

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE OTOKRATİK LİDERLİK SİSTEMİ İLE
ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ, ÇALIŞANLAR VE
ÖRGÜT VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Oğuzcan YERLİ

İSTANBUL 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE OTOKRATİK LİDERLİK SİSTEMİ İLE
ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ, ÇALIŞANLAR VE ÖRGÜT
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Oğuzcan YERLİ

Öğrenci No:

140745284

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI

İSTANBUL 2016

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi İle Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar Ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02.11.2016

İmza



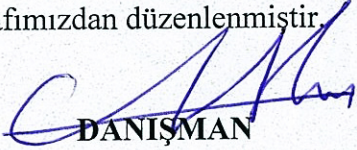
Oğuzcan YERLİ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

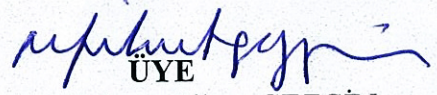
7.11.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden 140745284 numaralı *Oğuzcan YERLİ'nin* “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “*Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi ile Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar Ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri*” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 06.09.2016 tarih ve 2016/35 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (69) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

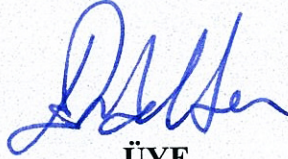
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Oğuzcan YERLİ
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2016
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Çalışan, lider, otokratik, örgüt, sinizm

ÖZ

ÖRGÜTLERDE OTOKRATİK LİDERLİK SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ, ÇALIŞANLAR VE ÖRGÜT VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütler için liderler birleştirici birer unsur olarak en önemli aktördürler. Örgütlerin başarısı, bütünlüğü ve istikrarı için liderlerin etkinliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar da lider figürüne büyük önem atfetmektedirler. Çünkü lider, çalışanların kendilerini örgütün ve sistemin birer parçası olarak hissetmeleri adına koruyucu ve yönlendirici bir göreve sahiptir. Çalışanlar bireyler de bunu bilerek liderlerini buna göre gözlemlemektedirler. Fakat örgütler de klasik bir lider modeli olarak otokratik liderlik davranışı da görülebilmektedir. Kültürel yapı ya da zorunluluk gibi nedenlerden ötürü örgütlerin içerisinde otokratik liderlik davranışına rastlanabilmektedir. Bu davranış bazı çalışanlar tarafından kabul görse bile çalışanların çoğunluğu tarafından kabul edilmemektedir. Çünkü çalışanların genel olarak beklentisi daha demokratik bir lider modelidir. Bu baskın lider modeli ile birlikte çalışanlar ve örgüt için bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan biri olarak örgütsel sinizm son yıllarda ciddi bir tehdit haline gelmiştir. Örgütsel sinizm, özellikle örgütlerdeki iletişim süreçlerindeki sorunun bir çıktısı olarak değerlendirilmektedir. Bu sorunun yönetimi için de uzlaştırıcı ve arabulucu bir lider modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Otokratik liderliğin bu noktadaki konumu tartışmalıdır. Bu çalışmada otokratik liderlik ve örgütsel sinizm kavramlarının ilişkisi ve örgütlerin verimliliği üzerine etkisine değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise 58 kişilik, havacılık sektöründe görev alan bir katılımcı grubu ile anket çalışması bulunmaktadır ve bu araştırmada katılımcıların iki kavramın ilişkisine dair algısına bakılmıştır.

Name and Surname : Oğuzcan YERLİ
Supervisor : Ass. Prof. Dr. Ahmet KOVANCI
Degree and Date : Master, 2016
Major : Business Administration
Key Words : Autocratic, cynicism, employee, leader, organization

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF AUTOCRATIC LEADERSHIP SYSTEM WITH ORGANIZATIONAL CYNICISM IN THE ORGANIZATIONS, THE EFFECTS ON THE ORGANIZATION PRODUCTIVITY

Leaders are the most important actors as connective factors for organizations. The effectiveness of leaders is a need for achievement, integrity and stability of organizations. At the same time, employees pay attention on the figure of leader. Because leader had a protector and director role for employees to feel themselves as a part of organization and system. According to this view, employees observe their leaders. However, as a classical leader model, the behavior of autocratic leader may be seen in the organizations, too. They can be seen the behavior of autocratic leadership because of the reasons such as cultural structure or necessity. Although this situation is accepted by some of employees, a big part of employees do not accept that leadership model. Because, generally, the expectation of employees is on a more democratic leader model. There can be come out some matters for employees and organization with this oppressive leader model. As one of them, organizational cynicism has become a serious threat in the last years. Organization cynicism, in particular, is evaluated as an output in the communication process. For the management of this process, there is a need for a conciliatory and mediator leader model. The situation of autocratic leadership in this point is controversial. In this study, it has been touched upon on the relationship between the concepts of autocratic leadership and organizational cynicism and their effect on organizations' productivity. In the last chapter of study, there is a survey, which is applied on 58 people, who work in the aviation sector, and in this research of survey, the perception of participants on the relationship between two facts has been analyzed.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

LİDER VE LİDERLİK

1.1. Lider Kavramı.....	4
1.2. Liderlik Kavramı.....	6
1.3. Liderliği Önemli Kılan Unsurlar.....	8
1.4. Liderliğin Temel Özellikleri.....	10
1.5. Liderlik Türleri.....	11
1.5.1. Demokratik Liderlik.....	11
1.5.2. Katılımcı Liderlik.....	12
1.5.3. Dönüşümcü Liderlik.....	13
1.5.4. Vizyoner Liderlik.....	14
1.5.5. Otokratik (Otoriter) Liderlik.....	14
1.6. Liderliğe Dair Beklentiler.....	15

2. BÖLÜM

OTOKRATİK LİDERLİK

2.1. Otokratik Liderlik Kavramı.....	18
2.2. Otokratik Liderliğin Özellikleri.....	20
2.3. Otokratik Liderlikte Lider-Birey İletişimi.....	22
2.4. Otokratik Liderlik-Paternalist Liderlik İlişkisi.....	24

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	27
3.2. Örgütsel Sinizme Neden Olan Durumlar.....	29
3.3. Örgütsel Sinizm Üzerinde Etkili Olan Unsurlar.....	31
3.3.1. Yaş.....	31
3.3.2. Cinsiyet.....	31
3.3.3. Eğitim Düzeyi.....	32
3.3.4. Medeni Durum.....	32
3.3.5. Gelir Düzeyi.....	32
3.3.6. Hizmet Süresi.....	33
3.3.7. Hiyerarşi.....	33
3.4. Örgütsel Sinizmin Etkileri.....	34
3.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	35
3.5.1. Bilişsel Boyut.....	35
3.5.2. Duyuşsal Boyut.....	36
3.5.3. Davranışsal Boyut.....	36
3.6. Örgütsel Sinizm Çeşitleri.....	36
3.6.1. Kişisel Sinizm.....	36
3.6.2. Toplumsal Sinizm.....	37
3.6.3. Mesleki Sinizm.....	37
3.6.4. Çalışan Sinizmi.....	38

4. BÖLÜM

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE OTOKRATİK LİDERLİK SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNİN ÇALIŞANLAR VE ÖRGÜT VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

4.1. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	39
4.2. Araştırmanın Evreni.....	40
4.3. Bulgular ve Yorumlar.....	40
4.3. Bulgular ve Yorumlar.....	40
4.3.1. Katılımcılara Dair Demografik Dağılım.....	41
4.3.2. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik ve Verimlilik Algıları.....	43
4.3.3. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik ve Verimlilik Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	45
4.3.4. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Düzeyinin Verimlilik Üzerine Etkisi.....	47
4.3.5. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeyleri ile Örgütlerinde Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları.....	49
4.3.6. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeyleri ile Eğitim Durumları İlişkisi.....	51
4.3.7. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları.....	53
4.3.8. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	55

4.3.9. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları..	56
4.3.10. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Yaş'a Göre Ortalamaları.....	57
SONUÇ	59
KAYNAKÇA	64
EK – Anket Formu Örneği	70



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Lider özellikleri tanımlama şekilleri.....	7
Şekil 2. Liderliğin bağlı olduğu unsurlar.....	10
Şekil 3. Dönüşümcü liderlik faktörleri.....	13
Şekil 4. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik ve Verimlilik Düzeylerine İlişkin Diyagram.....	44



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri.....	41
Tablo 2. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik ve Verimlilik Düzeyleri.....	43
Tablo 3. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik ve Verimlilik Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	45
Tablo 4. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Düzeyinin Verimlilik Üzerine Etkisi.....	47
Tablo 5. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Bulunduğu Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	49
Tablo 6. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	51
Tablo 7. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları.....	53
Tablo 8. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları....	55
Tablo 9. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	56
Tablo 10. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	57

GİRİŞ

Lider kimliği, insan hayatının neredeyse her aşamasında fazlası ile ihtiyaç duyulan, bu vesile ile de liderlik makamının sürekli olarak dolu görölmesi isteğinin canlı tutulmasına yardımcı olan bir olgudur. Çok uzun yıllardan bu yana insanoğlu, bir liderin önderliğinde hareket etmeyi ve böylelikle de sürekli olarak bir lider olgusu ile birlikte varlığını sürdürmeyi tercih etmiştir. Bu süreçte lider giderek güçlenen bir imge halini almıştır.

Fakat liderin kimliği ve varlığı ne denli güçlü ve etkin olursa olsun liderlik mekanizmasının nasıl işlediği, liderin çevresindekiler tarafından sürekli olarak sorgulanmaktadır. Bu nedenledir ki birbirinden farklı birçok liderlik modeli söz konusu olmakta ve bu liderlik modellerinin hemen hepsi bir kesime ya da bir bireye kesin olarak hitap etmektedir. Mutlak olarak insanların çok büyük bir bölümü ılımlı, uzlaşmacı ve kendilerini fazlası ile önemseyen liderlik mekanizmalarını çok daha önemli ve değerli görmektedirler. Yine de liderlik mekanizması sert ve katı bir doğaya sahip olmakla birlikte bu hali ile bile de kendisine destekçi bulabilmektedir.

Bunlardan biri olarak otokratik liderlik lider kavramının ve liderlik olgusunun doğasına uygun olarak otoriter, sert, net ve çoğunlukla lider figürünün ön plana çıkarılmış olduğu bir liderlik modelidir. Her ne kadar modern dünyada giderek daha fazla ılımlı lider ve liderlik modeline ihtiyaç duyuluyor olsa da belki de literatürde en fazla değerlendirilen ve toplumsal olarak en fazla kabul gören liderlik modelinin otokratik liderlik olduğunu söylemek mümkündür.

Her ne kadar liderlik konusunda liderin çevresindekilerinin beklentisi kendilerinin çıkarlarını ve varlığını daha fazla gözetten bir lider olsa da otoriter tavrının varlığına çok ihtiyaç duyulan bir liderlik modeli olarak otokratik liderlik katı tutumları üzerinden değerlendirilmektedir. İsmindeki otoriter yapı otokratik liderliğin büyük ölçüde ne denli bir lider-birey iletişimi vadettiğini de göstermektedir. Bu nedenle de diğer birçok liderlik modelinin tam aksinde ele alınmakta ve çevre üzerinde kurmuş olduğu baskı ile değerlendirilmektedir. Bu nedenle de liderlik türleri arasında otokratik liderlik belki de en olumsuz olarak değerlendirilen lider türüdür.

Onu isteyen kesimlerin varlığına karşın, daha demokratik hareket eden liderlerin varlığına daha çok ihtiyaç duyulabilmektedir.

Her ne şekilde bir liderlik söz konusu olursa olsun, çevresinin liderden temel beklentisi sorun çözücü olması ve çevresinin çıkarlarını gözetmesidir. Özellikle sorun çözümü konusunda bir liderin sorumluluk alarak hareket etmesi ve çalışanlarına yardımcı olması büyük önem arz etmektedir. Bu sorunlardan biri olarak görülebilecek ve son yıllarda ölçeği hiç fark etmeksizin tüm örgütlerde karşılaşılan “örgütsel sinizm” olgusu liderlerin baş etmeleri gereken en önemli konu başlıklarındandır.

Kurumsal yapı içerisinde yaşanan sorunların insan ruhundaki ve zihnindeki bir yansıması, daha sonrasındaki ise bireyin bunu çevresine yansıtması örgütsel sinizmin temelini oluşturmaktadır. Özellikle çekişmenin ve düzensizliğin yaygın olarak görüldüğü örgütlerde kendisini daha fazla hissettiren örgütsel sinizm modern iş yaşamının karşılaşmış olduğu en önemli sorunlardandır. Mental anlamda kurumsal yapılanmaların içerisinde ciddi bir sorun ve çatışma ortamının işareti olan örgütsel sinizm iletişim eksiklik ve aksaklıklarının da bir sonucudur.

Örgütsel sinizm temel olarak bireyin yaşamış olduğu örgütsel anlamdaki mutsuzluk, huzursuzluk ve başarısızlık gibi negatif yönlü olguların neticesinde bir çatışma ortamının doğuşu ile birlikte gözlemlenmektedir. Bu gözlemlerde öne çıkan nokta ise örgütsel sinizmi yaratan sıkıntılı ortam ve sürecin bir şekilde yönetilmesidir. Bu tür zaman dilimlerinde bireyin kendi başına karar alma mekanizması içerisinde yer alması gerekirken birey bu konuda başarısız olduğunda bir liderin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel sinizmde tepeden aşağıya doğru inen bir iletişim sorunu ve çatışma durumu söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle de söz konusu iletişim sorunu ve çatışmanın yaşanmaması adına kesin bir şekilde çalışanların örgüt nezdinde doğru şekilde anlaşıldığının bireylere hissettirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde ortaya çıkan negatif yönlü ilişkiler neticesinde öncelikle bireyler arasında, daha sonrasında birey ile örgüt arasında bir çatışma yaşanmaktadır ve bunun bir tutuma dönüşmesi ile birlikte de örgütsel sinizm sorunu kalıcı bir şekilde kendisini göstermektedir. Süreç

olumu bir şekilde yönetilemediği takdirde de örgütsel sinizm bir tutum halini almaktadır.

Örgütsel sinizmin bu kontrol yokluğunda yaratmış olduğu sorunlar ile birlikte kurumlar içerisinde son derece büyük sorunlara ve sıkıntılara neden olması, dolayısı ile de insani iletişim, verimlilik, performans ve gelecek odaklı plan ve projeler konusunda beklenen adımların atılmaması söz konusudur.

Bu çalışmanın temel olarak ilgilendiği ve araştırdığı konu da liderlik türleri arasından otokratik liderlik ve onun örgütsel sinizm konusundaki etkisinin çalışanların ve örgütün verimliliği üzerinden araştırılmasıdır. Bu sebeple de kavramlar öncelikli olarak ele alınmış ve çalışmanın sonunda da konuya dair bir analiz teşkil etmesi aracılığı bir anket çalışmasına yer verilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı genel olarak ele alınmakta ve lider ile liderlik özelliklerine, daha sonrasında da liderlik türlerine değinilmektedir. İkinci bölümde liderlik türleri arasında ön plana çıkan, katı tutumu ile değerlendirilen ve çalışmanın araştırma kısmında da ön plana çıkarılan otokratik liderlik kavramının genel çerçevesine bakılmaktadır. Üçüncü bölümde örgütsel sinizm kavramına, nedenlerine ve ortaya çıkışı ile şekillenen türlerine değinilmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise İstanbul ilinde havacılık sektöründe görev alan, kurumlarındaki liderlik sistemi ve yaşanan sorunların çözümü konusunda değerlendirmeleri bulunan ve gönüllü olarak katılım gösteren 58 kişilik bir grup ile gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER VE LİDERLİK

1.1. Lider Kavramı

Yönlendirme açısından bakıldığı süre zarfında toplumlar, topluluklar ve gruplar büyük ölçüde kendilerine liderlik edecek ve kendilerini doğru şekilde yönlendirecek olan birey ya da bireylerin varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı zamanda bu ihtiyaç ile birlikte bir arayış da söz konusudur. Bu arayışın içerisinde, sistemi düzene sokacak ve sistemin parçalarını toparlayacak bir aktörün nitelikleri ön plana çıkmakta ve arayış da ona göre şekillendirilmektedir.

Bu konuda insanoğlunun, var olduğu ilk günden bu yana önem atfettiği aktör lider olmaktadır. Lider, toparlayıcı, düzenleyici ve yönlendirici konumu ile birlikte bir arada olmaya çalışan tarafların kurtarıcısı rolüne sahip olmaktadır. “Kavramsal olarak lider, kendisinin ilerlediği yolda onunla birlikte olmak isteğini taşıyan tüm birey ve bireylerin düşüncelerini ve isteklerini nitelikli bir biçimde anlayan, bu düşünce ve isteklere göre davranışlarını şekillendiren ve bununla birlikte de kendisine ilerlediği yolda eşlik edenleri mutlak bir arada tutan unsur ve aktördür (Eren, 2003, s. 525)”.

