maruz kalan bireylerin hiyerarşik olarak istismarı uygulayan kişi ya da kişilerden altta olduğu, işe ve iş yerlerine olan bağlılıklarının az olduğu ve iş yerlerinde yaşadıkları bu çaresizlik ve kaygı bozukluklarını aile hayatlarına taşıdıkları ve sıklıkla iş – aile çatışmaları yaşadıkları bilgisine de ulaşılmaktadır (Tepper,2000). İş ve aile çatışması yaşayan istismara maruz kalan bu bireylerin işe ve iş yerlerine olan bağlılıkları başta olmak üzere bir çok değişkeni olumsuz olarak etkilediği görülmektedir (Zhang ve Liao,2015).

İstismarcı yönetim kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgüte mensup bireylerin iş yerlerinde maruz kaldıkları istismara genel olarak ses çıkaramadıkları (Carlson,2011;Carlson vd,2012, Tepper 2000), çaresizce katlanmak zorunda kaldıkları, en nihayetinde yaşadıkları bu kaygı bozukluklarını ve streslerini aile yaşantılarına yansıttıkları , en çok eşini etkileyerek büyük çatışmaların çıkmasına neden olduğu (Carlson,2012) hali hazırda iş tatminini yitiren bu bireylerin yaşam tatminlerinin de süreçten etkilendiği görülmektedir (Keser,2005).

#### **4.12. Mesafe Koyma (Geri Çekilme)**

Örgüt içerisinde istismarcı yönetime maruz kalan örgüte mensup bireyler yaşadıkları korku , endişe ve stres sonucunda hem yaptıkları işe hem de bağlı buldukları örgüte karşı mesafeli olma eğilimi göstermektedirler. Bireylerin maruz kaldıkları istismardan kaçınmak – korunmak için koydukları bu mesafe zamanla istismar kavramının varlığını devam ettirmesi neticesinde bireylerin devamsızlığı ile başlayıp işten ayrılmaları ile de sonuçlanabilmektedir (Tepper ve Simon,2017).

Örgüt içerisinde istismarcı yönetime maruz kalan bu bireylerin gözettikleri mesafe – geri çekilmeleri bazı zamanlarda da işin – örgütün yararına olan herhangi bir tutum ve davranışı yerine getirmekten kaçınmak şeklinde de görülebilmektedir (Aryee,2007). Örgüt içerisinde istismara maruz kalan bu bireyler daha iş yerlerine gelmeden stresleri başlamakta, yaşadıkları ve gün içerisinde yaşayacakları istismarları düşündükçe ayakları geri geri gitmektedir (Başar ve Sığırı,2016).

#### **4.13. Performans**

Örgüte mensup bireylerin işin yapılması , uzun – kısa vadede planlanan amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için göstermiş oldukları bireysel – takımsal performansları yöneticilerinde liderlik becerilerini , bu becerilerini kullanıp kullanamadıklarının belirlenmesi açısından önemlidir (Simon vd,2017). Alan yazının da konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde her ne kadar üzerinde işin takip edildiği baskısını hisseden birey-bireylerin performanslarının arttığını gösteren çalışma olsa da genel olarak örgüte mensup bireylere uygulanan keyfe keder uygulamaların (Ashfort,1994) ve bu uygulamaların denetime tabi olmayışının (Tepper,2000) bireylerin kaygı ve stres seviyelerinin artmasına neden olarak performanslarının olumsuz olarak etkilendiği yani her iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğu hususunda yoğunlaşmaktadır (Tepper,2017;Ashforth,1994).Örgüt içerisinde istismara maruz kalan bireyler bazen de istismarı yapan yönetici-yöneticilerle daha fazla problem yaşamamak – istismara maruz kalmamak için yüksek performans sergileyebilmekteler (Tepper,2017).

#### **4.14. Örgütsel Saldırganlık - Sapkınlık Kavramı**

Örgütsel saldırganlık kavramı istismara maruz kalan bireylerin buldukları iş yerine ya da mensup oldukları örgütsel yapıya zarar vermek için takındıkları tutum ve davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Bress vd.,2008). İstismara maruz kalan bireylerin uzun vadede iş-yaşam tatminlerinin azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı bilinmekle birlikte duygusal bağ-sorumluluk hissi azalan bireylerin saldırganlık-sapkınlık davranışlarında bulunma ihtimallerinin daha fazla olduğu dolayısı ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (Tepper,2008). Alan yazınında konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde (Bennet ve Robinson,1995; Tepper,2000) örgütsel yapı ve iklimi bozan bu örgütsel saldırganlık kavramının ortadan kaldırılması istismar kavramının varlığının örgüt içerisinde kaldırılmasından geçtiğini ifade ettikleri görülmektedir (Tepper,2008). Örgütsel yapı içerisinde her ne kadar bireylerin saldırganlık anlayışı var ise de örgüt ikliminde bu tarz davranışların hoş

karşılanmadığını-kabul edilmediğini bilmek kişileri bu davranışları sergilemekten alı koyacaktır (Tepper,2008). Çünkü her iki kavram arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar kişisel hırs ve menfaatleri neticesinde bazı bireylerin çalışma ortamlarına – çalışma arkadaşlarına zarar verme düşüncelerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Martinko,2013). Kendine güvenleri az olan bireylerin istismara maruz kalmaları neticesinde stres ve kaygıdan dolayı daha agresif davrandıkları bu sebeple çevrelerine daha saldırgan davrandıkları da ortaya çıkarılan bir diğer husustur (Martinko,2013).

Örgüt içerisinde istismara maruz kalan bireylerin iş ve yaşam tatminlerinin (Schat,2006), işe -iş yerine duydukları bağlılığın (Duffy,2002) azaldığı ve en nihayetinde işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıktığı görülmekte iken bu davranışların örgütsel saldırganlık davranışlarını arttırdığı (Üçok ve Turgut,2014) ve işi yapılmasına ilişkin üretkenliği azalttığı görülmektedir (Trevino,2007). İstismara sürekli maruz kalan bireyler öncelikli çeşitli zaman dilimlerinde işe gelmemeye -devamsızlık yapmaya başlayıp (Tepper,2007) daha sonrasında çalışma ortamının huzurunu kaçırarak (Ambrose ve Mitchell,2007) çalışma arkadaşlarına saldırganca-sapkınca davranışlar sergilemektedir (Mackey,2016). Tüm bu davranışlar bir bütün halinde örgütsel iklimin ve örgütsel yapının bozulmasına neden olmaktadır. Çünkü uzun vadede yıpranan-mental çöküş yaşayan işi yapacak gerekli bilgi, deneyim ve tecrübeye sahip bu bireyler işten ayrılma niyetlerini ortaya koyacak- işten ayrılacaklardır (Kern ve Grveey,2004).

Tablo 2. İstismarcı yönetime maruz kalan çalışanları verdikleri tepki türleri ve kodları (Başar vd., 2016).

Pasif Tepkiler	Katlanma, İşi yavaşlatma, Aile ve arkadaşlardan destek görme, Tıbbi desteğe başvurma,Çıkış yolları arama, Uzak durma,İşten ayrılmaya niyet etme
Aktif Tepkiler	Boyun eğmeme Konuşarak sorun arama Göze girmek için daha çok çalışma Bir üst merciye şikâyet etme İstifa etme Birim değiştirme İş arkadaşlarını aleyhe örgütleme

Örgüt içerisinde sergilenen bu saldırganlık-sapkınlık davranışı her zaman istismara maruz kalıp ses çıkaramayan bireyler tarafından sergilenmez. Bazen de hiyerarşik yapısı yoğun olan örgütlerde yönetici-amirine ulaşamayan, onlarla doğrudan iletişim kurmayan ve buna bağlı olarak da çeşitli sorunlar yaşayan bireyler de öfke ve sınırlarını saldırganca davranış sergileyerek göstermektedirler (Üçok ve Turgut,2014). Öfkeli olan bu bireylerin kızgınlıklarını örgütsel yapıdan çıkarmaları örgüt ile yöneticileri aynı yapılar olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Her ne kadar aynı

yapı olarak gördüklerinden dolayı öfke ve sınırlarını örgütsel yapıdan çıkarmalarını normalleştiren çalışmalar varsa da objektif olarak bakıldığında örgüte mensup bireylerin yönetici-liderlerine sinirlenmeleri, sınırlarını örgütsel yapıdan çıkarmaları-çıkarmaya çalışmalarının dönüp dolaşıp kendilerine zarar vereceği de aşıkardır (Tepper,2009). Çünkü hiyerarşik olarak üstte olan yöneticiler örgüt içerisinde güç sahibidirler ve bu güçlerine istinaden çeşitli istismarcı yönetim davranışları sergileyerek bireyleri kolaylıkla zor durumda bırakabilmektedirler (Lian,2014). İstismara maruz kalmak istemeyen bireyler bu öfke ve sınırlarını yöneticilere yönlendirmek yerine kendilerince kolay lokma gördükleri, zayıf kişilik özelliklere sahip bireylere yönlendirmekte onları istismara maruz bırakmaktadırlar (Sikora,2012; Tepper,2007). Ve bu istismarı yaşayan birey örgütün hiyerarşik olarak hangi pozisyonunda olursa olsun uzun vadede örgütün tamamını etkileyecektir (Tepper,2007).

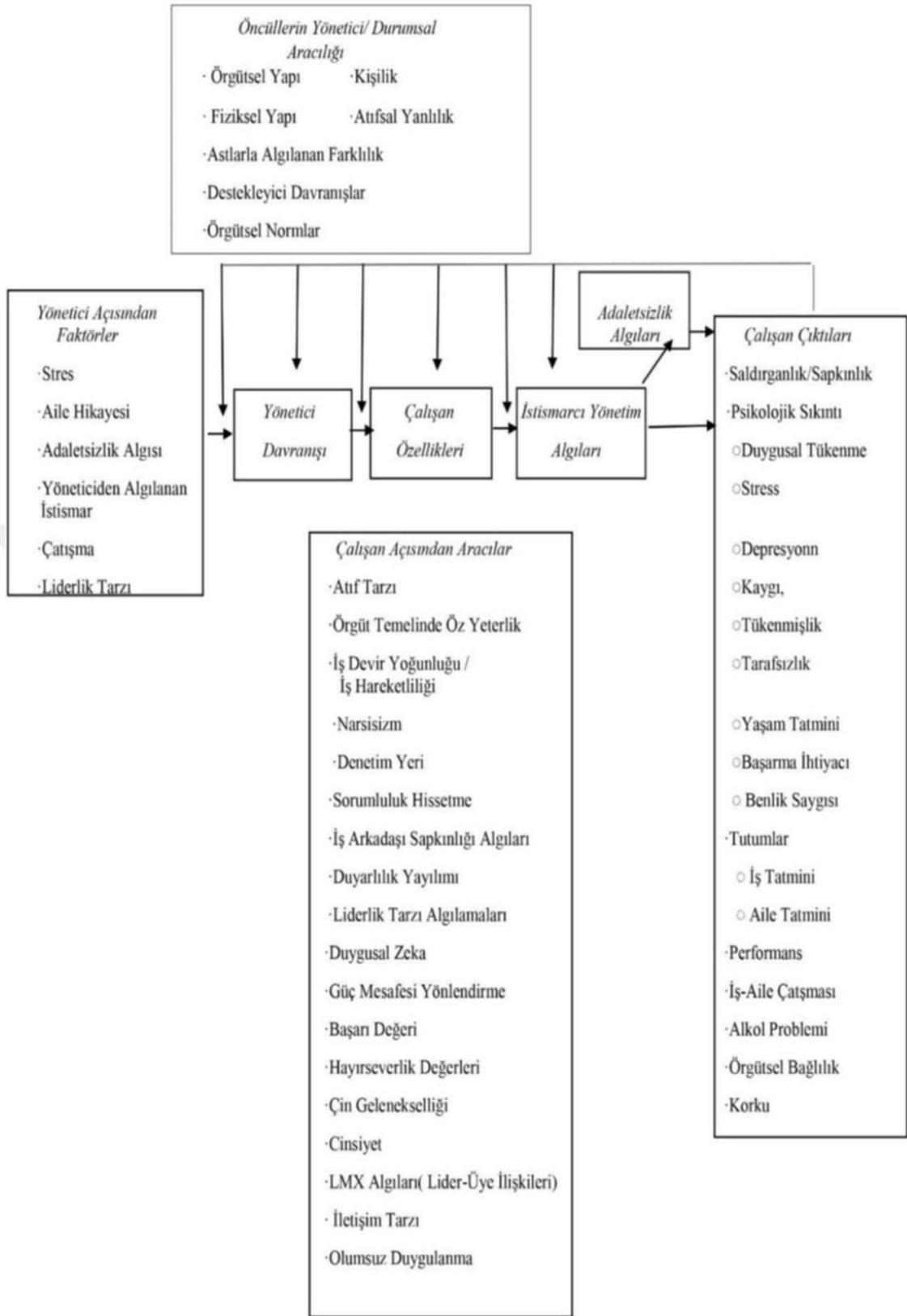
#### **4.15. Örgüt Açısından Sonuçları**

Örgüt içerisinde istismarcı yönetim anlayışı örgüte mensup bireyleri etkilediği ölçüde örgüt iklim ve yapısını da etkilemektedir (Tepper,2007). Çünkü her ne kadar özelinde bireyleri etkilediği düşünülse de istismara maruz kalan bireylerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar genelinde örgütün bütün yapısını etkileyecektir (Başar,2016). İstismarcı yönetim anlayışı kavramının üzerinde bu kadar durulmadığı zamanların aksine karmaşık örgütsel yapılar içerisinde bu kavramın var olması ve bu varlığının tüm yapıyı etkilemesi kavramın üzerine yoğunlaşılmasına neden olmuştur (Namie,2003). Ve yapılan araştırmalar istismar kavramının varlığının bireylerin bireysel ve takımsal performanslarını ve verimlerini düşürdüğü gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Üçok ve Turgut,2014).

Kısa vadede zarar boyutu çok ölçülemezken uzun vadede zaman, kalifiye personel, verimlilik ve performans kaybı örgütlerin ciddi maliyetlere katlanmasına neden olmaktadır (Tepper,2008; Zhang ve Liao,2015). Örgüte mensup bireylerin maruz kaldıkları istismar neticesinde yaşadıkları kaygı ve duygu durum bozuklukları fiziksel ve mental sağlıklarını etkilemekte, bu aynı ölçüde iş verim ve performanslarını da etkileyeceğinden örgütlere milyon dolarlık maliyetlere neden olacaktır (Özen ve Çöl,2008). Örgütler için ciddi boyutlarda olan bu maliyetlerin ortadan kaldırılabilmesi-önlenebilmesi için örgüt içerisindeki istismarcı yönetim kavramı dinamiklerinin ortadan kaldırılmasına çalışılmakta, adaletli bir yönetim anlayışı benimsenerek çeşitli eğitimler düzenlenmektedir (Aryee,2007;Ganster,2002).

İstismarcı yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde çalışanlar benzer istismar-istismarlara maruz kaldıklarından benzer duygusal tepkiler verebilmektedirler. Çalışanların verdikleri bu duygusal tepkileri gün içerisinde maruz kaldıkları istismar sonucu yaşadıkları olumsuz durumlar kadar geçmiş yaşantılarında maruz kaldıkları zorluklar, aşamadıkları travmalar vs de etkilemektedir ve bu durum duygusal olaylar kuramı şeklinde tanımlanmaktadır (Cropanzano ve Weiss,1996). Çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını yaşadıkları olumlu-olumsuz olaylar belirlemekte ve çalışanlar yaşadıkları olumsuz olaylar sonrasında duydukları öfkeyi yön değiştiren kızgınlık kuramı olarak da adlandırılan başka bir kanada çevirebilmektedirler (Turgut ve Üçok ). Öfke ve kızgınlığı örgüt içerisindeki başarısızlara neden olan bireyler bu başarısızlık sonrasında daha çok öfkelenerek örgüt içerisinde kabul edilemez maliyetler olarak adlandırılan sabotaj, hırsızlık ve ruhsal problemler olarak karşımıza çıkmaktadır (Tepper,2007).

Örgüt içerisinde yaşanan bu problemler örgüte azımsanamayacak kadar büyük maliyetler oluşturmaktadır (Özen ve Çöl,2008). Büyük şirketlerde milyon dolarlık maliyetler oluşturan (Bress,2014; Martinko,2011) bu olumsuz durumlara katlanmak istemeyen yöneticiler iş yerinde adaleti sağlamaya ve çalışan bireylere eğitim vererek farkındalık oluşturmaya çalışmaktadırlar (Aryee vd.,2007; Ganster vd.,2002). Çünkü istismarcı yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde bu olumsuz durumları yalnızca istismara maruz kalan bireyler değil işyerindeki diğer bireylerde hissetmektedirler. Çünkü istismarcı yönetim anlayışının varlığı örgüt içerisindeki hoş görü ortamlarının ortadan kalmasına neden olacaktır. Bu anlayışın kalkması da yalnızca ast ve üstlerin adaletli ve hoş görülü bir iklimi karşılıklı olarak oluşturmaya bağlıdır (Özdeveci vd.,2014).



Şekil 4. Tepper'in istismarcı yönetim yapısındaki düzeltmeleri (Tepper, 2007 akt. Martinko vd., 2013).

## 5. ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

Örgütsel bağlılık kavramı içinde bulunan organizasyonun nasıl algılandığı ve kabul edildiğine göre farklılık göstermektedir. Bazı örgütlerde çalışan bağlılığı açısından değerlendirildiğinde organizasyon süreçlerine ne kadar katkı sağlayıp sağlamadığı açısından değerlendirilirken bazı örgütlerde organizasyon kültürüne bağlılık açısından da değerlendirilmektedir (Simone,2003:1067). Örgütsel bağlılık kavramı olumlu yönde inşa edilen bir sistem olarak adlandırılmaktadır. Örgüte mensup bireylerin değişen şart ve koşullara rağmen örgüt yapısına duyduğu yakınlıklığı önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma azmi ve sürece dahil olarak süreç içerisinde kalma isteği örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir (Porter,Steers,Mowday,2005:189). Örgütsel bağlılık kavramının temelini bulunduğu yere ait hissetmek duygu ve düşünceleri oluşturmaktadır.

Örgütler önceden belirlenen amaç ve hedeflere doğru şekilde ulaşılabilmesi için iş birliği – sürece dahil olarak katma değer sağlama kavramlarına önem vermekte ve bu süreçleri desteklemektedirler. Organizasyon yapısını oluşturan her bir birimin ve birimleri oluşturan bireylerin sürece katkı sağlaması beklenmektedir. Bireylerin bireysel manada gösterecekleri performansları belirlenen hedeflere ulaşılıp/ulaşılmayacağı hususunu da göstermektedir. Organizasyonların temelini oluşturan bireylerin başarı-başarısızlıkları, gösterdikleri performansları söz konusu süreçleri temelden etkileyen en önemli unsurdur (Demirel,2009:116).Yapılan araştırmalar incelendiğinde finansal olarak hedeflere ulaşma konusunda çalışan bağlılığının ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır (HBR,2013:121).

20. yüzyılın sonuna doğru konu ile ilgili yapılan araştırmalar yoğunlaşmış ve William Kahn “kişisel katılım” kavramını ortaya atmıştır. Organizasyon içerisindeki iletişim kanallarının bireyler tarafından yönlendirildiğini ifade etmiştir (William,1990:724). Daha sonrasında yapılan çalışmalar incelendiğinde aslında sürecin odak noktasında bulunan bireylerin bağlılıklarının artmasının özellikle performansları ve örgüt iklimi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde organizasyonların önceden belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşılabilmesinin karakterize yapılara bağlı olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Örgüte mensup bireyler tarafından belirlenen bu amaç ve hedeflerin içselleştirilmesi süreçten

kopmamalarına dolayısı ile katkı sağlamalarına neden olacaktır (Mowday ve diğeri,1982).

### **5.1. Örgütsel bağlılık biçimleri**

Örgütsel bağlılık biçimlerine bakıldığında davranışsal ve tutumsal yaklaşım olarak iki başlık altında incelendiği görülmektedir (Mowday ve diğeri,1982).

Davranışsal bağlılık örgüte mensup bireylerin organizasyon içerisinde gösterdikleri tutum ve davranışların tekrarına önem göstermektedir. Çalışanların gösterdikleri olumlu tutum ve davranışların tekrarı organizasyona katkı sağlarken olumsuz tutum ve davranışlarının da tekrarlanabileceği düşünüldüğünde organizasyonu olumsuz etkileyecektir. Bu bağlılık kavramının bir diğeri olumsuz özelliği ise örgüt içerisinde oluşan çeşitli krizler neticesinde çalışanlar örgütten ayrılma davranışı gösterebilmektedirler. Örgüte mensup bireylerin örgüte karşı olan bağlılıkları tutum ve davranışlarına da yön verecektir (Meyer ve Allan,1991:62)

#### **5.1.1. Tutumsal Yaklaşım**

Tutumsal yaklaşıma bakıldığında ise örgüte mensup bireylerin bireysel ya da birim olarak alacakları manevi davranışlar bütünü olarak ifade edildiği görülmektedir (Meyer ve Allen,1991:71). Örgütün önceden belirledikleri amaç ve hedeflerle bireylerin özdeşleşmesi ve sürece katkı sağlamaları olarak da ifade edildiği görülmektedir. Bu yaklaşımın temelinde bütün halinde kazanmak ya da kaybetmek mantığı yatmaktadır. Kriz zamanlarında bireysel ayrılmalar bu sebeple görülmemektedir (Mowday ve diğeri,1982).

