



**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TÜRLERİ VE
ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNE ETKİLERİ**

Ebru Koçak

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

Temmuz, 2022

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TÜRLERİ VE
ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNE ETKİLERİ

Hazırlayan

Ebru KOÇAK

Danışman

Doç. Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

AFYONKARAHİSAR 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Yöneticilerin Liderlik Türleri ve Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkileri**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurla doğrularım.

20/ 07/ 2022

İmza

Ebru KOÇAK

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Ebru KOÇAK
	Numarası	180612103
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim ve Organizasyon
	Program Düzeyi	☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		Yöneticilerin Liderlik Türleri ve Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkileri
Tez Savunma Sınav Tarihi		20. 07. 2022
Tez Savunma Sınav Saati		10:00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☒oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TÜRLERİ VE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNE ETKİLERİ

Ebru KOÇAK

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Temmuz, 2022

Danışman: Doç. Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerin liderlik türleri ve çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerinde yarattığı etkileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda ilgili literatür incelendikten sonra liderlik, kişilik ve sinizm değişkenlerine ilişkin alt boyutlar oluşturulmuş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Ayrıca araştırmanın alt amacı olarak çalışanların demografik özelliklerine göre, yöneticilerin dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik tarzlarını algılamaları ile çalışanların kişilik özellikleri ve sinik davranışları arasında anlamlı bir fark olup/olmadığını tespit etmektir.

Bu araştırmanın evrenini Afyonkarahisar merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren termal otellerde çalışan 1100 kişi oluşturmaktadır. Veri toplamak için anket yöntemi kullanılmış olup, araştırma 287 termal otel çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma uygulaması 15.06.2021-01.08.2021 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmada çok faktörlü liderlik ölçeği, beş faktör kişilik ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeğinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizlerinde; Frekans, Faktör Analizi, T-Testi, One-Way ANOVA, Welch ANOVA, Pearson Korelasyon analizi, Çoklu Korelasyon analizi, Basit Doğrusal Regresyon ve Çoklu Regresyon Analizleri kullanılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, yöneticilerin liderlik türleri ve çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Değişkenlere ilişkin alt boyutlar arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik tarzları ile dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevroitiklik ve değişime açıklık kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderliğin sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları üzerinde negatif bir etkisi, pasif liderliğin ise pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Etkileşimci liderliğin ise bilişsel ve duyuşsal sinizm üzerinde pozitif yönde bir etkisi olup, davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Çalışanların beş faktör kişilik özelliklerinden nevroitiklik boyutu bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmi pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca liderlik türleri, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizme ait alt boyutların ortalama değerlerinin demografik faktörlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik türleri, kişilik özellikleri, örgütsel sinizm, termal otel işletmeleri.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF MANAGERS' LEADERSHIP TYPES AND EMPLOYEES' PERSONALITY CHARACTERISTICS ON ORGANIZATIONAL CYNICISM

Ebru KOÇAK

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS

July, 2022

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

The main purpose of this research is to examine the effects of leadership types of managers and personality characteristics of employees on organizational cynicism. For this purpose, after examining the relevant literature, sub-dimensions related to leadership, personality and cynicism variables were created and the relationships between these variables were investigated. In addition, the sub-purpose of the research is to determine whether there is a significant difference between the perceptions of managers' transformational, interactionist and passive leadership styles, and personality traits and cynical behaviors according to the demographic characteristics of the employees.

The population of this study consists of 1100 people working in thermal hotels operating in Afyonkarahisar center and its districts. Questionnaire method was used to collect data the research was carried out with the participation of 287 thermal hotel employees. The research application was carried out between 15.06.2021 and 01.08.2021. Multifactor leadership scale, five factor personality scale and organizational cynicism scale were used in the research. The obtained data were analyzed with SPSS 22.0 package program. In the analysis of the data; Frequency, Factor Analysis, T-Test, One-Way ANOVA, Welch ANOVA, Pearson Correlation analysis, Multiple Correlation analysis, Simple Linear Regression and Multiple Regression Analysis were used.

According to the findings of the study, it was determined that the leadership types of the managers and the personality characteristics of the employees had a significant effect on organizational cynicism. It was observed that there were significant relations between the sub-dimensions of the variables. It has been determined that there are positive significant relationships between transformational, transactional and passive leadership styles and personality characteristics of extraversion, responsibility, agreeableness, neuroticism and openness to change. It was determined that transformational leadership had a negative effect on the cognitive, affective and behavioral dimensions of cynicism, while passive leadership had a significant positive effect. Transactional leadership, on the other hand, has a positive effect on cognitive and affective cynicism, but has no significant effect on behavioral cynicism. Neuroticism dimension from the factor personality characteristics of employees positively affects cognitive, affective and behavioral cynicism. In addition, it was determined that the average values of the sub-dimensions of leadership types, personality characteristics and organizational cynicism showed significant differences according to demographic factors.

Keywords: Leadership types, personality characteristics, organizational cynism, thermal hotel establishments.

ÖN SÖZ

Tez çalışmam boyunca benden yardım ve desteğini hiç esirgemeyen, her zaman yanımda olan çok sevdiğim değerli hocam Doç. Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ'a en içten duygularıyla teşekkür ederim. Değerli görüş ve yorumlarıyla bana yol gösteren ve tezime katkı sağlayan sayın jüri üyelerim Doç. Dr. Volkan YÜNCÜ ve Doç. Dr. Fatma AKYÜZ hocalarıma çok teşekkür ederim. Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca beni her konuda bilgisiyle aydınlatan ve üzerimde büyük emeği bulunan sayın Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya en samimi duygularıyla çok teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim süresince güzel enerjisiyle motivasyonumu her zaman arttıran arkadaşım Esma Serteser'e teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım. Hayatımda önemli bir yeri olan güzel temennileriyle beni her zaman destekleyen, mutlu eden ve motivasyonumu arttıran değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Berfu İLTER'e çok teşekkür ederim.

Hayatımın her alanında beni her zaman destekleyerek bana güç veren aileme çok teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteğiyle her zaman yanımda olan değerli babam Nuri KOÇAK'a, fedakârlıklarıyla beni hep destekleyen ve bana her konuda yardımcı olan sevgili annem Fatma KOÇAK'a ve sevgili kardeşlerim Ali KOÇAK, Muhammed KOÇAK ve Hatice KOÇAK'a sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Saygı ve Şükranlarımla

Ebru KOÇAK
2022, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI	4
2. LİDERLİĞİN ÖNEMİ VE LİDERLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	6
3. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	7
4. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI	9
4.1. YASAL GÜÇ.....	10
4.2. ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	10
4.3. ZORLAYICI GÜÇ	10
4.4. UZMANLIK GÜCÜ.....	11
4.5. KARİZMATİK GÜÇ (BENZEŞİM GÜCÜ).....	11
5. LİDERLİK TEORİLERİ	11
5.1. ÖZELLİKLER TEORİSİ.....	11
5.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ	13
5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	13
5.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	14
5.2.3. Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matriksi	15
5.2.4. X ve Y Teorileri.....	17
5.2.5. Rensis Likert' in Sistem 4 Modeli	18
5.3. LİDERLİKTE DURUMSALLIK (KOŞUL/ BAĞIMLILIK) TEORİSİ.....	19
5.3.1. Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli.....	20
5.3.2. House ve Evans' ın Yol- Amaç Teorisi	22
5.3.3. Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı	23
5.3.4. Vroom – Yetton – Jago' nun Karar Ağacı Modeli	25
5.3.5. Reddin' in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli	26
6. LİDERLİK MODELLERİ	30
6.1. YETKENİN KULLANIMINA GÖRE LİDERLİK MODELLERİ	30
6.1.1. Otokratik Liderlik Modeli	30
6.1.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik Modeli.....	31
6.1.3. Tam Serbesti Taniyan (Pasif, Liberal) Liderlik Modeli	31
6.2. POSTMODERN LİDERLİK MODELLERİ.....	32
6.2.1. Karizmatik Liderlik	33
6.2.2. Dönüştürücü Liderlik.....	34
6.2.3. Etkileşimci Liderlik	35

6.2.4. Stratejik Liderlik	36
6.2.5. Vizyoner Liderlik.....	38
6.2.6. Etik Liderlik.....	39
6.2.7. Otantik Liderlik.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1. KİŞİLİK KAVRAMININ TANIMI.....	40
2. KİŞİLİĞİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ.....	42
3. KİŞİLİĞİN OLUŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	42
3.1. KALITIM VE BEDENSEL YAPI FAKTÖRLERİ	42
3.2. SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLER	43
3.3. AİLE FAKTÖRÜ	44
3.4. SOSYAL YAPI VE SOSYAL SINIF FAKTÖRLERİ.....	44
3.5. COĞRAFİ VE FİZİKİ FAKTÖRLER	45
3.6.DİĞER FAKTÖRLER	45
4. KİŞİLİĞİN ÜÇ YÖNÜ: KARAKTER, MİZAÇ VE YETENEK.....	46
4.1. KARAKTER	46
4.2. MİZAÇ (HUY)	47
4.3.YETENEK.....	48
5. KİŞİLİK KURAMLARI.....	49
5.1. FREUD'UN KİŞİLİK KURAMI	49
5.2. CARL GUSTAV JUNG'IN ANALİTİK KURAMI	51
5.3. ALFRED ADLER'İN BİREYSEL PSİKOLOJİK KURAMI.....	52
5.4. ERİC BERNE'NİN KİŞİLİK KURAMI	53
5.5. KAREN HORNEY'İN KİŞİLİK KURAMI.....	54
5.6. EYSENCK'İN KİŞİLİK KURAMI.....	55
7. KİŞİLİK TİPLERİ.....	55
7.1. JUNG'IN KİŞİLİK TİPOLOJİSİ	56
7.2. EYSENCK'İN KİŞİLİK TİPOLOJİSİ	57
7.3. KRETSCHMER'İN KİŞİLİK TİPOLOJİSİ.....	59
7.4. A VE B TİPİ KİŞİLİK.....	60
7.5. SEAGAL'İN KİŞİLİK DİNAMİKLERİ.....	60
7.6. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ	61
8. KİŞİLİĞİ ÖLÇME TEKNİKLERİ.....	63
8.1. GÖRÜŞME YÖNTEMİ	64
8.2. DERECELEME YÖNTEMİ	64
8.3. PROJEKTİF TESTLER.....	64
8.4. CATTTEL 16 PF KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	65
8.5. MİNNESOTA ÇOK YÖNLÜ KİŞİLİK ENVANTERİ	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM,

LİDERLİK, KİŞİLİK VE SİNİZM KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1. SİNİZM KAVRAMININ TANIMI.....	67
2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMININ TANIMI.....	68
3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI.....	71
3.1. BİLİŞSEL (İNANÇ) BOYUT	71
3.2. DUYUŞSAL (DUYGU) BOYUT	71
3.3. DAVRANIŞSAL (DAVRANIŞ) BOYUT	72
4. ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ	72
4.1. KİŞİLİK SİNİZMİ.....	73
4.2. TOPLUMSAL/ SOSYAL SİNİZM	73
4.3. ÇALIŞAN SİNİZMİ	74
4.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ.....	74
4.5. MESLEKİ SİNİZM	75
5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ	76
5.1. BEKLENTİ KURAMI.....	76
5.2. ATFTME (YÜKLEME) KURAMI	77
5.3. TUTUM KURAMI	78
5.4. SOSYAL DEĞİŞİM KURAMI	78
5.5. DUYGUSAL OLAYLAR KURAMI	78
5.6. SOSYAL GÜDÜLENME KURAMI	79
6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ	79
6.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER.....	80
6.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	80
7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI.....	81
8. LİDERLİK, KİŞİLİK VE SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİLER	83
8.1. LİDERLİK VE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	83
8.2. LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ	86
8.3. KİŞİLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TÜRLERİ VE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK

ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNE ETKİLERİ:

AFYONKARAHİSAR TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	91
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	92
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	92
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	98
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER	98
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	100
4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	101
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	102
5.1. NORMALLİK TESTİ	102

5.2. ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK ANALİZİ	105
5.2.1. Liderlik Tarzları Ölçeği İçin Yapılan Güvenirlik ve Geçerlik Analizi	106
5.2.2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği İçin Yapılan Güvenirlik ve Geçerlik Analizi.....	108
5.2.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi.....	111
5.3. ÖLÇEKLERİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ	113
5.4. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN FREKANS ANALİZİ	117
5.5. LİDERLİK TÜRLERİ, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR	119
5.6. REGRESYON ANALİZİ VE SONUÇLARI	128
5.6.1. Liderlik Türlerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	128
5.6.2. Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	134
5.7. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE LİDERLİK TÜRLERİ, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGISININ KARŞILAŞTIRILMASI	139
5.7.1. Cinsiyet Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular	139
5.7.2. Medeni Durum Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular	140
5.7.3. Yaş Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular	142
5.7.4. Eğitim Durumu Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular	144
5.7.5. Çalışılan Departmana İlişkin Yapılan Analizler ve Bulgular	146
5.7.6. Çalışma Süresine Göre Yapılan Analizler ve Bulgular.....	159
5.7.7. Gelir Durumuna İlişkin Yapılan Analizler ve Bulgular	162
SONUÇ VE ÖNERİLER	168
KAYNAKÇA.....	178
EKLER	192
EK 1. ANKET FORMU	192
ÖZGEÇMİŞ	195

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar	9
Tablo 2. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı	14
Tablo 3. Likert'in Sistem 4 Modeli	19
Tablo 4. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	28
Tablo 5. Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	37
Tablo 6. Seagal'in Kişilik Dinamikleri ve Özellikleri.....	61
Tablo 7. Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımları	70
Tablo 8. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Boyutlarına Ait Normallik Testi	102
Tablo 9. Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Boyutlarına Ait Normallik Testi.....	103
Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Boyutlarına Ait Normallik Testi.....	104
Tablo 11. Liderlik Tarzlarının Güvenirlik ve KMO/Bartlett Analiz Sonuçları	106
Tablo 12. Liderlik Tarzları Ölçeği İçin Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi.....	106
Tablo 13. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Yükleri	107
Tablo 14. Kişilik Özelliklerinin Güvenirlik ve KMO/Bartlett Analiz Sonuçları	109
Tablo 15. Kişilik Özelliklerine İlişkin Boyutların Güvenirlik Analizi	109
Tablo 16. Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Faktör Yükleri	110
Tablo 17. Örgütsel Sinizmin Güvenirlik ve KMO/Bartlett Analiz Sonuçları	112
Tablo 18. Örgütsel Sinizmin Boyutları için Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi..	112
Tablo 19. Örgütsel Sinizm İfadelerine İlişkin Faktör Yükleri.....	113
Tablo 20. Liderlik Tarzları Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	114
Tablo 21. Beş Faktör Kişilik Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	115
Tablo 22. Örgütsel Sinizm Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	116
Tablo 23. Katılımcıların Demografik Özellikleri	117
Tablo 24. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi.....	119
Tablo 25. Liderlik Türleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	119
Tablo 26. Liderlik Türleri ve Kişilik Özelliklerine Ait Boyutların Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Korelasyon Analizi	120
Tablo 27. Liderlik Türleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	124
Tablo 28. Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	125
Tablo 29. Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Korelasyon Analizi.....	125
Tablo 30. Liderlik Türlerinin Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 31. Liderlik Türlerinin Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 32. Liderlik Türlerinin Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 33. Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 34. Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 35. Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 36. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizm Davranışına Ait T-Testi Sonuçları	139

Tablo 37. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizmin T-Testi Sonuçları	141
Tablo 38. Yaşa Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması	142
Tablo 39. Dönüştürücü Liderliğin Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Testi	143
Tablo 40. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması	144
Tablo 41. Çalışılan Departmana Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması	146
Tablo 42. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Departmanlara Göre Homojenlik ve Anova Analizi Sonuçları	148
Tablo 43. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	149
Tablo 44. Etkileşimci Liderlik Tarzının Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	150
Tablo 45. Çalışanların Uyumluluk, Sorumluluk ve Nevrotiklik Özelliğinin Homojenlik ve ANOVA Analizi Sonuçları	152
Tablo 46. Kişiliğin Uyumluluk Özelliğinin Tukey Testi Sonuçları	152
Tablo 47. Kişiliğin Sorumluluk Özelliğinin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	154
Tablo 48. Kişiliğin Nevrotiklik Özelliğinin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	155
Tablo 49. Davranışsal Sinizm Boyutunun Departmanlara Göre Homojenlik ve ANOVA Analizi Sonuçları	157
Tablo 50. Davranışsal Sinizm Boyutunun Departmanlara Göre Çoklu Karşılaştırma Games-Howell Testi Sonuçları	157
Tablo 51. Çalışma Süresine Göre Liderlik Türleri ve Kişilik Özelliklerine Ait Boyutların Karşılaştırılması	159
Tablo 52. Hizmet Süresi Bakımından Otel Çalışanlarının Etkileşimci Liderlik Algılarına Dair Analiz Sonuçları	160
Tablo 53. Hizmet Süresi Bakımından Otel Çalışanlarının Değişime Açıklık Kişilik Özelliğine İlişkin Analiz Sonuçları	161
Tablo 54. Otel Çalışanlarının Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin Anova Analizi Sonuçları	162
Tablo 55. Gelir Durumuna Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması	163
Tablo 56. Hipotez Sonuçları	164

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti.....	16
Şekil 2. Hersey ve Blanchard' ın Durumsallık Teorisi	24
Şekil 3. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	27
Şekil 4. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi.....	58
Şekil 5. Araştırmanın Modeli	93
Şekil 6. Nicel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü.....	101



KISALTMALAR DİZİNİ

Akt: Aktaran

DA: Değişime Açıklık

DD: Dışa Dönüklük

DL: Dönüştürücü Liderlik

EL: Etkileşimci Liderlik

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

N: Nevrotiklik

PL: Pasif Liderlik

S: Sorumluluk

TDK: Türk Dil Kurumu

U: Uyumluluk

vd: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkması ve teknolojik gelişmelerle birlikte örgütlerin yoğun rekabet koşulları altında varlığını devam ettirebilmesi ve diğer örgütlerle yarışabilmesi için örgüte değer katan ve fayda sağlayan insan kaynağının istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması gerekmektedir. Bu sebeple örgütlerin başarısı için insan kaynağı vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Örgütleri var eden, o örgütteki çalışanlardır. Çalışanların tutum ve davranışları örgütlerin geleceğini belirleyebilmektedir. Bu durumda liderlerin sergilemiş olduğu liderlik tarzları çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda çalışanların olumlu ve örgüte değer sağlayan davranışlarının arttırılmasında ya da örgüte zarar veren davranışlarının azaltılmasında liderler etkili olmaktadır.

Örgütlerin birbiriyle rekabet edebilmesinde önemli bir yeri olan insan kaynağının, örgütün belirli amaçları doğrultusunda yönetilmesi ihtiyacından dolayı liderlik anlayışı ortaya çıkmıştır. Her örgütün bir lidere ihtiyacı vardır. Bu liderler elindeki gücü iyi yönetebilmeli ve bunu doğru bir şekilde kullanabilmelidirler. Bu yüzden liderlerin otoritesini kullanma şekilleri ve davranışları çalışanlar üzerinde bir takım pozitif ya da negatif etkiler yaratmaktadır. Liderlerin çalışanlara karşı sergilediği olumlu tutumlar, hem çalışanların performansını ve güvenini, hem de örgütün etkinliğini katkı sağlamaktadır. Buna karşın liderlerin olumsuz davranışları çalışanlar üzerinde bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutta bir takım negatif tutumlara sebep olmaktadır. Bu durum sinizme yol açmaktadır.

Son yıllarda örgütsel davranış alanında en çok araştırılan konulardan birisi sinizmdir. Temel olarak bir kişi, grup veya örgüte yönelik güvensizlik duygusuyla başlayan sinizm, umutsuzluk, düş kırıklığı, ümitsizlik, öfke ve küçümseme gibi baskın duygu durumlarıyla kendini göstermektedir (Tükel vd., 2009: 689; Özler vd., 2010: 49; Fındık ve Eryeşil, 2012: 1251). Kişinin, çalıştığı örgütün kurallarına, prosedürlerine, çalışma ortamına, meslektaşlarına ve yöneticilerine karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışların tamamı örgütsel sinizm olarak ifade edilmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 667; Wilkerson vd., 2008: 2274). Örgütsel sinizmin temelinde kişisel ve örgütsel unsurlar yatmaktadır. Literatür incelendiğinde, iş görenlerin kişilik özelliklerinin örgütsel süreçlere ilişkin tutum ve davranışları etkileyen faktörlerden olduğu belirlenmiştir (Judge ve LePine, 2007: 332). Bir bireyi diğerinden farklı kılan bireyin kendisine özgü özelliklerinin tamamına kişilik denilmektedir. Bu bağlamda kişilik,

Çalışanın hem dış çevreyle olan ilişkilerinin nasıl ve ne şekilde olacağını hem de çalışanların meslektaşlarıyla ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarında belirleyici rol üstlenmektedir. Bu yüzden sinik davranışların sergilenmesinde kişilik özellikleri önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla rgtsel sinizmin ve çalışanların kişilik özelliklerinin birbirini etkileyen değişkenler olduğunu ve farklı kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin de farklı olabileceği beklenmektedir (Akşit Aşık, 2016: 3).

Gün geçtikçe dünya ekonomisinden büyük bir pay alarak gelişen ve kalkınmada önemli bir rol oynayan otel işletmeleri, turizm sektörünün en önemli bileşenlerinden birisidir. Rekabet şartları altında otel işletmelerinin başarılı olabilmesi, insan kaynaklarının kalitesi ile mümkündür. Otel işletmeleri, hizmet sektörü olmasından dolayı nitelikli çalışan temin etmek durumunda olan bir sektördür. Otomasyonun son derece sınırlı olduğu bu sektörde amaç kar elde etmekten öte müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Yani otel işletmelerinin öncelikli hedeflerinden birisi müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin sağlanması yönündedir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi ise büyük oranda çalışanların çabasına bağlıdır. Yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir örgüt yapısına sahip olan otel işletmeleri, emek yoğun çalışan örgütlerdir (Karacaoğlan, 2014: 2). Özellikle bu örgütlerin yaz döneminde müşteri yoğunluğuyla birlikte yorucu ve uzun çalışma süreleri, çalışanların ücretlerinin düşük olması, üretim ve tüketimin aynı anda olmasından dolayı yaşanılan stres ve ağır çalışma şartları iş görenlerin örgüte karşı olumsuz duygular beslemesine neden olabilmektedir. Bu durumda otel işletmelerinde örgütsel sinizm kaçınılmaz bir hale gelmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerin liderlik türleri ve çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda ilgili literatür incelendikten sonra liderlik, kişilik ve sinizm değişkenlerine ilişkin alt boyutlar oluşturulmuş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Ayrıca araştırmanın diğer bir amacı ise, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından hangi düzeyde algılandığı ile çalışanların demografik özeliklerine göre liderlik tarzları algıları, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı farklılık olup/ olmadığını ortaya koymaktır. Böylece bu amaçlardan hareketle elde edilen sonuçlar ile liderlik, kişilik ve sinizm literatürüne katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın ilk değişkeni olan liderlik konusu içerisinde; liderlik kavramının tanımlanması, geçmişten günümüze kadar gelen liderlik teorileri ve liderlik tarzları ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. İkinci bölümde kişilik özellikleri başlığı altında; kişilik kavramının tanımlanması, kişilik tipleri, kişilik kuramları ve kişiliği ölçme tekniklerine değinilmektedir. Üçüncü bölümde ise örgütsel sinizm kavramı ile liderlik, kişilik ve sinizm arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalar ortaya konulmaktadır. Örgütsel sinizm konusu içerisinde; sinizm kavramının ortaya çıkışı, tanımlanması, sinizmin boyutları, sinizm türleri, sebepleri, sonuçları ve sinizmin kuramsal temelleri ele alınmaktadır. Daha sonra araştırma konusu ile ilgili alanyazın taraması yapılmış olup kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik daha önceden yapılmış çalışmalara ilişkin bulgular incelenmiş ve liderlik, kişilik ve sinizm değişkenleri arasındaki ilişkiyi ele alan önceki çalışmalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, yöneticilerin liderlik türleri ve çalışanların kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Bu alan araştırması, Afyonkarahisar merkezi ve ilçelerinde (Sandıklı-Gazlıgöl) faaliyet gösteren toplam da 10 tane termal otelde görev yapan 287 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Veriler anket aracılığıyla toplanmış olup, verilerin analizinde SPSS 22 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçekler ise; çok faktörlü liderlik ölçeği, beş faktör kişilik ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeğidir. Ankette kullanılan ölçekler 5'li Likert formatına uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca araştırmanın amacı, kullanılan ölçekler, araştırma modeli ve hipotezler bu bölümde verilmektedir.

Bu çalışmada anketler aracılığıyla toplanan verilere; geçerlilik ve güvenilirlik, normallik, faktör, frekans ve tanımlayıcı istatistik (ortalama, standart sapma) analizleri yapılmıştır. Daha sonra ilişkileri ölçmeye yönelik hipotezlerin test edilmesinde pearson korelasyon ve çoklu korelasyon analizi, değişkenlerin birbirini olan etkisini ölçmeye yönelik oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi, çalışanların demografik özelliklerine göre liderlik, kişilik, sinizme ait boyutların arasında anlamlı bir farklılık olup/ olmadığını ölçmek amacıyla oluşturulan hipotezlerde ise T-Testi (iki grup arasındaki farklılıkların) ve One-Way ANOVA (ikiden fazla grup arasındaki farklılıklar) analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiş olup, tablolar yorumlar ile desteklenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI

Liderlik kavramı, yönetim bilimi alanında en fazla tartışılan ve üzerinde araştırma yapılan konuların başında gelmektedir (Arıkan, 2003: 1). Bu kavram farklı bireyler tarafından, farklı anlamlar da ifade edilebilen ve birçok tanımı bulunan çok yönlü bir kavramdır (Bolat ve Seymen, 2003: 61). Her araştırmacı, liderlik olgusunu değişik bakış açısı ile tanımlamaktadır. Günümüzde dahi liderlik üzerine sayısız araştırma ve tanımlama yapıyor olması, bu kavramın öneminin hala devam ettiğini göstermektedir (Işık, 2014: 3).

Son 200 yıldır insanların ilgi odağı olmaya başlayan liderlik kavramı dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiştir (Zel, 2001: 90). Önceleri askeri, dini ve politik birçok alanla ilişkilendirilen bu kavram, 18. yüzyıl sonunda İngiltere’de meydana gelen Endüstri Devrimi ile beraber örgütsel yazında yer almaya başlamıştır (Akbaba ve Erenler, 2008: 22). Liderlik kelimesi, ilk kez 19. yüzyıl başlarında Birleşik Krallık parlamentosunun denetimini ve siyasi etkisini anlatan çalışmalarda kullanılmıştır. (Uzun, 2005: 4).

Etimolojik olarak incelendiğinde; lider, liderlik ve liderlik etmek kelimeleri Anglo-Sakson kökenli olup yol ya da yön anlamında kullanılan “lead” kökünden türemiştir. Lead kökü yol gösteren anlamına gelen “leaden” sözcüğünden gelmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 3). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre lider kelimesi “bir kuruluşun en üst düzeyde yönetim ile ilgilenen kimse, önder, şef, liderlik ise liderin görevini, önderlik ve lider olma” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Ancak literatür ve uygulamada lider kelimesinin karşılığı olan “önder” daha çok tercih edilmemektedir (Aykanat, 2010: 3).

Araştırmacılar tarafından yapılan liderlikle ilgili tanımlamaların bazılarını şu şekilde ifade edebiliriz:

“Liderlik; belirli şartlar altında, belirli bireysel veya ekip amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Lider ise bir grup insanı belirli hedefler doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişiye denir” (Koçel, 2010: 570). Koçel’in yaptığı tanımlardan hareketle lider ve liderlik kavramı birbirinden farklılık

gösteren iki kavram olduğu anlaşılmaktadır. Liderlik bir süreci ifade ederken, lider ise bu süreci yöneten, değiştiren ve koordine eden kişidir. Bolat vd. (2009) tarafından yapılan tanımda ise liderlik, bireyleri önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda çaba göstermeye ikna edebilme yeteneğidir (Bolat, Seymen, Erdem ve Bolat, 2009: 166).

Yukl (1989) liderliği bireysel ilişkiler, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri, takipçiler üzerindeki etki ve görevler açısından değerlendirmiştir. Yukl'a göre çoğu liderlik tanımı bir etki sürecini içermektedir (Yukl, 1989: 252). Burns (1978)'e göre ise liderlik kolektif bir amaç ile uyumlu hale getirilmeli ve etkili liderler, sosyal değişiklikler yapabilme yeteneğine göre değerlendirilmelidir (Stewart, 2006: 8).

Eraslan (2004) tarafından yapılan tanımlama ise şu şekildedir; “Liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir.” Başka bir ifadeyle liderlik fenomeninin özünde kişi ya da grup davranışlarına yön verme ve etki etme çabası yer almaktadır (Eraslan 2004: 4). Liderlik baskı kurmadan, bir bireyin diğerinin davranışları üzerinde olumlu bir etki oluşturabilme sürecidir (Güney, 2012: 36). Lider ise fikirleri doğru olsun ya da olmasın, toplulukları ikna eden ve peşinden sürükleyen kişidir (Aksel, 2003: 9). Bolat vd. (2009) tarafından yapılan tanımda ise liderlik, bireyleri önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda çaba göstermeye ikna edebilme yeteneğidir (Bolat, Seymen, Erdem ve Bolat, 2009: 166).

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan tanımları arttırmak mümkündür. Fakat görüldüğü gibi tanımların birleştiği ortak noktalar hemen hemen aynıdır (Zel, 2001: 91). Genel olarak yapılan açıklamalardan hareketle liderliğin dört faktörle ilişkili olduğu görülmektedir. Bunlar; grup üyelerini bir araya getiren belli bir amacın olması, liderin etki gücünü kabullenmiş insan topluluğunun olması, bu topluluğa yön verecek etkileme gücüne sahip bir liderin olması ve topluluk mensubu kişilerin yeterliliklerini, motivasyon düzeylerini, aralarındaki ilişkileri, amaçların ulaşılabilirliğini sağlayan ortam gibi unsurlar liderlik sürecini oluşturmaktadır (Özler, 2013: 96). Ayrıca lider konumundaki kişiler; yönetme, hedef belirleme, karşılıklı ilişkilere ve iletişime önem verme, karar alma ve bu kararı yerine getirme, bir vizyona sahip olma gibi bir takım özellikler taşımaktadır (Gül, 2003: 5).

Liderlik kavramının rasyonellik ve duygusal yönü karşılaştırıldığında, rasyonelliğe göre duygusal yönü daha güçlüdür. Bu açıdan bireyleri yüreklendirmeyi,

coşku ve şevk vermeyi, onlara yol göstererek rehberlik etmeyi ve etkilemeyi ifade eden bir kavramdır. Liderlik süreci örgütün amaçları doğrultusunda vizyon oluşturabilmeyi, örgütün geleceği için bunları uygulayabilmeyi ve bu yönde bireylerin motivasyonunu sağlayabilmeyi kapsamaktadır (Şentürk ve Sağnak, 2012: 31). Liderin başlıca çalışma alanı kendisini izleyenlerin gereksinimleridir. Lider, ilk olarak grup mensubu bireylerin kişisel ve ara sıra duygusal zaman zaman da örgütün amaçları dışındaki gereksinimleri de karşılamaya çalışır. Lider için unvan, yüksek mevki, imtiyazlar ya da paradan öte sorumluluk alma önemlidir (Mimir, 2008: 3).

Liderlik sadece resmi örgüt yapılarına has bir süreç olarak görülmemelidir. Gayri resmi yapılar ve gruplar arasında da liderlik sürecinden bahsetmek mümkündür. Gönüllü birliktelik içinde bulunan insan toplulukları, kendi aralarında oyun oynayan çocuklar gibi birçok grup ve topluluklar da gayri resmi yapı içerisinde değerlendirilmektedir. Liderlik süreci, bir amaç etrafında toplanan bir grubun, bir kişinin peşinden giderek amaçlarını gerçekleştirebilme döngüsünden meydana gelmektedir. Bu süreç değişik boyutlar, kalıplar ve kapsamlar da ifade edilebilir. Liderliğin sadece örgütün üst kademelerinde çalışan bireylere has bir süreç olarak da düşünülmemelidir. Bir üst düzey yönetici de ya da bir ustabaşı da liderlik vasfında olabilir. Liderler arasındaki farklılık kendilerini takip edenlerin sayısına, ulaşmak istedikleri amaçların niteliğine ve içinde bulundukları duruma göre şekillenmektedir. Bazı farklılıklar olsa da süreç itibarıyla liderlik işinin niteliği aynıdır (Koçel, 2010: 574).

2. LİDERLİĞİN ÖNEMİ VE LİDERLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Asırlardır üzerinde araştırma yapılan liderlik paradigması insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Toplumlar ve organizasyonlar kendilerine örnek olabilecek yetenekli liderlerin azlığı nedeniyle değişik problemlerle karşılaşmaktadırlar. Özellikle son yıllarda örgüt yapıların da meydana gelen hızlı değişim, belirsizlikler, finansal ve siyasal çalkantılar nedeniyle değişimi yönetecek, rehberlik edecek, ufuk açacak liderlere önceki dönemlerden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bugünü kurtarmak ve geleceği inşa etmek adına yeni, güçlü ve etkin bir lider jenerasyonun varlığına ve her yerde etkisini hissettirmesine gereksinim vardır (Dinler, 2018: 9). Lidersiz örgütler, insan ve makine yığındır. Örgütlere hayat veren, lider düzeyindeki yöneticilerdir. Lider

tarafından kişiler güdülenmedikçe yönetim fonksiyonlarının bir faydası kalmaz (Baykal, 1994: 8).

Organizasyonlarda her daim mükemmel bir şekilde işleyen bir sistem kurmak ve bu sistemi kontrol altında tutmak oldukça zordur. Değişen iç ve dış çevre şartlarından dolayı çalışanlar bazı durumlarda yöneticilerin talimatlarını sorgulamakta ve gerekli olan inisiyatiflerini kullanmamaktadırlar. Bu nedenle çalışanlar, yöneticiler tarafından her zaman denetim altında tutulamazlar. Bu gibi durumların giderek fazlalaşması ile beraber liderlerin örgüt içerisinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Durağan bir yapıda gelişme gösteren örgütler kriz veya bazı olağan dışı durumlar ile yüz yüze kaldıklarında yöneticinin kriz ortamı için belirlemiş olduğu stratejilere uyum sağlamadaki kilit konum, grup içerisindeki liderlere aittir. Strese ya da baskıya maruz kalan çalışanların ortama uyum sağlaması kolay değildir. Nitekim böyle bir olay karşısında iş görenler yöneticilerinden çok liderlerine güvenirlir ve onun isteği doğrultusunda hareket ederler. Lider, iş görenleri amaçları istikametinde görevlerine sıkı sıkıya bağlanmaları ve stresle başa çıkmaları için önemli bir rol üstlenmektedir (Yeşilyurt, 2007: 13).

Liderliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler yöneticinin özellikleri, kişiliği, tutumları, yetenekleri, değerler sistemi ve yöneticinin kişisel olarak güvenilir olması, yöneticinin gücü, astların özellikleri, beklenti ve ihtiyaçları, tutumları, bilgisi, deneyimi ve motivasyonu, yönetici ve grup arasındaki ilişki ve grup üyeleri arasındaki ilişki, örgüt yapısının farklı bölümleri, organizasyonun tipi ve doğası, örgütte kullanılan teknoloji ve yöntemler, başarılması gereken işlerin doğası, örgütün kültürü ve sosyal yapısı, dış çevrenin doğası ve etkisi, yöneticinin kararlarının doğası, ulusal kültürün etkisi ve örgüt yapısının dizaynı ve yönetim sistemleri şeklinde sıralanabilir. (Öztürk, 2005: 17).

3. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Yöneticilik ve liderlik kelimeleri birçok yönden birbirine benzerlik göstermektedir. Ancak eş anlamlılık taşıyan kelimeler değildir. Her ne kadar birbiri ile bazı ortak noktalarda birleşmiş olsalar da bazı farklı özellikler itibarıyla birbirinden ayrılmaktadırlar (Akgemci, Çelik, Şimşek, 2001: 165). Yönetici, örgütlerin insan ve finansal kaynaklarını doğru bir şekilde kullanarak örgütleri yöneten ya da işletmenin piyasadaki kar payını arttıran kişidir. Lider ise örgütlerin yapısını aşan niteliklere sahip,

farklı alanlar da bilgisi ve ilgisi bulunan, insan ilişkileri hususunda gerçek bir uzman olan, başarısı insanları etkileme içeriğinde yatan kimselerdir. Yöneticinin amaçları, yaptığı işin gereklerinden doğmaktadır. Liderin ise amaçlara özgü kişisel ve etkili tavırlar sergiler (Güney, 2012: 40).

1977 yılında Zaleznik tarafından yapılan “Managers and Leaders: Are They Different?” adlı çalışma literatürde liderlik konusu ile ilgili ortaya konulan ilk araştırma olarak bilinmektedir. Araştırmada yönetici ve liderin her ne kadar birbirinden farklı nitelikler taşırsalar da aslında örgütler için her ikisinde önemli katkılarının olduğu savunulmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmesi için her ikisinin de varlığına gereksinim duyulmaktadır (Zaleznik, 1977: 2). Zaleznik bu makalede, liderler ve yöneticiler arasındaki en önemli farkın kaos ve düzen yapısından kaynaklandığını savunmaktadır. Yöneticiler, örgüt içerisinde her türlü işleyişi yakından takip ederek olası sorunların önüne geçmek istemektedirler. Kısacası yöneticiler için kontrol ve düzen oldukça önemlidir. Liderler ise kaosa ve yapı yetersizliğine hoşgörü gösterir ve bu sayede cevapları beklemede tutarak önemli konularda zamansız oluşabilecek sonuçlardan kaçınmış olurlar. Aslında örgütlerde asıl problem yaratan şey, oluşabilecek kaosa zorla düzen getirmeye uğraşan içgüdüsel yönelimlerdir (Zaleznik, 1999: 90).

İş dünyasının karmaşık yapısı içerisinde hem liderlere hem de yöneticilere ihtiyaç vardır (Baltaş, 2003: 106). Liderlik ve yöneticilik, insanların belli hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ile alakalıdır. Hem yönetici hem de lider bireyleri ya da grupları yönlendirirken gücünü kullanmaktadır. Bu ortak noktalara karşın bu iki olgu arasında anlamlı farklılıklar da bulunmaktadır (Cabar, 2005: 5). Yönetici genel olarak, düzenli kar elde etme, kaliteyi sağlama, mevcut yapıyı devam ettirme amaçlarına odaklanırken, liderler ise değişime uyum sağlayabilme ve değişimi kontrol edebilme amacına odaklanmaktadır (Baltaş, 2003: 107).

Bennis ve Naus (1975) tarafından, liderlik ve yöneticilik kavramlarına ilişkin farklılıklar Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
Kurallara bağlıdır.	Yenilik odaklıdır.
Özgün değildir.	Özgündür.
Muhafaza edendir.	Farklılıkları ortaya koyar.
Yapılara odaklı olarak çalışır.	Birey odaklı olarak çalışır.
Klasik anlamda askerdir.	Etkili bir komutandır.
Mevcut durumu kabul ederek devam ettirir.	Mevcut durumu değiştirir ve geliştirir.
Denetlenmeye ihtiyaç duyar.	Dürüsttür ve doğruluğa inanır.
Her zaman gözleri kar/zarar çizelgesindedir.	Gözleri hep ufuktur.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededirler.
İşi doğru yapan kişidir.	Doğru iş gerçekleştiren kişidir.
Başkası tarafından belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hareket eder.	Lider ise amacı kendisi tayin etmektedir.

Kaynak: Keçecioğlu, 1998: 10.

Tablo 1’de görüldüğü gibi her iki kavramında kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Özellikle günümüzde rekabetçi ortamın giderek yoğunlaşması ile iş ortamında başarı elde etmek için her iki kavram da önemini korumaktadır (Kotter, 1990: 46).

4. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, bir bireyin diğer insanları, kendi istek ve arzuları yönünde davranışa sevk ederek onları etkileyebilme kabiliyetidir. Başka bir deyişle güç, liderin talimatlarına izleyicilerin ne kadar uyup uymadığı ile ilgilidir (Güney, 2012: 61). Güç kavramı her zaman kişiler arasındaki ilişkiyi ifade eder. Dolayısıyla ilişkisel nitelik taşıyan bir kavramdır. Yalnız başına ve diğer insanlarla ilişkilendirilmeden, bir kişi için güçlü denmesi doğru değildir. Bireyin gücü ancak diğer insanları etkilediği ölçüde anlaşılabilir. Eğer birey, diğer insanları etkileyerek kendi amacı doğrultusunda onların davranışlarına yön veriyorsa bu durum kişinin güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca güç kaynaklarını elinde bulunduran kişinin gücünü fiilen kullanmak zorunda değildir. Etkilenen kişi ya da grupların, etkileyenin sahip olduğu kaynakların gücünü hissetmesi yeterlidir (Koçel, 2010: 553).

Güç kaynakları ile ilgili birçok araştırmacı tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan en yaygın olanı French ve Raven’in yaptığı sınıflamadır (Diker, 2014: 93). “French ve Raven” hiyerarşik düzen içerisinde her seviyede ki pozisyon için güç kaynaklarını yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere beş alt başlık altında ele almaktadır (Begeç, 1999: 10).

4.1. YASAL GÜÇ

Yasal güç kaynağı, kişinin sahip olduğu hiyerarşik pozisyondan ve resmi otoriteden elde etmiş olduğu bir güç kaynağıdır. Lider ve izleyiciler arasındaki ast-üst ilişkisine bağlı olarak işlemektedir. Dolayısıyla belirli kademeyi işgal eden çalışan kendinden üst konumdaki amirinin isteklerini yerine getirmek mecburiyeti içinde hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç hukuki bir zorunluluktan öte ast konumundaki çalışanın üstünün karar verme hakkı olduğunu kabul etmesi nedeniyle kendisinden istenen işleri yapması ile ilgilidir (Luthans, 1995: 392).

4.2. ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ

Yönetici veya lider bir başkasını ödüllendirme hakkını elinde bulunduruyorsa bu güç kaynağını bir başkalarına kullanabilir. Ödüllendirme gücü; övme, zam, terfi, ücret değişikliği, ikramiye, çalışanın statüsünü değiştirme, daha iyi iş verme vs. gibi çeşitli şekillerde sağlamaktadır (Aysel, 2006: 8). Lider ödüllendirme gücünü kullanırken ödüle ulaşma derecesinin zorluğunu ya da kolaylığını iyi dengelemesi gerekir. Sürekli verilen bir ödül ya da kolay elde edilen ödüller çalışanlar açısından değersiz görülebilir veya ulaşılması çok zor şekillerde ödüllendirmeler yapmak çalışanın ödüle olan isteğinin azalmasına yol açabilmektedir. Liderler ödüllendirme gücünü doğru bir şekilde kullandığında çalışanın verimliliği, motivasyonu, performansı ve örgüte olan bağlılığı artacaktır (Uzun, 2013: 47).

4.3. ZORLAYICI GÜÇ

Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün tam tersidir. Liderin grup üyelerini korkutmaya dayalı olarak gerçekleştirdiği bir güç kaynağıdır. Zorlayıcı güç kapsamı içerisinde rütbe tenzili, başka göreve atama, işten çıkarma, ihtar, ücret kesintisi vs. gibi cezalandırmaya ilişkin birçok değişik davranış şekilleri vardır. Kısacası izleyicileri korkutan her şey zorlayıcı güçtür (Güney, 2012: 62). Zorlayıcı güç kullanımı örgüt içerisinde çalışanlar tarafından bazı olumsuz tutumlara sebebiyet verebilmektedir. Örneğin; işverene ya da yöneticiye karşı grev yapma, iş doyumsuzluğu, görevlerini yerine getirmeyerek işi yavaşlatma, verilen emirleri kasten yanlış yapma gibi davranışlar örgüt içerisinde huzursuzluk ve çatışmaları ortaya çıkaracaktır. Bu durumda örgütün verimliliğini düşürecektir (Tutar, 2008: 15).

4.4. UZMANLIK GÜCÜ

Uzmanlık gücünün kaynağı lider konumundaki kişinin bilgi, tecrübe ve yeteneklerinden gelmektedir. Liderler, uzmanlık gücü sayesinde astlarını daha kolay etkilemektedirler. Kendini birçok yönden geliştirmiş olan liderler izleyici çevresine daha fazla yönde destek ve katkı sağlayacaktır. Grup üyelerinin kişisel gelişim planlarında ve problem çözümünde uzmanlık gücü ile donatılmış bir amir oldukça önemlidir. Bu nedenle liderler fikirleriyle astlarına değer katan ve yol gösteren kişidir (Sungurlu, 1998: 60).

4.5. KARİZMATİK GÜÇ (BENZEŞİM GÜCÜ)

Karizmatik güç liderin ya da yöneticinin kişilik özellikleri ile ilgilidir. Liderin ses tonu, görünüşü, konuşması, kültürü vs. gibi kişiliğini yansıtan bazı özellikleri grup içindeki kişileri ya da astlarını etkilemektedir (Koçel, 2010: 557). Erdem Karizmatik güç kaynağını şöyle ifade etmiştir: “Liderin bireysel çekiciliği, diğerlerini etkilemede ve onlara istediklerini yaptırmada önemli bir rol oynar ve sadık takipçiler kazanmasını sağlar” (Erdem vd., 2012: 298). Güney ise karizmatik liderlik ile ilgili olarak şöyle söylemiştir: “Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç çeşididir. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderlerin emirlerini daha kolay yerine getirmektedirler” (Güney, 2012: 62).

5. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik; izleyiciler, lider ve koşullar arasındaki ilişkiyi ifade eden karışık bir süreçtir ve bu süreç şöyle formüle edilebilir (Koçel, 2003: 587):

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{İzleyiciler}, \text{Koşullar})$$

Bu fonksiyonu oluşturan farklı bileşenler arasındaki ilişkiye bağlı olarak birçok teorik araştırmalar yapılmış, liderlik sürecinin daha etkin bir şekilde nasıl gerçekleşebileceğine dair farklı yaklaşım ve teoriler ortaya atılmıştır. Bu çalışmada liderlik teorileri; Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsallık Teorileri ve Modern Liderlik Teorileri olmak üzere dört grup içerisinde ele alınacaktır.

5.1. ÖZELLİKLER TEORİSİ

Özellikler teorisi, liderlik konusu ile ilgili geliştirilen ilk sistematik teori olma özelliği taşımaktadır. Liderlik üzerine yapılan çalışmaların başlangıç noktası olarak

sayılan bu teorinin ortalama yüz yıllık bir geçmişi olduğu bilinmektedir. Özellikler teorisinin temelleri bilinen en eski liderlik yaklaşımı olan Büyük Adamlar Kuramına dayanmaktadır (Işık, 2014: 14). 1910 yılında Thomas Carlyle tarafından geliştirilen “Büyük Adamlar Kuramı”, adından da anlaşılacağı üzere tarihin yazılış öyküsünün büyük liderlerin özgeçmişlerinden ibaret olduğunu ve lideri lider yapan özelliklerin (fiziksel, zihinsel, kişisel sosyal ve iş ile ilgili) doğuştan geldiğini savunmaktadır. Bu özellikler bireyi her koşulda lider yapabilmektedir (Bekiş, 2006: 6).

Özellikler kuramına göre liderlik sürecinde lider değişkeni önemli bir rol oynamaktadır. Halk arasında da sıkça kullanılan lider olunmaz, lider doğulur yargısı da kaynağını buradan almaktadır. Dolayısıyla bu teoriye göre bireyler sonradan lider olamazlar, doğuştan bazı liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekir. Bu özellikler ile liderler grup üyelerinden farklılık göstermektedir (Erdem vd., 2012: 276)

Özellikler teorisine göre, liderler de bulunması gereken bazı özellikler; yaş, cinsiyet, boy, samimiyet, yakışıklılık, iş yapabilme kabiliyeti, zeka, ırk, olgunluk, diğer insanlara güven verme, güzel konuşma yeteneği, inisiyatif kullanabilme, bilgi, hakkaniyet, dürüstlük, özgüven, ikna gücü, kararlılık, yöneticilik yeteneği, ileriye görebilme yeteneği, arzu oluşturma kabiliyeti, yükselme arzusu ve hükmetme şeklinde sıralanabilir (Bingöl, 1996: 243).

Bu özellikler listesi sonsuzdur ve ölçülmesi de kolay değildir (Serikan, 2012: 35). Ancak yapılan birçok araştırma da lideri ve takipçilerini birbirinden ayıran en temel özelliğin zekâ olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Gürboyoğlu, 2009: 10). Liderliğin sadece salt kişisel niteliklerle değerlendirilmesi örgütleri başarısızlığa götürebilir. Kişisel özellikler bakımından varılabilecek tek sonuç şudur ki; motivasyon, zeka ve insan ilişkileri gibi özelliklerin bir bireyde olması, onun lider olabilme olasılığını arttırmaktadır. Ancak bu özelliklerin her lider de bulunması da zorunlu değildir. Bu özellikleri taşımayan birçok birey de başarılı bir lider olabilme konumuna sahiptir (Dindar, 2001: 34).

Liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalan bu teori araştırmacılar tarafından bazı yönlerden eleştirilmiştir. Bir liderin başarısı sadece kişilik özelliklerine bağlı olarak açıklanamaz. Değişen koşullara liderlerin ne derece uyum gösterebildiği ve izleyiciler ile liderin ilişkileri de liderlik sürecinin oluşmasında önemlidir. Bu kuramda lider-takipçi ilişkisi ve değişen koşullar göz ardı edilmiştir. Bu nedenle araştırmacılar sürecin

tam anlamı ile anlaşılabilmesi için “izleyicilerin özellikleri” ve “liderin nasıl davrandığı” konusu ile ilgili araştırmalar yapmaya başlamışlardır (Cabar, 2005: 10).

5.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ

Davranışsal liderlik teorisi, lideri bireysel nitelikleriyle değil, davranış şekilleriyle ele alan yaklaşımdır. Bu teorinin çıkış noktası liderlik sürecinde liderlerin ne tür davranışlar gösterdiği ile ilgilidir. Liderlik süreci liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonuçlarının izleyiciler tarafından kabul edilmesi ile ortaya çıkmakta ve devamlı hale gelmektedir (Bülbüloğlu, 2001: 7). Liderlik sürecinin başarısı ve etkinliğin de liderlerin kendisi kadar izleyicilerde önemli bir role sahiptir. Liderlerin grup üyeleri ile iletişim kurma şekli, karar verme tarzı, bir başka bireye yetki devredip devretmemesi, anlaşmazlıklara getirdiği çözüm tekniği, planlama ve kontrol tarzı, amaç belirleme de izlediği yol liderin etkinliğini belirleyen unsurlar arasındadır (Koçel, 2005: 589). Davranışsal liderlik teorileri üzerine yapılan araştırmaların ortak amacı, etkin liderlik için hangi liderlik davranışının geçerli olabileceği ile ilgili sorulara yanıt aranmalarıdır (Keçecioğlu, 2003: 157).

Davranışsal liderlik teorisini geliştirmek amacıyla birçok teorik ve uygulamalı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan en yaygın olanları aşağıda açıklanmaktadır (Cevahiroğlu, 2012: 32).

5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları 1945 yılında işletme araştırmaları bölümü araştırmacıları tarafından Ralph Stogdill öncülüğünde başlamıştır (Uzun, 2013: 53). Bu çalışma davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde önemli katkıları olan araştırmalardandır. Çalışma birçok askeri ve sivil yöneticiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, liderin tanımının nasıl olması gerektiğini tespit etmek üzere yapılmıştır. Müteakiben tanımlamalar ışığında faktör analizine gidilerek liderlik süreci ve lideri tanımlayan faktörler saptanmak istenmiştir. Bunun için “Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi” adında liderin tutumlarını temel alan bir yöntemden yararlanılmıştır (Cinel, 2008: 10). Analiz sonucunda liderlik davranışının tanımlanmasında iki bağımsız değişken elde edilmiştir. Bu değişkenler kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık vermedir (Ataman, 2002: 460). Bu iki değişken etrafında liderlerin davranışlarının yoğunlaştığı belirlenmiştir (Koçel, 2010: 578).

1) Kişiyi Dikkate Alma Değişkeni: lider ve grup üyelerinin arasındaki samimiyeti, güveni, takım çalışmasını, arkadaşlığı ve iletişimin çift yönlü olmasını ifade etmektedir. Lider izleyicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerine karşı yakından ilgi göstermektedir. Kısacası izleyiciler liderleri temsilcileri olarak görmektedir (Koçel, 2010: 578). Takipçilere kendilerini ailenin bir üyesi olarak hissettirmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların düşünce ve kişiliklerine önem verme ve özellikle söylenen sözleri uygulamayla destekleme, çalışanların iş azmini ve motivasyonunu arttırmaktadır (Şimşek, 1996: 104).

2) İşe Ağırlık Verme Değişkeni: liderin işleri bir plan içerisinde örgütlemesini ifade eder ve gerçekleştirilmesi düşünülen hedefler ile ilgili olarak işin vaktinde bitirilmesi için, amaçlar saptama, grup üyelerini organize etme, iletişim ağını oluşturma, sorumlulukları tanımlama, iş ile ilgili zamanlamayı iyi yapabilme ve bu boyutta emirler verme yolundaki davranışları kapsamaktadır. Bu faktör, liderin işleri zamanında tamamlaması ile ilgili verdiği önem derecesini göstermektedir (Balekoğlu, 1992: 20).

Yukarıda bahsedilen iki değişkene bağlı olarak dört farklı liderlik davranışı belirlenmiştir. Tablo 2’de değişkenlere ilişkin davranış şekilleri verilmiştir.

Tablo 2. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

BİREYE İLGİ	(1). Düşük yapıyı harekete geçirme ve yoğun ilgi	(2). Yüksek yapıyı harekete geçirme ve yoğun ilgi
	(3). Düşük yapıyı harekete geçirme ve az ilgi	(4). Yüksek yapıyı harekete geçirme ve az ilgi
YAPIYI HAREKETE GEÇİRME		

Kaynak: Zel, 2001: 103.

Tablo 2’de verilen liderlik davranışlarına göre ikinci bölge en etkili lideri, üçüncü bölge ise etkisiz lideri göstermektedir (Eren, 2004: 438). Sonuç olarak Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarının bulguları şunlardır (Koçel, 2010: 579).

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça çalışanların işe olan devamsızlığı ve personel devir hızı düşmektedir.
- Liderin işe ağırlık verme davranışları arttıkça grup iş görenlerin performansları da artış göstermektedir.

5.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine önemli katkısı olan diğer bir araştırma, Rensis Likert (1947)’in önderliğinde University of Michigan’ da yapılan bir

dizi liderlik çalışmalarıdır. Bu merkezin yürüttüğü araştırmaların çıkış noktası, grup mensuplarının tatminini sağlayan ve verimliliğine etki eden unsurları saptamak olmuştur. Likert yönetiminde gerçekleştirilen araştırmalarda, personel devir hızı, işe karşı hissedilen memnuniyet, maliyetler, şikâyetler, işe devamsızlık ve güdülenme gibi kriterler ele alınmıştır (Balekoğlu, 1992: 22). Farklı endüstri kollarında istihdam eden iş görenler ile yapılan bu araştırmalar neticesinde (Koçel, 2010: 579), liderin davranışlarının “kişiye yönelik” ve “işe yönelik” değişkenleri etrafında toplandığı tespit edilmiştir. Bu değişkenler genel olarak şu şekilde açıklanmıştır (Koç, 2004: 12):

Kişiye Yönelik Davranış: Lider, grup mensuplarının işe olan memnuniyetini yükseltecek çalışma şartlarının iyileştirilmesine, iş görenlerin kişisel açıdan gelişmesini ve ilerlemesine imkân tanıyan davranışlar göstermektedir. Yetki devrine önem veren bu davranış şeklinde, lider karar verme yetkisini astlarına bırakır ve onların motivasyonunu sağlar.

İşe Yönelik Davranış: Bu davranış tarzında yetki ve güç tamamen liderin elinde bulunmaktadır. Liderin asıl amacı işin etkin bir şekilde bitirilmesi ile ilgilidir. Bu yüzden lider grup üyelerinin her birinin görev tanımlarını detaylarıyla birlikte belirlemektedir.