Liderin kendisine inananları yarı yolda bırakmamak adına göstermiş olduğu çaba onun ne denli önemli bir karakter olduğunu da göstermektedir. Liderin takipçisi konumundaki bireylerin çok büyük bir bölümü, onun ne tür tutum ve davranışlar sergileyeceğini sıklıkla takip etmekte, böylelikle de onun davranış ve tutumlarına göre hareket etmektedirler. Böylelikle liderin kavramsal olarak karşılığı ve bireyler nazarındaki değeri anlaşılmaya çalışılmaktadır.

“Öte yandan lider, gerçekleştirdiği faaliyetlere göre değerlendirildiğinde, süre gelen zaman dilimi içerisinde, kendisinin belirlediği şartlara göre hareket etmeyi kabul eden bireylerin çıkarlarını doğrudan gözeterek şekilde kararlar alan, bu durumun sürekliliği için çeşitli stratejiler belirleyen ve bunları yönetebilmek ve yönlendirebilmek adına gereken bilgi birikimine sahip ve yeterli tecrübe düzeyine erişmiş olan aktördür (Dereli, 1976, s. 188)”.

Her ne kadar alışlagelmiş olan liderlik anlayışı içerisinde mutlak olarak liderin hükmetmesi ve kararları tek başına vermesi düşüncesi hâkim olsa da modern zaman içerisindeki lider algısı ve lider rolü giderek daha da değişmiştir. Artık lider, kendisinin çizdiği bir yol söz konusu olsa da aslında etrafındakileri de düşünmek ve onların düşünce ve beklentilerine göre de hareket etmek zorunluluğundadır. Bu, karşılıklı inancın sağlanabilmesi adına bir şart olmaktadır.

Liderin kavramsal olarak tanımlanması sürecinde ön plana çıkan başka bir nokta ise fedakarlık unsurudur. Buna göre lider, “çoğunlukla kendi çıkarlarını geri plana iterek, kendisine lider payesini vermiş olan bireylerin çıkarlarına odaklı olarak hareket eden; böylelikle de çevresinin mutluluk ve huzuruna yönelik olarak hareket etmeyi kendisine ilke olarak benimsemiş olan kimsedir (Bolat vd., 2008, s. 167)”.

Aslında bu tanımlama ile birlikte liderin rolündeki değişimini de görmek mümkündür. Buna göre lider, artık sadece kendi gücünü ve otoritesini kabul ettirme çabasında olan ve bu yolla da kendisine itaat edenlerden bir çevre yaratmaya çalışan bir karakter olmaktan çıkmakta ve çevresine mümkün olduğunca, kendisinin rolü kadar önem atfeden bir bireye dönüşmüştür. Liderin sadece durumu değil, ona çevresi tarafından atfedilen rol de budur.

Son yıllarda liderin daha fazla çevresi odaklı bir karakter haline dönüştürülmesi bundan kaynaklanmaktadır. Böylelikle de lider kavramı zaman içerisinde köklü değişiklikler yaşamıştır. “Yeni profilinde ve kavramsallaştırmasında lider, kendi varlığı ile çevresinin varlığını bir tutan; gelecek odaklı hareket eden; geçerliliği olan bir vizyon meydana getiren ve bu vizyona çevresini inandıran; söz konusu vizyonu meydana getirirken de çevresinin düşüncelerinden mutlak olarak etkilenen ya da etkilenmesi beklenen bireydir (Yiğit, 2002, s. 18)”.

Artık lider çevresindekilerden bağımsız olarak ele alınabilen bir aktör değildir; onu lider olarak gören ve onun konumunu güçlendiren her bir birey, lider için son derece önemlidir ve çıkarları gözetilmelidir. Bu nedenle de lider için geliştirilen bu yeni tanımlamalarda artık sadece bir hükmeden aktörden değil, aynı zamanda hükmettiklerinin varlıklarına, isteklerine ve düşüncelerine fazlası ile önem veren bir aktörden bahsedildiği görülmektedir.

1.2. Liderlik Kavramı

Liderin çevresi nazarındaki rolü ve konumu her ne olursa olsun aslında liderin ölçülmesi adına önemli olan nokta, onun ne denli etkin bir şekilde lider olarak görevini yerine getirebildiğidir. Her ne kadar çevresi lideri son derece yüksek bir sadakat ve sevgi ile benimseseler de zaman içerisinde bu sadakat ve sevginin zayıflaması söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle de liderin, bulunduğu konumu korumak adına doğru adımları atması gerekmektedir.

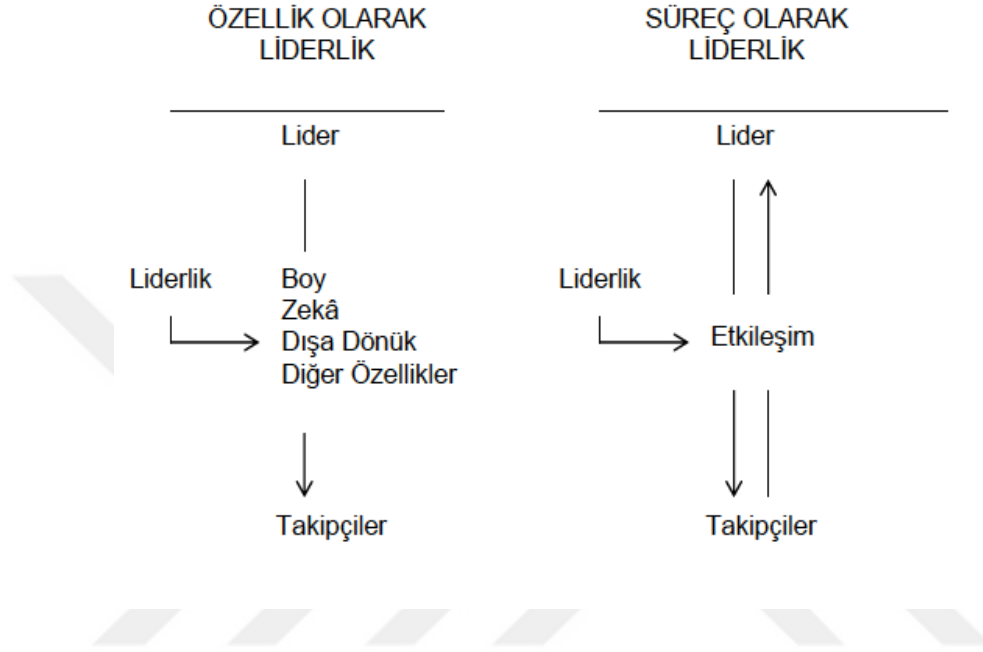
Bu zorunluluğun bir eseri olan ve liderin fonksiyonlarını anlamlı bir şekilde ortaya koymaya yarayan liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. “Liderlik, liderin sahip olduğu bilgi, birikim, tecrübe ve yeteneği fiili olarak göstermesidir. Lider, üzerine düşen görevleri tam olarak yerine getirdiği süre zarfında lider olabilmekte ve çevresindekilere iyi bir liderlik yapabilmektedir (Kaya, 2002, 17)”.

Gerçekleştirdiği liderlik eylemi ile aslında lider, kendisini çevresine ispat edebilmekte ve görevlerini yerine getirdiğini göstermektedir. Çoğunlukla liderin varlığı ortaya çıktıktan sonra, ona inanan belirli bir zümre söz konusu ise lider varlığını ve konumunu koruyabilmektedir. Fakat modern zamanların lider kavramı, liderliğin fiili olarak ne denli uygulanıp uygulanmadığının tespiti ile anlaşılmaktadır. Çünkü artık liderin etrafındaki bireylerin her biri değer verdikleri liderden kendileri için somut bir şeyler yapmasını beklemektedirler.

Liderlik ile fark edilen değişimlerden bir başkası ise liderliğin sadece lider üzerinden yürüyen bir mekanizma olmaktan çıkmasıdır. Buna göre “liderlik, sadece bir tek kişinin sorumluluk alması ile yürütülen bir görev değil, bunun ötesinde, bir liderin, kendisi ile birlikte hareket etmek isteyen tüm kesimleri doğru ve etkili bir şekilde yönlendirmesi, onlara yol göstermesidir (Aytürk, 2007, s. 33)”.

Bu şekilde lider ve liderlik gibi kavramların bir tek kişinin tekelinden çıkarıldığını görmek mümkündür. Aksine, liderlik ile sorumluluk çeşitli şekillerde paylaşılmakta ve paylaştırılmakta, böylelikle de sadece liderlik ile yürütülen bir süreç değil aynı zamanda liderliğin hükmettiği kesimlerin de sürece aktif bir şekilde dahil olmasına yardımcı olunan bir sistem yaratılmaktadır.

Teoride, liderliğin ele alan çalışmalarda ise liderlik kavramı, farklı yaklaşımların ve unsurların söz konusu olması sebebi ile giderek karmaşıklaşmaktadır. Yine de “liderlik, lider ile onunla birlikte hareket etme arzusu içerisinde olan tüm bireylerin arasında yaşanan ilişkinin bir sonucu olarak şekillenmektedir (Acuner ve Yılmaz, 2000, s. 2)”.



Şekil 1. Lider özellikleri tanımlama şekilleri

Kaynak: Künter, N., Askeri Liderlik: Kavramlaştırma Ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014, s. 14.

Son derece genel bir kavramsallaştırma olarak gözükmemesinin ötesinde bu tanım, aslında liderliği kimin meydana getirdiğini de göstermektedir. Her ne kadar temel olarak bir liderin varlığından söz edilse de artık liderin çevresindekiler daha fazla sürecin birer parçası haline gelmişlerdir. Bir başka deyişle lideri ön plana çıkaran ve onun liderlik yapmasına imkan tanıyan çevresindekilerin ona bakış açısı ve onunla birlikte hareket etme konusundaki istekleridir. Eğer çevre desteği varsa liderlik daha fazla önemli hale gelecektir.

Werner (1993, s. 17) liderliği, “belirli bir durumda, belirli bir zamanında ve belirli koşullara göre belirli bir topluluk üzerinde, bireylerin gönüllü olarak bir hedefin gerçekteşmesi adına mücadele etmesinin teşvik edilmesi; bu yolda da lider bireyin bilgi birikimi ve tecrübelerinin söz konusu bireylere aktarılması, böylelikle de söz konusu bireylerin hoşnut olmalarının sağlanması” olarak görmektedir

Werner’in tanımlamasından da yola çıkılarak bakıldığında, liderliğin hem yönlendirici hem de paylaşımcı bir kavram halini aldığı fark edilmektedir. Giderek artan bir ivme ile liderlik için hükmetmesi değil yol gösterici ve yönlendirici olması gerektiği düşünce si hakim olmaktadır. Bu şekilde liderliğin gerçekte bir toparlayıcı mekanizma olmasına çalışılmaktadır.

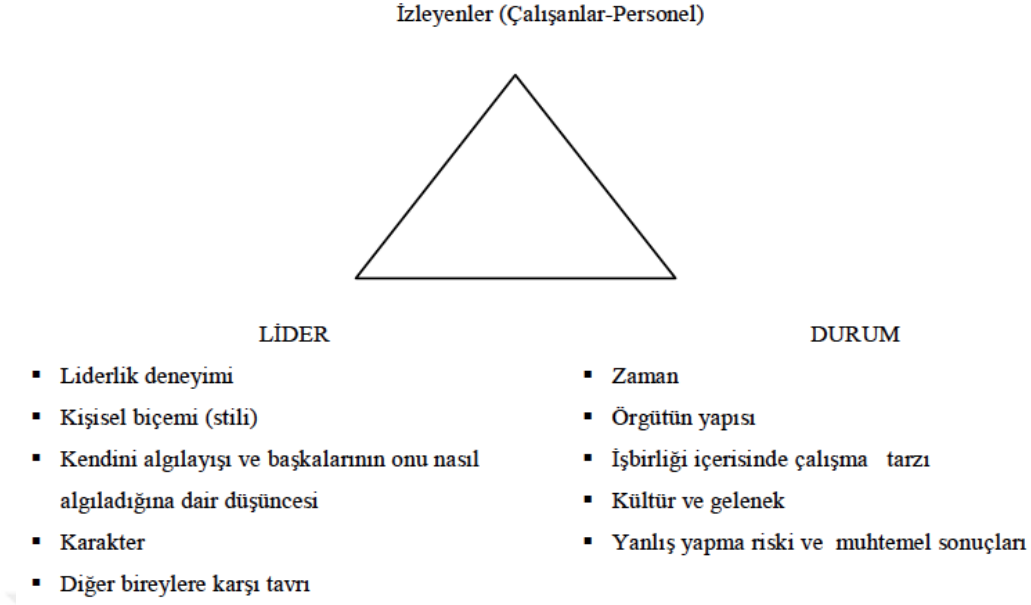
Liderlik ile ön plana çıkan konuların başında lider olacak kimsenin liderlik edebilmesi durumu ve liderlik konumuna bir topluluğun ihtiyaç duyması gelmektedir. Öncelikli olarak liderlik, hem liderlik edecek kimsenin hem de liderlik edilecek kimselerin algılamasında doğru olarak konumlandırılmış olmalıdır. Daha sonrasında ise liderliğe ne düzeyde ve nasıl ihtiyaç duyulduğunun önemi söz konusudur. Bu noktada Truman’ın yaklaşımı konuyu farklı bir boyuta taşıtmaktadır. “Truman, liderliği, liderin çevresindeki bireylere, yapmak istemedikleri ya da yapma düşüncelerinin olmadığı bir işi onlara yaptırma ve bu konuda onları ikna etme kabiliyeti olarak değerlendirmektedir (Güner, 2002, s. 6)”. Böylelikle irade olarak liderliği istemekten ziyade liderliğin bir topluluk için ihtiyaç haline gelmesi söz konusudur.

1.3. Liderliği Önemli Kılan Unsurlar

Toparlayıcı ve yönlendirici olması vesilesi ile bir lider ve liderlik makamı, tüm çevrelerin zaman içerisinde ihtiyaç duyabilecekleri kavramlardır. Özellikle de sıkıntılı süreçlerden çıkış için liderlik mekanizmasının doğru bir şekilde işlemesi ve liderliğin sorumluluk olarak bu sıkıntılı süreçleri sonlandırması büyük ölçüde ihtiyaç duyulan faaliyetlerden olmaktadır.

Bu kurtarıcı özelliği dahilinde liderliğin önemine bakıldığında belli başlı aşağıdaki noktalar önem arz etmektedir (Keklik, 2012, ss. 75-76):

- **“Bütünleştiricilik:** Liderin varlığı ile birlikte liderlik, lider etrafında toplanmış olan herkesi bir araya getirme, bir arada tutma ve bu duruma süreklilik kazandırma zorunluluğunu taşımaktadır. Diğer bir deyişle, her şeyin yolunda gitmesi ve bir arada bulunan topluluğun birlikteliğinin devamlılığı açısından bütünleştirici bir güç olarak, bu konuda yeteneği ve tecrübesi bulunan bir liderlik sisteminin varlığı gereklidir.
- **Teşvik Etme:** Lider sadece kendi çıkarları için değil çevresinin çıkarları için de çabalayan bir role sahip olması vesilesi ile çevresini mutlak olarak başarmaya inandırmalıdır. Bunu gerçekleştirmek adına da ihtiyaç duyduğu temel faktör teşviktir. Liderlik, kesin bir şekilde teşvik etmeye yönelik hareket etmekte ve liderin kendisi de dahil sürecin içerisindeki tüm herkesten yüksek ölçekli verim almak adına teşvik etmeyi sürdürmek durumundadır.
- **Fedakarlık:** Çoğunlukla lider kavramı ön plana çıktığı önem verilen nokta liderin çevresindekilerin lider için fedakarlık yapmasıdır. Fakat modern çağ da lider, uğruna fedakarlık yapılan değil, kendisine inanan ve destek verenler için fedakarlık yapan bir konumdadır. Bu nedenle de liderlik, liderin her türlü şekilde fedakarlık yapmasını zorunlu kılmakta ve liderliğin herkese aynı düzeyde destek verdiğini göstermekle yükümlüdür”.



Şekil 2. Liderliğin bağlı olduğu unsurlar.

Kaynak: Çetin, N., Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 23, 2008, s. 80.

Bu sıralanan unsurlar liderlik mekanizmasının tam anlamı ile işleyip işlemediği konusunda liderin çevresine fikir vermektedir. Bütünleştirici, teşvik edici ve fedakar bir liderlik yapısı mutlak olarak liderin çevresinin beğenisini kazanmaktadır. Fakat liderlikte bu konuların göz ardı edilmesi ve sadece liderin varlığı üzerinden bir sistemin inşa edilmesi anlaşmazlıkları ve uyumsuzlukları beraberinde getirecektir.

1.4. Liderliğin Temel Özellikleri

Liderliğin var olduğunun ve fonksiyonel olarak çalıştığının anlaşılabilmesi adına liderin çevresinde bulunanlar liderlik mekanizmasında var olmasını istedikleri bazı özellikleri ön plana çıkarmaktadırlar. Literatürde bu özellikler farklı açılardan ele alınmışsa da genel olarak kabul gören bazı belli başlı liderlik özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, liderliğin fonksiyonel olarak çalışması ve liderin konumunu güçlendirmek ile birlikte liderliğin varlığını da geçerli kılmaktadır.