##### **5.1.1.1. Kanter Yaklaşımı**

Tutumsal yaklaşımı üç ayrı gruba ayırarak inceleyen Kanter bu grupları devam bağlılığı,kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak ifade etmiştir (Kanter,1968:502).

Bu gruplardan ilki olan devam bağlılığı kavramı sürdürülebilir çalışanları ifade etmektedir. Örgütlerin önceden belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri örgüte mensup bireylerin kalifiye olmalarına bağlıdır. Örgüt bu bireylerin gelişimleri için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımları örgütler için ekstra maliyetler oluşturduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda herhangi bir sebepler çalışmaların işten ayrılmaları katlanılan maliyetin boşa gitmesi anlamını taşımaktadır. Bu sebeple bağlılıkta devam kriteri örgüt için çok önemlidir.Örgütler örgüte mensup bireylerin

sürece dahil olduklarında çeşitli fedakarlıklar gösterebileceklerini, gösterdikleri fedakarlıklar neticesinde ve sürecin bir parçası olarak hissettiklerinde motivasyonlarının artacağını ve aidiyet duygusunun da aynı ölçüde artacağını düşünülmektedir. Kenetlenme bağlılığı ise organizasyonun en üst ve en alt birimlerinde çalışanlar arasında kurulan iletişimi ifade etmektedir. Oluşturulmaya çalışılan aile ortamında çalışanların daha yüksek performans sergiledikleri, dolayısı ile aidiyet duygularının arttığı ifade edilmektedir. Üçüncü grup olan kontrol bağlılığı ise örgütün önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşırken kurallara bağlı kalarak uyum içinde çalışmasını ifade etmektedir (Kanter,1968:513).

#### **5.1.1.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı**

Bağlılık hallerini psikoloji üzerinden açıklamaya çalışan bu yaklaşım 21. Yüzyılın sonlarına doğru ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımda bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç başlık halinde açıklamaya çalışmıştır (O'Reilly,1986:492;Newton ve Shore,1992:277).

İlk kavram olan uyum örgüt içerisinde örgüte mensup bireylerin tutum ve davranışları neticesinde ödüllendirilmelerine bağlı olarak çalışan bağlılıklarının artması olarak ifade edilirken, özdeşleşme örgüte mensup bireylerin astları ve üstleriyle kurdukları iletişim neticesinde örgüte duyduğu aidiyet ve bağlılığın artması olarak ifade edilmektedir. Son kavram olan içselleştirme ise örgütü oluşturan tüm bileşenler ile bireylerin etkileşiminden kaynaklanan yakınlık olarak ifade edildiği görülmektedir (İlsev,1997:33;Balay,2000:18).

#### **5.1.2. Davranışsal Yaklaşım**

Bu yaklaşım organizasyonel süreç ve süreç sonrasında oluşan bağlılık ile ilgilidir. Organizasyonlarda önceden belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda ilerlerken çalışanlar çeşitli zorluklarla karşılaşsalar da süreçten kopmadan devam etmektedirler. Bu zorlu süreçte örgüte mensup bireyler sürecin uzamasına bağlı olarak olumlu-olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. Davranışsal yaklaşım bu türüm ve davranışların tamamını incelemektedir.

##### **5.1.2.1. Yan Bahis Yaklaşımı (Becker)**

Becker örgütsel bağlılığı örgüt içerisinde yapılan üstü kapalı harcamalar neticesi olarak tanımlamaktadır (Becker,1960:32). Yan bahis yaklaşımını oluşturan dört unsur

toplumsal beklentiler,bürokratik düzenlemeler,sosyal etkileşimler ve sosyal roller olarak ifade edilmektedir.

Diğer yaklaşımlarda olduğu gibi bu yaklaşımda tutarlılık kavramına büyük önem vermektedir. Tutarlılık kavramının örgüt içerisindeki varlığı bireylerin örgüt içerisinde kurdukları kişisel iletişim kanalları oluşturduklarını, bu sayede örgüte olan bağlılıklarının arttığını ve işten ayrılmalarında aynı ölçüde azaldığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır (Becker,1960:42).

### **5.1.2.2. Salancik Yaklaşımı**

Salancik çalışan bağlılığı kavramını incelerken organizasyon süreçlerine katılım-destekleme sonucunda ortaya çıkan aidiyet hissiyatı üzerinde durmuştur. Zihinsel olarak aidiyet hisseden bireylerin bedenen süreçlere gösterdikleri katılım sonucundaki etkileşim olarak çalışan bağlılığını açıklamaktadırlar (Mowday ve diğerleri,1982:20). Örgüt içerisinde örgüte mensup bireylerin ikileme kalmaları, çeşitli şekilde hissettikleri baskılar aidiyet hissini azaltarak organizasyondan ayrılmaları arttırırken organizasyon süreçlerinde görülen bütünlük bu bireylerin kendilerini örgüte ait hissetmelerine sebep olacaktır (O'reilly ve Caldwell,1981:560).

## **5.2. Çalışan Bağlılığını Etkileyen Faktörler**

Örgüte mensup birey ya da bireylerin organizasyondan ayrılmaları hem önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma noktasında sorunlar yaşanmasına neden olacak hem de bu bireylerin eğitim ve gelişimleri için katlanılan maliyetlerin boşa gitmesine neden olacaktır.Sınırlı kaynaklarla hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler en az maliyetle en verimli şekilde ilerlemek isterler. Bu sebeple organizasyonu oluşturan her bireyi sürece dahil ederek kendilerinden bir şeyler katarak verimi arttırmalarını beklerler (Demirel,2009:118).

### **5.2.1. Kişisel Faktörler**

Örgüte mensup bireylerin aidiyet hissetmelerinin bir çok nedeni bulunmaktadır. Üstleriyle iletişim kurabilmek, karar almaya dahil edilmek, ihtiyaç duydukları moral – motivasyonun sağlanması, eğitim taleplerinin karşılık bulması, benzer eğitimleri aldıkları kimselerle çalışmaları gibi sebepler örgüt içerisindeki alt yapı ve üst yapı arasındaki psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir (Eren,1993:85).

### **5.2.2. Örgütsel Faktörler**

Örtüte mensup bireylerin bağılıklarının artması konusunda organizasyonun başında olan-süreci yöneten kişilerin sorumlulukları büyüktür. Smz konusu süreçlerin önemsiz/etkisiz olarak yorumlanması örgüte duyulan yakınlık ve aidiyet hissinin azalmasına neden olacaktır. Bu nedenle kendilerinin de diğer bireyler gibi sürece dahil olmaları ve sorumluluk almaları çok önemlidir (İnce ve Gül,2005:71).

Örgüt içerisindeki bu süreçlere kişilerin dahil olmaları kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine doğal olarak aidiyet hislerinin artmasına neden olacaktır. Sürecin bu şekilde ilerlemesinde organizasyonun yönetim birimine çok fazla iş düşmektedir. Örgüt içerisinde liderlerin örgüte mensup diğer bireylere söz hakkı vermeleri, sürece-karar almaya dahil etmeleri çalışanların kendilerine ve dahi örgüte yakınlık duymalarına neden olacaktır (Demirel,2009:120). Yöneticilere atfedilen sorumluluk elbetteki karar almaya dahil edilmeleriyle de sınırlı değildir. Örgüte mensup bireylerin bunun dışında da kariyer planlaması,eğitim vs gibi bir çok ihtiyaçları vardır. Organizasyon süreci içerisinde bu temel ihtiyaçlarına karşılık bulamamaları örgüte ve liderlere duyulan yakınlığın azalmasına en nihayetinde işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Eren,1993:271).

Liderler örgüt içerisindeki etkinliklerini arttırırken aynı zamanda çalışan bağılılığını da arttırmak için çalışanları karar almaya dahil etmesi,temel ihtiyaçlarını cevaplaması, örgütsel adalet ve eşitliği sağlaması, terfi fırsatları yaratması ve bunları adil şekilde sunması, çalışanların bireysel kimlikleriyle var olarak bütünün bir parçası olabilmelerine fırsat tanınması gibi bir çok hususa dikkat etmeleri gerekmektedir (Ardıç ve Çöl,2008:163).

### **5.2.3. Dışsal Faktörler**

Teknolojinin kullanım alanının yaygınlaşması ile iletişimin hızlılık şekilde olması çeşitli dönüşüm ve elişimleri de beraberinde getirmektedir. Buna bağlı olarak bir çok kriz yaşanmakta ya da fırsatlar elde edilmektedir. Yaşanan bu karmaşada çeşitli iş alanları ve süreçlerde ortaya çıkmaktadır. Kişiler mevcut bilgi,birikim ve donanımlarıyla kişisel menfaatlerini arttırmak için değişken koşullar içerisinde farklı tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler (İnce ve Gül,2005:85).

### **5.3. Çalışan Bağılılığı Düzeyleri**

Örgütün önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmesi aynı zamanda süreçler açısından bu durumun gerçekleştirilebilir olması büyük önem arz etmektedir.

Organizasyonu yöneten liderler misyon ve vizyonları gerçekleştirilebilir şekilde belirlememişler ve sürece de güven duymamaktalarsa sürecin sonunda organizasyonun tamamı bu durumdan etkilenecektir. Kişisel,örgütsel ve örgüt dışı nedenlerle hali hazırda çalışanların bağlılık düzeyleri değişkenlik gösterebiliyorken liderler tarafından sürece duyulan güvenin azalması çalışanı da aynı oranda etkilenmesine neden olacaktır (Doğan ve Kılıç,2007:52).

### **5.3.1. Çalışan Bağlılığının Düşük Düzeyde Olması**

Örgüt içerisindeki süreçlerdeki dinamiğin azalması, etkileşim ve iletişimin bu durumdan etkilenmesi,hiyerarşik olarak üstte olanlar ile astların arasındaki samimiyet ve yakınlığın azalması çalışanların lidere ve örgüte duyduklarını bağlılığın azalmasına neden olacaktır (Doğan ve Kılıç,2007:54).

### **5.3.2. Çalışan Bağlılığının İlimli Düzeyde Olması**

İlimli çalışan bağlılığında çalışanlar yüksek düzeyde bağlılıkla düşük düzeyde bağlılık arasında kalmaktadırlar. Bireysel kimlikleri ile organizasyon arasında sıkışıp kalan bu bireyler kimliklerinden vaz geçmeden örgüt misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmenin yollarını aramaktadırlar (Balay,2000:88).

### **5.3.3. Çalışan Bağlılığının Yüksek Düzeyde Olması**

Çalışan bağlılığının yüksek düzeylerde seyrettiği örgütsel ortamlarda çalışanlar bireysel kimliklerini müdafaa etmek zorunda kalmamakla birlikte,karar alma süreçleri başta olmak üzere sürece katılımlarının yüksek olduğu, kendilerini bütünün bir parçası olarak hissettikleri bu sebeple katma değer sağladıkları huzurlu bir ortamda çalışmaktadırlar. Çalışan bağlılığının yüksek olduğu bu organizasyonlarda kendini gerçekleştirme,sürece dahil edilme,kariyer ve terfi olanakları,liderler tarafından yapılan bireysel yatırımlar oldukça önem arz etmektedir (Özler,Atalay ve Şahin,2002:11;Balay,1999:240).

## **5.4. Çalışan Bağlılığının Sonuçları**

Çalışan bağlılığını açıklamaya çalışan yaklaşımlar, değişen durum ve şartlar birlikte değerlendirildiğinde bu bağlılığın düşük,ılımlı ve yüksek seviyelerde seyredebileceği görülmektedir.Çalışanın kendini örgüte ait hissetmesi daha iyi performans göstermesi, katma değer sağlaması vs gibi örgütü olumlu yönde etkilerken bu bağlılık ve aidiyetin azalması da tam tersi şekilde etkileyecektir. Kendini bütünün bir

parçası olarak görmeyen-göremeyen çalışanlar bu durumu tutum ve davranışlarına yansıtacak ve örgüt iklimi de bu olumsuz durumdan etkilenecektir. Değişen şart ve koşullar göz önüne alındığında bu tutum ve davranışların yıkıcı etkilerinin olabileceğini söylemek yadsınamaz bir gerçektir. Çalışanın örgüte -organizasyona duyduğu yakınlık pozitif yönlü ise organizasyon iletişim alanında pozitif yönde etkilenecektir (Bayram,2005:135).



## 6.ÇALIŞMANIN TEORİK ARKA PLANI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

### 6.1 Kaynakların Korunması Teorisi

Stresin bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde ortaya çıkış süreçlerini anlamaya yönelik çabalar, psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında önemli kuramsal yaklaşımların geliştirilmesine neden olmuştur. Bu yaklaşımlar arasında Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory – COR), stresin nedenlerini açıklamada en yaygın kullanılan teorik çerçevelerden biri haline gelmiştir. COR teorisi, bireylerin değerli gördükleri kaynakları koruma, elde etme ve kayıplardan kaçınma eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir. Bu teoriye göre bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları stresörlerin temelinde genellikle kaynakların kaybı, kayıp tehdidi ya da kaynak kazanımının engellenmesi yatmaktadır. Hobfoll (2001), bu kaynakları dört temel başlıkta toplar: nesnel kaynaklar (örneğin gelir, iş güvencesi), koşul kaynakları (statü, pozisyon), kişisel kaynaklar (öz yeterlik, benlik saygısı) ve enerji kaynakları (zaman, dikkat, çaba).

COR teorisinin temel önermeleri, örgütsel davranış kuramlarıyla da güçlü biçimde örtüşmektedir. Özellikle örgüt içerisinde yaşanan ilişkiler, uygulamalar ve liderlik biçimleri bireylerin kaynak edinim süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, örgütsel kaynaklara erişim konusundaki adaletsizlikler ya da yapısal dengesizlikler, bireylerin psikolojik ve sosyal kaynaklarını tehdit edebilmekte, bu da çalışanlar üzerinde hem kısa vadeli stres hem de uzun vadeli tükenmişlik, sinizm ve bağlılık kaybı gibi sonuçlara yol açmaktadır. COR teorisinin örgütsel düzeyde uygulanabilirliği, örgüt içinde bireylerin yalnızca kişisel değil, aynı zamanda yapısal olarak desteklenmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde gözlemlenen ve yaygınlığı gittikçe artan kayırmacı uygulamalar, çalışanların kaynak algılarını doğrudan etkileyerek stresin temel belirleyicilerinden biri haline gelmektedir.

Örgütsel kronizm, çalışanlara liyakat, performans ya da kıdem gibi nesnel ölçütlerden ziyade kişisel ilişkiler (akrabalık, arkadaşlık, siyasi yakınlık) temelinde fırsat sunulması anlamına gelmektedir. Khatri ve Tsang (2003), kronizmi örgütsel işleyişteki karar süreçlerinin bireysel çıkar ve ilişkiler doğrultusunda yönlendirilmesi olarak tanımlamışlardır. Bu yapının, örgütsel adalet, güven ve motivasyon üzerinde yıkıcı etkileri bulunmaktadır. COR teorisi perspektifinden değerlendirildiğinde, kronizm doğrudan bir kaynak tehdidi oluşturur. Çünkü bireylerin çalışma hayatında önemli

gördükleri kaynaklara (terfi, bilgiye erişim, lider desteği, psikolojik güvenlik) ulaşımı, performansları ya da yetkinlikleri ile değil, sosyal sermayeleri ile belirlenmektedir. Bu durum, bireyin kontrol algısını zayıflatmakta, benlik saygısını tehdit etmekte ve öz yeterlik gibi kişisel kaynakların aşınmasına neden olmaktadır (Hobfoll, 2001; Turhan, 2014).

Kronizm, yalnızca çalışanlar açısından değil; yöneticiler açısından da stres üretici bir yapı haline gelmektedir. Kayırmacı düzen içerisinde yöneticiler, güçlerini sürdürebilmek adına sadakat ilişkilerine dayalı kararlar almakta, bu da onların örgütsel rasyonaliteyi ikinci plana atmalarına neden olmaktadır. COR teorisine göre bu tür yönetsel stratejiler, yöneticilerin kendi kaynaklarını (statü, otorite, karar alma gücü) kaybetme korkusu ile şekillenen davranış biçimleridir. Yönetici, kendi konumunu tehdit altında hissettiğinde, bu tehdide karşılık olarak kontrol edici ya da dışlayıcı davranışlar sergileyebilir. Böylece kaynak kaybını önlemek için yöneticiler, örgütsel kaynakları sadece “kendisine sadık” bireyler üzerinden yeniden dağıtır. Bu davranış biçimi ise örgüt genelinde güven ortamını zedeler ve daha derin kaynak kayıplarına neden olur (Harvey et al., 2007).

Kronizmin neden olduğu kaynak kayıpları, çalışanlar açısından da bir sarmal etkisi yaratmaktadır. COR teorisinin “kaynak kaybı sarmalı” önermesi, bir kaybın başka kayıpları tetikleyebileceğini ifade eder. Örneğin terfi şansı olmayan bir çalışan, psikolojik olarak değersizlik hissine kapılabilir, bu da onun motivasyonunu düşürerek performans kaybına neden olur. Performans kaybı ise daha fazla dışlanmaya ve kaynaklara daha da uzaklaşmaya neden olur. Bu döngü, kronizmin örgüt içinde sadece bireysel değil, yapısal bir kaynak tükenmesi süreci yarattığını gösterir. Özellikle bu yapılar sürekli hale geldiğinde, çalışanlar arasında sinizm, örgütsel bağlılık kaybı, işten ayrılma niyeti ve psikolojik tükenmişlik gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Halbesleben et al., 2014; Vigoda-Gadot, 2007).

Sonuç olarak örgütsel kronizm, COR teorisinin tanımladığı tüm kaynak tehditleriyle örtüşen bir yapı sunar. Bu yapı içerisinde çalışanlar yalnızca kaynaklardan mahrum kalmakla kalmaz, aynı zamanda bu kaynakları elde etme çabası da zayıflar. Kaynaklarını tehdit altında hisseden bireyler, örgüte yabancılaşmakta, görevlerini minimum çabayla yerine getirmekte ve örgütsel katkıları azalmakta; bu da genel örgütsel verimliliği düşürmektedir. COR teorisi bu süreci yalnızca bireysel stres modeli olarak değil, örgütsel sürdürülebilirliği tehdit eden bir kaynak yönetimi krizi olarak ele alır.

Örgütlerdeki liderlik uygulamaları, çalışanların örgütsel kaynaklara erişimini, psikolojik güvenlik düzeylerini ve motivasyon yapılarını doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, liderin sergilediği yönetim tarzı, yalnızca yönetsel bir tercih değil, aynı zamanda çalışanların sahip oldukları kaynaklara yönelik algılarının şekillenmesinde önemli bir belirleyicidir. Son yıllarda liderlik araştırmalarında olumsuz liderlik davranışlarının etkileri daha çok dikkat çekmeye başlamış ve bu kapsamda istismarcı yönetim kavramı örgütsel davranış literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Tepper (2000), istismarcı yönetimi, yöneticinin astlarına karşı sürekli olarak aşağılayıcı, küçümseyici, dışlayıcı ve psikolojik zarar verici davranışlar sergilemesi olarak tanımlamaktadır. Bu tür bir liderlik biçimi, çalışanların sadece örgütsel deneyimlerini değil, aynı zamanda psikolojik kaynaklarını da doğrudan tehdit eden bir yapı taşımaktadır. Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında bakıldığında, istismarcı yönetim, çalışanlar için doğrudan bir “kaynak tükenmesi” sürecini ifade eder.

COR teorisinin temel varsayımı, bireylerin stres tepkilerinin, kaynak kaybı ya da kayıp tehdidine karşı geliştirilen savunma mekanizmalarıyla ilişkili olduğudur. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, istismarcı bir yöneticinin varlığı, çalışanın sahip olduğu sosyal destek, psikolojik güvenlik, özsaygı ve aidiyet gibi birçok değerli kaynağın sistematik biçimde aşınmasına neden olur (Hobfoll, 2001). İstismarcı lider, çalışanla arasındaki güven ilişkisini zayıflattığı için, çalışanlar kendilerini sürekli tehdit altında hisseder. Bu durum, COR teorisinde “ikincil kaynak kaybı” olarak tanımlanan süreci tetikler; yani ilk kaybedilen kaynaklar yeni kayıpları doğurur. Örneğin, bir çalışanın liderinden destek görmemesi, onun öz-yeterlik algısını düşürecek, bu da zamanla motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını azaltacaktır. Böylece çalışan, hem sosyal hem de psikolojik kaynaklarını kademeli olarak yitirmeye başlar (Halbesleben et al., 2014).