Yapılan çalışmalardan ulaşılan sonuca göre, “kişiye yönelik” liderin motivasyon ve başarıyı arttırmada daha etkili olduğu, “işe yönelik” liderin ise iş görenlerin motivasyon ve başarı düzeyinin azalmasına yol açtığı görülmüştür (Zel, 2001: 105). Sonuç itibarıyla, Michigan ve Ohio State Üniversitesi çalışmaları hem sonuçlar hem de boyutlar açısından birbirine benzerlik gösteren araştırmalardır (Erceylan, 2010: 65). Ancak her ne kadar faktörler özdeş olsalar da, faktörler arasındaki ilişkiler açısından farklılık göstermektedirler (Balekoğlu, 1992: 23).

5.2.3. Blake ve Mouton’ un Yönetim Tarzı Matriksi

Tektaş Üniversitesi'nin araştırmalarını gerçekleştiren Robert Blake ve Jane Mouton isimli bilim adamları, Ohio State Üniversitesi'nin ortaya attığı görüşlere benzer bir görüş ileri sürmüşlerdir (Ateş, 2005: 13). 1960'lı yıllarda ortaya çıkan yönetim tarzı matriksi modeli örgütlerin yaygın ölçüde eğitim ve gelişimleri için kullanılmıştır. Bu model, insana yönelik ve üretime yönelik olmak üzere iki etmene dayanır. Bu etmenlerin temel amacı, liderlerin örgütlerde önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için nasıl davranması gerektiğini anlatmaktır (Serinkan, 2012: 41).

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen bu model yapısından dolayı 81 olası liderlik davranışı önermekte olup bu davranışlardan sadece cılız liderlik, şehir kulübü liderliği, işe dönük lider, orta yolcu liderlik ve ekip çalışması liderliği olarak beş tanesini ele almaktadır (Robbins, 1988: 373). Bu beş liderlik çeşidi arasındaki ilişkiyi açıklamak için 9 ölçekli bir diyagram kullanılmıştır. Bu diyagramda 1 numara en az ilişkiyi gösterirken, 9 numara ise en çok ilişkiyi ifade etmektedir (Can vd., 1998: 325).

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti

İNSANA DÖNÜK	(1,9)								(9,9)
					(5,5)				
	(1,1)								(9,1)
ÜRETİME DÖNÜK									

Kaynak: Can vd., 1998: 325.

Şekil 1’de belirtilen Blake ve Mouton’un ortaya koyduğu diyagramın farklı noktalarında bulunan liderlik türleri şunlardır (Can vd., 1998: 326):

Cılız Liderlik (1,1): Lider örgütte kalabilmek amacıyla üzerine düşen en az işi yapmakta ve sorumluluk almaktan uzak durmaktadır. Çalışanlarla ve üretimle ilgilenmemektedir.

Şehir Kulübü Liderliği (1,9): Lider, astları ve meslektaşlarıyla olumlu ilişkiler kurabilmek için elinden gelen çabayı fazlasıyla sarf etmektedir. Üretimle çok az seviyede ilgilenmektedir.

İşe Dönük Lider (9,1): Lider tarafından çalışanlar bir makine parçasına benzetilmektedir. Lider, astların yerine getireceği görevleri ayrıntılı olarak açıklamakta, klavuzluk ve kontrol etmektedir. “Üret ya da yok ol” sloganını ön planda tutmaktadır.

Orta Yolcu Liderlik (5,5): Lider, birey ve üretime ortalama olarak benzer düzeyde önem vermektedir. Ancak lider kendini korumak amacıyla hem astlarını hem

de üstlerini memnun etmektedir. Bu sayede her iki faktörü de eşit oranda dengede tutmaya çalışmaktadır.

Ekip Çalışması Liderliği (9,9): Lider, bireylerin verimli iş yapma ve kendini işine verme ihtiyaçları olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle de grup üyelerinin kararlara katılım sağlaması için isteklendirmektedir.

Sonuç olarak modelde gösterilen liderlik çeşitlerinden “ekip çalışması liderliğinin” en etkili liderlik şekli olduğu savunulmaktadır. Astların karara katılması ve iş zenginleştirilmesi gibi durumlarda ekip liderinin etkisi daha da yükselecektir. Liderler, astlarının işine müdahale etmeden onların işlerini planlamalarına ve düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar. Lider, astlarını çok sıkı kontrol etmek yerine genel denetimden yanadır. Lider, astlarının gereksinimlerini de dikkate almaktadır. Çünkü verimli bir iş temposu ve rahat bir iş ortamı için doyurucu ilişkiler şarttır (Zel, 2001: 107).

5.2.4. X ve Y Teorileri

McGregor’un geliştirdiği X ve Y teorisi, liderlik davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır. McGregor’ a göre liderin davranışlarını belirleyen en önemli etkenlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu nedenle, liderlerin insan davranışları hakkındaki varsayımları ve inançları, onların davranışlarını da etkileyecektir. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri kapsayan iki liderlik türünü temsil etmektedir (Tiryaki, 2008: 15). McGregor’ un 1960 yılında kaleme aldığı “The Human Side of Enterprise” (İşletmenin İnsan Yönü) isimli çalışmasında bu liderlik türlerini X ve Y olarak adlandırmış ve sınıflandırmıştır (Mucuk, 2005: 90).

Bu doğrultuda X ve Y kuramının varsayımları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Erceylan, 2010: 70).

X teorisinin özellikleri aşağıdaki maddeleri içermektedir (Dinler, 2018: 27):

- Genelde bireyler işten hoşlanmaz, miskindir ve elinden geldiği kadar işten kaytarmanın yollarını arar.
- Başkaları tarafından yönetilmeyi seçer, sorumluluk almaktan kaçınır, ihtiraslı değildir ve güvenceyi her şeyin üzerinde tutar.
- Değişime istekli değildir, alışkanlıklarını bırakmak istemez ve değişime karşı direnç gösterir.

- Yaratıcılık yeteneği zayıf olan kişilerdir.
- Kıvrak bir zekâsı yoktur, başkaları tarafından kolayca kandırılabilir.
- Çıkarıcıdır, kendi amaçlarını örgütün amaçlarına üstün tutar.
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için zorlanmalı, sıkı kontrol edilmeli ve ceza ile korkutulması gerekir.
- Ekonomik güdülere eğilim gösterirler.

Y teorisinin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Aysel, 2006: 19):

- Çalışmak birey için dinlenme kadar doğal ve zevklidir, başarı ve çalışma motivasyon kaynağıdır.
- Kişi belirlediği amaçlar doğrultusunda kendi kendinin kontrol mekanizmasıdır.
- Uygun psikolojik şartlar sağlandığında sorumluluk alır.
- Tembellik doğuştan gelen bir özellik değildir. Tembelliği meydana getiren tecrübelerdir.
- Örgütsel amaçlara bağlılık manevi ödüller ile sağlanır. En önemli ödüller, iş tatmini, takdir edilme ve iş ile bütünleşerek yaratıcılığı sağlayabilmektir.

X ve Y teorisine ilişkin verilen varsayımlar ve görüşler göz önünde bulundurularak şu sonuçlar elde edilmiştir. X teorisi varsayımını taşıyan liderler, otokratik liderlik stilini benimser ve daha mücadeleci bir davranış sergilerken, Y teorisi varsayımını taşıyan liderler ise demokratik liderlik stilini benimsemektedirler (Taşkiran, 2011: 31).

5.2.5. Rensis Likert' in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde olan Rensis Likert'in sistem 4 modeli, lider davranışlarının kolayca sınıflandırılabilmesi ve anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır (Erceylan, 2010: 66). Sistem 4 modeline göre, dört farklı sistem içerisinde liderlik davranışları sınıflandırılmıştır. Her kategori belirli davranış ve varsayımları kapsamaktadır. Bu dört sınıflama ve içerikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Balekoğlu, 1992: 28).

Tablo 3. Likert'in Sistem 4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM -1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM -2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM -4 (DEMOKRATİK)
ASTLARA OLAN GÜVEN	Çalışanlara karşı güven duygusu yoktur.	Karşılıklı bağlılığa dayanan bir ilişki söz konusudur.	Kararlar ile ilgili çalışanları kontrol etmek istese de kısmen güven duyar.	Her konuda iş görenlere güvenmektedir
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTLİK DÜZEYİ	Çalışanlar iş ile ilgili konuları tartışmak için hiç serbest olmadıklarını düşünürler.	İş görenler kendilerini kısmen serbest hissederler	İş görenler kendilerini son derece serbest hissederler.	İş görenler kendilerini tam anlamıyla serbest hissederler.
ÜSTÜN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	İş ile alakalı problemlerin çözülmesinde arada bir çalışanların görüşleri alınır.	Ara sıra çalışanların fikirlerini de almaktadırlar.	Genellikle çalışanların görüşlerini de alır ve onları uygulamaya çalışır.	Her zaman çalışanların fikirleri alınır ve uygulanır.

Kaynak: Koçel, 2010: 582.

Tablo 3’de; Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında çalışan grupların verimliliğinin yüksek olduğunu; Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında çalışan grupların ise verimliliğinin düşük olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2010: 583). Sistem 1, otoriter bir yönetim anlayışını ve görev odaklı çalışmayı; Sistem 4, iş görenlerin ortak bir amaç doğrultusunda birlikte hareket edebilmesini, ilişki odaklı ve güvene dayalı bir yönetim anlayışını simgelemektedir (Aygün, 2012: 27). Likert’ in sistem 4 modeli örgütsel ve yönetsel bir gelişmedir. Ancak, yönetim tarzı matriksi modelinden farklı olmasına rağmen o da “yönetim için en iyi tek yol” yöntemini seçmiştir. Her ikisi de liderin davranış tarzlarını geliştirmeye çalışmaktadır (Ateş, 2005: 22).

5.3. LİDERLİKTE DURUMSALLIK (KOŞUL/ BAĞIMLILIK) TEORİSİ

Liderin kişisel özelliklerini ele alarak liderlik işlevini açıklamaya çalışan özellikler teorisi ve lider davranışları ile liderin takipçileriyle olan etkileşimi üzerine araştırmalar yapan davranışsal teoriler, liderlik işlevini tam manası ile açıklama noktasında yeterli olamamışlardır (Kır, 1995: 35).

Sosyal bilimler alanında meydana gelen gelişmeler sonucunda, 1960’lı yıllardan beri lider davranışlarının şekillendiği çevresel koşullar da araştırmalara konu olmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda değişik durumların ve koşulların farklı liderlik tarzlarını meydana getirdiği varsayımından yola çıkarak “Durumsallık Teorisi” ortaya atılmıştır

(Yılmaz ve Ceylan, 2011: 284). Bu teoriye göre, zamana ve ortama göre farklılaşabilen yönetsel bir role liderlik denilmektedir. Başka bir ifadeyle “Her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir” görüşüne dayanmaktadır (Şişman, 2004: 80). Bu yaklaşımın temel iddiası “en iyi lider” bireysel özelliklere ve şartlara uyum sağlayabilen liderdir. Dolayısıyla “en iyi” liderlik tarzlarından değil, herhangi bir durumda ne tür liderlik tarzının en etkin olduğuna karar verilmesi ile ilgilidir (Şirin, 2014: 23). Liderliğin, bireyin yaşamını ve faaliyetlerini devam ettirmekte olduğu koşullara bağlı olarak gerçekleştiğini savunan durumsallık teorisine göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şu şekilde belirtilmiştir (Dindar, 2001: 48);

- Ulaşılmaması beklenen amacın niteliği
- Astların becerileri ve beklemeişleri,
- Liderin içinde bulunduğu örgütün nitelikleri
- Liderin ve takipçilerin önceki tecrübeleri

Bu teori başlığı altında yapılan bazı araştırmalar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Erceylan, 2010: 72).

5.3.1. Fred Fiedler’ in Etkin Liderlik Modeli

Etkin liderlik modeli F.E. Fiedler (1965) tarafından ortaya atılan bir model olup durumsal liderlik teorileri kapsamında ele alınan en yaygın ve geçerli modellerden birisidir. Bu modele göre, liderin başarısı içinde bulunduğu ortamı ve yönettiği astların durumunu anlamasına bağlıdır. Etkin liderlik; liderin bulunduğu ortam ve astlarına uygun davranışlar geliştirmesiyle mümkündür (Akiş, 2004: 28). Durumsal teorilerin en kapsamlısı olan bu model, 22 yıl devam etmiş olup askeri birliklerden spor takımlarına kadar birçok grup üzerinde yapılmıştır. Etkin liderlik modelinin temeli, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin grup performansının bir fonksiyonu olduğu görüşüne dayanmaktadır (Zel, 2001: 116).

$$\text{Grup performansı} = f(\text{ortam özellikleri, liderlik türü})$$

Fiedler’in çalışmasının ilk aşamasını, liderlik biçimlerini tanımlama ve sınıflandırma oluşturur. Liderlik biçimi, liderin değişik koşullarda bireysel ihtiyaçlar hiyerarşisine göre oluşturduğu davranışlar bütünüdür. Bu tanıma göre iki farklı liderlik tarzından söz edilebilir. Bunlar, iş yönelimli liderlik tarzı ve çalışan yönelimli liderlik tarzıdır. Fakat bu liderlik biçimleri iki uç noktadır. Bir lider, bu iki liderlik biçimine şu

ya da bu oranda sahip olabilir. Gerçek yaşamda, bu tarzlardan yalnızca birine sahip olan bir lider yoktur (Kır, 1995: 36).

Fiedler liderlik tarzlarını tanımlayabilmek adına kişinin iş eğilimli mi yoksa iş gören eğilimli mi olduğunu ölçmek amacıyla “iş arkadaşları ölçeği” geliştirilmiştir. Fiedler’in etkin liderlik modeline göre kişinin liderlik tarzı sabittir. Eğer içinde bulunulan durum iş yönelimli lider gerektiriyor ve liderlik konumunda bulunan kişi ilişki yönelimli ise optimum başarının sağlanabilmesi için ya durum düzeltilmeli veya lider değiştirilmelidir (Robbins & Judge, 2017: 382).

- İş Yönelimli Lider; örgüt amaçlarının ön planda tutulduğu bu liderlik tarzında, lider otoriter davranış gösterir. Bu tip liderler emir vermeyi severler ve emirleri altında çalışan kişilerin fikirlerini önemsemezler. Onlar için önemli olan işin en kısa zamanda sonuçlandırılmasıdır (Çengelci, 2014: 15).
- Çalışan Yönelimli Lider; astların istek ve ihtiyaçlarını önemseyen bu lider demokratik davranış sergilemektedir. Çalışanların görüş ve fikirlerine değer vermektedir. Çalışan eğilimli liderler için kişiler arası ilişkiler vazgeçilmez önem taşımaktadır (Yalçın, 2016: 33).

Fiedler, belirlemiş olduğu iki liderlik tarzının hangi durumlarda daha etkili olduğunu araştırmıştır. Yapılan bu çalışmalarda, liderin davranışlarının etkinliğini ortaya koyan üç değişken olduğu belirlenmiştir. Bu değişkenler; lider-izleyiciler arasındaki ilişki, işin yapısı ve liderin mevki gücü olarak saptanmıştır (Erdem vd., 2012: 288).

a). Lider-İzleyiciler Arasındaki İlişkisi: Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimin yapısını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de belirleyici olduğu bu ilişkiler liderin etkileme derecesinin tespit edilmesinde önemli rol oynar. Lider ve izleyiciler arasında sevgi, saygı ve işbirliği varsa iyi ilişkiler, eğer saygı, sevgi ve işbirliği çok az ise zayıf ilişkiler söz konusudur. İyi ilişkiler pozitif bir ilişki ortamı oluştururken, zayıf ilişkiler ise negatif bir ortam meydana getirecektir (Koçel, 2010: 585).

b). İşin Yapısı: Bu değişken, gerçekleştirilecek olan işin iyi tanımlanmış olmasını veya belirsizliğin egemen olduğu durumları ifade etmektedir. Görevin yapısı ile ilgili olarak belirginlik söz konusu ise planlı ve önceden bilinen işler olduğu

anlaşılırken, belirsizlik durumları için planlanmamış ve çapraşık durumları açıklamaktadır (Erdem vd., 2012: 288).

c). Liderin Mevki Gücü: Liderin sahip olduğu resmi yetkinin derecesini ifade etmektedir. Eğer bir lider ödül ve cezaların dağıtımında yetkiyi elinde bulunduruyorsa, bu durum mevki gücünü arttırmaktadır (Kültür, 2006: 30). Liderin yetkinliği fazla ise olumlu bir çalışma ortamı, az ise olumsuz çalışma ortamı hakim olacaktır (Cinel, 2008: 23).

Fiedler'in durumsal liderlik teorisinin sonuçlarına göre, kendisine güvenilen ve sevilen lider, liderliğini benimsetmek için yasal bir unvana gereksinim duymaz (Bayram, 2013: 25). Bu teori durumsal değişiklikleri yorumlamanın zor olması, stres, grup üyelerinin kültürü gibi diğer durumsal faktörleri görmezden gelmesi ve grup üyelerinin özelliklerini göz ardı etmesi sebebiyle eleştirilmiştir (Bekiş, 2006: 17).

5.3.2. House ve Evans' ın Yol- Amaç Teorisi

Yol-Amaç teorisi, 1970'li yılların başında Robert House ve Martin Evans öncülüğünde motivasyon konusundaki bekleyiş modeline dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu teoriye göre bir bireyin davranışlarını etkileyen iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlar (Tiryaki, 2008: 22).

- Kişinin, belirli davranışlarının onu belirli sonuçlara götüreceği düşüncesi içerisinde olması yani bu konudaki bekleyişi
- Bu sonuçlara karşı kişinin verdiği değer (valens).

Bekleyiş teorisi, liderlik açısından önemlidir. Bu doğrultuda lider, grup üyelerinin motivasyonunu bekleyiş teorisine göre iki şekilde sağlayabilir (Aysel, 2006: 27):

- Liderin takipçilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin takipçilerin “sonuca verdiği değeri” etkileme derecesi (amaç).

Liderler yukarıdaki faktörleri esas alarak, grup üyelerinin tatminini sağlayacak veya onların gelecekte gerçekleştirmeyi istedikleri amaç için motivasyonu arttıracak liderlik davranışları geliştirmelidirler. Bu teoriye göre lider, iş görenlerin motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini dört çeşit liderlik davranışı ile etkileyebilir. Bu davranış şekilleri şunlardır (Dalgın, 2015: 21);

1. Yönlendirici Liderlik: Lider grup üyelerine yapılacak işle alakalı bilgiler verir. Standartların eksiksiz bir şekilde uygulanmasını ve yaşama geçirilmesini beklemektedir.
2. Destekleyici Liderlik: Lider takipçilerin istek ve gereksinimlerine değer verir, dostça yaklaşır ancak iş ortamının ve fiziksel şartların düzeltilmesi için fazla çaba göstermez.
3. Katılımcı Liderlik: Lider işle ilgili konularda takipçilerine danışır ve onların da fikirlerini alır. Lider karar verme sürecine takipçilerini de dâhil eder.
4. Başarı Odaklı Liderlik: Lider iddialı hedefler belirler ve takipçilerine hedefleri başarabileceklerine yönelik güven duygusu verir. Onlardan sürekli olarak en yüksek düzeyde performans sergilemelerini bekler.

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörlerine bağlı olarak değişecektir (Zel, 2001: 115).

- Çalışanların kişilik özellikleri
- Çalışanların üzerindeki çevre ve zaman baskısı
- İşin niteliği olarak değerlendirilmektedir.

Bu liderlik teorisi neticesinde liderin “yapıyı harekete geçirme” ve “kişiye ilgi” boyutlarını, çalışanların işten hissettiği tatmini arttırmak veya rol belirsizliğini azaltmak amacıyla kullanabileceği sonucuna ulaşılmaktadır (Güney, 2012: 393). Yol-amaç teorisine göre etkili lider, çevre ve astların özelliklerini birlikte göz önünde bulundurarak yukarıda belirtilen liderlik davranışlarından uygun birini ya da birkaçını uygulamalı, astların sonuçlara verdiği değeri ve beklentilerini etkileyerek onların motivasyonlarını canlı tutmalı ve örgütün başarı elde etmesini sağlamalıdır (Dalgın, 2015: 22).

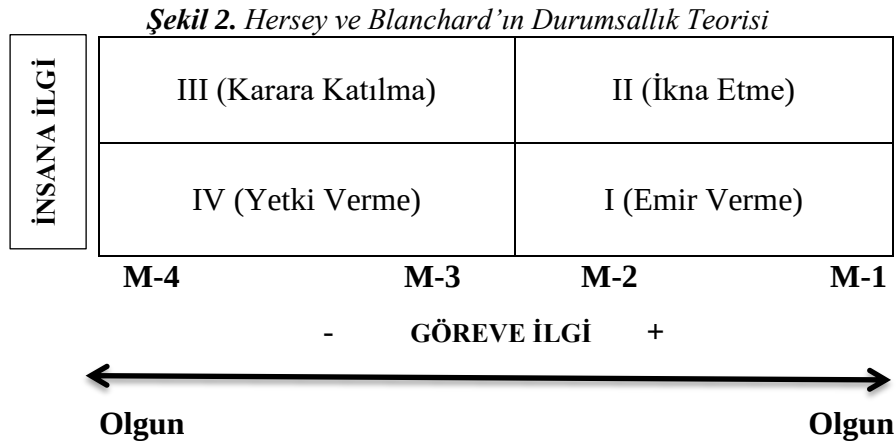
5.3.3. Hersey ve Blanchard’ ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından 1977 yılında ortaya atılan bu yaklaşım, Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi’nden yararlanılarak geliştirilmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımı, çalışanların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu yaklaşım, liderin işe yönelik veya ilişkiye yönelik davranış tarzlarını astların olgunluk düzeylerine göre belirlenmesi gerektiği görüşüne dayanmaktadır (Erceylan, 2010: 79).

Astların olgunluk düzeyleri birbiriyle aynı değildir. Yaklaşımına göre, eğitim seviyeleri ve kabiliyetleri düşük, kendilerine olan güvenleri eksik olan çalışanlar, kabiliyetli, eğitim düzeyi yüksek ve kendilerine olan güvenleri tam olan çalışanlara göre liderlerinden değişik davranış şekilleri beklemektedir. Olgunluk düzeyi, çalışanların iş ile alakalı yaptıkları değerlendirmeleri kapsamaktadır. Olgunluk kavramı, psikolojik açıdan ve işle ilgili olmak üzere ikiye ayrılır. Psikolojik açıdan olgunluk; sorumluluk almaya hazır olma, istekli davranma ve kendine güven duyma gibi kişisel özelliklerden oluşmaktadır. Bireyin iş ile ilgili sahip olduğu teknik bilgi ve beceriler iş ile ilgili olgunluk düzeyini açıklamaktadır. Her yönden olgunluğunu tamamlayan bir birey, verilen bütün görevleri yerine getirme özelliğine sahip demektir (Güney, 2012: 394). Lider, takipçilerini olgunlaştırarak onlar üzerindeki etkinliğini şu şekilde arttırabilir (Cinel, 2008: 25-26);

- Hedefler üzerinde astları ile birlikte çalışarak, astlarına daha kolay ulaşabilir.
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için istekli olmalarını ve sorumluluk almalarını sağlayabilir.
- Astlarına kendilerini yetiştirme ve geliştirme fırsatı sunabilir.

Lider, astlarının olgunluk düzeylerine uygun olan liderlik tarzını benimsemektedir. Buna göre, astların olgunluk seviyesini 4'e ayırmak mümkündür (Aykanat, 2010: 33).



Kaynak: Aykanat, 2010: 33

Emir Verme (M – 1): Astların olgunluk seviyesi düşüktür. Lider, göreve önem vererek, astların yetişmesini ve yeteneklerini arttırmalarına olanak sağlamalıdır.

İkna Etme (M – 2): Astların olgunluk seviyesi biraz daha yüksektir. Lider hem astlarına hem de göreve karşı yakın bir ilgi göstermelidir.

Karara Katılma (M – 3): Astların olgunluk seviyesi yüksektir. Astlar oldukça yüksek bir kabiliyete sahip olduğu için lider göreve daha az ama astlara daha fazla ilgi göstermelidir.

Yetki Verme (M – 4): Astların olgunluk seviyesi oldukça yüksektir. Lider göreve de, astlarla olan ilişkilerine de daha az ilgi göstermelidir. Çünkü astlar hedeflere ulaşmak için lidere ihtiyaç duymadan kendi kendilerine yetebilmektedirler.

Sonuç itibariyle, astların olgunluğunu sorumluluk alabilme özelliği, konuya ilişkin eğitim ve deneyim süresi, ulaşılabilir ve yüksek amaçlar belirleyebilme kapasitesine gibi özellikler belirlemektedir. Astların olgunluk davranışı her işe karşı farklı düzeydedir. Bir işte çok olgun davranan bir çalışan başka bir işte olgun davranmayabilir (Zel, 2001: 124).

5.3.4. Vroom – Yetton – Jago’ nun Karar Ağacı Modeli

İlk olarak V. Vroom ve P. Yetton’un 1973 yılında geliştirdiği bu model, daha sonra Arthur G. Jago’nun 1988 yılında yaptığı katkılar ile olgunluğa ulaşmıştır. House ve Evans’ın yol amaç teorisine benzer biçimde bu modelde de belirli bir duruma uygun liderlik tarzını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu model, lider davranışlarının sadece bir tarafı olan karar verme hususunda grup üyelerinin katılımı üzerine odaklanmıştır. (Erceylan, 2010: 82). Vroom- Yetton- Jago’nun modeli, karar verme safhasında hangi liderlik tarzının benimsenmesi gerektiği sorusuna cevap bulabilmek için “Otokratik” ten “Katılımcı” ya kadar giden bir yelpazede yer alan beş karar verme şeklinden birisini kullanmaktadır (Erdem vd., 2012: 291).

1. Otokratik I: Lider karar verme sürecine astlarını hiç karıştırmaz, karar vermek için kendi elindeki bilgiyi kullanarak yalnız başına hareket eder.

2. Otokratik II: Lider karar verme sürecine astlarını karıştırmaz fakat karar vermek için gerekli gördüğü bilgiyi astlarından alır.

3. Danışmacı I: Tam bir iletişim durumu söz konusudur. Lider her bir grup üyesiyle karar öncesi fikir alışverişinde bulunur ve kararı kendisine sunulan fikirler arasından verir.

4. Danışmacı II: Lider tüm astlarıyla bir grup halinde tartışarak karara varır. Lider tarafından verilen kararın astların fikri olduğu fikri kesin değildir.

5. Grup: Lider astlarıyla bir grup halinde toplanır. Ancak kendisi astlarıyla yaptığı toplantıda moderatör rolü üstlenir ve fikrini söylemek yerine tartışmaya yön verir. Sonuç itibarıyla astların bu toplantı sonunda alınacak karara tam olarak katılım esastır.

Karar ağacı modelinde yedi durumsal liderlik sorusuyla problemlerin analiz edilebileceği öne sürülmüştür. Sorular grubunda, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağı tespit edilmeye çalışılır. Bu sorulara verilecek “evet” veya “hayır” cevaplarına göre lider yukarıda üzerinde durulan davranış şekillerinden birini tercih etmektedir (Güney, 2012: 397). Vroom ve Yetton’ a göre bir kararın etkinliği üç temel unsura bağlıdır. Bunlar aşağıda tanımlanmıştır (Zel, 2001: 131).

Kararın Niteliği: Kararın niteliği, astların iş başarısını ve verimliliğini etkileyen bir unsurdur. Astların işe karşı güdülenmesini sağlamada direkt etki yaratan bir niteliktir. Organizasyon içinde iş akışı, atamalar, iş hedefleri ile ilgili alınan kararlar grup performansı üzerinde çok önemli etki yaratmaktadır.

Kararın Kabul Edilebilirliği: Bu modele göre, liderin kullandığı karar yöntemleri, astların karar mekanizmasına katılmasına imkân tanımalıdır. Ters durumda, astların katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik açıdan doğru olsa da uygulamada başarısızlığa götürebilir. Çünkü alınan kararları uygulaması gereken astlar söz konusu kararlara karşı direnç gösterebilir.

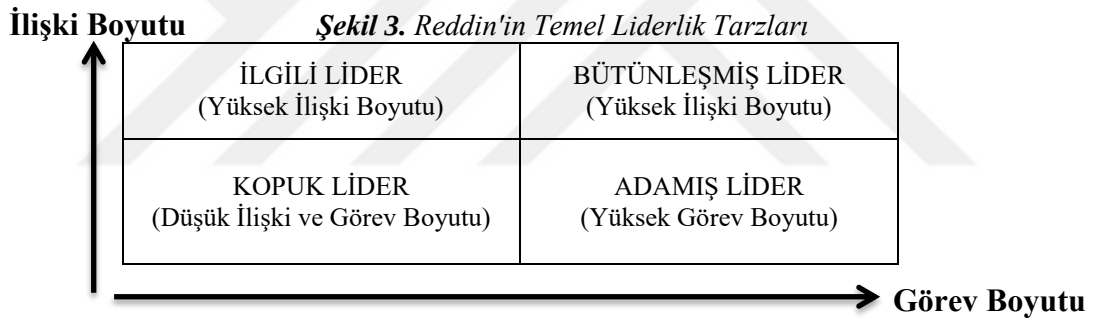
Kararın Zamanında Alınabilmesi: Kabul edilebilir ve yüksek nitelikteki kararlara ulaşmak için liderlerin daha fazla zaman harcamaları örgütler için etkili bir sonuç yaratacaktır. Etkili bir karar vermek için gereken zamanı minimuma düşürecek bir karar tarzı tercih etmenin gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

5.3.5. Reddin’ in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Aslında bir psikolog olan William J. Reddin, Ohio State liderlik çalışmaları ve Blake – Mouton’un geliştirdiği Yönetim Tarzı Matriks’inden ilham alarak çeşitli araştırmalar yapmıştır. Reddin, önceki çalışmalardaki insan ve iş odaklı liderlik boyutlarına etkinlik boyutunu da ilave ederek üç boyutlu bir model geliştirmiştir. Reddin’in modelinin çıkış noktası, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği işleri yerine getirme derecesi olarak ifade edilen “Yönetimsel Etkinlik” tir. Model, yönetici etkinliğinin yalnızca davranışları ile değil, aynı zamanda neyi başardığıyla da ilgili olduğunu savunur (Erceylan, 2010: 85). “Yönetimsel Etkinlik” kavramını tanımlarken,

herhangi bir kavram karışıklığının önüne geçebilmek için “Görünüşte Etkililik” ve “Kişisel Etkililik” kavramlarının açıklanmasında fayda vardır (Şirin, 2014: 27).

Görünüşte etkililik, yönetsel etkililiğin yalnızca davranışlar ile ölçülemeyeceğidir. Etkili olarak nitelendiren davranışların, aslında görevin gerektirdiği işlerin başarılmasındaki uygunluk ile birlikte ölçülmesi gerekir. Kişisel etkililik ise, görevleri ve etkililik standartları net olarak belirlenmemiş pozisyonlarda çalışan yöneticilerin durumunda söz konusu olmaktadır. Genellikle bu çeşit yöneticiler ile yapılan iş toplantılarının gündemi belirsizlik taşır ve bu toplantılar hiçbir sonuca varmadan bir belirsizlik içerisinde devam eder. Kişisel etkililikte önemli olan, yöneticinin ne yaptığından çok, sonuçta hedeflere ne ölçüde ulaşabildiğidir (Ömürgönülşen & Sevim, 2005: 93). Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları ve Yönetim Tarzı Matriksi modellerinden etkilenerek göreve ve ilişkilere dönük olma değişkenlerini dikkate alarak Reddin temel liderlik tarzlarını tespit etmeye çalışmıştır (Bolat vd., 2009: 191).



Kaynak: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94.

Şekil 3’de gösterilen dört temel yönetim tarzı şu şekilde açıklanabilir (Zel, 2001: 127-128).

Kopuk Liderlik Tarzı: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında var olan bu yöneticiler, genellikle kurallar ve yöntemler içinde yaşar ve devamlı olarak yanlışları düzeltmeye yönelik bir etkileşim şekli sergilerler. Liderin, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genel olarak yazılı bir şekilde emir verir. Örgütü, onu oluşturan kişilerden ayrı bir bütün olarak düşünür. İzleyicileri, kurallara uyup uymadığına göre değerlendirirken; yöneticilerini de, akıl ve zekâ kriterlerine göre değerlendirir. Bu tarz liderlik anlayışını kabul eden yöneticiler, çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmalardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

İlgili Liderlik Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, kişileri oldukları gibi benimseyerek, onları tanımaya çalışırlar. Altında çalışanlardan faydalı bilgiler almak amacıyla iletişimi aşağıdan yukarıya gerçekleştirirler. Örgütü, bir sosyal sistem olarak değerlendirir, düşünce ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim şekli benimserler.

Adamış Liderlik Tarzı: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında bulunan adamış yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, astları otorite altına almaya ve hükmetmeye yönelimlidirler. Çalışanlarla oluşan iletişim şekli sözlü emirlerle sağlanır. Hatayı cezalandırma ve çatışmaları bastırma yoluna giderler.

Bütünleşmiş Liderlik Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir liderlik tarzı gösterirler. Hatalardan ders almaya ve problemlerin kaynağına inmeye çalışırlar.

Tablo 4. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

Etkisiz Yaklaşımlar	Temel Yaklaşımlar	Etkili Yaklaşımlar
5. Terkeden	1. Kopuk	9. Bürokrat
6. Görevci	2. İlgili	10. Geliştirici
7. Uzlaştırıcı	3. Bütünleştirici	11. Yürütmeci
8. Otoriter	4. Adamış	12. Babacan

Kaynak: Öğretici, 2006: 37.

Reddin, bu liderlik tarzlarının tümünün her zaman, her yerde etkili olmayacağını düşünmüş ve olaya “etkililik” boyutunu da katarak literatüre, yeni bir model getirmiştir. Sonuçta, dört tanesi etkisiz, dört tanesi etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Burada odaklanılması gereken nokta, bu yeni sekiz liderlik tarzının, dört temel liderlik tarzının türevi şeklinde olmasıdır (Zel, 2001: 126). Etkililik değişkeni üzerinde sıralanan bu sekiz çeşit liderlik modelinin özellikleri kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95):

Etkisiz Kopuk Lider (Terk eden): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, olaylara dâhil edilmemeyi tercih eder. Tavsiyelerde bulunmayıp, fikirlerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden uzak durur. Engelleyici bir davranış gösterir.

- Etkili Kopuk Lider (Bürokrat): Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Rasyonel ve öz denetim taraftarı olup, ayrıntılara dikkat eder.
- Etkisiz Adamış Lider (Otoriter): Tüm kararları yalnız başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini arzulayan

tehditkar ve eleştirici lider olup, diğer bireylere danışmaya ve aşağıdan yukarıya olan iletişime itibar etmez.

- Etkili Adamış Lider (Babacan-Otoriter): Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, girişimci, çalışkan, zamanı değerlendirici savurganlığı önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun periyotta verimliliğe yönelmiş liderdir.
- Etkisiz İlgili Lider (Görevci): Çelişkilerden ve huzursuzluk çıkaran sürtüşmelerden kaçınan, kabul edilmeye önem veren pasif bireylerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, uyum yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve kontrolle ilgilenmezler.
- Etkili İlgili Lider (Geliştirici): Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. Astları motive etme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.
- Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı): Kötü kararlar veren, belirli bir koşulda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma yöneliminden çok; güçlü, ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır.
- Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütmeci): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, hedeflere bağlılığı sağlar. Çatışma ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların doğal ve gereğinden faydalı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden faydalanmayı sağlama çabası içerisinde.

Sonuç olarak Reddin’e göre, herhangi bir yaklaşım her zaman için bir diğerinden daha etkili değildir. Temel yaklaşımlardan herhangi biri, uygulandığı duruma bağlı olarak çok ya da az etkili olabilir. Her bir yaklaşım için uygulamaya uygun ve uygun olmayan durumlar mevcuttur. Yönetim yaklaşımının etkililik düzeyi davranıştan değil içinde var olunan durumun koşullarından doğmaktadır. Bir yönetici her hal ve şartta etkili olmak istiyorsa, Reddin’in tavsiyesi, “yaklaşım esnekliği” becerisine sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda o belirli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını kullanılmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 96).

6. LİDERLİK MODELLERİ

Günümüzde çok sayıda liderlik modelinden bahsetmek mümkündür. Liderlik konusu ile ilgili yapılan her bir araştırma, bazı liderlik modellerini de beraberinde getirmektedir. Bunlardan en çok bilineni liderlerin yetkenin kullanım tarzına göre Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Tanıyan olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmıştır. Bu bölümde yetkenin kullanımına göre liderlik modelleri ve postmodern liderlik yaklaşımlarından bazıları ele alınacaktır (Aysel, 2006: 43).

6.1. YETKENİN KULLANIMINA GÖRE LİDERLİK MODELLERİ

Yönetimsel bir kavram olarak yetke, emir-komuta yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu oluşturan bireyler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma meydana getiren kuvvettir. Kısacası yetke, kumanda kapasitesi olarak tanımlanabilir (Eren, 1998: 293-294). Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için farklı şekillerde ve farklı kaynaklardan gücünü almaktadır. Kurt Lewin tarafından, gücün kullanım şekline göre üç değişik liderlik modelinin olduğu ileri sürülmüştür (Aysel, 2006: 43).

6.1.1. Otokratik Liderlik Modeli

Otokratik liderler esas itibariyle astlarını yönetimin dışında tutan; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre astlar sadece liderden aldıkları emir ve talimatları harfiyen yerine getirmekle sorumludur. Bu modele göre yönetim yetkisi tamamen liderin elinde bulunmaktadır. Otokratik liderlik davranışı genelde bürokrasinin egemen olduğu ve gelenekçi yönetim anlayışının sürdürüldüğü örgütlerde benimsenmektedir. Otokratik liderler, astlarının motivasyonunu sağlamak için yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, iş ile ilgili durumların tamamını önceden tespit ederek astlarına iletirler ve astlar ne yapacaklarını böylece önceden bilebilirler (Eren, 2003: 548).

Otokratik liderlik tarzının yararları; lideri daha fazla işle ilgilenmeye, etkili ve hızlı karar almaya yönlendirmesidir. Bu liderlik modeli karar alma sürecini hızlandırarak zaman kaybını minimuma düşürmektedir. Bu modelin sakıncaları ise; liderin aşırı derecede bencil davranması ve astların duygu ve düşüncelerini hiç göz önünde bulundurmamasıdır. Bu durum astların çalışma arzusunu olumsuz yönde etkiler

ve psikolojik olarak tatminsizliğe yol açmaktadır. Bu tatminsizlik nedeniyle çalışanlarda yönetime karşı nefret, moral bozukluğu ve grup içi çatışmalar oluşturmaları sonucunda, liderin etkinliği ve astların üzerindeki doğal yetkisi zamanla yok olmaktadır. Bu tip liderlik modeli genellikle kısa dönemde etkili olabilir fakat uzun dönemde izleyicilerin iş tatminine gereken önemin verilmemesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı yaratamaz (Aysel, 2006: 44).

6.1.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik Modeli

Demokratik-Katılımcı liderlik tarzında, lider yönetim yetkisini astları ile paylaşma eğilimi içerisindedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar ile ilgili olarak bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir. Demokratik liderliğin en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların düşünce ve görüşlerinden faydalanmasıdır. Bu tip liderler, astlarına etkileyebilmek için ilgi ve uzmanlık gücünü kullanmaktadırlar (Tengilimoğlu, 2005: 7-8).

Demokratik liderler çalıştığı örgüt ve iş yaptığı çevreyi her zaman dikkate alırlar. Daima eleştiriye açıktırlar. İnsan ilişkileri bu tarz liderlik davranışını benimseyen liderler için oldukça önemlidir. Bu modelde liderler astlarını her konuda destekler ve kararların alınmasında onların katılımını her zaman isterler (Bayram, 2013: 35-36). Demokratik liderlik davranışının en önemli yararlarından biri, takipçilerinin örgütün amaç, karar ve politikalarının belirlenmesinde liderlere öneri sunabilme imkanını bulabiliyor olmasıdır. Başka bir faydası ise, düşünce, istek ve inançlarına önem verilen izleyicilerin motivasyonlarının bundan olumlu bir şekilde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin sağlayabilmeleridir. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası ise, bütün karar verme sürecinin yavaş ilerlemesi ve bunun neticesinde zaman israflarının yaşanmasıdır. Bu nedenle acil karar verme hususundaki durumlarda bu liderlik tarzı benimsenmemelidir. Başka bir sakıncası da bazı yeniliklerin meydana gelmesi durumunda kararların etkinliğini yitirmesi, hatta astların karar alamaz hale gelmesidir (Eren, 2004: 489).

6.1.3. Tam Serbesti Tanıyan (Pasif, Liberal) Liderlik Modeli

“Bırakınız yapsınlar bırakınız geçsinler (Laissez-Faire, Laissez-Passeur)” ve grup üyelerine tam serbestlik tanıyan liberal liderlik tarzı otokratik liderlik tarzının tam aksine bir anlayışla tanımlanmaktadır. Lider grup faaliyetlerine hiçbir şekilde müdahale

etmez, yetki tamamen grup üyelerine aittir. Fakat istendiği zaman faaliyetlere etkide bulunulur. Lider kendi rolünü diğer grup üyelerinden farksız görür. Bu tarz liderliğin neticesinde grup genellikle farklı yönle doğru kayar ve amaçları gerçekleştirmek zorlaşır (Şirin, 2014: 34).

Tam serbesti tanıyan bu liderlik türünde, astlar kendilerini eğitip sorunlarına en iyi çözüm yolunu bulma konusunda motive etmişlerdir. Lider fikri alınmak istendiğinde görüşünü belirtir, fakat bu görüş grup üyelerini bağlayıcı özellikte değildir. Liderin ana görevi malzeme ve kaynak teminini sağlamaktır. Liberal liderler yetkiyi kullanmak yerine haklarının hepsini astlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008: 11). Bu liderlik davranışının avantajı, bireyin örgüt ile ilgili herhangi bir karar alması durumunda önünde bir engel görmeyerek yaratıcılık yeteneğini geliştirmesidir. Liberal liderlik tarzının dezavantajı ise, iş yapmaktan kaçınan bireyler, anarşiyi arttırabilir, örgütsel kaynakları kendi lehine kullanabilir ve dahası grubu parçalama teşebbüsünde bulunabilirler (Aysel, 2006: 46). Bu liderlik tipi bilim adamlarının araştırmalarında, mesleki uzmanlığı olan alanlarda, ar-ge departmanlarında sorumluluk alabilen ve sorumluluktan kaçmayan bireylerin olduğu durumlarda uygulanabilir (Cinel, 2008: 34).

6.2. POSTMODERN LİDERLİK MODELLERİ

Alternatif yaklaşımlar olarak da bilinen ve günümüz küresel rekabet koşullarında, örgütlerin etkinliğini arttırmak amacıyla araştırmacılar tarafından çok sayıda yeni liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımların doğuşunda kuşkusuz değişen koşulların etkisi olduğu kadar, farklılaşan insan mentalitesi de etkili olmuştur. Özellikle bilgi çağının da yaşanması ile eskiye kıyasla daha donanımlı, çevresiyle daha ilgili, sosyal alanda kendisini geliştiren ve özgürlükçü dünya görüşü ile dik bir duruş sergileyen bireyler ortaya çıkmıştır. Bu özellikleri taşıyan bireyler kendilerini adeta bir fanusa kapatan ve sınırlayan eski tarz yönetim kalıplarının engellerini yıkmaya başlamış ve kendileri için girişimci, özgürlükçü ve daha dinamik bir dünya tasarlamının çabası içine girmişlerdir (Canbolat, 2016: 44). Hem yönetim alanında meydana gelen gelişmeler, hem de dış çevredeki müşterilerin talep ve bilgi düzeyinde izlenen değişimler ve yeni kavramlar, liderlik kapsamında yeni teorilerin doğmasına sebep olmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 5). Post-modern dönemde (1980 ve sonrası) geliştirilen liderlik yaklaşımlarına aşağıda değinilmiştir.

6.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesinin kökü Eski Yunan uygarlığına dayanmaktadır. Karizma, Eski Yunanca’ da “ilahî ilham yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Bu terim ilk defa 1947 yılında Max Weber tarafından “karizmatik yetki” şeklinde ifade edilerek, yönetim ve organizasyon literatürüne girmiştir. Weber’ e göre karizma, bireylerin bir başka bireyi onda mevcut olduğunu düşündükleri olağanüstü veya özel bir takım kişisel özellik ya da beceriler nedeniyle istekli olarak izlemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel davranış alanında karizmatik liderlik üzerine çalışma yapan ilk araştırmacı Robert House’dur. House (1977), karizmatik liderliği tanımlayabilmek için test edilebilir ve gözleme dayalı bir takım varsayımlar ileri sürmüştür. Bu yaklaşım, karizmatik özellikler taşıyan liderin nasıl davranması gerektiğini, hangi ortamlarda daha çok gelişme gösterebileceğini ve diğer kişilerden farklılıklarının neler olabileceğine odaklanmaktadır. Diğer yaklaşımlar tarafından kabul görmesinde liderin kişilik özelliklerini, davranışlarını ve ortamı hesaba katması etkili olmuştur (Bolat vd, 2009: 204).

Karizmatik lider astlarının ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi beklentilerinden kolektif beklentilere dönüştürür. Bu nedenle astlar liderlerin misyonlarına gönülden bağlılık gösterirler. Astlar liderlerine inanır, değerlere önem verir ve bu sayede astların motivasyonları yükselir. Bu tip liderler, liderlik sahnesinin önemli oyuncularındırlar. Astlarına öz güvenini yansıtırlar ve onları ikna ederler. İkna kabiliyetleri üst düzeydedir. Olağanüstü problemlere, olağanüstü çözümler geliştirirler (Oktay ve Gül, 2003: 405). Karizmatik liderler, astlar tarafından olağanüstü özelliklere sahip kişiler olarak nitelendirilmektedir. Bu liderlerin bireysel özelliklerini tespit etmek amacıyla çok sayıda araştırma yapılmıştır. Çalışmalar sonucunda karizmatik liderlerin 5 temel özelliğinin olduğu belirlenmiştir. Bunlar (Bekiş, 2006: 22);

- Karizmatik liderler vizyonu olan kişilerdir.
- Bu vizyonlarına ulaşabilmek için riske girebilirler.
- Çevresel yasaklara ve astların gereksinimlerine duyarlıdırlar.
- Olağanüstü davranışlar gösterirler.
- Yüksek düzeyde kendine güven ve duygusal kuvvete sahiptirler.

6.2.2. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, ilk defa Dawston' un "İsyen Liderliği" isimli araştırmasında kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik modeli sosyolojik bir nitelik taşımaktadır. 1978 yılında McGregor Burns tarafından sistemli hale getirilmiştir. Araştırmacıya göre dönüştürücü lider, grup üyeleri üzerinde yüksek seviyede motivasyon, moral ve performans yaratan kişidir. Ona göre modern organizasyonlarda yeni sahaların yaratılması yeteneğine yalnızca dönüştürücü liderlik sahiptir. Bu nedenle dönüştürücü liderler değişimin başkahramanı ve üstadıdır. Kısacası, bu liderler çevrelerini değiştirebilmektedirler. Örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere tepki göstermezler. Hatta yeni çevre yaratabilen kişilerdir. Bu liderler daha iyi bir gelecek tasarlar, bir vizyon belirler ve bu vizyonu etkili bir şekilde başka kişilere benimsetir ve hayata geçirmek üzere istek uyandırır (Eraslan, 2004: 3-4). Dönüştürücü lider, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların gelişimini destek olup koçluk hizmeti veren kişidir. Bu liderler örgütün büyümesi için her türlü fırsatı değerlendirmektedirler (Bass, 1999: 11). Dönüştürücü liderlerin başlıca özellikleri şunlardır (Robbins & Judge, 2017: 391):

- İdeal Etki: Misyon şuuru ve vizyon sağlar, gurur duygusu aşılar, güven ve saygı kazanır.
- İçsel Motivasyon: Yüksek beklentiler üzerine iletişim kurar, emeklerini bir amaç doğrultusunda bütünleştirmek adına simgeler kullanır, önemli amaçları sade bir dille açıklar.
- Entelektüel Teşvik: Zekâyı, akılcılığı ve dikkatli sorun çözmeyi teşvik eder.
- Kişisel İlgi: Her bir iş göreni birey olarak görür ve dikkat eder, mentorluk yapar ve tavsiyelerde bulunur.

Dönüştürücü liderlik, dinamik, kriz ortamında ve değeriken çevrede, kurumsallaşmamış organizasyonlarda, analiz edilebilirlik derecesi düşük ve karmaşık yapıda olan işlerde; yeni yaklaşım modelleri ve yöntemleri, globalleşme, yoğun rekabet ortamı gibi etkenlerin ön planda olması ile etkili olmuş ve yaygınlık göstermiştir. Bu liderlik modeli, astlara vizyon kazandıran, örgütsel kültürde farklılıklar yaparak bu kapsamda ilave misyonlar veren; onları ümit ettiklerinden daha fazlasını yapmaları için heveslendiren liderlik türüdür (Bolat ve Seymen, 2003: 63-65). Bu liderler astlarına kendi kendilerini önder olarak görmelerini sağlayacak roller verirler. Bu nedenle liderlerin, üretimde beklenen verim ve kaliteye ulaşılması, emirlere itaat edilmesi, ödöl

ve ceza sistemlerinin uygulanması ile ilgili endişeleri yoktur (Özalp ve Öcal, 2000: 220).

Dönüştürücü liderler ve astları birbirlerinin üst düzey beklentilerini karşılayarak motive olurlar ve böylece ulaşılması çok güç olan amaçlara dahi ulaşmayı başarırlar (Gürboyoğlu, 2009: 39). Kişisel bilgisayarlar hususunda devrim yaratmış olan Apple markasının sahibi ve yöneticisi Steven Jops, değişimci ve yenilikçi kimliği ile dönüştürücü lider örneğidir. Ayrıca devletler açısından incelendiğinde yönettiği ülkenin makûs tarihini gerçekleştirdiği reformlarla değiştiren Mustafa Kemal Atatürk’de dönüştürücü bir liderdir (Eren, 2014: 465).

Bass, Avolio ve Atwater (1996) tarafından kadın ve erkek yöneticilerin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları ile ilgili yapılan bir çalışmada, kadınların erkek meslektaşlarından daha fazla dönüştürücü liderlik davranışlarını sergilediği görülmektedir. Bu çalışma liderlikte kadın-erkek davranışları açısından önceki çalışmaların bulgularından farklılık göstermektedir. Dönüştürücü ve Etkileşimci liderlik arasındaki farklılıklar Çok Faktörlü Liderlik ölçeğiyle belirlenmiştir.

6.2.3. Etkileşimci Liderlik

Burns tarafından 1978 yılında geliştirilen daha sonra Bass tarafından yapılan araştırmalar sonucunda etkileşimci liderlik tarzı literatürde yerini almıştır. Bu yaklaşımın ana düşüncesi, izleyicilerin bir alış-veriş süreci içerisinde gerçekleştirdiği eylemler olarak ifade edilmektedir. Liderin amaçlara ulaşması açısından bir yarar sağlaması, izleyicilerin de bu amaca hizmeti karşılığında bir ödül ile fayda sağlaması görüşüne dayanmaktadır (Işık, 2014: 41). Başka bir ifade ile etkileşimci liderlik, bazı ödüller vasıtasıyla çalışanların lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, izleyenlerin kuralları doğru olarak uygulaması üzerine odaklanan ve bu nedenle rutin ve ufak çaplı değişimleri gerektiren liderlik davranışdır. Bu açıdan bakıldığında lider ve izleyenler arasındaki ilişki değiş-tokuş ilişkisine benzemektedir. Etkileşimci liderlik davranışında, lider elde etmek istediği bir şey için astlarına istediklerini vererek karşılıklı olarak bağımlılık ilişkisini ön planda tutmaktadır. Bu liderler, astların yüksek performans, kurallara uyum gibi olumlu davranışlarına ödül, tam tersi durumda ise ceza verme taraftarı olmaktadır (Kaplan, 2005: 51-52). Görüldüğü üzere etkileşimci liderlik, liderin astlarını performansının yeterliliğine göre ödüllendirilmesi yada cezalandırılması

durumunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu özelliğine bağlı olarak yapılan çalışmaların neticesinde üç temel boyut ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Bolat vd., 2009: 203):

a.) Şarta Bağlı Ödüllendirme ya da Cezalandırma: Liderin, daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmaları durumunda astlarına somut bir takım ödüller vermesidir. Bu boyuta ifade eden ödüller genellikle statü ve parasal olarak gerçekleşmektedir. Liderler astlarını, başarılı olmaları halinde ne tür ödüller alacakları hususunda bilgilendirmektedir. Bu anlayışı benimseyen liderler, astların yaptıkları işleri gözlemler, onlara sürekli geri bildirim verir ve başarılarını takdir ederler.

b). Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim: Liderin örgütte meydana gelen herhangi bir hatayı düzeltmek için hemen harekete geçmesini ifade eden bir boyuttur. İşlerle ilgili standartlar önceden belirlendiğinden liderler herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Müdahale boyutunda lider, olumsuz eleştiride bulunabilir, cezalandırabilir, hatta problemin büyüklüğüne göre çalışanı işten çıkarabilmektedir.

c). Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim: Etkileşimci liderliğin bu boyutu, serbest bırakıcı bir anlayışla liderlik yapılmasını ifade etmektedir. Yani astların yerine getirdiği görevlerde özgür bırakılması, onlara çok karışılmamasını gerektiği inancına dayanmaktadır. Bir hata yapıldığında astların bu hatayı kendileri çözmesi beklenmektedir.

Transaksiyonel liderlerin izleyicilerden istekleri genellikle mevcut sistemler etrafında şekillenmektedir. Bu durumun sebebi ise, transaksionel liderlerin mevcut sistemlere olan bağlılıklarının yüksekliği ve mevcut sistemlerle örgüt kültürünü değiştirmekten öte güçlendirme yönelimi içerisinde olmalarından kaynaklanmaktadır (Yeşilyurt, 2007: 42). Etkileşimsel liderlik, yönetim faaliyetlerinde istenilmeyen bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmiştir (Aktemur, 2016: 9).

6.2.4. Stratejik Liderlik

Strateji kavramı, Davies (2004) tarafından, kendisine karşı güncel faaliyetleri değerlendirme, geleceği görebilen bir bakış açısı ve şablona yönelik güncel durumları değerlendirme olarak açıklanmaktadır (Taş ve Aksu, 2011: 354). Stratejik lider, orijinal bir vizyon oluşturabilen, geleceği görebilen, esnek olabilme kapasitesi taşıyan, diğer bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyen, paydaşları iyi ilişkiler kurabilen, kendi paradigmalarını devamlı olarak sorgulayan ve geliştiren, çevresel şartlara uygun cesur karar alabilen, insan kaynaklarını etkili bir şekilde

yönetebilen, astlarını güçlendirebilen bir yapıya sahip olan ve bu yetenekleri aracılığı ile gerekli durumlarda stratejik değişimleri uygulayabilen bir lider olarak tanımlanmaktadır (Işık, 2014: 44).

Stratejik liderlik, strateji değişimlerin gerekli olduğu koşullarda değişimi teşvik etmek, tasarlamak, esneklik sağlamak ve astları değişim için cesaretlendirmektir. Stratejik liderler, diğer insanlar vasıtasıyla değişimi gerçekleştirir, örgütün tamamını bir değişim sürecine dâhil eder ve işlevsel bir anlayışın ötesine geçebilme potansiyelini yaratırlar (Aysel, 2006: 48). Stratejik liderler, örgüt bünyesinde yapıya ve stratejiye karar veren üst düzey kıdemli kişilerdir (Barutçugil, 2014: 93).

Pearce ve Robinson'a göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve değişime uygun davranma stratejisi kurmak için grup üyeleri ile iyi ilişkiler kurabilme durumudur (Besler, 2004: 18). Thompson ve Strickland stratejik liderliği, birçok liderlik rolüne sahip kişi olarak açıklamaktadır. Bu roller şöyledir: girişimci, vizyoner, strateji tasarlayıcısı, kaynak bulucu ve dağıtıcı, kültür mimarı, süreç tamamlayıcısı, iş ustası, krizi çözen, konuşmacı, görüşmeci, güdüleyici, politika oluşturucudur. Stratejik liderler, değişen şartlara uygun olarak aynı zamanda birden fazla rolü yerine getirme kabiliyetine sahip olan kişilerdir (Aysel, 2006: 47-48).

Tablo 5. Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. Yüzyıldaki Uygulamalar	21. Yüzyıldaki Uygulamalar
Astların gelişimi önemsenir.	Sürekli gelişime yatırım yapılır.
Yerel düşünülür.	Global düşünülür.
Sonuç odaklıydı	Sonuç ve süreç odaklıdır.
Saygıyı istedi	Saygıyı kazanmaya gönüllüdür.
Hiyerarşiye göre iş yürüttü.	İlişkiye dayalı iş yürüttü.
Çevresel değişime tepki gösterdi.	Çevresel değişimi tatmin eder.
Büyük lider gibi hizmet verildi.	Büyük grubun üyesi gibi davranılır.
Yaratıcılığa rehberlik etti.	Yaratıcılığa serbestlik tanır.