Söz konusu olan genel liderlik özelliklerine bakıldığında şu noktaların belli başlı olarak sayılabileceği görülmektedir (Gürsoy, 2005, s. 23-24):

- “Birbirinden farklı olarak bulunan olguları, olayları ve bireyleri, tüm farklılıklarına rağmen bir araya getirebilmek ve bir arada tutabilmek,
- Kendi çıkarlarını geride bırakarak hizmet önceliğini çevrenin beklentilerine ve isteklerine vermek,
- İşbirliğini ön plana çıkararak çevredeki topluluğun da süre dahil olmasına ve bunun için teşvik edilmesine çalışmak,
- Her türlü şekilde eleştiriye açık olarak kendisi ile eksiklikleri görmek, gidermeye çalışmak,
- Gerektiğinde, parçaların bir arada tutulabilmesi ve aralarındaki anlaşmazlıkların giderilebilmesi adına politik davranabilmek,
- İletişim odaklı hareket ederek çevrenin sosyal bir varlık olduğunu kabul etmek, onları her halükarda kazanmaya çalışmak”.

Bu tür belli başlı özelliklere sahip bir liderlik mekanizması, zaman içerisinde bir güven ortamının yaratılmasına imkan sağlayacaktır ki çevrenin liderlikten temel beklentisi de budur. Liderliğin etrafında bulunan topluluk, onu benimsemek ve onunla birlikte hareket etmek isteğindedir. Fakat buradaki ana unsur liderliğin bu benimsem duygusunun ve birlikteliğin gerçekleşebileceğine dair somut deliller ortaya koymasıdır.

1.5. Liderlik Türleri

1.5.1. Demokratik Liderlik

Liderlik türleri arasında, modern çağın şartlarına ve toplumsal yapısına en uygun olanların başında gelen demokratik liderlik lider ile ona bağlılık gösteren topluluğun ilişkilerinin güçlü ve karşılıklı olduğu bir liderlik türüdür. Bu şekilde lider ile çevresi, ortak bir platformda bulunacak şekilde bir araya gelebilmektedirler. En

önemlisi, “demokratik liderliğin öngördüğü ve izin verdiği şekilde, liderin çevresindeki topluluk ona karşı fikirlerini özgürce beyan etme şansını elde etmekte, böylelikle de özgür bir düşünce ortamı yaratılabilmektedir. Aynı zamanda çeşitli eleştiriler de söz konusu topluluk tarafından özgürce dile getirilebilmektedir (İnce, 2003, s. 3)”.

Klasik, baskın liderlik anlayışının fazlası ile zıttı konumundaki demokratik liderlik, tarafların her birinin önemli bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri, ortak çıkarları gözetebilmeleri ve karşılıklı olarak önemli olduklarını anlayabilmeleri açısından son derece önemlidir. Demokratik liderlik gözle görülür bir yakınlaşma sağlamak ve lider ile çevresindeki topluluğun birbirine bu denli yakınlaşması ilişkilerinin güçlenmesine, özellikle de çevrenin lidere olan bağlılığının artmasına yardımcı olmaktadır.

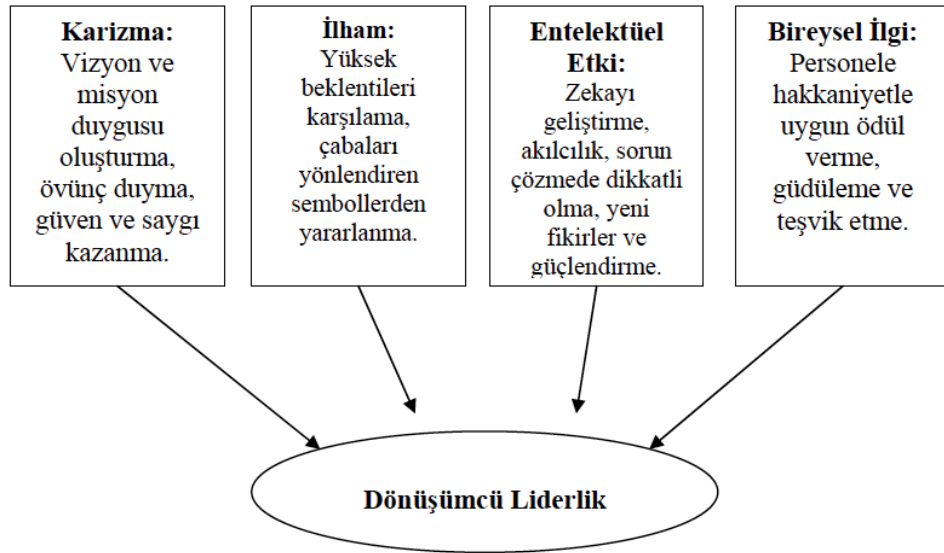
1.5.2. Katılımcı Liderlik

Demokratik liderlik anlayışına benzeyen, lideri çevreleyen topluluğun daha fazla ön plana çıkarıldığı katılımcı liderlikte demokratik liderliğe göre gözle görülür bir kısıtlama söz konusudur. Buna göre katılımcı liderlikte de liderin çevresindeki topluluğun görüşlerine büyük bir önem verilmesine karşın, bu görüşler normal zamanda yeterli derecede önemsenmemektedir. Fakat katılımcı liderlikte liderler, çevrelerinin fikirlerini, yaklaşımlarını ve beklentilerini en çok karar alma süreci dahilinde dikkate almaktadırlar. Buna göre bir karar alınırken “katılımcı liderlikte lider, hiçbir şekilde kendi görüşlerini ön plana çıkaramamakta, bunun aksine kendisini bir adım geri çekerek çevresini de aynı düzeyde önemli bir karar alıcı haline getirmeye çalışmaktadır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012, s. 136)”.

Katılımcı liderlik de tıpkı demokratik liderlik gibi bir liderin çevresinde toplanan bireylerin istediği gibi bir liderlik modelidir. Böylelikle karar alma süreci gibi son derece kritik bir süreçte fikirlerinin, yaklaşımlarının ve beklentilerinin önemsendiğini gören bireyler açısından lider ile bütünleşmek ve ona sadık olmak çok daha kolaylaşmaktadır. Bunun yanı sıra bu denli teşvik olmuş olan bireyler, kendilerine verilen görevleri daha büyük bir istek ve şevkle gerçekleştireceklerdir. Katılımcı liderlik, teşviki de beraberinde getirmektedir.

1.5.3. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik türleri arasında halen başarısı ya da başarısızlığı tartışma konusu olan dönüşümcü liderlik, işleyiş tarzı açısından farklılıklar içermektedir. Otoriter olmamakla birlikte karar merciinin bir tek kişinin, liderin elinde bulunduğu dönüşümcü liderlikte liderler, çevrelerindeki topluluktan gelişime, değişime ve farklılaşmaya açık olmalarını beklemektedirler. Bu vesile ile de liderin beklentisi kendisinin belirlediği değişim odaklı düşüncelere çevrelerinin de ilgi göstermesidir. “Fakat mevcut standartlarının kendileri açısından yeterli olduğunu düşünen ve olası bir değişim ile zorluk çekeceklerine inanan bireyler için katılımcı bir lidere uyum göstermek son derece zor olabilmektedir. Dönüşümcü liderlik değişim ve farklılaşmaya odaklıdır ve bu sürecin sürekli olarak yaşanması söz konusu olabilmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2008, s. 155)”.



Şekil 3. Dönüşümcü liderlik faktörleri

Kaynak: Erdoğan, P., Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, s. 64.

Her ne kadar çağın değişim ve gelişimine ayak uydurmaya odaklı olarak ortaya çıkan bir liderlik türü olarak görülse de dönüşümcü liderlik, kimi zaman liderin çevresindeki topluluk tarafından tam olarak değişim ve gelişime hazır olmayan taraflar açısından olumlu yönde değerlendirilmemektedir. Özellikle de değişim ve farklılaşma hamlelerinin sürekli olarak gerçekleştirilmesi neticesinde liderin çevresindeki kesimin lidere olan bakış açısında çeşitli endişelerin ortaya çıkması mümkün olabilmektedir.

1.5.4. Vizyoner Liderlik

Hayalperest bir bakış açısının ürünü olmakla eleştirilen vizyoner liderlik temelde gerçekçi bir bakış açısına dayanmaktadır. Buna istinaden de bir vizyoner lider çevresine gerçekçi bir bakış açısı aşılama çalışmaktadır. “Vizyoner liderlikte en fazla ön plana çıkan nokta, kendileri ve çevreleri için erişilebilir bir hedef belirlemenin yanı sıra bu hedefe erişilebilmesi adına izlenecek yol haritasının da belirlenmesidir. Bu vesile ile vizyoner liderler çevrelerini mutlak bir başarının gerçekleşeceğine dair inanç sağlamaktadırlar (Tekin ve Ehtiyar, 2011, s. 4010)”.

Vizyoner liderlikte en önemli unsur lidere ve liderliğe duyulan inançtır. Alışlagelmiş sistemin dışında, hali hazırda gerçekleşmemiş, ancak ileride gerçekleşme imkanı bulunan unsurların varlığına olan inanç duyarak hareket etmek çoğunlukla yadırganan ve inanılmayan bir durumdur. Vizyoner liderlik bu durumu değiştirmeye çalışmakta ve geleceğe genel olarak inanan bir kesim yaratmaya odaklanmaktadır.

1.5.5. Otokratik (Otoriter) Liderlik

İsim olarak klasik liderlik anlayışının bir parçası olarak gözüke de aslında otokratik liderlik, kontrolün bir kişinin elinde bulunmasının ötesinde, liderin çevresindekilerin iyiliğinin tam anlamı ile gözetilmesi ve bu vesile ile de liderin etrafındaki farklı parçaların bir araya getirilmesi açısından güçlü bir etkiye sahiptir. Otokratik liderlikte lider, çevredeki herkesin uyum göstermesi gereken bir standartlar bütünü oluşturmakta ve herkesten de buna uyum göstermesini beklemektedir. “Bu noktadaki ısrarcılığın ve otoriterliğin seviyesi bir bakıma liderlik mekanizmasının

gücünün denenmesi anlamını taşımaktadır. Her ne kadar bir baskı da söz edilebilecekse de otokratik liderlikte bir teşvik edicilik ve herkesin sürece katılımının sağlanması söz konusudur (Çetin ve Beceren, 2007, s. 122)”.

İsmi göz önünde bulundurularak bir değerlendirme gerçekleştirildiğinde, otokratik liderlik konusundaki temel beklenti, sert ve net bir tutum ile birlikte liderin çevresindeki topluluğu sürekli bir arada tutabilmektir. Yine de otokratik bir liderden diğer ve önemli beklenti, sert tutumu ile birlikte sadece kendisine odaklı bir sistem inşa etmemesi ve çevresindekileri göz artı etmemesidir. Bu noktada otokratik liderlik, büyük ölçüde sistemin sürekliliğini ve sistemin içerisindeki herkesi gözetmesi gerekmektedir.

1.6. Liderliğe Dair Beklentiler

Liderlik konusundaki algının hızlıca değişmesi ve artık liderin hükmeden değil hükmettiği sistemi paylaşması ve ortak işletilen bir mekanizmanın başında bulunan aktör haline gelmesi lidere ve liderliğe dair beklentileri de değiştirmiştir. Geçmiş yıllardaki toplumsal algıya bakıldığında liderlik, sorgulanamayan ve sonsuz bir şekilde itaat edilen bir mekanizma olarak görülmüştür. Mevcut dönemde halen bu tip bir algı söz konusu olsa da artık liderlikten çeşitli beklentiler söz konusudur ve bu beklentilerin her biri göz ardı edilemeyecek derecede lider ve liderliği üzerinde baskındır.

Bu nedenle söz konusu noktada odaklanılması gereken topluluğun bir liderlik mekanizmasından neler beklediğidir. Bu beklentileri şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- **“İyi bir strateji:** Liderlik mekanizmasının doğru bir şekilde işleyebilmesi adına ön planda tutulan ve bir topluluğun önemseddiği noktaların başında iyi bir stratejiye sahip olunması gelinmektedir. Ortaya konacak olan stratejinin başarı getireceğine dair emarelerin söz konusu olması ve bunların somut olma durumu topluluğu teşvik etmekte ve liderliğin politikalarına destek olmaya itmektedir.

Böylelikle bir teşvik mekanizması da çalışmaktadır (Çetin, 2008, s. 46)’’.

- **“Gerçekçi hedefler:** Strateji kadar önemli olan noktalardan biri de gerçekçi hedeflerin söz konusu olması ve hedeflerin inandırıcılığıdır. Genellikle her topluluğun ve söz konusu topluluğun başındaki liderin hedefleri bulunmaktadır. Fakat bu hedeflerin gerçekçilik düzeyi birçok noktada fark yaratmakta ve inandırıcılığı olmaktadır. Öte yandan hedeflerdeki gerçekçiliğin düşük düzeyde olması da süreci sıkıntıya sokabilmekte ve liderliğe dair inancı düşürebilmektedir (Çetin, 2008, ss. 46-47)’’.
- **“İkna kabiliyeti:** Hedefler, stratejiler, atılımlar, yatırımlar vb. bir liderin etrafındakiler için ne denli etkili olursa olsun liderlik sisteminin temelinde inandırıcılık büyük bir yer kaplamaktadır. Her ne kadar başarılı yaklaşımlar geliştirilse bile öncelikli olarak tüm bunlar için ikna edici bir yaklaşımın ve uygulamalar bütünü’nün söz konusu olması gerekmektedir. Eğer bu tip bir ikna mekanizması söz konusu olmaz ise liderliğin öne sürmüş olduğu tüm yaklaşımlar geçerliliğini ve inandırıcılığını yitirecektir (Çetin, 2008, s. 47)’’.
- **“Saygı:** Liderlik bir otorite mekanizmasına dayalı olarak çalışıyor olsa da zaman içerisinde yaşanan değişim neticesinde liderlik adına önemli olan nokta, liderliğin kontrolü altındaki topluluğun varlığına, düşüncelerine, yaklaşımlarına ve beklentilerine saygı duyulmasıdır. Bu durum liderin ve liderliğin saygı duyulan bir unsur olmaları ile birlikte liderlik etrafındaki topluluğun varlığına ve önemine dair de bir farkındalık yaratabilecektir (Çetin, 2008, s. 48)’’.
- **“Aktif hareket edilmesi:** Liderlik mekanizmasının içerisinde kendisini fazlası ile belli eden fonksiyonlardan biri de liderliğin aktif bir yapıya sahip olduğunun gösterilmesidir. Liderliğin çevresindeki topluluk, hemen her konuda aktif bir lider ve onun çalışma sistemine dair

beklenti içerisinde. Bu beklenti, tarafların çıkarlarının korunduğuna ya da korunacağına dair fikrin kabul görmesi ile eş değerdir. Sadece söylem ya da vaatler değil, aynı zamanda bunların fiziksel olarak uygulamaya konmuş olması, topluluk için dikkat çekici ve inandırıcı etkiye sahiptir (Çetin, 2008, s. 49)”.

Liderlik önemli nokta, kendisini doğru şekilde ifade edebilmesidir. Bu noktada da liderliğin söz verdiği, üzerine konuştuğu, fikir yürüttüğü ve inandırdığı tüm her şeyi büyük ölçüde gerçeğe dönüştürebilmektir. Bu şekilde liderliğin gerçek anlamda işleyen bir mekanizmasının olduğunu anlamak mümkündür.

Öte yandan liderlik sadece kendi sistemini önemseyen bir yapıda hareket etmemeli, bunun yanı sıra etrafındaki topluluğun varlığına da önem atfetmektedir. Liderliğe önem veren tüm çevreler için kendilerinin ne denli önemli olduğunun görülmesi konunun bir başka önemli noktasıdır. Artık lider ve liderlik yerlerini ortak karar ve yönetim mekanizmalarına bırakmaktadırlar. Bu nedenle de lider ve liderlik için saygı halen süre geliyor olsa da onlardan bir değişim beklentisi söz konusudur.

İKİNCİ BÖLÜM

OTOKRATİK LİDERLİK

2.1. Otokratik Liderlik Kavramı

Liderlik türleri kendi içlerinde liderin kişiliği, tutumları ve uygulamaları açısından farklılık gösterebilmektedir. Buna göre de ortaya çıkan liderlik davranışı son derece ılımlı bir modelden son derece sert ve katı bir modele kadar uzanabilir. Hem sosyopolitik hem de sosyokültürel anlamda, bu şekilde farklı modellerdeki liderlik türlerine sıklıkla rastlanmaktadır. Bu noktada, liderin çevresinde konuşlanan bireylerin nasıl bir lider istemiş olduklarının da büyük bir etkisi olmaktadır.