İstismarcı yönetim sadece çalışanlar açısından değil, yöneticiler açısından da COR teorisinin kavramsal çerçevesi içinde açıklanabilir. Hobfoll’e (2002) göre kaynaklarını tehdit altında hisseden bireyler, savunmacı, saldırgan ve kontrolcü davranışlara yönelme eğilimindedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, yöneticiler, kendi pozisyonlarını ya da otoritelerini tehdit altında hissettiklerinde, istismarcı davranışlara yönelerek bu tehdidi kontrol altına almaya çalışabilirler (Harvey et al., 2007). Bu yönetsel tercih, özellikle örgüt içinde kronizmin yaygın olduğu yapılarda daha sık gözlemlenmektedir. Çünkü bu tür yapılar, yöneticilerin kararlarının sorgulanmasını önlemek için astlara psikolojik baskı uygulamasına olanak tanır. Bu da istismarcı yönetimin yalnızca bireysel bir kişilik özelliği değil; aynı zamanda örgütsel yapının yarattığı bir stresle başa çıkma biçimi olduğunu göstermektedir.

İstismarcı liderin örgüt içinde yarattığı kaynak kayıpları sadece bireysel düzeyle sınırlı kalmaz. Çalışanlar arasında güven duygusu azalır, iletişim bozulur ve sosyal destek ağları zayıflar. COR teorisinin öngördüğü gibi, kaynakların tehdit altında olduğu ya da kaybedildiği ortamlarda bireyler yeni kaynaklar yaratmaya değil, mevcut kaynaklarını korumaya odaklanırlar. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına, bilgi paylaşımının sınırlandırılmasına ve kolektif verimliliğin düşmesine yol açar. Ayrıca çalışanlar, liderle doğrudan iletişim kurmaktan kaçınırlar, bu da liderin yönetsel etkililiğini düşürür. Böylece istismarcı yönetim yalnızca bir tükenmişlik kaynağı değil; aynı zamanda liderin etki alanını daraltan bir dinamik haline gelir (Mackey et al., 2017).

İstismarcı yönetimin uzun vadeli etkileri, COR teorisinin "kaynak kazançlarının yetersiz kaldığı durumlarda kayıpların daha baskın hale geleceği" yönündeki varsayımıyla da uyumludur. Bir başka deyişle, çalışanlar küçük kaynak kazanımlarını (örneğin maaş artışı) yeterli görmemekte; psikolojik, sosyal ve lider desteği gibi daha derin kaynaklardan yoksun kaldıkları için genel anlamda tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu tükenme, örgüte duyulan bağlılığın zayıflamasına, işe yabancılaşmaya ve örgütsel performansın düşmesine neden olmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007). Sonuç olarak, istismarcı yönetim, Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında hem bir stres kaynağı hem de bir kaynak kaybı tetikleyicisi olarak ele alınmakta; bu yönüyle çalışanların davranışları kadar liderin etkililiği ve örgütsel yapı üzerinde de önemli etkiler yaratmaktadır.

Örgütsel yapıların sürdürülebilirliği, büyük ölçüde liderlerin etkili kararlar alması, çalışanları yönlendirmesi ve örgütsel vizyonu hayata geçirebilmesiyle mümkündür. Bu bağlamda lider etkililiği, yalnızca liderin bireysel yetkinliklerine değil; aynı zamanda içinde bulunduğu örgütsel iklim, çalışanlarla kurduğu ilişki ve sahip olduğu sosyal sermayeye de bağlıdır. Literatürde lider etkililiği, liderin çalışanları yönlendirme, motive etme, örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlama ve değişimi yönetme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2013; Bass & Avolio, 1994). Ancak bu kapasitenin etkin bir şekilde ortaya çıkabilmesi, hem liderin hem de çalışanların kaynaklarını tehdit eden koşulların kontrol altına alınmasıyla mümkündür. Bu noktada, Kaynakların Korunması Teorisi (COR) lider etkililiğinin sürdürülebilirliğini etkileyen psikolojik ve örgütsel dinamikleri anlamada önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır.

COR teorisi bireylerin, stresli durumlarla karşılaştıklarında kaynaklarını korumaya, kayıpları telafi etmeye ve yeni kaynaklar kazanmaya odaklandıklarını ileri sürmektedir (Hobfoll, 1989). Liderin örgütsel kaynakları; otorite, statü, destek, bilgiye

erişim, çalışan güveni ve sosyal itibar gibi unsurları içermektedir. Bu kaynakların tehdit altında olduğu durumlarda liderin davranışları ve yönetim tarzı doğrudan etkilenmektedir. Özellikle örgüt içinde adalet algısının zedelendiği, kronizm ve istismarcı liderlik gibi kaynak kayıplarının yaşandığı ortamlarda, liderin etkili olabilmesi oldukça güçleşmektedir. Çünkü bu tür koşullarda çalışanlar liderin rehberliğine açık olmaz, ona güven duymaz ve onun sunduğu vizyonu içselleştirmez (Babalola et al., 2016). COR teorisine göre, liderin çalışanlar üzerindeki etkisi, onların sahip olduğu kaynakların durumu ile doğru orantılıdır. Kaynak kaybı yaşayan çalışanlar, liderle iş birliği yapmaktan çekinir ve liderin etki alanı daralır.

Diğer taraftan, liderin de kendi kaynaklarını kaybetme tehdidi algılaması, onu savunmacı veya baskıcı yönetim biçimlerine yöneltebilir. Özellikle örgüt içinde güç ilişkilerinin güvene değil sadakate dayalı biçimde inşa edildiği yapılarda, liderin statüsünü koruyabilmek için kayırmacı uygulamalara başvurma ya da istismarcı davranışlar sergileme ihtimali artmaktadır (Harvey et al., 2007). Bu noktada COR teorisi liderin de örgütsel kaynaklar karşısında kırılabilir bir konumda olabileceğini ve bu kırılabilirlik durumunun liderlik tarzı üzerinde doğrudan etkili olacağını öne sürmektedir. Yani lider etkililiği yalnızca liderin bireysel becerilerine değil, aynı zamanda içinde bulunduğu örgütsel bağlama, kaynakların adil paylaşımına ve çalışanlarla olan karşılıklı güven ilişkisine bağlıdır.

Çalışanlar açısından ise lider etkililiği, yöneticinin adil, güvenilir ve destekleyici olup olmadığına bağlı olarak değerlendirilir. Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde, çalışanların lideri etkili görmeleri için, onun örgütsel kaynakları dengeleyici, yönlendirici ve geliştirici biçimde kullanması gerekmektedir. Ancak çalışanların kaynaklarının sistematik biçimde tükendiği ortamlarda, liderin yönlendiriciliği anlamını yitirir. Örneğin, kronizmin hâkim olduğu bir örgüt yapısında çalışan, liderin önerdiği gelişim fırsatlarını samimi veya adil bulmayabilir. Çünkü kaynaklara erişim, liderin desteğinden ziyade kişisel ilişkilerle belirlendiğinde, liderin otoritesi sorgulanır. Bu da çalışanların gönüllü iş birliğini ve liderin etki alanını daraltır (Halbesleben et al., 2014).

Liderin örgütteki varlığı, aynı zamanda çalışanlar için de bir tür kaynak işlevi görebilir. Özellikle destekleyici liderler, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırarak kaynak kazancı sağlamalarına katkı sunar. Ancak istismarcı liderlik durumunda, bu potansiyel kaynak kaynağı, tam tersine bir tükenmişlik etkeni haline gelir. COR teorisinin öngörüsü doğrultusunda, çalışanlar bu durumda mevcut kaynaklarını korumak için liderle olan etkileşimlerini azaltır, iletişimi sınırlar ve iş

birliği düzeyini düşürür. Bu döngü, liderin stratejik karar alma, yönlendirme ve motive etme kapasitesini zayıflatır. Böylece lider etkililiği, doğrudan bir kaynak tükenmesi sürecinin sonucunda sarsılır (Tepper, 2007).

Özetle lider etkililiği, yalnızca liderin örgütsel pozisyonu ya da yetkinlikleriyle açıklanamaz. Bu etkililik, COR teorisi perspektifinden değerlendirildiğinde, hem liderin hem de çalışanların kaynaklarının sürdürülebilirliğiyle yakından ilişkilidir. Örgütsel adalet, psikolojik güvenlik, şeffaf iletişim ve kaynakların eşit dağıtımı, liderin etkili olabilmesi için temel ön koşullardır. Bu koşulların zedelendiği ortamlarda, liderin yetkinliği görünmez hale gelir ve çalışanlarla kurduğu ilişki zayıflar. Bu bağlamda, liderin örgütsel kaynakların hem yöneticisi hem de temsilcisi olarak davranması, COR teorisinin ilkesel çerçevesiyle örtüşmekte ve lider etkililiğinin sürdürülebilirliğini mümkün kılmaktadır.

Çalışan bağlılığı, bireyin örgüte olan psikolojik ve duygusal yakınlığını, örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve gönüllü katkı verme arzusunu ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Meyer ve Allen (1991), çalışan bağlılığını üç temel bileşen üzerinden tanımlamıştır: duygusal bağlılık (örgüte olan sevgi ve aidiyet), devam bağlılığı (ayrılmanın maliyetine dayalı kalış) ve normatif bağlılık (örgüte karşı sorumluluk hissi). Bu bağlılık türleri, bireyin örgütle olan ilişkisini şekillendirmekte ve örgütsel davranışlarını belirlemektedir. Ancak çalışan bağlılığının sürdürülebilirliği, bireyin örgütsel deneyimlerinden elde ettiği kaynaklarla doğrudan ilişkilidir. Bu noktada Kaynakların Korunması Teorisi (COR), çalışan bağlılığını örgütsel kaynakların sürekliliği ve dengesi üzerinden açıklamaya olanak tanımaktadır.

COR teorisine göre, çalışanların örgüte duyduğu bağlılık, yalnızca bir tutum değil, aynı zamanda sahip olunan değerli kaynaklara duyulan güvenin bir yansımasıdır. Çalışanlar, örgütte destek, takdir, gelişim fırsatları ve psikolojik güvenlik gibi kaynaklara ulaşabildiklerinde örgüte duygusal yatırım yaparlar. Ancak bu kaynaklar tehdit edildiğinde ya da eşit olmayan biçimde dağıtıldığında, bireylerin bağlılık düzeyleri hızla düşmektedir (Hobfoll, 2001). Örneğin, kronik kayırmacılığın olduğu bir örgütte çalışan, kendi emeğiyle değil; sosyal ilişkilerle kaynaklara ulaşan bireylerin varlığına tanık olduğunda, duygusal bağlılığı zayıflar. Çünkü kaynaklara erişim liyakat dışı yollarla sağlandığında, örgüte yönelik aidiyet duygusu da zarar görür (Vigoda-Gadot, 2007).

Ayrıca, istismarcı yönetimin bulunduğu örgütlerde çalışanlar sürekli olarak tehdit, baskı ve değersizlik hissine maruz kalmaktadır. Bu duygular, bireyin psikolojik kaynaklarının aşınmasına neden olur. Özellikle özsaygı, öz yeterlik, benlik bütünlüğü

gibi içsel kaynaklar istismarcı yönetimin baskısı altında zayıflar. COR teorisinin temel savunusu olan “kaynak tehdidi karşısında geri çekilme” tepkisi burada devreye girer. Çalışan, bu kaynak kaybını önlemek adına örgütsel süreçlere katılımını azaltır, gönüllü davranışlardan kaçınır ve zamanla örgütle olan bağı zayıflatır. Bu durum, hem duygusal hem de davranışsal bağlılık düzeylerinde düşüşe neden olur (Halbesleben et al., 2014).

Örgütsel kronizm ve istismarcı yönetim gibi yapılar, yalnızca kaynaklara erişim konusunda değil; aynı zamanda kaynakların dağıtım sürecinde de adaletsizlik hissi yaratmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların adalet algısı ve liderlerine duyduğu güven zedelendiğinde, normatif bağlılık türü de olumsuz etkilenmektedir. COR teorisi çerçevesinde bu durum, “beklenen kaynak kazancının gerçekleşmemesi” şeklinde tanımlanabilir. Yani çalışan, örgütten belirli katkılar beklemekte (destek, gelişim fırsatı, huzurlu ortam), ancak bu beklentiler karşılanmadığında hayal kırıklığı ve psikolojik çekilme yaşamaktadır (Hobfoll, 2002).

Çalışan bağlılığının sürdürülebilirliği, bireyin kaynaklarını koruyabilmesine ve yeni kaynaklar kazanabileceğine dair algısına bağlıdır. Destekleyici bir lider, adil örgütsel iklim ve anlamlı iş deneyimi, bu kaynakların çoğunu sağlar. Ancak kronizm ve istismarcı yönetim gibi yapılar altında çalışanlar, yalnızca mevcut kaynaklarını değil; potansiyel kaynak kazanımlarını da kaybettiklerine inanırlar. Bu algı, bireyin örgüte olan motivasyonunu azaltırken; aynı zamanda bağlılık türlerinin her birinde düşüşe neden olur. Bu süreçte COR teorisinin kaynak kaybı sarmalı devreye girer ve çalışanlar ya içten içe örgütten koparlar ya da işten ayrılma davranışı gösterirler (Ito & Brotheridge, 2003).

Sonuç olarak, çalışan bağlılığı, COR teorisinin en doğrudan açıklama getirdiği örgütsel sonuçlardan biridir. Birey, kaynaklarını güvence altına aldığı ve yeni kaynaklara ulaşabildiği sürece örgütle olan bağı güçlendirir. Ancak kaynak tehditlerinin sistematik hale geldiği ve çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının zorlandığı ortamlarda, bağlılık zayıflamakta ve yerini savunmacı tutumlara bırakmaktadır. Bu nedenle örgütsel yapıların sürdürülebilir çalışan bağlılığı oluşturabilmesi için, hem maddi hem de manevi kaynakların adil, tutarlı ve liyakate dayalı biçimde dağıtıldığı bir kaynak ekosistemi yaratmaları gerekmektedir. COR teorisi, bu sistemin psikolojik dinamiklerini açıklamakla kalmayıp, aynı zamanda bu sistemin bozulduğunda ortaya çıkacak davranışsal sonuçlara dair de güçlü öngörülerde bulunur.

Örgütsel yapıların sürdürülebilirliği, büyük ölçüde liderlerin etkili kararlar alması, çalışanları yönlendirmesi ve örgütsel vizyonu hayata geçirebilmesiyle mümkündür. Bu bağlamda lider etkililiği, yalnızca liderin bireysel yetkinliklerine değil; aynı zamanda içinde bulunduğu örgütsel iklim, çalışanlarla kurduğu ilişki ve sahip olduğu sosyal sermayeye de bağlıdır. Literatürde lider etkililiği, liderin çalışanları yönlendirme, motive etme, örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlama ve değişimi yönetme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2013; Bass & Avolio, 1994). Ancak bu kapasitenin etkin bir şekilde ortaya çıkabilmesi, hem liderin hem de çalışanların kaynaklarını tehdit eden koşulların kontrol altına alınmasıyla mümkündür. Bu noktada, Kaynakların Korunması Teorisi (COR) lider etkililiğinin sürdürülebilirliğini etkileyen psikolojik ve örgütsel dinamikleri anlamada önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır.

COR teorisi bireylerin, stresli durumlarla karşılaştıklarında kaynaklarını korumaya, kayıpları telafi etmeye ve yeni kaynaklar kazanmaya odaklandıklarını ileri sürmektedir (Hobfoll, 1989). Liderin örgütsel kaynakları; otorite, statü, destek, bilgiye erişim, çalışan güveni ve sosyal itibar gibi unsurları içermektedir. Bu kaynakların tehdit altında olduğu durumlarda liderin davranışları ve yönetim tarzı doğrudan etkilenmektedir. Özellikle örgüt içinde adalet algısının zedelendiği, kronizm ve istismarcı liderlik gibi kaynak kayıplarının yaşandığı ortamlarda, liderin etkili olabilmesi oldukça güçleşmektedir. Çünkü bu tür koşullarda çalışanlar liderin rehberliğine açık olmaz, ona güven duymaz ve onun sunduğu vizyonu içselleştirmez (Babalola et al., 2016). COR teorisine göre, liderin çalışanlar üzerindeki etkisi, onların sahip olduğu kaynakların durumu ile doğru orantılıdır. Kaynak kaybı yaşayan çalışanlar, liderle iş birliği yapmaktan çekinir ve liderin etki alanı daralır.

Diğer taraftan, liderin de kendi kaynaklarını kaybetme tehdidi algılaması, onu savunmacı veya baskıcı yönetim biçimlerine yöneltebilir. Özellikle örgüt içinde güç ilişkilerinin güvene değil sadakate dayalı biçimde inşa edildiği yapılarda, liderin statüsünü koruyabilmek için kayırmacı uygulamalara başvurma ya da istismarcı davranışlar sergileme ihtimali artmaktadır (Harvey et al., 2007). Bu noktada COR teorisi liderin de örgütsel kaynaklar karşısında kırılgan bir konumda olabileceğini ve bu kırılganlık durumunun liderlik tarzı üzerinde doğrudan etkili olacağını öne sürmektedir. Yani lider etkililiği yalnızca liderin bireysel becerilerine değil, aynı zamanda içinde bulunduğu örgütsel bağlama, kaynakların adil paylaşımına ve çalışanlarla olan karşılıklı güven ilişkisine bağlıdır.

Çalışanlar açısından ise lider etkililiği, yöneticinin adil, güvenilir ve destekleyici olup olmadığına bağlı olarak değerlendirilir. Kaynakların Korunması Teorisi

çerçevesinde, çalışanların lideri etkili görmeleri için, onun örgütsel kaynakları dengeleyici, yönlendirici ve geliştirici biçimde kullanması gerekmektedir. Ancak çalışanların kaynaklarının sistematik biçimde tükendiği ortamlarda, liderin yönlendiriciliği anlamını yitirir. Örneğin, kronizmin hâkim olduğu bir örgüt yapısında çalışan, liderin önerdiği gelişim fırsatlarını samimi veya adil bulmayabilir. Çünkü kaynaklara erişim, liderin desteğinden ziyade kişisel ilişkilerle belirlendiğinde, liderin otoritesi sorgulanır. Bu da çalışanların gönüllü iş birliğini ve liderin etki alanını daraltır (Halbesleben et al., 2014).

Liderin örgütteki varlığı, aynı zamanda çalışanlar için de bir tür kaynak işlevi görebilir. Özellikle destekleyici liderler, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırarak kaynak kazancı sağlamalarına katkı sunar. Ancak istismarcı liderlik durumunda, bu potansiyel kaynak kaynağı, tam tersine bir tükenmişlik etkeni haline gelir. COR teorisinin öngörüsü doğrultusunda, çalışanlar bu durumda mevcut kaynaklarını korumak için liderle olan etkileşimlerini azaltır, iletişimi sınırlar ve iş birliği düzeyini düşürür. Bu döngü, liderin stratejik karar alma, yönlendirme ve motive etme kapasitesini zayıflatır. Böylece lider etkililiği, doğrudan bir kaynak tükenmesi sürecinin sonucunda sarsılır (Tepper, 2007).

Özetle lider etkililiği, yalnızca liderin örgütsel pozisyonu ya da yetkinlikleriyle açıklanamaz. Bu etkililik, COR teorisi perspektifinden değerlendirildiğinde, hem liderin hem de çalışanların kaynaklarının sürdürülebilirliğiyle yakından ilişkilidir. Örgütsel adalet, psikolojik güvenlik, şeffaf iletişim ve kaynakların eşit dağıtımı, liderin etkili olabilmesi için temel ön koşullardır. Bu koşulların zedelendiği ortamlarda, liderin yetkinliği görünmez hale gelir ve çalışanlarla kurduğu ilişki zayıflar. Bu bağlamda, liderin örgütsel kaynakların hem yöneticisi hem de temsilcisi olarak davranması, COR teorisinin ilkesel çerçevesiyle örtüşmekte ve lider etkililiğinin sürdürülebilirliğini mümkün kılmaktadır

## 6.2 Hipotezler

**Hipotez 1:** Örgütsel kronizm ile lider etkililiği arasındaki ilişkide istismarcı yönetimin aracı rolü vardır.

Kaynakların Korunması Teorisi (COR; Kaynakların Korunması Teorisi), Hobfoll (1989) tarafından ortaya konmuş olup, sahip olunan kaynaklar korunur, artırılmaya ve kayıplardan korunmaya yönelik motivasyonlarını temel alır. Bu teoriye göre bireylerin fiziksel, psikolojik, sosyal ya da şiddet kaynaklarının tehdidi altında hissettiği stres

yaşayanlar var. Örgütsel bağlamda, bu parasal iş güvenliği, sosyal statü, bulunuş desteği, adalet, saygı ve mesleki gelişim olanakları gibi unsurlar yer almaktadır. Bu sayede sağlanan kaynaklar tehdit eden ya da kaybedilen sistemin işleyişini (normalde kronizm), yalnızca kullanıcılar üzerinde değil, yöneticiler üzerinde yıkıcı etkiler yaratabilir.