Kaynak: Besler, 2004: 19.

Tablo 5'de görüldüğü üzere küreselleşme ve çevresel değişikliklere bağlı olarak örgütler stratejik liderlik anlayışlarında da yeniliklere gitmişlerdir. Önceden iş odaklı, kısa vadeli ve dar kapsamlı olan stratejik liderlik uygulamaları zamanla birey merkezli, uzun vadede ve geniş kapsamlı liderlik anlayışına dönüşmüştür.

Chicago Üniversitesi'nden Edward Wrapp başarılı stratejik liderlerin temel özelliklerini aşağıdaki gibi belirtmektedir (Demirci, 1998: 152):

- İyi bir politikacı olma

- Genel seviyede uzmanlığa sahip olma
- Tam bilgiye hâkim olma
- Enerji ve zaman dengesini sağlama
- Yönelimleri tespit etme ve bunları programlarla örgüte yansıtma

Stratejik liderlikte amaçların seçiminde, başarılabirlik, ölçülebilirlik ve zamanlama oldukça önemlidir. Strateji yöntemi için diğer üst yöneticilerin katılımı ile uzun dönemi kapsayan planların yapılması, SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizine göre ortaya konulan durumu değerlendirme ve olası sonuçları tahmin edebilme yeteneği önem kazanmaktadır (Kaplan, 2005: 41). Etkili bir stratejik liderlik bazı kilit fonksiyonların gerçekleşmesine dayanmaktadır. S5K olarak formüle edilen bu fonksiyonlar STRATEJİK Kurgu-Konum-Kontrol-Kadro-Kültür olarak ifade edilmektedir. Bu fonksiyonlar küçük ya da büyük, karmaşık ya da basit, ürün ve hizmet sunan her örgüt yapısı ve her dönem için geçerlidir (Kaplan, 2005: 42).

6.2.5. Vizyoner Liderlik

Vizyon kelimesi karizmatik liderlikte de birçok kez kullanılmasına rağmen vizyona bağlı liderlik, “karizma”nın da ötesinde bir nitelik taşımaktadır (Bekiş, 2006: 23). Vizyon, şu andaki gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi beklenen şartları birlikte değerlendirerek, örgütün gelecekteki imajını oluşturmaktır. Başka bir ifadeyle vizyon, işletmenin hayalini kurduğu ve gelecekte olmak istediği konumdur (Aysel, 2006: 46). Vizyon kişisel bir fantezi değildir. Vizyon, örgütteki herkesi kapsayan, açık, örgütün amaçlarını içeren, geleceğe özgü ve yol gösterici olmalıdır. Kısacası vizyon, bir örgütün kıvılcıktır (Dinçer, 2003: 5-6).

Vizyoner liderlik modeli, örgütün tamamı yada bir kısmı için güvenilir, gerçekçi, çekici bir gelecek oluşturabilme ve bunu uygulayabilme kabiliyetidir. Bu vizyon doğru bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanlar yetenek ve kabiliyetleri ile vizyonun gerçekleşmesi adına tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner lider, vizyon yaratabilme ile birlikte bu vizyonu çalışanlara izah edebilme becerisine sahip olan kişidir. Özetle vizyoner liderler, örgütü başarıya ulaştıracak yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla beraber çizen, hedefler koydukları yolda onlarla birlikte çaba harcayan, çalışanların motivasyonlarını arttırarak performanslarını en iyi düzeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgütün tamamına yayan, bunları uygularken gelişim ve değişimin ne denli önemli olduğunu farkında olan kişilerdir (Ehtiyar ve Tekin, 2011: 4010).

6.2.6. Etik Liderlik

Etik, kişilerin davranışlarında neyin doğru, neyin yanlış olmasıyla ve davranışların kontrolü ile ilişkilidir. Kişinin ya da davranışın iyi, kötü, doğru veya yanlış olmasına karar vermenin neye göre anlaşıldığı ile ilgili sorulara cevap aramaktadır. Etik liderin davranışları, astların da etik davranışlar sergilemesine katkıda bulunacaktır. Zaman içerisinde oluşan etik kodlar organizasyonun yapısını değiştirecek ve kurumsal anlamda güven ortamının oluşmasında önemli rol oynayacaktır. Başka bir deyişle etik liderlik, olağan haller durumunda doğru karar alma ve proaktif davranabilme yeteneğidir. Bu nedenle, liderlerin başarı elde edebilmeleri için etik bakımdan olgun olmaları gerekir (Ercan, 2016: 52-53). Doğru ilkelerden uzaklaşan bir örgüt yöneticisi demek, etik yönetilmeyen usulsüz işlerin çalışanlarda da görülmesi demektir. Etik ilkelerden sapan yöneticinin girdiği çıkmazdan kurtulabilmesi ayrı bir emek ve yetenek gerektirmektedir. Etik liderler güvenilirliklerinin gösteren ve izleyiciler için dürüst olmayı ve sözlerinin arkasında durmayı içeren davranışlar gösterirler. İzleyiciler tarafından etik değerler ne denli kabul edilirse ve uygulanırsa örgüt kültürü de daha güçlü hale gelmektedir (İnce, 2019: 31).

6.2.7. Otantik Liderlik

Otantiklik kavramı, bireyin tecrübelerine bağlı olarak duygu, düşünce, istek, ihtiyaç, öncelik veya inançlarını kabullenmesine yani “kendini bilmesine” bağlı olarak gelişen bir süreçtir. Gerçek otantik yapı kendini hareket tercihlerinde ortaya koyar, ilişkilerde kendini belli eder; olumsuz durumları herkes içinde konuşma, başkaları tarafından beğenilme arzusu, başka kişilere karşı aşırı savunmacı yaklaşma gibi duyguları inkâr eder. Otantik liderlik, lider ve astları arasında şeffaflığa bağlı bir ilişkiyi zorunlu kılan, astlarına kim oldukları ve neye inandıkları hususunda şüpheyi yer vermeyecek şekilde şeffaf bir liderlik tarzını esas alan, kendini bilme iddiasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda otantik liderlik, lider ve astlar arasında pozitif yönlü bir ilişkinin ön planda olduğu, bireylerin kişisel gelişimine katkılar sağladığı ve insanlar arasında karşılıklı öz disiplin ve öz bilincin oluşması açısından oldukça önemlidir (Keser ve Kocabaş, 2014: 2).

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1. KİŞİLİK KAVRAMININ TANIMI

Her insan karmaşık bir sistem yapısına sahiptir. Bu sebeple bir insanı tam manasıyla tanımak ve anlamak oldukça uzun ve zor bir süreci içine almaktadır. Bir insana has bütün özellikler o insanı anlamada kolaylık sağlamaktadır. Bu noktada bireyin kişilik özellikleri oldukça önemlidir. Bireyler fiziksel özelliklerinin yanı sıra alışkanlıkları, arzuları, davranışları, karar alma şekilleri ve düşünce tarzları gibi birçok özellikleriyle birbirinden farklılık göstermektedir. Kişiler arasındaki bu farklılıkların tamamı kişilik kavramı içerisinde incelenmektedir (Günel, 2010: 44).

Yüzyıllar boyunca insanlar tarafından toplumsal anlamda ilgi gören kişilik kavramı, 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer toplumsal bilim dallarından farklı bir bilimsel sınıf olarak değerlendirilmesiyle bilimsel anlamda gelişmeye başlamıştır (Çiğdem, 2011: 3). Bu kavramın aslı eski Yunancadaki karşılığı “maske” olan “persona” kökünden gelmektedir. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncular, canlandırdıkları rollerin özelliklerine göre maske takarak, rollerini bu maskeler aracılığıyla temsil etmektedirler. İzleyiciler ve sahne arasındaki mesafenin fazla olması sebebiyle oyuncunun canlandırdığı role uygun yüz ifadelerinin görülememesinden dolayı bu yolu tercih ederlerdi. Bu teknik aracılığıyla “persona” kelimesi ile bireyler arasındaki farklılıkların vurgulanması amaçlanmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1987: 53-54).

Persona kelimesini, Romalı Filozof Çiçero (M.Ö.106–M.Ö. 43) ise 4 farklı şekilde değerlendirmektedir (Tatar, 2013: 3):

1. Kişinin belirli bir biçimde görülmesi, fakat görüldüğü gibi olmaması
2. Bireyin yaşantısında canlandırdığı rolü
3. Bu rol için gerekli olan bütün özellikler
4. Asalet ve görünüş olarak değerlendirilmektedir.

Geçmişten günümüze hem davranış bilimciler, hem de psikologlar kişiliği farklı bakış açılarıyla ele almışlardır. Ancak ortak bir kişilik tanımında fikir birliğine varılamamıştır (Şimşek vd. 2001: 65). Genel bir tanıma göre kişilik; her bireyin kendine özgü olan vasıflarını bir arada toplayan ruhsal bütünlük olarak tanımlanmaktadır. Bu

bütünlüğün içine bireyin fiziksel yapısı ve çizgileri, yetenekleri, duyguları, değerleri, zekâsı ve inançları girmektedir (Koç, 2004: 36).

Allport 1937 yılında yayınladığı “Kişilik” adlı kitabında bu kavramı, “bireyin çevreye yapacağı uyumu belirleyen psikofiziksel sistemlerin, bireyin kendi içindeki dinamik organizasyonları” şeklinde açıklamıştır. Buna göre, Allport tarafından bireyin tamamen fizyolojik veya biyolojik yapılarından oluşmayan ve sürekli değişim ve gelişim içinde olan bir yapıya ait olduğu ve bunların birleşiminden kişilik dediğimiz dinamik ve sistemli bir yapının oluştuğu vurgulanmıştır (Karadağ, 2012: 4).

Kişilik kavramı “bireyin yaşam biçimi” şeklinde açıklanabilir. Bireyin yaşam tarzı içinde birçok özellik ve boyut vardır. Bu kapsamda öfke, eğitim, arkadaşlık, kabiliyet, inanç değerleri, kıskançlık, sinirlilik, toplumsallık, çıkarıcılık, konuşma biçimi, neşe, keder, duygu, zeka ve içtenlik gibi birçok örnek verilebilir. Kişilik, bireylerin doğumundan ölümüne kadar geçen süreyi kapsayan dinamik bir yapıyı ifade eden süreçtir. Bu açıdan ele alındığında yaşamını devam ettiren her bireyin bir kişiliği vardır (Zel, 2001: 21).

Akman’ın Atkinson vd.’den aktardığına göre kişilik, “bir bireyin fiziksel ve sosyal ortamıyla etkileşme tarzını anlatan, duygu, düşünce ve davranışın ayırt edici ve karakteristik örüntüleri” olarak ifade edilmektedir (Oral, 2013: 23). Burger (2006) kişiliği bireylerden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve içsel süreçler olarak tanımlamıştır. Burger bu tanımda iki önemli noktaya vurgu yapmıştır. Birincisi, davranışların tutarlı olmasıyla alakalıdır. İkincisi ise; içsel süreçlerin davranışlarımızı ve hislerimizi nasıl etkilediği, içimizde gelişen duygusal, bilişsel ve güdüsel süreçlerin oluşumuyla ilgilidir. Bütün bireylerin bir tepki ile yüz yüze geldiklerinde kaygı ve başa çıkma becerileri birbirine benzerlik gösterebilir. Fakat bu sürecin nasıl kullanıldığı ve kişisel farklılıklarla nasıl etkileşimde olduğu ele alınarak bireysel karakteri oluşturan faktörler belirlenebilir (akt: Özkan, 2018: 4).

Kişiliği, belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşen davranış biçimi olarak görmek doğru değildir. Kişilik geçmişin, şimdiki zamanın ve geleceğin meydana getirdiği bir bütündür. Kişilik, geçmişin kalıntıları, şimdiki zamanın uygulamaları ve geleceğin temel yönelimi ile oluşacaktır (Erdoğan, 1997: 237). Kişilik ile ilgili yapılan tanımlarda her ne kadar insanlar arasındaki benzerliklerden söz edilse bile, esas olarak kişilik, insanlar arası farklılıklar üzerine odaklanmış bir olgudur. Yani, kişilik

farklılığından söz etmek, temelde bireylerin taşıdığı özelliklerin farklılığından söz etmektir. Bundan dolayı, dünyada her bir insan, bedensel, zihinsel ve ruhsal bakımdan diğer insanlarla benzerliklere sahip olsa bile, tamamen diğer insanlardan farklı bir kişiliğe sahip olacaktır. Öyle ki, şimdiye kadar ne kadar insan yaşamışsa, o kadar da çok kişilik tarzı var olmuş demektir (Eroğlu, 2010: 204).

2. KİŞİLİĞİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ

Yapılan tanımlardan hareketle kişiliğin belli başlı özelliklerinin gibi olduğu tespit edilmiştir. Kişilik doğuştan getirilen ve sonradan edinilen eğilimlerin oluşturduğu bir bütündür. Her bireyin kişisel özellikleri diğerlerinden farklıdır. Bireylerin doğuştan getirdiği tek bir karakteri vardır ve karakter, kişiliğin olmazsa olmaz bir ögesidir. Kişilik, birçok olguya bağlı olarak gelişmektedir. Bu olgular toplamından daha fazla ve farklı anlamlar ifade etmektedir. Soyut bir kavram olan kişilik bireyin bütün yaşantısının etkilerini yansıtmaktadır. Parça parça değil, kalıplaşmış yapıdaki bir bütünü kapsamaktadır. Bu noktada bireyin bütünlüğünü koruyan, organize eden, yöneten ve tamamlayıcı bir kuvvettir. İhtiyaçlardan ileri gelen gerilim durumunu azaltıp, çelişkili ihtiyaçların ve arzuların oluşturabileceği çatışmalara engel olmaktadır. Temeli fizyoloji ve biyolojiye dayanan bu kavramın psikolojik yönü de baskındır. Kişilikte olmuş bitmişlik söz konusu değildir. Kişi yaşantısı boyunca kişiliğini geliştirebilir. Her ne kadar sürekli değişen ve gelişen bir özellik gösterse de kişiliğin değişmeyen yönleri de mevcuttur (Eren, 1998: 41).

3. KİŞİLİĞİN OLUŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Birey davranışlarını etkileyen her faktör, aynı zamanda bireyin kişiliğini de etkilemektedir. Bu açıdan, kişilik, soyut davranış motifleri ile somut birey davranışları arasında bir araçtır. Her davranış kalıbı, bireyin kişilik süzgecinde analiz edilmesiyle fiili davranışa dönüşür. Kapsamı oldukça geniş ve çok boyutlu olan kişilik kavramının oluşmasında birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. (Eroğlu, 1996: 140). Bu faktörleri kalıtım ve bedensel yapı faktörleri, sosyo-kültürel faktörler, aile faktörü, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, coğrafi ve fiziksel faktörler ve diğer faktörler olmak üzere altı temel başlık altında toplamak mümkündür (Yakut, 2006: 38).

3.1. KALITIM VE BEDENSEL YAPI FAKTÖRLERİ

Kalıtım, çevrenin etkisi ile köklü olarak değişmeyen niteliklerin ebeveyn kromozomları aracılığıyla bir nesilden diğerine aktarılmasıdır ve bireyin bütün yaşamını

şekillendiren önemli bir faktördür. Bireyin boyu, saç rengi, göz rengi, yüz şekli, cinsiyeti gibi bir takım fiziksel özellikleri; taşıdığı veya ileride taşıyabileceği hastalıklar, kan grupları gibi kalıtsal özellikleri yanında kişilik özellikleri de, soyaçekim yoluyla aileden kalan miraslardır (Çiğdem, 2011: 5).

Kişiliğin oluşumunda kalıtsal faktörlerin önemli bir etkisi vardır. Genetik (kalıtsal) özellikler her bireyin kişiliğini farklı düzeyde etkilemektedir. Bu yüzden kalıtsal özellikler, kişiliği her insanda aynı ölçüde oluşturmayacaktır. Fakat zihinsel özelliklerin ve davranış şekillerinin ortaya çıkmasında kalıtsal özellikler her kişide önemli bir faktör olarak görülmektedir. Benzer tarzda değer yargılarının oluşmasında, hedeflerin belirlenmesinde ve inanç yapısının oluşumunda kalıtsal özelliklerin önemi ise, son derece azdır (Topcu, 2015: 40-41).

3.2. SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLER

Çevre koşulları içerisinde insanları en çok etkileyen faktör, insanların yaşamını devam ettirdiği toplumun sosyal özellikleridir. Her insan belirli bir kültürel yapı içerisinde doğar ve bu yapıdan hayatı boyunca izler taşır. İnsanların amaçları ve ilgi alanları bu kültürel yapı içerisinde şekillenmektedir. Bireylerin amaçları ve ilgi alanları, kişiliğin oluşumu için son derece önemli bir etkidir (Şentürk, 2014: 33). Bireyler, doğup büyüdüğü toplumun kültüründen etkilenmeleri sonucunda standart davranış kalıplarına sahip olurlar. Bireyin yaşadığı toplumun kültür yapısını seçme gibi bir lüksü yoktur. Bu sebepten dolayı birey içinde yaşadığı toplumun kültür kalıbını itiraz etmeden benimser. İnsan zihni girdiği ortama ya da karşılaştığı durumlara karşı hızlı bir şekilde uyum sağlayacak bir esnekliğe sahiptir. Yüz yüze geldiği olaylar karşısında hemen koşullanabilmektedir. Dolayısıyla insanın karşılaştığı en büyük sosyal etki alanı, içinde yer aldığı toplumdan kaynaklanmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1987: 58).

Kültürel değerler, soyut kavramlardan oluşmaktadır. Dış çevreden gelen uyarıcılar aracılığıyla soyut nitelik taşıyan kavramlar insan zihninde canlandırılarak davranış şekilleriyle somutlaştırılmaktadır. Standart ilke ve kurallardan oluşan sosyal normların, toplumdaki farklı bireylerde bulunan davranışsal yansıması değişik biçimlerde olabilir. Temelde kişilik farklılığına sebep olan faktörlerden biri de, her insanın algılamasındaki seçicilik durumudur. Bu yüzden, öğrenme farklı düzey ve derecelerde kendini göstermektedir (Zel, 2001: 23).

3.3. AİLE FAKTÖRÜ

Bireyin kişiliğinin oluşmasında rol oynayan en önemli çevresel faktörlerden birisi ailedir. Aile, İnsanların ilk karşılaştığı sosyal gruptur. Bu açıdan, kişilerin sosyal değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır. Dolayısıyla, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve modeli ebeveynlerdir. Çocuklar, anne ve babalarını gözlemleyerek zamanla hem sosyal değerleri hem de özel davranış kalıplarını öğrenirler. Kişiliğin şekillenmesinde, bireyin içinde doğup büyüdüğü aile ortamının etkileri çok yönlüdür. Ebeveynler, çocuklarını yetiştirirken kendileri farkında olsun ya da olmasınlar, çocukları, ebeveynlerini ahlaki ve kültürel özelliklerini taklit ederek örnek alırlar (Şirin, 2012: 10).

Baldwin ve Kalhorn tarafından yapılan bir araştırmada ebeveynler ve çocuklar arasındaki ilişkilerin, kişiliğin oluşum sürecinde önemli olup/ olmadığı ortaya konulmak istenmiştir. Araştırmada anne ve babanın farklı davranışlar gösterdiği, çocukların da bu davranış şekillerini kabul ettiği görülmüştür. Anne ve babanın demokratik özellikler taşıyan bir kişiliğe sahip olması durumunda, çocuğun daha serbest yetiştiği ve bu serbestliğe bağlı olarak objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı, zaman içerisinde daha çok aktifleştigi ve diğer insanlarla kolay sosyal ilişki kurduğu belirlenmiştir (Erdoğan, 1997: 242). Ebeveynlerin, çocuk eğitiminde kullandığı tekniklerin yumuşak veya sert olması, çocuğun aile bireyleri tarafından kabul edilip edilmemesi, ailedeki çocuk sayısı, kardeşler arasındaki doğum sırası ve yaş farkı, çocuğun beslenme, barınma, dinlenme, sağlık, diğer psiko-sosyal ve kültürel gereksinimlerinin giderilip giderilmemesi gibi faktörler çocuğun kişiliğini belirlemektedir (Özkara, 2010: 74).

3.4. SOSYAL YAPI VE SOSYAL SINIF FAKTÖRLERİ

Toplumsal hayatta bireylerin mensup oldukları sosyal sınıflar ve içinde bulundukları alt kültürler kişiliğin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Toplumun kültürel mekanizması, kişiliğin genel olarak benimsenen yönlerini oluşturur. Her toplumun kültürel sistemi değişik birçok alt kültürden meydana gelmiştir. Bu alt kültürler farklı grupların ve kişilik türlerinin doğmasına sebep olmaktadır (Güney, 2012: 142). Dolayısıyla sosyal sınıf belirleyicileri, özel davranış kalıplarını ortaya koymaktadır. Bireyi daha spesifik olarak tanımlamak için yardım etmektedir. Kültürel belirleyiciler ise, sosyal grup düşüncesi olmaksızın genel davranış şekilleriyle ilgili bilgi vermektedir. İnsanların sahip olduğu bazı kişilik özellikleri, mensup olduğu sosyal sınıf

bilinmeden tahmin edilebilir bir nitelik taşıırken, bunun tam tersi bazı kişilik özellikleri ise bireyin bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi durumunda anlaşılabilir. Bireyin içinde bulunduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkânlarını, yaşam şeklini, düşünce kalıplarını ve eğilimlerini, tüketim alışkanlıklarını ve çeşitli kişilik özelliklerini etkilemektedir. Üst sınıfa mensup olan bir kimse, yaşam tarzı, tüketim alışkanlıkları, düşünce kalıpları, eğilimleri ve sosyal statüsü gereği konumuna uygun davranışlar gösterecektir. Buna karşın alt sınıfa mensup bir birey, kendi imkanları çerçevesinde yaşamını devam ettirecektir (Yeke, 2015: 11-12).

3.5. COĞRAFI VE FİZİKİ FAKTÖRLER

Bireyin kişiliğinin oluşmasında içinde doğup büyüdüğü coğrafi ve fiziki çevreninde etkisi vardır. İklim, tabiat gibi coğrafi şartlar ile yaşanan bölgenin fiziki koşulları fertlerin kişiliklerini şekillendirmektedir. Coğrafi ve fiziki ortamın doğrudan etkileri ile birlikte çok fazla dolaylı etkileri de mevcuttur. Bu yüzden fertlerin kişiliğinin meydana gelmesinde etkili olan diğer faktörler üzerinde, özellikle de toplumun kültürel şekli ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın doğrudan etkisi söz konusudur. Meselâ, kıyı kesiminde yaşayan bireylerle, kara bölgelerinde ya da dağlık bölgelerde, sıcak ve soğuk iklimlerde yaşayanların birbirinden farklı kişilik özellikleri mevcuttur. Bu durumda, soğuk iklim koşullarında yaşayan bireylerin daha soğuk ve sert mizaçlı, kıyı kesimde ve sıcak iklimde yaşayan bireylerin daha hızlı değişen duygusal tutumları ve daha yumuşak huyları olduğuna dair bir görüş vardır (Girgin, 2007: 46).

3.6. DİĞER FAKTÖRLER

Bu belirtilen faktörlerin dışında kişiliğin oluşmasında etkili olan diğer faktörleri; kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve doğum sırası olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz (Aktürk, 2012: 33).

Kitle İletişim Araçları: Kişiliğin şekillenmesi açısından kitle iletişim araçlarının önemli etkileri vardır. Kitle iletişim araçlarını kullanan ve kullanmayan bireyler arasında kişilik farklılıkları oluşmaktadır. Kitap, TV, dergi, gazete, video vs. gibi kitle iletişim araçlarının, çocukların yetişmesinde ve gençlerin yeni davranış kalıpları edinmesinde etkileri fazladır (Güney, 2012: 143).

Yetişkinler Grubu: Bireyin dâhil olduğu sosyal gruplarda yer alan yetişkinlerin kişiliğin oluşmasında önemli bir etkisi vardır. Bireyler davranışlarını sergilerken ya da

hedeflerini belirlerken sosyal gruplarca benimsenen yetişkinleri kendilerine örnek almaktadırlar (Sarı, 2011: 21).

Doğum Sırası: Alfred Adler'in bu konu ile ilgili yaptığı araştırmaya göre, bireyin doğum sırası kişiliğin oluşmasında etkilidir. Araştırmacıya göre, kişinin zekâ ve yetenek düzeyi doğum sırasına etki etmektedir. Bu çalışmaya göre, ilk doğan çocuklar sonra doğan çocuklara göre daha yetenekli ve zekidir. Çevresiyle daha kolay iletişime geçmektedir (Karadağ, 2012: 13).

4. KİŞİLİĞİN ÜÇ YÖNÜ: KARAKTER, MİZAÇ VE YETENEK

Kişiliği belirleyen çok sayıda faktör mevcuttur ve bütün bu faktörler, kişilik denen olguyu meydana getirir. Fakat kişilik denilen olguyu bir bütün olarak düşünmek doğru değildir. Başka bir ifade ile kişilik, tek bir olgu gibi algılanmamalı, birçok faktörün özel bir bütünleşmesi şeklinde görülmelidir. Bu bütünleşme sonucunda kişiliğin üç farklı yönü ortaya çıkmaktadır. Bunlar: karakter, mizaç (huy) ve yetenektir (Oral, 2013: 27).

4.1. KARAKTER

Karakter, günlük hayatta genellikle kişilik kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliklerini yansıtmaktadır (Sarıtış, 1997: 534). R. La Senne'nin yaptığı tanıma göre karakter, kişinin zihinsel yetisini oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamıdır. Karakter, kişiliğin tamamını değil ana hatlarını belirlemektedir. Dolayısıyla karakter, kişiliğin bir iskeleti konumundadır. Birey, doğduğu andan itibaren karakteri şekillenmeye başlar. Kişilik ise bireyin kendini tanımaya ve değerlendirmeye başlamasıyla şekillenmektedir. Bireyin dünyaya gelmesiyle var olan karakter, sürekli ve değişmez. Yani karakter, kişiliğin değişmeyen yönüdür. Alınganlık, sıcakkanlılık, iyi huyluluk gibi nitelikler karakteri yansıtan bazı yönlerdir (Erdoğan, 1987: 263).

Bruyer'e göre ise karakter, bireyin yaşamını devam ettirdiği çevrede kabul gören ahlaki değerlere göre oluşan ruhsal özelliklerinin tamamıdır. (Güney, 2012: 146). Toplumdaki sosyal değerler sistemine ve ahlaki değerlere uygun olarak davranış gösterenlere "karakterli", tam tersi durumda "karaktersiz" tabiri kullanılmaktadır. Karakterin oluşmasında iki temel basamak etkilidir. Bunlar (Zel, 2001: 27);

- Beğenilme, takdir edilme ve ödüllendirme basamağı

- Gerçek idealler basamağı olarak ifade edilmektedir.

Karakterin ortaya çıkmasında rol oynayan temel basamak “beğenilme, takdir edilme ve ödüllendirme” davranışıdır. Bu basamak toplum tarafından kabul gören ve bilinen davranışların yapılması neticesinde oluşmaktadır. Karakterin bu aşamasında insanlar kendi çıkarlarına uygun davranışlar göstermektedirler. Gerçek idealler basamağı ise, bireyin olumlu ya da olumsuz durumlar ile yüz yüze gelmesi halinde karakterlerinden ödün vermemesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu basamağa göre ahlaki değerler, her türlü maddi çıkardan üstündür (Keskin, 2016: 11).

4.2. MİZAÇ (HUY)

Mizaç, kişinin duygusallık ve hareketlilik özelliklerini ifade etmektedir. Mizaç kelimesine, halk arasında “huy” da denilmektedir. Mizaç veya huy, bireylerin duygusal denge durumlarını göstermektedir. Duyguların kolay harekete geçip geçmemesi, devamlılığı, hissedilme düzeyi gibi özellikler mizaç kavramıyla ilgilidir (Eroğlu, 2010: 216). Bu bakımdan mizaç, kişilikle karşılaştırıldığında genellikle insanın iç dünyasıyla ilişkilidir (Saltürk, 2008: 143).

Kişiliği oluşturan karakter, önemli ölçüde bireyin mizacına bağlıdır. Karakter, davranışın sosyal ve ahlaki yönü, mizaç ise bunun kalıtsal yönü ve süreklilik arz eden kısmı olarak düşünülmelidir. Mizaç, bireyin süreklilik gösteren tutumları, kişisel davranış ve düşüncelerin kapsamaktadır. Dolayısıyla bu kavram, kişiliği etkileyen düşünce ve tutumların genel eğilimini göstermektedir (Baysal ve Tekarslan, 1987: 65).

Otonom sinir sisteminin yapısı ve iç salgı bezlerinin çalışma düzeni gibi kalıtsal yollardan kazanılan nitelikler mizacın ortaya çıkmasında etkilidir. Bu bağlamda çabuk kızmak, neşelenmek, öfkelenmek, soğukkanlı hareket etmek gibi özellikler mizacı yansıtmaktadır (Tosun, 1999: 165). Hipokrat, M.Ö. 4.yüzyılda kişiliğin mizaç yönü üzerinde beden yapısının etkisi olduğunu savunarak, mizaç kavramını dört başlık altında ele almıştır (Yeni, 2015: 7);

1. Neşeli mizaç: Bu mizaca sahip olan kişiler hareketli ve neşelidirler. İlgi alanları kolayca değişebilir.

2. Soğukkanlı mizaç: Daha az hareketli ve neşeli olan, soğukkanlı ve güçlü bir mizacı ifade eder.

3. Kızgın mizaç: Çabuk sinirlenen, hareketli, heyecanlı ve kuvvetli bir kişilik tipidir.

4. Melankolik mizaç: Üzgün, sıkılgan, hareketi sevmeyen ve zayıf kişiliği gösteren mizaç çeşididir.

4.3.YETENEK

Kişiliğin şekillenmesinde etkili olan yetenek, bedensel ve zihinsel olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir. Zihinsel yetenek, bireyin belirli ilişkileri anlayabilme, anlatabilme, özümseyebilme, gruplandırabilme, yorumlar yapabilme, analiz yaparak sonuca ulaşabilme gibi zihinsel özelliklerinin tamamını kapsamaktadır. Bunun yanında bireylerin bazı özel zihinsel yetenekleri de vardır. Bu yetenekler arasında soyut düşünebilme, öğrenme, kıyaslama, hafıza yetisi, sayısal ve teknik ilgi, ilişki kurabilme gibi özellikler özel zihinsel yeteneklerin en önemli olanlarındandır (Yıldızoğlu, 2013: 53). Bedensel yetenek, bireylerin duyu sistemleri ve bedensel organları vasıtası ile bazı olguları gerçekleştirebilmelerini sağlayan bedensel yapısıdır. Bedensel yetenekler doğuştan gelen ve bireyin zaman içerisinde geliştirdiği özellikleridir. Bedensel yeteneğin en önemli olanlarından bazıları ise, yürüyebilme, dokunma hissi, derinliği algılama, görme, işitme, renkleri ayırt edebilme, koku ve tat hissedebilme, ses tonlarını seçebilme, el-kol-bacak gibi organların belirli bir uyum içerisinde kullanılabilmesi olarak sıralanabilir (Karadağ, 2012: 14).

Bedensel yeteneklerin elde edilmesi, yaşa ve belirli tecrübelerle göre şekillenirken, zihinsel yeteneklerin kazanılması ise, kalıtsal özelliklere ve öğrenme yoluyla sağlanan birikime dayanır. Gagne'ye göre, öğrenme aracılığıyla zihinsel yetenekler şekillenecek, bazı yeteneklerin kazanılması ise diğer bireylerin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Her bireyin zihinsel ve bedensel yetenekleri birbirinden farklı olacağından, bu farklılık kişilik yapısına da yansıtacaktır (Erdoğan, 1997: 245). Sonuç olarak, kişiliği oluşturan birçok faktörün bir kısmının “karakter”, bir kısmının “mizaç”, bir kısmının ise “yetenek” olgusuyla ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Herhangi bir kişilik bozukluğu yaşayan ortalama her insanın kişilik yapısı, bu üç olgudan farklı bileşimlerde ortaya çıkan davranışsal bir bütünlüğün etkisiyle şekillenmektedir. Her bireyin kişiliği, bu üç yönden minimal düzeyde unsurlar taşıyarak, farklı şekillerde kişiliğin inşasına katkıda bulunmaktadır (Eroğlu, 2010: 218).

5. KİŞİLİK KURAMLARI

Dünyanın en zor anlaşılan varlığı kesinlikle insandır. Çünkü insan, beden, duygu, düşünce ve inanç sistemi açısından farklı özellikleri olan çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla insanı inceleme konusu olarak ele alan psikologlar birbirinden farklı birçok kişilik kuramı ileri sürmüşlerdir (Güney, 2012: 156). Bu kapsamda, kişilik ile ilgili yapılan bütün kuramlardan ziyade en çok bilinen ve kabul gören kuramlar aşağıda açıklanmaktadır.

5.1. FREUD'UN KİŞİLİK KURAMI

Modern psikolojinin öncüsü olarak bilinen Freud, kişilik olgusunu bireyin duygu durumlarında meydana gelen değişikliklerden dolayı ortaya çıktığını öne sürmüştür. Bu bakımdan Freud, kişiliği duygusal yönden ele almıştır (Eroğlu, 2010: 219). Freud'a göre birey davranışlarını belirleyen şey bilinç dışı güdülerdir. Kurama göre insanların davranışları, saldırganlık ve cinsellik olarak ortaya çıkan içgüdüsel dürtüler ile sosyal baskılar arasındaki çatışmalardan doğmaktadır (Karadağ, 2012: 18). Freud'a göre sevgi her ne kadar kişiliğin güdüsü olarak görülse de aslında bireyin en büyük eksikliğidir. Genellikle bireyin kendisi de bu bilinçdışı davranışlarının kaynağını bilemez. Fakat bireyin bilinçdışı davranışları psikanaliz yöntemiyle derinlemesine incelendiğinde altında var olan sebep sevgi arayışıdır. Dolayısıyla bireyin tatmin edemediği sevgi yoksunluğu zamanla bireyi bunalıma ve normal olmayan davranışlar sergilemeye sevk etmektedir (Eren, 1998: 42).

Freud'un psikoanalitik teorisinin temeli id, ego ve süper-ego kavramlarına dayanmaktadır. Öyle ki, bu kavramlar Freud'un kişilik gelişimi ile ilgili düşüncelerinde ilerlemeler ve değişimler yaşaması için bir başlangıç noktası olmuştur. Freud'a göre, insan zihninin id, ego ve süper-ego olmak üzere üç ana dilimi vardır (Başaran, 1992: 273). Bu üç temel öge kişiliği şekillendirmekte ve birey davranışlarını yönetmektedir. Davranış, bu üç ögenin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, id, ego ve süper-ego kavramlarının birbirinden bağımsız çalışması beklenilemez (Çiğdem, 2011: 10).

a) İd (Alt Benlik): Bilinçdışı ve içgüdüsel olarak nitelendirilebilecek güçlerin kaynağı durumundadır. Bireyin birinci dereceden tatmin etmesi gereken doğuştan getirdiği fizyolojik ve biyolojik istek ve ihtiyaçlarının depolandığı yerdir. Alt benliğin

diğer adı libidodur. Kişilerin içgüdüsel dürtü ve duygularını temsil eden bu alan ayıp, yasak ve günah gibi kısıtlamalardan etkilenmez (Macionis, 2003: 119).

İd, bireyin ilkel zihinsel yapısıdır ve kişiliğin çekirdeğini oluşturur. İd’ de hazzın büyük önemi vardır. Bu noktada cinsellik ve psiko-biyolojik gereksinimler tatmin düzeyine ulaşmak için yoğun bir çaba içerisinde. Baskının hakim olduğu bu alan bilice kapalıdır (Güney, 2012: 158). İd, kalıtsal olarak ortaya çıkan içgüdüleri kapsamakta ve doğuştan gelen psikolojik gizil güçler olarak nitelendirilmektedir. Freud id’in “gerçek ruhsal varlık” olduğunu söylemiştir. İd, fazla enerji depolamasına dayanamaz. Böyle bir olay organizma üzerinde gerilim meydana getirir. Bu depolanan enerjiyi İd’in boşaltması gerekir. Bu durum İd’in haz ilkesini göstermektedir. İd, haz ilkesi doğrultusunda çalışır. Bu ilkeye göre oluşan ihtiyaçların hemen yerine getirilmesi gerekir (Özkara, 2010: 79).

b) Ego (Benlik): Alt benliği (id) denetleyen kişilik birimidir. Ego “gerçeklik ilkesine” bağlı olarak çalışmaktadır. Kişiliğin bu bölümü, id ile gerçek hayat arasında bir köprü vazifesi görmektedir. İd, “Hemen, şimdi istiyorum!” der. Ego ise “Koşullar uygunsa sana istediğini verebilirim!” der. Ego, rasyonel ve pratiktir. İd ise tam tersine, rasyonel ve pratik değildir. Aslında ego bir anlamda İd’in danışmanıdır ve devamlı olarak ona yol gösterir. Ego’nun asıl amacı İd’e hizmet verebilmektir. Onu eğitmek ya da yüceltmek gibi bir çabası yoktur. “İyi” ya da “kötü” kavramlarını hiç düşünmeden, durumu uygunsa ve yapabiliyorsa İd’e “Haydi yap!” uyarısını verir. Bu yüzden ego, herhangi bir ahlaksal tavır gözetmez (Cüceloğlu, 1999: 408).

Freud’a göre ego, id ve süperego arasında dengeyi sağlayan bilinçli bir arabulucudur. Bir başka ifadeyle, ego, id’in beklentilerini süperego’ya uygun bir şekle dönüştürür. Eğer ego dengeyi sağlama hususunda başarılı olamazsa insanlarda bunalım, kararsızlık ve çatışma durumu kaçınılmaz olmaktadır. Egonun dengeli çalışması durumunda kişinin zihinsel sağlığı ve davranışları arasında uyum sağlanmaktadır (Çakır, 2000: 11-12).

c) Süperego (Üst Benlik): İd’in tam tersidir ve bireyin sosyo-kültürel çevresini yansıtmaktadır. Üst benlik, bireyin kültürel çevreden edindiği en asil düşüncelerini, örf ve âdetlerini, ahlaki değerlerini, öğretmenlerinden ve büyüklerinden öğrendiği iyi özelliklerini ifade etmektedir (Eroğlu, 2010: 220). Süperego, genellikle aile fertlerinin ve toplumun değer yargılarını ve standartlarını kapsamaktadır. Süperego, ego’ya göre daha

çok kısıtlamalar getirmektedir. Süperegö, öncelikle bireyde suçluluk duygusunu yaratmaktadır. Suçluluk duygusu ise bireyde uzun süreli vicdan rahatsızlığına sebep olmaktadır. Süperegö, ego'nun faaliyetlerinin erdemli ve takdire layık olup/ olmadığına karar vermektedir. Süperegö'nün temel amacı, kişiliği kusursuzlaştırmaktır. Süperegö'nün gelişimi her bireyde farklıdır. Süperegö'sü aşırı gelişmiş olan bireyler kötü ya da yanlış bir şey yapmamak için kendilerini sıkırlar ve kötü bir şey yaptıklarında vicdanen bunun etkisinden uzun süre kurtulamazlar (Güney, 2012: 159).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda Freud'un kuramına göre kişilik yapısı, alt benlik, benlik ve üst benliğin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Ego, kişinin pozitif ve negatif yönü veya kontrollü ve kontrolsüz istekleri arasındaki dengeyi korumaktadır. Bireylerin kişiliklerinin birbirinden farklılık göstermesinin asıl nedeni, id, ego ve süperegö'nün her kişide sentezinin ve birleşiminin farklı seviyelerde gerçekleşmesinden veya ego'nun, id ve süperegö arasında değişik denge kurmasından dolayıdır (Şimşek vd., 2003: 408).

5.2. CARL GUSTAV JUNG'IN ANALİTİK KURAMI

Jung, cinsel dürtülere psikoanalitik kuram da oldukça fazla yer verildiğini düşünmüştür. Bireylerin kişilik yapısı üzerinde cinsel dürtülerin dışında diğer dürtülerinde etkili olduğunu savunmuştur. Bu noktada hocası Freud'dan görüş olarak ayrılmıştır (Cüceloğlu, 1999: 415). Jung'a göre, insanların davranışları geçmişten etkilenir, fakat geleceğe yönelik olarak gerçekleştirilir. Birey geleceğe dönük hedefler belirleyerek bu hedeflere uygun davranışlar sergilemektedir. Böylece birey kendi geleceğini kendi kişiliğiyle belirlemiş olmaktadır. Bu yüzden gelecekteki hedeflere ulaşma istediği bireylerin kişiliğine bağlıdır (Can, 2007: 114). Jung'ın kuramı, kişiliğin kalıtsal yönlerine önem vermesi sebebiyle diğer psikoanalitik kuramlardan farklılaşmaktadır. Bu kurama göre insan davranışlarını şekillendiren amaçlar ve ideallerdir. Bunun yanı sıra bireyselliğin ve kalıtsallığında davranışlar üzerinde etkisi de söz konusudur. Jung'a göre kişilik, bazı sistemlerin birbiriyle olan etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bu sistemlerin en önemlileri ego, kişisel bilinç dışı ve kolektif bilinç dışı olmak üzere üç başlık altında toplanabilir (Kültür, 2006: 73).

Ego (Bilinç): Kişiliğin bilinçli alanıdır. Hayatın ilk dönemlerinde (çocukluk) oluşmaya başlayan bu alan bireye kimlik ve süreklilik duygusunu kazandırır. Ego algılar, anılar, düşünceler ve duyguların depolandığı kişilik katmanıdır. Ego kişiliğin

merkezidir ve çok seçicidir. Bilinç, bir düşünceyi, bir duyguyu veya bir anıyı seçmedikçe, birey bunlardan haberdar olmaz. Bu sebeple yaşanan olayların çok azı bilinç düzeyine ulaşır. Ego, yaşantıların bilince çıkması için izin verdiği oranda bireyselleşme meydana gelir (Güney, 20012: 175).

Kişisel Bilinç Dışı: Egonun geri çevirdiği yaşantıların, duygu ve düşüncelerin saklandığı katmandır. Kişisel bilinç dışı katmanında, yaşantılar ya bilinç düzeyine çıkmamış veya egoya ulaştıktan sonra kişide huzursuzluk hissettirdiği için ötelenmiş ve geri gönderilmiş olarak bulunur. Bu alanda biriken duygu, düşünce ve anılar kendilerine gereksinim hissedildiğinde kolay bir şekilde tekrar bilinç seviyesine çıkartılırlar (Zel, 2001: 35-36).

Kolektif Bilinç Dışı (İrksal): Kişiliğin bilinç ve bilinç dışı alanları bireyin kendi yaşantısının bir ürünü olarak oluşmaktadır. Fakat kolektif veya sosyal bilinç dışı alan, kişinin ait olduğu ırkın kalıtsal nitelikleri ile ilgilidir. Jung, kalıtım ve evrimin, beden yapısı kadar, psikolojik yapıda da bir iz bıraktığı görüşüne inanmaktadır. Kişisel bilinç dışının kapsamı, daha önce bilinçle varolmuş yaşantılardan oluşmasına karşın kolektif bilinç dışı ise, ırksal özellikleri nedeniyle kalıtsal olarak toplum tarafından bireylere aktarılır (Merdan, 2011: 12; Eroğlu, 2010: 226). Kısaca, kolektif bilinç dışı, kalıtsal yolla toplum üyeleri tarafından fertlere aktarılır (Güney, 2012: 177).

5.3. ALFRED ADLER'İN BİREYSEL PSİKOLOJİK KURAMI

Jung'ın görüşlerini arkadaşı Adler tamamlamaktadır (Eren, 1998: 45). Adler, haz ilkesini reddederek bunun yerine üstünlük arzusu kavramını geliştirmiştir (Güney, 2012: 172). Adler'i Freud'dan farklı kılan en belirgin husus onun "üstünlük" ilkesi için verdiği önemden kaynaklanmaktadır. Adler'e göre "üstünlük" arzusu cinsel dürtülere göre kişiler üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bireylerin ulaşmak istediği en temel arzusu üstünlüktür. Üstünlük duygusu kişinin, başkalarının yanında, kendisini üstün ya da aşağı bir durumda görmesi ile ilgilidir. İnsanlar sürekli olarak başkalarından üstün ve baskın olma çabası içerisindeyler. Bireylerin bebeklik evrelerinde yaşamış oldukları acizlik duygusu ve yardıma ihtiyaçlarının olması temel aşağılık duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu duygu bebeklik zamanında oluşur ve yerleşir. Kişi, hayatının geri kalan kısmında bu duygulardan kurtulmakla geçirmektedir. "Aşağılık duygusu" kavramını ilk kez ortaya atan kişi Adler'dir (Cüceloğlu, 1999: 416).

Adler'in kişilik kuramının çekirdeğini, amaca yönelik tek tek parçalar değil bir bütünlüğü olan, yaratıcı bir benlik anlayışı oluşturmaktadır. Bu tutum sağlıklı işlediğinde birey çevreyle olumlu ve yapıcı yani ahlaklı bir ilişki sürdürebilmektedir. Adler'e göre, birey davranışlarının arkasındaki itici güç, "üstünlük ve egemenlik" ile "güç ve prestij" elde etme motivasyonudur. Adler'e göre bireyin üstünlük ve egemenlik kazanabilmesi için toplumsal hayat, iş hayatı ve cinsel hayatta bir takım hedeflerinin olması gerekir (Arı Tekçe, 2010: 56). Adler, ferdin üstün olma içgüdülerini engelleyen etkenleri de belirtmiştir. Ona göre, üstün olma içgüdüsünü engelleyen en önemli etkenlerin bazıları şöyledir: kısa boyluluk, organ eksikliği, zayıflık, çirkinlik vs. Fertlerdeki üstünlük ve güç gereksiniminin yeterince doyurulmasını engelleyen ikinci grup etkenler, ekonomik olarak güçsüzlük, yetersiz eğitim, görgü kuralları ve azınlık gruba ait olma gibi sosyal faktörlerden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, üstünlük ve egemenlik içgüdülerinin yeterince doyurulmaması halinde kişilerde aşağılık duygusu, genellikle üstünlük ve büyüklük taslama biçiminde davranışlar da kendini gösterir (Can, 2007: 113; Güney, 2012: 173).

5.4. ERİC BERNE'NİN KİŞİLİK KURAMI

Berne'nin kuramı, Freud'un kişilikle ilgili yaptığı analizlere en çok benzeyen kuramdır. Berne' de tıpkı Freud gibi kişiliği duygusal açıdan ele almaktadır. Fakat Berne Freud'un sevgi eksikliği konusundaki fikirlerine katılmamaktadır (Merdan, 2011: 14). Berne kişiliği, çocukluk (olgun olmayan kısım), ebeveynlik (öğüt veren kısım) ve olgunluk (yetişkinlik kısmı) olmak üzere üç bölümde açıklamaktadır (Eren, 1998: 43). Kişiliğin "çocukluk" evresi, bireylerin istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek amacıyla istediği davranışı gösterme eğilimi içerisinde olduğu bölümdür. Burada kişi, toplum tarafından nasıl karşılanacağını dikkate almadan davranışlarının sonuçlarını düşünmeksizin dilediği gibi hareket etmektedir (Silah, 2000: 270). Olgunluk evresi ise bireyin çocukluk yönünü disipline eden eğilimleri çevreye uygun hale gelecek şekilde düzenleme görevini üstlenmektedir. Böylece bireylerin yapmak isteyip de yapamadığı şeyler olgunluk evresi aracılığıyla bilinçaltına atılarak orada muhafaza edilmektedir. Bu durum bireyin zarar verici davranmasına engel olmaktadır (Bilgin, 2011: 36). Kişiliğin üçüncü bölümü olan ebeveynlik ise, bireylerin atalık yapma, diğer insanlara rehberlik etme ve öğüt verme şeklindeki davranışlarını kapsamaktadır. Kişiliğin ebeveynlik yönü, işletmelerde yapılan hatalar ve eksikliklerin hoşgörü ile karşılanması ve bireyleri doğru yola sevk etmek amacıyla atalık yapma işlevi görmektedir. Berne'nin geliştirdiği bu

kişilik kuramı örgütün ast ve üst kademeleri arasındaki ilişkileri düzenlemek ve iyileştirmek için yapılan faaliyetler açısından yönetim psikolojisine büyük katkılar sağlamıştır (Eren, 1998: 44).

5.5. KAREN HORNEY'İN KİŞİLİK KURAMI

Horney'in kişilik kuramı, Jung ve Adler'in psikoanaliz kuramının görüşlerinden etkilenecek şekilde ortaya atılmış bir kuramdır (Eroğlu, 2010:228). Ancak Horney, kişilik ile ilgili görüş ve düşüncelerini tespit ederken, sosyal ilişkiler ile alakalı önemli çözümlemelerden faydalanmıştır. Araştırmacıya göre kişiliği şekillendiren temel faktör “kaygı ve korku” dur. Her insan, farklı sebeplerden oluşan kaygı ve korkularını yenebilmek için birçok faaliyette bulunmaktadır. Bireyler, kendilerini korkutan ve endişeye düşüren şeylerin üstesinden gelebilmek amacıyla kendilerine göre bazı davranış taktikleri kullanırlar. Belirli bir çözüm yolu bulunamamış olsa bile bu taktikler bireyin sinirsel gerilimden kurtulmasını ve sosyal ilişkilerini yönlendirmesini sağlar. Horney, kaygı ve korkuların üstesinden gelebilmek için bireylerin başvurabileceği davranış kalıplarını 10 tane olarak saptamasına rağmen, bunlardan 3 tanesi, özellikle toplumsal yapı içerisindeki kişilik türlerinin belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Bu kişilik türleri şu şekilde özetlenmektedir (Özkara, 2010: 84-85).

- a) Sempatik- Dışa Dönük: Bireylerin diğer insanlara karşı sevgi ve samimiyet yoluyla yaklaşarak korku ve kaygılarından uzaklaşma eğilimi içerisinde olmasıdır. Bu davranış taktiği ile birey korkularından uzaklaşır.
- b) Antipatik- İçe Dönük: Bireyin kendi içine kapanarak diğer insanlara karşı mesafeli olması, kimseye karışmaması ve yalnız kalmayı tercih ederek korku ve kaygılarından kurtulma eğilimi içerisinde olmasıdır.
- c) Saldırgan ve Öfkeli: Her şeyi tartışarak kavgacı bir davranış şekliyle bireyin kaygı ve korkularından uzaklaşmak istemesidir. Bireylerin kendisini yenilmez ve güçlü olarak görmesi, diğer insanların düşüncelerini kabul etmemesi ve bastırması gibi bazı davranış taktiklerini kullanmaktadırlar.

Horney'e göre bireyler bu davranış kalıplarından kendine uygun olanı benimser ve bireylerin seçtiği bu davranış kalıbı yaşamına egemen olmaktadır. Korku ve endişelerden kurtulmak için, kişilerin başvurdukları davranış şekilleri onların kişiliklerini yansıtan en önemli faktörlerdir (Arı Tekçe, 2010: 58).

5.6. EYSENCK'İN KİŞİLİK KURAMI

Eysenck kişiliği hiyerarşik açıdan ele almaktadır. Bu kuram, kişiliği meydana getiren unsurların sıralamasının hiyerarşik bir yapıda olması temeline dayanmaktadır. Araştırmacı kişiliği dört temel düzeyde incelemektedir (Kocabulut, 2016: 34; Usal ve Kuşluvan, 2002: 99-100).

- Birinci Düzey: Kişiliğin en alt seviyesi olan bu düzey bireyin en özel tepkilerini kapsamaktadır. Kişinin doğuştan getirdiği kalıtsal ve biyolojik özellikleri birinci düzey ile ilgilidir. Birey bu özelliklere göre uyarıcılara karşı tepkiler göstermektedir.
- İkinci Düzey: Kişinin içinde bulunduğu çevreden edindiği alışkanlıklara bağlı olarak ortaya çıkan özellikleridir. Bu düzeyde bireyin davranışları ve tepkileri süreklilik kazanmaktadır. Bireyler sosyal hayatta zamanla benzer olaylara benzer yaklaşımlar ve tepkiler geliştirerek öğrenme sürecini tamamlamaktadır.
- Üçüncü Düzey: Kişilerin eğilimlerinden meydana gelen basamaktır. Kişi bu düzeyde bazı eğilimler edinmektedir. Alışılş davranış kalıpları ve bazı gensel özellikler sonucunda eğilimler Bu kişilik düzeyinde, devamlılık, değişmezlik, doğruluk, bireysel dengesizlik ve heyecanlılık özellikleri ön plandadır.
- Dördüncü Düzey: Tip düzeyidir. Yani bu basamakta belirli tipler oluşmaya başlamaktadır. Eysenck'e göre, tipin oluşmasında her bir düzeyin baskın özelliklerinin etkisi vardır.

Bireylerin dördüncü düzeye kadar olan davranış özellikleri “kümelenme” olarak adlandırılmaktadır. Kümelenme her bireyde farklı şekillerde gözlenmektedir. Bu durumun sonucunda kişiler arasında tip farklılıkları oluşmaktadır. Dolayısıyla bireyin kişilik yapısında hangi düzeye ait özelliklerin baskın olduğu önemlidir (Zel, 2001: 38).

7. KİŞİLİK TİPLERİ

Tip kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini ifade eden bir kavramdır. Aynı zamanda bu kavram, özel kişilik modeli olarak da ifade edilmektedir. Kişinin fiziksel ve zihinsel özellikleri açısından değerlendirilebilir yönü, bir tip olarak düşünülür. Davranışsal olarak incelendiğinde tip kavramı en geniş anlamıyla,

özelliklerine ve kişilik belirtilerine göre sınıflandırılmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1997: 259).

Belirli bir sosyal ortam içerisinde birçok kişi bulunmaktadır. Bu kişilerin davranışlarının özel bir sistem içerisinde değerlendirilmesi her zaman mümkün olan bir durum değildir. Çünkü kişilik yapısı ile ilgili farklı özelliklerin olması davranışlara yönelik sebep ve sonuçların da farklılaşmasına yol açmaktadır. Bu durum kişisel özelliklere bağlı olarak tipolojik gruplandırmalara gitmeyi önemli ölçüde zorlaştırmaktadır (Erdoğan, 1997: 259). Kişiliği tipolojik açıdan ele alan birçok araştırma yapılmıştır. Fakat bu araştırmaların çok azı kabul görmüş ve bilimsel alanda kullanılmıştır. Yönetim bilimi kapsamında en yaygın olan tipolojik yaklaşımlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Burger, 2006: 156).

7.1. JUNG'IN KİŞİLİK TİPOLOJİSİ

Jung'ın kişilik tipolojisi, üç ana varsayıma dayanmaktadır. Bunlar (Zel, 2001: 39);

- Bireyin geçmişteki deneyimi ve gelecekle ilgili beklentileri, davranışlarını ve kişilik yapısını etkilemektedir.
- Bireyler sürekli ve yaratıcı bir gelişme içerisinde.
- Bireyin kişilik yapısı, girdi ve değişim işlemlerinin devamlı olarak oluşturduğu açık bir sistemdir.

Bu varsayımlar kapsamında yapılan çalışmada Jung, iki boyutta (içe dönüklük-dışa dönüklük) dört ayrı özellik (his, duygu, sezgi, düşünce) tespit ederek bunlardan 16 tane değişik tip oluşturmuştur (Arı Tekçe, 2010: 60).

1. Dışa dönüklük-İçe dönüklük: Kişinin iç dünya ve dış dünya arasındaki tercihini belirler.

2. Duyumsama-Sezgisellik: Kişinin çevresinde dünya ile ilgili bilgileri nasıl elde ettiğini belirler.

3. Düşünme- Hissetme: Kişinin kararlarında objektif kriterler ve mantık ile sübjektif kriterler ve hisler arasındaki tercihini ifade eder.

4. Yargılama- Algılama: Kişinin daha düzenli bir yaşam tarzı ve daha esnek bir yaşam tarzı arasındaki tercihini belirler.

Jung göre, içe ve dışa dönük tipler, kişiliğin duyum, duygu, sezgi ve düşünme gibi temel işlevlerine bağlı olarak şekillenir. Ferdin içinde bulunduğu duruma, kültüre ve zihinsel gelişme düzeyine göre bu işlevlerden biri ön plana çıkar ve kişilik üzerinde daha etkili rol oynar. Böylece ağırlık kazanan işlev diğerlerini gizler, arka planda ve gölgede bırakır. Ağırlık kazanan nokta, kişiliğin bilinçli kısmını oluşturur. Genel olarak gölgede kalan işlevlerden biri, üstte kalan işleve yardımcı olur. Geri kalan iki işlevden üçüncüsü arada sıkışmış, dördüncüsü ise gelişme gösterememiş olup denetim dışı bırakılmıştır (Köknel, 1984: 108).