Böylesine farklı liderlik türlerinin arasında belki de isim ve uygulama tarzı açısından en katı ve en sert olarak değerlendirilebilecek otokratik liderlik bulunmaktadır. Bu şekilde ele alındığı süre zarfında “otokratik liderlik, liderin sahip olduğu konumunun verdiği gücü kullanarak kararları aldığı ve buna tüm çevresinin uyum sağlaması konusunda gözle görülür olmasa da bir baskının bulunduğu liderlik tarzıdır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012, s. 136)”.

Liderin baskısının, gücünün ve karar alma konusundaki netliğinin ön planda tutulduğu otokratik liderlik geleneksel ve alışla gelmiş olan liderlik tarzının izlerini taşımaktadır. Buna göre liderin hâkimiyeti sürecin gidişatını belirlerken liderin çevresindeki topluluktan beklenti, kesin bir şekilde liderin gücüne, hâkimiyetine ve hükmetme gücüne saygı ile yaklaşmasıdır. Otokratik liderlik, sorgulamanın çok makul görüldüğü bir alan değildir.

“Otoriter liderlikte, bir liderin kontrolünde olmak kaydı ile çevresinin hedeflerini, plan ve projelerini en iyi şekilde dizayn etmek ve sonuçlandırmak amacıyla çeşitli standartlar belirlenmesi ve bunlara istinaden bir görev dağılımı yapılması sürecin içerisinde yer alan fonksiyonlardır. Bu noktada otokratik liderlikte bir esneklik söz konusu olmaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009, ss. 137-138)”.

Her ne kadar otokratik liderlikte bir esneklikten bahsetmek mümkün olmasa da hedeflerin kendi kontrolünde gerçekleşmesini isteyen otokratik liderler bu konuda özen gösterebilmekte ve çevrelerine bu yönde telkinde bulunabilmektedirler.

Bu tip bir liderlik modelinde, otokratik bir liderin kontrolü altında sürecin ilerlemesi öngörülmektedir ve onun vereceği direktiflere göre de çalışmalar, faaliyetler, yaklaşımlar vb. şekillendirilmektedir. Genel olarak liderin çıkarlarının gözetildiği düşünülebilecek olsa da aslında otokratik bir liderin göstermiş olduğu esneklik ortak çıkarların yerine getirilmesi adına. Fakat yine de liderin süreçte ön planda olma isteği değişmemektedir.

Otokratik liderlik, liderin elinde bulundurduğu ve mevcut pozisyonuna bağlı gücüne güvenerek sıkı bir denetim oluşturarak çevreden verim almayı hedefleyen bir liderlik modelidir. Otokratik liderlikte, liderin varlığının söz konusu olmadığı ortamda çevreden verim almak mümkün değildir; çevre, otokratik bir liderin baskısına alışık bir şekilde faaliyet içerisinde olduğundan liderin yokluğunda faaliyet gösterme isteğini kaybetmektedir. “Kendilerinin süreçte sadece küçük birer rol alacağını bilen çevre unsurları etrafında toplandıkları otokratik lider göz önünde olmadığına verimliliğini kaybetmektedir. Otokratik liderlik, liderin çevresindeki topluluğun etkisizleşmesine yol açan bir liderlik tipidir (Uysal vd., 2012, s. 31)”.

Her ne kadar otoritenin varlığından söz edilebilecek olsa da aslında ortaya çıkan tabloda otokratik liderliğin yaratmış olduğu baskı liderin çevresinde olan bireylerin son derece kopuk ilişkiler ile liderlerine yaklaşımlarına sebebiyet vermektedir. Otokratik liderlik, düzen dâhilinde bir sistem ve ona uyumlu bireyler dizayn etmeye çalışmış olsa da aslında bu durum düşünüldüğü gibi düzene uyan bireylerin değil sık sık düzenin dışına çıkmak isteyen ve otokratik bir lider karşısında kendisini ifade etmek isteyen bireylerin yaratılmasına sebebiyet vermektedir.

“Karar alma süreci açısından tek bir kişinin, liderin kararlarına ve yaklaşımlarına bağlı olarak işleyen otokratik liderlikte liderin sahip olduğu güç hiçbir şekilde diğer kesimlere aktarılmamaktadır. Bunun yanı sıra otokratik liderlikte lider, çevresini motive etmek adına otoritesinin gücünü ve korkutma kabiliyetini kullanmaktadır (Sargut, 2001, s. 234).

Bu aşırı derecede baskıcı ve sert tutum neticesinde de otokratik lider ile çevresindeki bireyler arasında sağlıklı bir iletişim kurulması ve bunun sürekliliğinin olması mümkün kılınamamaktadır. Aksine çevresi, otokratik liderden uzaklaşmak ve kendisine yeni bir lider yaratmanın arayışı içerisinde olmaktadır. Otokratik baskı, bireylerin yeni alternatif arayışlarına sebep olmaktadır.

2.2. Otokratik Liderliğin Özellikleri

Modern dönemin değişen liderlik anlayışı içerisinde, liderin daha fazla sorumluluk paylaşan ve çevresindekiler ile iletişim halinde olan tarzı söz konusu olmasına karşın otokratik liderlik daha çok klasik bir stili benimsemektedir. Bu nedenle otokratik liderlik, diğer birçok ılımlı ve paylaşımcı liderlik türüne göre daha kapalı ve daha uzlaşmadan uzak bir stile sahiptir.

Bu vesile ile otokratik liderliğin özelliklerine bakılacak olursa aşağıdaki noktaların ön plana çıkması ve değerlendirilmesi mümkündür (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009, s. 6):

- “Klasik bir şekilde liderin konumu fazlası ile güçlendirilmiş ve ön plana çıkarılmıştır,
- Liderin çevresinde bulunan topluluğun sürece katılımı ya da lider ile yakın ilişkileri söz konusu değildir,
- İletişim süreçlerinde, otokratik liderlikte tepeden tabana yayılan ve tabandan tepeye mesaj iletiminin neredeyse hiç görülmediği bir süreç söz konusudur,
- Genel olarak otokratik liderlikteki motivasyon ve yönlendirme aracı cezalandırma şeklinde ortaya çıkmaktadır,
- Otokratik bir lider, olağanüstü durumlar dışında, hiçbir şekilde çevresine yetki devrinde bulunmamaktadır,

- Otokratik bir liderin tüm bilgilere sahip olduğu, her türlü tecrübeyi yaşadığı ve bu nedenle de en doğru yolu gösterebilecek kimse olduğu algısı yerleşiktir,
- Otokratik liderlik daha çok, bu liderlik türünü bir kültür olarak benimsemiş olan topluluklarında gözlemlenmektedir”.

Sıralanan temel özellikleri üzerinden bakıldığında süre zarfında otokratik liderlik kendi hâkimiyetini sabit ve sağlam tutmak adınadır. Bunun yanı sıra otokratik liderlikte liderin konumunun korunabilmesi adına kullanılan cezalandırma yöntemi hem bir motivasyon hem de liderin gücünün ispatı görevi görmektedir. Bu durum genel olarak liderin gücünü pekiştirirken bir yandan da lider ile çevresi arasındaki uçurumu da genişletmektedir.

“Otokratik liderliğin toplumsal yansımaları açısından bakıldığında ise zaman içerisinde otokratik liderliğin bir ihtiyaca dönüştüğü görülmektedir. Toplum, kendisini toparlaması ve yönlendirmesi açısından otokratik bir lidere ihtiyaç duymakta ve böylelikle de ondan gelecek baskı, yönlendirme ve otoritenin düzeni sağlayacağı görüşü hâkim olmaktadır. Bu noktada toplum, liderden tüm yetkisini kullanmasını beklemektedir. İnaniş, otokratik bir liderin gücü ve etkisi altında toplumun daha fazla düzen odaklı olarak hareket etme şansını bulacak olmasıdır (Eren, 2000, s. 438)”.

Kimi toplumların bu denli otokratik liderliği önemli ve değerli, hatta ihtiyaç olarak görmesi geçmişten gelen alışkanlıkların bir sonucu olmaktadır ve bu şekilde de söz konusu liderlik modeli yüksek ölçekli bir baskı ya da sertlik uygulamadan kendi gücünü kabul ettirebilmektedir. Otokratik liderlik, bir liderin, eğer ki toplumsal uyum söz konusu olursa, en rahat şekilde hareket etme şansını bulunan liderlik türlerindendir.

Fakat söz konusu liderlik modelinde liderin yeterince otoriter davranamaması sonucunda ise çevresi tarafından sorgulanması gibi bir tehdit de ortaya çıkabilmekte ve lider, yeterince güçlü ve etkin bir rol üstlenememekle suçlanmaktadır. Bu nedenle de otokratik liderliğin bu tür toplumlar için değişime ve yumuşamaya açıklığı söz konusu değildir.

“Otokratik liderlikte bir lider, her ne yaparsa yapsın kendisinin faaliyetlerinin sorgulanmasına izin vermemektedir. Tek beklenti, herhangi bir sorgulama olmadan sürecin kabullenilmesi ve böylelikle de liderin ortaya koymuş olduğu yol haritasının sorgulanmadan uygulamaya konmasıdır (Yörük ve Dündar, 2011, s. 97)”.

2.3. Otokratik Liderlikte Lider-Birey İletişimi

Temel olarak otokratik liderlikte lider ile çevresinin ya da bireyin iletişimi son derece kısıtlı bir çerçevede ilerlemekte ve böylelikle de taraflar arasında bir uzlaşma söz konusu değildir. Çoğunlukla liderin hükmettiği ve çevresinin kabullenmek durumunda kaldığı bir süreçten bahsedilmektedir. Bu da otokratik liderliğin büyük ölçüde tek taraflı olarak cereyan eden bir sisteme sahip olduğunu göstermektedir.

Buna göre otokratik liderlikte lider-birey etkileşimine dair tespitleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- “Astların düşüncelerinin önemsenmemesi nedeni ile astların liderlerine ve üstlenmeleri beklenen görevlere karşı isteksiz davranmaları (Güner, 2002, s. 16)”,
- “Liderin elindeki otokratik liderlik gücünü ve baskılarını arttırdıkça çevrelerindeki bireylerin onlara karşı duyguları giderek daha fazla düşmanlaşabilecektir (Güner, 2002, s. 16)”,
- “Otokratik liderliğin bulunduğu bir ortamda örgütsel çıkarlar son derece fazla bir şekilde gözetilmekte, böylelikle de bireylerin beklentileri göz ardı edilerek ikinci, hatta daha geri plana atılmaktadır (Güner, 2002, s. 16)”.
- “Otokratik liderlikte, liderin mevcut sert ve baskıcı tutumunu sürdürmesi, zaman içerisinde çevresinde bulunan topluluğun liderin otoritesini sorgulayıp onların da tutucu bir tavra sahip olmasına sebebiyet verebilmektedir (Köksal, 2011, 106)”.

- “Otokratik liderliğin başarılı sonuçlar oluşturabilmesi adına gerekli olan temel şey, liderin saygınlık uyandıracak tavırlarının varlığıdır; aksi takdirde çevresinin söz konusu lidere saygı duyarak onunla koordineli hareket etmesi mümkün değildir (Yörük vd., 2011, s. 105)”.
- “Otokratik lidere sevgi ve saygı besleyenler açısından da kritik bir eşik bulunmaktadır; liderin sorumluluk alması ve otoritesinin gücü ile sorunları çözmesi gereken noktada bunu gerçekleştirmemesi bağların kopmasına sebebiyet verebilecektir (Sargut, 2001, s. 234)”.

Otokratik liderliğin bu denli çevresi ile arasına mesafe koyarak süreci bu mesafeli duruş üzerinden sürdürme isteği liderin çevresindeki topluluk için son derece büyük bir isteksizlik yaratmaktadır. Buna göre lider ve çevresi giderek birbirine uzak durmakta ve hatta liderin çevresindeki topluluk lidere karşı gösterdiği direniş ile kendisine yeni bir lider arayışı içerisinde olduğunu göstermektedir.

Yine de genele bakıldığında otokratik liderlik, çoğunlukla, bürokratik düzene alışık olan ve o düzeni doğru olarak kabul eden toplumların daha fazla uyum gösterdikleri bir liderlik modelidir. “Bu bürokratik yapı içerisinde bireyler itaat etmeyi daha çok istemektedirler ve otokratik liderin tutum ve davranışlarına direnişin gösterilmediği topluluklar için otokratik liderin tüm baskısını kabullenmek toplumsal bir reflekse dönüşmektedir (Önen ve Kanayran, 2015, s. 46)”.

Bu tip bir otokratik lidere olan kabullenmişlik ve alışlagelmiş saygı söz konusu liderlik türünün yerleşik bir kültür halini almasını sağlamaktadır. Böylelikle de lider sorgulanmamakta ve kendisine getirilebilecek herhangi bir eleştiri ile karşılaşmamaktadır. “Hali hazırda, klasik lider modeli de eleştiriye ve yergiyi sevmemektedir ve otokratik liderlik de bu noktada eleştiriye kapalı bir şekilde, kendisine kayıtsız şartsız, söz konusu bürokratik düzen içerisinde itaat edecek bireyler arayışındadırlar (Yeo, 2006, s. 65)”.

Bu nedenle otokratik liderliğin büyük ölçüde belirleyicisi olan taraf liderin çevresindeki bireylerdir. Onların otokratik liderlik konusundaki tutumları liderin de tutum ve davranışlarına yön vermekte, böylelikle de tarafların arasındaki ilişki ve iletişimin durumu belirlenmektedir.

Otokratik bir liderin sürece dair bakış açısı her ne olursa olsun onun gücünün ve etkin olma durumunun asıl belirleyicisi olan bireyler ona itaat ettikçe ya da etmedikçe bireyin ve topluluğun kaderi tayin edilmektedir. Fakat toplumsal yapının temeli, tıpkı bürokratik düzen algısının temelde olduğu toplumlardaki gibi çok önceden otokratik liderliğin güçlenmesine zemin oluşturabilmektedir.

2.4. Otokratik Liderlik-Paternalist Liderlik İlişkisi

Liderlik modellerinin her biri küçük ölçekli de olsa bazı noktalarda birbirlerine benzerlikler içermektedirler. Fakat bunlar arasında işleyiş ve kabul görme açısından en dikkat çekici liderlik türleri otokratik ve paternalist liderliktir. Literatürde temeli oluşturan liderlik türü otokratik liderlik olmakla birlikte, paternalist liderlik ona dair olan benzerlikleri üzerinden ele alınmış ve hükmetme tarzı başta olmak üzere birçok konuda otoriterlik ekseninde değerlendirilmiştir.

Literatürde, “Gelfand vd. (2007) paternalizmi, “hiyerarşik ilişkiler dâhilinde, bir liderin kendisi ile birlikte hareket etme arzusu içerisinde olan ya da buna zorunlu olan bireyler için rehberlik ve öncülük ettiği, buna istinaden de çevresindekilerden de kendisine mutlak itaat beklediği liderlik modeli” olarak tanımlamaktadır (Cerit, 2012, s. 38)”.

Paternalist liderlikte, süreci otokratik liderliğe göre daha ılımlı yapan nokta, liderin çevresindekilerin hayatlarını doğru bir şekilde yönlendirmek adına kendi başına sorumluluk alması ve bu yolla da kendisi ile birlikte çevresini de göz önünde bulundurmasıdır. Fakat paternalist liderlik de çevre ile kurulan çıkar ilişkisine dayanmasından dolayı, liderin vermiş olduğu mücadelenin karşılığında çevresinden mutlak bir itaat beklemesine dayanmaktadır. Bu çıkar odaklı yaklaşım da lider ne denli fedakâr gibi değerlendirilebilecek olsa da sürecin sonunda ortaya çıkan tablo da

liderin hitap ettiği topluluğun daha fazla ve daha sürekliliği olan bir görevi olduğu anlaşılmaktadır.

Otokratik liderlik modeli için ise alınması gereken sorumluluklar söz konusu olduğu süre zarfında dahi bu sorumlulukların çevreye dağıtılması ve önceden çevreye tebliğ edilen görevler ile birlikte mutlak olarak çevrenin söz konusu görevleri yerine getirmesi gerekmektedir. “Lider her ne kadar otoritenin mutlak gücüne sahip olsa da görevi vererek beklemeye geçmekte ve verdiği görevler yerine getirilmediğinde disiplin mekanizmasını hayata geçirmektedir. Böylelikle lider hem görev vermekte hem de göreve sınırsız bir itaat beklemektedir (Doğan, 2007, ss. 66-67)”.

Bu Şekilde hem paternalist hem de otokratik liderlikte itaat konusunda sonsuz bir beklenti söz konusu olsa da paternalist bir lider ilk olarak adımı kendisi atabilmektedir. Buna istinaden de bir sadakat ve bağlılık beklentisi oluşmaktadır. Aynı zamanda liderin otorite gücü de bu noktada kendisini göstermektedir.

Fakat otokratik bir lider için büyük ölçüde beklenti çevrenin faaliyetlerine dair olmaktadır. Lider, görev dağılımını yaptıktan sonra hem görevlerin yerine getirilmesini hem de sonsuz bir sadakat gösterilmesini beklemektedir. Bu noktada söz konusu iki otoriter lider tipinin ortak özelliği sahip oldukları karar verme gücünün sorgulanmaması adınadır.