Örgütsel kronizm, gerçekleştirilecek liyakat ve performansa dayalı olarak değil, eş-dost-akraba gibi satışlara göre avantajlı elde edilen bir kayırmacılık biçimidir (Khatrı ve Tsang, 2003; Turhan, 2014). Bu bağlamda, kronizmin var olduğu örgütlerde yöneticiler, kaynaklar adil ve objektif kayıplara göre değil; kişisel sadakat, yakınlık ya da siyasi bağlılık gibi sübjektif gösterilerle dağıtırlar. Bu süreç, bir ülkedeki kişilerin kaynak kaybı yaşamalarına neden olur (adaletsizlik algısı, dışlanma, terfi fırsatlarının kaybı), diğer taraftan gelirin de statülerini koruma baskısıyla daha baskıcı, kontrolcü ve çoğu zaman istismarcı yönetim tarzlarına yönelmelerine yol açar.

Tepper (2000) tarafından piyasaya sürülen istismarcı yönetim şekli, yöneticilerin astlarına karşı sistemli olarak saygısız, aşağılayıcı, dışlayıcı ve cezalandırıcı tutumlar sergilemesi olarak koşullar. COR teorisine göre, kronizm gibi yapılar, yöneticinin kendisini sürekli olarak güç kaybı tehdidi altında hissetmesine neden olur. Bu tehditle başa çıkmak adına lider, otoritesini güçlendirmesi olur. Bu para çoğu zaman boşa harcanan yönetim ile değiştirilir (Hobfoll, 2001).

Ayrıca kronizm, ilişkilerin güven ilişkisi kurmadan itaat talep ettikleri bir atmosfer oluşturur. Sadakatın esası ile yapılan kayıtlar, yöneticinin sadakatsizliğinin bireylere daha fazla baskı yapmasına neden olur. COR teorisinin stresin yarattığı davranış kalıbı bakış açısı, yöneticinin kaynaklarının (statü, güç, kontrol) kaybolma tehdidine karşı savunma refleksinin gelişmesi olağandır. Bu refleksin istismarcı davranış biçimleri ile kendini göstermesi de teorik olarak ilerlemektedir (Harvey, Stoner, Hochwarter & Kacmar, 2007).

Bir başka deyişle, yöneticinin kayırmacılığa dayalı olarak oluşturulan iktidar ilişkisi, onu kaynak koruma stratejisi olarak baskıcı yönetim tarzlarına yönlendirir. Özellikle organizasyonun kontrolünün kaybedilmesi adına, çalışanlar üzerinde korku, dışlama, küçümseme gibi psikolojik baskı unsurlarıyla yönetim sağlanmıştır (Mitchell ve Ambrose, 2007). Bu yönetimin tercihi, örgüt birleşiminde istismarı basitleştirir ve bu da istismarcı yönetimin kronizminin bir sonuç haline gelmesine neden olur.

COR teorisine göre kaynak kaybına kümülatiftir; yani bir kez başlayan kaynak kaybı, yeni kayıp tetikleyicileri (Hobfoll, 2001). Bu bakış açısından değerlendirildiğinde, yayılan kronizm yöneticileri açısından da bir tür kaynak tehdidi

doğurur. Liyakate temelli değil de sosyal sermayeye dayalı atamalar, maaşlardan elde edilen çok sayıdaki parçalara odaklanmalarına neden olur. Bu kırılma dengelenebilmek için yöneticiler daha sert, manipülatif, istismara açık bir yönetim biçimini benimseyebilirler (Aryee ve diğerleri, 2007). Bu sayede kronizm, sadece örgütün gücünün gücü değil; aynı zamanda yönetsel davranış biçimlerini de dönüştüren bir yapıdır.

**Hipotez 2:** Örgütsel kronizm ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide lider etkililiği aracı rol oynar.

Liderin etkililiği, liderin başarısına ulaşmada alıcıyı yönlendirme, motive etme, ilham verme ve onların gelişme yetkisiyle doğrudan kullanılabilirliği (Bass, 1990; Yukl, 2013). Ancak lider bu etkililiği, örgütte algılanan adalet, güven ve liyakat temelli kaynak olayları gibi temel yapısal faktörlerden ciddi biçimsel görünümlere. Kronizmin yaygın olduğu birleştirilmiş, bu temel yapıların zedelendiği ve liderin etkililiğini doğrudan sekteye uğrattığı gözlenir. Bu bağlamda, Kaynakların Korunması Teorisi (Kaynakların Korunması Teorisi – COR) hem lider hem de çalışanlar açısından geniş kapsamlı, kapsamlı bilgilerde önemli bir çerçeve sunar.

Hobfoll (1989, 2001) tarafından ayrılır COR köküne göre, bireylerin yedek parçaları, iyileştirmeye ve tehditlerden uzak durumlarda çalışırlar. Bu kaynaklar arasında sosyal destek, güvenlik adaleti, güç özellikleri, güç gücü ve psikolojik güvenlik gibi unsurlar yer alır. Kronizmin yaygın olduğu bir korunmuştur, kullanıcıların performanslarından ziyade kişisel kişilerin değerli olanları fark ederler. Bu kripto para biriminin içindeki potansiyel kaynak korumasını tehdit altında hissetmelerine neden olur. Örgütsel belgenin kişisel sadakat üzerinden dağıtılması, adalet denetimini zedelerken liderin adil, dürüst ve güvenilir bir şekil olarak gerçekleşmesini de engeller (Turhan, 2014).

Lider etkililiği, yalnızca liderin bireyselliği değil; Aynı zamanda örgütlü yapılardan ve kişilerin algılarından da yaygın olarak. COR teorisine göre, ürünlerin ürünlerine yönelik güven, bağlılık ve motivasyon gibi kaynaklar, örgüt içinde pozitif bir kaynak kurtarıcı veri taşıyıcıları sunarlar (Hobfoll, 2001). Ancak kronizmin olduğu bir bu beklenti boşa çıkar. Çalışanlar, adil olmayan terfiler, görev dağılımları ve özellikleriyle karşılaştırıldığında, lider “tarafsız bir rehber” değil; belirli kişileri kayıran bir aktör olmaya başlarlar. Bu durum, liderle olan güven ilişkisini zedeler ve etkililiğini azaltır (Babalola, Stouten ve Euwema, 2016).

Kronizm, liderin örgüt içindeki kararlarını da etkilerini birleştirir. Sadakat esasına dayalı olarak kaynak dağıtıcı liderler, kaynakları yalnızca belirli bireylerle paylaşırken,

geri kalan çalışanların kaynak yoksunluğuna izin verir. Bu durum COR teorisinin “kaynak soyu tükenmesi”na neden olur. Yani örgüt üyelerinin kaynaklarını koruyamadıkları gibi, yeni kaynaklara da ulaşamazlar. Bu ikili tehdit altında çalışanlar, liderle olan özgürlüğünde minimumda tutar, onun kararlarını sorgular ve olanakların hedeflerine katkı sağlamaktan uzaklaşır (Halbesleben vd., 2014).

Ayrıca lider kaymacı uygulamalar yalnızca kullanıcılar arasında değil, liderin kendi liderlik kaynakları (itibar, güven, sosyal sermaye) açısından da ciddi oluşumlar yaratır. COR stratejisi, liderin de kaynakları desteklemekten hızla baskıcı veya edilgen yönetim tarzlarına yönelebileceğini belirtir (Hobfoll, 2001). Ancak bu durumda, kullanıcılar tarafından olumsuz algılanarak liderin etkililiğini daha da düşürmek. Bu, bir tür geri ana problem ortaya koyar: kronizm → kaynak sonusu → güvensizlik → liderin etkililiğinde azalma → daha fazla kronizm veya kontrol performansı.

Sonuç olarak, kronizm hem kadınların hem de liderin şiddetinin tehdit altında tıslanmasına yol açar. Çalışanların açısından bu tehdit, liderle iş birliğini ve gönüllülerin çabaları (görüntülenme vatandaşlık performansını) azaltır. Lider perspektifi ise, kaymacı ülkelerin uzun vadeli güven, şeffaflık ve adaletin evrensel yönetim tarzlarının mümkün kılınması söz konusudur. Tüm bu parçaların sonunda lider etkililiği zayıflar, örgüt içinde büyümenin yerine korkuya, destek yerine çıkarıcılığa dönüşüyor. COR teorisinin merkezi oluşumu olan “kaynak tehdidi = stres = kaçınma/çekilme/bozulma” konusu burada net bir biçimsel işler.

**Hipotez 3:** Örgütsel kronizm ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiye, istismarcı yönetim ve ardından lider etkililiği sırasıyla aracı rol oynar.

Kaynakların Korunması Teorisi (Kaynakların Korunması Teorisi – COR), stresli davranışların karşısında tepkilerini korumak için güçlü bir psikososyal çerçeve sunar. Hobfoll (1989) tarafından çıkarılabilir teori, sahip olunan kaynakların korunması, iyileştirme ve kayıplardan kaçınma yönlerindeki motivasyonlarını merkeze alır. Bu bağlamda, örgüt içinde yönetim (güç, bilgi, destek, terfi imkanları, psikolojik güvenlik vb.) adaletsiz biçimde dağıtıldığı durumlar, hem çalışanların hem de yöneticilerin ciddi bir kaynak kaybı tehlikesi yaratır. Örgütsel kronizm bu tehditlerden biridir ve teorisinin “kaynak tehdidi = stresör = davranışlarsal tepki” dizgesi çerçeve yönetiminin tersine dolaylı ama güçlü bir etkiye sahiptir. Bu etki, sıklıkla istismarcı yönetim biçimlerinin ortaya çıkması yoluyla korunur.

Örgütsel kronizm, payların kararlarında liyakat yerine sadakat ve kişisel ilişkiler baz alınan bir yönetim pratiğidir (Khatrı ve Tsang, 2003). Bu kayırmacı yapı, liderin yalnızca belirli kişilere ayrılan kaynakları dağıtmasına neden kalır, aynı zamanda bu tercihleri sorgulayan veya eleştiren çalışanların dışlaması, aşağılama ve cezalandırma gibi israfın sonu da var olabilir (Tepper, 2007). İşte bu noktada COR teorisi devreye girer: liderin örgütü içinde bulunabilir ve kaynakları koruma güdüsü, onu kötüye kullanan yönetim biçimlerine yönlendirebilir.

İstismarcı yönetim, astlara yönelik sistematik ve sürekli olumsuzluk içeren bir liderlik biçimi olarak özellikler (Tepper, 2000). Bu tür yönetim biçimi, liderin kontrolünü sürdürmek ve “kayrılmayanları” baskılayarak bütünlüğünü manipülatif biçimde koruyabilmek için başvurduğu bir araç hâline gelir. Örgütsel kronizm, lider lider olarak “kaynak dağılımı tehdidi” algısı içine sokar; bu da onu, kaynakları (statü, saygınlık, güç) korumak için istismarcı stratejilere yönlendirir (Hobfoll, 2001). Böylece kronizm ile lider etkililiği aradaki mesafeyi dönüştüren, hatta bozan temel mekanizma, liderin sergilediği istismarcı yönetim tarzıdır.

Bu yasal istismarcı yönetim, bir “aracı değişken” (aracı) olarak işlev görür. Yani, kronizmin doğrudan lider etkililiğini azaltmakla kalmıyor; bu etkinin önemli bir bölümü, liderin kayırmacı yapısı altında geliştirilen istismarcı işlemler aracılığıyla gerçekleşir. COR teorisine göre, liderin gücü gücünün tehdit altında hissedilmesi, onu kontrol etme ve cezalandırıcı davranışlara yönelmesidir (Harvey vd., 2007). Bu davranışlar, insanlarda güvensizlik, sinim ve tükenmişlik gibi psikolojik sonuçlar doğurur ve liderin etkililiği hızla düşer (Mackey vd., 2017).

Öte yandan, bireylerin de kronizminin neden olduğu adaletsizlik duygusuyla psikolojik kaynak kaybı yaşarlar. Bu durum, onları savunmacı, geri bildirim ve iletişimi kesen bireyler hâline getirir (Halbesleben vd., 2014). Çalışanların bu tepkileri liderin yerine getirmesini zorlaştırır. Böylece, istismarcı yönetimin hem liderin kendi stres tepkisi olarak gelişmesi, hem de çalışanların liderleriyle devam ettikleri yerde devam ettikleri bozarak liderin etkililiğini dolaylı olarak baltalamaktadırlar. COR teorisi, bu çift yönlü kaynak kaybı sarmalını sağlamak için uygun teorik zemin sunar.

Sonuç olarak, bölünme kronizminin lider etkililiği üzerindeki genişlemeler için istismarcı yönetim aracılık rolü hem teorik hem de ampirik olarak temelleştirilebilir. Kaynakların Korunması Teorisi, örgütünün adaletsiz yapılarının yalnızca bireysel olarak stres üretmediğini; aynı zamanda liderliğin açıklığı, açıklık dinamikleri ve uzun vadeli performans da doğrudan büyümeyi ortaya koyuyor. Bu düzenli modelin, kronizmin

yalnızca bireysel bir sorun değil, aynı zamanda sistematik bir yönetim sorunu olduğunu vurgular.



## 7.ARAŞTIRMANIN AMACI

### 7.1 Araştırmanın Katkısı

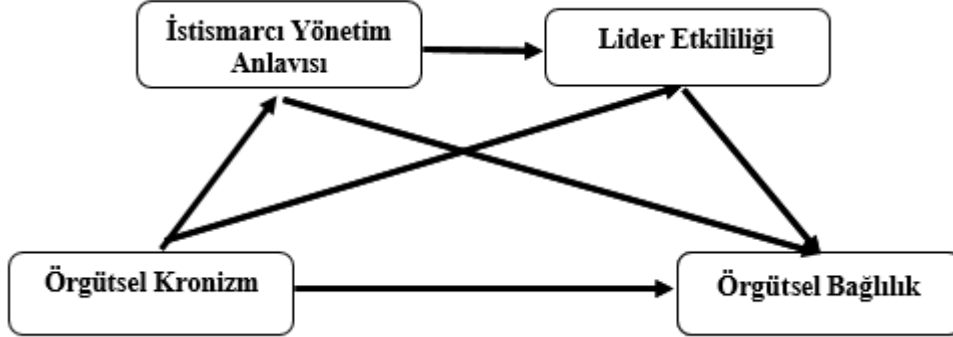
Küreselleşen dünyamızda teknolojinin kullanım alanının da yaygınlaşması fırsatlar kadar bir çok kriz ortamının oluşmasına da neden olmaktadır.Kaynakların sınırlı olması, yerelde uluslararası arenada artan rekabet ortamı krizlerin çeşitliliğini arttırmaktadır.Tüm bu değişen durum ve koşullar içerisinde örgütün önceden belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri, kriz anında,esnasında ve sonrasında uygulanacak politikaların belirlenmesi liderlerin görevi olsa da liderlerin bu durumlardaki tutum ve davranışları bağlı buldukları örgütün de şekillenmesine neden olacaktır.Liderin bu tutum ve davranışları çalışanların hem örgüte hem de yöneticilere karşı bakış açısının temelini oluşturmaktadır.Örgüte mensup bu bireylerin bakış açılarının olumlu ya da olumsuz yönde değişmeleri hedeflenen politikaların uygulanması aşamasında hayati derecede önem arz etmektedir.

Ülkemizde dünyanın birçok yerinde olduğu gibi işletmelerin bir yandan kayırmacı uygulamalar ve beraberinde getirdiği istismarcı yönetim uygulamalarıyla uğraşırken diğer taraftan da karlılık oranlarıyla / hedeflerine ulaşp ulaşamadıklarıyla uğraştıkları bilinmektedir. Son 20 yılda istismarcı yönetim kavramı araştırmacıların ilgi odağı haline gelmişse de yapılan incelemeler de yoğun olarak olumsuz tarafına yönelindiği, liderin örgüt içerisinde etkinliğini sağlamak ki bu etkinliğin liderin başarısından geçtiği ve lider başarısının da iş görenlerin önceden belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda verimli bir şekilde çalışmalarına bağlı olduğu gerçeğinden hareketle istismarcı uygulamalar ile iş görenlerin disiplin altında tutularak hedeflerine ulaşmalarının sağlanarak kayırmacı uygulamaların etkisinin de azaltılacağı düşünülmüştür.Lider etkinliğinin artışının çalışanın örgüte ve lidere olan bağlılığı neticesinde artacağından hareketle alan yazınında dozunda istismarcı yönetim uygulamalarının olumlu yönlerinin de olabileceğini göstererek katkı sağlamaktır. Ayrıca söz konusu çalışmanın örgütlerin işe alım-terfi-işten çıkarma gibi süreçlerine destek olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlam kapsamında ortaya konulan tez çalışması, ulaştırma ve lojistik alanında faaliyet gösteren gönüllü çalışanların örgütsel yaşamlarında duydukları bağlılığa dair, astların maruz kaldıkları kayırmacı uygulamalar ve istismarcı yönetim uygulamaları sonrasında lider etkinliği üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu gözlemlemeyi amaçlamıştır.

## 7.2 Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde; örgütsel kronizm bağımsız değişken, lider etkililiği; bağımlı değişken, istismarcı yönetim ise aracı değişken olarak kullanılmıştır.



Şekil 5. Araştırma modeli

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel kronizm ile lider etkililiği arasındaki ilişkide istismarcı yönetimin aracı rolü vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide lider etkililiğinin aracı rolü vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye, sırasıyla istismarcı yönetim ve ardından lider etkililiği aracılık edecektir.

## 7.3 Örneklem ve Prosedür

Organizasyonların önceden belirledikleri amaç ve hedeflere sınırlı kaynaklarla ulaşabilmelerinde iş görenlerin ne kadar önemli bir faktör olduğunun anlaşılması örgüte mensup bireylerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için iş verenlerin daha fazla çaba göstermelerine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin daha uyumlu, daha üretken olduğu ve sadakatleri ölçüsünde daha fazla sorumluluk aldıkları ve bu sebepler maliyetleri azalttıkları bilinmektedir (Balcı,2003:15). Bu nedenle yüksek derecelerde örgütsel bağlılık gösteren iş görenler daha etkili ve verimli çalışarak organizasyonun rekabet gücünü de arttırmaktadır. Organizasyonların buldukları rekabet ortamlarında amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri aynı zamanda örgüt içerisindeki liderler-yöneticilerin etkinliğini de arttırmaktadır.

Rekabetin yoğun olduğu mevcut piyasa koşullarında organizasyonların varlıklarını güçlenerek devam ettirebilmeleri ancak rakiplerinden farklı, yaratıcı ve donanımlı insan kaynaklarını etkin kullanabilmeleriyle mümkündür. Bilgi toplumunda örgüte mensup tüm bireylerin mevcut işi ve iş yerlerini kend işleriymiş gibi

benimsemeleri, bilgi, deneyim ve tecrübelerini işe aktarmaları, kendilerini sürekli geliştirmeleri, dahil oldukları ekiplerle uyumlu şekilde çalışmalarını söz konusu organizasyonun başarısı için zorunlu hale gelmiştir (Zencirkıran,2005:24). Sürekli değişen ve gelişen ortamda küresel şekilde düşünebilen, kalifiye, çok yönlü teknolojik bilgisi olan iş görenlerin varlığı organizasyonu ayakta tuttuğundan örgütsel bağlılıklarını sağlamak çok önemli bir hal almıştır (Gerşil,2004:148). Literatürde değişkenler ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu gibi demografik faktörlerle birlikte örgütün iklimi, yönetim tarzları, uygulanan politikalar ve beklentilerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmeleri, verimlilik ve performanslarında artış sağlanabilmesi ve iş gören devrinin azalmasını örgütsel bağlılığı arttırmaktan geçtiği düşüncesinden hareketle çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Erzincan ilinde ulaştırma ve lojistik alanında faaliyet gösteren kamu iktisadi teşebbüsünde çalışan memurlar oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme metodu olarak kolayda tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış olup; örneklemini ise Erzincan ilinde görev yapan 106 memur oluşturmaktadır. Bu anlamda söz konusu personellere (cinsiyet, yaş, deneyim, medeni hal, şehir, eğitim düzeyi, kıdemleri, çalıştıkları servisler ) sorulmuş ve amirlerin veya yöneticilerin yapmış oldukları istismarcı yönetim ve kayırmacı uygulamaların ile lider etkinliği ve örgütsel bağlılık ölçeklerine yer verilerek toplamda 44 adet soru yöneltilmiştir.

### **7.3.1 Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada Erzincan İlinde haberleşme ve lojistik alanında faaliyet gösteren kamu istisadi teşebbüsünde çalışan personellere uygulanmak üzere bir anket hazırlanmıştır. Toplanan verilerde elde edilmesi hedeflenen; çalışanların (astların) amir veya yöneticilerinin uygulamış oldukları kayırmacı uygulamalar ve istismarcı yönetim uygulamalarını algılama ve değerlendirme derecelerine bağlı olarak çalışan bağlılığı ve lider etkinliğine etki eden sorunları ifade eden anketler oluşturmaktadır.