Gerçek hayatta işlevlerin iki boyut üzerinde dağılmış karışımları görülmektedir. His, duygu, sezgi ve düşüncenin oluşturduğu çizgi üzerinde karma durumlar meydana gelir. İçe ve dışa dönük kişilik yapısının özellikleri tespit edilir. İçe dönük tip, bazen insanlarla olmayı sever fakat yalnız başına yapabilecekleri etkinliklere daha ihtiyaç duyarlar. Az sayıda insanlarla buluşmayı tercih ederler ve insanlar ile bire bir ilişki kurmaya daha yatkındırlar. Çekingendirler ve yüksek sesle kolay kolay konuşmazlar. Harekete geçmeden önce düşünmeyi severler; bazen zamanında harekete geçmekte gecikebilirler. Arkadaşlık ilişkilerini kurmakta zayıftırlar ancak dostlarına değer verirler. Kişiliklerinin büyük bir bölümü saklı kaldığı için tanımak oldukça zordur. Dışa dönük tip, insanlarla çalışmaktan hoşlanır ve onlar olmadığında kendilerini yalnız hissedebilir. Grup aktivitelerini sever. Uzun zaman tek başına kalmaktan hoşlanmaz. Konuşkan ve dost canlısıdır. Hareketlerini nesnelere göre düzenlerler. İlgi odağını öznenin çok nesneye yöneltirler. İçinde bulundukları ortamın ortak kurallarına ve değerlerine hızlı ve kolay bir şekilde uyum sağlarlar (Saltürk, 2008: 148; Karadağ, 2012: 28).

Yukarıda belirtildiği gibi içe ve dışa dönük tip özelliklerinden hareketle Jung, bir kimsenin etkin bir hayat sürdürebilmesi için bu iki yönünü dengede tutması gerektiğini savunmuştur. Ona göre kişilik ile ilgili yaşanan sorunlar, içe dönüklük ve dışa dönüklük arasında oluşan dengesizlikten kaynaklanmaktadır (Cüceloğlu, 1999: 415).

7.2. EYSENCK'İN KİŞİLİK TİPOLOJİSİ

Eysenck, “nitelik” ve “tip” kelimelerini ilk defa kullanarak kişilik konusuna farklı boyutlar getirmiştir. Araştırmacıya göre, nitelik, kişinin belli bir biçimde davranışta bulunma eğilimlerinin bütününden, tip ise, niteliklerin toplanması ve

örgütlenmesi ile oluşmaktadır. Kişilik, bu iki kavramın bileşiminden oluşan bir bütünü ifade etmektedir (Karadağ, 2012: 28).

Eysenck, kişilik yapısını, birbirinden bağımsız iki uçlu yatay ve dikey iki boyut üzerinde ele almıştır. Yatay boyutun bir ucunda içe dönüklük, diğer ucunda dışa dönüklük; dikey boyutun üst ucunda nevrotik, alt ucunda normal tipler vardır. Bütün bireylerin kişilik tipleri bu iki boyut arasında bir yerde bulunur. Gözlem, dereceli ölçek ve testler ile bu kişilik tiplerinin bulunduğu yer saptanır. Yatay ve dikey boyutlarda var olan ve kişiliği meydana getiren öğeler, birbirinden ayrı olan fakat aralarında bağlantı bulunan dört farklı düzeye yerleştirilmiştir. Yatay ve dikey boyutta yer alan tiplerin özellikleri Şekil 4’de ifade edilmektedir (Eysenck, 1974: 297).

Şekil 4. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi
NEVROTİK

İÇE DÖNÜK	<u>MELANKOLİK</u> Hırçın Endişeli Kati Ketum Kötümser Temkinli Anti-sosyal Sessiz	<u>KOLERİK</u> Alıngan Huzursuz Saldırgan Çabuk heyecanlanan Hercai Atak İyimser Faal	DIŞA DÖNÜK
	<u>FLEGMATİK</u> Pasif İtinacı Başkasını düşünen Rahat Geçimli Kontrollü Güvenilir Sakin	<u>SENGEN</u> Sosyal Dışa Dönük Konuşkan Hazır cevap Pratik Canlı Tasasız Lider	

NORMAL

Kaynak: Zel, 2001: 42.

İçe dönük olan bireyler, sessiz ve çevreye karşı kapalıdırlar. Okumak, yazmak, resim ve müzik gibi aktivitelerden hoşlanırlar. Ahlak kurallarını önemseyen güvenilir insanlardır. Hayata karşı karamsar bir bakış açısı içerisindeyler. Yalnız başına kalmayı severler. Dışa dönük olanlar ise, diğer insanlarla çok çabuk arkadaşlık kuran, samimi ve sıcakkanlı kişilerdir. Kolay kızıp sinirlenebilirler. Heyecan veren olayları severler. Her daim güven veren insanlar değillerdir (Yıldız, 2001: 32).

Üst ucunda yer alan nevrotik tipte (aşırı ve değişken duygulanım alanı), kaygı, tedirginlik, duyarlılık, alınganlık, kolay ve hızlı tepki oluşturma gibi özellikler bulunur. Alt bölümde yer alan normal uçta bulunan tipte ise (dengeli ve düzenli duygulanım alanı) güven duygusu, düşünceli hareket gibi özellikler vardır (Karadağ, 2012: 29-30).

Nevrotik içe dönük tip, devamlı kaygı ve endişe içerisindedir. Takıntılı düşünceleri ve korkuları söz konusudur. Güvensizdir ve gerçeklerden kaçır. Aşırı duyarlılık gösterir. Nevrotik dışa dönük tip, kaygılı, endişeli ve tedirgindir. Ruhsal gücü zayıf ve yetersizdir. Düşünmeden karar verir ve çabuk hareket ederek sık sık yanlış içine düşer. Melankolik ve kolerik'ler güçlü duygulara, senger ve flegmatikler ise, zayıf duygulara yönelimlidirler. Buna karşılık, senger ve kolerikler de yüksek değişme hızı, melankolik ve flegmatikler de düşük değişme hızı görülmektedir (Aktaş, 2006: 25; Zel, 2001: 43).

7.3. KRETSCHMER'İN KİŞİLİK TİPOLOJİSİ

20. yüzyılın başlarında geliştirilen Kretschmer'in kişilik tipolojisi, bireyin beden yapısı özellikleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Kretschmer'in sınıflandırmasına göre, üç tip kişilik vardır. Bunlar; atletik tip, astenik tip ve piknik tiptir (Daco, 1983: 313-314).

1. Atletik Tip: Uzun boylu ya da ortanın üstünde bir boya sahip olan kişilerdir. Kaslı ve geniş bir vücut yapısı vardır. Boynu uzun ve sağlamdır. Yüz şekli ise yumurtamsı ve uzundur. Kas ve iskelet yapısı oldukça dayanıklıdır. Uzun ve ince bir vücut yapısı vardır. Sabırlı olması, gösterişi sevmesi, lider olma eğilimi içerisinde olması, spordan hoşlanması gibi bir takım zihinsel özelliklere sahiptirler.

2. Astenik Tip: Bu tip kişiler uzun ve ince yapılıdır. Beslenme koşulları ne şekilde olursa olsun hep zayıf kalırlar. Kemik yapısı zayıf ve narindir. Yüzü üçgen, solgun ve zayıftır. Uzun ve sivri bir burun yapısı vardır. Astenik tipteki kişilerin bir kısmı çok güçsüz olmakla birlikte, bir kısmı ise çok güçlü bir canlılığa sahiptir. Serinkanlı, içe kapanık, duygularını öteleyen, yalnız kalmayı seven ve toplum içerisinde nadiren bulunan, diğer insanlarla dalga geçen, olumsuz düşünce yapısı gösteren, soğuk ve çekingen, genellikle gururlu, soğuk etkinliklere eğilimli, bastırma ve komplekslere yatkınlık gösteren gibi zihinsel özellikleri vardır.

3. Piknik Tip: Orta boylu olan kişilerdir. Ağır bir görüntüsü ve yüz şekli dolgundur. Kasları yumuşak ve yağlanmaya yakındır. Piknik tipe sahip insanların

zihinsel özellikleri ise; dışa dönüktür, sosyaldır, yaşamaktan sevinç duyar, sempattır, samimi bir dostluğu vardır, kin tutmaz ve yumuşak yüreklidir, iyimser bir bakış açısı vardır, alçak gönüllüdür ve somut etkinliklerde bulunmaktadır.

7.4. A VE B TİPİ KİŞİLİK

1960'lı yılların sonlarında Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramı ile ilişki kurularak ortaya atılan “A tipi” ve “B tipi” kişilik türleri günümüzde geniş kabul alanı bulmuştur. Araştırmacılara göre her iki kişilik tipinin de insanların günlük hayatlarında strese maruz kalma düzeyleriyle ilişkili olduğu belirlenmiştir (Karadağ, 2012: 31). Freidman ve Rosenman tarafından “duygu ve hareket kompleksi” olarak ifade edilen A ve B tipi kişilik özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Karakaya, 2013: 47-48).

- A Tipi Kişilik Özellikleri: Hareketlidir, hızlı yürür, hızlı yemek yer, hızlı konuşur, tahammülsüzdür, aynı anda birden fazla iş yapabilir, boşa vakit geçirmekten hoşlanmaz, başarıyı kantite ile ölçer, rekabetçi ve kendisini sürekli olarak zaman baskısı içinde hisseder.
- B Tipi kişilik Özellikleri: Zamanı dikkate almaz, sabırlıdır, kendini övmez, kazanmak için değil eğlenmek için oynar, sınırlı zamanlı işleri yapmaktan ve acele etmekten hoşlanmaz, yumuşak huyludur.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, A tipi kişiliğe sahip insanların B tipi kişiliğe sahip insanlara göre kalp rahatsızlıklarına yakalanma oranının daha fazla olduğu gözlenmiştir (Zel, 2001: 44). Yöneticilerin büyük bir bölümü A tipi kişilik özelliği göstermektedir. Yapılan bir çalışmada yöneticilerin % 60'nın A tipi, bunun aksine % 12'sinin ise B tipi kişilik özelliklerine sahip olduğu saptanmıştır. A tipi kişiliğe sahip olan insanların yöneticilik kademelerine yükselebilmelerine rağmen, en başarılı tepe yöneticilerin B tipi olduğu bazı çalışmalarda öne sürülmektedir (Durna, 2005: 280).

7.5. SEAGAL'İN KİŞİLİK DİNAMİKLERİ

“Kişilik dinamikleri” adı altında yürütülen yeni bir çalışmaya göre toplumdaki birçok kişinin beş temel kişilik özelliğine olduğu saptanmıştır. Bu kişilik özellikleri zihinsel, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç temel kişilik boyutu üzerine kurulmuştur. Bu kişilik boyutlarının özellikleri Tablo 6'da gösterilmiştir (Çoban, 2020: 63).

Tablo 6. *Seagal'in Kişilik Dinamikleri ve Özellikleri*

	KİŞİLİK BOYUTLARI		
	Zihinsel	Duygusal	Fiziksel
İlgi Alanları	Kavramlar Yapılar Fikirler	İlişkiler Örgüt	Hareket İşlem
Özellikler	Düşünme Vizyon Oluşturma Planlama Odaklanma Yönetme, Yapılandırma Geneli Görme Değer Oluşturma İlke Oluşturma Objektif olma Analiz	Hissetme İlişkilendirme İletişim Kurma Bağlantı Sağlama Kişiselleştirme Empatik Becerisi Organize Etme Ahenk Yaratma Hayal Etme	Yapma Üretme Somutlaştırma Detaylandırma İşlev Kazandırma Kolaylaştırma Ortak Hareket Etme Sistematikleştirme

Kaynak: Zel, 2001: 45.

Tablo 6’da verilen kişilik dinamiklerine göre zihinsel boyut, akıl ve düşünmeyle; duygusal boyut, hislerle ve ilişkilerle; fiziksel boyut ise vücut ve hareket ile alakalıdır. Boyutlara ait özellikler her bireyde farklı bir şekilde gerçekleşmektedir (Güney, 2007: 514).

7.6. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ

1936 yılında Allport ve Oldbert İngilizcede kişilik kavramını tanımlayan 18.000 kelime ortaya koymuşlardır. Buna, kelime havuzu da denilmektedir. Kelime havuzundan seçilen özellikler öncelikle 8.000 kelimeye daha sonra da belirsizlik taşıyan ve birbirine benzemeyen kelimeler ayıklanarak grup 4.500 kelimeye indirgenmiştir. Seçilen bu kelime listesiyle bir kişilik sınıflandırması (taksonomi) yapılmıştır. (İbrahimoglu, 2008: 98-99). Raymond Cattell (1946), elde edilen bu listeye faktör analizi uygulayarak 16 temel kişilik özelliğinden (sıcakkanlılık, problem çözme, canlılık, kurallara bağlılık, strese dayanıklılık, girişkenlik, baskınlık, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyut düşünme, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, mükemmeliyetçilik, kendine yeterlik, gerginlik, ketumluk) meydana gelen bir liste oluşturmuştur. Bu özellik yaklaşımı, Beş Faktör Kişilik Modelinin temelini oluşturmuştur (Deniz ve Erciş, 2008: 303).

Beş Faktör Kişilik Modelini, günümüzdeki kullanım şekliyle ortaya koyan Warren Norman’dır. Norman, 1963 yılında yaptığı çalışmada 20 özellikli bir dereceleme ölçeğine faktör analizi uygulayarak 5 faktör elde etmiştir. Bu faktörler

dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge (nevrotiklik), değişime açıklıktır. Bu model son yıllarda yapılan kişilik çalışmalarında en çok kullanılan model haline gelmiştir (Deniz ve Erciş, 2008: 304). Bu kişilik modelinin en önemli iddialarından birisi, kişilik boyutları için bir sınıflama sistemi kurabilmek ve bu alandaki kişilik çalışmaları arasında bir bağlantı sağlamasına olanak vermektir. Fertler bu kişilik boyutlarının bir kısmını kalıtsal yolla, bir kısmını ise yaşamış olduğu çevrenin etkisiyle kazanmaktadır. Yapılan işin niteliğine göre kişilikle alakalı beş boyuttan bir tanesi ya da birden fazla boyut fertlerin başarısı için ön plana çıkmaktadır. Örneğin, yönetici pozisyonundaki fertlerin “dışadönük olma” boyutunun diğer boyutlara oranla bir adım önüne geçmektedir (Arı Tekçe, 2010: 65-66). Farklı kişilik özelliklerini içine alacak şekilde tasarlanan ve bireysel farklılıkları açıklayabilen bu modelin, güvenilirliği ve geçerliliği üzerine çalışmalar yapılmış ve birçok farklı kültürde de uygulaması yapılmıştır (Erkuş ve Tabak, 2009: 216-217).

Sonuç olarak bu modelle ilgili yıllar süren çalışmalar neticesinde yüzlerce kişilik özellikleri tanımlanmış ve kişilik konusunu araştıran araştırmacılar bu özellikleri daha küçük gruplar halinde sınıflandırmışlardır. Allport ile başlayıp, Cattell ve Eysenck ile devam eden çeşitli durumlara karşı aynı tarzda davranma eğilimi (ayırıcı özellik) ve kişiliğin temel boyutlarının tespit edilmesi çalışmaları 1970-1980 yılları arasında McCrae ve Costa'nın çalışmaları sayesinde yeni bir noktaya gelmiştir. Faktör analizlerini kullanarak öncelikle “dışadönüklük” ve “nevrotizm” boyutlarına odaklanan bu iki araştırmacı daha sonra “deneyime açıklık” olarak adlandırdıkları yeni bir boyutu bulmuşlardır. Önceleri üç faktörlü modeli savunan McCrae ve Costa, 1983-1985 yılları arasında gerçekleştirmiş oldukları araştırmalar sonucunda kişiliğin beş temel boyutu olduğunu keşfetmiş ve bu beş boyutu ölçmek amacıyla ölçek geliştirmişlerdir (Günaydın, 2017: 34-35).

Beş Faktör Kişilik modelini oluşturan temel boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır.

- Dışadönüklük: Kişiliğin bu boyutu dış dünyaya açık olma ile ilgilidir. Dışadönük kişilik özelliği gösterenler, insanlarla bir arada olmayı seven, enerji dolu ve her zaman iyi düşünen kişilerdir. Heyecan içinde fırsatlara “evet” diyebilen, istekli ve hareketli bireylerdir. Grup içerisinde konuşmayı severler, kendilerini ifade eder ve dikkat çekerler. Kalabalık ortamlardan ve toplantılardan hoşlanırlar. İçedönük kişilik özelliği gösterenler ise, dışadönüklerin coşku, enerji

ve hareketlilik seviyesinden yoksundurlar. Sessiz ve tedbirli olmayı tercih ederler. Sosyal ortam ilgilerini çekmez (Deniz ve Erciş, 2008: 304).

- Uyumluluk: Yumuşak kalpli, iyi huylu, yardımsever, güvenilir, merhametli, kolay inanan, dürüst kişilerin ifade edilmesinde kullanılan bir boyuttur. Bunun aksine uyumsuzluk özelliği taşıyan kişiler kaba, alaycı, şüpheci, işbirliğini sevmeyen, kindar, merhamet duygusu zayıf ve agresif kişilik yapısına sahiptirler. Yüksek düzeyde uyumluluk özelliği gösteren kişiler için kişilerarası karşılıklı etkileşim gerektiren görevler daha cazip görevlerdir. Bu kişiler bu tür görevlerde daha yüksek performans göstermektedirler (Yürür, 2009: 27).
- Sorumluluk: Dikkatli, öz disipline ve başarma duygusuna sahip kişilerin, sorumluluk duygusu daha yüksektir. Düşük sorumluluk duygusuna sahip kişiler ise dikkatsiz, sorumsuz, düzensiz ve plansız olma gibi özellikler taşımaktadır (Erkuş ve Tabak, 2009: 217). Sorumluluk sahibi kişiler başkaları tarafından zeki ve güvenilir olarak nitelendirilirler (Deniz ve Erciş, 2008: 304).
- Nevrotiklik (Duygusal Denge-Dengesizlik): Kaygılı, sinirli, endişeli, kendisi ile uğraşan kişilik özelliklerini işaret eden bir boyuttur. Kişinin davranışlarının temelinde kızgınlık, endişe ve depresyon gibi olumsuz duygular nevrozluğa yol açmaktadır. Kişide tipik olarak dinginlik, rahatlık ve istikrarlı bir kişiliğin aksine endişe bağlı durumlar görülür. Nevrotiklik boyuttan yüksek puan alan birisi karmaşık duyguların etkisinde kaldığına, kuruntulu düşmanca hislerin yoğun bir şekilde yaşandığına işaret etmektedir (İbrahimoglu, 2008: 99).
- Değişime Açıklık: Esnek, duyarlı, yaratıcı, meraklı, deneyime açık olma gibi özellikler bu kişilik boyutu ile ilgilidir. Değişime karşı dirençli, yeni fikirlere kapalı ve tutuculuk gibi özellikler ise düşük açıklığı gösterir (Erkuş ve Tabak, 2009: 217). Bu kişilik boyutu yaratıcılığa, kültüre ve zekâyâ bağlıdır. Entelektüel merak, estetik duygusu, etkili hayal gücü, davranışsal estetik ve geleneksel olmayan tutumlar değişime açıklık boyutunda öne çıkmaktadır (İbrahimoglu, 2008: 100).

8. KİŞİLİĞİ ÖLÇME TEKNİKLERİ

Davranış bilimleri açısından kişiliğin ölçülmesi, bireylerin davranışlarının bir değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Dünya da yaşayan bütün insanlar göz önünde bulundurulduğunda her açıdan birbiriyle aynı olan insanların varlığı söz konusu değildir. Kişiliği ölçmedeki amaçlardan biri de, belirli durumlar karşısından birbirine

benzemeyen insanlar arasındaki farklılıkların derecesini ve özelliklerini araştırmak ve belirlemektir. Kısacası, insanlar arasındaki farklılıklar kişiliği ölçmeyi gerekli kılmaktadır. Kişiliğin ölçülmesinde, birçok testten faydalanılmaktadır. Davranış bilimleri alanında önemli olan bazı kişilik ölçme teknikleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Güney, 2012: 187).

8.1. GÖRÜŞME YÖNTEMİ

Kişiliği ölçme konusunda kullanılan en eski yöntemlerden birisi görüşme yöntemidir. Bu yöntem iki farklı şekilde gerçekleştirilir. Birincisi, iş görüşmesidir. Bu yolla görüşmeci, bireyin bir işe uygunluğunu tespit etmek amacıyla birtakım girişimlerde bulunur. İkicisi ise, danışma görüşmesi olarak adlandırılır. Bu görüşme çeşidinde klinik psikolog, bireye yaşantısıyla ilgili sorular yönelterek duygu, düşünce ve tutumlarıyla hakkında bilgiler elde etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1987: 68-69; Özkara, 2010: 88).

8.2. DERECELEME YÖNTEMİ

Dereceleme ölçekleri yönteminin kullanılmasındaki asıl amaç, elde edilen verilerin niceliksel bir şekle dönüştürülmesidir. Birçok dereceleme yöntemi kullanılmaktadır. Dereceleme yönteminde bireyler farklı özelliklere göre bir derecelendirmeye tabii tutulur. Bir bireyi, doğruluk, güvenilirlik, toplum severlik ve duygusallık gibi özelliklere göre derecelendiren 7 aralıklı ölçek olarak adlandırılan ölçek, dereceleme ölçeklerinden birisidir. Dereceleme tekniğinde araştırmaya dahil olan birey kendini cetvel üzerinde bir noktaya yerleştirir ve araştırmacı buradan edindiği veriler ışığında kişiyi değerlendirir (Bilgin, 2011: 47).

8.3. PROJEKTİF TESTLER

Projektif testler, test malzemelerine yansıtılan bilinçdışı süreçleri ölçmede kullanılmaktadır. Rorschach Testi ve Tematik Algı Testi projektif testlerin en önemlilerindendir. Rorschach Testi, üzerinde mürekkep lekeleri bulunan birçok karttan oluşmaktadır. Testin uygulandığı kişiden, gördüğü her lekenin kendisinde nasıl bir izlenim uyandırdığını ifade etmesi istenir. Tematik Algı Testleri ise, kartlarda belirsiz lekeler değil, konulu olan resimler vardır. Deneklere gösterilen resimlere bakarak, onlara ait bir hikaye anlatmaları istenir. Bu iki testin de ortak yönü, bireylerin duygu ve düşüncelerini yansıtıyor olmasıdır. Bu testlerin, değerlendirme aşamasında öznellik

etkili olmaktadır. Bu nedenle öznelliğe bağlı olarak testlerin güvenilirlik düzeyleri düşmektedir (Tatar, 2013: 39-40).

8.4. CATTEL 16 PF KİŞİLİK ÖLÇEĞİ

Raymond Cattell liderliğinde farklı ülkelerden bir grup araştırmacı, yaklaşık 30 yıl devam eden geniş çaplı bir araştırma neticesinde, kişiliğin temel taşları olarak nitelendirdikleri 16 kişilik özelliğini (sıcakkanlılık, problem çözme, strese tolerans, baskınlık, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, kendine yeterlik, mükemmelliyetçilik ve gerginlik) ortaya atmışlardır. Daha sonra, fertlerin bu 16 kişilik özelliğine hangi oranlarda sahip olduklarını belirlemek için “16 PF” olarak adlandırılan bir anket geliştirilmiştir. Bu ankette yer alan yüzden fazla soruya verilen “evet” ya da “hayır” cevapları sonucunda 16 kişilik özelliğine dair puanlama yapılmaktadır. Bu kişilik özelliklerinin ilk on ikisi kişinin diğer insanlar tarafından değerlendirilmesi, son dördü ise kişinin kendi kendini değerlendirmesi neticesinde elde edilir. Onlu ölçek üzerine yerleştirilen 16 kişilik özelliğine ait skorlar neticesinde kişiye ait “kişilik profili” meydana gelmektedir (Deniz ve Erciş, 2008: 303; Bozkaya, 2013: 20).

8.5. MINNESOTA ÇOK YÖNLÜ KİŞİLİK ENVANTERİ

“Doğru”, “yanlış” ve “bilmiyorum” şeklinde yanıtlanan 550 ifadeden meydana gelen, fertlerin toplumsal ve kişisel uyumunu tarafsız olarak değerlendirmeyi amaçlayan bir ölçektir (Aktürk, 2012: 52). Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri nesnel bir ölçme aracı olup bireyin kendi kendisini rapor etmesini sağlamaktadır. Minnesota envanteri, normal kişilerin yanıtlarını farklı tanısal gruplara göre ayrılan ve anormal kişilerin cevapları ile karşılaştırma yoluyla oluşturulan bir ölçektir. Normal kişileri anormal kişilerden ayırt etmek amacıyla sekiz farklı ölçek geliştirilmiştir. Bunun yanında, erkek ve kadınların ilgilerini birbirinden ayıran ifadeleri puanlayarak bir erkeklik-dişilik ölçeği de eklenmiştir. Son bir düzenleme ile sosyal açıdan içe dönük kişileri dışa dönük kişilerden ayıran ifadeleri kullanarak onuncu bir ölçek oluşturulmuştur (Özgüven, 2006: 306). Elde edilen bu 10 ölçeğin isimleri ve ölçtükleri özellikler şu şekilde açıklanmaktadır (Kaya, 2010: 45).

- Hipokondri: Bireyin sağlık konusu ile ilgili yaşamış olduğu küçük belirtileri abartarak kaygı içerisinde girmesi ve kötü bir şekilde yorumlamasıdır.

- Depresyon: Değersiz hissetme, kötümser düşünme ve ümitsiz duygular içerisinde olmayı ifade etmektedir.
- Histeri: Baş ağrısı ve felç gibi bedensel sebebe bağlı olmayan hastalıklardır.
- Psikopatik Sapma: Toplum tarafından kabul edilmeyen ahlak dışı davranışlardır.
- Dişilik-Erkeklik: Kadınsı değerleri ve erkeksi duyguları anlatan bir ölçüm aracıdır. Yani kadınların ve erkeklerin ilgi alanlarının ölçümüdür.
- Paranoya: Genel olarak şüphecilikle ortaya çıkan ve bireyin başka insanlar tarafından kendisinin arkasından iş çevrilebileceği düşüncesi içerisinde olmasıdır.
- Psikasteni: Sürekli tekrar eden mantık dışı düşünceler ya da manasız hareketleri tekrar etmeye dayalı tepkilerdir.
- Şizofreni: Bireyin gerçekte var olmayan şeyleri hayal dünyasında kurgulayarak gerçekmiş gibi davranmasıdır. Yani bir halüsinasyon görme durumudur.
- Hipomani: Herhangi bir sebebe bağlı olmaksızın bireyin heyecanlılık ve taşkınlık halidir.
- Sosyal İçer Dönüklük: Kişinin kendini diğer insanlardan uzak tutması ve sosyal ilişkilerden kaçınmasıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM,

LİDERLİK, KİŞİLİK VE SİNİZM KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1. SİNİZM KAVRAMININ TANIMI

Bir düşünce tarzı ve yaşam biçimi olarak sinizm, Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342). Sinizm kavramının kökenleri yaklaşık olarak M.Ö. 500 yıllarında ortaya atılan Antik Yunan felsefi düşüncesi olan “sinik” (kinik) kelimesinden gelmektedir (Kalağan, 2009: 32).

Sinizm kavramının kökenine ilişkin iki görüş mevcuttur (Gökberk, 2000: 48; Hançerlioğlu, 1999: 76):

- Birinci görüşe göre; Yunancası köpek anlamında kullanılan “kyon” sözcüğünden türemiş olduğu savunulmaktadır. Sinik kişiler doğal yaşamı seçmekte, toplumsal kurallara çiğnemekte, kıyafetlerini önemsemeyerek pasaklı bir halde dolaşmakta ve uygarlığı küçümsemektedirler. Bu nedenle, bu tarz fikirlerini söyledikleri ve alışılmadık davranış gösterdikleri için “kyon” (köpek) metaforu siniklerin (kinikler) simgesi olmuştur.
- İkinci görüşe göre; Atina yakınlarında bulunmakta olan Siniklerin okulunun yer aldığı “Kynosarges” (gymnasion) sözcüğünden gelmiş olabileceği iddia edilmektedir.

Tarihte bilinen en önemli sinikler, Antisthenes ve Sinop'lu Diogenes'tir. İlk sinik olarak kabul edilen kişi, Sokrates'in öğrencisi Antisthenes, kinik okulunun kurucusudur. Antisthenes'in benimsemiş olduğu yaşam tarzının esas ilkesi erdemliliklerdir. Antisthenes, töresel bir amaca hizmet etmeyen bilimleri küçümsemekte, erdemin bilgiyle kazanılabileceğini savunmakta ve hayatın amacı olan mutluluğun erdemlilikte olduğunu ileri sürmektedir. Antisthenes, bireyin zorluk ve sıkıntı çekmesinin, çalışıp didinmesinin hazzdan daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Çünkü bu şartlar bireyi daha dayanıklı ve güçlü hale getirmektedir (Kalağan, 2009: 33).

Sinizm çok geniş boyutlu bir kavram olup, kelime kökeni olarak felsefe temeline dayandığı gibi; din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde de araştırma konusu olmuştur (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84). Kişilerin sadece kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi

çıkarcı olarak gören kimselere ‘sinik’, bunu açıklamaya çalışan düşünceye de ‘sinizm’ denilmektedir. Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphecilik”, “inançsızlık”, “güvensizlik”, “olumsuzluk” ve “kötümserlik” kelimeleriyle yakın anlam taşımakla birlikte, modern anlamda ise, “kusur bulan, zor beğenen, eleştiren kişi” tanımıyla yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78).

Oxford İngilizce Sözlüğü (1989) sinik davranışlara sahip bireyleri, “insan güdülerinin ve eylemlerinin samimiyetine ve iyiliğine inanmama eğilimi gösteren ve bunu da küçümseme ve alaycılıkla ifade eden kişiler” şeklinde tanımlamıştır. (Dean vd., 1998: 342). Türk Dil Kurumu Türkçe sözlük de ise sinizm kavramı, “*insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm*” olarak tanımlanmaktadır (TDK: 2019).

Costa vd. (1983) sinizm kavramını, başkalarının güdülerine yönelik güvenilir olmayan ve küçük düşürücü davranışlar ve insan doğasına ilişkin bencilliğe dair inanç olarak açıklamaktadırlar (Costa vd., 1983: 929). Sinizm, güven eksikliği, hor görme ve tiksindirme kelimeleri ile ilişkilidir. Sinizm ile ilgili temel inanç; dürüstlük, adalet ve samimiyet prensiplerinin bireyin kendi çıkarları uğruna kullanılması yönündedir. Bu durum bireyde ben merkezli olarak hareket etmeye ve aldatmaya dayalı davranışlara yol açtığına inanılır (James, 2005: 1).

Yapılan tanımlardan hareketle, sinizm sadece genel toplumu etkilememekte, aynı zamanda örgütlerde de yaygın olarak görülmektedir (James, 2005: 1). Dolayısıyla toplumsal hayata ilişkin sinik tutumlar, işe ilişkin sinik tutumlarla benzerlik taşımaktadır (Mirvis ve Kanter, 1991: 50-52). Küresel iş dünyasında yayılmakta olan bu güçlü olumsuz tutum, çoğu zaman organizasyonlarda istenmeyen örgütsel çıktılarının sebebi olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütlerde işveren-işgören ilişkilerinin yeni bir paradigması olan sinizm, örgütler için vakit kaybetmeden üzerinde durulması gereken bir sorun olarak görülmektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 54).

2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMININ TANIMI

Örgütsel sinizm çalışmaları, 1980’li yılların sonunda ve 1990’lı yılların başında önemli gelişme göstermeye başlamıştır. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından Amerikalı çalışanlar için hazırlanan kitap vasıtasıyla örgütsel sinizm kavramı ortaya atılmıştır. Bu kitap, sinizmin örgütlerde artış nedenini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır

(James, 2005: 24). Kanter ve Mirvis (1989) Amerikalı çalışanların %43'ünün işyerlerinde sinizm yaşadıklarını belirtmiştir. Ayrıca bu araştırmacılar 1991 yılında yaptıkları çalışmada çalışanların %48'inin sinizm yaşadığını ifade etmiştir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84).

Örgütsel sinizm konusu ile ilgili araştırma yapan yazarlar, “çalışanların örgütlerine duydukları olumsuz tutumların doğası nedir?” sorusunun cevabını bulmaya çalışmışlardır. Bu hususta, örgütsel sinizm kavramı ile ilgili literatür taraması yapılmış; bu kavramın farklı tanımları ve kuramsal temelleri olduğu tespit edilmiştir (Kalağan, 2009: 38). Örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı örgüte karşı olan negatif tutumlarını ifade etmektedir. Bu tanım kapsamında sinizmi oluşturan üç boyut vardır. Bunlar (Dean, Dhawadkar ve Brandes, 1998: 345);

- Örgüt içerisinde dürüstlüğü olmadığı düşüncesi,
- Örgüte karşı hissedilen olumsuz duygular ve
- Bu düşünceler ve duygularla tutarlı olarak örgüte karşı küçümseyici ve eleştirel davranışlara yönelik eğilimlerdir.

Örgütsel sinizmi etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörlerin bazıları; çok fazla stres, sosyal desteğin az olması, artan örgütsel karmaşıklık, iletişim zayıflığı, iş yükü, rol çatışması, düşük özerklik ve atılganlık, üst yönetimin güvenilirliği, ücret eşitsizliği, yeniden yapılanma ve psikolojik sözleşme ihlalleri sinizmi önemli ölçüde etkileyebilir (Koçoğlu, 2014: 27). Sinizmin etkili olduğu örgütlerin en önemli özellikleri; güvenilirlik, dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi normlardan yoksun olmasıdır (Abraham, 2000: 267). Örgütsel sinizm yalnızca, olumsuz kişilerin örgüte getirdiği duygular değil, aynı zamanda bu tutumların örgütsel anlamdaki deneyimlerle şekillendirilmesidir. Bu doğrultuda Cole ve diğerleri, örgütsel sinizmi “bir bireyin iş deneyimlerinden kaynaklanan değerlendirci bir yargı” olarak açıklamışlardır. Bu iki tanımdan hareketle, örgütsel sinizmin deneyimler ile ilişkisinin olduğu vurgulanmaya çalışılmıştır (Kalağan, 2009: 40).

Yapılan alanyazın taraması ile örgütsel sinizm kavramını açıklayan birçok farklı tanımın olduğu gözlenmektedir. Tablo 7’de örgütsel sinizm ile ilgili yapılan tanımlar özetlenerek kronolojik sıraya uygun olarak verilmiştir (Kart, 2015: 79-80).

Tablo 7. Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımları

Tarih	Yazarlar	Tanımlar
1977	Goldner ve Ritti	Siniksel bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğin veya samimiyetin kabul edilmemesidir.
1989, 1991	Kanter ve Mirvis	Sinizm, bencilliğin ve sahtekârlığın insanların yapısının temel noktası olduğunu savunan bir kişilik özelliğidir.
1992	Guastello, Rieke, Guastello ve Billing	Sinizm, sadece iş ile ilgili bir tutum değildir. Sinizm bir bütünlük içinde, yaşam ile ilgili bir düşünme şekli olarak açıklanmaktadır.
1994	Wanous, Reichers ve Austin	Sinizm, ileride yapılacak örgütsel farklılıklara bağlı olarak başarı sağlanamayacağını; farklılığı ortaya çıkaran liderlerin eksik ve/ veya tembel olduğuna yönelik düşünceyi taşımaktadır.
1996	Andersson	Sinizm, bir kişiye, bir örgüte, ideolojiye ya da kültüre karşı mutsuzluk, hayal kırıklığı ve negatif duygularla ya da tüm bunların güvensizliğiyle meydana gelen özel ve genel davranışları kapsamaktadır.
1997	Reichers, Wanous ve Austin	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm kavramı, değişimi meydana getiren liderlere olan güvenin yitirilmesi, liderleri tembel ve onları eksik olarak görme ve değişim çabalarıyla ilgili başarı ihtimali yönündeki kötümserlik anlamlarını ifade etmektedir.
1998	Dean, Brandes ve Dharwadkar	Örgütsel sinizm, örgütün bütün olmaktan uzak olduğuna dair inancı kapsayan bir yaklaşımdır. Örgüte karşı negatif hisler ve küçümseyici yada eleştirel tutumları ifade etmektedir.
2001	Turner ve Valentine	Sinizm, güvensizliğin güçlü durumlarını, düşman gibi şüphe duymayı ve diğer insanların dürtülerini suçlamayı içeren ahlaki kararlar vermenin özel ve genel yaklaşımı olarak ifade edilmektedir.
2003	Johnson ve O’Leary-Kelly	Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerinin güvenirlikten uzak olduğunu düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır.
2003	O’Leary	Sinizm, eşitsizlik ifadesinin bir öyküsüdür. Sinizm ile ilgili öykülerde, yönetim uygulamaları ile alakalı büyük bir hayal kırıklığı yaşanmaktadır.
2005	Urbany	Sinizm, pozitif şeylere yönelik olarak negatif düşünce ve duyguları, özellikle de temel karar verme aşamasında örgütün önemli açıklamalarının olumlu yönde etkilerinin kabul edilmemesi şeklinde tanımlanmaktadır.
2005	Valentine ve Elias	Çalışma örgütlerinin ya da diğer sosyal örgütlerin, ahlaki değerleri önemsememesi ve sadece kendi kendilerine hizmet verdiklerine yönelik inanca örgütsel sinizm denilmektedir.

Kaynak: Kart, 2015: 79-80.

Tablo 7’de birçok araştırmacı örgütsel sinizm kavramını farklı açılardan ele alınarak açıklamıştır. Örgütsel sinizm olgusu karmaşık bir yapı ve süreci kapsamından dolayı kavramsallaştırma evresinde bazı zorluklar yaşanmıştır. Ayrıca araştırmacılar kendi çalışmalarının amaçlarına uygun işlevsel tanımlar kullanarak genel açıklamalardan uzaklaşmışlardır (Turan, 2011: 85).

Farklı yazarların örgütsel sinizmi kavramsallaştırmalarındaki benzerlikler ve farklılıklar incelendiğinde ise şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Benzerlikler yönünden birçok yazar örgütsel sinizmi genellikle; dürüstlük ve hakkaniyetin olmadığı bir çalışma ortamında, endişe, üzüntü, mutsuzluk ve kızgınlıkla karakterize edilmiş negatif algı, duygulanım ve davranışlar çerçevesinde değerlendirmektedir. Farklılıklar yönünden ise; siniklerin hayalci, olumsuz düşünce ve duygulara sahip, öğrenilmiş inançlar ile kasti örgütsel etkenler neticesinde oluşan ve çalışanlarını aldatan örgütlerin varlığı sonucunda örgütsel sinizmin ortaya çıktığı savunulmaktadır (Oruç, 2019: 11).

3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Dean vd. (1998: 345) örgütsel sinizmi, üç boyuta ayırarak kavramsallaştırmıştır. Bu boyutları aşağıdaki gibi sıralanmak mümkündür.

3.1. BİLİŞSEL (İNANÇ) BOYUT

Bilişsel boyut, insan davranışları ve güdülerindeki iyilik ve samimiyete inanmama şeklinde ortaya çıkan bir boyuttur. Bilişsel boyuttaki sinik kişiler, adalet, samimiyet ve dürüstlük gibi ilkelerin eksikliğinden dolayı, örgüt uygulamalarının kendilerini aldattığına inanmaktadırlar. Bu kişiler birçok davranışın arkasında art niyet olabileceğini düşünmektedirler. Bu sebeple, örgüt içerisinde samimiyet yerine aldatmaca ile karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Bilişsel boyutta, bireylere asla güvenilmemesi gerektiğine ve insanların, maddi çıkarlardan olan ücret artışı, terfi gibi unsurları; kişilik, erdemli olma gibi manevi değerlere tercih ettikleri görülmektedir. Vance vd. göre (1996) örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun olumsuz etkisinden dolayı, örgüt tarafından yapılan yenilik ve değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 22).

3.2. DUYUŞSAL (DUYGU) BOYUT

Sinizmin duyuşsal boyutu, küçük görme, sıkıntı, saygısızlık, öfke ve utanç duyma gibi güçlü olumsuz duyguların uyarılması sonucunda ortaya çıkmaktadır

(Abraham, 2000: 269). Sinik bireyler, örgütlerini hatırladıklarında örgütlerine karşı öfke duyabilir ya da örgütleri aklına geldiğinde iğrenme, sıkıntı ve utanç duygusu hissedebilirler. Bu nedenle sinizm farklı olumsuz duygular ile ilişki içerisinde bulunmaktadır (Dean vd, 1998: 346). Izard (1977)'a göre sinik tutumların kavramsallaştırılmasında dokuz temel duygu önemlidir. İlgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, tikslenme-nefret, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılama olmak üzere her biri yumuşak ve sert bir şekilde tanımlanan dokuz temel duygu olarak ifade edilmektedir. Duyuşsal boyuttaki sinizm, Izard'ın belirtmiş olduğu duyguların bazılarında oluşmaktadır (Kalağan, 2009: 47).

3.3. DAVRANIŞSAL (DAVRANIŞ) BOYUT

Sinizmin davranışsal boyutu, çalışanların eylemlerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu boyut, düşmanca eleştiri ve iftira atma, değişim liderlerine olan güvensizlik ve kişi, grup, ideoloji, toplumsal sözleşme veya örgüte olan güvensizlik gibi ifadelerle kavramsallaştırılmaktadır Genel bir tanımla davranışsal sinizm, kişilerin inanç ve düşüncelerinin davranışlarına yön vermesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar, dalga geçme, eleştirme ve şikayet etme şeklinde sözlü olarak ifade edilebileceği gibi; küçümseyici bir tarzda gülümseme, anlamlı bakışmalar gibi sözsüz olarak da sergilenebilir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 22).

Sinik davranışlara sahip olan kişilerin en belirgin davranışsal eğilimi, örgütlerine yaptıkları sert eleştirilerdir. Brandes (1997)'e göre bu eleştiriler çok farklı şekillerde yapılabilmektedir. Genel olarak bakıldığında bu eleştiriler, samimiyet, güvenilirlik, dürüstlük ve diğer faktörlerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Aslan ve Boylu, 2014: 35-36). Olumsuz duygular ve eleştiri davranışı zaman içerisinde bir bireyden diğerine aktararak örgütün tamamına yayılma göstermektedir. Bu durum örgüt içinde büyük kargaşalara yol açmaktadır. Bu nedenle, örgütler için sinizm ve sinik davranışlar gösteren kişiler büyük tehdit oluşturmaktadır (Tarakcı ve Akın, 2017: 1224).

4. ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ

Literatürde yapılan araştırmalar sonucu, örgütsel sinizm kavramının farklı şekillerde gelişme gösterdiği ve dolayısıyla bu kavramın değişik biçimlerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Dean vd. (1998: 346) ve Abraham (2000: 270) örgütsel sinizm türlerini, kişilik sinizm, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm olmak üzere beş başlık altında sınıflandırmıştır.

4.1. KİŞİLİK SİNİZMİ

Örgütsel sinizmin pato-psikolojik bir çeşidi olan kişilik sinizmi, ilk kez Cook ve Medley' in (1954) düşmanlık skalasında ve Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanterinde kullanılmıştır. (Çiftçi, 2013: 26; Dean vd. 1998: 342). Kişilik sinizmi, insan davranışları ile ilgili negatif algıyı ifade eden, doğuştan gelen ve değişmez bir kişilik özelliği niteliği taşıyan tek sinizm türüdür. Kişilik sinizmine göre birey, diğer insanları küçümsemekte, onlara tepeden bakmakta, saygısız davranışlar sergilemekte ve diğer insanlar ile zayıf ilişkiler kurmaktadır. Kişilik sinizminin temel felsefesinde; dünyanın, sosyal etkileşimden memnun olmayan, suçu görmezden gelen, dürüst olmayan, başkalarını önemsemeyen ve sadece kendini düşünen kişiler ile dolu olduğu inancı vardır. Bu yüzden, kişilik sinizmi güçlü bir güvensizlik duygusuyla kendini göstermektedir (Abraham, 2000: 270-271).

Kişilik sinizmi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, kişilik sinizmi aynı zamanda genel sinizm olarak da adlandırılmaktadır. Bu hususta örgütsel sinizmi oluşturan en önemli parçanın kişilik sinizmi olduğu kanısına varılmaktadır. Ancak örgütsel sinizm ve genel sinizm yapı olarak birbirinden farklılık göstermektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

4.2. TOPLUMSAL/ SOSYAL SİNİZM

Sinizmin durumsal özelliklerini yansıtan toplumsal sinizm, birey ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin bozulması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Sosyal sözleşmenin ihlal edildiğine dair görüşe sahip olan kişiler, haksızlığa uğradığını düşünmekte, sisteme ve diğer insanlara olan güvenleri azalmaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin örgütteki durumlarına bağlı olarak beklentilerine göre de toplumsal sinizm şekillenmektedir (Kahveci, 2015: 107).

Kanter ve Mirvis (1989) tarafından toplumsal sinizm, kişilerin hayal kırıklığı yaşamaları sonucunda oluşan bir sinizm türü olarak tanımlanmaktadır. Beklentileri karşılanmayan ve sürekli hayal kırıklığına uğrayan bireyler zamanla toplumun kanayan bir yarası haline gelmektedir (Turan, 2011: 96). Sosyal sinizme uğrayan kişilerin, örgütlerindeki durumuna dair beklentileri daha gerçekçidir (Abraham, 2000: 287). Toplumsal siniklerin en belirgin özelliği, başlarına gelenlerden ötürü sosyal ve ekonomik kurumları suçlayarak, söz konusu kurumlara karşı yabancılaşmalarıdır. Sosyal sinikler geleceğe yönelik umutsuzlukları nedeniyle, kısa vadeli çıkarlarını göz önüne

bulundurarak, yaptığı her işle ilgili “bu işteki çıkarım ne olur” bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar. Bunun sonucunda işlerine sınırlı bir ilgi ve endişe ile yönelirler (Kılıç, 2013: 23; Kırboğa, 2017: 52).

4.3. ÇALIŞAN SİNİZMİ

Çalışan sinizmi, iş yoğunluğu, çalışma saatlerinin uzunluğu, etkisiz liderlik ve yönetim, işletmelerdeki yeni anlayışlar, örgütlerin küçülmeye gitmesi ve yönetim kademelerinin azaltılmasından dolayı işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin nerdeyse ortadan kalkacak duruma gelmesi sonucunda oluşan çalışan-işveren arasındaki ilişkilerin yeni paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Çalışan sinizmi, bir çalışanın engellenme, güvensizlik ve hayal kırıklığı nedeniyle örgüte, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve diğer nesnelere karşı takındığı olumsuz tutum olarak açıklanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Çalışan sinizmini diğer sinizm türlerinde farklı kılan temel özellik, kişilerin diğer bireylerle arasında eşitsizliğin yaşandığına dair düşünce olmalarıdır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289). Çalışan sinizmi, kurumlarda sinik tutum gösteren kişilerin diğerlerinden ayırt edilmesi için oldukça önemli bir yere sahiptir (Abraham 2000: 272).

4.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ

İş hayatında yaşanan hızlı değişimler, örgütleri yeniden yapılandırmaya ve değişime uyum sağlamaya zorunlu hale getirmektedir. Fakat örgütsel değişim sinizmi, uygulanan değişime dair stratejilerin yetersiz kalacağına ve başarısızlıkla sonuçlanacağına ilişkin karamsar bir tutum içinde olmayı ifade etmektedir. Bunun yanında değişimi gerçekleştirecek olan otoritenin tembel ve yetersiz olduğuna yönelik inanç da örgütsel değişim sinizmine neden olmaktadır (Abraham, 2000: 272-273). Bu sinizm türü Wanous vd. (1994) tarafından, “örgütlerin başarıya ulaşmak için, yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı” olarak tanımlanmaktadır (Kalağan, 2009: 59).

Örgütlerde çalışma koşullarının kötü olması ve çalışanların beklentilerinin karşılanmaması gibi durumlar örgütsel değişim sinizminin yaşanmasında etkilidir. Aynı zamanda çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi değişim çabalarının gerçekleşmesinde engel oluşturmakta, çalışanın şüpheye düşmesine ve karamsarlığa kapılmasına yol açmaktadır. Bu durum çalışanların beklentilerinin karşılanmaması neticesinde kendilerini korumaya almak için kullandıkları bir savunma

mekanizmasıdır (Kahveci, 2015: 109). Sinik davranışa sahip kişiler, örgütsel değişimi desteklemezlerse, örgütsel değişim sinizmi kendi kendine oluşan bir kehanet haline gelebilir. Sinik kişilerin değişime desteklememeleri, sınırlı bir başarı veya başarısızlık sonucunu doğurabilir. Başarısızlık, negatif düşünceleri güçlendirmekte ve örgütsel değişimi tekrar deneme talebini engellemektedir. Başarısızlık sinik inançları daha da pekiştirmektedir. Dolayısıyla, değişim ile ilgi girişimlerin başarıya ulaşma olasılığı da düşmektedir (Turan, 2011: 102).

Örgütsel değişim sinizminin muhtemel nedenleri; yöneticinin iletişim ve saygı eksikliği, bilgilendirilmeme düşüncesi içinde olmak, sendika temsilcilerinin iletişim eksikliği ve negatif kişilik özellikleri sıralanabilir. Düşük örgütsel bağlılık, motivasyon eksikliği, düşük iş tatmini, örgüt liderine daha az güven duymak ve örgütsel değişim çabalarına daha az katılma isteği örgütsel değişim sinizminin muhtemel sonuçları arasında gösterilebilir (Özdemir, 2013: 45-46).

4.5. MESLEKİ SİNİZM

Mesleki sinizm literatürde, iş sinizmi olarak da adlandırılmaktadır. Bu sinizm türü, kişinin mesleğine karşı hissettiği güvensizlik duygusu ve saygısını yitirmesi, mesleğini küçümsemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Abaslı, 2018: 65). Mesleki sinizm, duygularda hissizlik, vurdumduymazlık, ayırım ve bakımsızlık gibi negatif unsurlarla ifade edilmektedir (Erbil, 2013: 19). Örgütsel sinizm ve mesleki sinizm arasında belirgin bir fark olup; örgütsel sinizm çalışma şartlarına, mesleki sinizm ise işin içeriğine odaklanmaktadır (Görmen, 2012: 109).

Sinizmin bu türünde, çalışanlar öncelikli müşteriye daha sonra halka karşı olumsuz tutumlar göstermektedir (Görmen, 2012: 109). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, müşteriler ile olan stresli etkileşimler, çalışma saatlerinin aşırı uzun olması ve fiziksel yorgunluklar iş sinizmini tetikleyen faktörler olarak nitelendirilebilir. Kişilerin yoğun çaba harcayarak yaptığı işlerde olumlu geri bildirim yerine başarısızlık veya reddedilme gibi olumsuz durumlar ile karşılaşılması sonucunda kişilerde tükenmişlik yaşanabilir. Dolayısıyla bireyler bu durum ile başa çıkabilmek için iş sinizmini kullanmaktadırlar (Abraham, 2000: 273-274).

Mesleki sinizmin ortaya çıkmasının iki sebebi vardır. İlki kişi-rol çatışması ikincisi ise rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Kişi-rol çatışması, işgörenin bireysel değerleri ile örgütün değer yargıları arasında oluşan çatışma olarak açıklanmaktadır.

Kişi-rol çatışmasında, çalışanın yaptığı işe duygularını yansıtmaması beklenmektedir. Tahsilat, sekreterlik ve çocuk bakma bu çatışmaya örnek olarak verilebilir. Rol belirsizliği ve rol çatışması ise hizmet sektörü çalışanlarında görülmektedir (Kahveci, 2015: 111-112).

5. ÖRGÜTSEL SINIZMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temelleri; “Beklenti kuramı”, “Atfetme kuramı”, “Tutum kuramı”, “Sosyal değişim kuramı”, “Duygusal olaylar kuramı” ve “Sosyal güdülenme kuramı” olmak üzere altı başlık altında ele alınmaktadır.

5.1. BEKLENTİ KURAMI

Beklenti kuramı, Victor Vroom tarafından 1964 yılında ortaya atılan bir güdülenme kuramı olup, çalışanların kişisel beklentilerine göre şekillenen bir kuramdır. Bu kurama göre bireyler pozitif bir performans değerlendirme ile sonuçlanacağını düşündükleri işe karşı yüksek düzeyde çaba göstereceklerdir. Pozitif performans değerlemenin ise, maaştaki artış, prim ya da terfi gibi örgütsel ödüller ile sonuçlanması ve çalışanın bireysel amaçlarını tatmin edici olması oldukça önemlidir (Robbins ve Judge, 2013: 226).

Beklenti kuramı üç temel ilişki üzerine odaklanmaktadır. Bunlar (Abaslı, 2018: 64);

- Gayret- Performans İlişkisi: Bu ilişki, çalışanın çabası oranında performans elde edeceği ihtimaline dair beklenti içerisinde olmayı ifade eder.
- Performans- Ödül İlişkisi: Belirlenmiş düzeyde performans gösterme ile performans sonucunda istenilen ödüle ulaşma imkanı arasındaki ilişkidir.
- Ödül- Bireysel Hedef Arasındaki İlişki: Örgütsel ödüllerin bireysel amaçları veya ihtiyaçları karşılama oranı ya da muhtemel ödüllerin bireyler için değerini ve çekiciliğini gösteren ilişki şeklindedir.

Beklenti kuramının temelleri kişisel çıkarıcılığa (bencillik) dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sinizm kavramında yer alan “bencillik” kelimesi ile ilişkili olduğu söylenebilir (Kalağan, 2009: 50). Bu yönüyle örgütsel sinizm kavramı ve beklenti kuramı birbirine benzemektedir (Kart, 2015: 85). Örgütsel sinizm ve beklenti kuramı arasındaki diğer bir ilişki ise örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısızlıkla sonuçlanacağına dair inancın söz konusu olmasıdır. Örgüt çalışanlarının

aba gösterseler dahi istedikleri amaca ulaşamayacaklarına ilişkin negatif düşünceler de olmaları beklenti kuramının sinizm üzerindeki rolünü vurgulamaktadır (James, 2005: 11).

5.2. ATFETME (YÜKLEME) KURAMI

Atfetme kuramı, bireylerin davranışlarının altında yatan nedenleri anlama sürecini vurgulayan bir kuramdır. Bireylerin davranışları, ya kendi kişisel özelliklerinden ya da o bireyin içinde bulunduğu çevresel şartlardan etkilenmektedir. Kişiye ait özelliklerden kaynaklı olarak ortaya çıkan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yükleme süreçlerini, evre koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar ise çevresel koşullara dayalı yükleme süreçlerini oluşturmaktadır (Grmen, 2012: 97).

Atfetme süreci, özellikle motivasyonda teşvik araçları ile çalışanların verimliliğinin sağlanması ve istenilen davranışın gösterilmesi hususunda oldukça önemlidir. Ayrıca bu süreç, örgütsel amaçlara ulaşmanın ne tür örgütsel ve çevresel düzenlemeler ile ilgili olduğunun anlaşılması ve algılanmasını sağlamaktadır. Atfetme süreci ile ilgili yapılan algısal yorumlar şoyledir (Kızgın ve Dalgın, 2012: 62-63);

- Belirli bir olayın nedenlerini anlama ve derinlere inme
- Ortaya çıkan sonuçlardan kimlerin sorumlu olduğunu belirleme
- Bireylerin davranışlarının altında yatan sebeplere inme ve bunları ortaya çıkaran kişisel özellikleri tespit etme.

Atfetme kuramı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Weiner (1984)'ın sosyal güdülenme kuramı aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Atfetme kuramı özellikle örgütsel sinizmin durumsal yönlerini yansıtmaktadır. Weiner' a göre bireyler, negatif bir olaydan sonra, olayın algılanmasına bağlı olarak nedensel bağlantılar kurarlar. Bu bağlantılar, öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara neden olan beklentiler ile neticelenmektedir. Bireylerin bu duyguları, ya prososyal ya da anti sosyal davranışlara yol açmaktadır. Sonuç olarak, örgütte yaşanan olumsuz olaylardan dolayı örgütün sorumlu tutulması ve çalışanların rgt suçlayarak sinik davranışlar geliştirmesi atfetme kuramının neden-sonuç ilişkisini göstermektedir. Eğer alışanlar rgt sulamazlarsa, örgüte karşı sinik davranışlar da sergilemeyeceklerdir (Eaton, 2000: 18-19).