Bunun yanı sıra paternalist liderlikte liderin kendi sorumluluklarını yerine getirmesi ile birlikte dağıtmış olduğu sorumluluklar ve görevler, bir bakıma liderin etrafındaki topluluğun da yönetim sürecine katılımını, dolaylı olarak desteklemektedir. “Otokratik liderlikte ise sorumluluğun tümü liderde olmakla birlikte liderin çevresinin sürece katılımı sıcak karşılanmamakta, buna izin verilmemektedir. Otokratik liderler karar mekanizmasındaki gücün tamamını ellerinde bulundurmaktadırlar (Köksal, 2011, ss. 108-109)”.

Paternalist liderlik daha ılımlı gözükmesine karşın otokratik liderlik ile otoritenin kullanımı ve çevreden itaat beklentileri konusunda son derece büyük ölçüde uyumluluk göstermektedir. Her iki liderlik modeli de toplumun alışmış olduğu sosyokültürel sistemden beslenmekte ve evde babaya ya da aile büyüğüne gösterilen

hiyerarşik itaatten kurumsal yapıdaki lidere gösterilen itaate dek uzanan bir silsilede kabul göstermekte ya da kabul görmesine çaba sarf edilmektedir.

Özellikle bürokratik toplum yapılanmaları açısından değerlendirildiğinde sisteme ve sistemin başında bulunanlara itaat etme algısı bu iki liderlik modeli için de geçerli olmaktadır ve bireyler toplumsal kültür içerisinde öğrenmiş oldukları tüm öğretileri hayatlarının tüm aşamalarında, başlarında bulunan, yönetici ya da lider konumundaki tüm liderlere karşı uygulamaktadırlar.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1. Örgütsel Sinizm Kavramı

Çalışanların kurumları ile ilgili kurmuş oldukları iletişimin temelinde yer alan birçok olumlu duygu söz konusu olduğu gibi aynı zamanda birçok olumsuz duygu da söz konusu olabilmektedir. Bu duyguların geneli örgütün ortaya koymuş olduğu tutum ve davranışlar ile ortaya çıkmakta ve zaman içerisinde de çalışanlar için bir tutum ve alışkanlığa dönüşebilmektedir. Bu durumla, modern çalışma hayatının içerisinde sıklıkla karşılaşılabilmektedir.

Farklı şekillerde ele alınabilen örgüt içi sorunlar söz konusu olsa da örgütsel sinizm yukarıdaki tanımlamalar ile birlikte çalışanların karşısına son yıllarda çok daha fazla çıkmaktadır. “Örgütsel sinizm, birden farklı etmene bağlı olan ve bireyin yaşamış olduğu ya da karşılaştığı olayların ardından koşullu olarak sergilediği korunma, uzak durma ya da karşı çıkma, eleştirme tutumlarını ifade etmektedir (Kutanış ve Çetinel, 2010: s. 188)”.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkışında çoğunlukla, bir kurum içerisinde yaşanan çatışmaların, haksızlıkların, sorunların ve gayriahlaki durumların büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bu tür negatif yönlü olayların yaşanması neticesinde bireyler kendilerini bir sonraki süreçte karşılaşılabilecekleri benzer durumlar için şartlandırmaktadırlar. Bu şartlandırma içerisinde kimi zaman korunma mekanizması kimi zamanda eleştirel bir bakış açısı ile sorunların kendinden uzak tutma çabası bulunmaktadır.

“Örgütsel sinizm kavramı, bireyin olumsuz yöndeki inançlarıyla, hisleri ile ve bunlara ilişkin ortaya çıkan tutum ve davranışları ile şeklini alan, istihdam edildiği kuruma dair olup, çevreden kaynaklanan olgular ile farklılıklar yaratma ihtimali bulunan sosyal ve kişisel tecrübelerin sonucunda yaşanan bir tepki olarak görülebilir (Kalağan ve Aksu, 2010, s. 421)”. Örgütsel sinizmde bireyler yaşadıklarının etkisinde uzun süre kalmakta ve tekrardan aynı şeyleri yaşayacakları konusunda ciddi endişeler

ile hareket etmektedirler. Bu da onların performanslarına gözle görülür şekilde, son derece olumsuz yönde etki etmektedir.

Hangi kurumda, ne şekilde istihdam edilmiş olurlarsa olsunlar, çalışanlar için mutlak olarak içerisinde bulunmuş oldukları ortam, doğrudan bir şekilde onların performansların ve psikolojik durumlarına etkide bulunmaktadır. Özellikle zaman içerisinde yaşanan süreçler ve karşılaşılan durumlar bireylerin zihinlerinde yer etmekte ve bir sonraki davranışlarını hep buna istinaden şekillendirmektedirler.

“Bir başka tanımlama ile örgütsel sinizm, bireysel ya da toplu olarak, inanışlar, sosyal kabiliyetler, anlaşma, çatışma, hayal kırıklığı, beklenti, karşıtlık ve uzak durma ile ifade edilen, zaman içerisinde bireyin ya da topluluğun birbirine karşı sergilemiş olduğu ya da olma ihtimali bulunan davranışların tümüne işaret etmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 285)”.

Örgütsel sinizm ile birlikte ifade edilmeye çalışılan, bir kurumun içerisinde mutlak olarak bireylerin kendi aralarında ya da kurumlarının yönetimi ile ciddi boyutlarda iletişim, çalışma ve yardımlaşma konularında sorunları bulunduğu. Bu sorunlar, çeşitli çıkar odaklı yaklaşımların temelinde gerçekleşmekte ve kurum yönetiminin yeterli düzeyde ilgi ve önem göstermemesi sonucu gerçek anlamda bir krize dönüşebilmektedir.

Literatürde örgütsel sizinim ile ilgili tanımlamalar büyük ölçüde birbirlerine benziyor gibi gözükse de konuyu eleştirel gözle alan birçok tanımlamaya da rastlanmaktadır. Bunlardan birinde örgütsel sinizm, “bireylerin örgütlerinin ahlaki olarak genel geçer bir şekilde kabul edilen değerler ile ilgili sorunlarının bulunduğu, adalet, dürüstlük ve açıklık gibi değerlerin bireysel ya da örgütsel çıkarlar için göz ardı edilmesi sonucu ortaya çıkan davranışların yarattığı etki” olarak değerlendirilmektedir (Tınaztepe, 2012, s. 27).

Bu şekilde örgütsel sinizm konusunda özellikle bireysel bazda bir karşıtlık ve kurumun geri kalanı ya da kurum yönetimi ile yaşanan bir çatışma söz konusudur. Bu çatışmanın karşılığında bireyler yeterli düzeyde tepki veremedikleri ya da çatışmanın yaşanmasına sebebiyet veren durumların ortadan kaldırılmadığı süreçlerde örgütsel

sinizm doğal bir sonuç haline gelmektedir. Bir baskı unsuruna dönüşebilen örgütsel sinizm, bireylerin odaklanma, iletişim ve inanç gibi, kurumlarına bağlı olarak hareket etmelerini sağlayan fonksiyonlarına doğrudan bir şekilde olumsuz önde etki etmektedir. böylelikle de çalışanların kendi aralarında başlayan uzaklaşma ve bir arada olmama isteği zaman içerisinde kurum ile olan ilişkilere de yansımaktadır.

3.2. Örgütsel Sinizme Neden Olan Durumlar

Kurumsal yapı içerisindeki karmaşa göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, her kurumun içerisinde farklı ölçekte sorunlar ortaya çıkabilmekte ve bu sorunların her biri sistemin işleyişine ciddi zararlar verebilmektedir. Kimi sorunlar da uzun bir zaman zarfı içerisinde ortaya çıkmakla birlikte ortaya çıktıkları an itibari ile kurumların özellikle insani ilişkilerinin oluşturduğu psikolojik yapısına büyük zararlar verebilmektedir. Bunlardan biri olarak örgütsel sinizm, son yıllarda artış gösterdiğine inanılarak daha geniş çaplı olarak incelenmeye başlanmıştır.

Bu incelemelerin içerisinde, örgütsel sinizme neden olan şartlar ise aşağıda sıralanmış olduğu şekilde ele alınmıştır (Özgener vd., 2008: s. 56):

- “Örgütün sahip olduğu mevcut yönetim sisteminin değişimine dair olan istek ve tepkiler,
- Aşırı stres yaratan faktörlerin varlığı ile birlikte çalışan bireyler için kaldırabileceklerinden daha fazla iş yükünün kendilerine verilmesi,
- Özellikle bireysel beklentiler başta olmak üzere, kurumsal olarak tasarlanan beklentilerin herhangi bir şekilde karşılanmaması,
- Son yıllarda çalışanlar açısından son derece önemli olarak görülen örgütlerin çalışanlarına sosyal anlamda destek sağlama çabalarının neredeyse hiçbir şekilde gerçekleşmemesi,
- Çalışanlar ile yönetici kesimi arasında, herhangi bir şekilde çözüme kavuşturulamayan, sürekliliği olan çatışmalar,

- Örgütün yapısı içerisinde var olan ve düzenlenmesi adına çaba sarf edilmeyen karmaşık yapı,
- Karar alma süreci içerisinde çalışanların söz hakkının neredeyse yok denecek düzeyde olması,
- Çalışanlar arasında giderek düzeyi artan ve çeşitli sorunlara neden olan iletişim kopuklukları,
- Psikolojik olarak ortaya çıkan, çalışanların her gün daha sık karşılaştığı baskı ortamı,
- Sıklıkla yaşanan ve herhangi bir kritere dayanmayan işten çıkarma kararları,
- Çalışanlar ve yöneticilerde sık rastlanmaya başlanan takıntılı tutum ve davranışlar,
- Düşük ölçekli ücret uygulamalarının değişen toplumsal şartlara göre değil keyfiyete göre belirlenmesi,
- Kabiliyet, eğitim ve tecrübe odaklı olmaktan uzak duran istihdam politikaları”.

Sıralanan bu unsurlara bakıldığında, örgütsel sinizmin ortaya çıkışı için birden çok nedenin hali hazırda kurumların içerisinde yer aldığı ve güncel olarak da bu sorunların belirli oranda tüm kurumlarda yaşandığı anlaşılmaktadır. Fakat özellikle iletişim konusunda yaşanan sorunların sık gözlemlendiği örgütsel sinizmin nedenleri arasında kurumların uygulamalarındaki eksikliklerin ön plana çıktığı anlaşılmaktadır.

“Örgütlerde liderler, bireysel çıkarlarını korumak ve kendi pozisyonlarını kaybetmemek adına örgütsel sinizm sorunundan mümkün olduğunca kendilerini uzak tutmaya çalışmaktadırlar. Fakat geçen zaman içerisinde örgütsel sinizmin tekrardan ortaya çıkmayacağına dair herhangi bir kesinlik söz konusu değildir. Bunun yanı sıra söz konusu liderler, sorunların tespitinden ve bunlara dair çözümünden uzak durdukça

örgütsel sinizm başta olmak üzere birçok sorun ortaya çıkma tehdidini yaşamaktadır. (Helvacı ve Çetin, 2012: s. 183)”. Bu nedenle de örgütsel sinizmin ortaya çıkışında örgüt yönetimlerinin hem sorumlulukları hem de payları bulunmaktadır.

3.3. Örgütsel Sinizm Üzerinde Etkili Olan Unsurlar

3.3.1. Yaş

Örgüt yapılanmaları içerisinde farklı noktalarda etkisi bulunan yaş, örgütsel sinizm konusunda da etkili olmaktadır. “Buna göre kurumsal yapı içerisinde yaşı ilerlemiş çalışanlar için sorunlarla mücadele etmek ve diğer çalışanlar ile çatışma odaklı ilişkiler kurmak pek rastlanan bir durum değildir. Bu tür çalışanlar çoğunlukla kendi konumlarını koruyarak yollarına devam etmek istemektedirler ve ılımlıdır. Fakat daha genç yaşta olan ve özellikle tecrübe sorunları bulunan çalışanlar için örgüt ortamındaki sorunları ılımlı bir şekilde değerlendirmek mümkün olmamakta, bu nedenle de fevri, sert ve çatışma odaklı iletişimi yaşanmaktadır. Bu tür bireyler örgütsel sinizmi daha büyük ölçekli yaşamaktadırlar (Polat vd., 2010, s. 134).

3.3.2 Cinsiyet

Her ne kadar bu konuya dair yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar farklılık arz etse de kadınlar ile erkekler arasında örgütsel sinizm konusunda belirgin bir farklılık bulunmaktadır. Bu, “erkeklerin, sorunları değerlendirme ve çözme noktasında kadınlara göre daha sert ve daha fazla çatışmaya meyilli olmalarıdır. Bu şekilde örgütsel sinizm yaratma potansiyeli bulunan sorunlar karşısında erkekler gerektiğinde sert tepkiler ortaya koyarken kadınlar bu konuda daha ılımlı davranmakta ve diyalogu tercih etmektedirler. Fakat erkekler gerektiği noktasında sorunlara karşı dayanıklı ve duygusallıktan uzak davranma kapasitesine kadınlardan daha fazla sahip oldukları için bu durum onların örgütsel sinizmi daha az hissetmelerine de yardımcı olmaktadır (Özler vd. 2010, s. 51)”.

3.3.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar için birçok farklı noktada iş bulma konusunda birçok farklı fırsat bulunmasına rağmen, yüksek eğitilmiş bireyler örgütleri içerisindeki olayları ve olguları daha fazla sorgulamaktadırlar. Bundan ötürü de yaşanan sorunlar ve sıkıntılar çok daha sık bir şekilde irdelenmekte ve bu sorunlar birer örgütsel sinizm meselesine dönüşebilmektedir. “Eğitim seviyesi düşük olan bireyler açısından ise örgütsel sinizm daha düşük ölçekli bir tehdittir. Buna göre bu tip eğitim düzeyinde bulunan bireyler mevcut buldukları işlerindeki konumlarını korumak adına örgütsel sinizme neden olabilecek tüm sorunları geri planda bırakabilmekte ve kolaylıkla unutabilmektedirler (Özler vd. 2010, ss. 53-54)”.

3.3.4. Medeni Durum

Bireylerin evlilik ile elde etmiş oldukları sorumluluklar, özellikle maddi anlamda kendilerini mevcut konumlarına uygun bir şekilde gelir elde edebilecek şekilde konumlandırmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sebepten ötürüdür de “evli bireyler, bünyesinde çalışmış oldukları kurumda cereyan eden negatif yönlü olay ve olgulara karşı daha az tepkiler vermek durumunda kalmaktadırlar. Çünkü temel amaçları, mevcut konumlarını korumak ve bu nedenle de evlilik ile yüklenmiş oldukları sorumlulukları herhangi bir şekilde işlerini kaybetmeden yerine getirmektir. Bekar olan bireyler için ise fevri karar alma konusunda, bu tür sorumluluklarının bulunmaması daha rahat hareket etmelerine olanak tanımaktadır (Polat vd., 2010, s. 139)”.

3.3.5. Gelir Düzeyi

Tıpkı medeni durum değişkeninde de görüldüğü gibi bireylerin maddi anlamda üstlendikleri ya da üstlenmeleri gereken sorumluluklar neticesinde, bulundukları konumlarında kalma ya da ayrılma noktasında, örgütsel sinizme göre hareket etme özgürlükleri ya da bağımlılıkları bulunmaktadır. “Düşük gelirli ve iş bulma konusunda ciddi sorunlar yaşayan bireyler için örgütsel sinizm konusu, konumlarını korumak adına göz ardı edilebilecekken, hali hazırda yüksek gelir elde eden ve başka herhangi bir kurumda iş bulma şansına sahip bireyler açısından örgütsel sinizm,

kişisel çıkarların korunması açısından göz önünde bulundurulabilecek olan bir faktördür (Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 89)”.

Bir başka deyişle gelir düzeyi yüksek olan bireyler için sorgulamak ve bu sorgulamanın karşısında bir tutum sergileyerek örgütsel sinizm sorunu yaşamak herhangi bir şekilde tehdit olarak algılanmamaktadır. Fakat yine de yüksek gelir elde eden ve yüksek bir konumda bulunan bireyler de mevcut konumlarını korumak adına bazı örgütsel sinizmi tetikleyebilecek sorunları göz ardı edebilmektedirler.

3.3.6. Hizmet Süresi

Farklılıklar içermek ile birlikte hizmet süresi faktörü örgütsel sinizmin yüksek ya da düşük ölçekli olarak yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu noktada bireyin örgüt içerisinde geçirdiği süre zarfının kendisine kazandırdığı tecrübe unsuru da ön plana çıkmaktadır. “Zaman içerisinde, uzun yıllar boyunca kurumunda görev alan ve belirli bir tecrübe kazanan çalışanlar için kurum içerisindeki sorunları belirli bir noktaya kadar göz ardı edebilmekte ve örgütsel sinizm tehdidinden uzak durabilmektedir. Öte yandan ise hizmet süresi az olan ve bir kurum ya da herhangi bir sektörde uzun süreli olarak görev almamış olan, genç olarak nitelendirilebilecek çalışanlar için kurum içerisindeki sorunlar daha fazla hassasiyet yaratmakta ve örgütsel sinizm sorunu ile daha güçlü bir şekilde yüzleşmektedir (Polat vd., 2010, s. 140)”.