### **7.3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Örgütsel Kronizm: Turhan'ın 2014 yılında geliştirdiği 15 maddelik bir ölçek, çalışanların örgütsel kronizme maruziyetini değerlendirmek için kullanılır. Bu ölçek 7 puanlık bir Likert skalası üzerinden puanlanır, burada 1 "kesinlikle katılmıyorum" ve 7 "kesinlikle katılıyorum" demektir. Ölçek üç ana bölüme ayrılır: grup içi kronizmi belirlemek için 6 madde, babacan kronizmi tespit etmek için 5 madde ve karşılıklı

çıkara dayalı kronizmi değerlendirmek için 4 madde. Bu ölçüm aracıyla yapılan önceki araştırmalar (örneğin, Turhan, 2014; Shaheen, Zulfiqar, Saleem, & Shehazadi, 2020; Jawahar, Bilal, Fatima, & Mohammed, 2021; Akyol & Erkoç, 2022; Ali, Shahzad, Hussain, Yongjian, Khan & Iqbal, 2022), liyakat yerine ilişkisel bağlantılara dayanan ayrıcalıkların varlığını belgelemiştir. Ölçeğin maddelerinden bazı örnekler şunlardır: "Yöneticimiz çatışmaları çözerken yakın kişisel bağlantıları olan çalışanları korur" ve "Kurumumuzda personel değerlendirmelerinde yöneticiye olan bağlılık en önemli kriterdir". Turhan'ın orijinal çalışmasında, ölçeğin Cronbach alfa değerleri sırasıyla 0.87, 0.82 ve 0.72 olarak tespit edilmiştir. Turan'ın orijinal çalışmasında bu ölçeğin Cronbach alfa değerleri sırasıyla 0.87, 0.82 ve 0.72 olarak belirlenmiştir. Çalışanların günlük maruz kaldığı örgütsel kronizm uygulamalarını temsil etmek için bireylerin günlük yanıtlarını bir araya getirdik. Bu toplama, katılımcılar arasında yeterli anlaşma düzeyiyle desteklenmiştir (ICC (1) = .37, ICC (2) = .84, ortalama rwg (j) = .77; Bliese, 2000). Grup-içi katılımcılar arasındaki uyuma katsayısının(rwg(j)) yeterli düzeyde olması Likert ölçeğinde bireysel düzeydeki cevapları takım düzeyinde toplamak için önkoşuldur (James ve ark., 1984). Bu nedenle eşikdeğeri .70 olan rwg(j) değeri hesaplanmıştır (Chan, 1998; Klein ve ark., 1994; Morgeson ve Hofmann, 1999; Le Breton ve Senter, 2008). Ayrıca takım-içi ve takımlararası varyansı değerlendirmek için sınıf-içi korelasyon katsayıları ICC(1) ve ICC(2) hesaplanmıştır. ICC(1) her takım içerisindeki bireylerin cevaplarının güvenilirliğini ifade etmektedir. ICC(2) takım düzeyindeki ortalamaların güvenilirliğini göstermektedir (Bliese, 1998). ICC(1) ve ICC(2) kullanılarak yapılan kümelemelerde kesin bir standart olmamasına rağmen, ICC(1) değerinin .05'den yüksek olması beklenirken (Bliese, 2000; Le Breton ve Senter, 2008), .40 ve üzeri ICC(2) değerlere sahip olması beklenmektedir (Fleiss, 1986) ve bu durum verinin kümeleme için uygun olduğunu göstermektedir. Örgütsel kronizm ölçeğinin iyi model uyum değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $\chi^2$ : 125,929;  $\chi^2$  / df: 26;  $p < 0.01$ ; CFI: 0.99; SRMR: 0.02; RMSEA: 0.06). Gizil değişkenlere ait olan göstergeler için bütün faktör yüklerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0.001$ ), bu da ifadelerin bütün gizil örüntüleri iyi bir şekilde ifade ettiğini göstermektedir. Örgütsel kronizm ölçeği, grup içi kronizm, babacan kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm boyutlarına ayrılmıştır. Tüm gizli örüntülerin bileşik güvenilirlik değeri (CR) incelendiğinde, grup-içi kronizm için CR değeri 0.92, babacan kronizm için CR değeri 0.90 ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm için CR değeri 0.90'dır ve eşik değeri 0.70'in üzerindedir. Tüm yapıların ortalama çıkarılan varyans (AVE) puanları, grup-içi kronizm için AVE değeri 0.77, babacan kronizm için AVE değeri 0.72 ve karşılıklı çıkara dayalı

kronizm için AVE değeri 0.71'dir ve eşik değeri 0.45'in üzerindedir. Tüm bileşik güvenilirlik değerlerinin bu değerin üzerinde bulunmasından dolayı yapının yakınsak geçerliliği sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

İstismarcı Yönetim: Tepper (2000) tarafından geliştirilen 15 maddelik istismarcı yönetim ölçeği, Mitchell ve Ambrose (2007) tarafından 10 maddeye indirgenmiş haliyle kullanılmıştır. Ölçek, aktif-agresif (5 madde) ve pasif-agresif (5 madde) olmak üzere iki farklı boyuttan oluşmaktadır. Önceki çalışmalar (örneğin, Waldman et al., 2018; Wang et al., 2019; Khan et al., 2020; Peltokorpi & Ramaswami, 2021; Tepper, 2000) çalışanların, kendilerinden sorumlu yöneticilerin davranışlarını ne sıklıkta taciz veya istismar olarak algıladıklarını ortaya koymuştur. Tepper'in ölçeği, Ülbeği ve Özgen (2013) tarafından ülkemiz koşullarında güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuş ve araştırmalarda kullanılmak üzere yeterli güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada da yaygın olarak kullanılan aktif-agresif istismarcı yönetim boyutu tercih edilmiştir. Ölçüm için 7 puanlık bir Likert ölçeği kullanılmıştır, burada 1-"Yöneticimin bu davranışı hiç sergilediğini hatırlamıyorum" ve 7-"Yöneticim bu davranışı çok sık sergiliyor" şeklinde puanlanır. Ölçek maddelerinden örnekler arasında "Yöneticim benimle alay eder" ve "Yöneticim düşüncelerimin veya duygularımın aptalca olduğunu söyler" bulunmaktadır. Ölçeğin orijinal çalışmadaki Cronbach alfa değeri 0.89 olarak kaydedilmiştir. İşyerinde zorbalık için teorik düzeyde çalışma grubu özelinde araştırmamızı yürüttük. Bu doğrultuda, çok düzeyli bir araştırma metodolojisi yürüterek (örneğin, Chan, 1998; Klein ve ark., 1994; Morgeson ve Hofmann, 1999) araştırma sorularını uygun analiz düzeyiyle uyumlaştırdık ve 106 kişinin 10 günlük verisiyle katılımcıların ne derece bu yöneticilerin istismarcı yönetim davranışı sergileyip sergilemediklerini ortaya koyduk. Çalışmada grup içi-anlaşma katsayısı (rwg) 0.88 ve kabul edilebilir bir düzeydedir. Ayrıca, sınıf içi korelasyon katsayıları ICC (1) ve ICC (2) sırasıyla .38 ve .84 ve işyeri zorbalığında gruplar arası anlamlı varyans bulunmaktadır. Bunu göz önünde bulundurarak, her katılımcı için tek bir istismarcı yönetim puanı oluşturmak için çalışan yanıtlarını bir araya getirdik. Kümelenen ölçümlerin yapı geçerliliğini ortaya koymak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. İstismarcı yönetim ölçeğinin iyi model uyum değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $\chi^2$ : 19,386;  $\chi^2$  / df: 4;  $p < 0.01$ ; CFI: 0.98; SRMR: 0.03; RMSEA: 0.06). Gizil değişkenlere ait olan göstergeler için bütün faktör yüklerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0.001$ ), bu da ifadelerin bütün gizil örüntüleri iyi bir şekilde ifade ettiğini göstermektedir. Tüm gizli örüntülerin bileşik güvenilirlik değeri (CR) incelendiğinde, istismarcı yönetim için CR değeri 0,93 ve eşik değeri

0.70'in üzerindedir. Tüm yapıların ortalama çıkarılan varyans (AVE) puanları, grup-içi kronizm için AVE değeri 0.77, babacan kronizm için AVE değeri 0.45 üzerindedir. Tüm bileşik güvenilirlik değerlerinin bu değerin üzerinde bulunmasından dolayı yapının yakınsak geçerliliği sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Lider Etkililiği. Chen ve Tjosvold (2005) tarafından geliştirilen 5 maddelik lider etkinliği ölçeği, liderlerin takipçilerine zorluklarla başa çıkma, karmaşık sorunlara yaratıcı çözümler bulma ve değişen koşullara uyum sağlama konularında nasıl rehberlik yaptıklarını değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu ölçek, örgüt içinde liderlik etkinliğinin ölçülmesi için kullanılmaktadır ve liderlerin bu rollerini ne derecede başarılı bir şekilde yerine getirdiklerini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Örnek maddeler "Yöneticiniz sizin fikir ve görüşlerinizi dikkate almaz", "Yöneticim liderlik rollerini uygun şekilde yerine getirir" ve "Yöneticimin, liderliğinde etkin şekilde çalışırım." şeklindedir. 7 maddelik bu ölçekte "1" (hiçbir zaman) "7" (her zaman) şeklinde olan Likert tipi bir ölçek kullandı. Orijinal çalışmada, lider etkinliği ölçeğinin güvenilirlik değerleri farklı örneklem gruplarına göre değişiklik göstermiştir. Amerikalı yöneticiler için Cronbach alfa değeri 0.91, Asyalı yöneticiler için 0.83 ve Çinli yöneticiler için 0.89 olarak ölçülmüştür. İşyerinde zorbalık için teorik düzeyde çalışma grubu özelinde araştırmamızı yürüttük. Bu doğrultuda, çok düzeyli bir araştırma metodolojisi yürüterek (örneğin, Chan, 1998; Klein ve ark., 1994; Morgeson ve Hofmann, 1999) araştırma sorularını uygun analiz düzeyiyle uyumlaştırdık Çalışmada grup-içi-anlaşma katsayısı (rwg) 0.88 ve kabul edilebilir bir düzeydedir. Ayrıca, sınıf içi korelasyon katsayıları ICC (1) ve ICC (2) sırasıyla .38 ve .84 ve işyeri zorbalığında gruplar arası anlamlı varyans bulunmaktadır. Bunu göz önünde bulundurarak, her katılımcı için tek bir istismarcı yönetim puanı oluşturmak için çalışan yanıtlarını bir araya getirdik. Lider etkinliği ölçeğinin iyi model uyum değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $\chi^2$ : 3,879;  $\chi^2 / df$ : 3;  $p < 0.01$ ; CFI: 0.99; SRMR: 0.03; RMSEA: 0.02). Gizil değişkenlere ait olan göstergeler için bütün faktör yüklerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0.001$ ), bu da ifadelerin bütün gizil örüntüleri iyi bir şekilde ifade ettiğini göstermektedir. Tüm gizli örüntülerin bileşik güvenilirlik değeri (CR) incelendiğinde, lider etkinliği için CR değeri 0,89 ve eşik değeri 0.70'in üzerindedir. Tüm yapıların ortalama çıkarılan varyans (AVE) puanları, lider etkinliği için AVE değeri 0.68 ve AVE değeri 0.45 üzerindedir. Tüm bileşik güvenilirlik değerlerinin bu değerin üzerinde bulunmasından dolayı yapının yakınsak geçerliliği sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışan bağlılığı. Mowday ve ark (1972) tarafından geliştirilen 15 maddelik çalışan bağlılığı ölçeği, Moqbel, Novo ve Kock (2013) tarafından 5 maddeye

uyarlanmıştır. Bu ölçek, örgüt içinde çalışanın örgüte bağlılığını ölçülmesi için kullanılmaktadır ve çalışanların örgütlerine ne kadar bağlı olduklarının ölçülmesine yardımcı olmaktadır. Örnek maddeler "Bu firmanın benim için güçlü bir anlamı var", "Yöneticim liderlik rollerini uygun şekilde yerine getirir" ve "Şirketimin hedeflerine son derece bağlıyım" şeklindedir. 5 maddelik bu ölçekte "1" (hiçbir zaman) "7" (her zaman) şeklinde olan Likert tipi bir ölçek kullandı. Orijinal çalışmada, lider etkinliği ölçeğinin güvenilirlik değerleri farklı örneklem gruplarına göre değişiklik göstermiştir. Amerikalı yöneticiler için Cronbach alfa değeri 0.91, Asyalı yöneticiler için 0.83 ve Çinli yöneticiler için 0.89 olarak ölçülmüştür. İşyerinde zorbalık için teorik düzeyde çalışma grubu özelinde araştırmamızı yürüttük. Bu doğrultuda, çok düzeyli bir araştırma metodolojisi yürüterek (örneğin, Chan, 1998; Klein ve ark., 1994; Morgeson ve Hofmann, 1999) araştırma sorularını uygun analiz düzeyiyle uyumlaştırdık Çalışmada grup içi-anlaşma katsayısı (rwg) 0.88 ve kabul edilebilir bir düzeydedir. Ayrıca, sınıf içi korelasyon katsayıları ICC (1) ve ICC (2) sırasıyla .38 ve .84 ve işyeri zorbalığında gruplar arası anlamlı varyans bulunmaktadır. Bunu göz önünde bulundurarak, her katılımcı için tek bir istismarcı yönetim puanı oluşturmak için çalışan yanıtlarını bir araya getirdik. Lider etkililiği ölçeğinin iyi model uyum değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $\chi^2$ : 6,946;  $\chi^2$  / df: 3,417;  $p < 0.01$ ; CFI: 0.99; SRMR: 0.01; RMSEA: 0.05). Gizil değişkenlere ait olan göstergeler için bütün faktör yüklerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0.001$ ), bu da ifadelerin bütün gizil örüntüleri iyi bir şekilde ifade ettiğini göstermektedir. Tüm gizli örüntülerin bileşik güvenilirlik değeri (CR) incelendiğinde, çalışan bağlılığı için CR değeri 0,87 ve eşik değeri 0.70'in üzerindedir. Tüm yapıların ortalama çıkarılan varyans (AVE) puanları, lider etkililiği için AVE değeri 0.59 ve AVE değeri 0.45 üzerindedir. Tüm bileşik güvenilirlik değerlerinin bu değerlerin üzerinde bulunmasından dolayı yapının yakınsak geçerliliği sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Demografik değişkenler. Çalışmada, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma hayatının toplam süresi, mevcut iş yerinde çalıştığı süre ve hangi serviste çalıştığı ölçülmüştür.

### **7.3.3 Analiz Yöntemi**

Uzun yıllardır gerçekleştirilen görgül araştırmalarda, tek düzeyli analizlerdeki kısıtlar nedeniyle, araştırma modellerinde bireyler veya gruplar analiz birimleri olacak şekilde yer almıştır. Teorisyenler tek düzeyli bir analiz gerçekleştirebilmek için, test edilen değişkenlerin doğasına ilişkin yaptıkları varsayımların ihlalini göz ardı edip

araştırma değişkenlerini bir düzeyden başka düzeye taşımışlardır. Yani teorisyenler araştırmalarda grup düzeylerini göz ardı edip birey düzeylerindeki değişkenleri veya birey düzeylerini göz ardı edip grup düzeylerindeki değişkenleri birleştirerek kullanmışlardır (Hofmann, 1997). Ortaya çıkan bu iki durum önemli bilgilerin gözden kaçırılmasına sebep olmaktadır (Can ve ark.,2011). Daha çok farklı alanlarda hiyerarşik/kümelenmiş veriler ile gerçekleştirilen araştırmalarda oluşan bu tür problemler, çok düzeyli modelleme yöntemlerinin gelişmesine neden olmuştur (Hox, 1995). Bu bilgiler ışığında araştırmamızda hiyerarşik yapı gereği birey ve grup düzeylerinin her ikisi göz önüne alınarak çok düzeyli modellerden yararlanılmıştır. Günlük düzeyde bireylerin yaşadığı örgütsel kronizm, istismarcı yönetim, lider etkililiği ve çalışan bağlılığı birey düzeyindeki değişken olarak ele alıyoruz. İlk aşamada, yapıların geçerliliğinin ortaya koymak için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. İkinci aşamada, değişkenlerin ICC(1) ve ICC(2) değerlerine göre günlük verileri kümeler haline getirerek analizimize devam ettik. Üçüncü aşamada, grup-düzeyinde grup-düzeyine indirgenen veriler ile korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son aşamada, hipotez testleri SPSS 24 Hayes Process Macro Model 6 (Hayes, 2013) kullanılarak yol analizi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, bağımsız değişken olarak çalışanların örgütsel kronizm algıları değerlendirilmiş ve ardışık aracı değişkenler olarak istismarcı yönetim ve lider etkililiği ele alınmıştır. Son olarak, bağımlı değişken olarak çalışanların örgütsel bağlılığı incelenmiştir. Dolaylı etkiler ve bunlara ilişkin bootstrap analizleri, 95% güven aralığında 10.000 bootstrap örneği temel alınarak istatistiksel anlamlılık açısından test edilmiştir (MacKinnon ve diğerleri, 2002). Güven aralığı sıfır içermediğinde, dolaylı etkinin anlamlı olduğu kabul edilmiştir (Morey, Hoekstra, Rouder, Lee ve Wagenmakers, 2016; Şimşek Demirbağ ve Demirbağ, 2022).

#### **7.3.4 İşlem**

Gümüşhane Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınan onay sonrasında, araştırma verileri katılımcılardan gönüllülük esası temel alınarak toplanmıştır. Katılımcılara çalışma amacını, haklarını ve araştırmacıların iletişim adreslerini belirten onam formu sunulmuştur. Daha sonra katılımcılara demografik bilgilerin ve ölçeklerin yer aldığı anket verilmiş ve doldurmaları istenmiştir. Yaklaşık olarak 15-20 dakika süren anketlerin tamamlanmasının ardından katılımcılara teşekkür edilmiştir.

### 7.3.5 Bulgular

#### 7.3.5.1 Demografik Bulgular

Söz konusu araştırma, haberleşme ve lojistik alanında faaliyet gösteren bir kamu iktisadi teşebbüsünde çalışan 106 gönüllü personeli kapsamaktadır. Araştırmada cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, deneyim ve çalışılan servis gibi unsurlar, demografik değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu araştırmanın demografik bilgilerin dağılımı Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Demografik bulgular 1

	Sıklık	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Cinsiyet</b>				
<b>Erkek</b>	73	70.2	70.2	70.2
<b>Kadın</b>	31	29.8	29.8	100.0
<b>Toplam</b>	104	100.0	100.0	
<b>Medeni Durum</b>				
<b>Evli</b>	82	78.8	78.8	78.8
<b>Bekâr</b>	22	21.2	21.2	100.0
<b>Toplam</b>	104	100.0	100.0	
<b>Eğitim Durumu</b>				
<b>Lise</b>	32	30.8	30.8	30.8
<b>Ön Lisans</b>	18	17.3	17.3	48.1
<b>Lisans</b>	45	43.3	43.3	91.4
<b>Lisansüstü</b>	9	8.7	8.7	100.0
<b>Toplam</b>	104	100.0	100.0	

Tablo 3’de yer alan demografik bulguları incelediğimizde; cinsiyete göre dağılımda erkeklerin oranı %70.2, kadınların oranı ise %29.8’dir. Medeni duruma göre dağılım incelendiğinde evlilerin oranı %78.8, bekârların oranı %21.2’dir. Çalışanların eğitim durumlarına ait bulgular incelendiğinde Lise eğitime sahip çalışanların oranı %30.8, Ön lisans eğitime sahip çalışanların oranı %17.3, Lisans eğitime sahip çalışanların oranı %43.3, Yüksek lisans eğitime sahip çalışanların oranı ise %8.7’dir. Çalışanların vardiya saatine ait bulgular incelendiğinde ise merkeze bağlı olarak hizmet vermekte olan 5 şube personelinin çalışma saatinin 08:30-16:30 olduğu, merkezde çalışan personellerin mesai saatlerinin 08:30-16:30 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Demografik bulgular 2

	<b>Toplam Katılımcı</b>	<b>Asgari</b>	<b>Azami</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Yaşınız</b>	104	27.0	58.0	42.87	8.90
<b>Deneyim yılınız nedir?</b>	104	3.0	36.0	18.38	9.90
<b>İşyerinizdeki deneyim yılınız nedir?</b>	104	2.0	36.0	14.54	9.83
<b>Valid N (listwise)</b>	104				

Bu doğrultuda katılımcıları Erzincan ilinde haberleşme ve lojistik alanında faaliyet gösteren kamu iktisadi teşebbüsü personellerinin oluşturduğu, yine araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 42.87 (Sd= 8.90 ve min. 27; max. 58) ve toplam deneyimleri 18,38 yıldır (Sd= 9.90 ve min. 3; max. 36).