5.3. TUTUM KURAMI

Tutum kuramı, bireyler, nesneler ya da olaylar ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri içeren ifadeler olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 72). Olson ve Zanna (1990)'a göre, tutum kuramı aracılığıyla, örgütsel sinizmin özellikleri tutumlar (davranışlar) ile açıklanmaktadır (Kalağan, 2009: 51). Bu kuram özellikle örgütsel sinizmin davranış boyutu ile bağlantılıdır. James (2005), insanların davranışlarının ele alınmasında tutumların en önemli bölümü oluşturduğunu ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları ayırt etme de ve açıklamada yardımcı olduğunu belirtmektedir. Örgütsel sinizmin boyutları incelendiğinde tutumların sinizme ilişkin yapılan çalışmalarda etkili olduğu saptanmıştır. Bu kuram, örgütsel sinizmin kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında ve daha iyi anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır (James, 2005: 12-13).

5.4. SOSYAL DEĞİŞİM KURAMI

Sosyal değişim kuramı, ilk kez 1964 yılında Blau tarafından geliştirilen bir kuramdır. Sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan bu kuram istihdam ilişkilerini anlamının temelini oluşturmaktadır. Blau (1964)'a göre; bu kuramın temeli, hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve bireylerin isteklerini karşılamak için devamlı olarak birbiriyle iletişim içinde olması gerektiğine dayanmaktadır (Kalağan, 2009: 52). Gouldner (1960)'a göre; bir çalışan örgüt içerisinde kendine iyi davranıldığını algılayarsa, kendisini de örgüte karşı iyi davranmak ve örgüte zarar verici davranışlardan kaçınmakla sorumlu hisseder (Mimaroglu, 2008: 36). Dolayısıyla, sinizm her örgütte negatif sonuçlar doğurmayabilir (Görmen, 2012: 99).

5.5. DUYGUSAL OLAYLAR KURAMI

Duygusal olaylar kuramı, Weiss ve Cropanzano tarafından geliştirilen bir kuram olup, duyguların ve modların insan davranışları üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Bu kurama göre insanların geçmişte yaşadıkları ve etkilendiği duygusal tecrübeler şuan ki örgütsel davranışlarına etkilemektedir. İnsanların geçmişte yaşadıkları olumlu ve olumsuz olaylar şuan ki iş hayatında duygusal bazı tepkilere yol açmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 45).

Duygusal olaylar kuramı, illaki çok eskiden yaşanan olaylarla ilgili olmayabilir. Bazen gün içerisinde yaşanan bir olayın da, o günün geri kalanındaki davranışları

etkilediği savunulmaktadır. Sonuç olarak, çalışanların örgütü adaletli ya da adaletsiz olarak algılamasında ya da iş tatmininde, o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duygusal deneyimlerin etkisi vardır (Özdevecioğlu, 2004: 184).

5.6. SOSYAL GÜDÜLENME KURAMI

Weiner tarafından 1985 yılında geliştirilen sosyal güdülenme kuramı, çalışanların neden sinik oldukları ile ilgili çeşitli hipotezler üretmekte ve bu hipotezlerin test edildiği kuramsal bir temel sağlamaktadır (Eaton, 2000: 12). Sosyal güdülenme kuramına göre, öncelikle bir olayın neticesinin sebepleri araştırılmakta; daha sonra bu olay nedensel boyutlarda değerlendirilmektedir. İncelemeler doğrultusunda, olay ile ilgili sorumluluk kararları verilmekte ve gelecekteki benzer olaylara ilişkin beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluk kararları ve beklentileri, sonraki tutumları etkileyecek olan belirli duygulara (sempati ve öfke gibi) neden olmaktadır. Gelecekte yaşanacak olaylar ile ilgili ne şekilde davranılması ve bunların nasıl davranılması gerektiğini tespit etmek amacıyla nedensel yorumlar yapılmaktadır (Eaton, 2000: 13). Bu durumda olaylar daha önceden tahmin edilebilecek ve kontrol altında alınabilecektir (Gün, 2015: 21).

6. ÖRGÜTSEL SINIZMIN NEDENLERİ

İnsanlar herhangi bir örgütte bulundukları günden itibaren, orada kazandıkları tecrübeler, yaşadıkları olaylar ve gözlemlediği bazı durumlar sonucunda örgüte karşı pozitif davranışlar içinde olabileceği gibi, negatif davranışlar da göstererek örgütsel sinizme sebep olabilmektedirler. Naus vd. (2007) 'e göre örgütsel sinizmin meydana gelmesinin nedenleri arasında; zaman baskısı, kontrol zayıflığı, olumsuz yaklaşımlar, duygusal dengesizlik ve örgütsel baskı vardır (Torun, 2016: 65).

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında güven eksikliği önemli bir etkidir. Güven duygusu zarar gördüğünde sinizm güçlü bir hal almaktadır (Torun, 2016: 68). Bu açıdan, kişilik sinizminin özgüven, toplumsal sinizmin örgütsel güven, mesleki sinizmin işe güven, çalışan sinizmi alt-üst arasındaki ilişkiye güven, örgütsel değişim sinizmi ise sürece olan güven eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Özler vd., 2010: 54). İlgili alanyazın incelendiğinde, örgütsel sinizme neden olan faktörlerin çeşitli araştırmacılar tarafından değişik bakış açılarıyla yorumlandığı görülmektedir. Örgütsel sinizmi, kişilik sinizmi şeklinde doğuştan gelen bir özellik olarak değerlendiren yazarlar, kişilik özelliklerine odaklanırken; örgütsel sinizmi, yaşanan tecrübeler ile ortaya çıkan,

öğrenilmiş bir tepki olarak ele alan yazarlar ise kişilik özelliklerinin yanında örgütsel unsurların da önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu doğrultuda örgütlerde sinizme sebep olan faktörler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır (Özdemir, 2013: 48).

6.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER

Örgütsel sinizme sebep olan kişisel faktörler, bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanan faktörler ve demografik faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenebilir (Özdemir, 2013: 48).

Kişisel faktörler, bireyin kişilik ve mizaç özelliklerine bağlı olarak oluşabileceği savunulmaktadır. Özellikle sinizm kavramının, düşük liderlik potansiyeli, yüksek endişe, içe dönüklük, aşırı şüphecilik ve istismarcı bir inanç biçimi ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca Makyavelizm, obsesif ve kompulsif bozukluklar ve negatif duygusallık gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 56).

Örgütsel sinizmi etkileyen demografik faktörler ise yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, medeni durum, hizmet süresi ve hiyerarşidir. Demografik faktörler, örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok kullanılan faktörlerdir (Özdemir, 2013: 48). Örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik spesifik tepkisidir ve bu tepki hiçbir şekilde başka örgütler ile genelleme yapılamaz (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 56).

6.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütlerde psikolojik sözleşme ihlalinin yaşanması, liderlerin etkin davranış göstermemesi, örgütsel desteğin azalması, çalışma saatlerinin uzun olması ve örgütsel adaletsizlik gibi çeşitli örgütsel faktörler, sinizm tutumunun oluşmasına sebep olmaktadır (Kalağan, 2009: 71). Örgüt içinde yaşanan rol belirsizliği, rol çatışması, ücret eşitsizlikleri, algılanan stres, yetersiz sosyal destek, yönetime duyulan güvensizlik, iletişimsizlik ve sınırlı yönetim becerileri gibi birçok neden de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır (Topçu vd., 2017: 510). Vance ve arkadaşları (1997)'nin yaptığı çalışmada, kişinin çalıştığı örgütün daha iyiye gideceğine yönelik inancının düşük olmasının da örgütsel sinizme sebep olduğu saptanmıştır (Yıldız, 2013: 869). Örgütsel sinizmin yaşanmasında en önemli etken, psikolojik sözleşmelerin ihhalidir. Örgüt içinde bireylerin gayri resmi yorumlanabilir beklentileri

karşılanmadığından dolayı bireylerin algılarında hayal kırıklıkları oluşur. Bu durum çalışanların alaycı bir tutum sergilemesine yol açmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmin duygusal yönünün belirleyicisi olup, çalışanların yöneticilerine güvensizliğine ve örgütte motivasyon düşüklüğüne sebep olan duygusal durumların gelişmesine yol açmaktadır (Tekiner ve Tavas: 2016: 2340).

Örgütsel sinizme etki eden örgütsel faktörlerin başında örgütsel adaletsizlik algısı gelmektedir. Örgütsel adalet; örgüt içerisinde ödüllerin, cezaların, ücretlerin ve terfilerin nasıl yapılacağına yönelik kararlar veya alınan bu kararların bireylere nasıl söylendiği ve bireyler tarafından nasıl algılandığıdır. Literatürde bu konu ile ilgili çok fazla araştırmaya rastlanılmaktadır. Örneğin; FitzGerald (2002)'ın çalışmasındaki bulgular, örgütsel adaletsizlik algısının örgütsel sinizmin önemli bir belirleyicisi olduğunu ve kişisel faktörlerin oluşturduğu sinizme nazaran bu belirleyiciliğin daha baskın olduğunu göstermektedir (Torun, 2016: 75-76).

7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI

Örgütsel sinizmin bireyler ve örgütler açısından birçok olumsuz sonucu bulunmaktadır. Bireyler, beklentilerinin karşılanmaması sonucunda, örgüte karşı sinik tutumlar geliştirirler. Bu durum zamanla çalışanlar üzerinde çeşitli psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örgütsel sinizmin bireyde yarattığı psikolojik etkiler duygusal ve sinirsel bozukluklar olarak da kendini gösterir ve çalışanda duygusal çöküntü, depresyon, uyku sorunu, hayal kırıklığı yaşama hissi, dargınlık, sinirlilik, gerilim, endişe ve öfke duyma gibi durumlar oluşabilir. Ayrıca çalışanlarda psikosomatik ve somatik şikâyetlerin görülmesi de mümkündür (Yıldırım ve Akın, 2018: 431). Örgütsel sinizmin psikolojik etkilerinin yanı sıra, bireyin vücut sağlığını da olumsuz yönde etkileyen sonuçları vardır. Bunlar; kalp çarpıntısı, kalp hastalıkları ve kalp krizi gibi bireyin fizyolojik yapısına zarar veren sonuçlardır. Bu durum bireyin yaşam süresini de etkilemektedir (Eaton, 2000: 7). Örgütsel sinizmin davranışsal açıdan sonuçlarına bakıldığında; bireylerin çalıştığı örgüte karşı daha az bağlılık gösterdiği, kendilerinden beklenen işlerin daha azını yaptıkları ve işten ayrılmaya daha eğilimli oldukları gözlenmektedir (Bozbayındır ve Kayabaşı, 2014: 213).

Örgütsel sinizm, çalışanları etkilediği kadar örgütleri de etkilemektedir. Bireyler üyesi oldukları örgütler ile bir bütünlük sağlayamadığında ve beklentilerinin yerine

getirilmediği durumlarda sinik tutumlar sergileyerek, örgütün etkinliğinin düşmesine ve örgüt imajının zedelenmesine neden olmaktadır. Ayrıca bireyler de tükenmişlik sendromunun yaşanması; iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının azalmasına ve örgüte olan güven duygusunun zarar görmesine yol açmaktadır (Candan ve Yetim, 2018: 3442-3443). Örgütlerde ödül ve ceza gücünü elinde bulunduran kişilere veya makamlara karşı güven duymayan çalışanlarda performans düşüklüğü gözlenmektedir (Balay vd., 2013: 127).

Sinizmin örgütlere verdiği zararlar göz önünde bulundurulduğunda; örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasını engellemek ve sinizmin meydana gelmesi halinde, örgütler bu durum ile mücadele etmek için etkili stratejiler geliştirmek örgütlerin öncelikli hedefi olmalıdır. Söz konusu stratejilerin işlevsel hale getirilmesindeki sorumluluk örgütün her kademesindeki yöneticilere düşmektedir (Özler vd., 2010: 50). Örgütlerin yüksek performans ile faaliyetlerine devam edebilmesi için değişim koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Sinik çalışanlar, bu değişim karşısında, otoriteye yönelik güvensizlik duygusu, örgütteki istekleri ve iletişimi kötüleme ve yöneticilere sürekli olumsuz eleştiriler yönelterek örgütün değişime ayak uydurmasını engellemektedirler. Aynı zamanda bu durum örgütün ilerlemesi ve faaliyetlerini geliştirmesi açısından olumsuz bir etki yaratmaktadır. Diğer bir ifade ile sinik davranışlara sahip olan çalışanlar, hem kendi gelişimlerini hem de örgütün değişim ve gelişimine direnç göstermektedirler (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284).

Örgütsel sinizmin olumsuz sonuçlarının yanı sıra olumlu sonuçları da vardır. Örgütsel sinizmi olumlu bulanlara göre; siniklerin, dürüst olmayan kişiler tarafından kullanılma ihtimalleri düşük olduğundan dolayı açıkça söylenilmeyen amaçlar ve kişisel çıkarlar için bir kontrol mekanizması gibi görülmektedir. Ayrıca sinik bireyler, etik dışı tutum ve davranışları kabul etmezler. Bununla birlikte sinizm, örgütlere eleştirel perspektif kazandırmaktadır (Özgener vd, 2008: 64). Çalışanların yaptığı eleştirilerin dikkate alınması örgütteki iyileştirmelere katkı sağlayabilmektedir (Çakıcı ve Doğan, 2014: 81).

Sonuç olarak literatür incelendiğinde, sinizmin örgütler üzerindeki olumsuz sonuçları; örgüte olan bağlılığın azalması, işgücü devrinin azalması, işten doyumsuzluk, kurallara uymama, örgütsel küçülmelerin artması, itaatsizlik, işten ayrılma oranlarının yükselmesi, motivasyonun azalması, olumsuz davranışlarda artış, duygusal tükenmişlik durumunda artış, işe devamsızlıklarda artış, kendini bilgisiz hissetme, moralin azalması,

çalışanın özgüveninde azalma, örgütü aşağılama da artış, yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı noksanlığı ve liderlere olan güvenin azalması şeklinde sıralanabilir (Kalağan, 2009: 81-82).

8. LİDERLİK, KİŞİLİK VE SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Alanyazın incelendiğinde liderlik türleri, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm konuları üzerine yapılan çok sayıda araştırmaya ve çalışmalara rastlanılmaktadır. Bu çalışmalara göre; liderlik türleri, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm kavramlarının farklı değişkenler ile ilişkilerinin ve etkilerinin değerlendirildiği görülmektedir. Her ne kadar liderlik türleri, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm kavramlarından ikisi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar olsa da söz konusu üç değişken arasındaki ilişkiyi aynı anda ele alan bir çalışma bulunmamaktadır.

8.1. LİDERLİK VE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Judge vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada, liderliğin özellikler perspektifinden nitel incelemesi yapılmış ve daha sonra meta analizi ile literatürdeki çalışmalar ele alınmıştır. Yazarlar, çalışmada beş faktör kişilik özelliklerini düzenleyici bir çerçeve olarak kullanmışlardır ve buna dayalı olarak 73 örnekten 222 korelasyon ilişkisi meta analizi kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, dışadönüklük, nevroitiklik, deneyime açıklık ve vicdanlılık ile liderlik arasındaki ilişkilerin %90'ından fazlasının 0'dan büyük olduğu sonucuna varılmıştır (Judge vd., 2002).

Uzun ve Dirlik (2007)'in yaptıkları çalışmada, KOBİ sahiplerinin girişimcilik, kişilik ve liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma Muğla ilinde bulunan 326 KOBİ sahibi ile yüz yüze görüşme yoluyla anket verileri elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, KOBİ sahiplerinin girişimcilik, kişilik ve liderlik özelliklerinin örgütlerin faaliyet süresini yordamadığı görülmüştür. Ancak örgütlerin çalışan sayısı ve özsermayelerine üzerinde çok az oranda etkili olduğu söylenebilir.

Kaya Özbay (2016) tarafından yapılmış olan bir çalışmada, beş faktör kişilik özellikleri ve etik liderlik arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmada yönetici liderliğinin etik boyutunun yöneticinin çalışan ve örgütsel davranışı etkileme potansiyelinin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışma sonuçları, nevroitikliğin çalışanların etik liderlik algısı üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu ortaya

koymuştur. Etik liderlik ve dışa dönüklük kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak uyumluluk, sorumluluk ve değişime açıklığın etik liderlik açısından önemli öncüller olduğu g r lm ştur.

G veli Özsağlam (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarında yönetici olarak görev yapan kişilerin stratejik liderlik becerileri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik bulguların ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, 25 farklı sivil toplum kuruluşunda çalışan, orta ve üst düzey yöneticilere dağıtılan anketler ile demografik özelliklere ek olarak, Strateji Geliştirme Sürecinde Liderlik Tipleri  l eği ve Beş Faktör Kişilik  zellikleri  l eği ile araştırma verileri elde edilmiştir. Sonuç olarak, Beş Faktör Kişilik  zelliklerinin sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk, nevrotiklik ve değişime açıklık alt boyutlarından sadece nevrotiklik alt boyutu ile Sembolik Liderlik ve Rasyonel Liderlik arasında ters yönde anlamlı bir ilişki g r lm ştur. Etkileşimci Liderlik ve Emredici Liderlik ile Beş Faktör Kişilik  zelliklerinin alt boyutlarından hiçbirinde anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

 alık,  oban ve  zdemir (2019) tarafından okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterlikleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan araştırma, Türkiye genelinde 8561 okul yöneticisini katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin teknolojik liderlik öz yeterlik becerilerinden vizyoner liderlik davranışlarını göreceli olarak en az sergiledikleri, dijital vatandaşlık davranışını ise en fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre, okul yöneticilerinin nevrotik kişilik özelliğini göreli olarak en az düzeyde sergiledikleri, öz disiplin davranışını ise diğer kişilik özelliklerine kıyasla daha fazla gösterdikleri saptanmıştır. Araştırma neticesinde okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterlikleri ile kişilik özellikleri arasında pozitif yönde önemli kanonik ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre, uzlaşmacılık, dışa dönüklük, deneyime açıklık ve öz disiplin düzeyleri yüksek olan okul müdürlerinin teknolojik liderlik öz yeterlik becerilerinin de yüksek olduğu g r lm ştur.

Günay Süle (2019)’ nin yaptığı çalışma da okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ve ruhsal liderlik düzeyleri farklı değişkenlere göre incelemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için nedensel ve ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. 2017-2018 eğitim yılı içerisinde, Aydın iline bağlı kamu ortaöğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin tamamı çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu araştırmaya tabakalı ve

tesadüfî örnekleme yöntemiyle toplamda 160 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma anketlerinde Kişisel Bilgi Formu, Beş Faktör Kişilik Envanteri ve Ruhsal Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin kişiliğin alt boyutları olan duygusal dengesizlik ve dışa dönüklük, sorumluluk, gelişime açıklık ile uyumluluk arasında negatif orta ve düşük düzeylerde; gelişime açıklık, sorumluluk, uyumluluk ve dışa dönüklük alt boyutları arasında pozitif orta düzeylerde ilişki saptanmıştır.

Sayın ve Zeybek-Sayın (2019) tarafından yapılan araştırmada üniversitenin son sınıf öğrencileri olan Y kuşağının beş faktör kişilik özellikleri ve liderlik algıları arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş olup, araştırma Mersin ili sınırları içerisinde bulunan özel ve devlet üniversitelerinde eğitim gören son sınıf öğrencileri üzerinde yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, devlet veya özel üniversite öğrencisi olma durumuna göre sorumluluk ve dışa dönüklük kişilik özelliklerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık yaratırken, aynı değişkenlerin liderlik uygulamalarının alt boyutlarında farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Liderlik ve kişilik arasındaki ilişki ele alındığında kişiliğin alt boyutu olan nevrozluğun, liderliğin alt boyutlarından hiçbirisi ile ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dışadönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin ise liderliğin tüm alt boyutlarıyla negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.

Göl ve Üredi (2020) ilkokul yöneticilerinin kişilik tipleri ile liderlik tipleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma da 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Mersin iline bağlı Akdeniz, Erdemli, Tarsus, Mezitli, Toroslar ve Yenişehir ilçelerin de bulunan toplam 417 ilkokul yöneticisine ulaşılmıştır. Anketler aracılığıyla toplanan verilere betimsel istatistik analizi yapılmıştır. İlkokul yöneticilerinin betimsel istatistikleri; dışadönüklük, uyumluluk, öz disiplin, gelişime açıklık, nörotiklik kişilik özellikleri olduğu, liderlik türleri ise; gelenekselci, dönüştürücü ve pasif liderlik türleri olduğu gözlenmiştir. Araştırma sunucunda kişilik tipleri ve öz disiplin arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyete göre okul yöneticilerinin liderlik türlerinde anlamlı bir fark gözlenmezken, liderliğin alt boyutlarından biri olan dönüştürücü liderlik yaş faktörüne göre farklılık göstermektedir. Çalışmada liderlik tipleri ve kişilik özellikleri arasında yapılan Pearson korelasyon analizi neticesinde dönüştürücü liderlik ile kişiliğin uyumluluk özelliği arasında olumlu yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Liderlik ve kişilik arasındaki ilişkiyi konu alan bugüne kadar yapılmış çalışmalar incelendiğinde, liderlik ve kişilik değişkenlerine ilişkin farklı alt boyutların çalışmalarda ele alındığı görülmektedir. Genel itibariyle yapılan çalışmalarda liderlik ve kişiliğin alt boyutları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Ancak istisnai olarak bazı araştırmalarda bu iki kavram arasında güçlü bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Öyle ki, liderlik birçok alt boyutu kapsayan bir kavramdır ve bu yüzden beş faktör kişilik özellikleri üzerinde liderliğe ait her alt boyutun etki düzeyi de aynı olmamaktadır.

8.2. LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Laschinger, Grau ve Wong (2012), Toronto Üniversitesinde bulunan 342 yeni mezun ve Western Üniversitesinde yer alan 273 tecrübeli mezunlardan, yoğun bakım ve akut ünitesinde yer çalışan toplam 615 hemşirenin ankete katılımıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, otantik liderlik davranışları örgütsel sinizm davranışlarını olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

Williams vd. 2012 yılında, Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan üç tane eyalette eğitim veren dört üniversitede lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim alan 414 işletme öğrencisiyle bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada nihai örnek oy verme davranışlarını tutturabilmek amacıyla anketler öğrencilere cumhurbaşkanlığı seçimlerinden iki hafta sonra yapılmıştır. Araştırma neticesinde, otantik liderlik stili ile örgütsel değişim sinizmi arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Akan, Bektaş ve Yıldırım (2014) tarafından yapılan çalışmada sınıf öğretmenlerinin algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalıştıkları okulda en az üç yıl görev yapan sınıf öğretmenlerine cevaplamaları için, Sağır ve Oğuz (2012) tarafından oluşturulan Örgütsel Sinizm ölçeği ve Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik ölçeği sunulmuştur. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre etik liderliğin alt boyutlarının tamamıyla örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu ve etik liderliğin alt boyutlarının örgütsel sinizmin varyansının %17'sini açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Doğan ve Uğurlu (2014) tarafından yapılan araştırma 312 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını bazı değişkenlere göre ele almak ve aralarındaki

ilişki düzeyini tespit etmektir. Verilerin elde edilmesinde etik liderlik ve örgütsel sinizm ölçeğinden faydalanılmıştır. Analizde ortaya çıkan sonuçlara göre, öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde olumsuz yönde ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Polatcan ve Titrek (2014)'in yaptıkları araştırmanın amacı, liderlik davranışları ile örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu araştırma Karabük'te çalışan 500 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlara göre, örgütsel sinizm ile liderlik davranışları arasında olumsuz ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca demografik özellikler olan cinsiyet unsurları, eğitim, medeni durum ile sinizm ve liderlik stillerinin boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Yerli (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel sinizm ve otokratik liderlik arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma İstanbul iline bağlı havacılık alanında çalışan 58 katılımcı grubu ile yapılmıştır. Araştırma sonunda katılımcıların bu iki kavram ile ilgili algıları ölçülmüştür.

Boz (2016) farklı okullarda çalışan 1947 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularına göre, ortaokul ve ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında ters yönde ve güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin (yöneticilerinin) otantik davranışlar gösterme seviyeleri arttıkça öğretmenlerin sinizm seviyelerinde düşüş yaşanmaktadır. Dedeoğlu ve Altay (2016) tarafından yapılan çalışma, Antakya bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde görev yapan 243 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, etik liderlik davranışlarının sinizmin duyuşsal ve bilişsel boyutlarını ters yönde anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir.

Korkmaz ve Demirçelik (2017) tarafından Kayseri ilinde 5 okulda bulunan toplamda 142 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik boyutları örgütsel sinizmin, davranışsal ve bilişsel boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi bulgularına göre ise, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin davranışsal ve bilişsel boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Özdemir, Erkutlu ve Elden (2018) tarafından Ahi Evran Üniversitesinde çalışan 208 idari personel üzerinde yapılan çalışmada, yöneticilerin otantik liderlik davranışları

ve iş görenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkideki demografik faktörlerin (yaş, eğitim ve kıdem) düzenleyici rolü incelenmiştir. Elde edilen verilerin bulgularına göre, otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Şenses (2018) yaptığı bir çalışmada, ortaokul yöneticilerinin benimsemiş olduğu liderlik tarzlarının, öğretmenlerin yönetime karşı sinik davranışlar göstermesinde ne derece etkili olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada nitel bir yöntem kullanılmış olup Ankara'daki resmi okullarda çalışan 22 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin sinik tutumlar göstermesinde okul yöneticilerinin benimsemiş olduğu liderlik tarzlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çankaya ve Çiftçi (2020)'nin yaptığı çalışmanın amacı, çalışanların toksik liderlik algıları ile örgütsel sinizm duygularının örgütsel bağlılık seviyelerine etkisini ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda Tokat ilinde bulunan bir kamu hastanesinde çalışan 396 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma anketinde üç farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırma bulgusuna göre, iş görenlerin toksik liderliğe yönelik algıları ile örgütsel sinizm duygularının örgütsel bağlılıklarına negatif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak yöneticilerin liderlik türleri, çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını etkilemektedir. Yapılan araştırmalara göre yöneticileri otantik, etik ve dönüşümcü liderlik tarzları örgütsel sinizmin boyutlarını negatif yönde etkilemektedir. Mülâyim (2019)'in yaptığı bir çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sinizm davranışlarını azalttığı belirlenmiştir. Etkileşimci ve pasif liderlik tarzları ise örgütsel sinizmi açıklamada zayıf bir etkiye sahip olmakla birlikte sinizmi arttırdığı görülmektedir.

8.3. KİŞİLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Alan ve Fidanboy (2013)'un yapmış oldukları çalışmada, sinizm ve stresin ilerlemiş şekli olan tükenmişlik ile bireylerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri tespit etmeyi amaçlamaktadırlar. Araştırma Ankara ilinde bilişim sektöründe görev yapan 45 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Anket verilerinin elde edilmesinde, çalışanların tükenmişlik seviyeleri Maslach Tükenmişlik Envanteriyle, sinik davranışlar Brandes Sinizm Ölçeğiyle ve kişilik özellikleri Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği kullanılmıştır. İş hayatında strese bağlı olarak gerçekleşen geri çekilme tepkileri

arasında bulunan sinizm tükenmişliğin boyutlarından biri olarak görülmüştür. Çalışanların yöneticilerine ve çalıştığı işyerlerine karşı hüsrana, hayal kırıklığı, umutsuzluk ve güvensizlik duymaları bu durumun sonucunda oluşur. Sonuç olarak; çalışanların kişilik özelliklerinin sinik davranışları ve tükenmişlik düzeyleri üzerine olan etkileri ortaya konulmuştur.

Akşit Aşık (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı, otel çalışanlarının kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm düzeylerine etkisinin tespit edilmesidir. Çalışmanın uygulama alanını Alanya’da faaliyet gösteren otel çalışanların oluşturmaktadır. Anket uygulaması toplamda 313 otel çalışanına yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, otel çalışanlarının beş faktör kişilik özelliklerinde en yüksek ortalama değerin sorumluluk, en düşük ortalamanın ise nevroitiklik boyutunun aldığı görülmektedir. Sorumluluk, nevroitiklik, değişime açıklık ve dışadönüklük boyutunun örgütsel sinizmi olumlu yönde anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir.

Güllü ve Yıldız (2019)’ın yaptıkları çalışmada, spor örgütlerinde karanlık kişilik, örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma Mersin ve Karaman Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan 45 kadın, 77 erkek toplam 122 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanıyla yürütülmüştür. Anket formlarında Örgütsel Sinim Ölçeği, Karanlık Üçlü Ölçek ve İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Karanlık üçlü ölçeğinin alt boyutları psikopati, narsizm ve makyavelizmdir. Araştırma bulguları, örgütsel sinizm alt boyutlarından duyuşsal ile karanlık üçlü ölçeği alt boyutlarından narsizmin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Demir ve Sürgevil Dalkılıç (2021)’ın yaptıkları çalışma, üretim sektöründe görev alan 159 beyaz yaka çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma, örgütsel sinizm üzerinde aşırı nitelikliliğin etkisini ölçmek ve bu etkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutu üzerinde algılanan aşırı nitelikliliğin alt boyutu olan kendini üstün görme boyutu ile anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Algılanan aşırı nitelikliliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin herhangi bir düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir.

Literatürdeki yapılmış araştırmalardan hareketle, çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Farklı kişilik

özelliklerine sahip olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin de birbirinden farklı olacağı beklenmektedir. Çalışanların kişilik özellikleri, örgüt içerisinde iş arkadaşları, yöneticileri ve yaptığı işe de yansıyabilmektedir. Bu durumda bireyin karamsarlık, tedirginlik, korku, güvensizlik gibi olumsuz duygu ve düşünceleri zamanla sinizme yol açmaktadır. Kişinin değişime açık olması, dışa dönük olması, uyumlu olması ve sorumluluk gibi olumlu özelliklerinin baskın olması sinik davranışları azaltmaktadır. Bireyin nevrotiklik kişilik özelliği ise duygusal durumda dengesizlik ve davranışlarında tutarsızlık göstermesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla bireyin sinizme olan yatkınlığını arttırabilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TÜRLERİ VE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNE ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, yöneticilerin liderlik türleri ve çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerinde yarattığı etkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda literatür taraması ile birlikte liderlik, kişilik ve sinizm kavramlarına ilişkin alt boyutlar tespit edilerek, bu kavramların arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotezler oluşturulmuştur. Ayrıca araştırmanın alt amacı olarak otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre, yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve pasif liderlik türlerinin algılanması ile çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup/olmadığını belirlemektir. Bununla birlikte liderlik tarzları ve kişilik özelliklerinin sinizm üzerinde oluşturduğu sonuçlar da değerlendirilmektedir. Literatür incelendiğinde, liderlik türleri ve çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini tek bir çalışmada ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizm kavramı 2000’li yılların başında ortaya çıkan bir kavramdır. Bu kavram hem örgütler hem de bireyler açısından bir takım olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bireylerin çalıştığı örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı geliştirmiş olduğu olumsuz davranışların temelinde sinizm yatmaktadır. Yapılan literatür taraması ile liderlik ve kişilik örgütsel sinizme yol açan kavramlar arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin benimsediği liderlik türlerinin ve çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizme olan yatkınlığı arttıracak veya azaltacağı düşünülmektedir. Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2017) ve Akşit Aşık (2016)’ın yaptığı çalışmalar bu bilgileri desteklemektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel sinizm, örgütlerin değişimini ve gelişimini tehdit edebilecek bir engel olarak görülmektedir. Bu noktada önemli olan husus örgütlerin, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde dengeyi iyi kurabiliyor olmasıdır. Gücü elinde bulunduran liderlerin, çalışanların beklentilerine uygun hareket etmesi örgütün verimliliğini ve

etkinliğini de arttıracaktır. Bu durumda çalışanların sinizm davranışları da belli düzeyde kontrol altına alınmış olacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

1. Bu çalışmanın teorik kapsamı; tez konusunun bağımsız değişkenleri olan liderlik türleri ve kişilik özellikleri ile bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizm ve bu değişkenlerin alt boyutlarının birbirine olan etkilerinin tespit edilmesi ile sınırlıdır.

2. Afyonkarahisar merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren termal otellerin tamamına zaman, ulaşım, maliyet ve veri elde etmede yaşanan güçlüklerden dolayı ulaşılamamıştır. Araştırma Afyonkarahisar merkezinde ve ilçelerinde (Sandıklı-Gazlıgöl) bulunan toplam 10 tane termal otelde görev yapan 287 çalışanla gerçekleştirilmiştir.

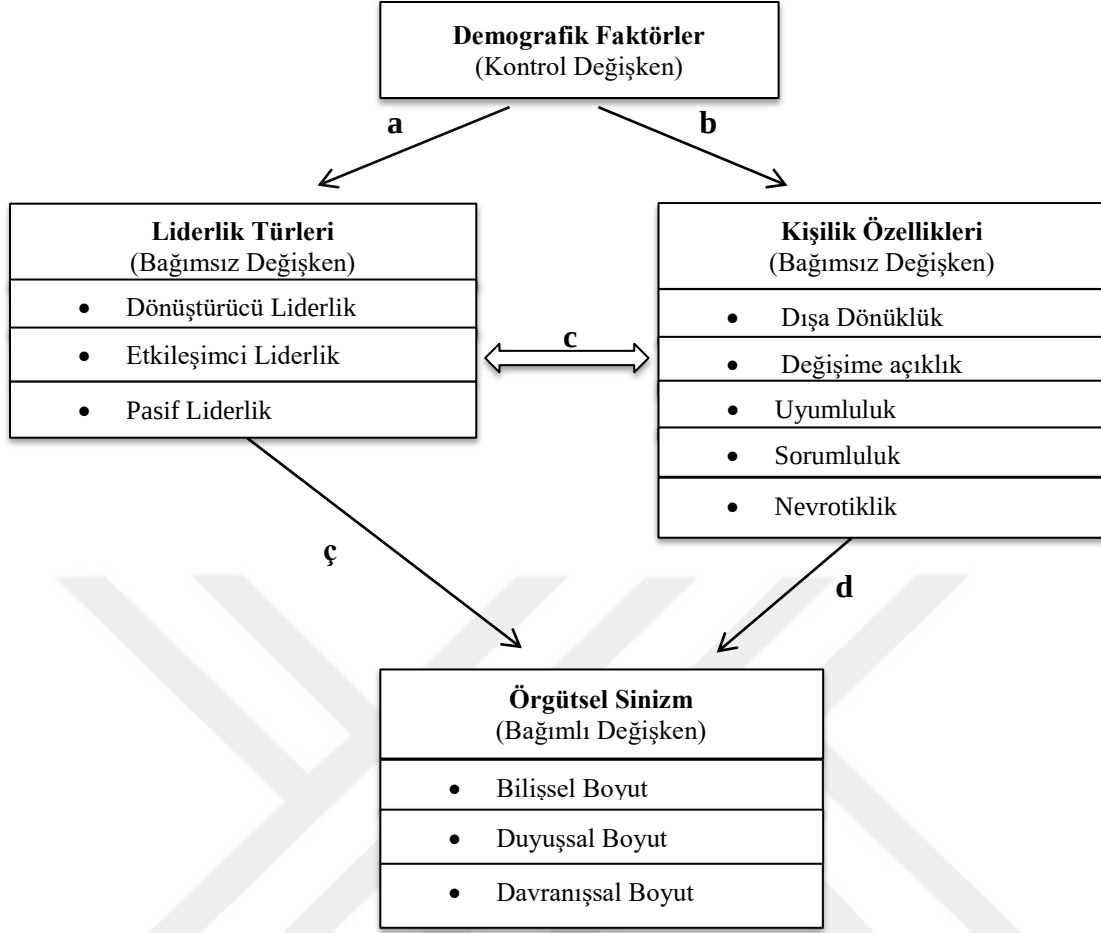
3. Araştırma anketlerinin doldurulması ile ilgili; otel çalışanlarının vardiya değişikliği, iş yoğunluğu ve anket formundaki ifadelerin sayısının fazla olması gibi nedenlerden dolayı veri elde etmede güçlük yaşanmıştır.

4. Araştırmada kullanılan ölçekler ve seçenekler çalışanların değerlendirmesini yansıttığı için, ankete katılan çalışanların tarafsız, objektif ve gerçeğe uygun olarak cevap vermemesi gibi kısıtlar da söz konusu olabilmektedir. Araştırma için çalışanlara toplamda 500 tane anket dağıtılmış olup 330 tane anket geri toplanmıştır ve bu anketlerden 43 tanesi eksik doldurulduğu için analiz kapsamı dışında tutularak araştırma 287 çalışanın anketiyle yapılmıştır. Ayrıca, anketlere geri dönüş oranları da araştırmanın diğer bir kısıdını oluşturmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel modeli, liderlik türleri ve kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri belirlemek üzere kurgulanmıştır. Literatürden hareketle araştırmanın liderlik türleri, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm değişkenlerine ait alt boyutların birbiriyle olan ilişkilerini ve etkilerini ölçmeye yönelik hipotezler oluşturulmuştur. Ayrıca otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre; liderlik türlerinin, kişilik özelliklerinin ve örgütsel sinizmin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğide araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan model Şekil 5’de gösterilmektedir.

Şekil 5. Araştırmanın Modeli



Araştırmaya ilişkin ana ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Liderlik türleri ile çalışanların kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₂: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₃: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₄: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₅: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların nevroitiklik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₆: Etkileşimci liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₇: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₈: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₉: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₀: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların nevroitiklik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₁: Pasif liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₂: Pasif liderlik türü ve çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₃: Pasif liderlik türü ve çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₄: Pasif liderlik türü ile çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₅: Pasif liderlik türü ve çalışanların nevroitiklik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Liderlik türleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3₁: Çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3₂: Çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3₃: Çalışanların sorumluluk kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H3₄: Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3₅: Çalışanların nevrotiklik kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H3₆: Çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H3₇: Çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H3₈: Çalışanların sorumluluk kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3₉: Çalışanların nevrotiklik kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3₁₀: Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3₁₁: Çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3₁₂: Çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3₁₃: Çalışanların sorumluluk kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3₁₄: Çalışanların nevrotiklik kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3₁₅: Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Liderlik türlerinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4₁: Dönüştürücü liderlik türünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4₂: Dönüştürücü liderlik türünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4₃: Dönüştürücü liderlik türünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4₄: Etkileşimci liderlik türünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4₅: Etkileşimci liderlik türünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4₆: Etkileşimci liderlik türünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4₇: Pasif liderlik türünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4₈: Pasif liderlik türünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H4₉: Pasif liderlik türünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₁: Çalışanların dışa dönüklük özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₂: Çalışanların değişime açıklık özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₃: Çalışanların uyumluluk özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₄: Çalışanların sorumluluk özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₅: Çalışanların nevroitiklik özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₆: Çalışanların dışa dönüklük özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₇: Çalışanların değişime açıklık özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₈: Çalışanların uyumluluk özelliğinin sizinmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₉: Çalışanların sorumluluk özelliğinin sizinmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₁₀: Çalışanların nevroitiklik özelliğinin sizinmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₁₁: Çalışanların dışa dönüklük özelliğinin sizinmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₁₂: Çalışanların değişime açıklık özelliğinin sizinmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₁₃: Çalışanların uyumluluk özelliğinin sizinmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₁₄: Çalışanların sorumluluk özelliğinin sizinmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H5₁₅: Çalışanların nevroitiklik özelliğinin sizinmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve örgütsel sizinm tutumları demografik faktörlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, departman, çalışma süresi ve ücret) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6₁: Pasif liderlik türü medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6₂: Dönüştürücü liderlik türü yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6₃: Dönüştürücü liderlik türü departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6₄: Etkileşimci liderlik türü departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6₅: Etkileşimci liderlik türü çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6₆: Çalışanların sorumluluk özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6₇: Çalışanların uyumluluk özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6₈: Çalışanların değişime açıklık özelliği çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6₉: Davranışsal sinizm boyutu departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6₁₀: Çalışanların nevroitiklik özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Afyonkarahisar termal otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre algılanan liderlik türleri, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm davranışlarında anlamlı bir farklılık olup/ olmadığını belirlemek için H6 ana hipotezine bağlı 25 alt hipotez oluşturulmuştur. Ancak yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyet, eğitim durumu ve gelir düzeyinin liderlik türleri, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizme ait boyutlar arasında anlamlı bir farklılık göstermemesinden dolayı 15 hipotez çıkartılarak geriye H6 hipotezine bağlı 10 alt hipotez değerlendirilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın evreni ve örnekleme, elde edilen verilerin ne şekilde analiz edildiği ile ilgili detaylı bir açıklama yapılmıştır.

4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerin elde edilmesinde nicel bir araştırma yöntemi olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Verilerin toplanması ile ilgili olarak, araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerinin yöneticilerinden gerekli izinler alınmış olup zaman ve diğer imkânlar maksimum düzeyde kullanılmaya çalışılmıştır. Anket formları otel çalışanlarına bizzat elden dağıtılmış olup anket ölçeklerindeki ifadelerle ilişkin onlara uygun seçenekleri tercih etmelerine yönelik bilgi verilmiştir. Anket uygulaması 15.06.2021-01.08.2021 tarihleri arasında yapılmıştır. Afyonkarahisar merkez ve ilçelerinde (Sandıklı-Gazlıgöl) bulunan 10 tane termal otele 500 tane anket dağıtılmış olup geriye sadece 330 tane anketin geri dönüşü yapılmıştır. Bu anketlerden hatasız olarak toplam da 287 anket analize uygun bulunmuştur. Kontrol

edilen anketler içerisinde eksik veya hatalı doldurulan 43 anket araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmada uygulanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek üzere 7 tane soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan liderlik türleri ile ilgili çalışanlara 29 tane ifade yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümündeki ifadelerle çalışanlar tarafından yöneticilerin nasıl algılandığı ölçülmek istenmiştir. Üçüncü bölümde, diğer bağımsız değişken olan kişilik özelliklerine ilişkin 44 tane soru vardır. Bu bölümde Beş Faktör Kişilik özelliklerini ifade eden sorular kullanılarak çalışanların kişilik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizm ile alakalı 13 tane soru yer almaktadır. Dördüncü bölümde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Araştırmada yöneticilerin liderlik türlerini tespit etmek amacıyla Bass, Avolio ve Jung (1999) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden yararlanılmıştır (Öcal ve Yörük Karakılıç, 2013: 32). 36 maddeden oluşan bu ölçek, Öcal ve Yörük Karakılıç (2013) tarafından orijinal halinden Türkçe'ye uyarlanmıştır ve bir ifadenin çıkartılması uygun görülerek 35 ifadeden oluşan bir ölçek haline getirilmiştir. Son olarak araştırmacının yaptığı düzenleme ile 35 ifadeden oluşan bu ölçek birbirine benzer özellik gösteren 6 ifadeninde çıkartılmasıyla toplamda 29 maddeden oluşan bir ölçek olarak uygulanmıştır.

Beş Faktör Kişilik Ölçeği: Goldberg ve arkadaşları (1992) tarafından geliştirilen, John ve Srivastava tarafından güncellen, Alkan tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve Gümüş tarafından geçerlilik-güvenirliliği test edilmiş olan bu ölçek 5 boyut ve 44 ifadeden oluşmaktadır (Behrem, 2017: 64).

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Katılımcıların örgütsel sinizme ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye çevrilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” 3 boyut ve 13 ifadeden oluşmaktadır.

Ankette kullanılan araştırma ölçeklerinin tamamı, 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak hazırlanmış ve değerlendirilmiştir. 5'li Likert tipi ölçeğin seçenekleri “1. Hiçbir Zaman, 2. Arada Bir, 3. Zaman Zaman, 4. Oldukça Sık, 5. Her Zaman” şeklinde

oluşturulmuştur. Otel çalışanlarının, her bir ifadeye katılım derecelerine göre kendilerine uygun olan birini işaretlemeleri istenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Turizm sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinin araştırma konusu olarak seçilmesinde, özellikle artan rekabet koşulları ile birlikte müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi faktörlerin otel işletmeleri için vazgeçilmez bir öneme sahip olmaya başlaması ve bu faktörlerin gerçekleştirilmesinde çalışanların davranışlarının büyük bir rol oynaması, termal otellere olan talebin artmasıyla birlikte daha fazla kişiyi istihdam sahası oluşturması, çalışan sayısının artması sonucunda departmanlaşmanın belirgin bir hale gelmesi ve sonuç olarak bu çalışanların profesyonel bir lidere (yönetime) gereksinim duyması gibi nedenler etkili olmuştur (Akbaba ve Kılınç, 2001: 163; Akşit Aşık, 2016: 1161).

Bu araştırmanın evrenini, 2021 yılında Afyonkarahisar merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren termal otellerde çalışan 1100 kişi oluşturmaktadır. Bu araştırma pandemi döneminde yapılmış olmasından dolayı otel işletmelerinin birçoğu tam kapasite çalışmadığı için araştırmanın evreni 1100 çalışan üzerinden değerlendirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini ise, Afyonkarahisar merkez ve ilçelerde (Sandıklı-Gazlıgöl) bulunan 10 tane termal otelde görev yapan toplam 287 çalışan oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma yapılan Afyonkarahisar termal otelleri aşağıda belirtilmiştir.

- İkbal Thermal Hotel & Spa
- Korel Thermal Resort Clinic & Spa
- Budan Thermal Spa Hotel & Convention Center
- Sandıklı Thermal Park Hotel & Spa Center (Sandıklı)
- Double Tree By Hilton Hotel
- Grand Özgül Termal Otel (Gazlıgöl)
- May Thermal Resort & Spa Hotel (Sandıklı)
- Gürses Termal Otel (Sandıklı)
- Safran Thermal Resort Spa & Convention Center (Sandıklı)
- NG Afyon Wellness & Convention Hotel

MCG Çakmak Termal Otel, Akrones Thermal & Spa Hotel ve Thermal Resort Oruçoğlu Otelleri tarafından anket uygulaması ile ilgili gerekli izinler alınamamış ve anket uygulaması reddedilmiştir. Bu nedenle araştırma ifade edilen 10 tane termal otelle yürütülmüştür. Örneklem büyüklüğünün daha güvenilir ve doğru olarak tespit edilmesi amacıyla Şekil 6’da verilen örneklem hesaplama formülüne göre araştırma örneklemine yönelik hesaplamalar yapılmıştır.

Şekil 6. Nicel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü

$n = \frac{n_0}{1+n_0/N}$	N= Evren büyüklüğü
	n= Örneklem büyüklüğü
	t= Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0,05 için 1,96, 0,01 için 2,58 ve 0,001 için 3,28)
$n_0 = \frac{t^2 \cdot s^2}{d^2}$	s= Evren için tahmin edilen standart sapma
	d= Kabul edilebilir sapma toleransı

Kaynak: Bartlett, Körtlik ve Higgins 2001: 46, akt. Gürbüz ve Şahin, 2016: 129

Araştırmacı, örneklem çerçevesinde yer alan küçük bir gruba uygulama yaparak elde edeceği standart sapma değerini örneklem formülünü belirleme aşamasında kullanmıştır ve standart sapma değerini 0,05 olarak hesaplama yapmıştır.

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1+384,16/1100} = 284$$

Bu formülden hareketle araştırmanın örneklem büyüklüğü 284 olarak hesaplanmıştır. Örneklem sayısı %95 güven düzeyi ve %5’lik bir hata oranı göz önünde bulundurularak hazırlanan anket formu çalışanlara toplam da 500 tane dağıtılmıştır. Geri dönüş yapılan anket sayısı ise 330 adet olup 43 anket hatalı ve eksik olması nedeniyle analiz kapsamı dışında bırakılmıştır ve araştırmanın analizi 287 tane anket formu üzerinde yapılmıştır.

4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada elde edilen verilere SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan liderlik tarzları, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm ölçeklerinin ve boyutlarının güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçeklerde yer

alan ifadelerin yüzde, ortalama, standart sapma ve frekans gibi tanımlayıcı istatistiksel analizleri yapılmıştır. Kontrol değişkenlerden cinsiyet ve medeni duruma göre liderlik tarzları, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm davranışlarının karşılaştırılması için İki Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır. Yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan departman ve gelir düzeyine göre liderlik tarzları, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm davranışlarının karşılaştırılması ve ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Tek Yönü ANOVA analizi yapılmıştır. Liderlik tarzları ve beş faktör kişilik özelliklerine ait boyutların arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Liderlik tarzlarının (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik) ve beş faktör kişilik özelliklerinin (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevroitiklik ve değişime açıklık) örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) üzerindeki etkisini test etmek için Regresyon analizi yapılmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu aşamasında, anketler aracılığıyla toplanan verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular, tablolar ve yorumlar yer almaktadır.

5.1. NORMALLİK TESTİ

SPSS programında yapılacak olan analizlerin bazıları normallik varsayımına dayanmaktadır. Bu sebeple ilk olarak ölçeklerin normallik analizi yapılmıştır. Ölçeklere ve boyutlarına ait normallik testi sonuçları Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 8. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Boyutlarına Ait Normallik Testi

Liderlik Tarzları Ölçeği		İstatistik	Std. Hata
Dönüştürücü Liderlik	Ortalama	3,4138	0,04767
	Ortanca	3,3529	
	Varyans	0,652	
	Std. Sapma	0,80756	
	Minimum	1,53	
	Maksimum	5,00	
	Çarpıklık	0,075	0,144
	Basıklık	-0,706	0,287
Etkileşimci Liderlik	Ortalama	3,3746	0,04992
	Ortanca	3,3333	
	Varyans	0,715	

Tablo 8. (Devamı) Liderlik Tarzları Ölçeğinin Boyutlarına Ait Normallik Testi

Liderlik Tarzları Ölçeği		İstatistik	Std. Hata
Etkileşimci Liderlik	Std. Sapma	0,84568	
	Minimum	1,33	
	Maksimum	5,00	
	Çarpıklık	0,003	0,144
	Basıklık	-0,632	0,287
	Ortalama	3,0557	0,04629
	Ortanca	3,1667	
Pasif Liderlik	Varyans	0,615	
	Std. Sapma	0,78421	
	Minimum	1,17	
	Maksimum	5,00	
	Çarpıklık	0,019	0,144
	Basıklık	-0,434	0,287

Araştırmada elde edilen verilerin normal bir dağılıma sahip olup/olmadığını ölçmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. Tabachnick ve Fidell (2013) göre; çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında yer alması ölçeğin normal dağılım gösterdiğini ve parametrik testlerin kullanılacağını göstermektedir. Tablo 8’den de anlaşılacağı üzere Liderlik Tarzları ölçeğine ait boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasındadır. Bu sebeple liderlik tarzları ölçeği normal dağılım göstermektedir.

Tablo 9. Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Boyutlarına Ait Normallik Testi

Beş Faktör Kişilik Ölçeği		İstatistik	Std. Hata
Dışa Dönüklük	Ortalama	3,0771	0,03925
	Ortanca	3,1250	
	Varyans	0,442	
	Std. Sapma	0,66489	
	Minimum	1,38	
	Maksimum	4,75	
	Çarpıklık	0,140	0,144
	Basıklık	-0,453	0,287
Uyumluluk	Ortalama	3,0960	0,03326
	Ortanca	3,1111	
	Varyans	0,317	
	Std. Sapma	0,56341	
	Minimum	1,78	
	Maksimum	4,56	
	Çarpıklık	0,295	0,144
	Basıklık	-0,172	0,287
Sorumluluk	Ortalama	3,0221	0,03290
	Ortanca	3,0000	
	Varyans	0,311	
	Std. Sapma	0,55733	
	Minimum	1,67	
	Maksimum	4,44	

Tablo 9. (Devamı) Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Boyutlarına Ait Normallik Testi

Beş Faktör Kişilik Ölçeği		İstatistik	Std. Hata
Sorumluluk	Çarpıklık	0,239	0,144
	Basıklık	-0,409	0,287
Nevrotiklik	Ortalama	2,9965	0,03426
	Ortanca	3,0000	
	Varyans	0,337	
	Std. Sapma	0,58039	
	Minimum	1,63	
	Maksimum	4,63	
	Çarpıklık	0,245	0,144
	Basıklık	-0,275	0,287
Değişime Açıklık	Ortalama	3,1868	0,04157
	Ortanca	3,1000	
	Varyans	0,496	
	Std. Sapma	0,70421	
	Minimum	1,70	
	Maksimum	4,80	
	Çarpıklık	0,177	0,144
	Basıklık	-0,771	0,287

Tablo 9'a bakıldığında Beş Faktör Kişilik ölçeğinin boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle Beş Faktör Kişilik ölçeği normal dağılım göstermektedir.

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Boyutlarına Ait Normallik Testi

Örgütsel Sinizm Ölçeği		İstatistik	Std. Hata
Bilişsel Sinizm	Ortalama	2,7164	0,06096
	Ortanca	2,6000	
	Varyans	1,067	
	Std. Sapma	1,03274	
	Minimum	1,00	
	Maksimum	5,00	
	Çarpıklık	0,271	0,144
	Basıklık	-0,519	0,287
Duyuşsal Sinizm	Ortalama	2,5688	0,06897
	Ortanca	2,5000	
	Varyans	1,365	
	Std. Sapma	1,16843	
	Minimum	1,00	
	Maksimum	5,00	
	Çarpıklık	0,174	0,144
	Basıklık	-0,978	0,287
Davranışsal Sinizm	Ortalama	2,7674	0,06459
	Ortanca	2,7500	
	Varyans	1,197	
	Std. Sapma	1,09419	
	Minimum	1,00	
	Maksimum	5,00	
	Çarpıklık	0,043	0,144
	Basıklık	-0,866	0,287

Tablo 10 incelendiğinde normallik testi için dikkate alınacak değerler çarpıklık ve basıklık değerleridir. Örgütsel Sinizm ölçeğinin boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasındadır. Bu sebeple bu ölçek normal bir dağılıma sahiptir.

Bu bağlamda araştırmada kullanılan Liderlik Tarzları ölçeği, Beş Faktör Kişilik ölçeği ve Örgütsel Sinizm ölçeğine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında bir değere sahip olması ölçeklerin normal bir dağılım gösterdiğini ve hipotezlerin test edilmesinde parametrik yöntemlerin kullanılacağını göstermektedir. Çalışmada kullanılan parametrik yöntemler ise; T-Testi, One-Way ANOVA testi, Korelasyon analizi ve Regresyon analizidir.

5.2. ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK ANALİZİ

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Bir ölçeğin ya da testin ölçmek istediği şeyi istikrarlı ve tutarlı bir şekilde ölçme derecesi güvenirlik olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle güvenirlik, bir ölçme aracının aynı evren üzerinde farklı zaman ve koşullarda yapılması durumunda bile benzer sonuçlar elde edilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 155). Katılımcıların ölçek ifadelerine verdiği yanıtların tutarlılığı güvenirlik için önemlidir. Bir ölçeğin ya da testin güvenirliği ne derece yüksekse ondan elde edilecek sonuçlarda o derece güvenilir olacaktır. Cronbach alpha katsayısı içsel uyumun ölçümünde kullanılan en yaygın yöntemlerden biridir. Geçerlik ise, ölçülmesi amaçlanan şeyin doğru ve hatasız bir şekilde ölçülüp ölçülmediği ile ilgilidir (Altunışık vd., 2015: 124-128).

Araştırmada liderlik tarzları ölçeği, beş faktör kişilik ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeğinin güvenirliğini ölçmek amacı ile Cronbach Alpha (α) katsayısına bakılmıştır. Bu doğrultuda Cronbach Alpha değeri Tablo 11, Tablo 14 ve Tablo 17’de sırasıyla verilmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach alpha katsayısına ait değerlerin 0,7’den büyük olduğu görülmektedir. Güvenirlik analizi neticesinde belirlenen α katsayısı 1’e yakın değerler aldıkça ölçek ifadeleri arasındaki içsel uyumunda arttığı görülmektedir. Bu durum ölçeklerin güvenirliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Sosyal bilimlerdeki çalışmalarda genel olarak Cronbach alpha katsayısına ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 283).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenir bir ölçek değildir.

$0,41 \leq \alpha < 0,60$ ise güvenirliği düşük bir ölçektir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir bir ölçektir.

$0,81 \leq \alpha < 1,00$ ise güvenilirliği yüksek bir ölçektir.

İki bağımsız ve bir bağımlı değişkenin bulunduğu bu araştırmada, üç ayrı başlık altında ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi yapılmıştır.