3.3.7. Hiyerarşi

“Kurumlar içerisinde yukarıdan aşağıya inildikçe sorunların bir aşağıdaki konuma devredilmesi ve bu vesile ile de sorunların bir alt kademedeki çalışanlara sirayet etmesi söz konusu olmaktadır. Bir başka deyişle, hiyerarşinin alt kademesinde kalan bireylerin hemen hepsi kurumun yaşamış olduğu stresi üst kademelerdeki çalışanlara, çalışanlara göre daha fazla hissetmektedir (Polat vd., 2010, s. 141)”. Aynı zamanda hiyerarşinin üst kademesindeki bireyler ise örgütsel sinizmi daha rahat olarak değerlendirmekte ve bu sorundan uzak durmayı başarabilmektedirler.

3.4. Örgütsel Sinizmin Etkileri

Örgütsel sinizmin bir sorun olarak kontrol altına alınması ile doğrudan alakalı olarak ortaya çıkan süreçte gereken sorumlulukların alınmaması ilk aşamada örgütsel sinizmin çeşitli sorunlar yaratmasına sebebiyet verebilecektir. Fakat ilerleyen süre zarfı içerisinde örgütsel sinizm, kontrol altına alınamadıkça kurum içerisinde eski-yeni fark etmeksizin tüm çalışanların performansınız olumsuz yönde etkileyecek ve çalışma süreci ile insani ilişkilere ciddi boyutlarda zarar verebilecektir.

Bu şekilde örgütsel sinizmin kurumlar nezdinde verebileceği zarar bakıldığında aşağıdaki noktalar göze çarpacaktır (Helvacı, 2010, s. 391):

- “Yaşanan huzursuz ve mutsuz ortam neticesinde sürekliliği olmayan ve devamlı olarak değişen çalışanlar ve aksayan sistem,
- Çalışanların karşılaştıkları sorunlardan eleştiride bulunarak uzaklaşamayacaklarını fark etmeleri neticesinde yaşanacak olan sürekli devamsızlık istekleri,
- Mevcut sorunların çözümü ve adaletli bir sistemin kurularak özellikle çalışan bireylerin birbirlerine yakınlaştırılmasına çalışılmaması neticesinde kuruma karşı oluşan sadakatsizlik,
- Sorunların çözümsüzlüğünün stres ortamı yaratması ve bu stres ortamının kurum içerisindeki tüm bireylerin hem iş hem de sosyal hayatına sirayet etmesi,
- Engellenemeyen iletişim bozuklukları neticesinde, aynı departman içerisinde yer alan çalışanlar arasında dahi sürekli olarak yaşanan çatışmaları,
- İsteklerin elde edilmesi ve yaşanan sıkıntıları çözüm bulunması adına sıklıkla tekrarlanan grev faaliyetleri ve diğer eylemler,

- Giderek belirginleşen şekilde, zararlı uygulamalar ile kurumu her anlamda zarar uğratma isteği”.

Bu görüntüde örgütsel sinizm çalışanlar için son derece zorlu bir psikolojik süreç yaratmaktadır. Tecrübeli ve nasıl davranmasını bilen çalışanlar için bu durum bir şekilde çözüme kavuşturulabilirken, diğer çalışanlar için bu sorun çözüme kavuşturulması zor hale gelmektedir. Yaşanan bu zorluğun neticesinde de öncelikle çevrelerine, daha sonrasında da kuruma zarar verecek davranışlar içerisinde bulunabilmektedirler.

Bu tehditler örgütler için sürekli olarak yaşanabilecek ve gelecek süreçleri tehdiye atabilecek durumdadır. Genellikle kurumlarda çalışanların yaşamış oldukları sorunlar ve çatışmalar ilk başlarda göz ardı edilseler de asıl sorun bu tip çatışma odaklı durumların mutlak olarak ilerleyen süre zarfında daha büyük problemlere dönüşme risklerinin bulunmasıdır. Bu nedenle de örgütsel sinizm zararlarının kuruma karşı yüksek ölçekli olabileceği tehdidine istinaden en başta ve dikkatlice değerlendirilmesi gereken noktadadır.

3.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları

3.5.1. Bilişsel Boyut

“Bireyin sahip olduğu olumsuz görüşler ve sıkıntılar üzerinden değerlendirilen bu örgütsel sinizm boyutunda bireyin yaşadığı sorunların çevresine yansımaları söz konusudur. Bu tür bir durumda birey, kurum içerisinde yaşanan sorunları kendisi ciddi bir şekilde hissetmekte ve bunu da çevresine hissettirmektedir ki örgütsel sinizmin bireyden örgüte yayılması konusunda bu tür bir durum kapsayıcı bir hal almaktadır. Öte yandan bu tür bir negatif yönlü iletişim sürecinin varlığı, sadece bir kişinin süreçten kopmasını değil, toplu olarak, herkesin birbirini etkileyerek süreçten kopmasına sebebiyet vermektedir (Kutanis ve Çetinel, 2010, ss. 188)”.

3.5.2. Duyuşsal Boyut

“Bu örgütsel sinizm boyutunda bireyin iç dünyası üzerinden değerlendirme yapılarak iki farklı noktaya vurgu yapılmaktadır. Birinci noktada bireyin iş hayatında ve sosyal hayatındaki mutluluk veren olaylar ve olgular, örgütsel sinizm tehdidini ortadan kaldıracak şekilde bireyi yönlendirmektedir. Diğer noktada ise bireyin iş ya da özel hayatındaki bir sorun dahi bireyin hayat akışına ciddi bir zarar vermekte ve örgütsel sinizm etkisinde bireyden genele bir şekilde etki göstermektedir (Kutanis ve Çetinel, 2010, ss. 188-189)”.

3.5.3. Davranışsal Boyut

“Genel olarak çalışanlarının kendilerini sıklıkla eleştirdiğini düşünen ya da bu varsayım üzerinden hareket eden örgütler, bu nedenle çalışanlarının tutum ve davranışlarını takibe almakta ve bu takip sonucunda çalışanlarının ortaya koymuş oldukları performans ve tepkilere göre onları değerlendirmektedirler. Bu tür bir durum, kaçınılmaz bir şekilde korku ve mutsuzluk duygusu yaratarak çalışanların örgütsel sinizm yaşamasına neden olmaktadır (Kutanis ve Çetinel, 2010, s. 190)”.

3.6. Örgütsel Sinizm Çeşitleri

3.6.1. Kişisel Sinizm

Kurumsal yapılar içerisinde yaşanan sorunlar zaman içerisinde bireylerin hayatlarına doğrudan etki eden bir hale gelmektedir. Sorunlara çözümlerin bulunmadığı, bireyler arasındaki sorunların giderilmesi adına yeterli düzeyde sorumluluk alınmadığı ve sorunların örgütsel değil, bireysel bazda çözülmeye çalışıldığı durumlarda iş ortamına karşı negatif görüşler bireysel olarak ivme kazanmaktadır. “Yaşanan sorunların bireye etkisi ise dile getirilememiş olsa da sisteme, yönetime ve diğer çalışan bireylere karşı olumsuz bir bakış açısına dönüşmektedir. Bu durum da hem bireysel hem de örgütsel bazda verimsizlik ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Nihai noktada da bireyler sinik bir kişiliğe bürünerek çalışmaktan çok eleştirmeyi tercih etmektedirler (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: s. 285)”.

Genellikle çalışan bireyler, örgüt içerisindeki sorunları ilk başta tespit etmekte, daha sonra çözümlenmesini beklemekte ve çözüm bulunmadığı süre zarfında da buna karşı eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmaktadırlar. Bu eleştirel bakış açısı da kaçınılmaz bir şekilde çatışma ortamına sebebiyet vermektedir.

3.6.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm bireyden hareketle zaman içerisinde toplumun diğer kesimlerine de yansıyan bir durumu ifade etmektedir. “Öncelikle bireyin kendi örgütü içerisinde yaşamış olduğu sorunlar ve bu sorunların çözüme kavuşmaması, zaman içerisinde bireyin bu sorunları sosyal hayatına yansıtmasına neden olmaktadır. Bireyin bu sorunları çevresine yansıtması neticesinde ise bu tür davranışlar sergileyen birey sayısının artması ile birlikte toplumsal anlamda sorunların benimsenmesi ve eleştirilmesi söz konusu olmaktadır. Özellikle sanayi toplumlarında çalışan nüfusun artması ile birlikte örgütsel sorunların çevreye daha fazla yansıdığı ve bunun da tek bir örgütteki sorunun toplumun sorunu haline gelmesine yol açtığı gözlemlenmektedir (Helvacı, 2010, s. 394)”. Son yıllarda sinizm sorunu ile karşılaşan birey sayısının artması, bireyler örgütsel sorunlarını dışı yansıtmasalar bile iş dünyası üzerinden bir örgütsel sinizm sorunu yaşandığını göstermektedir.

3.6.3. Mesleki Sinizm

Bireylerin kurumlarında üstlendikleri sorunları tam olarak yerine getirmemeleri aşamasında, çoğunlukla birbirlerinin konumlarını ve birbirlerinin performanslarını eleştirmeye başladıkları görülmektedir. Bu sürecin içerisinde hak edilen konuma erişilememesi ve örgüt içerisinde adaletli bir konum ve ücret dağılımının olmaması, zaman içerisinde çalışan bireylerin birbirlerine düşmanca yaklaşımlarına dek uzanacak bir çatışma sürecini yaratmaktadır. “Öte yandan bir çalışanın, diğer örgütlerde kendisi ile aynı işi yapan bireylerin elde ettiklerine bakarak edindikleri izlenimler, kendi örgütlerinde elde edemedikleri çıkarları neticesinde bir çatışmaya dönüşmekte ve diğer tüm çalışan bireyler birbirlerini sıklıkla eleştirme ve gerektiğinde örgüt yönetimine şikayet etme davranışı içerisinde bulunmaktadırlar (Özgener vd., 2008, s. 60)”.

3.6.4. Çalışan Sinizmi

İş hayatında sıklıkla görülen bir durum olarak çalışan sinizmi, çalışan bireylerin işlerini, örgütlerini ve içerisinde bulundukları sektör yapısını çeşitli açılardan eleştirmeleri ile ortaya çıkmaktadır. “Kimi zaman sürecin daha iyi işlemesi kimi zaman da belirli konular üzerinde sadece eleştiri getirmek sureti ile ortaya çıkan bu eleştiriler, bireylerin yaşadıkları sorunları dışa vurmaları adına farklı bir tutumu göstermektedir. Bu tutumun içerisinde daha iyiyi elde etme arzusuna sahip bireylerin tekil ya da toplu olarak gerçekleştirdikleri eleştiriler bulunmaktadır (Tınaztepe, 2012, s. 56)”.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE OTOKRATİK LİDERLİK SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNİN ÇALIŞANLAR VE ÖRGÜT VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

4.1. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında man whitney-u testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında kruskall whallis testi kullanılmıştır. Kruskall whallis testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak man whitney-u testi testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında spearman korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde havacılık sektöründe görev alan, kurumlarındaki liderlik sistemi ve yaşanan sorunların çözümü konusunda değerlendirmeleri bulunan ve gönüllü olarak katılım gösteren 58 kişilik bir grup oluşturmaktadır. Söz konusu katılımcıların, görev aldıkları şirketlerinde yaşadıkları süreçlere dair değerlendirmelerine, yaklaşımlarına ve görüşlerine dair varsayımlardan hareketle çıkarak evren seçimi gerçekleştirilmiştir.

4.3. Bulgular Ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.3.1. Katılımcılara Dair Demografik Dağılım

Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	40	69,0
	Erkek	18	31,0
	Toplam	58	100,0
Yaş	21-30 Yaş	41	70,7
	30 Yaş üstü	17	29,3
	Toplam	58	100,0
Medeni Durum	Evli	20	34,5
	Bekar	38	65,5
	Toplam	58	100,0
Eğitim Durumu	Lise Ve Altı	16	27,6
	Önlisans	13	22,4
	Lisans	29	50,0
	Toplam	58	100,0
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl	27	46,6
	6-10 Yıl	21	36,2
	10 Yıl üstü	10	17,2
	Toplam	58	100,0
Bulunduğu Yerde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	39	67,2
	6-10 Yıl	13	22,4
	10 Yıl üstü	6	10,3
	Toplam	58	100,0

Tablo 1.'de belirtildiği üzere;

- Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 40'ı (%69,0) bayan, 18'i (%31,0) erkek olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar yaş değişkenine göre 41'i (%70,7) 21-30 yaş, 17'si (%29,3) 30 yaş üstü olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 20'si (%34,5) evli, 38'i (%65,5) bekar olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 16'sı (%27,6) lise ve altı, 13'ü (%22,4) önlisans, 29'u (%50,0) lisans olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar mesleki deneyim değişkenine göre 27'si (%46,6) 1-5 yıl, 21'i (%36,2) 6-10 yıl, 10'u (%17,2) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre 39'u (%67,2) 1-5 yıl, 13'ü (%22,4) 6-10 yıl, 6'sı (%10,3) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışmanın demografik sonuçlarına bakıldığında ise dikkati çeken noktalar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Katılımcıların büyük bir bölümü lisans mezunu olmakta ve örgütlerindeki otokratik liderlik ve diğer uygulamalar ile yeterli düzeyde değerlendirme yapabilecek düzeyde oldukları varsayılmaktadır,
- Katılımcıların büyük bir bölümü 21-30 yaş aralığındadır ve konuya dair değerlendirme yapma konusunda yaşı ileride olan çalışanlara göre daha az tecrübeye sahip oldukları düşünülmektedir,

- Katılımcıların büyük bir bölümünün bulundukları iş yerinde çalışma süreleri 1-5 yıl arasındadır ve konuya dair değerlendirme yapma konusunda bulundukları iş yerinde daha uzun zamandır çalışan bireylere göre daha az tecrübeye ve bilgiye sahip oldukları düşünülmektedir.

4.3.2. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik ve Verimlilik Algıları

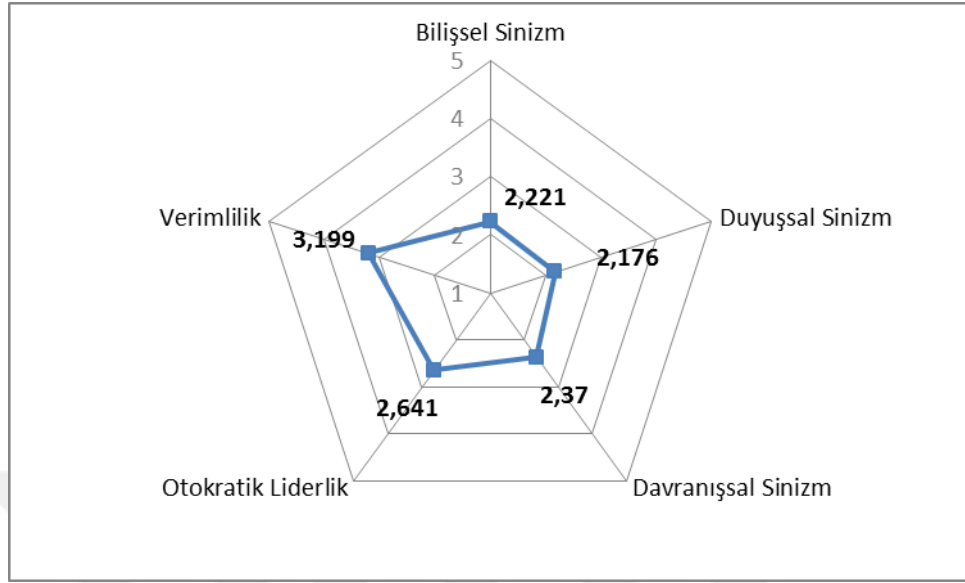
Tablo 2. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik ve Verimlilik Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Bilişsel Sinizm	58	2,221	0,916	1,000	4,600
Duyuşsal Sinizm	55	2,176	1,023	1,000	5,000
Davranışsal Sinizm	55	2,370	0,975	1,000	4,750
Otokratik Liderlik	57	2,641	0,832	1,000	4,200
Verimlilik	57	3,199	1,168	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “bilişsel sinizm” düzeyi zayıf ($2,221 \pm 0,916$); “duyuşsal sinizm” düzeyi zayıf ($2,176 \pm 1,023$); “davranışsal sinizm” düzeyi zayıf ($2,370 \pm 0,975$); “otokratik liderlik” düzeyi orta ($2,641 \pm 0,832$); “verimlilik” düzeyi orta ($3,199 \pm 1,168$) olarak saptanmıştır.

Bu sonuçlara bakıldığında ilk dikkati çeken nokta, katılımcıların bulundukları iş yerinde iş hayatlarında, örgütsel sinizm konusunda son derece düşük ve otokratik liderlik konusunda olumlu ve olumsuz etkileri değerlendirme açısından sınırdaki bulundukları görülmektedir. Bir başka deyişle katılımcılar bulundukları ortamda örgütsel sinizm çeşitlerine dair güçlü bir etki görmemektedirler. Fakat otokratik

liderlik konusunda kendilerini yöneten ve lider konumundaki bireylerin tutumlarına dair kararsızlık içerisinde oldukları.