### 7.3.5.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Bu çalışmada, ölçek sorularının SPSS programı kullanılarak yapılan tanımlayıcı istatistik analizlerinde, çarpıklık katsayılarının -2,39 ile 3,78 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Basıklık katsayıları ise -1,39 ile 14,61 arasında değişmektedir. Bu çalışmanın dağılımını ortaya koymak için veri setinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Literatür incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin çeşitli değerlendirmelerin olduğu görülmektedir. Byrne (2010), basıklık değerinin 5'ten küçük olması durumunda verilerin normal dağılıma sahip olabileceğini belirtirken, Kline (2016) çarpıklık değerinin  $\pm 3$ , basıklık değerinin ise  $\pm 10$  aralığında olması halinde verilerin normal dağılıma sahip olabileceğini ifade etmektedir. Bu bulgular referans değer aralıkları dikkate alınarak değerlendirildiğinde, anket sorularına verilen yanıtların normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Bu çalışmada, örgütsel kronizm, istismarcı yönetim, lider etkililiği ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaktadır. Çalışmada ilk olarak, günlük olarak ölçülen değişkenler aracılığıyla modelin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İkinci aşamada, takım içi ve takımlar arası varyansı değerlendirmek amacıyla sınıf içi korelasyon katsayıları ICC(1) ve ICC(2) hesaplanmıştır. ICC(1), her takım içerisindeki bireylerin cevaplarının güvenilirliğini ifade ederken, ICC(2) takım düzeyindeki ortalamaların güvenilirliğini göstermektedir (Bliese, 1998). Bliese (2000) ve Le Breton ve Senter (2008) çalışmalarına göre, ICC(1) değerinin .05'ten yüksek olması, verinin kümeleme için uygun olduğunu belirtir. Fleiss (1986) ise, ICC(2) değerlerinin .40 ve üzeri olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu

değerlere dayanarak, ICC(1) ve ICC(2) kullanılarak yapılan kümelemelerde kesin bir standart olmamakla birlikte, belirtilen sınır değerler verinin kümeleme için uygun olduğunu göstermektedir. Üçüncü aşamada korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak, hipotez testleri için yapısal modelin önemi incelenmiş ve yapısal denklem modelinin yazılım paket programlaması olan SPSS 24 Hayes Process Model kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma da aracılık etkilerinin test edilmesi amacıyla 5.000 önyükleme örneğiyle yüzde 95 önyargı düzeltilmeli önyükleme güven aralığı (CI) analizleri kullanılmıştır. Çalışmada önyükleme (bootstrapping) testlerinin kullanılmasının iki temel sebebi bulunmaktadır; bunlardan birincisi önyükleme testlerinin hem dolaylı hem de doğrudan testlerin yapılmasına olanak sağlaması bir diğeri ise ön yüklemeye testleri ile ölçüm hatalarının etkileri en düşük seviyeye indirgenmektedir (Klein, 2010). Ön yüklemeye testlerinin alternatif testlere göre diğeri bir önemli avantajı ise normal olmayan bir

Tablo 5. Tanımlayıcı istatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Standart Sapma	İstatistik	Standart Sapma
<b>IBG1</b>	5.80	1.782	-1.532	.075	1.200	.150
<b>IBG2</b>	3.90	1.908	.189	.075	-1.017	.150
<b>IBG3</b>	5.81	1.852	-1.573	.075	1.170	.150
<b>IBG4</b>	5.14	1.983	-.912	.075	-.452	.150
<b>IBG5</b>	6.08	1.539	-1.552	.075	1.015	.150
<b>IBG6</b>	5.63	1.919	-1.265	.075	.273	.150
<b>PC1</b>	5.63	1.919	-1.265	.075	.273	.150
<b>PC2</b>	5.73	1.700	-1.282	.075	.704	.150
<b>PC3</b>	5.19	1.895	-.906	.075	-.309	.150
<b>PC4</b>	5.61	1.898	-1.106	.075	-.167	.150
<b>PC5</b>	3.89	2.202	.233	.075	-1.398	.150
<b>REF1</b>	4.03	.89	-1.53	.14	3.02	.29
<b>REF2</b>	4.22	.89	-1.42	.14	2.01	.29
<b>REF3</b>	4.08	.84	-1.29	.14	2.06	.29
<b>REF4</b>	4.05	.93	-1.51	.14	2.63	.29
<b>AAIY1</b>	1.55	.912	2.254	.075	6.317	.150
<b>AAIY2</b>	1.55	.939	2.490	.075	8.895	.150
<b>AAIY3</b>	1.69	1.148	1.964	.075	3.240	.150
<b>AAIY4</b>	5.36	2.018	-1.058	.075	-.231	.150
<b>AAIY5</b>	1.69	1.083	1.786	.075	2.836	.150
<b>LE1</b>	4.37	1.444	-.039	.075	-.421	.150
<b>LE2</b>	4.33	1.425	-.288	.075	-.162	.150
<b>LE3</b>	4.33	1.471	-.176	.075	-.302	.150
<b>LE4</b>	4.33	1.464	-.304	.075	-.140	.150
<b>LE5</b>	3.50	1.666	.125	.075	-.794	.150

Tablo 5. (Devamı)

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Standart Sapma	İstatistik	Standart Sapma
<b>CB1</b>	5.94	1.412	-1.731	.075	3.109	.150
<b>CB2</b>	5.27	1.538	-.726	.075	-.225	.150
<b>CB3</b>	5.43	1.502	-.989	.075	.651	.150
<b>CB4</b>	6.36	1.037	-2.390	.075	7.537	.151
<b>CB5</b>	5.79	1.141	-1.471	.075	3.985	.150
<b>Geçerli</b>	1060					

Dağılımdan kaynaklanacak dolaylı etkinin Tip 1 hatalarını önleme konusunda yapıya önemli bir katkı sağlamasıdır (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004). Günlük verilerden yararlanıldığı için ortak varyans problemi bulunmamaktadır.

### 7.3.5.3 Yapının Özellikleri ve Korelasyon

Çalışmada yer alan bütün değişkenlerin ifade edilen ayırt edici geçerlilik seviyesini sağladığı görülmektedir. Sonuç olarak ifade edilen çalışma modelinin taşınması gereken ayırt edici geçerliliğe, güvenilirliğe, yakınsak geçerliliğe ve iç tutarlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı ortaya çıkan bu sonuçlar hipotezimizi test etmek noktasında oldukça tutarlı bir çıkış noktası sunmaktadır. Tablo 4' te gösterildiği gibi ulaşılan sonuçlar belirtmiş olduğumuz hipotezleri destekler niteliktedir.

Tablo 6. Yapının Özellikleri ve Korelasyonları

Değişken	Ort.	SD	√AVE	AVE	CR	A	1	2	3	4	5	6	7
<b>GİK</b>	5.42	1.09	.88	.77	.92	.89	-						
<b>BK</b>	5.25	1.03	.85	.72	.90	.90	.79**	-					
<b>KİK</b>	4.99	.91	.84	.71	.90	.70	.52**	.52**	-				
<b>OK</b>	5.22	.87	-	-	-	-	.91**	.90**	.77**	-			
<b>AIY</b>	2.37	.73	.88	.77	.93	.73	.51**	.43**	.11	.42**	-		
<b>LE</b>	4.16	1.25	.82	.68	.89	.92	-.50**	-.42**	.04	-.36**	-.48**	-	
<b>CB</b>	5.74	1.01	.77	.59	.87	.84	-.09	-.06	.16	.04	-.34**	.36**	-

Not: MAK: Makyavelizm, NARS: Narsisizm, PSI: Psikopati, AAIY1: İstismarcı yönetim, YT. Yaşam tatmini. \*Pearson korelasyon değeri 0.05 (2-kuyruklu).

Tablo 10'da belirtildiği gibi, örgütsel kronizm, aktif istismarcı yönetim ( $r = 0.42$ ,  $p < 0.01$ ) ile pozitif yönlü, lider etkililiği ile ( $r = -.36$ ,  $p < 0.01$ ) ise negatif yönlü ilişkiye sahiptir. Bu ilişkilerin yanı sıra aktif istismarcı yönetim, lider etkililiği ( $r = -.48$ ,  $p < 0.01$ ) ve çalışan bağlılığı ( $r = -.34$ ,  $p < 0.01$ ) ile negatif ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Ayrıca lider etkiliği ile çalışan bağlılığı ( $r = 0.36, p < 0.01$ ) arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bu verilerden sonra, Fornell ve Larcker (1981) tarafından onerilen yaklaşım kullanılarak ayırt edici geçerlilik ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bundan dolayı elde edilen bütün veri setinin ortalama varyansının (AVE) karekökünün değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır

#### 7.3.5.4 Aracılık Analizi Sonuçları

H<sub>1</sub> hipotezi örgütsel kronizm ile lider etkililiği arasındaki ilişkide istismarcı yönetimin aracı rolü, H<sub>2</sub> hipotezi örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide lider etkililiğinin aracı rolü ve H<sub>3</sub> hipotezi örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye, sırasıyla istismarcı yönetim ve ardından lider etkililiği aracılık rolü araştırılmıştır. Aracılık etkisi konusunda çalışma yapan Baron ve Kenny (1986) aracılığın geçerli kabul edilebilmesi için 4 koşul ortaya koymuştur: Bunlar; (1) bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olması; (2) aracı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olması; (3) bağımlı ve aracı değişken arasında bağımsız anlamlı bir ilişkinin olması; ve (4) modellememize Aracı etkiye sahip değişkenin dâhil edilmesi durumunda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki gücünün yok olarak ortadan kalkması durumunda tam aracılık etkisinden söz edilirken ilişki gücünün önemli oranda azalması durumunda ise kısmı aracılık etkisinden söz edilmektedir.

Örgütsel kronizm ( $\beta = -0.35, p < 0.01$ ) alışan bağlılığı ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olmasından dolayı aracılığın ilk koşulu sağlanmıştır. Örgütsel kronizm ( $\beta = .36, p < 0.001$ ) istismarcı yönetim ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olmasından dolayı aracılığın ikinci koşulunu yerine getirmiştir. İstismarcı yönetim ile çalışan bağlılığı üzerinde negatif ve anlamlı olarak ilişkilidir ( $\beta = -.40, p < 0.01$ ), böylelikle aracılığın nc koşulu da sağlanmıştır. Son olarak ise istismarcı yönetimi modele dâhil ettiğimizde, örgütsel kronizm ( $\beta = -.19, p < 0.05$ ) gücünü önemli lde kaybederken istismarcı yönetimin ( $\beta = -.31, p < 0.01$ ) alışan bağlılığı üzerindeki gücü devam etmektedir. Bu noktada H<sub>1</sub> hipotezimiz desteklenmiştir. Örgütsel kronizm ( $\beta = -.35, p < 0.01$ ) alışan bağlılığı ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olmasından dolayı aracılığın ilk koşulu sağlanmıştır. Örgütsel kronizm ( $\beta = -0.19, p < 0.05$ ) lider etkililiği ile arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olmasından dolayı aracılığın ikinci koşulunu yerine getirmiştir. Lider etkiliği ile çalışan bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir ( $\beta = .32, p < 0.01$ ), böylelikle aracılığın nc koşulu da sağlanmıştır. Son olarak ise

lider etkililiğini modele dâhil ettiğimizde, örgütsel kronizm ( $\beta = -.21, p < 0.05$ ) gücünü önemli ölçüde kaybederken lider etkililiği ( $\beta = .32, p < 0.01$ ) çalışan bağlılığı üzerindeki gücü devam etmektedir. Bu noktada H<sub>2</sub> hipotezimiz desteklenmiştir. Tablo 3, sonuçların ilgili hipotezleri desteklediğini göstermektedir. Hem istismarcı yönetim hem de lider etkililiğinin örgütsel kronizm ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini aracılık edip etmediğini araştırmak için Preacher ve Hayes (2008) ve Sobel'in testi (1982) takip edilerek bağımsız değişkenin ve aracılık değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri bootstrapping yöntemi kullanılarak (5.000 örneklem ile AMOS aracılığıyla; Efron ve Tibshirani, 1993; Mooney ve Duval, 1993), Sobel'in testine bağlı bazı zayıflıkları ele alarak tahmin edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008; Shrout ve Bolger, 2002). Tablo 3'te simetrik ve %95 yanlılık düzeltmeli (BC) bootstrap güven aralığı (GA) ile 104 vakaya dayanarak beş bin bootstrap oluşturulmuştur. Bootstrapping sonucu, örgütsel kronizm-istismarcı yönetim-örgütsel bağlılık yol katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir (standartlaştırılmış = -0.15, %95 BC bootstrap GA ile -0.318–0.003, S.E. = 0.08, p = 0.000, z = 17.55, S.E = 1.18, p < 0.001). Bootstrapping sonuçları ayrıca istismarcı yönetim-lider etkililiği-örgütsel bağlılık dolaylı etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamıştır (standartlaştırılmış 0.17, %95 BC bootstrap GA ile -0.346 - -0.003, S.E. = 0.08, p = 0.048). Bu nedenle, H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Bootstrapping sonucu, örgütsel kronizm-istismarcı yönetim-lider etkililiği-örgütsel bağlılık yol katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir (standartlaştırılmış = -0.062, %95 BC bootstrap GA ile -0.119 – -.167, S.E. = 0.03, p = 0.000) ve H<sub>3</sub> hipotezi analiz sonucunda doğrulanmıştır. Tablo 3'te gösterildiği gibi, örgütsel kronizmin çalışan bağlılığı üzerindeki dolaylı etkileri, istismarcı yönetim ve lider etkililiği aracılığıyla anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, tüm aracılık analizlerinin analiz sonuçlarında kısmi aracılık etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. Aracılık Modelleri İçin Yol Katsayıları ve Dolaylı Etkiler

	Yol Katsayıları		Dolaylı Etkiler			
	<i>Çalışan Bağlılığı</i>	<i>İstismarcı Yönetim</i>	<i>Lider Etkililiği</i>	<i>Tahmin</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
<b>Örgütsel Kronizm</b>	$\beta = -0.28^{**}$ (.12)	$\beta = 0.42^{***}$ (.08)	$\beta = -0.19^*$ (.14)			
<b>İstismarcı Yönetim</b>	$\beta = -0.31^{**}$ (.15)		$\beta = -0.40^{***}$ (.16)			
<b>Lider Etkililiği</b>	$\beta = 0.32^{**}$ (.08)					
<b>Toplam</b>				-0.283 (.09)	-0.469	-0.0117
<b>OK→İY→LE</b>				-0.151 <sup>**</sup> (.08)	-0.321	-0.008
<b>OK→LE→CB</b>				-0.07 <sup>**</sup> (.04)	-0.173	-0.005
<b>OK→İY→LE-CB</b>				-0.062 <sup>**</sup> (.03)	-0.122	-0.018

Not: Hayes, A.F., Preacher, K.J. ve Myers, T.A. (2020). Mediation and the Estimation of Indirect Effects in Political Communication Research. In: E. P. Bucy and R. L. Holbert (eds.), Sourcebook for Political Communication Research: Methods, Measures, and Analytical Techniques. New York, NY: Routledge. N = 104. Bootstrap güven aralıkları 5000 yeniden örneklem kullanılarak oluşturulmuştur., Parantez içinde standart hata. \*  $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada kaynakların korunması teorisi çerçevesinde kronizm ve lider etkinliğinin çalışan bağlılığına etkisinde istismarcı yönetimin aracı rolü araştırılmıştır. Kaynakların korunması teorisi bireylerin yeni kaynaklar elde etmeye çalışırken mevcut kaynaklarını koruma isteğine dayanmaktadır. Söz konusu bu kaynaklar örgüte mensup bireyler arasında değişkenlik göstermektedir. Çünkü her bireyin örgüt içerisinde karşılaştıkları olumlu-olumsuz durumlara karşı verdikleri tepkiler farklıdır (Hobfoll,1989:518). Örgüt içerisinde kayırmacı uygulamalar, istismarcı yönetim uygulamaları gibi istenmeyen davranışlara maruz kalan ve çok fazla kaynağa sahip olan bireylerin daha az kaynağa sahip olanlara nazaran durumdan daha az etkilendikleri, daha düşük düzeylerde tükenmişlik gösterdiklerini (Ito ve Brotheridge,2003:495;Cole vd.,2010:372), kaynak kaybı ile karşı karşıya kalan bireylerin uzun vadede yaşadıkları bu olumsuz durumlar neticesinde iş streslerinde artış, düşük bağlılık seviyeleri göstermelerine ve işten ayrılma niyetlerinde artış olmasına neden olduğunu ortaya çıkarmıştır (Neveu,2007:29;Kessler vd.,1988:78). Söz konusu teori çalışmamızda yer alan üç hipotezi de desteklemektedir.

Örgütler içerisinde her ne kadar tasvip edilmeyen davranışlar arasında görülse de kayırmacı uygulamaların ve istismarcı yönetim anlayışlarının örgüte mensup bireyleri olumsuz olarak etkiledikleri, bu politika ve uygulamaları bireylerin nasıl algıladığı ve ne şekilde tepki gösterdiklerine bağlı olarak söz konusu durumdan kısa vadede yalnızca bireyler etkilense de uzun vadede örgütün tamamının etkilenebileceği düşüncesinden hareket edilmiştir. Çalışmanın temel varsayımı kayırmacı uygulamalar neticesinde lider kendini destekleyecek – ona koşulsuz bağlı kalacak kişi ya da kişiler sayesinde örgüt içerisindeki etkinliğini arttıracaktır. Kayırılan kişi ya da kişiler istismarcı yönetim anlayışına da maruz kalmadıklarından çalışan bağlılıkları yüksek seviyelerde seyredecektir. Öte yandan kayırmacı uygulamalardan rahatsız olan bireylerin tutum ve davranışlarında herhangi bir değişiklik olmaması için ya da lider etkinliğini sağlayabilmek için istismarcı yönetim uygulamalarına başvuracak ve çalışan bağlılığını arttırmaya çalışacaktır. Söz konusu çalışmanın teoriye katkısının araştırılmasına istinaden öncelikle alan yazınında konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiş ve Kronizm,lider etkinliği,istismarcı yönetim ve çalışan bağlılığının birlikte araştırıldığı bir modele ulaşılammıştır.

İstismarcı yönetim kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ; istismarı yönetim anlayışının nedenlerinin anlaşılmasına yönelik yapılan çalışmalarda yöneticiler ile ilgili hiyerarşik etkileşimin sağlanması,duygusal zeka seviyelerinin ölçülmesi,adaletsizlik gibi kavramlar üzerinde durulurken (Tepper,2007; Aryee vd.,2007; Xiaqi vd.,2012), örgüte mensup ve hiyerarşik olarak altta olan bireylerin bireysel özellikleri, olumsuz duygulara verdikleri tepkiler (Aquino,2000;Wang,Harms ve Mackey, 2015) üzerinde durulduğu görülmektedir.

Örgüt içerisinde istismarcı yönetim uygulamaları sonuçlarının anlaşılmasına yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde ise istismarcı yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve yaşam tatminlerinin azaldığı (Tepper,2000;Zhang ve Liao,2015), bu uygulamalara maruz kalan bireylerin sinik davranışlar sergiledikleri ve mensup oldukları birim ya da gruptan ayrıldıkları (Alper,2015), iş yeri stresi yaşadıkları (Martinko vd.,2013), adaletli bir ortamda çalışmadıkları düşüncesinin attığı (Aryee vd.,2007), duygusal tükenme ve çöküş yaşayan bireylerin depresyon eğilimi gösterdikleri (Martinko vd.,2013;Tepper,2000), duygusal olarak sahar olan istismara maruz kalan bireylerin (Hoobler ve Brass,2006) yaşadıkları duygusal tükenmeye (Wu ve Hu,2009) bağlı olarak kaygı düzeylerinin arttığı (Hobman,Restubog,Bordia,2009) görülmektedir.

Alan yazınında konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde yöneticiler tarafından istismarcı yönetime maruz bırakılan çalışanların iş stresi yaşayarak bir çok olumsuz durumla karşılaştığı, lidere ve örgüte olan bağlılıklarının bu sebeple azaldığını ortaya çıkaran diğer çalışmalarla da uyumlu olduğu görülecektir (Martinko ve Douglas,2001;Salgado,2002;Robinson ve Bennett,2003). Söz konusu bu çalışmada örgüte mensup bireylerin yöneticileri tarafından uygulanan kayırmacı uygulamalar ve istismarcı yönetim anlayışının çalışan bağlılığının azalmasında önemli bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. İstismarcı yönetim anlayışının varlığı iş stresini arttırırken, istismara maruz kalan bireylerin yaşam tatminlerinin azalmasına, örgüt ikliminin olumsuz yönde etkilenmesine, bireylerin örgüte ve liderlerine duydukları bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına (Tepper,2000;Tepper vd.,2008), istismara ve kayırmacı uygulamalara maruz kalan bireylerin işlerini gerektirdiği gibi yapmamalarına, performanslarının düşmesine (Ashforth,1994;Güldü ve Aksu,2016) neden olacağını ileri süren çalışmaları da destekler niteliktedir. Astların karşılaştıkları bu olumsuz durumlar neticesinde herhangi bir muhatap bulamamaları, istenmeyen uygulamaların devam edeceği düşüncesini doğurmakta ve bu uygulamalara karşı bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirmeleri gerektiği düşüncesini de ortaya

çıkarmaktadır (Simon ve Park,2017). Bu olumsuz uygulamalara maruz kalan bireylerin bu şekildeki düşünceleri başta yöneticilere gösterdikleri olumsuz tutum ve davranışın hedef değiştirilerek örgütün tamamına gösterilmesine ve uzun vadede örgüte ciddi zararlar verilmesine neden olacaktır (Lian vd.,2014;Üçok ve Turgut,2014).