5.2.1. Liderlik Tarzları Ölçeği İçin Yapılan Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Liderlik tarzları ölçeği için hesaplanan basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile + 1,5 arasında olması, bu ölçeğin normallik varsayımına uygun bir dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha, Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's testlerine ait değerler Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Liderlik Tarzlarının Güvenirlik ve KMO/Bartlett Analiz Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi		0,907
Bartlett Küresellik Testi	Ki- Kare	3723,032
	Df	406
	Anlamlılık (sig.)	0,000
Cronbach's Alpha		0,916

Güvenirlik analizi sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerinin 0,916 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla liderlik tarzları ölçeğinin güvenilirliği oldukça yüksek bir değere sahiptir. Liderlik tarzları ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. Faktör analizinin uygunluğunu gösteren KMO değeri 0.5-1.0 arasında bir değer almışsa kabul edilebilir olarak görülürken, 0,5'in altındaki değerler ölçek ifadelerinin faktör analizine uygun olmadığını göstermektedir (Altunışık vd., 2015:268). Tablo 11 incelendiğinde, KMO değerinin 0,907 olduğu belirlenmiştir. Bartlett Küresellik testi için Ki-Kare sonucunun ise 3723,032 olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testinin ise anlamlı (sig=0,000) olduğu sonucuna varılmaktadır.

Liderlik tarzları ölçeği; dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik olmak üzere üç boyuttan oluşmakta olup, söz konusu boyutlara ilişkin ifadelerin ve rakamsal değerlerin ölçekten çıkarıldığında Cronbach's Alpha değerindeki değişim Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Liderlik Tarzları Ölçeği İçin Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi

İfadeler	İfade Silinirse
Başarılı olmak için neye ihtiyaç duyduğumuzu şevkle açıklar.	0,911
Başarısızlıklara, işlerin kötüye gitmesi halinde tepki gösterir.	0,914
İnsanlara güç ve güven duygusu aşılar.	0,911
Kendi beklentileri yerine grubun iyiliğini önemser.	0,911
İnsanları başarıları ölçüsünde ödüllendirir.	0,911

Tablo 12. (Devamı) Liderlik Tarzları Ölçeği İçin Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi

İfadeler	İfade Silinirse
Dikkatini hataları keşfetmeye yönlendirir.	0,914
Sorulara cevap vermekte gecikir.	0,920
Yöneticimizle çalışmaktan gurur duyarız.	0,913
Dikkatini yanlışlar, şikayetler ve başarısızlıklara yoğunlaştırır.	0,915
Önemli konular hakkında farkındalık yaratır.	0,913
Çalışanlar ile ilgili varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir.	0,913
Farklı düşünce ve görüşleri araştırır.	0,912
Çalışanların ona saygı duyabileceği şekilde davrandığını düşünür.	0,914
İşler yolunda giderken tedbir almayı çok gerekli görmez.	0,919
Çalışanlar her istediklerinde yöneticisine ulaşmakta zorlanabilir.	0,919
Çalışanlara grup üyesi olmasının ötesinde, birey olarak yaklaşır.	0,914
Diğerlerinin gelişimi için çaba gösterir.	0,913
Çalışanlara hedeflerine ulaştığında ne kazanacaklarını açıklar.	0,912
Çalışanlara gösterdikleri çaba ölçüsünde destek olur.	0,912
Önemsemediği değer ve inançları diğerleri ile paylaşır.	0,912
Gelecek hakkında pozitif olduğunu söyler.	0,912
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0,913
Önemli problemler, kronik hale gelmiş ise tepki gösterir.	0,913
İşlerin nasıl yapılacağına ilişkin yeni yöntemler önerir.	0,913
Bireylerin ihtiyaç, yetenek ve değerlerdeki farklılıkları göz önünde bulundurur.	0,912
Çalışanların işlerine müdahale etmekten kaçınır.	0,914
Sorunlara farklı açılardan bakılmasını sağlar.	0,913
Karar almaktan kaçınır.	0,918
Kararların ahlaki ve etik yönünü çok önemser.	0,914

Ölçek ifadelerinden herhangi birisi analiz kapsamı dışında tutulduğunda değerlerde önemli bir düşüş ya da yükseliş olmadığından dolayı analizlere aynı ifadeler ile devam edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen verilerde kabul edilebilir sınırın altında herhangi bir değere rastlanmadığından dolayı liderlik tarzları ölçeği için faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu görülmüştür. Tablo 13’de liderlik tarzları ölçeğine ait faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 13. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Yükleri

Liderlik Tarzları Ölçeğinin İfadeleri	Faktör Yükleri
1. Başarılı olmak için neye ihtiyaç duyduğumuzu şevkle açıklar.	0,736
2. Başarısızlıklara, işlerin kötüye gitmesi halinde tepki gösterir.	0,476
3. İnsanlara güç ve güven duygusu aşılar.	0,709
4. Kendi beklentileri yerine grubun iyiliğini önemser.	0,714
5. İnsanları başarıları ölçüsünde ödüllendirir.	0,661
6. Dikkatini hataları keşfetmeye yönlendirir.	0,553
7. Sorulara cevap vermekte gecikir.	0,683
8. Yöneticimizle çalışmaktan gurur duyarız.	0,570
9. Dikkatini yanlışlar, şikayetler ve başarısızlıklara yoğunlaştırır.	0,461
10. Önemli konular hakkında farkındalık yaratır.	0,597
11. Çalışanlar ile ilgili varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir.	0,604
12. Farklı düşünce ve görüşleri araştırır.	0,658

Tablo 13. (Devamı) Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Yükleri

Liderlik Tarzları Ölçeğinin İfadeleri	Faktör Yükleri
13. Çalışanların ona saygı duyabileceği şekilde davrandığını düşünür.	0,562
14. İşler yolunda giderken tedbir almayı çok gerekli görmez.	0,622
15. Çalışanlar her istediklerinde yöneticisine ulaşmakta zorlanabilir.	0,647
16. Çalışanlara grup üyesi olmasının ötesinde, birey olarak yaklaşır.	0,508
17. Diğerlerinin gelişimi için çaba gösterir.	0,616
18. Çalışanlara hedeflerine ulaştığında ne kazanacaklarını açıklar.	0,673
19. Çalışanlara gösterdikleri çaba ölçüsünde destek olur.	0,678
20. Önemsemediği değer ve inançları diğerleri ile paylaşır.	0,699
21. Gelecek hakkında pozitif olduğunu söyler.	0,653
22. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0,615
23. Önemli problemler, kronik hale gelmiş ise tepki gösterir.	0,582
24. İşlerin nasıl yapılacağına ilişkin yeni yöntemler önerir.	0,629
25. Bireylerin ihtiyaç, yetenek ve değerlerdeki farklılıkları göz önünde bulundurur.	0,690
26. Çalışanların işlerine müdahale etmekten kaçınır.	0,484
27. Sorunlara farklı açılardan bakılmasını sağlar.	0,600
28. Karar almaktan kaçınır.	0,589
29. Kararların ahlaki ve etik yönünü çok önemser.	0,575

Bir ifadenin veya gözlenen değişkenin ilgili faktör ile olan korelasyonuna faktör yükü denilmektedir. Ölçeğe ait bir ifadenin faktör yük değerinin düşük olması demek o ifadenin ilgili faktörü açıklamada yetersiz kaldığını gösterir. Genel olarak faktör yük değerlerinin en az 0,32'nin üzerinde olması kabul edilebilir görülmektedir. Faktör yüklerinin sınıflandırılmasında; 0,32-0,50 arası düşük, 0,50-0,60 arası iyi, 0,60-0,70 arası yüksek, 0,70 ve üzerindeki değerler mükemmel faktör yükü olarak nitelendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320).

Tablo 13'de yer alan liderlik tarzları ölçeğinin faktör yüklerine bakıldığında; ifadelere ilişkin yük değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek boyutlarına ait ifadelerin faktörü açıklamada yeterli bir düzeyde olduğu söylenebilir. Fakat ölçek ifadelerinden; 2. 9. ve 16. numaralı ifadelerin faktör yüklerinin dağılım gösterdiği boyutlar arasındaki farkın 0,1' den daha az olması nedeniyle bu üç ifadenin çıkarılması uygun görülmüştür.

5.2.2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği İçin Yapılan Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Beş faktör kişilik ölçeği için yapılan normallik analizi sonucunda, bu ölçeğin normal bir dağılıma sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, bu ölçeğin faktör analizi yapılabilmesi için varsayılan şartları taşıdığı görülmektedir. Analizler neticesinde elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı, Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's testlerine ait değerler Tablo 14'de sunulmuştur.

Tablo 14. Kişilik Özelliklerinin Güvenirlik ve KMO/Bartlett Analiz Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi		0,818
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3894,219
	Df	946
	Anlamlılık	0,000
Cronbach's Alpha		0,879

Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin 0,879 olduğu görülmektedir. Bu değer kabul edilebilir sınırın çok üzerinde olması, beş faktör kişilik ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu gösterir. Tablo 14'de ifadelerin faktör analizine uygunluğunu ölçen Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,818 olarak saptanmış ve Bartlett testi de anlamlı düzeyde sonuç vermiştir. Dolayısıyla bu ölçek için örneklem büyüklüğü yeterli düzeydedir.

Beş faktör kişilik ölçeği; dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevrotiklik ve değişime açıklık olmak üzere beş boyuttan oluşmakta olup, söz konusu boyutlara ait ifadelerin ve rakamsal değerlerin ölçekten çıkarıldığında Cronbach's Alpha değerindeki değişim Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15. Kişilik Özelliklerine İlişkin Boyutların Güvenirlik Analizi

İfadeler	İfade Silinirse
Konuşkan biriyim.	0,875
Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.	0,880
Bir işi tam yaparım.	0,881
Karamsar, hüzünlü biriyim.	0,880
Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim.	0,877
İçe kapanık biriyim.	0,878
Yardımseverim.	0,874
Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.	0,879
Rahatım, strese girmem.	0,878
Pek çok şeyi merak ederim.	0,873
Enerji doluyum.	0,875
Başkaları ile ağız dalaşı (sözlü kavga) başlatırım.	0,881
Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim.	0,875
Gergin olabilirim.	0,877
Zeki, derin düşünebilen biriyim.	0,878
Diğer insanları heveslendiririm.	0,875
Bağışlayıcıyım.	0,877
Dağınık biriyim, çok derli toplu biri değilim.	0,879
Endişeli biriyim.	0,879
Hayal gücüm kuvvetlidir.	0,876
Sessizim.	0,877
Başka insanların güvendiği biriyim.	0,874
Tembel olmaya eğilimliyim.	0,880
Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.	0,877
Yaratıcıyım.	0,873
Çekingen değilim, girişkenim.	0,874

Tablo 15. (Devamı) Kişilik Özelliklerine İlişkin Boyutların Güvenirlik Analizi

İfadeler	İfade Silinirse
Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim.	0,878
Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam.	0,876
Duygu durumum (modum) değişkendir.	0,876
Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir.	0,874
Bazen utangaç ve çekingenim.	0,877
Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım.	0,879
Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım.	0,878
Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim.	0,876
Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim.	0,876
Dışa dönük, sosyal biriyim.	0,875
Bazen diğer insanlara kaba davranırım.	0,879
Plan yapar ve bu planları uygulayım.	0,875
Çabuk heyecanlanırım.	0,876
Fikir üretmeyi, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim.	0,874
Sanata karşı pek ilgili değilim.	0,878
Başkaları ile yardımlaşmayı severim.	0,875
Dikkatim çabuk dağınık.	0,876
Sanat, müzik ve edebiyata ilgiliyimdir.	0,875

Beş faktör kişilik ölçeğinin boyutlarına ait herhangi bir ifadenin analiz dışında bırakıldığında Cronbach's Alpha değerlerinde önemli bir yükseliş ya da düşüş olmadığı için analizlere belirlenen ifadeler ile devam edilmiştir.

Faktör analizinde elde edilen bulgular Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Faktör Yükleri

Beş Faktör Kişilik Özelliklerine Ait İfadeler	Faktör Yükleri
1. Konuşkan biriyim.	0,505
2. Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.	0,422
3. Bir işi tam yaparım.	0,458
4. Karamsar, hüzünlü biriyim.	0,426
5. Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim.	0,433
6. İçerik kapalı biriyim.	0,576
7. Yardımseverim.	0,655
8. Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.	0,401
9. Rahatım, strese girmem.	0,504
10. Pek çok şeyi merak ederim.	0,630
11. Enerji doluyum.	0,556
12. Başkaları ile ağız dalaşı (sözlü kavga) başlatırım.	0,612
13. Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim.	0,551
14. Gergin olabilirim.	0,402
15. Zeki, derin düşünebilen biriyim.	0,362
16. Diğer insanları heveslendiririm.	0,599
17. Bağışlayıcıyım.	0,449
18. Dağınık biriyim, çok derli toplu biri değilim.	0,464
19. Endişeli biriyim.	0,522
20. Hayal gücüm kuvvetlidir.	0,456
21. Sessizim.	0,448

Tablo 16. (Devamı) Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Faktör Yükleri

Beş Faktör Kişilik Özelliklerine Ait İfadeler		Faktör Yükleri
22.	Başka insanların güvendiği biriyim.	0,619
23.	Tembel olmaya eğilimliyim.	0,662
24.	Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.	0,419
25.	Yaratıcıyım.	0,663
26.	Çekingen değilim, girişkenim.	0,641
27.	Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim.	0,614
28.	Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam.	0,464
29.	Duygu durumum (modum) değişkendir.	0,408
30.	Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir.	0,616
31.	Bazen utangaç ve çekingenim.	0,320
32.	Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım.	0,326
33.	Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım.	0,408
34.	Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim.	0,545
35.	Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim.	0,449
36.	Dışa dönük, sosyal biriyim.	0,549
37.	Bazen diğer insanlara kaba davranırım.	0,393
38.	Plan yapar ve bu planları uygularım.	0,544
39.	Çabuk heyecanlanırım.	0,441
40.	Fikir üretmeyi, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim.	0,635
41.	Sanata karşı pek ilgili değilim.	0,370
42.	Başkaları ile yardımlaşmayı severim.	0,610
43.	Dikkatim çabuk dağılır.	0,444
44.	Sanat, müzik ve edebiyata ilgiliiyimdir.	0,555

Tablo 16’da faktör yüklerine ilişkin değerlere bakıldığında, kabul edilebilir sınır olan 0,32’nin aşağısında bir değere rastlanmamıştır ancak boyutlara ait bazı ifadelerin yük değerlerinin düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ilgili ifadenin aynı anda birden fazla faktöre dağılım göstermesi durumunda faktör yük değerleri arasında fark en az 0,1’den büyük olması gerekir. Yani ifadelerin binişik olmaması esas alınır. Eğer bir ifadenin farklı faktörlerdeki yüklerinin dağılımı arasındaki fark en az 0,1’den küçükse, o ifadenin birden fazla ifadeyi veya faktörü ölçtüğü anlamına gelmektedir. Eğer ilgili ifade binişik bir yapıda ise o ifadelerin analizden çıkarılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320)

Tablo 16’da yer alan ölçek ifadelerinden; 1. 2. 8. 15. 20. 24. 3. 4. 31. 34. 35. ve 36. numaralı ifadelerin faktör yüklerinin dağılım gösterdiği boyutlar arasındaki farkın 0,1’ den daha az olması nedeniyle bu ifadelerin analizden çıkarılması uygun görülmüştür.

5.2.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Örgütsel sinizm ölçeğinin hesaplanan basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile

+ 1,5 arasında olması, bu ölçeğin normallik varsayımına uygun bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Analizler sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı, Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's testlerine ait değerler Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Sinizmin Güvenirlik ve KMO/Bartlett Analiz Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi		0,887
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2261,279
	Df	78
	Anlamlılık	0,000
Cronbach's Alpha		0,900

Güvenirlik analizi sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerinin 0,900 olduğu belirlenmiştir. Bu değer, kabul edilen sınırnın ($0,81 \leq \alpha < 1,00$) üzerinde olduğu için örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliği oldukça yüksek düzeydedir. Tablo 17'de verilerin faktör analizine uygunluğunu ölçen Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0,887 olduğu görülmektedir. Bartlett Küresellik testinin Ki-Kare değeri 2261,279 olduğu belirlenmiştir. Bartlett Küresellik testinin ise anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır.

Örgütsel sinizm ölçeği; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut ve 13 ifadeden oluşmakta olup söz konusu boyutlara ilişkin ifadelerin ve rakamsal değerlerin ölçekten çıkarılması durumunda Cronbach's Alpha'nın değerinde meydana gelen değişim Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Sinizmin Boyutları için Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi

İfadeler	İfade Silinirse
Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,902
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	0,899
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,889
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan birşey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,896
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,889
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	0,886
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	0,885
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0,885
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	0,887
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	0,891
Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarımdan bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	0,893
Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,899
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,897

Ölçeğe ait herhangi bir ifade analizden çıkarıldığında, diğer değerlerde önemli bir yükseliş olmadığından dolayı analizlere belirlenen ifadeler ile devam edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen verilerde kabul edilebilir sınırın altında herhangi bir değere rastlanmadığından dolayı örgütsel sinizm ölçeği için faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Örgütsel sinizm ölçeğine ait faktör yük değerleri tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19. Örgütsel Sinizm İfadelerine İlişkin Faktör Yükleri

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin İfadeleri		Faktör Yükleri
1.	Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanmıyorum.	0,551
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	0,562
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,720
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan birşey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,597
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,735
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	0,808
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	0,827
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	0,816
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	0,792
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	0,715
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	0,664
12.	Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,599
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,575

Faktör analizi bulgularına göre kabul edilebilir sınır olan 0,32’nin altında bir herhangi bir faktör yüküne rastlanılmamaktadır. Ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Yani ölçek boyutlarına ait ifadelerin faktörü açıklamada yeterli bir düzeyde olduğu söylenebilir. Ancak ölçek ifadelerinden; 1. 2. 12. ve 13. numaralı ifadelerin faktör yüklerinin dağılım gösterdiği boyutlar arasındaki farkın 0,1’ den daha az olması nedeniyle bu ifadelerin analizden çıkarılması uygun görülmüştür. Kısaca ifadelerin binişik olmaması gerekir.

5.3. ÖLÇEKLERİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ifadelerine ilişkin ortama ve standart sapma değerleri Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Liderlik Tarzları Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

No	İfadeler	Ortalama	s.s
1.	Başarılı olmak için neye ihtiyaç duyduğumuzu şevkle açıklar.	3,21	1,44
2.	Başarısızlıklara, işlerin kötüye gitmesi halinde tepki gösterir.	3,33	1,23
3.	İnsanlara güç ve güven duygusu aşılar.	3,47	1,25
4.	Kendi beklentileri yerine grubun iyiliğini önemser.	3,50	1,25
5.	İnsanları başarıları ölçüsünde ödüllendirir.	3,35	1,33
6.	Dikkatini hataları keşfetmeye yönlendirir.	3,37	1,24
7.	Sorulara cevap vermekte gecikir.	2,99	1,43
8.	Yöneticimizle çalışmaktan gurur duyarız.	3,50	1,30
9.	Dikkatini yanlışlar, şikayetler ve başarısızlıklara yoğunlaştırır.	3,35	1,22
10.	Önemli konular hakkında farkındalık yaratır.	3,50	1,18
11.	Çalışanlar ile ilgili varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir.	3,50	1,13
12.	Farklı düşünce ve görüşleri araştırır.	3,45	1,23
13.	Çalışanların ona saygı duyabileceği şekilde davrandığını düşünür.	3,42	1,31
14.	İşler yolunda giderken tedbir almayı çok gerekli görmez.	3,02	1,37
15.	Çalışanlar her istediklerinde yöneticisine ulaşmakta zorlanabilir.	2,98	1,33
16.	Çalışanlara grup üyesi olmasının ötesinde, birey olarak yaklaşır.	3,36	1,25
17.	Diğerlerinin gelişimi için çaba gösterir.	3,35	1,19
18.	Çalışanlara hedeflerine ulaştığında ne kazanacaklarını açıklar.	3,35	1,31
19.	Çalışanlara gösterdikleri çaba ölçüsünde destek olur.	3,45	1,33
20.	Önemsediği değer ve inançları diğerleri ile paylaşır.	3,41	1,29
21.	Gelecek hakkında pozitif olduğunu söyler.	3,41	1,27
22.	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3,39	1,22
23.	Önemli problemler, kronik hale gelmiş ise tepki gösterir.	3,48	1,21
24.	İşlerin nasıl yapılacağına ilişkin yeni yöntemler önerir.	3,43	1,25
25.	Bireylerin ihtiyaç, yetenek ve değerlerdeki farklılıkları göz önünde bulundurur.	3,41	1,19
26.	Çalışanların işlerine müdahale etmekten kaçınır.	3,08	1,24
27.	Sorunlara farklı açılardan bakılmasını sağlar.	3,36	1,16
28.	Karar almaktan kaçınır.	2,75	1,34
29.	Kararların ahlaki ve etik yönünü çok önemser.	3,28	1,32

Tablo 20’de liderlik tarzları ölçeğine ait ifadelerin tanımlayıcı istatistik değerleri gösterilmiştir. Otel çalışanlarının, liderlik tarzları ile ilgili verdiği yanıtlara bakıldığında genellikle orta seviyede bir dağılım gösterdiği saptanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde ise “Kendi beklentileri yerine grubun iyiliğini önemser”, “Yöneticimizle çalışmaktan gurur duyarız.”, “Önemli konular hakkında farkındalık yaratır” ve “Çalışanlar ile ilgili varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir.” ifadelerinin ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir. Bu dört ifade ölçekte en çok algılanan sorulardır ve otel çalışanları bu dört ifadeye daha fazla katılmaktadır Buna karşın “Karar almaktan kaçınır” İfadesinin ortalama değerinin en düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu ifadenin standart sapma değeri ise 1,34’tür. Otel çalışanlarının, bu ölçeğin 28. ifadesine en az katıldıkları görülmektedir.

Tablo 21. Beş Faktör Kişilik Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

No	İfadeler	Ortalama	s.s
1.	Konuşkan biriyim.	3,19	1,30
2.	Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.	2,62	1,25
3.	Bir işi tam yaparım.	2,99	1,39
4.	Karamsar, hüzünlü biriyim.	2,75	1,34
5.	Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim.	3,32	1,26
6.	İçe kapanık biriyim.	2,26	1,27
7.	Yardımseverim.	3,67	1,31
8.	Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.	2,64	1,12
9.	Rahatım, strese girmem.	3,04	1,40
10.	Pek çok şeyi merak ederim.	3,32	1,25
11.	Enerji doluyum.	3,44	1,22
12.	Başkaları ile ağız dalaşı (sözlü kavga) başlatırım.	2,60	1,39
13.	Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim.	3,59	1,27
14.	Gergin olabilirim.	3,03	1,22
15.	Zeki, derin düşünebilen biriyim.	3,17	1,34
16.	Diğer insanları heveslendiririm.	3,42	1,20
17.	Bağışlayıcıyım.	3,48	1,14
18.	Dağınık biriyim, çok derli toplu biri değilim.	3,01	1,36
19.	Endişeli biriyim.	2,85	1,26
20.	Hayal gücüm kuvvetlidir.	3,13	1,35
21.	Sessizim.	2,76	1,25
22.	Başka insanların güvendiği biriyim.	3,37	1,33
23.	Tembel olmaya eğilimliyim.	2,64	1,38
24.	Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.	3,05	1,25
25.	Yaratıcıyım.	3,18	1,31
26.	Çekingen değilim, girişkenim.	3,30	1,27
27.	Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim.	2,63	1,29
28.	Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam.	3,11	1,36
29.	Duygu durumum (modum) değişkendir.	3,04	1,35
30.	Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir.	3,23	1,32
31.	Bazen utangaç ve çekingenim.	2,97	1,20
32.	Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım.	3,04	1,27
33.	Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım.	3,17	1,32
34.	Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim.	3,23	1,23
35.	Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim.	3,05	1,24
36.	Dışa dönük, sosyal biriyim.	3,24	1,25
37.	Bazen diğer insanlara kaba davranırım.	3,00	1,36
38.	Plan yapar ve bu planları uygulayırım.	3,19	1,23
39.	Çabuk heyecanlanırım.	2,95	1,24
40.	Fikir üretmeyi, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim.	3,21	1,28
41.	Sanata karşı pek ilgili değilim.	3,03	1,34
42.	Başkaları ile yardımlaşmayı severim.	3,41	1,27
43.	Dikkatim çabuk dağılır.	2,82	1,26
44.	Sanat, müzik ve edebiyata ilgiliyimdir.	3,18	1,29

Tablo 21’de beş faktör kişilik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri yer almaktadır. Sonuçlara bakıldığında, ortalaması en yüksek olan ifade “Yardımseverim.” ile 7. sorudur. Bu ifadenin standart sapma değeri 1,31’dir. Otel çalışanların 7. ifadeye diğer ifadelerle göre daha çok katıldıkları görülmektedir. Bu bağlamda otel çalışanlarının yardımsever bir kişilik özelliğine sahip oldukları söylenebilir. Ölçekte kullanılan kişilik özelliklerinden en düşük ortalamaya sahip ifade ise “İçe kapanık biriyim.” ile 6. ifadedir. Bu ifadenin standart sapma değeri 1,27’dir. Otel çalışanlarının “İçe kapanık biriyim” ifadesini katılma derecesinin düşük olması, bu çalışanların içe kapanık yönlerinin zayıf olduğunu ve dışa dönük bir kişilik yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 22. Örgütsel Sinizm Ölçeği İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

No	İfadeler	Ortalama	s.s
1.	Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	2,70	1,39
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	2,83	1,29
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	2,65	1,29
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan birşey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2,67	1,31
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	2,71	1,26
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	2,50	1,32
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	2,54	1,32
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	2,56	1,36
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	2,66	1,32
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	2,64	1,36
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	2,90	1,33
12.	Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	2,72	1,24
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	2,79	1,37

Tablo 22’de örgütsel sinizm ölçeğinin ortalama değerleri dikkate alındığında, “Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.” ifadesi en yüksek ortalama değerine sahiptir. Bu ifadenin standart sapması 1,33’tür. Otel çalışanlarının bu ifadeye olan katılım dereceleri oldukça yüksektir. Örgütsel sinizm açısından bu ifadenin anlamı; çalışanların kurumu ve meslektaşları ile ilgili olumsuz davranışlar içinde olduğunu göstermektedir. Bu ölçeğe

ait en düşük ortalama değeri ise “Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.” ifadesinin aldığı görülmektedir. Bu ifadenin standart sapma değeri 1,32’dir. Çalışanların bu ifadeye olan katılım dereceleri düşüktür.

5.4. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN FREKANS ANALİZİ

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 23’de gösterilmektedir.

Tablo 23. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Seçenekler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	135	47,0
	Kadın	152	53,0
Medeni Durum	Bekâr	137	47,7
	Evli	150	52,3
Yaş	18-29	111	38,7
	30-39	114	39,7
	40-49	54	18,8
	50 ve üzeri	8	2,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	59	20,6
	Lise	119	41,5
	Önlisans	51	17,8
	Lisans	48	16,7
	Lisansüstü	10	3,5
Departman	Ön Büro	35	12,2
	Yiyecek-içecek	47	16,4
	Kat Hizmetleri	60	20,9
	İnsan Kaynakları	11	3,8
	Muhasebe/Finans	37	12,9
	Satış-Pazarlama	16	5,6
	Diğer	81	28,2
Çalışma Süresi	1-5 yıl	181	63,1
	6-10 yıl	77	26,8
	11-20 yıl	24	8,4
	20 yıl ve üzeri	5	1,7
Gelir	2.825-3500	208	72,5
	3501-5500	61	21,3
	5501-8000	15	5,2
	8001 TL ve üzeri	3	1,0

Tablo 23’de görüldüğü üzere, ankete katılan otel çalışanlarının toplam sayısı 287’dir. Bu çalışanların % 47’si (135 kişi) erkek; % 53’ü (152 kişi) ise kadındır. Ankete katılan kadın sayısının erkek sayısından fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların % 47,7’si (137 kişi) bekâr, % 52,3’ü (150 kişi) ise evlidir. Bekar ve evli çalışanların oranları birbirine yakın bir dağılım göstermektedir.

Ankete katılan çalışanların % 38,7'si (111 kişi) 18-29 yaş aralığının da, % 39,7'si (114 kişi) 30-39 yaş aralığının da, 18,8'i (54 kişi) 40-49 yaş aralığında, 2,8'i (8 kişi) ise 50 ve üzerinde bir dağılım göstermektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete katılan 18-29 ve 30-39 yaş aralığındaki çalışanların sayıca diğer yaş gruplarından fazla olduğu, en az çalışanın bulunduğu yaş grubunun ise 50 ve üzeri olduğu saptanmıştır. Bu noktadan hareketle araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu genç ve orta yaştadır.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde % 20,6'sı (59 kişi) ilköğretim mezunu, % 41,5'i (119) lise mezunu, % 17,8'i (51 kişi) önlisans mezunu, % 16,7'si (48 kişi) lisans mezunu ve % 3,5'i (10 kişi) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu oranlardan hareketle otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun lise mezunu olduğu belirlenmiştir. Lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların ise en az sayıda olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının çalıştıkları pozisyonlar incelendiğinde, % 12,2'si (35 kişi) ön büro bölümünde, % 16,4'ü (47 kişi) yiyecek içecek bölümünde, % 20,9'u (60 kişi) kat hizmetlerinde, % 3,8'i (11 kişi) insan kaynakları bölümünde, % 12,9'u (37 kişi) muhasebe-finance bölümünde, % 5,6'sı (16 kişi) satış-pazarlama bölümünde, % 28,2'si (81 kişi) ise diğer (güvenlik, SPA, teknik destek hizmetleri, bahçıvan vs.) bölümünde hizmet vermektedir. Çalışan sayısının en az olduğu bölüm insan kaynakları, en fazla olduğu bölüm ise kat hizmetleri ve diğer bölüm içerisinde değerlendirdiğimiz mesleklerdir.

Katılımcıların çalışma süresine bakıldığında, % 63,1'i (181 kişi) 1 ile 5 yıl arası, % 26,8'i (77 kişi) 6 ile 10 yıl arası, % 8,4'ü (24 kişi) 11 ile 20 yıl arası, % 1,7'si (5 kişi) ise 20 yılın üzerinde otelde çalışmaktadır. Çalışma süresi ile ilgili oranlar dikkate alındığında çalışan devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü 1 ile 5 yıl arasında istihdam eden çalışan sayısı oldukça yüksek olduğu görülmektedir. 20 ve üzeri bir tecrübeye sahip çalışan sayısı da oldukça düşüktür.

Ankete katılan çalışanların %72,5'i (208 kişi) 2.825-3500 TL arasında, %21,3'ü (61 kişi) 3501-5500 TL arasında, %5,2'si (15 kişi) 5501-8000 TL arasında ve % 1,0 (3 kişi) 8001 TL ve üzeri gelire sahiptir. Bu noktadan hareketle çalışanların büyük bir çoğunluğunun düşük ücretle çalıştığı söylenebilir.

5.5. LİDERLİK TÜRLERİ, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın hipotezlerinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını, yönünü ve derecesini tespit etmek amacıyla istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu hususta liderlik türleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır. Ancak değişkenler arasındaki bu ilişki neden sonuç ilişkisine bağlı olarak gerçekleşmemektedir. Korelasyon analizindeki amaç değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirleyebilmektir. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan korelasyon katsayısı, Pearson korelasyon olarak adlandırılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262). Tablo 24’de korelasyon katsayısının alacağı değerlere ilişkin yapılacak değerlendirmeler görülmektedir.

Tablo 24. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli(+)
$-1 \leq r < -0.7$	$-0.7 \leq r < -0.3$	$-0.3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.3$	$0.3 < r \leq 0.7$	$0.7 < r \leq +1$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018.

Korelasyon katsayısı “r” harfi ile gösterilmektedir. Bu katsayı, -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Eğer korelasyon katsayısı -1 değerine yakın değerler alıyorsa iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki, +1 değerine yakın değerler alıyorsa pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262).

H1: Liderlik türleri ile çalışanların kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Liderlik türleri ile çalışanların kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup/ olmadığını test edebilmek amacıyla basit korelasyon analizi (Pearson korelasyon katsayısı) yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25. Liderlik Türleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

Pearson Korelasyon Analizi		Liderlik Türleri	Kişilik Özellikleri
Liderlik Türleri	Pearson Correlation	1	0,469**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	287	287
Kişilik Özellikleri	Pearson Correlation	0,469**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	287	287

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

Bulgulara göre, liderlik türleri ve çalışanların kişilik özellikleri arasında orta

düzeyde, pozitif (0,469) yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısı 0,469 olarak bulunduğu için iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu durumda söz konusu yöneticilerin liderlik türlerinden herhangi birinin baskın olması (artışı) durumunda çalışanların kişilik özelliklerinden herhangi birinde de artış yaratacaktır. Sonuç olarak; “Liderlik türleri ile çalışanların kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde oluşturulan **H1 hipotezi KABUL** edilmiştir.

Tablo 26’da liderlik tarzlarının alt boyutları ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki çoklu korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26. Liderlik Türleri ve Kişilik Özelliklerine Ait Boyutların Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Korelasyon Analizi

Korelasyon								
	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Pasif Liderlik	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Nevrotiklik	Değişime Açıklık
D L	1	0,798**	0,322**	0,409**	0,384**	0,284**	0,252**	0,418**
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	287	287	287	287	287	287	287	287
E L	0,798**	1	0,436**	0,402**	0,401**	0,334**	0,345**	0,372**
	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	287	287	287	287	287	287	287	287
P L	0,322**	0,436**	1	0,232**	0,311**	0,221**	0,394**	0,183**
	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	287	287	287	287	287	287	287	287
D D	0,409**	0,402**	0,232**	1	0,686**	0,608**	0,617**	0,700**
	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	287	287	287	287	287	287	287	287
U	0,384**	0,401**	0,311**	0,686**	1	0,622**	0,579**	0,686**
	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	287	287	287	287	287	287	287	287
S	0,284**	0,334**	0,221**	0,608**	0,622**	1	0,617**	0,608**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	287	287	287	287	287	287	287	287
N	0,252**	0,345**	0,394**	0,617**	0,579**	0,617**	1	0,590**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	287	287	287	287	287	287	287	287
D A	0,418**	0,372**	0,183**	0,700**	0,686**	0,608**	0,590**	1
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	287	287	287	287	287	287	287	287

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

Elde edilen sonuçlara göre, liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü, etkileşimci ve pasif liderlik boyutları ile beş faktör kişilik ölçeğinin dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik, değişime açıklık boyutları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Tablo 26'dan elde edilen bulgulara göre araştırmanın alt hipotezleri aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir.

H1₁: Dönüşümcü liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif (0,409) yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($p< 0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Pearson korelasyon katsayısı 0,409'dur. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması çalışanların dışadönüklük özelliğini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda **H1₁ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₂: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₂: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif (0,418) yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($p< 0,05$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Pearson korelasyon katsayısı 0,418'dir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması çalışanların değişime açıklık özelliğini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda **H1₂ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₃: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₃: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif (0,384) yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Pearson korelasyon katsayısı 0,384'tür. Yani dönüşümcü liderlik davranışındaki artış çalışanların uyumluluk özelliğini de arttıracaktır. Bu durumda **H1₃ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₄: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₄: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif (0,284) yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı ($p< 0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı 0,284'tür. Yani dönüşümcü liderlik

davranışındaki artış çalışanların sorumluluk özelliğini de arttırmaktadır. Bu durumda **H1₄ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₅: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların nevroitiklik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₅: Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların nevroitiklik özelliği arasında pozitif (0,252) yönde, zayıf ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Pearson korelasyon katsayısı 0,252'dir. Yani dönüştürücü liderlik davranışındaki artış çalışanların nevroitiklik özelliğini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda **H1₅ hipotezi RED** edilmiştir.

H1₆: Etkileşimci liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₆: Etkileşimci liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif (0,402) yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Pearson korelasyon katsayısı 0,402'dir. Etkileşimci liderlik davranışındaki artış çalışanların dışadönüklük özelliğini de arttırmaktadır. Sonuç olarak **H1₆ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₇: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₇: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif (0,372) yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Pearson korelasyon katsayısı 0,372'dir. Etkileşimci liderlik davranışındaki artış çalışanların değişime açıklık özelliğini de arttırmaktadır. Sonuç olarak **H1₇ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₈: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₈: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif (0,401) yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Pearson korelasyon katsayısı 0,401'dir. Yani etkileşimci liderlik davranışındaki artış çalışanların uyumluluk özelliğini de arttırmaktadır. Sonuç olarak, **H1₈ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₉: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₉: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif (0,334) yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır. Pearson korelasyon katsayısı 0,334'tür. Sonuç olarak, **H1₉ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₁₀: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların nevroitiklik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₀: Etkileşimci liderlik türü ve çalışanların nevroitiklik özelliği arasında pozitif (0,345) yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır. Pearson korelasyon katsayısı 0,345'tür. Sonuç olarak, **H1₁₀ hipotezi RED** edilmiştir.

H1₁₁: Pasif liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₁: Pasif liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif (0,232) yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki vardır. Pearson korelasyon katsayısı 0,232'dir. Yöneticilerin pasif liderlik davranışındaki artış çalışanların dışadönüklük özelliğinde de artış yaratacaktır. Sonuç olarak **H1₁₁ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₁₂: Pasif liderlik türü ve çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₂: Pasif liderlik türü ve çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif (0,183) yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Pearson korelasyon katsayısı 0,183'tür. Yani pasif liderlik davranışı çalışanların değişime açıklık özelliğini zayıf düzeyde arttırmaktadır. Sonuç olarak, **H1₁₂ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₁₃: Pasif liderlik türü ve çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₃: Pasif liderlik türü ve çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif (0,311) yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Pearson korelasyon katsayısı 0,311'dir. Yöneticilerin pasif liderlik davranışında meydana gelen artış çalışanların uyumluluk özelliğini de arttıracaktır. Sonuç olarak **H1₁₃ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₁₄: Pasif liderlik türü ile çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₄: Pasif liderlik türü ile çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif (0,221) yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı 0,221 olarak bulunmuştur. Yöneticilerin pasif liderlik davranışı çalışanların sorumluluk özelliğini zayıf düzeyde arttırmaktadır. Sonuç olarak, **H1₁₄ hipotezi KABUL** edilmiştir.

H1₁₅: Pasif liderlik türü ve çalışanların nevroitiklik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1₁₅: Pasif liderlik türü ve çalışanların nevroitiklik özelliği arasında pozitif (0,394) yönde, orta düzeyde ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı 0,394 olarak bulunmuştur. Yöneticilerin pasif liderlik davranışında meydana gelen artış nevroitiklik kişilik özelliğini orta düzeyde pozitif yönde arttıracaktır. Sonuç itibarıyla, **H1₁₅ hipotezi RED** edilmiştir.

H2: Liderlik türleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Liderlik türleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olup/ olmadığını ölçmek için basit korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Liderlik Türleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Pearson Korelasyon Analizi		Liderlik Türleri	Örgütsel Sinizm
Liderlik Türleri	Pearson Correlation	1	0,020
	Sig. (2-tailed)		0,738
	N	287	287
Örgütsel Sinizm	Pearson Correlation	0,020	1
	Sig. (2-tailed)	0,738	
	N	287	287

Bulgulara göre, liderlik türleri ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,738 > 0,05$) bir ilişki bulunamamıştır. Bu doğrultuda “**H2: Liderlik türleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **RED** edilmiştir.

H3: Kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olup/ olmadığını test etmek için basit korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Pearson Korelasyon Analizi		Kişilik Özellikleri	Örgütsel Sinizm
Kişilik Özellikleri	Pearson Correlation	1	0,150*
	Sig. (2-tailed)		0,011
	N	287	287
Örgütsel Sinizm	Pearson Correlation	0,150*	1
	Sig. (2-tailed)	0,011	
	N	287	287

*Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

Tablo 28’de yer alan bulgulara göre anlamlılık düzeyinin (sig. 2-tailed) 0,05’ten küçük olduğu “kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm” arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkilidir. Bu bağlamda “**H3: Kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” şeklinde oluşturulan hipotez **KABUL** edilmiştir.

Tablo 29’da beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ilişki çoklu korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29. Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Korelasyon Analizi

Korelasyon								
	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Nevrotiklik	Değişime Açıklık	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranış Sinizm
DD	1	0,686**	0,608**	0,617**	0,700**	0,200**	-0,038	-0,020
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,263	0,368
	287	287	287	287	287	287	287	287
U	0,686**	1	0,622**	0,579**	0,686**	0,217**	0,069	0,076
	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,123	0,099
	287	287	287	287	287	287	287	287
S	0,608**	0,622**	1	0,617**	0,608**	0,297**	0,118*	0,014
	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,023	0,404
	287	287	287	287	287	287	287	287
N	0,617**	0,579**	0,617**	1	0,590**	0,344**	0,141**	0,122*
	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,008	0,019
	287	287	287	287	287	287	287	287
DA	0,700**	0,686**	0,608**	0,590**	1	0,167**	-0,075	-0,044

Tablo 29. (Devamı) Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Korelasyon Analizi

Korelasyon								
	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Nevrotiklik	Değişime Açıklık	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranış Sinizm
D.A	0,000	0,000	0,000	0,000		0,002	0,101	0,229
	287	287	287	287	287	287	287	287
Bilişsel	0,200**	,217**	,297**	,344**	,167**	1	0,583**	,282**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002		0,000	0,000
	287	287	287	287	287	287	287	287
Duyuşsal	-,038	,069	,118*	,141**	-,075	,583**	1	,282**
	0,263	0,123	0,023	0,008	0,101	0,000		0,000
	287	287	287	287	287	287	287	287
Davranışsal	-0,020	0,076	0,014	0,122*	-0,044	0,282**	0,648**	1
	0,368	0,099	0,404	0,019	0,229	0,000	0,000	
	287	287	287	287	287	287	287	287

*Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

Tablo 29’da görüldüğü üzere, çalışanların dışa dönüklük kişilik özellikleri ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönlü (0,200) ve anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Ancak dışa dönüklük kişilik özelliği ile duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=0,263>0,05$, $p=0,368>0,05$). Bu bilgiler doğrultusunda “**H3₁**: Çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Buna karşın “**H3₆**: Çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır” ve “**H3₁₁**: Çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri **RED** edilmiştir.

Yine tablo 29 incelendiğinde, çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif yönde (0,217) ve anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların uyumluluk özelliklerindeki artış bilişsel sinizmi de arttırmaktadır. Bu doğrultuda “**H3₂**: Çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde bir ilişki vardır” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Buna karşın çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu yüzden “**H3₇**: Çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” ve “**H3₁₂**:

Çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde oluşturulan hipotezler **RED** edilmiştir.

Çalışanların sorumluluk kişilik özelliği ile sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($p=0,000<0,05$) ilişkiler gözlenmiştir. Sorumluluk kişilik özellikleri arttığında bilişsel ve davranışsal sinizm davranışlarında da artış gözlenmektedir. Bu doğrultuda “**H3₃**: Çalışanların sorumluluk kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır” ve “**H3₈**: Çalışanların sorumluluk kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri **KABUL** edilmiştir. Ancak sorumluluk kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında anlamlı ($p=0,404>0,05$) bir ilişki bulunamamıştır. Bu yüzden “**H3₁₃**: Çalışanların sorumluluk kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde oluşturulan hipotez **RED** edilmiştir.

Çalışanların nevroitiklik kişilik özelliği ile sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ($p=0,000<0,05$) ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların nevroitiklik özelliği ile duyuşsal ve davranışsal sinizm arasındaki ilişki zayıf düzeydedir. Bu bağlamda oluşturulan “**H3₅**: Çalışanların nevroitiklik kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır”, “**H3₉**: Çalışanların nevroitiklik kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır” ve “**H3₁₄**: Çalışanların nevroitiklik kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezler **KABUL** edilmiştir.

Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ($p=0,00<0,05$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak değişime açıklık kişilik özelliği ile duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p=0,000>0,05$). Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği arttıkça bilişsel sinizm düzeyleri de artmaktadır. Öyleki sinik çalışanlar değişime ve yeniliğe direnç göstermektedir. “**H3₄**: Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.” şeklinde geliştirilen hipotez **KABUL**, “**H3₁₀**: Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır” ve “**H3₁₅**: Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde geliştirilen hipotezler ise **RED** edilmiştir.

5.6. REGRESYON ANALİZİ VE SONUÇLARI

Bağımlı bir değişken ve bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan modele regresyon analizi denilmektedir. Regresyon analizi, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek, bu ilişkiyi gösteren regresyon modeli oluşturmak ve bu model dayalı olarak tahminleri hesaplamayı amaçlamaktadır. Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkileri neden-sonuç ilişkisine bağlı olarak ortaya koymaktadır. Bu analiz, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ifade etmektedir. Regresyon analizi, bağımsız değişkenin sayısına göre basit ve çoklu regresyon analizi olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Eğer analizde bir bağımlı değişken bir bağımsız değişken söz konusu ise basit regresyon analizi ancak bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişkenin olduğu araştırmalarda çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 268-269).

5.6.1. Liderlik Türlerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

“H4: Liderlik türlerinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezine bağlı alt hipotezlerin test edilmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Liderlik Türlerinin Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²		Tahminin Std. Hatası	
1	0,349 ^a	0,122	0,113		0,97284	
a. Belirleyiciler: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Pasif Liderlik						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.(P)
2	Regresyon	37,197	3	12,399	13,101	0,000 ^b
	Artık	267,836	283	0,946		
	Toplam	305,033	286			
a. Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm						
b. Belirleyiciler: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Pasif Liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
3	(Sabit)	1,646	0,294		5,603	0,000
	Dönüştürücü Liderlik	-0,316	0,118	-0,247	-2,672	0,008
	Etkileşimci Liderlik	0,292	0,119	0,239	2,455	0,015
	Pasif Liderlik	0,381	0,082	0,290	4,676	0,000
a. Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm						

Tablo 30’da yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Basit doğrusal regresyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan R değeri Pearson korelasyon katsayısı ile aynıdır ancak çoklu regresyon analizinde R değeri Pearson korelasyon katsayısı ile aynı değildir. Tablo 30’da değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,349 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ($R=0,349$). R^2 değeri ise, bağımlı değişkende (bilişsel sinizm) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (dönüştürücü, etkileşimci, pasif) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre bilişsel sinizmdeki %12’lik değişimin liderlik tarzlarına bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (bilişsel sinizm) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda bilişsel sinizmdeki %11’lik varyansın liderlik tarzlarına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 30’da yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (bilişsel sinizm) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik tarzlarının (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif) örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve pasif liderlik tarzlarının sinizmin bilişsel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F_{(3,283)}=13,101, p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Kısacası, liderlik tarzları (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif) örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) değerlerinin dönüştürücü liderlik (**Beta=0,247 p=0,008<0,05**), etkileşimci liderlik (**Beta=0,239, p=0,015<0,05**) ve pasif liderlik (**Beta=0,290 p=0,000<0,05**) tarzlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu görülmektedir. Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüştürücü liderlikte (bağımsız değişkende) bir standart sapmalı değişme, bilişsel sinizmdeki (bağımlı değişkendeki) 0,247’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır. Dönüştürücü liderliğe ait standartlaşmış katsayı -

0,247’dir. Dönüştürücü liderlikte bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, bilişsel sinizm seviyesinin standart sapmasında % 24,7’lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüştürücü liderliğin bilişsel sinizm üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda “**H4₁: Dönüştürücü liderlik türünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır**” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Etkileşimci liderliğe ait standartlaşmış katsayı değeri 0,239’dur. Etkileşimci liderlikte bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, bilişsel sinizm seviyesinin standart sapmasında da %23,9’luk artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda “**H4₄: Etkileşimci liderlik türünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır**” hipotezi **RED** edilmiştir. Pasif liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,290’dır. Buna göre pasif liderlikteki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, bilişsel sinizm seviyesinin standart sapmasında da %29’luk artış olacağını gösterir. Bu durumda “**H4₇: Pasif liderlik türünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır**” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Sonuç olarak; tablo 30’un regresyon denklemini bilişsel sinizm= 1,646+(-0,316*Dönüştürücü Liderlik)+0,292*Etkileşimci Liderlik +0,381*Pasif Liderlik şeklinde oluşturabiliriz.

Tablo 31. Liderlik Türlerinin Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası		
1	0,367 ^a	0,135	0,125	1,09276		
a. Belirleyiciler: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Pasif Liderlik						
b.Bağımlı Değişken: Duyuşsal Sinizm						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	52,519	3	17,506	14,660	0,000 ^b
	Artık	337,935	283	1,194		
	Toplam	390,453	286			
a. Bağımlı Değişken: Duyuşsal Sinizm						
b. Belirleyiciler: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Pasif Liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
3	(Sabit)	2,454	0,330		7,438	0,000
	Dönüştürücü Liderlik	-0,707	0,133	-0,489	-5,317	0,000
	Etkileşimci Liderlik	0,445	0,134	0,322	3,328	0,001
	Pasif Liderlik	0,337	0,092	0,226	3,674	0,000
a.Bağımlı Değişken: Duyuşsal Sinizm						

Tablo 31’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren R değerinin 0,367 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ($R=0,367$). R^2 değeri ise, bağımlı değişkende (duyuşsal sinizm) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (dönüşümcü, etkileşimci, pasif) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre duyuşsal sinizmdeki %13’lük değişimin liderlik tarzlarına bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (duyuşsal sinizm) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (dönüşümcü, etkileşimci ve pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum duyuşsal sinizmdeki %12’lik varyansın liderlik tarzlarına bağlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 31’de çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları yer almaktadır. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (duyuşsal sinizm) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Yukarıdaki tabloda liderlik tarzlarının (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif) örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve pasif liderlik tarzlarının sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F_{(3,283)}=14,660$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Kısacası, liderlik tarzları (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif) örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yine tablo 31’de üçüncü modelde, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (Sig.) değerlerinin dönüştürücü liderlik (**Beta=-0,489**, $p=0,00<0,05$), etkileşimci liderlik (**Beta=0,322**, $p=0,001<0,05$) ve pasif liderlik (**Beta=0,226**, $p=0,000<0,05$) tarzlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu görülmektedir. Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüştürücü liderlikte (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, duyuşsal sinizmdeki (bağımlı değişkende) -0,489’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır. Dönüştürücü liderliğe ait standartlaşmış katsayı -0,489’dır. Dönüştürücü liderlikte bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, bilişsel sinizm seviyesinin standart sapmasında % 48,9’luk artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüştürücü liderliğin duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda “**H4₂: Dönüştürücü**

liderlik türünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Etkileşimci liderliğe ait standartlaşmış katsayı değeri 0,322’dir. Etkileşimci liderlikte bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, bilişsel sinizm seviyesinin standart sapmasında da %32,2’luk artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda “**H4₅: Etkileşimci liderlik türünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi **RED** edilmiştir. Pasif liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,226’dır. Buna göre pasif liderlikteki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, bilişsel sinizm seviyesinin standart sapmasında da %22,6’lık artış olacağını gösterir. Bu durumda “**H4₈: Pasif liderlik türünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Sonuç olarak; tablo 31’e ait regresyon denklemi duyuşsal sinizm=2,454 (sabit)+(-0,707)+0,445+0,337 şeklinde oluşturabiliriz.

Tablo 32. Liderlik Türlerinin Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ^b						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası	
1		0,244 ^a	0,060	0,050	1,06671	
a.Belirleyiciler (Constant): Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Pasif Liderlik						
b.Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
2	Regresyon	20,396	3	6,799	5,975	0,001 ^b
	Artık	322,016	283	1,138		
	Toplam	342,413	286			
a. Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm						
b. Belirleyiciler (Constant): Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Pasif Liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
3	(Sabit)	2,723	0,322		8,456	0,000
	Dönüştürücü Liderlik	-0,325	0,130	-0,240	-2,505	0,013
	Etkileşimci Liderlik	0,081	0,130	0,063	0,620	0,535
	Pasif Liderlik	0,288	0,089	0,207	3,225	0,001
a. Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm						

Tablo 32’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren R değerinin 0,244 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arasında pozitif ve zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. R² değeri (R Square) ise, bağımlı değişkendeki (davranışsal sinizm) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkenler (dönüştürücü liderlik, etkileşimci

liderlik ve pasif liderlik) tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre davranışsal sinizmdaki %6'lık değişimin liderlik tarzlarına bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (davranışsal sinizm) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum davranışsal sinizmdaki %5'lik varyansın liderlik tarzlarına bağlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 32'de ANOVA bölümünde yer alan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(3,283)} = 5,975$, $p = 0,001 < 0,05$). Ancak, tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline dahil edildiği zaman davranışsal sinizmi açıklamada dönüştürücü liderlik (**Beta = -0,240**, **p = 0,013 < 0,05**) ve pasif liderliğin (**Beta = 0,207**, **p = 0,001 < 0,05**) anlamlı katkısı vardır. Etkileşimci liderliğin ise anlamlı bir katkısı yoktur (**p = 0,535 > 0,05**). Dönüştürücü liderlikte bir standart sapmalık değişme, davranışsal sinizmdaki -0,240'lık standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Dönüştürücü liderlikte bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, davranışsal sinizm seviyesinin standart sapmasında % 24'lük artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda dönüştürücü liderliğin davranışsal sinizmi açıklamada negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla **“H4₃: Dönüştürücü liderlik türünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi **KABUL** edilmiştir. Pasif liderlik Beta katsayısı 0,207'dir. Pasif liderlik davranışında bir birimlik standart sapmadaki değişme, davranışsal sinizmdaki 0,207'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Pasif liderlik davranışında bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, davranışsal sinizm seviyesinin standart sapmasında %20,7'lik artış olacağını göstermektedir. Dolayısıyla mevcut bilgiler dahilinde **“H4₉: Pasif liderlik türünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi **KABUL** edilmiştir. Etkileşimci liderliğin (**Beta = 0,063**, **P = 0,535 > 0,05**) ise davranışsal sinizmi açıklamada anlamlı bir etkisi yoktur. Bu durumda **“H4₆: Etkileşimci liderlik türünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi **RED** edilmiştir.

Tablo 32'de değişkenler arası ilişkiyi ifade eden regresyon denklemi, davranışsal sinizm = $2,723 + (-0,325 * \text{Dönüştürücü Liderlik}) + 0,081 * \text{Etkileşimci Liderlik} + 0,288 * \text{Pasif Liderlik} + \text{hata terimi}$ şeklindedir.

5.6.2. Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

“H5: Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezine bağlı alt hipotezlerin regresyon analizi aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 33. Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata		
1	0,373 ^a	0,139	0,124	0,96654		
a. Belirleyiciler (Constant): Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nevrotiklik, Değişime Açıklık						
b. Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
2	Regresyon	42,525	5	8,505	9,104	0,000 ^b
	Artık	262,508	281	0,934		
	Toplam	305,033	286			
a. Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm						
b. Belirleyiciler (Constant): Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nevrotiklik, Değişime Açıklık						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
3	(Sabit)	0,611	0,362		1,688	0,093
	Dışadönüklük	-0,061	0,137	-0,039	-0,444	0,657
	Uyumluluk	0,065	0,158	0,035	0,411	0,682
	Sorumluluk	0,340	0,148	0,184	2,302	0,022
	Nevrotiklik	0,546	0,139	0,307	3,936	0,000
	Değişime Açıklık	-0,180	0,128	-0,123	-1,406	0,161
a.Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm						

Tablo 33’de beş faktör kişilik özelliklerinin sinizmin bilişsel boyutu üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda, değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren R değerinin 0,373 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arasında pozitif ve orta düzeyde ilişkiyi ortaya koymaktadır. R² değeri ise, bilişsel sinizmdeki değişimlerin ne kadarının beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevroitiklik ve değişime açıklık) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre bilişsel sinizmdeki %13,9’luk değişimin beş faktör kişilik özelliklerine bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R² değeri ise bilişsel sinizmdeki varyansın ne kadarının beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevroitiklik ve değişime açıklık) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu

durumda bilişsel sinizmdaki %12,4'lük varyansın beş faktör kişilik özelliklerine bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 33'de verilen ANOVA sonuçlarına göre, regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(5,281)}=9,104$, $p=0,000<0,05$). Ancak beş faktör kişilik özelliklerine ilişkin Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkene ait boyutlar regresyon modeline dahil edildiği zaman bilişsel sinizmi açıklamada sorumluluk (Beta=0,184, $p=0,022<0,05$) ve nevroitiklik (Beta=0,307, $p=0,000<0,05$) özelliğinin pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre; **H5₄**: Çalışanların sorumluluk özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi **RED**, **H5₅**: Çalışanların nevroitiklik özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. hipotezi ise **KABUL** edilmiştir. Diğer beş faktör kişilik özelliklerinden olan dışadönüklük (Beta=-0,039, $p=0,657>0,05$), uyumluluk (Beta=0,035, $p=0,682>0,05$) ve değişime açıklığın (Beta=-0,123, $p=0,161>0,05$) ise bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu yüzden araştırmada geliştirilen “**H5₁**: Çalışanların dışadönüklük özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.” “**H5₂**: Çalışanların değişime açıklık özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “**H5₃**: Çalışanların uyumluluk özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.” hipotezleri **RED** edilmiştir.