Şekil 4. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik ve Verimlilik Düzeylerine İlişkin Diyagram

4.3.3. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik ve Verimlilik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo 3. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik ve Verimlilik Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm	Otokratik Liderlik	Verimlilik
Bilişsel Sinizm	r	1,000				
	p	0,000				
Duyuşsal Sinizm	r	0,750**	1,000			
	p	0,000	0,000			
Davranışsal Sinizm	r	0,634**	0,631**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000		
Otokratik Liderlik	r	0,480**	0,389**	0,487**	1,000	
	p	0,000	0,003	0,000	0,000	
Verimlilik	r	0,178	-0,117	0,276*	0,578**	1,000
	p	0,185	0,396	0,042	0,000	0,000

Tablo 3.'e göre;

- Duyuşsal Sinizm ve bilişsel sinizm arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.75$; $p=0,000<0.05$).
- Davranışsal Sinizm ve bilişsel sinizm arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.634$; $p=0,000<0.05$).
- Davranışsal Sinizm ve duyuşsal sinizm arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.631$; $p=0,000<0.05$).

- Otokratik Liderlik ve bilişsel sinizm arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.48$; $p=0,000<0.05$).
- Otokratik Liderlik ve duyuşsal sinizm arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.389$; $p=0,003<0.05$).
- Otokratik Liderlik ve davranışsal sinizm arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.487$; $p=0,000<0.05$).
- Verimlilik ve davranışsal sinizm arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.276$; $p=0,042<0.05$).
- Verimlilik ve otokratik liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.578$; $p=0,000<0.05$).
- Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Bu sonuçlara göre anlamlı olarak görülebilecek noktaların başında bireylerin üzerinde hareketle değerlendirmede bulunulan örgütsel sinizmin duyuşsal ve bilişsel boyutunda, doğrudan ve yüksek ölçekli bir uyumun bulunduğudır. Buna göre bireylerin kendi iş ve sosyal hayatlarında yaşamış oldukları başarı-başarısızlık ve mutluluk-mutsuzluk gibi kavramların örgütsel sinizm duygusunu hissetme noktasında birbirlerine etki ettiği yönündedir. Hem sosyal hayatlarındaki hem de iş hayatlarındaki duruma dair hissiyat, katılımcıların sinizmin varlığı ve yokluğu konusunda duyuşsal ve bilişsel boyutta aynı anda koşullanmalarına sebebiyet vermektedir.

Bunun dışında ise davranışsal sinizmin diğer sinizm boyutları ve otokratik liderliğin sinizm türleri ve verimlilik konularında herhangi bir anlamlı sonuç ifade edecek düzeyde ilişkilerinin bulunmadığı görülmektedir. Böylelikle de özellikle otokratik liderlik davranışının katılımcıların örgütsel sinizm duyguları ile verimliliğe dair çabalarında doğrudan ve etkin bir rolünün olmadığı anlaşılmaktadır.

4.3.4. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Düzeyinin Verimlilik Üzerine Etkisi

Tablo 4. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Düzeyinin Verimlilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Verimlilik	Sabit	1,132	2,721	0,009	12,602	0,000	0,000
	Bilişsel Sinizm	0,059	0,306	0,761			
	Duyuşsal Sinizm	-0,558	-3,485	0,001			
	Davranışsal Sinizm	0,345	2,195	0,033			
	Otokratik Liderlik	0,891	5,367	0,000			

Tablo 4.'e göre;

- Bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm, otokratik liderlik ile verimlilik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=12,602; p=0,000<0.05).
- Verimlilik düzeyinin belirleyicisi olarak bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm, otokratik liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R²=0,000).
- Çalışanların bilişsel sinizm düzeyi verimlilik düzeyini etkilememektedir (p=0.761>0.05).

- Çalışanların duyuşsal sinizm düzeyi verimlilik düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,558$).
- Çalışanların davranışsal sinizm düzeyi verimlilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,345$).
- Çalışanların otokratik liderlik düzeyi verimlilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,891$).

Buna göre sonuçlarda olumlu olarak değerdendirilebilecek noktaların başında katılımcıların otokratik liderlik davranışı konusunda net bir düşüncelerinin bulunmamasına karşı, otokratik liderlik davranışının sergilendiğı durumlarda, bu konuda herhangi bir verim düşüklüğü yaşamadıkları, aksine otoriter ve disipline bir yapı dahilinde verimlilik sağladıkları görölmektedir.

Öte yandan katılımcılar, kurumlarından memnun oldukları varsayımı üzerine düşüncelerini beyan etmiş olabilecekleri davranışsal sinizm ile birlikte verimlilik konusunda da bir artış yaşamaktadırlar. Başka bir açıdan değerdendirilecek olursa, varsayımlar üzerinden değerdendirilen davranışsal sinizm boyutunda çalışanların kurumlarından ve çalışma ortamlarından mutlu oldukları ve bu nedenle de verimlilik düzeylerini arttırdığı gözlemlenmektedir.

Diğer yandan ise katılımcıların örgüte dair görüşleri üzerinden yapılan değerdendirmeye dayalı olarak ortaya çıkan duyuşsal boyutta, çalışanların her ne kadar zayıf bir duyuşsal boyut algılamaları olmasına karşı, kurum içerisinde yaşanan sorunlardan hassasiyet göstererek, hızlı bir şekilde etkilendikleri, bunun da verimsizlik olarak yansımalarının söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.5. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeyleri ile Örgütlerinde Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

Tablo 5. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Bulunduğu Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Bilişsel Sinizm	1-5 Yıl	39	2,182	0,886	0,729	0,695	
	6-10 Yıl	13	2,146	0,908			
	10 Yıl üstü	6	2,633	1,183			
Duyuşsal Sinizm	1-5 Yıl	37	2,128	1,049	0,698	0,705	
	6-10 Yıl	12	2,139	0,844			
	10 Yıl üstü	6	2,542	1,279			
Davranışsal Sinizm	1-5 Yıl	37	2,403	0,982	2,063	0,357	
	6-10 Yıl	12	2,056	0,818			
	10 Yıl üstü	6	2,792	1,188			
Otokratik Liderlik	1-5 Yıl	38	2,736	0,784	4,874	0,087	
	6-10 Yıl	13	2,254	0,792			
	10 Yıl üstü	6	2,883	1,083			
Verimlilik	1-5 Yıl	38	3,432	1,092	11,181	0,004	1 > 2 3 > 2
	6-10 Yıl	13	2,279	0,924			
	10 Yıl üstü	6	3,713	1,211			

Araştırmaya katılan çalışanların verimlilik puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=11,181; $p=0,004<0.05$).

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; bulunduğu yerde çalışma süresi 1-5 yıl olanların verimlilik puanları ($3,432 \pm 1,092$), bulunduğu yerde çalışma süresi 6-10 yıl olanların verimlilik puanlarından ($2,279 \pm 0,924$) yüksek bulunmuştur. Bulunduğu yerde çalışma süresi 10 yıl üstü olanların verimlilik puanları ($3,713 \pm 1,211$), bulunduğu yerde çalışma süresi 6-10 yıl olanların verimlilik puanlarından ($2,279 \pm 0,924$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm, otokratik liderlik puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Katılımcıların örgütsel sinizm, algılanan otokratik liderlik ve verimlilik düzeylerinin bulunduğu yerde çalışma süresine göre ortalamaları baz alınarak yapılan değerlendirmede 10 üstü çalışma süresine sahip olan çalışanların diğer çalışma süresine sahip olan çalışanlardan daha ön planda oldukları görülmektedir. Buna göre bu süre zarfı içerisinde çalışan katılımcıların sürece, örgütsel sinizme, otokratik liderlik yönetimine ve verimliliğe dair algıları daha yüksek düzeydedir.

4.3.6. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeyleri ile Eğitim Durumları İlişkisi

Tablo 6. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Bilişsel Sinizm	Lise Ve Altı	16	2,038	0,868	6,915	0,032	2 > 1 2 > 3
	Önlisans	13	2,831	0,920			
	Lisans	29	2,048	0,848			
Duyuşsal Sinizm	Lise Ve Altı	14	2,268	0,885	5,283	0,071	
	Önlisans	13	2,596	0,982			
	Lisans	28	1,935	1,066			
Davranışsal Sinizm	Lise Ve Altı	14	2,095	0,858	5,581	0,061	
	Önlisans	13	2,930	0,923			
	Lisans	28	2,247	0,982			
Otokratik Liderlik	Lise Ve Altı	15	2,420	0,888	2,096	0,351	
	Önlisans	13	2,733	0,913			
	Lisans	29	2,715	0,773			
Verimlilik	Lise Ve Altı	15	2,478	1,073	8,938	0,011	3 > 1
	Önlisans	13	3,169	0,989			
	Lisans	29	3,585	1,139			

Araştırmaya katılan çalışanların bilişsel sinizm puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=6,915; p=0,032<0.05).

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu önlisans olanların bilişsel sinizm puanları ($2,831 \pm 0,920$), eğitim durumu lise ve altı olanların bilişsel sinizm puanlarından ($2,038 \pm 0,868$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu önlisans olanların bilişsel sinizm puanları ($2,831 \pm 0,920$), eğitim durumu lisans olanların bilişsel sinizm puanlarından ($2,048 \pm 0,848$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların verimlilik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=8,938$; $p=0,011<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu lisans olanların verimlilik puanları ($3,585 \pm 1,139$), eğitim durumu lise ve altı olanların verimlilik puanlarından ($2,478 \pm 1,073$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm, otokratik liderlik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.'da yer alan katılımcıların örgütsel sinizm, algılanan otokratik liderlik ve verimlilik düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamalarının değerlendirildiği tabloda, önlisans mezunu çalışanların sayılarının lisans mezunu olan çalışanlara göre daha az olmasına karşın “Bilişsel Sinizm”, “Duyuşsal Sinizm”, “Davranışsal Sinizm” ve “Otokratik Liderlik” konularındaki algılamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, lisans mezunu katılımcıların sayıları fazla olsa dahi önlisans mezunları genel olarak araştırma içerisindeki örgütsel sinizm ve otokratik liderlik konularına dair daha dikkatli olarak değerlendirmede bulunmaktadır. Lisans mezunu olan katılımcılar ise analitik olarak verimlilik konusundaki algılama ve değerlendirmeleri ile ön plana çıkmaktadırlar.

4.3.7. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

Tablo 7. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Bilişsel Sinizm	1-5 Yıl	27	2,248	0,990	0,039	0,980	
	6-10 Yıl	21	2,148	0,728			
	10 Yıl üstü	10	2,300	1,132			
Duyuşsal Sinizm	1-5 Yıl	26	2,269	1,068	7,456	0,024	3 > 2
	6-10 Yıl	21	1,782	0,844			
	10 Yıl üstü	8	2,906	0,925			
Davranışsal Sinizm	1-5 Yıl	26	2,314	1,139	2,384	0,304	
	6-10 Yıl	21	2,266	0,749			
	10 Yıl üstü	8	2,823	0,907			
Otokratik Liderlik	1-5 Yıl	27	2,690	0,908	1,054	0,590	
	6-10 Yıl	21	2,554	0,619			
	10 Yıl üstü	9	2,700	1,086			
Verimlilik	1-5 Yıl	27	2,830	1,231	5,404	0,067	
	6-10 Yıl	21	3,678	0,904			
	10 Yıl üstü	9	3,189	1,232			

Araştırmaya katılan çalışanların duyuşsal sinizm puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=7,456; p=0,024<0.05).

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki deneyim 10 yıl üstü olanların duyuşsal sinizm puanları ($2,906 \pm 0,925$), mesleki deneyim 6-10 yıl olanların duyuşsal sinizm puanlarından ($1,782 \pm 0,844$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bilişsel sinizm, davranışsal sinizm, otokratik liderlik, verimlilik puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Tablo 7.'de yer alan araştırma sonuçlarına bakıldığı süre zarfında, örgütsel sinizm, algılanan otokratik liderlik ve verimlilik düzeylerinin mesleki deneyime göre ortalamaları üzerinden yapılacak olan değerlendirmede 10 yıllık mesleki deneyime sahip olan katılımcıların “Bilişsel Sinizm”, “Duyuşsal Sinizm”, “Davranışsal Sinizm”, “Otokratik Liderlik” ve “Verimlilik” konularında diğer katılımcılara göre algılama konusunda daha fazla ön planda oldukları görölmektedir. Bu durum, mesleki anlamda, yıllar içerisinde elde edilen tecrübelerden kaynaklandığı düşünölebilir.

4.3.8. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

Tablo 8. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Bilişsel Sinizm	Bayan	40	2,205	0,891	354,000	0,919
	Erkek	18	2,256	0,996		
Duyuşsal Sinizm	Bayan	40	2,182	1,017	314,500	0,876
	Erkek	18	2,162	1,068		
Davranışsal Sinizm	Bayan	40	2,270	0,943	266,000	0,298
	Erkek	18	2,593	1,038		
Otokratik Liderlik	Bayan	40	2,645	0,835	344,000	0,904
	Erkek	18	2,633	0,851		
Verimlilik	Bayan	40	3,073	1,168	282,000	0,236
	Erkek	18	3,473	1,151		

Çalışanların bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm, otokratik liderlik, verimlilik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.3.9. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

Tablo 9. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Bilişsel Sinizm	Evli	20	2,350	0,828	317,500	0,305
	Bekar	38	2,153	0,963		
Duyuşsal Sinizm	Evli	20	2,446	0,893	248,500	0,074
	Bekar	38	2,021	1,072		
Davranışsal Sinizm	Evli	20	2,833	0,866	187,500	0,004
	Bekar	38	2,105	0,945		
Otokratik Liderlik	Evli	20	2,920	0,503	280,500	0,134
	Bekar	38	2,491	0,937		
Verimlilik	Evli	20	3,668	0,736	260,500	0,067
	Bekar	38	2,946	1,283		

Çalışanların davranışsal sinizm puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=187,500; $p=0,004<0,05$). Evlilerin davranışsal sinizm puanları ($x=2,833$), bekarların davranışsal sinizm puanlarından ($x=2,105$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, otokratik liderlik, verimlilik puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Buna göre katılımcılar arasındaki evli bireyler, iş hayatındaki tutunmalarını, evlilik ile yüklenmiş oldukları bilhassa maddi sorumluluklar neticesinde, daha net bir şekilde belirlemekte ve çevrelerindeki yaşanan olaylara ve karşılaştıkları olgulara istinaden bir tutum belirlemektedirler. Bu noktada da algı olarak yüksek olsalar dahi örgütsel sinizm davranışı gösterme konusundaki tutumları belirsizlik içermektedir.

4.3.10. Katılımcıların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Yaş'a Göre Ortalamaları

Tablo 10. Çalışanların Örgütsel Sinizm, Algılanan Otokratik Liderlik Ve Verimlilik Düzeylerinin Yaş'a Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Bilişsel Sinizm	21-30 Yaş	41	2,181	0,943	311,000	0,520
	30 Yaş üstü	17	2,318	0,866		
Duyuşsal Sinizm	21-30 Yaş	41	2,045	1,051	219,000	0,083
	30 Yaş üstü	17	2,495	0,902		
Davranışsal Sinizm	21-30 Yaş	41	2,158	0,931	175,000	0,011
	30 Yaş üstü	17	2,885	0,912		
Otokratik Liderlik	21-30 Yaş	41	2,514	0,877	241,500	0,085
	30 Yaş üstü	17	2,941	0,643		
Verimlilik	21-30 Yaş	41	3,160	1,238	328,000	0,834
	30 Yaş üstü	17	3,291	1,013		

Çalışanların davranışsal sinizm puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=175,000; p=0,011<0,05). 21-30 Yaş olanların

davranışsal sinizm puanları ($x=2,158$), 30 yaş üstü olanların davranışsal sinizm puanlarından ($x=2,885$) düşük bulunmuştur.

Çalışanların bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, otokratik liderlik, verimlilik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 10.'da katılımcıların örgütsel sinizm, algılanan otokratik liderlik ve verimlilik düzeylerinin yaşa göre ortalamaları incelendiğinde, tecrübe ile ilintili olabileceği düşünülerek 30 yaş üstü çalışanların araştırma içerisindeki ibarelere daha dikkatli olarak yaklaştıkları ve bu sayede de kendilerinden daha genç ve daha tecrübesiz olarak görülebilecek bireyler karşısında algılamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Liderlik mekanizması birçok alanda örgütler için son derece önemli olmakla birlikte özellikle sorun çözme konusunda örgütlerin liderlere olan ihtiyaçları herkesten çok daha fazladır. Fakat bu durumun otokratik liderlik konusunda ne denli bir ihtiyaç ya da karşıtlık yaratabileceğini bilmek son derece zordur. Çünkü otokratik liderlikle örgütlerde ortaya çıkan tablo, bu tip liderlik tarzının bireyler üzerinde yaratması kuvvetle muhtemel baskının olumlu sonuçlar doğurmasının zor olduğudur. Yine de otoriter bir liderlik tarzına karşı istekli ve arayış içerisinde bulunan birey ya da bireylerin bulunduğunu da kabul etmek gerekir.