Yine çalışmamız Michel ve Bowling 'in 2011 de oraya koymuş olduğu yönetici pozisyonunda olan idarecilerin benimsemiş oldukları istismarcı yönetim anlayışlarının çalışanların örgüte ve liderlerine karşı duydukları bağlılık ve güveni zedeleyeceğini gösteren çalışmalarını da desteklemektedir. İstismarcı yönetim anlayışının çalışan bağlılığının azalmasına neden olduğu bilinmekle birlikte konu ile ilgili yapılan diğer çalışmaları da desteklemektedir (Alper.2015; Sıgır ve Basım,2016; Namie,2003, Schmidt,2008; Tepper, 2000; 2007;Zhang ve Liao, 2015). Çalışma sonucunda kayırmacı uygulamalar ile istismarcı yönetim anlayışı arasında pozitif yönlü bir ilişki varken çalışan bağlılığı ve lider etkinliği üzerinde ise negatif yönlü bir ilişkinin varlığı yapılan araştırma sonucunu da destekler niteliktedir. Örgüte mensup olan ve hiyerarşik olarak altta olan bireyler karşılaştıkları istenmeyen davranışlar sonucunda iş ve yaşam tatminlerinin azalması, sinik davranışlar sergileme,bağlılıklarının azalması gibi durumlarla karşılaşabilmektedirler (Cross,Hardin ve Swing,2011;Lim vd.,2008).

İnsanın bulunduğu her ortamda sıklıkla karşılaşılabilen kayırmacı tutum ve davranışların temel nedeni demokrasinin gerçek anlamda tesis edilememesinden kaynaklanmaktadır ve az gelişmiş ülkelerde daha çok görülmektedir (Kim,2007:102). Kronizm kavramı örgüte mensup bireylerin huzur ve refahlarını bozma ve adalet duygularını olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir (Yan ve Bei,2009;Shaheen vd.,2017). Bu sebeple hiçbir vasfı olmaksızın eş, dost ve akrabaların örgüt içerisinde kayrılmaları eşitlik ilkesine zarar vermekte ve çalışan bağlılığını azaltmaktadır (Erdem ve Meriç,2012:143).Söz konusu çalışmamız örgütsel kronizmin yalnızca örgüte mensup bireylerin bağlılıklarını etkilemediğini aynı zamanda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri ve karar alma süreçlerini en nihayetinde liderin etkinliğini de etkilediğini ortaya koyarak Pearce'nin 2015 de ortaya koyduğu çalışmayı desteklemektedir(Pearce,2015:40-43).

İstismarcı yönetim anlayışı ve kronizm uygulamaları, lider etkinliği ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin sosyal bilimler alanında bir model içerisinde birlikte değerlendirildiği herhangi bir araştırmaya rastlanılmaması ele alınan tez çalışması sonucu ortaya konan bu modelin literatüre katkı sağlayarak diğer çalışmaları destekleyeceği düşünülmektedir. Üzerinde araştırma yapılmamış ilişkileri test ederek

ortaya koyulan çalışmanın teorik katkı sağlayacağından hareketle (Colquitt ve Zapata,2007) yapılan çalışmanın alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Mevcut örneklemimizin büyük bir kısmını oluşturan kamu çalışanları emek yoğun olarak çalışmaları ve hiyerarşik yapılarının farklı olması hasebiyle önem arz etmektedirler. Emek yoğun olarak çalışmaları bireysel ve örgütsel birçok problemle karşı karşıya kalmalarına da neden olmaktadır. Bu sebeple kayırmacı uygulamaların ve istismarcı yönetimin bulunduğu çalışma ortamlarında kaynak dağılımında-kaynaklara ulaşma da adaletsizlikler görülmesi ile sıklıkla karşı karşıya kalınması, hiyerarşik olarak üstte olan bireylerin otoritelerini arttırma, yetkilerinin dışına çıkma gibi olumsuz davranışları sıklıkla sergiledikleri görülmektedir (Bass,2008). Söz konusu bu uygulamalar ile yönetici konumunda olan kişilerin astları üzerinde baskı kurarak etkinliklerini sağlamaya çalıştıkları da bilinmektedir (Ashfaq vd.,2018). İstismara ve kayırmacı uygulamalara maruz kalan bireyler gördükleri kötü ve istenmeyen davranışlar neticesinde savunmasız hale gelmekte, yaşam tatminleri düşmekte ve örgüte – lidere karşı olan bağlılıkları büyük ölçüde azalmaktadır (Malik ve Österman,2017).

Söz konusu çalışmamızda elde edilen bulgular örgüt içerisinde yaşanan bu olumsuz durumların örgüt içi ve dışında olan ilişkilere zarar verdiği, bu uygulamalara maruz kalan bireylerin tükenmişlik duygularının arttırdığını, depresyon belirtisi gösteren bu bireylerin sinik davranış sergilediklerini ve buna bağlı olarak performanslarının azaldığını,işten ayrılma niyetlerinin arttığını, kuruma ve liderlerine karşı duydukları aidiyet hissini de aynı ölçüde azaldığını, bireylerin iş ve aile çatışması yaşadıklarını öne süren çalışmaları destekler niteliktedir (Tepper,2000; Maslach vd., 2001; Martinko vd., 2013; Xu, Loive, lam, 2015).

Örgüt içi ve örgüt dışındaki iklimin bozulmaması için sıklıkla karşılaşılan kayırmacı uygulamalar ve istismarcı yönetim anlayışları ile ciddi bir şekilde mücadele edilmesi gerekmektedir. Özellikle hiyerarşik olarak üstte olan bireylerin istenmeyen bu tutum ve davranışları sergilememesi için çeşitli eğitimler alması gerekmektedir. Yaptığımız bu çalışma örgüte mensup bireylerin yaşadıkları problemleri anlama ve çözüm yolları üretme konusunda önemli ip uçları vermektedir. Çalışanların örgüte duydukları aidiyet hissini azalması, adaletsizlik anlayışının benimsendiğini düşünmeler ve buna bağlı olarak performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyetlerinin var olması üzerine düşünülmesi ve çözüm üretilmesi gereken hususlardır (Hollinger ve Clark,1983;Beaton ve Murphy,1993).

Örgütlerin önceden belirledikleri amaç ve hedeflere rekabet ortamında sınırlı olan kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanarak ulaşabilmeleri kalifiye iş görenlerin ve bu iş görenleri her açıdan yönlendirecek, gerek duydukları moral ve motivasyonu sağlayacak liderlerin varlığına bağlıdır. İnsanların toplu bir şekilde yaşamalarına başladıkları zamanlardan beri süre gelen liderlik kavramı bireylerin bireysel ya da toplumsal olarak hedeflerine ulaşabilmelerine yardım ve öncülük eden sahip oldukları bilgi, deneyim, tecrübe ve kişilik özellikleriyle diğerlerinden bariz şekilde ayrılan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Lideri grup/takımdan ayıran kişilik özellikleri ve sahip oldukları becerileri liderlik tipinin belirlenmesi hususunda da önemli olan faktörlerdendir.

Örgütün emek yoğun bir sektörde rekabet halinde olduğu durumlarda başarılı olabilmesinin en önemli unsuru örgüte mensup bireylerin kalifiye olması ve onların örgüte bağlı olmalarını sağlayacak liderlerin varlığıdır. Emek yoğun olan örgütlerde insan ilişkilerinin ne kadar önemli olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Nitelikli iş görenlerin sahip oldukları bu bilgi, birikim ve tecrübeleri kadar moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması da işin gereği ile yapılması noktasında önemlidir. Bu sebeple örgüte mensup bu bireylerin ihtiyaç duydukları moral ve motivasyonu sağlayacak, onları yönlendirecek olan kişi başarılı bir liderdir. Çünkü başarılı liderin başarısı örgütün de başarısını beraberinde getirecektir.

Tüm bu hususlar birlikte değerlendirildiğinde örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri noktasında aşağıdaki önerilerin fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

-Örgütün önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi kalifiye iş gören ve kalifiye liderlerin varlığına büyük ölçüde bağlı olduğundan liderlerin iş görenlerin istek ve ihtiyaçlarını doğru şekilde anlayıp bu istek ve ihtiyaçları zamanında karşılaması çok önemlidir.

-Liderlerin örgüt içerisindeki etkinliklerinin artırılması hiyerarşik olarak kendilerinden altta olan örgüt mensuplarının örgüte ve liderlerine ne kadar bağlı olduklarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden liderler bu iş görenlere değer vermeli , kişisel gelişimleri için ihtiyaç duydukları imkan ve olanaklara ulaşabilmelerine yardımcı olmalı.

- Örgüt içerisinde tek vasıfları iş yeri/ işletme sahiplerinin akrabaları ya da yakınları olan bireylerin hak etmedikleri mevkilere getirilmesi etik dışı davranışların başlangıcı olup ; devam eden süreçte istismarcı yönetim uygulamalarına da neden olacağından başta performans olmak üzere bir çok değişkeni olumsuz olarak etkileyecek ve nitelikli iş gücünden işletmenin yoksun kalmasına neden olacaktır.

-İş yerlerindeki yetki dağılımlarının kişisel ilişkiler düşünülerek değil kişinin işi gerektirdiği gibi yapıp yapamayacağı, yeterli bilgi, birikim ve donanıma sahip olup olmadığı hususları göz önünde bulundurularak yapılması gerekmektedir.

-Aile üyeleri ya da tanıdıkların direkt yönetici pozisyonlarında işe başlamalarındansa çeşitli bölümlerde çalışarak tecrübe kazanmaları, imkân dahilinde başka şirketlerde rüştlerini ispatladıktan sonra yetki alabilmelerinin sağlanması iş yerinde adalet ve etik davranışların önemsendiğini gösterdiğinden çalışanların da işe ve iş yerine olan bağlılıklarının artmasına neden olacaktır.

-Her ne kadar liderin etkinliği işletmenin başarısına büyük ölçüde bağlı olsa da iş görenler tarafından işin layıkıyla yerine getirilmesi, değişen şart ve koşullara ayak uydurulması lidere de bağlıdır. Lider/yöneticilerin terfi etmelerini sağlayacak her imkânı yalnızca tanıdıklarına değil örgütün bütün mensuplarına sağlamaları gerekmektedir.

-Lider/yöneticilerin iş görenlerin aldıkları sorumluluk ve yerine getirdikleri görevlerle doğru orantıda ücret/maaş alabilmelerini sağlamaları da kalifiye iş görenlerin işletmedeki varlıklarını devam ettirmesi noktasında önemli bir husustur.

-Kronizmin olumsuz etkileri yalnızca o işletmeyi ve işletmeye mensup bireyleri etkilemekle kalmayıp; hak etmediği şekilde işe giren bireylerin verimsiz olmalarına rağmen kendilerine ödenen maaşlardan dolayı devlet ekonomisi ve kişi başına düşen gelir de etkilenmektedir. İdari yolsuzlukların temelinde yatan hususta bu uygulamalardır ve ortadan kaldırılması lider/yöneticilere bağlıdır.

-Bundan sonra yapılacak olan çalışmalar kayırmacılığın yanı sıra iş stresi, örgütsel bağlılık, performans gibi değişkenlerle bir model oluşturarak farklı sektörlerdeki çalışanlarla bu çalışmayı yapabilirler. Ya da özel sektör ile kamu sektöründe çalışanlar karşılaştırılarak da yapılabilir aynı çalışma.

Lider/yöneticilerin hem etkinliklerini arttırmak hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan kayırmacı uygulamalar ve istismarcı yönetim algılarını ortadan kaldıracak uygulamalar yapması şirketin uzun vadede hedeflerine ulaşabilmesinde ve örgüt ikliminin devamlılığını sağlamasında büyük katkı sağlayacaktır.

Katılımcılarla bire bir ve mesai sonunda görüşülmesi araştırmanın geniş kapsamlı olmasını sınırlamaktadır. Bu yüzden araştırmamız farklı kamu sektörlerinde yapılamamış ve katılımcı sayısı arttırılamamıştır. Kayırmacı ve istismarcı yönetim uygulamaları ne yazık ki kamu sektörlerinde de varlığını sürdürdüğünden bazı yöneticiler tarafından anket çalışmasına katılmamaları yönünde sözlü baskılara maruz kalan iş görenlerle de karşılaşıldığı gibi anketin mevcut yöneticiler aracılığı ile

yapıldığını düşünerek söz konusu çalışmaya katılmak istemeyen iş görenlerle de karşılaşmıştır. Bu sebeple araştırmanın amacına ulaşılabilmesi için eksik-güvenilir olmayan anket formları örneklem dışı bırakılmıştır. Anketi cevaplayan 106 katılımcının anket formunda yer alan her bir soruyu doğru şekilde yanıtladığı ve anketi içtenlikle doldurdıkları kabul edilmiştir.



## KAYNAKÇA

- Abdala, H. F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G. (1995). *Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. International Journal of Manpower, 19(8), 554–570.*
- Acar, A. C. (1997). Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerine ilişkin bir araştırma. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Tuzla, İstanbul.
- Acar, P. (2020). Paternalistic leadership. Ö. Demirtaş ve M. Karaca (Ed.), *A handbook of leadership styles* (s. 383–395). Cambridge Scholars Publishing.
- Adler, P. S. ve Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review, 27(1), 17–40.*
- Ağaoğulları, M. A. ve Köker, L. (2001). *İmparatorluktan tanrı devletine*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Akan, V. (1990). Çağdaş sosyolojide bir kuram: Sosyal alışveriş. *Eğitim ve Bilim, 14(76), 10–15.4o*
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu gözüyle kamuda yolsuzluk. *Görüş Dergisi, Aralık, 14–22.*
- Aktan, C. C. (1994). *Temiz toplum ve temiz siyaset*. İzmir: T Yayınları.
- Aktaş, R. (2009). *Girişimcilik ve liderlik ders notları*. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Bölümü.
- Akyol, B. ve Erkoç, N. (2002). The relationship between teachers' perception of organizational cronyism and organizational dissent. *Psycho-Educational Research Reviews.*
- Ali, S., Shahzad, F., Hussain, I., Yongjan, P., Khan, M. M. ve Iqbal, Z. (2002). The outcomes of organizational cronyism: A social exchange theory perspective. *Frontiers in Psychology, 13.*
- Alper Ay, F. (2015). İstismarcı yönetim, işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8, 116–125.*
- Aquino, K. ve Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *The Annual Review of Psychology, 60, 717–741*

- Aquino, K. (2000). Structural ve individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status ve conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171–193.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237–1250.
- Ardichvili, A. (2001). Leadership styles and work-related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post-communist countries. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4). Winter 2001.
- Arendt, J. F. W., Bettac, E. L., Gammel, J. H. ve Rauthmann, J. F. (2021). Dispositional characteristics of abusive supervisors. S. M. Camgöz ve Ö. T. Ekmekci (Ed.), *Destructive leadership and management hypocrisy* (ss. 83–98). Emerald Publishing Limited.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256–276.
- Ateş, M. (1995). *Kamu hizmetlerinde işe alma sistemleri ve Türkiye’de uygulanan politikalar üzerine bir inceleme*. Ankara: DPT Yayınları.
- Avolio, B. J., Luthans, F. ve Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. *Çalışma Raporu*, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Aycan, Z. ve Paşa, S. F. (2003). Career choices, job selection criteria and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 129–144.
- Aykut, B. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim*, 11(36), 1–25.
- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temelleri. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* (ss. 3–26). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Alfa Yayın
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), Haziran.

- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Balay, R. (1999). İş görenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1), 237–246
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi* (3. baskı). İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 257. İstanbul.
- Baron, R. A., Neuman, J. H. ve Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25(4), 281–296.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. ve Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5–34.
- Başar, U., Sığı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6.
- Begley, T. M., Khatri, N. ve Tsang, E. W. K. (2010). Networks and cronyism. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 281–297.
- Bentein, K. A., Vandenberghe, C. ve Stinglhamber, R. B. (2005). Taahhüt ve ciro arasındaki ilişkide değişimin rolü: Gizli bir büyüme modelleme yaklaşımı. *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 90(3), 468–482.
- Bijmolt, T. H. ve Zwart, P. S. (1994). The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 69–83.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bliese, P. D. (1998). Group size, ICC values, and group-level correlations: A simulation. *Organizational Research Methods*, 1(4), 355–373.
- Bourdieu, P. ve Wacquant, L. J. D. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Brees, J., Mackey, J., Martinko, M. ve Harvey, P. (2014). The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 403–413.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134
- Budak, Ç. B. ve İrge, N. T. (2019). Kurum içi kayırmacılık ve kayırmacılığın iş devamsızlığa etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(97), 432–444.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205–1213.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383–404.
- Hızlı, C. ve Schabracq, M. J. (2009). Uluslararası iş ve sağlık psikolojisi. C. L. Cooper, J. C. Quick ve M. J. Schabracq (Ed.), *Uluslararası iş ve sağlık psikolojisi el kitabı* (3. baskı). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Castells, M. (2008). *Ağ toplumunun yükselişi* (E. Kılıç, Çev., 2. baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. (Orijinal eser yayımlanma yılı: 2003).
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165–194.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe kuramsal yaklaşımlar. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Deniz Harp Okulu, 5–6 Haziran, 314–320.
- Chan, D. W. (1998). Stress, coping strategies, and psychological distress among secondary school teachers in Hong Kong. *American Educational Research Journal*, 35, 145–163.
- Chandler, J. L. (2012). *Black women's perceptions of the relationship among nepotism, cronyism, job satisfaction and job-focused self-efficacy* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of San Francisco, San Francisco.

- Chen, G., Liu, C. H. ve Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams.
- Chen, X. (2020). The effects of abusive leadership and creativity: A moderated mediation model.
- Ciulla, J. B. (2005). In praise of nepotism?. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 153–166.
- Clercq, D. D., Haq, I. U. ve Azeem, M. U. (2020). When does job dissatisfaction lead to deviant behaviour? The critical roles of abusive supervision and adaptive humour. *Australian Journal of Management*, 45(2), 294–316.
- Conway, M., Mandelson, M., Giannopoulos, C., Csank, P. A. R. ve Holm, S. L. (2004). Childhood and adult sexual abuse, rumination on sadness, and dysphoria. *Child Abuse & Neglect*, 28, 393–410.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6–9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004(2), 91–107.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49–66
- Çukur, C. (2012). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çimento İşveren Dergisi*, 26(2), 34–48.
- Çulpan, R. (1980). Bürokratik sistemin yozlaşması. *Amme İdaresi Dergisi*, 13(2), 31–45.
- Dağlı, T. ve Aycan, Z. (2010). Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. R. Erdem (Ed.), *Kurumlarda kayırmacılık ve insan kaynakları uygulamaları* (ss. 169–178). İstanbul: Beta Basım.
- Davenport, N., Swartz, R. D. ve Eliot, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde duygusal taciz* (Çev. O. C. ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- De Witte, A. (2005). İş güvencesizliği: Tanımlar, yaygınlık, öncüller ve sonuçlar hakkındaki uluslararası literatürün incelenmesi. *SA Endüstriyel Psikoloji Dergisi*, 31(4), 1–6.
- Demir H. ve Tarhan, O. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim Dergisi*, 19(61), Ekim.

- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 116.
- Derks, C. ve Bakker, A. (2010). E-posta iletişiminin kurumsal yaşam üzerindeki etkisi. *Siberpsikoloji: Siber Uzayda Psikososyal Araştırma Dergisi*, 4(1), Makale 4.
- Deshpande, S., Schoderbek, P. P. ve Joseph, J. (1994). Promotion decisions by managers: A dependence perspective. *Human Relations*.
- Dey, O., Das, A., Gupta, G. ve Banerjee, S. (2017). Favouritism or fairness? A framed laboratory experiment
- Dileyici, D. ve Özkıvrak, Ö. (2010). Bütçe anlayışındaki değişim süreci: Denk bütçe ilkesinin erozyonu ve açık bütçe politikası. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 33–55.
- Dirik, D. (2020). Leadership versus management. Ö. Demirtaş ve M. Karaca (Ed.), *A handbook of leadership styles* (ss. 25–59). Cambridge Scholars Publishing.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 37–61.
- Drucker, P. (1973). *Management tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books: New York.
- Drucker, P. (1985). *The practice of management*. Harper Collins: California.
- Drucker, P. (1999). *Management* (Revised edition). Harper Collins: California.
- Duffy, M. K., Ganster, D. ve Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 112–132.
- Efron, B. ve Tibshirani, R. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Chapman and Hall.
- İçli, M., Karabay, M. E., Alpkan, L. ve Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298–1309.
- Emerson, R. (1981). Social exchange theory. M. Rosenberg ve R. Turner (Ed.), *Social Psychology in* (ss. 30-65). New York: Basic.
- Aktaran: Waters, M. (2008). *Modern sosyoloji kuramları* (1. baskı, s. 110). İstanbul: Gündoğan Yayınları.
- Behavioral Sciences, 150, 1298–1309.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, Ocak.