Tablo 34. Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata		
1	0,305 ^a	0,093	0,077	1,12264		
a. Yordayıcılar (Constant): Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nevrotiklik, Değişime Açıklık						
b. Bağımlı Değişken: Duyuşsal Sinizm						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
2	Regresyon	36,304	5	7,261	5,761	0,000 ^b
	Artık	354,149	281	1,260		
	Toplam	390,453	286			
a. Bağımlı Değişken: Duyuşsal Sinizm						
b. Yordayıcılar (Constant): Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nevrotiklik, Değişime A						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
3	(Sabit)	1,641	0,420		3,904	0,000
	Dışadönüklük	-0,330	0,160	-0,188	-2,070	0,039
	Uyumluluk	0,327	0,184	0,158	1,782	0,076
	Sorumluluk	0,349	0,172	0,166	2,032	0,043
	Nevrotiklik	0,475	0,161	0,236	2,949	0,003
	Değişime Açıklık	-0,486	0,148	-0,293	-3,271	0,001
a.Bağımlı Değişken: Duyussal Sinizm						

Tablo 34’de beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren R değerinin 0,305 olduğu tespit edilmiştir. R^2 değeri ise duyuşsal sinizmdeki değişimlerin ne kadarının beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevrotiklik, değişime açıklık) tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre sinizmin duyuşsal boyutunda meydana gelen %9,3’lük değişimin beş faktör kişilik özelliklerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Düzeltilmiş R^2 değeri ise duyuşsal sinizmdeki varyansın ne kadarının beş faktör kişilik özellikleri tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır. Buna göre bilişsel sinizmdeki %7,7’lik varyansın bağımsız değişkenlere bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 34’de verilen ANOVA sonuçlarına göre, regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(5,281)} = 5,761$, $p=0,000<0,05$). Beş faktör kişilik özelliklerine ilişkin Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkene ait boyutlar regresyon modeline dahil edildiği zaman duyuşsal sinizmi açıklamada dışadönüklük (Beta=-0,188, $p=0,039<0,05$), sorumluluk (Beta=0,166, $p=0,043 <0,05$), nevrotiklik (Beta=0,236, $p=0,003<0,05$) ve değişime açıklık (Beta=-0,293, $p=0,001<0,05$) boyutlarının anlamlı bir etkisi vardır. Duyuşsal sinizm üzerinde dışadönüklük ve değişime açıklık özelliğinin negatif yönde, sorumluluk ve nevrotiklik özelliğinin ise pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler kapsamında “**H5₆**: Çalışanların dışa dönüklük özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır”, “**H5₇**: Çalışanların değişime açıklık özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif etkisi vardır”, “**H5₁₀**: Çalışanların nevrotiklik özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri **KABUL**, “**H5₉**: Çalışanların sorumluluk özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi **RED** edilmiştir. Kişilik özelliklerinden uyumluluğun ise sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ($p=0,076> 0,05$). Buna göre “**H5₈**: Çalışanların uyumluluk özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi **RED** edilmiştir.

Tablo 35. Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata		
1	0,233 ^a	0,054	0,038	1,07344		
a. Yordayıcılar (Constant): Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nevrotiklik, Değişime Açıklık						
b. Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
2	Regresyon	18,624	5	3,725	3,233	0,007 ^b
	Artık	323,788	281	1,152		
	Toplam	342,413	286			
a. Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm						
b. Yordayıcılar (Constant): Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nevrotiklik, Değişime Açıklık						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
3	(Sabit)	2,202	0,402		5,478	0,000
	Dışadönüklük	-0,219	0,153	-0,133	-1,434	0,153
	Uyumluluk	0,380	0,176	0,195	2,161	0,032
	Sorumluluk	-0,114	0,164	-0,058	-0,692	0,489
	Nevrotiklik	0,452	0,154	0,240	2,931	0,004
	Değişime Açıklık	-0,297	0,142	-0,191	-2,092	0,037
a. Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm						

Tablo 35’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren R değerinin 0,233 olduğu görülmektedir. Bu değer değişkenler arası ilişkinin pozitif yönlü ve zayıf olduğunu göstermektedir. R² değeri ise, davranışsal sinizmdeki (bağımlı değişken) değişimlerin ne kadarının beş faktör kişilik özellikleri ile açıklandığını gösterir. Buna göre davranışsal sinizmdeki %5,4’lük değişim, beş faktör kişilik özellikleri tarafından açıklanmaktadır. Düzeltilmiş R² değeri bağımlı değişkendeki varyans değerinin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre davranışsal sinizmdeki %3,8’lik varyansın beş faktör kişilik özelliklerine (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevroitiklik, değişime açıklık) bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 35’de ikinci modelde yer alan ANOVA sonuçlarına göre, beş faktör kişilik özelliklerinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (**F** (5,281) =**3,233**, **p=0,007<0,05**). Üçüncü modelde ise, değişkenlere ait katsayılar verilmiştir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin tamamı (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevroitiklik, değişime açıklık) regresyon modeline dahil edildiğinde davranışsal sinizmi açıklamada uyumluluk (Beta=0,195, p=0,032< 0,05), nevroitiklik (Beta=0,240, p=0,004<0,05) ve değişime açıklık (Beta= -0,191, p=0,037<0,05) kişilik özelliğinin anlamlı bir etkisi görülmektedir. Ancak diğer

kişilik özelliklerinden olan dışadönüklük (Beta= -0,133, $p=0,153>0,05$) ve sorumluluğun (Beta= -0,058, $p=0,489>0,05$) sinizmin davranışsal boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu bilgiler doğrultusunda “**H5₁₁**: Çalışanların dışa dönüklük özelliğinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “**H5₁₄**: Çalışanların sorumluluk özelliğinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri **RED** edilmiştir.

Beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk boyutunun Beta katsayısı 0,195’tir. Buna göre uyumluluk özelliğinde meydana gelen bir birimlik standart sapmadaki değişme, sinizmin davranışsal boyutunda 0,195’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Uyumluluk özelliğinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, davranışsal sinizm seviyesinin standart sapmasında %19,5’lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda kişiliğin uyumluluk boyutunun davranışsal sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Dolayısıyla “**H5₁₃**: Çalışanların uyumluluk özelliğinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Kişiliğin nevrotiklik boyutunun Beta katsayısı 0,240’dır. Nevrotiklik özelliğinde meydana gelen bir birimlik standart sapmadaki değişme, sinizmin davranışsal boyutunda 0,240’lık standart sapma oranında değişmeye sebep olmaktadır. Bu durumda nevrotiklik özelliğinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, davranışsal sinizm seviyesinin standart sapmasında %24’lük artış olacaktır. Buna durumda “**H5₁₅**: Çalışanların nevrotiklik özelliğinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi **RED** edilmiştir.

Değişime açıklık boyutunun ise Beta katsayısı şöyle yorumlanmaktadır; değişime açıklık boyutunda meydana gelen bir standart sapmalık değişme, sinizmin davranışsal boyutunda -0,191’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Bu durumda değişime açıklık özelliğinde bir birimlik sapma oranında azalış olduğunda, davranışsal sinizm seviyesinin standart sapmasında %19,1’lik bir artış olacağını göstermektedir. Dolayısıyla “**H5₁₂**: Çalışanların değişime açıklık özelliğinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi **RED** edilmiştir.

5.7. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE LİDERLİK TÜRLERİ, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGISININ KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerinin sırasıyla; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, departman, gelir durumu ve çalışma sürelerine göre liderlik türleri, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm algılarının karşılaştırılması verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde T-testi ve Varyans (One-Way Anova) analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda ayrıntılı olarak verilmiştir.

5.7.1. Cinsiyet Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyete göre liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm algıları iki bağımsız örneklem T-Testi (Independent Samples Test) ile karşılaştırılmıştır. T-Testi sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bir test olup, belirli bir değişkene göre iki grubun ortalamalarının karşılaştırılarak anlamlı bir farkın ya da benzerliğin olup olmadığını analiz eden parametrik bir testtir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 232). Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 36’da sunulmuştur.

Tablo 36. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizm Davranışına Ait T-Testi Sonuçları

Bağımsız Grup T-Testi (Independent Samples Test)									
	Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Sig. (2-tailed)	Levene's Test	
								Sig.	F
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüştürücü Liderlik	Erkek	135	3,4871	0,75702	1,453	0,147	0,236	1,413
		Kadın	152	3,3487	0,84710				
	Etkileşimci Liderlik	Erkek	135	3,4765	0,81476	1,934	0,054	0,458	0,552
		Kadın	152	3,2840	0,86482				
	Pasif Liderlik	Erkek	135	3,0679	0,77248	0,247	0,805	0,794	0,068
		Kadın	152	3,0450	0,79688				
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	Dışa Dönüklük	Erkek	135	3,0019	0,65541	-1,814	0,071	0,857	0,033
		Kadın	152	3,1439	0,66825				
	Uyumluluk	Erkek	135	3,0461	0,56467	-1,417	0,158	0,831	0,045
		Kadın	152	3,1404	0,56043				
	Sorumluluk	Erkek	135	3,0222	0,53006	0,004	0,996	0,140	2,186
		Kadın	152	3,0219	0,58222				

Tablo 36. (Devamı) Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizm Davranışına Ait T-Testi Sonuçları

Bağımsız Grup T-Testi (Independent Samples Testi)									
	Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Sig. (2-tailed)	Levene's Test	
								Sig.	F
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	Nevrotiklik	Erkek	135	2,9556	0,58300	-1,127	0,261	0,833	0,045
		Kadın	152	3,0329	0,57754				
	Değişime Açıklık	Erkek	135	3,1459	0,68619	-0,926	0,355	0,204	1,622
		Kadın	152	3,2230	0,72014				
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel Sinizm	Erkek	135	2,8104	1,05952	1,456	0,147	0,432	0,620
		Kadın	152	2,6329	1,00448				
	Duyuşsal Sinizm	Erkek	135	2,6519	1,19236	1,135	0,257	0,605	0,269
		Kadın	152	2,4951	1,14563				
	Davranışsal Sinizm	Erkek	135	2,7889	1,09266	0,313	0,755	0,761	0,093
		Kadın	152	2,7484	1,09880				

Yapılan T-Testi analiz sonuçlarına göre, liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları olan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik, beş faktör kişilik ölçeğinin alt boyutları olan dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevroitiklik, değişime açıklık ve örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda cinsiyete göre liderlik tarzlarının boyutları, beş faktör kişilik özelliğinin boyutları ve örgütsel sinizmin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Başka bir ifade ile kadın ve erkeklerin liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm algıları birbirine yakın ve benzer düzeydedir.

5.7.2. Medeni Durum Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular

Tablo 37’de medeni duruma göre liderlik tarzları, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm davranışları iki bağımsız örneklem T-Testi (Independent Samples Test) ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizmin T-Testi Sonuçları

Bağımsız Grup T-Testi (Independent Samples Testi)									
	Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	Sig. (2-tailed)	Levene's Test	
								Sig.	F
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüştürücü Liderlik	Evli	150	3,3686	0,78028	-0,992	0,322	0,391	0,737
		Bekar	137	3,4633	0,83648				
	Etkileşimci Liderlik	Evli	150	3,3567	0,87620	-0,375	0,708	0,701	0,148
		Bekar	137	3,3942	0,81371				
	Pasif Liderlik	Evli	150	3,0689	0,69062	0,293	0,769	0,002	9,518
		Bekar	137	3,0414	0,87769				
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	Dışa Dönüklük	Evli	150	3,0283	0,67728	-1,301	0,194	0,522	0,411
		Bekar	137	3,1305	0,64932				
	Uyumluluk	Evli	150	3,0548	0,54414	-1,298	0,195	0,469	0,525
		Bekar	137	3,1411	0,58244				
	Sorumluluk	Evli	150	2,9904	0,52966	-1,008	0,314	0,383	0,763
		Bekar	137	3,0568	0,58611				
	Nevrotiklik	Evli	150	2,9967	0,59429	0,005	0,996	0,835	0,043
		Bekar	137	2,9964	0,56696				
	Değişime Açıklık	Evli	150	3,0973	0,68080	-2,267	0,024	0,289	1,130
		Bekar	137	3,2847	0,71875				
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel	Evli	150	2,7533	0,99189	0,634	0,527	0,197	1,673
		Bekar	137	2,6759	1,07789				
	Duyuşsal	Evli	150	2,5717	1,12750	0,043	0,966	0,369	0,809
		Bekar	137	2,5657	1,21581				
	Davranışsal	Evli	150	2,8633	1,07776	1,558	0,120	0,494	0,469
		Bekar	137	2,6624	1,10630				

Analiz sonuçları incelendiğinde; beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm tutumları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile evli ve bekârların beş faktör kişilik özellikleri ve sinizm davranışları birbirine benzer şekildedir. Liderlik tarzları incelendiğinde ise dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak pasif liderlik boyutu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p=0,002<0,05$). Pasif liderliğe ait

ortalamalara bakıldığında ise evli çalışanların (3,06) bekâr çalışanlara (3,04) göre ortalamaları daha yüksektir. Yani evli çalışanların yöneticilerine olan algılarında pasif liderlik türü etkilidir. Bu bilgiler doğrultusunda “**H6₁**: Pasif liderlik türü medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

5.7.3. Yaş Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm tutumlarının yaş faktörüne bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla, uygulamada ikiden fazla grup karşılaştırıldığı için Anova (One-Way Anova) ve Post Hoc Test analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38. Yaşa Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)							
	Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüştürücü Liderlik	18-29	111	3,5363	0,84806	3,464	0,017
		30-39	114	3,2270	0,77522		
		40-49	54	3,5425	0,77025		
		50 ve üzeri	8	3,5074	0,45449		
	Etkileşimci Liderlik	18-29	111	3,4610	0,84834	1,964	0,120
		30-39	114	3,2281	0,83090		
		40-49	54	3,4753	0,86476		
		50 ve üzeri	8	3,5833	0,71270		
	Pasif Liderlik	18-29	111	2,9925	0,86117	2,592	0,053
		30-39	114	2,9854	0,69220		
		40-49	54	3,3086	0,78602		
		50 ve üzeri	8	3,2292	0,62321		
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	Dışa Dönüklük	18-29	111	3,1689	0,58452	1,886	0,132
		30-39	114	2,9693	0,72039		
		40-49	54	3,1296	0,66542		
		50 ve üzeri	8	2,9844	0,78045		
	Uyumluluk	18-29	111	3,1642	0,51680	1,365	0,254
		30-39	114	3,0156	0,58382		
		40-49	54	3,1235	0,61644		
		50 ve üzeri	8	3,1111	0,45619		
	Sorumluluk	18-29	111	3,0671	0,52955	0,452	0,716
		30-39	114	3,0068	0,58371		
		40-49	54	2,9712	0,53925		
		50 ve üzeri	8	2,9583	0,72237		
	Nevrotiklik	18-29	111	3,0214	0,54143	1,054	0,369
		30-39	114	2,9276	0,60941		
		40-49	54	3,0880	0,61985		
		50 ve üzeri	8	3,0156	0,31649		
	Değişime Açıklık	18-29	111	3,3081	0,70764	2,163	0,093
		30-39	114	3,0711	0,72962		
		40-49	54	3,1759	0,62855		
		50 ve üzeri	8	3,2250	0,59462		

Tablo 38. (Devamı) Yaşa Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)							
	Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel Sinizm	18-29	111	2,6721	1,13034	0,453	0,715
		30-39	114	2,8018	0,97925		
		40-49	54	2,6296	0,95752		
		50 ve üzeri	8	2,7000	0,93197		
	Duyuşsal Sinizm	18-29	111	2,5158	1,27310	0,743	0,527
		30-39	114	2,6908	1,07532		
		40-49	54	2,4352	1,12977		
		50 ve üzeri	8	2,4688	1,24239		
	Davranışsal Sinizm	18-29	111	2,6396	1,10355	1,160	0,325
		30-39	114	2,9057	1,03500		
		40-49	54	2,7593	1,14096		
		50 ve üzeri	8	2,6250	1,42678		

Yapılan Anova analizi sonuçlarına göre, liderlik tarzları ölçeğinin etkileşimci ve pasif liderlik boyutları, beş faktör kişilik ölçeğinin (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, değişime açıklık, nevrotiklik) alt boyutları ve örgütsel sinizm ölçeğinin (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) alt boyutları otel çalışanlarının yaş aralıklarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Buna karşın liderlik tarzları ölçeğinin dönüştürücü liderlik boyutu yaşıya göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,464$; $p<0,05$). Bu kapsamda “**H6₂: Dönüştürücü liderlik türü yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” hipotezini test etmek için Tablo 39’da çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır.

Tablo 39. Dönüştürücü Liderliğin Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Testi

Varyansların Homojenlik Testi					
Dönüştürücü Liderlik					
Levene Statistic		df1	df2	Sig.	
2,301		3	283	0,077	
ANOVA					
	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	6,606	3	2,202	3,464	0,017
Grup İçi	179,912	283	0,636		
Toplam	186,518	286			
Post Hoc Tukey HSD Testi					
(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık (p)	
18-29	30-39	0,30926*	0,10632	0,020	
	40-49	-0,00618	0,13229	1,000	
	50 ve üzeri	0,02895	0,29188	1,000	
30-39	18-29	-0,30926*	0,10632	0,020	
	40-49	-0,31545	0,13172	0,080	
	50 ve üzeri	-0,28031	0,29162	0,772	
40-49	18-29	0,00618	0,13229	1,000	
	30-39	0,31545	0,13172	0,080	
	50 ve üzeri	0,03513	0,30206	0,999	
50 ve üzeri	18-29	-0,02895	0,29188	1,000	
	30-39	0,28031	0,29162	0,772	
	40-49	-0,03513	0,30206	0,999	

Tablo 39 * $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 39 incelendiğinde; varyansların homojenliği testinde (Levene testi) grup varyanslarının eşit ve homojen dağılım gösterdiği saptanmıştır ($p > 0,05$). Daha sonra ANOVA testi sonucuna bakıldığında ise anlamlılık değerinin (sig.) 0,05'ten küçük olduğu ve yaşa göre otel çalışanlarının dönüştürücü liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir ($F = 3,464$, $p < 0,05$). Bu farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır. Dönüştürücü liderlik boyutuna ait gruplar arasındaki farklılığın; 18-29 yaş aralığında olan çalışanlar (Ort.=3,53; S.S.= 0,84) ile 30-39 yaş aralığında olan çalışanlar (Ort.=3,22; S.S.= 0,77) arasında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 39'dan anlaşılabacağı üzere 18-29 ve 30-39 yaş grubundaki otel çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarına ait ortalama değerleri diğer yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. 18-29 yaş aralığındaki otel çalışanlarının yöneticilerine olan bakış açılarında dönüştürücü liderlik tarzının daha baskın olduğu, 30-39 yaş aralığında olan çalışanların ise dönüştürücü liderlik algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, “**H6₂**: Dönüştürücü liderlik türü yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

5.7.4. Eğitim Durumu Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların, eğitim durumuna göre liderlik tarzları, beş faktör kişili özellikleri ve örgütsel sinizme ait boyutların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Varyans (One-Way Anova) testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)							
	Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüştürücü Liderlik	İlköğretim	59	3,4925	0,81119	0,575	0,681
		Lise	119	3,3554	0,79676		
		Önlisans	51	3,5190	0,85630		
		Lisans	48	3,3676	0,80101		
		Lisansüstü	10	3,3294	0,75392		
	Etkileşimci Liderlik	İlköğretim	59	3,4661	0,92733	0,749	0,559
		Lise	119	3,3529	0,78569		
		Önlisans	51	3,4706	0,94028		
		Lisans	48	3,2604	0,80843		
		Lisansüstü	10	3,1500	0,72627		
	Pasif Liderlik	İlköğretim	59	3,0650	0,80707	0,497	0,738

Tablo 40. (Devamı) Eğitim Durumuna Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)							
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
	Pasif Liderlik	Lise	119	3,1190	0,72328	0,497	0,738
		Önlisans	51	2,9902	0,86565		
		Lisans	48	2,9514	0,76489		
		Lisansüstü	10	3,0833	1,06357		
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	Dışadönüklük	İlköğretim	59	3,2564	0,68796	1,718	0,146
		Lise	119	2,9874	0,66868		
		Önlisans	51	3,1152	0,55837		
		Lisans	48	3,0365	0,72013		
		Lisansüstü	10	3,0875	0,60107		
	Uyumluluk	İlköğretim	59	3,2128	0,54523	0,964	0,428
		Lise	119	3,0411	0,54354		
		Önlisans	51	3,1176	0,58094		
		Lisans	48	3,0718	0,57094		
		Lisansüstü	10	3,0667	0,76479		
	Sorumluluk	İlköğretim	59	3,0640	0,59055	0,429	0,788
		Lise	119	2,9785	0,53567		
		Önlisans	51	3,0458	0,62939		
		Lisans	48	3,0255	0,51213		
		Lisansüstü	10	3,1556	0,48063		
	Nevrotiklik	İlköğretim	59	3,1271	0,59745	1,789	0,131
		Lise	119	2,9401	0,56205		
		Önlisans	51	3,0441	0,48851		
		Lisans	48	2,8880	0,61467		
		Lisansüstü	10	3,1750	0,83583		
	Değişime Açıklık	İlköğretim	59	3,2356	0,70117	0,689	0,600
		Lise	119	3,1059	0,67476		
		Önlisans	51	3,2353	0,67995		
		Lisans	48	3,2688	0,79871		
		Lisansüstü	10	3,2200	0,75395		
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel Sinizm	İlköğretim	59	2,8034	1,05077	0,493	0,741
		Lise	119	2,7160	1,00085		
		Önlisans	51	2,7608	1,01036		
		Lisans	48	2,5417	1,07976		
		Lisansüstü	10	2,8200	1,28392		
	Duyuşsal Sinizm	İlköğretim	59	2,5042	1,29363	1,336	0,257
		Lise	119	2,6345	1,13533		
		Önlisans	51	2,7549	1,15162		
		Lisans	48	2,2604	1,12628		
		Lisansüstü	10	2,7000	0,94868		
	Davranışsal Sinizm	İlköğretim	59	2,8178	1,14360	0,673	0,611
		Lise	119	2,7626	1,11654		
		Önlisans	51	2,8529	1,01879		
		Lisans	48	2,5677	1,08144		
		Lisansüstü	10	3,0500	1,01926		

Tablo 40’da yer alan analiz bulgularına göre, liderlik tarzları ölçeğinin dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik boyutları, beş faktör kişilik ölçeğinin dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevrotiklik ve değişime açıklık boyutları ve

örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Başka bir deyişle farklı eğitim gruplarında yer alan çalışanların liderlik tarzları algısı, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm ile ilgili görüşleri birbirine benzer özelliktedir.

5.7.5. Çalışılan Departmana İlişkin Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının, liderlik tarzları algısı, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm davranışlarının çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, uygulamada ikiden fazla grup karşılaştırıldığı için Varyans (One-Way Anova) ve Post Hoc Testi analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. Çalışılan Departmana Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)							
	Boyutlar	Departman	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüştürücü Liderlik	Ön Büro	35	3,3445	0,70098	4,117	0,001
		Yiyecek-içecek	47	3,5882	0,84668		
		Kat Hizmetleri	60	3,0235	0,66173		
		İnsan Kaynakları	11	3,4439	1,01830		
		Muhasebe/Finans	37	3,4372	0,75973		
		Satış/ Pazarlama	16	3,2978	0,76319		
		Diğer	81	3,6398	0,83663		
	Etkileşimci Liderlik	Ön Büro	35	3,3429	0,84689	3,757	0,001
		Yiyecek-içecek	47	3,5319	0,84887		
		Kat Hizmetleri	60	3,0472	0,75732		
		İnsan Kaynakları	11	3,2424	0,84118		
		Muhasebe/Finans	37	3,2883	0,88858		
		Satış/ Pazarlama	16	3,1146	0,78344		
		Diğer	81	3,6481	0,81565		
	Pasif Liderlik	Ön Büro	35	3,3286	0,82593	2,043	0,060
		Yiyecek-içecek	47	3,0390	0,74876		
		Kat Hizmetleri	60	2,8917	0,55897		
		İnsan Kaynakları	11	2,7879	0,89160		
		Muhasebe/Finans	37	2,9459	0,68161		
		Satış/ Pazarlama	16	2,8854	0,86649		
		Diğer	81	3,1893	0,90245		
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	Dışa Dönüklük	Ön Büro	35	3,1250	0,56311	2,174	0,051
		Yiyecek-içecek	47	3,1782	0,66947		
		Kat Hizmetleri	60	2,8958	0,60154		
		İnsan Kaynakları	11	3,0227	0,73913		
		Muhasebe/Finans	37	2,9426	0,70069		
		Satış/ Pazarlama	16	2,9141	0,66727		
		Diğer	81	3,2330	0,69140		
	Uyumluluk	Ön Büro	35	3,1175	0,53487	3,072	0,006
		Yiyecek-içecek	47	3,1608	0,59467		
		Kat Hizmetleri	60	3,0315	0,49016		

Tablo 41. (Devamı) Çalışılan Departmana Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)							
	Boyutlar	Departman	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	Uyumluluk	İnsan Kaynakları	11	2,7778	0,51878	3,072	0,006
		Muhasebe/Finans	37	3,0751	0,58681		
		Satış/ Pazarlama	16	2,6944	0,44721		
		Diğer	81	3,2291	0,58011		
	Sorumluluk	Ön Büro	35	2,9714	0,58382	4,626	0,000
		Yiyecek-içecek	47	3,0165	0,53537		
		Kat Hizmetleri	60	2,9019	0,49778		
		İnsan Kaynakları	11	2,5152	0,41950		
		Muhasebe/Finans	37	3,0601	0,57711		
		Satış/ Pazarlama	16	2,8125	0,48129		
		Diğer	81	3,2291	0,55007		
	Nevrotiklik	Ön Büro	35	3,1536	0,58401	3,040	0,007
		Yiyecek-içecek	47	2,9814	0,55961		
		Kat Hizmetleri	60	2,9104	0,49846		
		İnsan Kaynakları	11	2,6023	0,48029		
		Muhasebe/Finans	37	2,9595	0,62504		
		Satış/ Pazarlama	16	2,7031	0,56435		
		Diğer	81	3,1296	0,59832		
	Değişime Açıklık	Ön Büro	35	3,2000	0,74241	1,960	0,071
		Yiyecek-içecek	47	3,2915	0,84848		
		Kat Hizmetleri	60	3,0217	0,58660		
		İnsan Kaynakları	11	3,1455	0,74076		
		Muhasebe/Finans	37	3,1378	0,75915		
		Satış/ Pazarlama	16	2,8625	0,64588		
		Diğer	81	3,3346	0,62713		
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel Sinizm	Ön Büro	35	2,8000	1,04488	1,592	0,149
		Yiyecek-içecek	47	2,6638	1,07954		
		Kat Hizmetleri	60	2,6933	0,88257		
		İnsan Kaynakları	11	1,9818	0,88749		
		Muhasebe/Finans	37	2,6865	0,94697		
		Satış/ Pazarlama	16	2,4500	0,70238		
		Diğer	81	2,8938	1,17647		
	Duyuşsal Sinizm	Ön Büro	35	2,5429	1,08548	0,790	0,578
		Yiyecek-içecek	47	2,4096	1,23845		
		Kat Hizmetleri	60	2,7708	1,08952		
		İnsan Kaynakları	11	2,0909	0,91017		
		Muhasebe/Finans	37	2,6149	1,02163		
		Satış/ Pazarlama	16	2,4531	0,93193		
		Diğer	81	2,5895	1,34357		
	Davranışsal Sinizm	Ön Büro	35	2,7286	0,92627	2,504	0,022
		Yiyecek-içecek	47	2,4787	1,26923		
		Kat Hizmetleri	60	3,1708	1,00790		
		İnsan Kaynakları	11	2,3182	1,13518		
		Muhasebe/Finans	37	2,8514	1,11408		
		Satış/ Pazarlama	16	2,8750	0,64550		
		Diğer	81	2,6543	1,10649		

Tablo 41’de verilen varyans analizi sonuçlarına göre, liderlik tarzları ölçeğinin dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutu departmanlara göre istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (DL=F=4,117, EL=F=3,757; $p<0,05$). Başka bir ifadeyle çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algıları departmanlara göre farklılık göstermektedir. Ancak pasif liderlik boyutunun departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Beş Faktör Kişilik ölçeği incelendiğinde, otel çalışanlarının uyumluluk, sorumluluk ve nevrotiklik özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna karşın çalışanların dışa dönüklük ve değişime açıklık kişilik özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (F=1,960, $p>0,05$).

Örgütsel sinizm ölçeğinin boyutlarına yönelik varyans analizi incelendiğinde, otel çalışanlarının bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm tutumları departmanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak davranışsal sinizm boyutu departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=2,504, $p<0,05$).

Tablo 42. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Departmanlara Göre Homojenlik ve Anova Analizi Sonuçları

Varyansların Homojenlik Testi						
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.(p)	
Dönüştürücü Liderlik		2,137	6	280	0,049	
Etkileşimci Liderlik		0,292	6	280	0,941	
ANOVA						
		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	15,119	6	2,520	4,117	0,001
	Gruplar İçi	171,399	280	0,612		
	Toplam	186,518	286			
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arası	15,240	6	2,540	3,757	0,001
	Gruplar İçi	189,300	280	0,676		
	Toplam	204,540	286			

Tablo 42’de grup varyansları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için varyansların homojenliği testi (Levene test) yapılmıştır. Test sonucunda varyansların homojen ve eşit bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Daha sonra ANOVA testi sonucuna bakıldığında ise anlamlılık değerlerinin (sig.) 0,05’ten küçük olduğu ve departmanlara göre otel çalışanlarının dönüştürücü ve etkileşimci liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir (DL=F=4,117; EL=F=3,757, $p<0,05$). Bu farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 43. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Post Hoc Tukey HSD Test				
(I) Çalışılan Departman	(J) Çalışılan Departman	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Önbüro	Yiyecek-İçecek	-0,24370	0,17468	0,804
	Kat Hizmetleri	0,32101	0,16641	0,463
	İnsan Kaynakları	-0,09931	0,27044	1,000
	Muhasebe/ Finans	-0,09266	0,18448	0,999
	Satış- Pazarlama	0,04674	0,23611	1,000
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	-0,29526	0,15826	0,505
Yiyecek-İçecek	Önbüro	0,24370	0,17468	0,804
	Kat Hizmetleri	0,56471*	0,15240	0,005
	İnsan Kaynakları	0,14439	0,26206	0,998
	Muhasebe/ Finans	0,15103	0,17195	0,976
	Satış- Pazarlama	0,29044	0,22646	0,860
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	-0,05156	0,14346	1,000
Kat Hizmetleri	Önbüro	-0,32101	0,16641	0,463
	Yiyecek-İçecek	-0,56471*	0,15240	0,005
	İnsan Kaynakları	-0,42032	0,25661	0,658
	Muhasebe/ Finans	-0,41367	0,16354	0,153
	Satış- Pazarlama	-0,27426	0,22014	0,875
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	-0,61627*	0,13326	0,000
İnsan Kaynakları	Önbüro	0,09931	0,27044	1,000
	Yiyecek-İçecek	-0,14439	0,26206	0,998
	Kat Hizmetleri	0,42032	0,25661	0,658
	Muhasebe/ Finans	0,00665	0,26869	1,000
	Satış- Pazarlama	0,14606	0,30644	0,999
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	-0,19595	0,25141	0,987
Muhasebe/ Finans	Önbüro	0,09266	0,18448	0,999
	Yiyecek-İçecek	-0,15103	0,17195	0,976
	Kat Hizmetleri	0,41367	0,16354	0,153
	İnsan Kaynakları	-0,00665	0,26869	1,000
	Satış- Pazarlama	0,13941	0,23410	0,997
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	-0,20259	0,15525	0,849
Satış- Pazarlama	Önbüro	-0,04674	0,23611	1,000
	Yiyecek-İçecek	-0,29044	0,22646	0,860
	Kat Hizmetleri	0,27426	0,22014	0,875
	İnsan Kaynakları	-0,14606	0,30644	0,999
	Muhasebe/ Finans	-0,13941	0,23410	0,997
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	-0,34200	0,21405	0,684
Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	Önbüro	0,29526	0,15826	0,505
	Yiyecek-İçecek	0,05156	0,14346	1,000
	Kat Hizmetleri	0,61627*	0,13326	0,000
	İnsan Kaynakları	0,19595	0,25141	0,987
	Muhasebe/ Finans	0,20259	0,15525	0,849
	Satış- Pazarlama	0,34200	0,21405	0,684

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 43’de yer alan Post-Hoc Tukey testi sonuçları incelendiğinde, departmanlara göre otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklılık kat hizmetleri (Ort.=3,02, S.S.=0,66), yiyecek-İçecek bölümü (Ort.=3,58, S.S.=0,84) ve diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.) (Ort.=3,63, S.S.=0,83) diye gruplandığımız bölümler arasında olduğu görülmektedir. Bu durumda dönüştürücü liderlik algısının ortalama değerinin en düşük olduğu departman kat hizmetleri, en yüksek olduğu departman ise “diğer” diye gruplandığımız güvenlik, teknik hizmet, SPA gibi bölümlerdir. Kısacası otel çalışanlarının görev aldıkları pozisyona göre dönüştürücü liderlik algıları da değişim göstermektedir. Yönetimin alt kademesinde yer alan otel çalışanlarının yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderlik algıları diğer departmanlara göre daha yüksektir. Mevcut bilgiler kapsamında “**H6₃**: Dönüştürücü liderlik türü departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 44. Etkileşimci Liderlik Tarzının Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Post Hoc Tukey HSD Test				
(I) Çalışılan Departman	(J) Çalışılan Departman	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Önbüro	Yiyecek-İçecek	-0,18906	0,18358	0,947
	Kat Hizmetleri	0,29563	0,17488	0,623
	İnsan Kaynakları	0,10043	0,28421	1,000
	Muhasebe/ Finans	0,05457	0,19388	1,000
	Satış- Pazarlama	0,22827	0,24813	0,969
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,30529	0,16632	0,525
Yiyecek-İçecek	Önbüro	0,18906	0,18358	0,947
	Kat Hizmetleri	0,48469*	0,16016	0,043
	İnsan Kaynakları	0,28949	0,27540	0,941
	Muhasebe/ Finans	0,24363	0,18071	0,828
	Satış- Pazarlama	0,41733	0,23799	0,581
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vb.)	-0,11623	0,15077	0,988
Kat Hizmetleri	Önbüro	-0,29563	0,17488	0,623
	Yiyecek-İçecek	-0,48469*	0,16016	0,043
	İnsan Kaynakları	-0,19520	0,26968	0,991
	Muhasebe/ Finans	-0,24107	0,17187	0,800
	Satış- Pazarlama	-0,06736	0,23135	1,000
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,60093*	0,14005	0,000
İnsan Kaynakları	Önbüro	-0,10043	0,28421	1,000
	Yiyecek-İçecek	-0,28949	0,27540	0,941
	Kat Hizmetleri	0,19520	0,26968	0,991
	Muhasebe/ Finans	-0,04586	0,28237	1,000
	Satış- Pazarlama	0,12784	0,32205	1,000

Tablo 44. (Devamı) Etkileşimci Liderlik Tarzının Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Post Hoc Tukey HSD Test				
(I) Çalışılan Departman	(J) Çalışılan Departman	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
İnsan Kaynakları	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,40572	0,26421	0,723
Muhasebe/ Finans	Önbüro	-0,05457	0,19388	1,000
	Yiyecek-İçecek	-0,24363	0,18071	0,828
	Kat Hizmetleri	0,24107	0,17187	0,800
	İnsan Kaynakları	0,04586	0,28237	1,000
	Satış- Pazarlama	0,17370	0,24602	0,992
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,35986	0,16315	0,296
Satış- Pazarlama	Önbüro	-0,22827	0,24813	0,969
	Yiyecek-İçecek	-0,41733	0,23799	0,581
	Kat Hizmetleri	0,06736	0,23135	1,000
	İnsan Kaynakları	-0,12784	0,32205	1,000
	Muhasebe/ Finans	-0,17370	0,24602	0,992
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,53356	0,22495	0,214
Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	Önbüro	0,30529	0,16632	0,525
	Yiyecek-İçecek	0,11623	0,15077	0,988
	Kat Hizmetleri	0,60093*	0,14005	0,000
	İnsan Kaynakları	0,40572	0,26421	0,723
	Muhasebe/ Finans	0,35986	0,16315	0,296
	Satış- Pazarlama	0,53356	0,22495	0,214

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 44’de farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testine bakıldığında, departmanlara göre otel çalışanlarının etkileşimci liderlik algılarında anlamlı farklılık kat hizmetleri (Ort.=3,04, S.S=0,75), yiyecek-içecek (Ort.=3,53, S.S.=0,84) ve diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.) (Ort.=3,64, S.S.=0,81) diye gruplandığımız bölümler arasında olduğu görülmektedir. Bu durumda etkileşimci liderlik algısının ortalama değerinin en düşük olduğu departman kat hizmetleri, en yüksek olduğu departman ise “diğer” diye gruplandığımız güvenlik, teknik hizmet, SPA gibi bölümlerdir. Kısacası otel çalışanlarının görev aldıkları pozisyona göre etkileşimci liderlik algıları da değişim göstermektedir. Yönetimin alt kademesinde yer alan otel çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etkileşimci liderlik algıları diğer departmanlara göre daha yüksektir. Mevcut bilgiler kapsamında “**H6₄**: Etkileşimci liderlik türü departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 45. Çalışanların Uyumluluk, Sorumluluk ve Nevrotiklik Özelliğinin Homojenlik ve ANOVA Analizi Sonuçları

Varyansların Homojenlik Testleri						
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Uyumluluk		0,780	6	280	0,586	
Sorumluluk		0,482	6	280	0,822	
Nevrotiklik		0,892	6	280	0,501	
ANOVA						
		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Uyumluluk	Gruplar Arası	5,608	6	0,935	3,072	0,006
	Gruplar İçi	85,179	280	0,304		
	Toplam	90,786	286			
Sorumluluk	Gruplar Arası	8,012	6	1,335	4,626	0,000
	Gruplar İçi	80,823	280	0,289		
	Toplam	88,836	286			
Nevrotiklik	Gruplar Arası	5,892	6	0,982	3,040	0,007
	Gruplar İçi	90,448	280	0,323		
	Toplam	96,340	286			

Tablo 45’de grup varyansları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için varyansların homojenliği testi (Levene test) yapılmıştır. Test sonucunda varyansların homojen ve eşit bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Daha sonra ANOVA testi sonucuna baktığımızda ise anlamlılık değerlerinin (sig.) 0,05’ten küçük olduğu ve otel çalışanlarının departmanlara göre uyumluluk, sorumluluk ve nevroitiklik kişilik özelliklerinin anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir ($U=F=3,072$, $S=F=4,626$, $N=F=3,040$, $p<0,05$). Çalışanların sorumluluk, uyumluluk ve nevroitiklik kişilik özelliğinin hangi ikili gruplar arasında farklılaştığını anlamak amacıyla Post Hoc Tukey ve LSD testi yapılmıştır.

Tablo 46. Kişiliğin Uyumluluk Özelliğinin Tukey Testi Sonuçları

(I) Çalışılan Departman	(J) Çalışılan Departman	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
Önbüro	Yiyecek-İçecek	-0,04330	0,12314	1,000
	Kat Hizmetleri	0,08598	0,11731	0,990
	İnsan Kaynakları	0,33968	0,19065	0,562
	Muhasebe/ Finans	0,04239	0,13005	1,000
	Satış- Pazarlama	0,42302	0,16645	0,149
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,11162	0,11157	0,954
Yiyecek-İçecek	Önbüro	0,04330	0,12314	1,000
	Kat Hizmetleri	0,12928	0,10744	0,893
	İnsan Kaynakları	0,38298	0,18474	0,372
	Muhasebe/ Finans	0,08568	0,12122	0,992
	Satış- Pazarlama	0,46631	0,15964	0,057

Tablo 46. (Devamı) Kişiliğin Uyumluluk Özelliğinin Tukey Testi Sonuçları

(I) Çalışılan Departman	(J) Çalışılan Departman	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig
Yiyecek-İçecek	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,06832	0,10113	0,994
Kat Hizmetleri	Önbüro	-0,08598	0,11731	0,990
	Yiyecek-İçecek	-0,12928	0,10744	0,893
	İnsan Kaynakları	0,25370	0,18090	0,800
	Muhasebe/ Finans	-0,04359	0,11529	1,000
	Satış- Pazarlama	0,33704	0,15519	0,314
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,19760	0,09395	0,354
İnsan Kaynakları	Önbüro	-0,33968	0,19065	0,562
	Yiyecek-İçecek	-0,38298	0,18474	0,372
	Kat Hizmetleri	-0,25370	0,18090	0,800
	Muhasebe/ Finans	-0,29730	0,18941	0,702
	Satış- Pazarlama	0,08333	0,21603	1,000
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,45130	0,17723	0,147
Muhasebe/ Finans	Önbüro	-0,04239	0,13005	1,000
	Yiyecek-İçecek	-0,08568	0,12122	0,992
	Kat Hizmetleri	0,04359	0,11529	1,000
	İnsan Kaynakları	0,29730	0,18941	0,702
	Satış- Pazarlama	0,38063	0,16503	0,245
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,15401	0,10944	0,798
Satış- Pazarlama	Önbüro	-0,42302	0,16645	0,149
	Yiyecek-İçecek	-0,46631	0,15964	0,057
	Kat Hizmetleri	-0,33704	0,15519	0,314
	İnsan Kaynakları	-0,08333	0,21603	1,000
	Muhasebe/ Finans	-0,38063	0,16503	0,245
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,53464*	0,15089	0,008
Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	Önbüro	0,11162	0,11157	0,954
	Yiyecek-İçecek	0,06832	0,10113	0,994
	Kat Hizmetleri	0,19760	0,09395	0,354
	İnsan Kaynakları	0,45130	0,17723	0,147
	Muhasebe/ Finans	0,15401	0,10944	0,798
	Satış- Pazarlama	0,53464*	0,15089	0,008

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 46’da departmanlar arası farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğunu gösteren Post-Hoc Tukey testi sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında gruplar arasındaki farklılığın; satış-pazarlama (Ort.=2,69, S.S.=0,44) departmanında çalışanlar ile “diğer” (Ort.=3,22, S.S.=0,58) diye gruplandırdığımız

güvenlik, teknik destek hizmetleri, SPA vb. bölümlerde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanların uyumluluk kişilik özelliğinin en düşük olduğu departman satış-pazarlama ve en yüksek olduğu departman ise güvenlik, teknik destek hizmetleri, SPA vb. gibi bölümlerde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda satış-pazarlama departmanında görev alan termal otel çalışanlarının uyumluluk özelliği düşüktür. Dolayısıyla araştırma bulguları sonucunda “**H6₇**: Çalışanların uyumluluk özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 47. Kişiliğin Sorumluluk Özelliğinin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Çalışılan Departman	(J) Çalışılan Departman	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Önbüro	Yiyecek-İçecek	-0,04512	0,11995	1,000
	Kat Hizmetleri	0,06958	0,11427	0,997
	İnsan Kaynakları	0,45628	0,18571	0,179
	Muhasebe/ Finans	-0,08863	0,12668	0,993
	Satış- Pazarlama	0,15893	0,16214	0,958
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,25765	0,10868	0,215
Yiyecek-İçecek	Önbüro	0,04512	0,11995	1,000
	Kat Hizmetleri	0,11470	0,10465	0,929
	İnsan Kaynakları	0,50140	0,17995	0,082
	Muhasebe/ Finans	-0,04351	0,11808	1,000
	Satış- Pazarlama	0,20405	0,15551	0,846
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,21253	0,09852	0,322
Kat Hizmetleri	Önbüro	-0,06958	0,11427	0,997
	Yiyecek-İçecek	-0,11470	0,10465	0,929
	İnsan Kaynakları	0,38670	0,17622	0,302
	Muhasebe/ Finans	-0,15821	0,11230	0,797
	Satış- Pazarlama	0,08935	0,15117	0,997
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,32723*	0,09151	0,007
İnsan Kaynakları	Önbüro	-0,45628	0,18571	0,179
	Yiyecek-İçecek	-0,50140	0,17995	0,082
	Kat Hizmetleri	-0,38670	0,17622	0,302
	Muhasebe/ Finans	-0,54491	0,18451	0,052
	Satış- Pazarlama	-0,29735	0,21043	0,795
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,71393*	0,17264	0,001
Muhasebe/ Finans	Önbüro	0,08863	0,12668	0,993
	Yiyecek-İçecek	0,04351	0,11808	1,000
	Kat Hizmetleri	0,15821	0,11230	0,797
	İnsan Kaynakları	0,54491	0,18451	0,052
	Satış- Pazarlama	0,24756	0,16076	0,720

Tablo 47. (Devamı) Kişiliğin Sorumluluk Özelliğinin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Çalışılan Departman	(J) Çalışılan Departman	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Muhasebe/ Finans	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,16902	0,10661	0,692
Satış- Pazarlama	Önbüro	-0,15893	0,16214	0,958
	Yiyecek-İçecek	-0,20405	0,15551	0,846
	Kat Hizmetleri	-0,08935	0,15117	0,997
	İnsan Kaynakları	0,29735	0,21043	0,795
	Muhasebe/ Finans	-0,24756	0,16076	0,720
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,41658	0,14698	0,072
Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	Önbüro	0,25765	0,10868	0,215
	Yiyecek-İçecek	0,21253	0,09852	0,322
	Kat Hizmetleri	0,32723*	0,09151	0,007
	İnsan Kaynakları	0,71393*	0,17264	0,001
	Muhasebe/ Finans	0,16902	0,10661	0,692
	Satış- Pazarlama	0,41658	0,14698	0,072

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 47’de departmanlar arası farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğunu gösteren Post-Hoc Tukey testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına bakıldığında gruplar arasındaki farklılığın; insan kaynakları (Ort.=2,51, S.S.=0,41) departmanında çalışanlar, kat hizmetlerinde (Ort.=2,90, S.S.=0,49) çalışanlar ve “diğer” (Ort.=3,22, S.S.=0,55) diye adlandırdığımız güvenlik, teknik destek hizmetleri, SPA vb. bölümlerde çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Kısacası otel çalışanlarının sorumluluk özelliğinin en düşük olduğu departman insan kaynakları ve en yüksek olduğu departman ise güvenlik, teknik destek hizmetleri, SPA vb. gibi bölümlerde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda insan kaynakları departmanında görev alan termal otel çalışanlarının sorumluluk düzeyi düşüktür. Dolayısıyla “**H6g:** Çalışanların sorumluluk özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 48. Kişiliğin Nevrotiklik Özelliğinin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Çalışılan Departman	(J) Çalışılan Departman	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Önbüro	Yiyecek-İçecek	0,17219	0,12690	0,176
	Kat Hizmetleri	0,24315*	0,12089	0,045
	İnsan Kaynakları	0,55130*	0,19646	0,005
	Muhasebe/ Finans	0,19411	0,13401	0,149
	Satış- Pazarlama	0,45045*	0,17152	0,009
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	0,02394	0,11497	0,835
Yiyecek-İçecek	Önbüro	-0,17219	0,12690	0,176
	Kat Hizmetleri	0,07097	0,11071	0,522
	İnsan Kaynakları	0,37911*	0,19037	0,047

Tablo 48. (Devamı) Kişiliğin Nevrotiklik Özelliğinin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Çalışılan Departman	(J) Çalışılan Departman	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Yiyecek-İçecek	Muhasebe/ Finans	0,02192	0,12491	0,861
	Satış- Pazarlama	0,27826	0,16451	0,092
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,14825	0,10422	0,156
Kat Hizmetleri	Önbüro	-0,24315*	0,12089	0,045
	Yiyecek-İçecek	-0,07097	0,11071	0,522
	İnsan Kaynakları	0,30814	0,18641	0,099
	Muhasebe/ Finans	-0,04904	0,11880	0,680
	Satış- Pazarlama	0,20729	0,15992	0,196
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,21921*	0,09681	0,024
İnsan Kaynakları	Önbüro	-0,55130*	0,19646	0,005
	Yiyecek-İçecek	-0,37911*	0,19037	0,047
	Kat Hizmetleri	-0,30814	0,18641	0,099
	Muhasebe/ Finans	-0,35719	0,19518	0,068
	Satış- Pazarlama	-0,10085	0,22261	0,651
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,52736*	0,18263	0,004
Muhasebe/ Finans	Önbüro	-0,19411	0,13401	0,149
	Yiyecek-İçecek	-0,02192	0,12491	0,861
	Kat Hizmetleri	0,04904	0,11880	0,680
	İnsan Kaynakları	0,35719	0,19518	0,068
	Satış- Pazarlama	0,25633	0,17006	0,133
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,17017	0,11278	0,132
Satış- Pazarlama	Önbüro	-0,45045*	0,17152	0,009
	Yiyecek-İçecek	-0,27826	0,16451	0,092
	Kat Hizmetleri	-0,20729	0,15992	0,196
	İnsan Kaynakları	0,10085	0,22261	0,651
	Muhasebe/ Finans	-0,25633	0,17006	0,133
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	-0,42650*	0,15549	0,006
Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçıvan vs.)	Önbüro	-0,02394	0,11497	0,835
	Yiyecek-İçecek	0,14825	0,10422	0,156
	Kat Hizmetleri	0,21921*	0,09681	0,024
	İnsan Kaynakları	0,52736*	0,18263	0,004
	Muhasebe/ Finans	0,17017	0,11278	0,132
	Satış- Pazarlama	0,42650*	0,15549	0,006

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 48’de yer alan Post-Hoc LSD testine göre, gruplar arası farklılığın insan kaynakları (Ort.=2,60, S.S.=0,48) departmanında çalışanlar, kat hizmetlerinde (Ort.=2,91, S.S.=0,49) çalışanlar, satış-pazarlama departmanında çalışanlar (Ort.=2,70, S.S.=0,56) ve “diğer” (Ort.=3,12, S.S.=0,59) diye adlandırdığımız güvenlik, teknik destek hizmetleri, SPA vb. bölümlerde çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Gruplar

arası farklılığın olduğu departmanlar göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları departmanında çalışanların ortalama değerinin en düşük, güvenlik, SPA, teknik destek hizmetleri vs. gibi işlerde görev alan çalışanların ise en yüksek ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, nevroitiklik kişilik özelliği en düşük insan kaynakları departmanında çalışanlarda görülürken, güvenlik, SPA, teknik destek hizmetleri vb. gibi bölümlerde en yüksek düzeyde görülmektedir. Kısacası, otel çalışanların nevroitiklik yani duygusal denge durumu alt kademelere indikçe artmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda “**H6₁₀**: Çalışanların nevroitiklik özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 48’de yer alan örgütsel sinizm ölçeğinin boyutlarına yönelik varyans analizine göre, otel çalışanlarının bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm davranışları departmanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak davranışsal sinizm boyutu departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=2,504$, $p<0,05$). Davranışsal sinizmin hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymak amacıyla öncelikle varyansların homojenliği testi, ANOVA ve Welch ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 49 ve Tablo 50’de yer almaktadır.

Tablo 49. Davranışsal Sinizm Boyutunun Departmanlara Göre Homojenlik ve ANOVA Analizi Sonuçları

Varyansların Homojenlik Testi					
Levene Statistic		df1	df2	Sig.	
2,362		6	280	0,030	
ANOVA					
Davranışsal Sinizm					
	Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	17,436	6	2,906	2,504	0,022
Gruplar İçi	324,976	280	1,161		
Toplam	342,413	286			
WELCH ANOVA					
	Statistic	df1	df2	Sig.	
Welch	2,393	6	72,356	0,036	

Tablo 49’da grup varyanslarının eşit olup olmadığını değerlendirmek için gerçekleştirilen Levene Testi sonucuna göre varyansların, eşit ve homojen bir dağılım göstermediği tespit edilmiştir ($p=0,030 <0,05$). Daha sonra ANOVA testi sonucunu incelediğimizde anlamlılık değerlerinin (sig.) 0,05’ten küçük olduğu ve otel çalışanlarının davranışsal sinizm algılarının departmanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=2,504$, $p<0,05$). Bu farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc Games-Howell testi yapılmıştır. Çoklu

karşılaştırma Games-Howell testi ve Welch ANOVA testi varyansların eşit ve homojen dağılmadığı durumlarda söz konusudur. Tablo 50’de test sonuçları sunulmuştur.

Tablo 50. Davranışsal Sinizm Boyutunun Departmanlara Göre Çoklu Karşılaştırma Games-Howell Testi Sonuçları

(I) Çalışılan Departman	(J) Çalışılan Departman	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
Önbüro	Yiyecek-İçecek	0,24985	0,24247	0,945
	Kat Hizmetleri	-0,44226	0,20358	0,323
	İnsan Kaynakları	0,41039	0,37638	0,921
	Muhasebe/ Finans	-0,12278	0,24095	0,999
	Satış- Pazarlama	-0,14643	0,22485	0,994
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	0,07425	0,19907	1,000
Yiyecek-İçecek	Önbüro	-0,24985	0,24247	0,945
	Kat Hizmetleri	-0,69211*	0,22629	0,045
	İnsan Kaynakları	0,16054	0,38913	0,999
	Muhasebe/ Finans	-0,37263	0,26042	0,784
	Satış- Pazarlama	-0,39628	0,24560	0,674
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	-0,17560	0,22224	0,985
Kat Hizmetleri	Önbüro	0,44226	0,20358	0,323
	Yiyecek-İçecek	0,69211*	0,22629	0,045
	İnsan Kaynakları	0,85265	0,36617	0,300
	Muhasebe/ Finans	0,31948	0,22467	0,788
	Satış- Pazarlama	0,29583	0,20730	0,784
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	0,51651	0,17901	0,067
İnsan Kaynakları	Önbüro	-0,41039	0,37638	0,921
	Yiyecek-İçecek	-0,16054	0,38913	0,999
	Kat Hizmetleri	-0,85265	0,36617	0,300
	Muhasebe/ Finans	-0,53317	0,38819	0,808
	Satış- Pazarlama	-,55682	0,37841	0,756
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	-0,33614	0,36368	0,962
Muhasebe/ Finans	Önbüro	0,12278	0,24095	0,999
	Yiyecek-İçecek	0,37263	0,26042	0,784
	Kat Hizmetleri	-0,31948	0,22467	0,788
	İnsan Kaynakları	0,53317	0,38819	0,808
	Satış- Pazarlama	-0,02365	0,24410	1,000
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	0,19703	0,22059	0,972
Satış- Pazarlama	Önbüro	0,14643	0,22485	0,994
	Yiyecek-İçecek	0,39628	0,24560	0,674
	Kat Hizmetleri	-0,29583	0,20730	0,784
	İnsan Kaynakları	0,55682	0,37841	0,756
	Muhasebe/ Finans	0,02365	0,24410	1,000
	Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	0,22068	0,20287	0,928
Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek Hizmetleri, Bahçivan vs.)	Önbüro	-0,07425	0,19907	1,000
	Yiyecek-İçecek	0,17560	0,22224	0,985
	Kat Hizmetleri	-0,51651	0,17901	0,067
	İnsan Kaynakları	0,33614	0,36368	0,962
	Muhasebe/ Finans	-0,19703	0,22059	0,972
	Satış- Pazarlama	-0,22068	0,20287	0,928

Analiz sonucunda, davranışsal sinizm boyutu kat hizmetleri (Ort.=3,17, S.S.=1,00) çalışanlar ile yiyecek-içecek (Ort.=2,47, S.S.=1,26) departmanında görevli çalışanların diğer tüm departman gruplarıyla arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Davranışsal sinizmin departmanlara göre ortalama değerleri kat hizmetleri 3,17 ile en yüksek, yiyecek-içecek departmanında çalışan personelin ise 2,47 ile en düşük değerde olduğu görülmüştür. Bu bilgiler doğrultusunda kat hizmetleri bölümünde görevli çalışanlar tarafından davranışsal sinizme olan yatkınlık daha fazladır. Yiyecek-içecek departmanında çalışanların ise davranışsal sinizme olan yatkınlığı azdır. Sonuç olarak “**H6₉**: Davranışsal sinizm boyutu departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

5.7.6. Çalışma Süresine Göre Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının, liderlik tarzları ve kişilik özelliklerinin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla, uygulamada ikiden fazla grup karşılaştırıldığı için Varyans (One-Way Anova) ve Post-Hoc Testi analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 51’de yer almaktadır.