Söz konusu otokratik liderliğin sorun çözme konusundaki yapısına bakıldığında da burada da karmaşık bir durumun varlığından söz etmek mümkündür. Otoriter bir tutumunun bulunması nedeni ile otokratik liderliğin sorun oluşumuna izin vermemesi söz konusu olabilmektedir. Öte yandan ise söz konusu baskının varlığı ile birlikte otokratik liderliğin, sürekli geri plana atılan sorunların belirli bir zaman diliminde son derece kötü bir şekilde ortaya çıkması neticesinde ne yapabileceği konusunda herhangi bir kesin yargıya varmak son derece zordur.

Bu nedenledir ki otokratik liderlik, sadece belirli toplum yapıları ve belirli örgüt yapıları için ideal görünen bir liderlik türüdür. Toplumsal ya da örgütsel anlamda bireylerin itaat ve emre uyma kültürüne fazlası ile alışık oldukları bir ortamda otokratik liderlik herhangi bir şekilde sorun teşkil etmemekte ve ciddi boyutlarda bir uyum ile karşılaşmaktadır. Fakat genel olarak değerlendirildiğinde, özgürce hareket etmek adına toplumsal ve örgütsel birer irade koyan bireylerin sayısının giderek artmış olması ile birlikte otokratik liderlik fazla uyum sağlanabilecek bir liderlik modeli olarak görülmemektedir.

Örgütsel yapı özelinde bakıldığında ise çalışanların önemli bir bölümü daha özgür hareket edecekleri bir örgüt yapısının mümkün olmasını beklemektedirler. Bunun dışında baskın, sert ve kendilerinin varlığını ve görüşlerini göz önünde bulundurmayan örgütler ve o örgütlerin otokratik liderlik anlayışı herhangi bir şekilde kurumların ve bireylerin ortak çıkarlarına hizmet edemeyecektir. Tam aksine, taraflar

arasında baskın olma-direnme ekseninde süren ilişkiler iletişim kopuklukları ve karşılıkları tetikleyecektir.

Bu kopuklukların bir sonucu olan örgütsel sinizmin de dolaylı olarak bu tip bir liderlik anlayışı içerisinde tetiklenmesi ve bireyler üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaları son derece doğaldır. Özellikle örgütsel sinizmin toparlayıcı bir mekanizma olmadığı süre zarfında güçlenme ve gelişme yaşadığı düşünüldüğünde, otokratik liderliğin bu konuda bir çözüm yaratabileceği düşünülmektedir. Fakat örgütsel sinizm içerisinde çalışan bireylerin en çok tepki vermiş oldukları konulardan birinin üzerlerinde kurulan baskı olduğu düşünüldüğünde otokratik liderliğin de sorunlara çözüm bulma konusunda yeterli olabileceği tartışmalıdır.

Yine de genele bakıldığında örgütsel sinizmin çözümü için toparlayıcı bir mekanizmanın varlığına fazlası ile ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların özellikle kendi aralarında yaşamış oldukları sorunlar göz önünde bulundurulduğu süre zarfında bu sorunların çözümüne yardımcı olacak bir lider figürünün önemi son derece büyüktür. Örgütsel sinizmde sorunların giderek büyümesi ve zaman içerisinde bir tutuma dönüştüğü düşünüldüğünde sorunların çözümü adına mutlak olarak bir liderin uzlaştırmacı tutumuna ihtiyaç duyulmaktadır. Her ne kadar örgütsel yapı içerisinde sorunlar yaşanabilecek olsa da bunların ileri bir safhada örgütlerin işleyişine zarar vermemesi ve birer tutuma dönüşmemesi adına zamanında adımlar atılması gerekmektedir.

Bu şekilde örgütsel sinizmin bir alışkanlık haline gelmesi, çalışanların kendi aralarında ayrışması ve nihayetinde de örgütlerine karşıt bir duruş sergilemeler, eleştirel tavır takınmaları ve düşük bir performans sergilemelerinin önüne geçilmektedir. Her ne kadar bunun bir otokratik liderlik davranışı ile çözüme kavuşturulması son derece zor olsa da otoriter tutumlar ile sağlanabilecek olan bir disiplin ortamının örgütsel sinizme neden olacak iletişim kopukluklarını engellemek adına bir şansı bulunmaktadır.

Temel olarak ele alınması gereken ise örgütsel sinizme neden olan sosyal eksikliklerin örgütler içerisinde giderilmesi, bu yolla da örgütler sağlanacak olan mental destek ile çalışanların önce kendileri ile sonra birbirleri ile en sonunda da örgüt

ile uyumlarının en üst düzeye çıkarılmasıdır. Bu uyum düzeyinin son derece düşük kalması ya da hiçbir şekilde gerçekleşmemesi sadece örgütsel sinizm konusunda değil birçok farklı konuda örgütlerin çalışma tempolarına sanıldığında daha fazla zarar verebilecektir. Bu nedenle de örgütsel sinizm tehdidine karşı bir sorumluluk alacak bireyin ve süreci en doğru şekilde değerlendirecek bireyler topluluğunun varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde bulunan araştırmada da bu noktada değerlendirmelere yer verilmek üzere bir anket çalışması yer almaktadır. Anket çalışması, İstanbul ilinde havacılık sektöründe görev alan, kurumlarındaki liderlik sistemi ve yaşanan sorunların çözümü konusunda değerlendirmeleri bulunan ve gönüllü olarak katılım gösteren 58 kişilik bir grup ile gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu katılımcıların, görev aldıkları şirketlerinde yaşadıkları süreçlere dair değerlendirmelerine, yaklaşımlarına ve görüşlerine dair varsayımlardan hareketle çıkarak araştırma evreni oluşturulmuş ve onların değerlendirmelerine istinaden anket araştırmasının sonuçları ele alınmıştır.

Bu sonuçlardan dikkati çeken ilki, katılımcıların yüksek ölçekli ya da sorun olduğunu gösterecek şekilde bir örgütsel sinizm sorunu yaşamıyor olmaları ya da yaşıyor olsalar dahi bunun son derece düşük seviyede olduğudur. Böylelikle de katılımcıların bağlı bulundukları kurumda, kendilerinin çalışma temposuna olumsuz etki edecek şekilde büyük ölçekli bir örgütsel sinizm tehdidi ile karşılaştıkları söylenememektedir.

Diğer yandan katılımcıların otokratik liderlik konusunda, kararsız bir tutum izledikleri gözlemlenmektedir. Buna göre katılımcılar, otokratik liderliğin varlığı ile yokluğu arasında verecekleri cevaplarda kararsız kalmış, bu durum da otokratik liderlik algılamalarının orta düzeyde çıkmasına sebebiyet vermiştir. Her ne kadar bu durum katılımcıların otokratik liderlik konusunun yaratabileceği tehditlerden uzak kalmış olabilecekleri ile ilintili olarak değerlendirilebilecekse de kararsızlıklarının bir nedeninin de otokratik liderlik davranışına dair emareleri çalışma ortamları içerisinde görmüş olmalarıdır.

Verimlilik hususunda ise çalışanlar tıpkı otokratik liderlik davranışı konusunda olduğu gibi kararsız bir tutum içerisindeyler. Bu kararsızlığın hem örgüt içerisindeki verimlilik düzeyine dair belirsizlik hem de örgütsel sinizm boyutları ile otokratik liderlik unsurlarından kaynaklanmış olabileceği düşünülebilir.

Bunun dışında araştırmada göze çarpan diğer sonuçlara bakılacak olursa;

- Katılımcıların büyük bir bölümü 21-30 yaş aralığında olmakla birlikte olaylara ve olgulara dair değerlendirme yapma noktasında, daha yaşlı üst düzeyde olan katılımcılara göre tecrübesiz olarak görülmektedirler,
- Özel ve iş hayatlarındaki yaşananlara dair duygu ve düşünceleri, katılımcıların sinizmin varlığı ve yokluğu konusunda duyuşsal ve bilişsel boyutta aynı anda koşullanmalarını sağlamaktadır,
- Otokratik liderlik noktasında açık ve net bir görüşleri söz konusu olmasa da katılımcılar, otokratik liderlik davranışının söz konusu olduğunda, herhangi bir verim düşüklüğü sergilememekte, otoriter ve disipline tutum ve davranışların bulunduğu bir ortamda verimlilik sağlamaktadırlar,
- Katılımcıların kurumlarından memnun oldukları varsayımı üzerine düşüncelerini beyan etmiş olabilecekleri davranışsal sinizm ile birlikte verimlilik konusunda da bir artış yaşamaktadırlar,
- Örgüt içerisinde yaşanan sorunlara hassasiyet göstererek, hızlı bir şekilde etkilendikleri, bunun da verimsizlik olarak yansımalarının söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.
- 10 yılın üstünde bir çalışma süresine sahip olan katılımcıların diğer çalışma süresine sahip olan katılanlardan daha fazla konuya dair ilgili ve nitelikli değerlendirmede bulunabilecekleri göz önünde bulundurulmaktadır. Böylelikle bu katılımcılar söz konusu zaman dilimi dahilinde sürece, örgütsel sinizme, otokratik liderlik yönetimine

ve verimliliğe dair daha nitelikli ve daha net bir algılama içerisinde olabileceklerdir,

- 10 yıllık mesleki deneyime sahip olan katılımcıların “Bilişsel Sinizm”, “Duyuşsal Sinizm”, “Davranışsal Sinizm”, “Otokratik Liderlik” ve “Verimlilik” konularında diğer katılımcılara göre algılama konusunda daha fazla ön planda oldukları görülmektedir ki yaşadıkları tecrübe ve söz konusu zaman dilimine dek elde etmiş oldukları bilgiler onların bu konularda daha nitelikli olarak düşünebilmelerine imkan sağlamaktadır.
- Katılımcıların, yine zaman odaklı olarak düşünülerek değerlendirildiğinde, 30 yaş üstü olanlarının örgütsel sinizm, otokratik liderlik verimlilik başlıklarında, daha genç ve daha tecrübesiz olarak nitelendirilebilecek katılımcılar karşısında yaklaşımlarının daha nitelikli oldukları görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. ve Yılmaz, G., Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik, Yönetim ve Ekonomi, Sayı 6, 2000, ss. 1-12.
- Aytürk, N., Yönetim Sanatı (5. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara, 2007.
- Bolat, T. vd., Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayınları, Ankara, 2008.
- Cerit, Y., Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 31, Sayı: 2, 2012, ss. 35-56
- Çetin, C., Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2008.
- Çetin, N., Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 23, 2008, ss. 74-84.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E., Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 5, 2007, 110-132.
- Dereli, T., Organizasyonlarda Davranış - 1. Cilt, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1976.
- Doğan, S., Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul, 2007.
- Erdoğruca, P., Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, (6. Baskı), İstanbul, 2000.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

- Güner, Ş., Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2002.
- Gürsoy, A., Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2005.
- Helvacı, Mehmet Akif. “Örgütsel Sinizm”, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Pegem Akademi, Ankara, 2010.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak ili örneği). Turkish Studies, Cilt 7, Sayı 3, s. 1475–1497.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S., Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi:Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, 2009, ss. 1-23.
- İnce, C., Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 35, 2013, 1-15.
- Kalağan, Gamze ve Güzeller, Cem, “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 27, 2010, ss. 83-97.
- Kalağan Gamze, ve Aksu M. B., (2010). Organizational Cynicism of The Research Assistants: A Case Of Akdeniz University, Procedia Social And Behavioral Sciences. s. 421.
- Kaya, Ç., Liderler: Liderliğe Giden Yollar, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

- Keklik, B., Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2012, ss. 73-93.
- Köksal, O., Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 15, 2011, ss. 101-122.
- Kutunis, R.Ö., ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Osmangazi Üniversitesi, 693-699, Eskişehir.
- Künter, N., Askeri Liderlik: Kavramlaştırma Ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B., Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler, Kamu-İş, Cilt: 10, Sayı: 2, 2008, ss. 153-171.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G., Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, Birey ve Toplum, Cilt: 5, Sayı: 10, 2015, ss. 43-63.
- Özgener, Ş. Vd. (2008). İş gören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. İlke Yayınevi, Ankara.
- Özler, Derya, Atalay, Ceren G. ve Şahin, Meltem, “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı 2, 2010, ss. 47-57.
- Polat, Mustafa, Meydan, Cem Harun ve Tokmak, İsmail, “Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi”, 9.Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Sargut, A. S., Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Yayınları, İstanbul, 2001.

- Tağraf, H. ve Çalman, İ., Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009, ss. 135-154.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R., Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, Journal of Yasar University, Cilt: 24, Sayı: 6, 2011, ss. 4007-4023.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A., Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, Aralık 2012, ss. 135-150, http://www.ejovoc.org/makaleler/aralik_2012/pdf/15.pdf (Erişim tarihi 26.08.2016).
- Tınaztepe, Cihan, “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2012, s. 3-63.
- Tokgöz, N., ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel işletmelerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 283–305.
- Uysal, Ş. A., Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, 2012, ss. 25-57.
- Werner, I., Liderlik ve Yönetim (Çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Yeo, Roland K., Developing Tomorrow’s Leaders: Why Their Worldviews of Today Matter ?, Industrial and Comercial Trainning, Vol. 38, 2006, pp. 63-69.
- Yiğit, R., İyi Bir Lider Olmanın Yolları, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2002, Cilt: 6, Sayı: 1, 2002, ss. 17-21.
- Yörük, D., DüNDAR, S. ve Topçu, B., Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. Ege Akademik Bakış, Cilt: 11, Sayı: 1, 2011, ss. 103-109.

Yörük, D. ve Dünder, S., Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011, ss. 93-106.



ÖZGEÇMİŞ

10.08.1987'de İstanbul'da doğdu. İlk ve orta okulu Selimpaşa İlkogretim okulunda, liseyi Beykent Lisesi'nde okudu. 2007' de Trakya Üniversitesi Mütercim Tercümanlık bölümünde başladığı lisans öğrenimini 2012 yılında tamamladı. Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi programında yüksek lisans öğrenimine 2014 yılında başladı. 2009 yılından beri havacılık sektöründe çeşitli bölümlerde çalışmıştır. Halen Türk Hava Yolları firmasında Benin Cumhuriyeti Cotonou'da İstasyon Şefi olarak çalışmaktadır. İyi derecede İngilizce, orta derecede Almanca, başlangıç derecesinde Fransızca bilmektedir. Evlidir

Oğuzcan YERLİ



EK - Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi ile Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İSİM SOYAD

..... Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

() Bayan () Erkek

Yaş Grubunuz?

() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz?

() Evli () Bekâr

Eğitim Durumunuz?

() Lise ve altı () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Mesleki Deneyiminiz?

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

Bulunduğunuz yerde çalışma süreniz?

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

II. BÖLÜM

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum					
SORULAR	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum					
2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır					
3. Çalıştığım kurum, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım					
4. Kurum, çalışanlardan bir şey yapmasını ister ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5. Kurumumun yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum					
6. Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe hissedirim.					
7. Çalıştığım kurumu düşündüğümde gerilim yaşıyorum.					
8. Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.					
9. Çalıştığım kurumu düşündüğümde hiddetlenirim					
10. Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.					
11. Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.					
12. Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.					
13. Kurum gündeme geldiğinde, diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşanır					

III. BÖLÜM

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum					
SORULAR	1	2	3	4	5
1.İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticim otoriteyi daima elinde tutar.					
2. Yöneticim çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz.					
3. Yöneticimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.					
4. Yöneticim birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.					
5. Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir.					
6. Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticim çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.					

7.Yöneticim performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanları yakından izler.					
8. Yöneticim liderlik pozisyonunun kapsadığı yönetsel güçten hoşlanır.					
9. Yöneticim örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları cezalandırılmakla korkutur.					
10.Yöneticim çalışanların güvenliği önemsediklerini düşünür					

IV. BÖLÜM

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

SORULAR	1	2	3	4	5
1.İşimde beceri ve yeteneklerimden verimli bir şekilde yararlanıyorum.					
2.İşimde potansiyelimi tam olarak kullanıyorum.					
3.İşlerimi zamanında tamamlıyorum.					
4.Yöneticinin verdiği görevleri eksiksiz olarak tam zamanında yerine getiriyorum.					
5.İşimde üretken olduğumu düşünüyorum.					
6.Sorumluluklarımı yerine getiriyorum.					
7.Problem çıktığında hızla çözüyorum.					
8.Hedeflerimi gerçekleştiriyorum					
9.İş sorumluluklarımın ötesine geçme konusunda kendimi istekli hissediyorum.					
10. Her zaman gösterebileceğim performansın en iyisini gösteririm.					
11. İşletmeden ve yaptığım işten memnunum.					
12. İşimde verimli olduğumu düşünüyorum					