- Erdil, O. (1997). Lider yönetici geliştirilmenin artan önemi ve yeni yaklaşımlar. *Öneri, Adnan Tezel Anısına Özel Sayısı*, 65–70.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi, Ankara.
- Erkut, Z. ve Gözen, D. (2019). Hemşirelerin gözünden fiziksel istismar: İpucu bulguları nasıl tanırız? *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 16(1), 54–59.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu yönetimi* (5. baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Fakhri, M., Syarifuddin, S., Winarno, A., Nurnida, I. ve Hanum, S. (2021). Democratic leadership practice to construct clan organizational culture in family companies. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 803–811.
- Field, J. (2008). *Sosyal sermaye* (B. Bilgen ve B. Şen, Çev., 2. baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. (Orijinal eser yayımlanma yılı: 2003).
- Francis, L. ve Pearson, D. (2021). The recognition of emotional abuse: Adolescents' responses to warning signs in romantic relationships. *Journal of Interpersonal Violence*, 36(17-18), 8289–8313.
- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji* (1. basım). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1–37.
- Godfrey, D. A., Kehoe, C. M., Bennett, V. E., Bastardas-Albero, A. ve Babcock, J. C. (2021). Validating measures of emotional abuse with behavioral observations during interpersonal conflict. *Journal of Social and Personal Relationships*, 38(1), 3–18.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201–2
- Güldü, Ö. ve Esentürk Aksu, N. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide duygu durumunun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7, 91–113.33.
- Güney, S. (2006). Ahlaki liderliğin kavramsallaştırılması ve ahlaki yönetimde liderliğin rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 135–149. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa.
- Güngör, F. ve Özügürlü, M. (1997). *İngiliz yoksul yasaları: Paternalizm, piyasa ya da sosyal devlet*. Ankara University Publishing House, No. 03, Şubat.

- Gyamerah, S., He, Z. ve Asante, D. (2022). Paternalistic leadership, employee creativity, and retention: The role of psychological empowerment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 0(0), 1–22.
- Gyimah-Boadi, E. (2000). Conflict of interest, nepotism and cronyism. *TI Source Book*, 5, 195–204.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. ve Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Harris, K., Kacmar, K. ve Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18, 252–263.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. ve Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 264–280.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hilton, S. K., Arkorful, H. ve Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: The moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042–1058.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hobfoll, S. E. ve Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (2nd ed., ss. 57–80). CRC Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. ve Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Hox, J. J. (1995). *Applied multilevel analysis*. Amsterdam: TT-Publikaties.

- Ito, J. K. ve Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and burnout among information systems professionals. *Journal of Management Psychology*, 18(5), 479–497.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- Greenberg, J. (1987). Örgütsel adalet teorilerinin bir sınıflandırması. *Yönetim İncelemesi Akademisi*, 12(1), 9–22.
- Jawahar, I. M., Bilal, A. R., Fatima, T. ve Mohammed, Z. J. (2021). Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility. *Career Development International*, 26(5), 657–677.
- Jespersen, A. F., Lalumiere, M. L. ve Seto, M. C. (2009). Sexual abuse history among adult sex offenders and non-sex offenders: A meta-analysis. *Child Abuse & Neglect*, 33, 179–192.
- Jiang, W., An, Y., Wang, L. ve Zheng, C. (2021). Newcomers' reaction to the abusive supervision toward peers during organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 1–15
- Karakurt, G. ve Silver, K. E. (2013). Emotional abuse in intimate relationships: The role of gender and age. *Violence and Victims*, 28(5), 804–821.
- Karataş, A. (2013). *Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri*. Balıkesir.
- Keles, Ö. ve Bezirci, (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism, and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik* (F. Kâhya, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kesgin, A. (2015). Machiavelli ve makyavelizm. *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 5(1), 105–139.
- Khatri, N., Tsang, E. W. K. ve Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61–75.
- Khorakian, A., Baregheh, A., Eslami, G., Yazdani, N., Maharati, Y. ve Jahangir, M. (2021). Creativity and paternalistic leadership in a developing country's

- restaurants: The role of job embeddedness and career stage. *International Journal of Tourism Research*, 23, 677–689.
- Kılınc, T. (1995). Liderlikte durumsallığın ötesi (I): Tepkici yaklaşımlar (Dikey ikili bağlantı, davranışsal sapma kredisi ve atıf kuramlarının analizi). *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(2), S.2.
- Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K. ve Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, 134, 661–674.
- Klein, H. J. ve Wright, P. M. (1994). Antecedents of goal commitment: An empirical examination of personal and situational determinants. *Journal of Applied Social Psychology*
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği* (8. baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş., s. 397.
- LeBreton, J. M. ve Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815–852.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
- Longua, J., Dehart, T., Tennen, H. ve Armeli, S. (2009). Personality moderates the interaction between positive and negative daily events predicting negative affect and stress. *Journal of Research in Personality*, 43, 547–555.
- Lopez, Y. P., Dohrn, S. ve Posig, M. (2020). The effect of abusive leadership by coaches on Division I student-athletes' performance: The moderating role of core self-evaluations. *Sport Management Review*, 23, 130–141.

- Ma, J., Zhou, X. ve Mu, Z. (2021). Can abusive supervision motivate customer-oriented service sabotage? A multilevel research. *The Service Industries Journal*, 41(9-10), 696–717.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Taylor and Francis Group.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99–128.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. ve Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 120–137.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D. ve Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution style. *The Leadership Quarterly*, 22, 751–764.
- Martinko, M. J., Sikora, D. ve Harvey, P. (2012). The relationship between attribution styles, LMX, and perceptions of abusive supervision. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 397–406.
- Martinko, M. J., Sikora, D. ve Harvey, P. (2012). The relationship between attribution styles, LMX, and perceptions of abusive supervision. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 397–406.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. ve Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 120–137.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2009). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Medina, A., Lopez, E. ve Medina, R. (2020). The unethical managerial behaviours and abusive use of power in downwards vertical workplace bullying: A phenomenological case study. *Social Sciences*, 9(110), 1–15.
- Meglich, P. A. ve Eesley, D. T. (2011). A bully in its own China shop: Risk factors for abusive supervision in small firms. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 11–22.
- Mendras, H. (2009). *Sosyolojinin ilkeleri* (2. baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Milosevic, I., Maric, S. ve Loncar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117–137.

- Mitchell, M. S. ve Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
- Mooney, C. Z. ve Duval, R. D. (1993). *Bootstrapping: A nonparametric approach to statistical inference*. Newbury Park, CA, USA: Sage Publications.
- Moqbel, M., Nevo, D. ve Kock, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance.
- Morey, R. D., Hoekstra, R., Rouder, J. N., Lee, M. D. ve Wagenmakers, E.-J. (2016). Güven aralıklarına güven verme yanılığısı. *Psikonomik Bülten ve İnceleme*, 23(1), 103–123.
- Morgado, F. F. R., Meireles, J. F. F., Neves, C. M., Amaral, A. C. S. ve Ferreira, M. E. C. (2017). Scale development: Ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 30(3), 1–20.
- Morgan, G. ve Hoffman, E. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mathis, M. T., Jackson, J. H. ve Valentine, S. R. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi* (15. baskı). Boston: Cengage Learning
- Narayan, D. ve Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: Development and validation of a social capital inventory. *Current Sociology*, 49(2), 59–102.
- Neveu, J. P. (2007). Jailed resources: The influence of stress appraisal and conservation of resources on burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(4), 906–920.
- O'Reilly, C. A. ve Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 579–616
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–493.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 10, 403–428.

- Osei, H. V., Asiedu-Appiah, F. ve Amoah, P. A. A. (2021). The fish rots from the head down: A test of the trickle-down model of abusive supervision. *Organization Management Journal*, 18(3/4), 121–144.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M. ve İştahlı, B. (2014). Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1–18.
- Özen Çöl, S. (2008). İşyerinde psikolojik şiddet: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4, 107–134.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(20), 179–206.
- Özler, D. E. ve Büyükarıslan, B. A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275–285
- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişme evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437–450.
- Özler, N. D. ve Büyükarıslan, B. A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275–285.
- Özsemerci, K. (2002). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K. ve Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of the Turkish versions of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T), and Single Item Narcissism Scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences*, 117, 11–14.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593
- Pettinger, R. (1994). *Introduction to management*. The Macmillan Press: London.
- Porter, L. W., Steers, R. M. ve Mowday, R. T. (2005). Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. In K.

- G. Smith ve M. A. Hill (Eds.), *Great minds in management* (ss. 171–189). New York: Oxford.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655–687.
- Rodrik, D. (2007). *One economics, many recipes: Globalization, institutions, and economic growth*. Princeton University Press.
- Rowshan, A. G., Ghasemnezhad, M. ve Hemmat, Z. (2015). Investigation of nepotism in public sector organizations in Iran and its impact on employee's performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(3), 189–199.
- Araslı, S. ve Tümer, H. (2008). Nepotizm, kayırmacılık ve kayırmacılık: Kuzey Kıbrıs bankacılık sektöründe iş stresi ve iş tatmini üzerindeki etkilerine dair bir çalışma. *Sosyal Davranış ve Kişilik: Uluslararası Bir Dergi*, 36(9), 1237–1250.
- Sainz, M. ve Baldissarri, C. (2021). Abusive leadership versus objectifying job features: Factors that influence organizational dehumanization and workers' self-objectification. *Journal of Applied Social Psychology*, 51, 825–837.
- Sarıbay, A. Y. (1992). *Siyasal sosyoloji: Bir çözümleme çerçevesi*. Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2019). *Örgütsel davranış* (18. baskı). Boston: Pearson.
- Schoderbek, P. P. ve Deshpande, S. P. (1993). Performance and nonperformance factors in pay allocations made by managers. *Journal of Psychology*, 127, 391–398.
- Schyns, B. (2021). Being suspicious in the workplace: The role of suspicion and negative views of others in the workplace in the perception of abusive supervision. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 617–629.
- Selen, D. (2001). Liderlik mi yöneticilik mi? Geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3-4), 247–278.
- Serdar, E. ve Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetimin çalışanlar üzerindeki etkisi. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1–11
- Sezici, E. (2016). Çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarının istismarcı yönetici algısı üzerindeki etkisi [Bildiri]. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 29–31 Mayıs 2016, 76–86. İstanbul: Sabancı Üniversitesi.

- Shaheen, S., Zulfiqar, S., Saleem, S. ve Shehzadi, G. (2020). Does organizational cronyism lead to lower employee performance? Examining the mediating role of employee engagement and moderating role of Islamic work ethics. *Frontiers in Psychology, 11*.
- Shrout, P. ve Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*, 422–445.
- Simone, A. (2003). The effects of gender and marital status on simulated hiring decisions. *Masters Abstracts International, 42(3)*, 1067.
- Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory. A. Jaworski (Ed.), *Silence: Interdisciplinary Perspectives in* (ss. 39-62). Berlin: Mouton de Gruyter. Aktaran:
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*, 338.
- Sökmen Alptekin, B. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University, 15(4)*, 24 Temmuz 2009.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(1)*, 132–143.
- Şahin, A. H., Temizel, H. ve Örseli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. *Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3. Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir.
- Şimşek Demirbağ, K. ve Demirbağ, O. (2022). Who said there is no place like home? Extending the link between quantitative job demands and life satisfaction: A moderated mediation model. *Personnel Review, 51(8)*, 1922–1947.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Biçmek, T. ve Porter, L. W. (1979). Kurumsal bağlılığın ölçülmesi. R. T. Mowday, R. M. Steers ve L. W. Porter (Ed.), *Örgütsel bağlılığın ölçümü Mesleki Davranış Dergisi, 14(2)*, 224–247.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2)*, 135–154.

- Tahiroğlu, F. (2004). *Kişisel gelişim yönetimi*. Hayat Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1–16.
- Tepper, B. J., Simon, L. S. ve Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123–152.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. ve Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156–167.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. ve Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. ve Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455–465.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A. ve Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 721–732.
- Tepper, B. J., Moss, S. E. ve Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *The Academy of Management Journal*, 54, 279–294.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81–89.
- Thau, S. ve Mitchell, M. (2010). Self-gain or self-regulation impairment tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1009–1031.
- Trevino, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.

- Turhan, M. ve Erol, Y. C. (2019). Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Turhan, R. (2016). *Nepotizm, kronizm ve patronaj eğilimlerinin kurumsallaşma algısı bağlamında analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi SBE İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, 587–596
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2013). Örgütsel ortamda istismarcı yönetim ve izlenim yönetimi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 1–14.
- Warshaw, M. (1998). The good guy's (and gal's) guide to office politics. *Issue 14* (April), The antecedents of organizational cronyism. *Management and Service Science, MASS'09 International Conference*, 20–22 September, 1–4.
- Wenner, M. (2015). Legitimization through patronage? Strategies for political control beyond ethno-regional claims in Darjeeling, India. *Geoforum*, 66, 234–243.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B. ve Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38–53.
- William, A. K. (1990). The Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 33(4), 724.
- Williams, M. (2006). *Mastering leadership* (2nd ed.). United Kingdom: Thorogood Press.
- Wu, M. (2020). *Asian American women in leadership and abusive supervision* (Bachelor thesis). Portland State University.
- Xin-Zhi, Z., Hua, X. ve Fei, C. (2010). The normative study of cronyism on Chinese family business. *International Conference on E-Business and E-Government*, 1049–1052.
- Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M. ve Li, F. (2020). Abusive supervision, high-performance work systems, and subordinate silence. *Personnel Review*, 49(8), 1637–1653.
- Kim, Y. ve Lee, B. J. (2004). Koreli, Koreli göçmen ve Kafkasyalı Amerikalı lise öğrencileri arasında başa çıkma stratejilerindeki kültürel farklılıklar. *Uluslararası Stres Yönetimi Dergisi*, 11(3), 197–213.

- Yıldırım, K. E., Çakı, C. ve Harmancı, Y. (2020). Autocratic leadership. Ö. Demirtaş ve M. Karaca (Ed.), *A Handbook of Leadership Styles* (ss. 383–395). Cambridge Scholars Publishing: UK.
- Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17–31.
- Yılmaz, A. S. (2007). *İnformel ilişki şekillerinin kurumsal yapılara yansımaları* (Yayınlanmamış doktora tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zaman, S., Wang, Z., Rasool, S. F., Zaman, Q. ve Raza, H. (2022). Impact of critical success factors and supportive leadership on sustainable success of renewable energy projects: Empirical evidence from Pakistan. *Energy Policy*, 162, 1–12.



## **EKLER**

### **Ek 1. Beyaz Yakalılara Ait Anket Formu**

Kronizmin Lider Etkinliğine Etkisinde İstismarcı Yönetimin Aracı Rolü : Kamu kurumlarında çalışan beyaz yakalılar üzerine bir araştırma

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere gerçekleştirilmektedir. Vereceğiniz yanıtların duygu, düşünce ve davranışlarınızı doğru bir şekilde yansıtması bu yüzden çok önemlidir. Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlarken size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Ankete vereceğiniz cevaplar yapılan bilimsel çalışmaların titizliği ve gizliliği prensibi çerçevesinde gizli tutulacaktır. Vereceğiniz her bir yanıt ancak tüm soruların eksiksiz tamamlandığı takdirde değerlendirmeye alınacağından lütfen soru/ifadeleri boş bırakmayınız. Katkılarınız ve soruları yanıtlarken göstereceğiniz içtenlik ve gayret için teşekkür ederiz.

Araştırma Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ danışmanlığında yürütülmektedir.

## ANKET SORULARI

### Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz ?

( ) Kadın ( ) Erkek

2. Medeni Durumunuz ?

( ) Bekar ( ) Evli

3. Yaşınız

.....

4. Eğitim Durumunuz

( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

5. Kaç yıldır çalışmaktasınız?

.....

6. Yaşadığınız şehir)

.....

7. Çalıştığınız Servis adı?

.....

8. Bulduğunuz serviste kaç kişi çalışıyorsunuz?

.....

9. Bağlı bulunduğunuz amir seviyesi?

( ) Şeflik ( ) Müdürlük ( ) Genel Müdürlük

10. Mevcut yönetici ile kaç yıldır çalışıyorsunuz?

.....

Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda sıklıkla karşılaştığınız durumları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “1-Kesinlikle katılmıyorum” ve “5-Kesinlikle katılıyorum” olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz

Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 2-Katılmıyorum / 3-Kararsızım/4-Katılıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum.					
11-Yöneticimize koşulsuz bağlılık gösteren kişilerin çıkarları kurumumuzdaki diğerlerinden daha fazla korunmaktadır	1	2	3	4	5
12-Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez.	1	2	3	4	5
13-Yöneticim duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur	1	2	3	4	5
14-Çatışmaları çözerken yöneticimiz daha yakın kişisel bağlantısı olan çalışanları korur.	1	2	3	4	5
15-Yöneticimin bir lider olarak genel etkinliğinden memnunum.	1	2	3	4	5
16-Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.	1	2	3	4	5
17-Kurumumuzdaki yönetici-çalışan ilişkileri karşılıklı kişisel faydalara bağlıdır.	1	2	3	4	5
18-Yöneticim özel hayatımı ihlal eder.	1	2	3	4	5
19-Yönetici liderlik rollerini uygun bir şekilde yerine getirir.	1	2	3	4	5
20-Kurumumuzda kuruma bağlılık yöneticiye bağlılıktan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
21-Yöneticim benimle alay eder.	1	2	3	4	5
22-Yöneticimiz daha yakın kişisel bağlantısı olan çalışanlara daha fazla hoş görü ile davranır.	1	2	3	4	5

23-Yöneticimiz sadık olan astların hatalarını görmezden geliyor.	1	2	3	4	5
24-Yöneticim bana yalan söyler.	1	2	3	4	5
25-Yöneticimin işi yönetme şekli daha iyi bir iş performansı için bana ilham veriyor.	1	2	3	4	5
26-Yöneticim beceriksiz olduğumu söyler.	1	2	3	4	5
27-Kurumumuzda çalışanlar ödüllendirildiğinde yöneticiye olan kişisel ilişkileri yerine bireylerin performansları dikkate alınır.	1	2	3	4	5
28-Kurumumuzda şahsen yöneticiye yakın çalışanların hataları göz ardı edilir	1	2	3	4	5
29-Çalışanlar yöneticimiz, belli bir konuda desteklediğinde ödüllendirilmeyi beklerler.	1	2	3	4	5
30-Yöneticimin liderliğinde etkin bir şekilde çalışabilirim.	1	2	3	4	5
31-Yöneticimiz çıkarlarımızı destekleyen davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendiriyor.	1	2	3	4	5
32-Yöneticim sözünde durmaz.	1	2	3	4	5
33-Kurumumuzdaki yönetici-çalışan ilişkileri kişisel menfaatlardan ziyade kurumsal menfaatlere dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
34-Yöneticim bir lider olarak sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirir.	1	2	3	4	5
35-Kurumumuzda yönetici ile daha yakın ilişkisi olan çalışanlara finansal veya kariyerle ilgili faydaları olan faaliyetler sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
36-Yöneticim beni kendini utandırmakla	1	2	3	4	5

suçlar.					
37-Yöneticimiz kararlarını eleştirmeyenlere daha fazla hoşgörü ile davranıyor.	1	2	3	4	5
38-Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunuyor.	1	2	3	4	5
39-Kurumumuzda personelin değerlendirilmesinde yöneticiye bağlılık en önemli kriterdir.	1	2	3	4	5
40-Kurumumuzda karar verirken yönetici ile yakın ilişkisi olan çalışanların görüşlerine öncelik verilmektedir.	1	2	3	4	5
41-Şirketime karşı güçlü bir aidiyet duygusuna sahibim	1	2	3	4	5
41-Bu şirketin benim için çok fazla kişisel anlamı var.	1	2	3	4	5
42-Bu şirkete duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
43-Şirketimin hedeflerine son derece bağlıyım.	1	2	3	4	5
44-Genelolarak şirketimde çalışmaktan son derece memnunum.	1	2	3	4	5

Gösterdiğiniz sabır ve içtenlik için teşekkür ederiz..

## ETİK KURUL KARARI



T.C.

### GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı: E-95674917-108.99-215166

Konu: Etik Kurul Onay

#### TOPLANTI TUTANAĞI

**TARİH : 23/10/2023**

**SAYI : 2023/5**

#### **GÜNDEM:**

1. Dr. Öğr. Üyesi Orkun DEMİRBAĞ'ın **“KRONİZMİN LİDER ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İSTİSMARCI YÖNETİMİN ARACI ROLÜ ”** konulu başvurusunun görüşülmesi.

**KARAR :**

2. Dr. Öğr. Üyesi Orkun DEMİRBAĞ' ın "KRONİZMİN LİDER ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İSTİSMARCI YÖNETİMİN

ARACI ROLÜ" konulu etik kurul başvurusuz; Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 25/10/2023 tarih ve 2023/5 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

## ÖZGEÇMİŞ

Esin YAZICI ilk, orta ve lise öğrenimini Erzincan'da tamamladı. 2009 yılında kazandığı Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümünü 2013 yılında bitirdi.2021 yılında Gümüşhane Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı halen Erzincan PTT Merkez Müdürlüğünde Büro Memuru olarak görev yapmaktadır.