Tablo 51. Çalışma Süresine Göre Liderlik Türleri ve Kişilik Özelliklerine Ait Boyutların Karşılaştırılması

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)							
	Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüştürücü Liderlik	1-5 yıl	181	3,4735	0,85851	1,631	0,182
		6-10 yıl	77	3,2743	0,66651		
		11-20 yıl	24	3,3260	0,82971		
		20 yıl ve üzeri	5	3,8235	0,52118		
	Etkileşimci Liderlik	1-5 yıl	181	3,4549	0,86938	3,026	0,030
		6-10 yıl	77	3,2208	0,74508		
		11-20 yıl	24	3,1319	0,88189		
		20 yıl ve üzeri	5	4,0000	0,71686		
	Pasif Liderlik	1-5 yıl	181	3,0525	0,81546	1,003	0,392
		6-10 yıl	77	3,0758	0,72575		
		11-20 yıl	24	2,9097	0,73059		
		20 yıl ve üzeri	5	3,5667	0,71297		
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	Dışadönüklük	1-5 yıl	181	3,1512	0,67095	2,538	0,057
		6-10 yıl	77	2,9107	0,63765		
		11-20 yıl	24	3,0208	0,58938		
		20 yıl ve üzeri	5	3,2250	0,89443		
	Uyumluluk	1-5 yıl	181	3,1578	0,57783	2,240	0,084
		6-10 yıl	77	2,9654	0,52093		
		11-20 yıl	24	3,0370	0,52594		
		20 yıl ve üzeri	5	3,1556	0,63148		

Tablo 51. (Devamı) Çalışma Süresine Göre Liderlik Türleri ve Kişilik Özelliklerine Ait Boyutların Karşılaştırılması

BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)						
	Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
	Sorumluluk	1-5 yıl	181	3,0528	0,56928	1,767	0,154
		6-10 yıl	77	2,9942	0,52175		
		11-20 yıl	24	2,8194	0,50208		
		20 yıl ve üzeri	5	3,3111	0,77140		
	Nevrotiklik	1-5 yıl	181	3,0421	0,58083	1,064	0,365
		6-10 yıl	77	2,9123	0,56014		
		11-20 yıl	24	2,9531	0,56963		
		20 yıl ve üzeri	5	2,8500	0,89878		
	Değişime Açıklık	1-5 yıl	181	3,2785	0,72113	2,975	0,032
		6-10 yıl	77	3,0026	0,66332		
		11-20 yıl	24	3,1000	0,60792		
		20 yıl ve üzeri	5	3,1200	0,69785		

Tablo 51’de yer alan varyans analizi sonuçlarına göre, liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü ve pasif liderlik boyutları ile çalışma/hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Ancak etkileşimli liderlik boyutu ile çalışanların hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=3,026$, $p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 52’de yer almaktadır.

Tablo 52. Hizmet Süresi Bakımından Otel Çalışanlarının Etkileşimli Liderlik Algılarına Dair Analiz Sonuçları

Varyansların Homojenlik Testi					
Levene Statistic	df1	df2	Sig.		
1,895	3	283	0,131		
ANOVA					
	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	6,357	3	2,119	3,026	0,030
Gruplar İçi	198,183	283	0,700		
Toplam	204,540	286			
LSD Çoklu Karşılaştırma Testi					
(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.	
1-5 Yıl	6-10 Yıl	0,23410*	0,11386	0,041	
	11-20 Yıl	0,32294	0,18179	0,077	
	20 Yıl ve Üzeri	-0,54512	0,37938	0,152	
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-0,23410*	0,11386	0,041	
	11-20 Yıl	0,08883	0,19564	0,650	
	20 Yıl ve Üzeri	-0,77922*	0,38620	0,045	
11-20 Yıl	1-5 Yıl	-0,32294	0,18179	0,077	
	6-10 Yıl	-0,08883	0,19564	0,650	
	20 Yıl ve Üzeri	-0,86806*	0,41138	0,036	
20 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	0,54512	0,37938	0,152	
	6-10 Yıl	0,77922*	0,38620	0,045	
	11-20 Yıl	0,86806*	0,41138	0,036	

Tablo 52’de verilen test sonuçlarına göre, varyansların homojenlik testinde $p=0,131$ olduğu ($p>0,05$) saptanmış olup, varyansların eşit ve homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Daha sonra ANOVA analizi sonuçlarına baktığımızda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F=3,026$, $p<0,05$). Bu farklılıkların hangi ikili gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post-Hoc LSD testi yapılmıştır. Çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçlarına göre, hemen hemen bütün grupların birbirinden farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak ortama değerlerin 20 yıl ve üzeri hizmet süresi olan çalışanlarda en yüksek olduğu, 11-20 yıl hizmet süresi olan çalışanlarda ise en düşük olduğu görülmektedir. Kısacası, tecrübeli çalışanların etkileşimci liderlik algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. “**H6₅**: Etkileşimci liderlik türü çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Otel çalışanlarının mesleki hizmet sürelerine göre değişime açıklık kişilik özelliğinin gruplar arasında bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla “**H6₈**: Çalışanların değişime açıklık özelliği çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” şeklinde geliştirilen hipotezi test etmek için varyansların homojenliği (Levene test) ve varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 53’de verilmiştir.

Tablo 53. Hizmet Süresi Bakımından Otel Çalışanlarının Değişime Açıklık Kişilik Özelliğine İlişkin Analiz Sonuçları

Varyansların Homojenlik Testi					
Levene Statistic	df1	df2	Sig.		
1,152	3	283	0,328		
ANOVA					
	Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	4,336	3	1,445	2,975	0,032
Grup İçi	137,493	283	0,486		
Toplam	141,830	286			
Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi					
(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.	
1-5 Yıl	6-10 Yıl	0,27586*	0,09484	0,020	
	11-20 Yıl	0,17845	0,15142	0,641	
	20 Yıl ve Üzeri	0,15845	0,31599	0,959	
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-0,27586*	0,09484	0,020	
	11-20 Yıl	-0,09740	0,16295	0,933	
	20 Yıl ve Üzeri	-0,11740	0,32168	0,983	
11-20 Yıl	1-5 Yıl	-0,17845	0,15142	0,641	
	6-10 Yıl	0,09740	0,16295	0,933	
	20 Yıl ve Üzeri	-0,02000	0,34265	1,000	
20 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-0,15845	0,31599	0,959	
	6-10 Yıl	0,11740	0,32168	0,983	
	11-20 Yıl	0,02000	0,34265	1,000	

Yapılan analiz sonucunda Levene test değeri $p=0,328$ olduğu için ($p>0,05$) varyanslar eşit ve homojen dağılmıştır. Daha sonra ANOVA testini incelediğimizde çalışanların hizmet yılına göre değişime açıklık kişilik özelliğinin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ($F=2,975$, $p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır. Bu testin sonucuna göre, 6-10 yıl (Ort.=3,00, S.S.=0,66) ve 1-5 yıl (Ort.=3,27, S.S.= 0,72) çalışma/hizmet süresine sahip olan çalışanların değişime açıklık özelliği diğer gruplarda çalışan personellerden anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kişiliğin değişime açıklık boyutunun ortalama değerinin en yüksek olduğu grup 1-5 yıl çalışma/hizmet süresinde, en düşük olduğu grup ise 6-10 yıl çalışma/hizmet süresinde olduğu gözlenmektedir. Bu analiz doğrultusunda genç ve dinamik yapıdaki otel çalışanlarının değişime açıklık özelliğinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla **H6₈** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 54. Otel Çalışanlarının Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)							
Boyutlar		Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel	1-5 yıl	181	2,7061	1,12478	0,720	0,541
		6-10 yıl	77	2,7532	0,84660		
		11-20 yıl	24	2,5583	0,89049		
		20 yıl ve üzeri	5	3,2800	0,75631		
	Duyuşsal	1-5 yıl	181	2,6395	1,25120	1,134	0,336
		6-10 yıl	77	2,4481	0,98119		
		11-20 yıl	24	2,3229	1,02808		
		20 yıl ve üzeri	5	3,0500	1,27965		
	Davranışsal	1-5 yıl	181	2,7569	1,12621	1,182	0,317
		6-10 yıl	77	2,7143	0,98652		
		11-20 yıl	24	2,8333	1,21285		
		20 yıl ve üzeri	5	3,6500	0,72024		

Tablo 54’de araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel sinizm tutumlarına yönelik varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları otel çalışanlarının hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

5.7.7. Gelir Durumuna İlişkin Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının, gelir durumuna göre liderlik tarzları algısı, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm davranışlarının anlamlı bir

farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Varyans analizi (One-Way Anova) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 55’de verilmiştir.

Tablo 55. Gelir Durumuna Göre Liderlik Türleri, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sinizme Ait Boyutların Karşılaştırılması

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova)							
	Boyutlar	Gelir Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
LİDERLİK TARZLARI ÖLÇEĞİ	Dönüştürücü Liderlik	2.825- 3.500 TL	208	3,4104	0,81847	0,249	0,862
		3.501- 5.500 TL	61	3,4523	0,81022		
		5.501-8000 TL	15	3,2706	0,73025		
		8001 TL ve üzeri	3	3,5882	0,50259		
	Etkileşimci Liderlik	2.825- 3.500 TL	208	3,3862	0,85778	0,549	0,649
		3.501- 5.500 TL	61	3,3907	0,84431		
		5.501- 8000 TL	15	3,1111	0,74447		
		8001 TL ve üzeri	3	3,5556	0,50918		
	Pasif Liderlik	2.825- 3.500 TL	208	3,0609	0,78210	0,153	0,927
		3.501- 5.500 TL	61	3,0328	0,80555		
		5.501-8000 TL	15	3,0222	0,79649		
		8001 TL ve üzeri	3	3,3333	0,76376		
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	Dışa Dönüklük	2.825- 3.500 TL	208	3,1412	0,63948	2,382	0,070
		3.501- 5.500 TL	61	2,9119	0,73433		
		5.501-8000 TL	15	2,8917	0,61577		
		8001 TL ve üzeri	3	2,9167	0,71078		
	Uyumluluk	2.825- 3.500 TL	208	3,1266	0,54526	0,927	0,428
		3.501- 5.500 TL	61	3,0255	0,62998		
		5.501-8000 TL	15	3,0222	0,56842		
		8001 TL ve üzeri	3	2,7778	0,11111		
	Sorumluluk	2.825- 3.500 TL	208	3,0513	0,54541	0,692	0,558
		3.501- 5.500 TL	61	2,9472	0,60506		
		5.501-8000 TL	15	2,9407	0,54896		
		8001 TL ve üzeri	3	2,9259	0,46259		
	Nevrotiklik	2.825- 3.500 TL	208	3,0192	0,55489	0,508	0,677
		3.501- 5.500 TL	61	2,9365	0,65017		
		5.501-8000 TL	15	2,9750	0,64122		
		8001 TL ve üzeri	3	2,7500	0,69597		
	Değişime Açıklık	2.825- 3.500 TL	208	3,2154	0,67841	0,622	0,602
		3.501- 5.500 TL	61	3,1328	0,82072		
		5.501-8000 TL	15	2,9933	0,60882		
		8001 TL ve üzeri	3	3,2667	0,11547		
SİNİZM ÖLÇEĞİ	Bilişsel Sinizm	2.825- 3.500 TL	208	2,7365	1,07200	0,495	0,686
		3.501- 5.500 TL	61	2,7246	0,96965		
		5.501-8000 TL	15	2,4000	0,80000		
		8001 TL ve üzeri	3	2,7333	0,30551		
	Duyuşsal Sinizm	2.825- 3.500 TL	208	2,5505	1,21404	1,546	0,203
		3.501- 5.500 TL	61	2,7582	1,03175		
		5.501- 8000 TL	15	2,0500	0,87219		
		8001 TL ve üzeri	3	2,5833	1,50693		
	Davranışsal Sinizm	2.825- 3.500 TL	208	2,7440	1,12515	0,385	0,764
		3.501- 5.500 TL	61	2,8811	0,98171		
		5.501- 8000 TL	15	2,6000	1,04710		
		8001 TL ve üzeri	3	2,9167	1,70171		

Tablo 55’de yer alan Anova analizi sonuçlarına göre, otel çalışanlarının gelir durumuna göre liderlik tarzları algısı, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile farklı gelir gruplarında yer alan çalışanların liderlik tarzları ile ilgili algısı (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik), kişilik özellikleri (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevrotiklik, değişime açıklık) ve örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) davranışları birbirine benzer düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerde; liderlik tarzları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki, liderlik tarzlarının sinizme olan etkisi, kişilik özelliklerinin sinizm üzerindeki etkisi ve demografik faktörlerin liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve sinizme olan etkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Tablo 56’da verilen hipotezler red ya da kabul edilmiştir.

Tablo 56. Hipotez Sonuçları

No	HİPOTEZ	SONUÇ
1.	H1: Liderlik türleri ile çalışanların kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
2.	H1 ₁ : Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
3.	H1 ₂ : Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
4.	H1 ₃ : Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
5.	H1 ₄ : Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
6.	H1 ₅ : Dönüştürücü liderlik türü ile çalışanların nevrotiklik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	RED
7.	H1 ₆ : Etkileşimci liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
8.	H1 ₇ : Etkileşimci liderlik türü ile çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
9.	H1 ₈ : Etkileşimci liderlik türü ile çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
10.	H1 ₉ : Etkileşimci liderlik türü ile çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
11.	H1 ₁₀ : Etkileşimci liderlik türü ile çalışanların nevrotiklik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	RED
12.	H1 ₁₁ : Pasif liderlik türü ile çalışanların dışa dönüklük özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
13.	H1 ₁₂ : Pasif liderlik türü ile çalışanların değişime açıklık özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
14.	H1 ₁₃ : Pasif liderlik türü ile çalışanların uyumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
15.	H1 ₁₄ : Pasif liderlik türü ile çalışanların sorumluluk özelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
16.	H1 ₁₅ : Pasif liderlik türü ile çalışanların nevrotiklik özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	RED

Tablo 56. (Devamı) Hipotez Sonuçları

No	HİPOTEZ	SONUÇ
17.	H2: Liderlik türleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
18.	H3: Kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler vardır.	KABUL
19.	H3 ₁ : Çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
20.	H3 ₂ : Çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
21.	H3 ₃ : Çalışanların sorumluluk kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
22.	H3 ₄ : Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
23.	H3 ₅ : Çalışanların nevroitiklik kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
24.	H3 ₆ : Çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	RED
25.	H3 ₇ : Çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	RED
26.	H3 ₈ : Çalışanların sorumluluk kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
27.	H3 ₉ : Çalışanların nevroitiklik kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler vardır.	KABUL
28.	H3 ₁₀ : Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği ile duyuşsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	RED
29.	H3 ₁₁ : Çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	RED
30.	H3 ₁₂ : Çalışanların uyumluluk kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler vardır.	RED
31.	H3 ₁₃ : Çalışanların sorumluluk kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler vardır.	RED
32.	H3 ₁₄ : Çalışanların nevroitiklik kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler vardır.	KABUL
33.	H3 ₁₅ : Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler vardır.	RED
34.	H4: Liderlik türlerinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	–
35.	H4 ₁ : Dönüştürücü liderlik türünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
36.	H4 ₂ : Dönüştürücü liderlik türünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
37.	H4 ₃ : Dönüştürücü liderlik türünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
38.	H4 ₄ : Etkileşimci liderlik türünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
39.	H4 ₅ : Etkileşimci liderlik türünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
40.	H4 ₆ : Etkileşimci liderlik türünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
41.	H4 ₇ : Pasif liderlik türünün örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
42.	H4 ₈ : Pasif liderlik türünün örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
43.	H4 ₉ : Pasif liderlik türünün örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
44.	H5: Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	–

Tablo 56. (Devamı) Hipotez Sonuçları

No	HİPOTEZ	SONUÇ
45.	H5 ₁ : Çalışanların dışadönüklük özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
46.	H5 ₂ : Çalışanların değişime açıklık özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
47.	H5 ₃ : Çalışanların uyumluluk özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
48.	H5 ₄ : Çalışanların sorumluluk özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
49.	H5 ₅ : Çalışanların nevroitiklik özelliğinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
50.	H5 ₆ : Çalışanların dışa dönüklük özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
51.	H5 ₇ : Çalışanların değişime açıklık özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
52.	H5 ₈ : Çalışanların uyumluluk özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
53.	H5 ₉ : Çalışanların sorumluluk özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
54.	H5 ₁₀ : Çalışanların nevroitiklik özelliğinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
55.	H5 ₁₁ : Çalışanların dışa dönüklük özelliğinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
56.	H5 ₁₂ : Çalışanların değişime açıklık özelliğinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
57.	H5 ₁₃ : Çalışanların uyumluluk özelliğinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
58.	H5 ₁₄ : Çalışanların sorumluluk özelliğinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	RED
59.	H5 ₁₅ : Çalışanların nevroitiklik özelliğinin sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
60.	H6: Liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm tutumları demografik faktörlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, departman, çalışma süresi ve ücret) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	–
61.	H6 ₁ : Pasif liderlik türü medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
62.	H6 ₂ : Dönüştürücü liderlik türü yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
63.	H6 ₃ : Dönüştürücü liderlik türü departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
64.	H6 ₄ : Etkileşimci liderlik türü departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
65.	H6 ₅ : Etkileşimci liderlik türü çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
66.	H6 ₆ : Çalışanların sorumluluk özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
67.	H6 ₇ : Çalışanların uyumluluk özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
68.	H6 ₈ : Çalışanların değişime açıklık özelliği çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
69.	H6 ₉ : Davranışsal sinizm boyutu departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
70.	H6 ₁₀ : Çalışanların nevroitiklik özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL

Hipotez sonuçlarını incelediğimizde, liderlik tarzları ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Liderlik tarzlarının ve kişilik özelliklerinin alt boyutlarının da birbiriyle ilişkisi vardır. Liderlik tarzlarının örgütsel sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu etki liderlik tarzları ve kişilik özelliğinin alt boyutları aracılığıyla açıklanmıştır. Çalışanların kişilik özelliklerinin de örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur. Otel çalışanlarının kişilik özellikleri örgütsel sinizm davranışını arttırıcı veya azaltıcı etkisi alt boyutlar ile açıklanmıştır. Ayrıca liderlik, kişilik ve sinizm değişkenleri demografik faktörlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi, pazar payını arttırabilmesi, yeni fırsatlar yakalayabilmesi ve rakiplerine karşı üstünlük kazanabilmesinde liderlerin ve çalışanların rolü oldukça önemlidir. Örgüt ortamında denetim ve kontrolü sağlayacak sinizme neden olan olumsuz durumları engelleyecek bir liderin belirlenmesi ve bu liderin çalışanların sinik davranışlarını fark edebilmesi ve bu yönde önlemler alması örgüte yarar sağlayacaktır. Bunun yanında personel ihtiyacının karşılanmasında liderin işe uygun personeli seçmesi gerekmektedir. Bu noktada çalışanların kişilik özelliklerinin lider tarafından iyi irdelenmesi gerekmektedir. Bu hususta negatif kişilik özelliklerine sahip olan çalışanların örgütsel sinizme yol açacağı düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların sinik davranışları liderlik tarzları ve kişilik özelliklerinden etkilenmektedir.

Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı örgüte karşı olumsuz düşüncelerini ifade etmektedir. Örgütlerde meydana gelen sinizmin bireysel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucunun olduğu düşünüldüğünde, örgütlerde sinizmin ortaya çıkışını engellemek veya böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak gerekmektedir. Bu tür stratejilerin uygulanmasında en büyük sorumluluk liderlere aittir (Özler vd., 2010: 50). Dönüştürücü liderlik tarzı, örgütlerin değişimini ve gelişimini amaçlayan ve bu doğrultuda çalışanları bir vizyona yönelten liderlik tarzıdır. Müşteri beklentilerine göre değişimin ön planda olduğu otel işletmelerinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzını benimsemesi etkileşimci ve pasif liderliğe kıyasla hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar meydana getireceği beklenmektedir.

Turizm sektöründe otel çalışanlarının müşterilere güler yüzle, saygılı ve kibar davranması, hizmetlere anında cevap verebilmesi, hizmet aksaklıklarına hızlı çözümler üretebilmesi, insanlarla iletişimlerinin güçlü olması, farklılıklara karşı hoşgörölü ve esnek olunması örgütlerin hedeflemiş oldukları müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesine ulaşabilmelerini sağlamaktadır. Bunun aksine sinirli, endişeli, kaygılı, güven duygusu zayıf, memnuniyetsizlik gibi kişilik özelliklerine sahip çalışanlar ise örgüt başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden çalışanların sahip oldukları yetenek ve kişilik özellikleri çalışma hayatında yansımaktadır. Dolayısıyla çalışanların olumsuz kişilik özellikleri sinik tutumları da tetiklemektedir.

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara bağlı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlardan hareketle geliştirilen önerilere yer verilmektedir. Bu çalışma Afyonkarahisar merkez ve ilçelerinde (Sandıklı-Gazlıgöl) faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde görev yapmakta olan çalışanların görüşleri doğrultusunda yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm değişkenleri ile ilgili literatür incelenmiş olup yöneticilerin liderlik tarzlarının ve çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ortaya konulmak istenmiştir. Ayrıca araştırmanın alt amacı olarak otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre yöneticilerin dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik tarzlarını algılamaları ile çalışanların kişilik özellikleri ve sinik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup/ olmadığı araştırılmıştır. Bununla birlikte otel çalışanlarının liderlik tarzlarına olan algısı, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm seviyelerinin hangi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın değişkenleri ile ilgili elde edilen sonuçlar ve öneriler aşağıda verilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalamalarına ilişkin elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin liderlik tarzları ölçeğinin boyutlarından en yüksek ortalama değer dönüştürücü liderlik tarzına aittir. Bu bilgidен hareketle otel çalışanlarının, yöneticilerini dönüştürücü lider olarak algıladığı görülmektedir. Beş faktör kişilik ölçeğine ilişkin boyutlar karşılaştırıldığında en yüksek ortalama değere uyumluluk kişilik özelliği sahiptir. Yani otel çalışanlarının uyumlu bir kişilik özelliğine sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütsel sinizm tutumlarına yönelik, otel çalışanlarının sergiledikleri sinizm davranışlarının boyutları karşılaştırıldığında ise en yüksek ortalama değer in davranışsal sinizm boyutuna ait olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında otel işletmelerinde davranışsal boyuttaki sinizmin daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir.

Ankete katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular ise şöyledir: Araştırmaya katılan 287 otel çalışanın %47'si (135 kişi) erkek, %53'ü (152 kişi) kadındır. Cinsiyet değişkenine göre otel çalışanlarının dengeli bir dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu oranlara göre kadın çalışanların istihdam edilmesinde otel işletmeleri önemli bir yere sahiptir. Cinsiyet değişkeni açısından otel çalışanlarının liderlik tarzlarına ilişkin algıları, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm

düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgular Eryeşil (2012), Tozal (2015), Özgenel ve Hıdıroğlu (2019), Omary ve Khasawneh (2009), Özkan (2018), Efilti ve diğerleri (2008), Kalağan ve Güzeller (2010), Andersson ve Bateman (1997), Aslan ve Boylu (2014), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Sur (2010), Erdost vd. (2007) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Medeni durum açısından otel çalışanlarının %47,7'si (137 kişi) bekar, % 52,3'ü (150) ise evlidir. Medeni duruma göre, liderlik tarzlarının dönüştürücü ve etkileşimci liderlik boyutu, beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik, değişime açıklık) ve örgütsel sinizm boyutları (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durumda evli ve bekar çalışanların tercihleri birbirine benzer düzeydedir. Bu bulgu, literatürdeki çalışmalar ile örtüşmektedir (Mülayim, 2019; Sur, 2010; Kalağan, 2009). Liderlik tarzlarından pasif liderlik boyutu medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Pasif liderliğe ait ortalamalara bakıldığında evli çalışanların bekar çalışanlara göre ortalamaları daha yüksektir. Bu bağlamda araştırmanın alt hipotezi olan “pasif liderlik türü medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” H₆₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Yaş değişkenine göre otel çalışanlarının ağırlıklı olarak 18-29 (%38,7) ve 30-39 (39,7) yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda termal otel çalışanlarının genç ve orta yaşta olduğunu söyleyebiliriz. Otel çalışanlarının yaş aralıklarına göre etkileşimci ve pasif liderlik algıları, beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, uyumluluk, nevroitiklik, sorumluluk, değişime açıklık) ve örgütsel sinizm tutumlarının (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ancak dönüştürücü liderlik boyutunun yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan analizde 18-29 ve 30-39 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 30-39 yaş grubundaki otel çalışanlarının pasif liderlik algılarının düşük, 18-29 yaş grubunun ise pasif liderlik algılarının diğer gruplara göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların kararlarına minimum düzeyde müdahaleyi gerektiren pasif liderlik tarzının, genç iş görenler tarafından daha çok tercih edildiği görülmektedir. Dolayısıyla “H₆₂: Dönüştürücü liderlik türü yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel sinizm boyutları ve yaş değişkeni arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını yönündeki bulgularımız ile

literatürde yapılan çalışmalar benzerlik göstermektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Ayduğan, 2012; Mülayim, 2019; Kalağan ve Güzeller, 2010).

Eğitim durumuna göre otel çalışanlarının %41,5'inin (119 kişi) eğitim durumunun lise olduğu belirlenmiştir. Otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun eğitim düzeyinin lise olduğu görülmüştür. Eğitim durumu dağılımında lise mezunlarının yoğunluk göstermesinde, otel işletmelerinde kat hizmetleri, mutfak, güvenlik, teknik destek hizmetleri, SPA gibi iş kollarının daha fazla olması bu durumu etkilemektedir. Eğitim durumuna açısından otel çalışanlarının liderlik tarzlarına olan algıları, beş faktör kişilik özelliklerinin alt boyutları (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevrotiklik, değişime açıklık) ve örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) düzeylerinin gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde bu bulgular ile tutarlılık gösteren çalışmalar mevcuttur.

Katılımcıların çalıştıkları departmanlar değerlendirildiğinde, %28,2 (81 kişi) ile büyük bir çoğunluğun “diğer” diye gruplandığımız SPA, güvenlik, teknik destek hizmetleri gibi görevlerde çalışanların oluşturduğu, ikinci büyük çoğunluğun %20,9 (60 kişi) ile kat hizmetleri çalışanları, %16,4'ü (47 kişi) ise yiyecek-içecek bölümünde çalışanların oluşturulduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle otel çalışanlarının SPA, güvenlik, teknik destek hizmetleri, kat hizmetleri, yiyecek-içecek gibi departmanlarda yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bu durum turizm sektörünün kendine has yapısından kaynaklanmaktadır. Departman değişkenine göre, otel çalışanlarının pasif liderlik algıları, dışadönüklük ve değişime açıklık kişilik özelliği, bilişsel ve duyuşsal sinizm tutumları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Departmanlara göre çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algıları arasında ise anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan analizde, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik boyutu kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve “diğer” diye gruplandığımız güvenlik, SPA, teknik destek hizmetleri gibi görevlerde çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algısının en düşük olduğu departman kat hizmetleri, en yüksek olduğu departman ise “diğer” diye gruplandığımız departmandır. Dolayısıyla mevcut bilgiler kapsamında “H6₃: Dönüştürücü liderlik türü departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” ve “H6₄: Etkileşimci liderlik türü departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Departmanlara göre otel çalışanlarının uyumluluk, sorumluluk ve nevrotiklik kişilik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık uyumluluk kişilik özelliğine göre “diğer” ve “satış-pazarlama” bölümlerinde, sorumluluk kişilik özelliğine göre “diğer”, “kat hizmetleri” ve “insan kaynakları” bölümlerinde ve nevrotiklik kişilik özelliğine göre ise “kat hizmetleri”, “insan kaynakları”, “diğer” ve “satış-pazarlama” bölümünde anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır. Bu bağlamda “H6₇: Çalışanların uyumluluk özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”, H6₆: Çalışanların sorumluluk özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” ve “H6₁₀: Çalışanların nevrotiklik özelliği departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Otel çalışanlarının departmanlara göre davranışsal sinizm tutumlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Gruplar arası farklılıklar kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanının da görülmüştür. Davranışsal sinizm düzeyinin en yüksek olduğu departman kat hizmetleridir. Kat hizmetlerinde görev yapan otel çalışanlarının davranışsal sinizm eğilimi yüksektir. Bu bilgiler doğrultusunda “H6₉: Davranışsal sinizm boyutu departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Anket katılımcılarının şu anda çalışmakta oldukları örgütteki hizmet (çalışma) süresi incelendiğinde, %63,1’inin (181 kişi) 1-5 yıldır aynı işletmede oldukları, %26,8’inin (77 kişi) 6-10 yıldır aynı işletmede oldukları, %8,4’ünün (24 kişi) 11-20 yıldır aynı işletmede çalıştığı belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun şuan da görev yapmakta oldukları işletmede 5 yıl ve daha az süredir çalıştığı gözlenmektedir. Bu bulgulardan hareketle otel işletmelerinde personel devir hızının yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir. Hizmet (çalışma) süresine göre otel çalışanlarının dönüştürücü ve pasif liderlik algıları, beş faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve nevrotiklik boyutları ve sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın otel çalışanlarının hizmet/ çalışma süreleri ile etkileşimci liderlik algıları ve değişime açıklık kişilik özelliği arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan analizde, değişime açıklık kişilik özelliğinin 1-5 yıl ve 6-10 yıl hizmet sürelerinde göre farklılıklar gösterdiği ve etkileşimci liderlik algılarının

ise gruplandırılan çalışma sürelerinin tamamında farklılaştığı gözlenmiştir. Bu bağlamda “H6₅: Etkileşimci liderlik türü çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” ve “H6₈: Çalışanların değişime açıklık özelliği çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” şeklinde geliştirilen hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışanların aylık gelir durumu değerlendirildiğinde %72,5’i (208 kişi) ile büyük bir çoğunluğun 2.825-3.500 TL arasında aylık gelire sahip olduğu, ikinci büyük bir çoğunluğun ise % 21,3’lük (61 kişi) oran ile 3.501-5.500 TL arasında aylık gelire sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların aylık gelir düzeyinin düşüklüğü bu sektördeki birçok işin vasıfsız olmasından kaynaklanabilir. Vasıfsız işler, hem alternatif olarak çalışan bulma kolaylığı, hem de işin niteliği bakımından bireylere yüksek gelir sağlamamaktadır. Gelir durumuna göre otel çalışanlarının algılanan liderlik tarzları, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Bu çalışmada liderlik tarzları ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre, yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların kişilik özellikleri arasında orta düzeyde (0,469), pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik tarzları ve beş faktör kişilik özelliklerine ait boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla çoklu korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik ile çalışanların dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik ve değişime açıklık özelliği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla H1 ana hipotezine bağlı alt hipotezlerden değişkenlere ait boyutlar arasında pozitif ilişkiyi gösteren hipotezler kabul, boyutlar arasında negatif ilişkileri gösteren hipotezler ise red edilmiştir.

Liderlik türleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan basit korelasyon analizinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılamamıştır. Dolayısıyla bu yönde geliştirilen H2 hipotezi red edilmiştir. Kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan analizde ise iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle otel çalışanlarının sahip olduğu kişilik özellikleri sinik davranışları arttırmakta ya da azalmaktadır. Elde edilen sonuç doğrultusunda H3 hipotezi kabul edilmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan çoklu korelasyon analizinde ise çalışanların dışa dönüklük, uyumluluk ve

değişime açıklık kişilik özelliği ile bilişsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak dışa dönüklük, uyumluluk ve değişime açıklık kişilik özelliği ile duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Otel çalışanlarının nevroitiklik kişilik özelliği ile sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının tamamıyla pozitif yönde anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Öyle ki, çalışanların karamsar, aşırı güvensizlik, değersiz hissetme gibi duygu durumları sinizmi arttırabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir kişilik özelliği olan sorumluluk kişilik özelliği ile bilişsel ve duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilere rastlanmış olup sorumluluk ile davranışsal sinizm arasında bir ilişki gözlenmemiştir.

Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzlarının sinizmin bilişsel boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre, liderlik tarzlarının sinizmin bilişsel boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik tarzları bilişsel sinizmin %12,2 'sini açıklamaktadır. Bilişsel sinizm boyutunu dönüştürücü liderlik negatif yönde, etkileşimci ve pasif liderlik türü ise pozitif yönde etkilemektedir. Bu durumda yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri arttıkça çalışanların bilişsel sinizm davranışları azalmaktadır. Yöneticilerin etkileşimci ve pasif liderlik özelliklerindeki artış çalışanların bilişsel sinizm davranışlarını da arttıracaktır. Elde edilen bulgular daha önce yapılmış literatürdeki çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir (Mülayim, 2019; Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019).

Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzlarının sinizmin duyuşsal boyutu üzerindeki etkisini ele almak amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre dönüştürücü etkileşimci ve pasif liderlik tarzlarının sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde orta düzeyde (0,367) anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Dönüştürücü liderlik tarzı sinizmin duyuşsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri arttıkça duyuşsal sinizm düzeyi de azalmaktadır. Yöneticilerin etkileşimci ve pasif liderlik özellikleri ise sinizmin duyuşsal boyutunu pozitif yönde etkilemektedir. Etkileşimci ve pasif liderlik özelliklerindeki artış duyuşsal sinizmde artırmaktadır. Dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik tarzları sinizmin duyuşsal boyutunu %13,5 bir oranda açıklamaktadır. Bu bulgular Güneş (2017), Özer (2014), Arslan'ın (2016) ve Demirçelik (2017) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarının sinizmin davranışsal boyutu üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi sonucuna göre ise, dönüştürücü ve pasif

liderlik tarzının sinizmin davranışsal boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dönüştürücü liderlik boyutu sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde, pasif liderlik boyutu ise davranışsal sinizmi pozitif yönde etkilemektedir. Bu durumda dönüştürücü liderlik davranışları arttıkça çalışanların davranışsal sinizm tutumları azalmakta, pasif liderlik özellikleri arttıkça davranışsal sinizm tutumları da artmaktadır. Etkileşimci liderlik tarzının ise davranışsal sinizmi açıklamada anlamlı bir etkisi yoktur. Dönüştürücü ve pasif liderlik tarzları sinizmin davranışsal boyutunu %6 oranında açıklamaktadır. Özgenel ve Hıdıroğlu (2019) tarafından eğitim örgütlerinde yapılan bir araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sinizmin boyutlarını negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Mülâyim'in (2019) yaptığı bir çalışmada ise etkileşimci liderlik boyutunun davranışsal sinizme anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu yazarların ulaştığı sonuçlar araştırma bulgularımız ile örtüşmektedir.

Otel çalışanlarının, kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerinde etkisinin olup olmadığını ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular ise şöyle özetlenebilir:

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının sorumluluk ve nevrotiklik kişilik özelliklerinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde pozitif istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışanların değişime açıklık, uyumluluk ve dışa dönüklük kişilik özelliklerinin sinizmin bilişsel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Çalışanların sorumluluk ve nevrotiklik özellikleri arttıkça bilişsel sinizm düzeyleri de artmaktadır. Çalışanların sorumluluk ve nevrotiklik kişilik özelliği sinizmin bilişsel boyutunu %13,9 oranında açıklamaktadır.

Ankete katılan otel çalışanlarının dışadönüklük, sorumluluk, nevrotiklik ve değişime açıklık kişilik özelliklerinin sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde orta düzeyde ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışanların değişime açıklık ve dışa dönüklük kişilik özelliklerinin duyuşsal sinizmi negatif yönde, sorumluluk ve nevrotiklik kişilik özelliklerinin ise duyuşsal sinizmi pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların dışa dönüklük ve değişime açıklık özelliği arttıkça duyuşsal sinizm davranışları azalmakta, çalışanların sorumluluk ve nevrotiklik özellikleri arttıkça duyuşsal sinizm davranışları da artmaktadır. Uyumluluk kişilik özelliğinin ise duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların değişime açıklık, dışa dönüklük, sorumluluk ve nevroitiklik kişilik özellikleri duyuşsal sinizmi %9'luk oranında açıklamaktadır.

Otel işletmelerinde çalışanların, değişime açıklık, uyumluluk ve nevroitiklik kişilik özelliklerinin davranışsal sinizm üzerinde zayıf düzeyde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların değişime açıklık kişilik özelliği sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Çalışanların uyumluluk ve nevroitiklik kişilik özelliği ise pozitif yönde etkilemektedir. Beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk, nevroitiklik ve değişime açıklık kişilik özellikleri sinizmin davranışsal boyutunu %5'lik bir oran ile zayıf bir düzeyde etkilemektedir. Çalışanların sorumluluk ve dışadönüklük kişilik özelliğinin ise sinizmin davranışsal boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Sonuç olarak yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların kişilik özellikleri örgütsel sinizmi belirli oranlarda ve düzeylerde etkilemektedir. Literatür incelendiğinde liderlik ve kişilik değişkenlerinin dışında örgütsel sinizme etki eden birçok farklı değişkenin de olduğu görülmektedir. Literatürde örgütsel sinizm ile örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık, mobing, örgütsel sessizlik, örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel adalet, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilgili yapılan araştırmalara rastlanılmaktadır (Yalçınkaya, 2014).

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle, dönüştürücü liderlik tarzının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm davranışlarını azalttığı, pasif liderlik davranışlarının ise bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm davranışlarını arttırdığı tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik tarzının davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Dönüştürücü lider, çalışanlardan beklenen rol ve görevleri net bir şekilde açıklayarak, çalışanları bir vizyona doğru yönlendirmeye çalışan ve onları motive eden liderdir (Şimşek ve Çelik, 2018: 654). İş ortamında dönüştürücü liderlik tarzının uygulanması otel çalışanlarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumlarını azaltmaktadır. Bunun aksine iş ortamında pasif liderlik tarzının uygulanması ise otel çalışanlarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumlarını arttırmaktadır.

Bu çalışma Afyonkarahisar merkez ve ilçelerinde (Sandıklı-Gazlıgöl) faaliyet gösteren termal otel çalışanlarından, anketler aracılığıyla elde edilen veriler ile yapılmıştır. Araştırma verileri, sadece Afyonkarahisar ili turizm sektörü ele alınarak

toplanmıştır. Araştırmanın evreni daha da genişletilerek Türkiye’deki otel işletmeleri için genellemeler de yapılabilir. Böylelikle Türkiye’deki otel işletmelerinin genel profili ortaya konulabilir. Ayrıca bu araştırma konusu farklı bölgeler ve sektörler de uygulanabilir. Başka bir öneride anket tekniği dışında görüşme ve mülakat yöntemi kullanılarak derinlemesine incelemeler de yapılabilir.

Literatür incelendiğinde liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizm ile ilgili yapılan birçok araştırma vardır. Her ne kadar liderlik ve örgütsel sinizm ya da kişilik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar bulunsada bu üç değişkeni konu alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden gelecekte yapılacak araştırmalara yol göstermesi açısından öncü nitelik taşımaktadır. Ayrıca daha sonraki dönemlerde yapılacak araştırmalar da farklı bağımsız ve bağımlı değişkenlerden de yararlanılabilir. Bununla birlikte bu araştırmada kullanılan boyutlar ve ölçekler dışında değişkenlere ilişkin farklı boyutlar ve ölçeklerin tercih edilmesi de araştırmalara farklı bir bakış açısı kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

- Abaslı, K. (2018). *Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Akan, D., Bektaş, F. ve Yıldırım, İ. (2014). Sınıf Öğretmeni Algılarına Göre Etik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(1), 48-56.
- Akbaba, A. ve Kılınç, İ. (2001). Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12, 162-168.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akış, Z. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akşit Aşık, N. (2016). Kişilik Özellikleri Örgütsel Sinizmi Etkiler Mi?. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 1(5), 1-13.
- Akşit Aşık, N. (2016). Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Termal Otellerde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47), 1307-9581.
- Aktaş, A. (2006). *Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz.
- Aktemur, A. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlarının Duygusal Zekaları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktürk, E. (2012). *Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Düzce Üniversitesinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2013). Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 165-176.
- Altay, H. ve Dedeoğlu, B. B. (2016). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü: Antakya Turizm Sektörü Çalışanları Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 458-474
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi (8. Baskı)*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-20.
- Arı Tekçe, E. (2010). *Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma İle Kişilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Bankacılık Sektörü Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Arslan, Ö. (2016). *Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, F. ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Recreation And Tourism Research*, 1(2), 33-45.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığı Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Aydoğan, N. (2012). *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aygün, A. (2012). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bass, M. B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. ve Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-145.
- Baltaş, A. (2003). *Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baykal, D. (1994). *Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Baysal, C. A. ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Behrem, Ü. (2017). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir*

- Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bekiş, T. (2006). *Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bilgin, Y. (2011). *Turizmde Lisans Öğrenimi Gören Öğrencilerin Kişilik Özellikleri ve Mesleğe Yönelik Düşünceleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık Ltd. Şti.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 60-85.
- Bozbayındır, F. ve Kayabaşı, E. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizmin Nedenleri ve Etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1), 211-227.
- Bozkaya, E. (2013). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings. Outstanding Empirical Paper Award*, 150-153.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Burger, J. (2006). *Kişilik*. (Çev. Erguvan Sarıoğlu), İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Bülbüloğlu, A. (2001). *Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Cabar, İ. (2005). *Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, Y. (2007). *A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Candan, H. ve Yetim, Ş. (2018). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma: Karaman Örneği. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 5(29), 3440-3454.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi*

- Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Costa, P. T. Jr., Zonderman, A. B., McCrae, R. R. & Williams, R. B. Jr. (1983). Content and Comprehensiveness in the MMPI: An İtem Factor Analysis in a Normal Adult Sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4); 925-933.
- Cüceloğlu, D. (1999). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çakır, İ. (2000). *Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çankaya, M. ve Çiftçi, E. G. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273- 298.
- Çalık, T., Çoban, Ö. ve Özdemir, N. (2019). Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 83-106.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık .
- Çengelci, E. (2014). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çiftçi, E. (2013). *Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çiğdem, H. Y. (2011). *Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Çoban, R. (2020). *Liderin Kişilik Özelliklerinin İşyeri İlişkileri Kalitesine Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü Üzerine Havacılık ve Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Daco, P. (1983). *Çağdaş Psikolojinin Olağan Üstü Başarıları*. İstanbul: İnkılap ve Aka Kitabevi:
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*. (Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Dean, J., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demir, S. ve Sürgevil Dalkılıç, O. (2021). Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Sinizme Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, 28 (2), 399-419.
- Demirci, M. K. (1998). *Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Demirçelik, E. (2017). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Deniz, A. ve Erciş, A. (2008). Kişilik Özellikleri İle Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 303-304.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Diñçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Dindar, A. M. (2001). *Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dinler, Ç. (2018). *Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki Temel Farklar ve Atatürk'ün Liderliği Üzerine Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Doğan, S. ve Uğurlu, C. T. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *GEFAD/GUJGEF*, 34(3), 489-516.
- Durna, U. (2005). A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü*, 19(1), 275-290.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). York University Graduate Programme in Psychology, Toronto.
- Efiliti, S. Gönen, Y. Ö. ve Ünal-Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, 22(24), 279-290.
- Ehtiyar, R. ve Tekin, Y. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1303-5134.
- Eraslan, L. (2003). Okul Müdürlerinin Vizyon Oluşturma Entelektüel Uyarım Yaratıcılık ve Bireysel Destek Sağlama Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 555-575.
- Ercan, B. (2016). *Tükenmişlik ve Sinizm İlişkisinde Liderlik Tarzlarının Rolü Hastane Çalışanlarında Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Erdost, E.H., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 15, 514-524.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, İ., Tevrüz, S. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Yön Ajans.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(23), 213-241.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Eryeşil, K. ve Iraz, R. (2017). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Eysenck, H.J. (1974). *A Brief Introduction To Psychology*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Fındık, M. ve Eryeşil K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron ve Steel Symposium*, 2-4 Nisan.
- Girgin, B. (2007). *Beş Faktör Kişilik Modelinin İş yerinde Duygusal Taciz'e (Mobbing) Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gökberk, M. (2000). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Göl, D. ve Üredi, L. (2020). İlkokul Yöneticilerinin Kişilik Tipleri İle Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Mersin İli Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 35-48.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N., Kalkan, F. ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *GEFAD/ GUJGEF*, 37(1), 177-192.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Güllü, S. ve Yıldız, K. (2019). Spor Örgütlerinde Karanlık Kişilik, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi. *II. Dünya Spor Bilimleri Araştırmaları Kongresi*, 17(4), 220-232.
- Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Günaydın, U. (2017). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Bireysel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Günay Süle, G. (2019). *Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Ruhsal Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Güneş, İ. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güney, S. (2012). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Günel, Ö. D. (2010). İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurları Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3), 37-65
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güvenli Özsağlam, T. (2019). *Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Türkiye'deki STK Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- İşık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İbrahimoglu, N. (2008). *Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnan, S. ve Kanayran, H. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-63.
- İnce, N. (2019). *Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Spss Uygulamalı)*. İstanbul: Beta yayınları.
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. *The Florida State University College of Business*.
- Judge, T. A., Bono, E. J., Gerhardt, M. W. and Iles, R. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A. & Lepine, J.A. (2007). *Research Companion To The Dysfunctional Workplace Management Challenges and Symptoms*. Janice Langan-Fox, Cary L. Cooper ve Richard J. Klimoski (Eds.), UK: Edward Elgar Publishing.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler*. (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.

- Karacaoğlu, F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'ın (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 77-92.
- Karadağ, M. (2012). *Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Motivasyon-Ampirik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Karakaya, E. (2013). *Kişilik Tiplerinin Satış Performansı Üzerindeki Etkisi ve Süpermarket Zincirlerinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Karcıoğlu, M. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 17(1), 19-34.
- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel Sinizm Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Kaplan, M. (2005). *Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatmini ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kaya Özbağ, G. (2016). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 28(30), 235-242.
- Kaya, Y. (2010). *Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Davranışlar Arasındaki İlişkiler: Duyguların Aracı Rolü*. (Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Keskin, E. (2016). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler: Antalya Kundu Bölgesindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kır, K. C. (1995). *Patron ve Profesyonel Yöneticilerin Liderlik Tarzları*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırboğa, R. (2017). *Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(8), 61-78.
- Kocabulut, Ö. (2016). *Duyguların ve Kişilik Tiplerinin Hizmet Kalite Algısı ve Müşteri Memnuniyetine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koç, B. (2004). *Karar Alma Sürecinde Kişilik Sistemlerinin Etkisi ve Liderlik*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Koçoğlu, M. (2014). Cynicism as a Mediator of Relations Between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country. *Global Business and Management Research*, 6(1), 24-36.
- Kotter, J. P. (1990). "Liderler Gerçekte Ne Yapar?" *Liderlik*. Harvard Business Review, Çeviren: Meral Tüzel. İstanbul: Mess Yayın.
- Köknel, Ö. (1984). *Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lacshinger, H.K.S., Wong, C. A. & Grau, A.L. (2012). The Influence of Authentic Leadership on Newly Graduated Nurses' Experiences of Workplace Bullying, Burnout and Retention Outcomes: A Cross- Sectional Study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266-1276.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, New York: Mc Grow-Hill Inc.
- Macionis J. J. (2003). *Sociology*, New Jerseys: Pearson Education Inc.
- Merdan, E. (2011). *Kişilikle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mimir, M. (2008). *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Mirvis, P. H. & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A Psychographic Profile of the Workforce. *Human Resource Management (1986-1998)*, 30(1), 45-68.
- Mucuk, İ. (2005). *Temel İşletme Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mullins, L. (1994). *Management and Organizational Behaviour*. University of Portsmouth, Fifth Edition.
- Mülayim, M. (2019). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo' nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10.
- Oral, O. (2013). *Yöneticilerin Kişilik Tarzlarının Liderlik Davranışlarına Etkisi: Yabancı İlaç Firma Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oruç, S. (2019). *Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Öcal, H. ve Yörük Karakılıç, N. (2013). "Liderlik Tarzı, Strateji Seçimi ve Performans İlişkisi", Ed: Demirci, K., Eren Gümüştekin, G., Ergun Özler, D. ve Giderler Atalay, C., *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (30-35), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Öğretici, R. (2006). *Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). REDDİN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özdemir, H. (2013). *Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özer, S. (2014). *Örgütsel Sinizm ve Liderlik Stillerinin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). "İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm", Ed: Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, (53-72), Ankara: Ada Matbaacılık.
- Özgenel, M. ve Hıdıroğlu, A. (2019). Liderlik Stillerine Göre Ortaya Çıkan Bir Tutum: Örgütsel Sinizm. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1003-1043.
- Özgüven, İ. E. (2000). *Psikolojik Testler*. Ankara: Pdrem Yayıncılık.
- Özkan, Ç. (2018). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlıkları ve Sosyal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özkara, B. (2010). *İşfıkri Bulma Yöntemleri Üzerinde Kişiliğin ve Karar Verme Tarzlarının Etkisi: Isparta ve Burdur İllerindeki Girişimciler Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özler, N. D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Özler, D. E. ve Atalay C. G. (2011). A Research to Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review*. 1(4), 26-38.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Öztürk, N. (2005). *Bulgaristan Ve Türkiye'deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik Ve Liderlik Davranışları (Sofya ve İstanbul İlleri Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polatcan, M. ve Titrek, O. (2014). The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals And Their Organizational Cynicism Attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, s. 141, 1291-1303.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. 14. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış*. Çev. Erdem, İ. 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Robbins, S. (1988). *Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Saltürk, M. (2008), *Yönetim Başarısı ve Kişilik*. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Sarı, S. (2011). *Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 527-548.
- Sayın, U. ve Zeybek Sayın, H. (2019). Y-Kuşağı Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Liderlik Uygulamaları Tercihleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 57-78.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Silah, M. (2000). *Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi)*. Ankara: Gim Ofset.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Through the Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Stogdill, R. (1981). *Handbook of Leadership*. New York: Collier Mc Milan Ltd.
- Sungurlu, M. (1998). *Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı*, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi 2, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayıncılık.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Şentürk, F. K. (2014). *Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim ve Çevresel Faktörler: Antalya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şenses, B. (2018). Örgütsel Sinizm: Liderin Davranış Tarzına Göre Orta Çıkan Bir Tutum. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 13-28.
- Şimşek, Ş. M. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. (1996). *Kalite Yönetimi*. İstanbul: Marmara Ünv. Tek. Eğ. Fak. Yayın.
- Şimşek, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Yaşar Ofset.
- Şirin, E. (2012). *Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şirin, R. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Davranışı ile İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığı'nda Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Tarakcı, H. ve Akın, A. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1222-1230.

- Taş, Y. F. ve Aksu, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1309-8039.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tatar, S. (2013). *İzlenim Yönetimi Davranışlarında Kişilik Özelliklerinin Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tekiner, M. A. ve Tavas, B. (2016). Analysis of The Organizational Cynicism and Organizational Loyalty: Turkish Police Department Sample. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 2338-2348.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tevrüz, S., Bozkurt, T. ve Artan, İ. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- Topcu, M. K. (2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*. (Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Topcu, M. K., Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2017). Örgütsel Sinizm, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İş Tatmininin Bireysel İş Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik İmalat Sanayide Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 505-522.
- Topluk, G. (2018). *Algılanan İş Güvencesizliğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tosun, C. (1999). *Din Hizmetleri İletişim ve Halkla İlişkiler*. Eskişehir: Web-Ofset.
- Tozal, B. (2015). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tutar, B. (2008). *Liderlik Tarzlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tükel Türk, Ş. A., Perçin, N. ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 686- 690.
- Türk Dil Kurumu. (2018). *Güncel Türkçe Sözlük*. Aralık 9, 2018 tarihinde <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=liderlik> adresinden alındı.

- Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (2002). *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*. İzmir: Barış Yayınları/ Fakülteler Kitabevi.
- Uzun, E. ve Dirlik, S. (2007). KOBİ Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 133-148.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Lider Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Uzun, V. (2013). *Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Williams, A. E., Pillai, R., Deptula, B. and Lowe, K. B. (2012). The Effects of Crisis, Cynicism About Change, and Value Congruence on Perceptions of Authentic Leadership and Attributed Charisma in the 2008 Presidential Election. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 324-341.
- Wilkerson, J.M., Evans, W.R. ve Davis, W.D. (2008). A Test Of Coworkers' Influence On Organizational Cynicism, Badmouthing, And Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Social Psychology*, 38, 2273-2292.
- Yeke, S. (2015). *Çalışanların Kişilik Özellikleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tutkunluğu Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, S. (2016). *Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı*. (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yalçınkaya, A. (2014). Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 106-130.
- Yeni, Z. (2015). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yerli, O. (2016). *Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi ile Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’ de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yıldırım, E. ve Akın, M. (2018). Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 427-449.
- Yıldız, S. (2001). *Kişilik ve Meslek Seçimi Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkisi. *Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik Çalışmaları*. İstanbul: Beta Basım A. Ş.

- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of Theory and Research. *State University of New York at Albany, Journal of Management*, 15(2) , 251-289.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 27.
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and Leaders: Are They Different?*. Harvard Business on Leadership, 1, 1-11
- Zaleznik, A. (1999). “Yönetici ve Liderlik” *Liderlik*. Harvard Business Review, Çeviren: Meral Tüzel. İstanbul: Mess Yayını.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- www.tdk.gov.tr



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, Bu anket, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında, “Yöneticilerin Liderlik Türleri ve Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkileri” konulu bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, bilimsel ahlaka uygun bir şekilde saklı tutularak değerlendirilecek ve araştırma dışında başka bir kaynaktan kullanılmayacaktır. Çalışmanın sonucunun etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve bilime hizmet etmesi için aşağıdaki sorulara samimi ve doğru bir şekilde cevap vermeniz gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerine ad, soyad ve kurum adı belirtmeyiniz. Değerli zamanınızı ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederim. Saygılarımı sunarım. Ebru KOÇAK (Yüksek Lisans Öğrencisi) Danışman: Doç. Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ					
1. BÖLÜM					
Demografik Özelliklere İlişkin İfadeler					
1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın					
2. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr					
3. Yaşınız: () 18-29 () 30-39 () 40-49 () 50 ve üzeri					
4. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü					
5. Çalıştığınız Departman: () Ön Büro () Yiyecek-içecek () Kat Hizmetleri () İnsan Kaynakları () Muhasebe/Finans () Satış-Pazarlama () Diğer (Güvenlik, SPA, Teknik Destek vs.)					
6. Mevcut işinizdeki çalışma süreniz: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-20 yıl () 20 yıl ve üzeri					
7. Aylık gelir düzeyiniz ne kadar: () 2.825-3500 TL () 3501-5500 TL () 5501-8000 TL () 8001 TL ve üzeri					
2. BÖLÜM					
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği İfadeleri					
Sıra No	Aşağıdaki soruları yanıtlarken, yöneticiniz/ amiriniz ile olan ilişkilerinizi, size nasıl yaklaştığını ve yönetim tarzınızı göz önünde bulundurunuz.	Hiçbir zaman	Arada bir	Zaman zaman	Oldukça sık Her zaman

1.	Başarılı olmak için neye ihtiyaç duyduğumuzu şevkle açıklar.	1	2	3	4	5
2.	Başarısızlıklara, işlerin kötüye gitmesi halinde tepki gösterir.	1	2	3	4	5
3.	İnsanlara güç ve güven duygusu aşılar.	1	2	3	4	5
4.	Kendi beklentileri yerine grubun iyiliğini önemser.	1	2	3	4	5
5.	İnsanları başarıları ölçüsünde ödüllendirir.	1	2	3	4	5
6.	Dikkatini hataları keşfetmeye yönlendirir.	1	2	3	4	5
7.	Sorulara cevap vermekte gecikir.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticimizle çalışmaktan gurur duyarız.	1	2	3	4	5
9.	Dikkatini yanlışlar, şikâyetler ve başarısızlıklara yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5
10.	Önemli konular hakkında farkındalık yaratır.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanlar ile ilgili varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir.	1	2	3	4	5
12.	Farklı düşünce ve görüşleri araştırır.	1	2	3	4	5
13.	Çalışanların ona saygı duyabileceği şekilde davrandığını düşünür.	1	2	3	4	5
14.	İşler yolunda giderken tedbir almayı çok gerekli görmez.	1	2	3	4	5
15.	Çalışanlar her istediklerinde yöneticisine ulaşmakta zorlanabilir.	1	2	3	4	5
16.	Çalışanlara grup üyesi olmasının ötesinde, birey olarak yaklaşır.	1	2	3	4	5
17.	Diğerlerinin gelişimi için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
18.	Çalışanlara hedeflerine ulaşıldığında ne kazanacaklarını açıklar.	1	2	3	4	5
19.	Çalışanlara gösterdikleri çaba ölçüsünde destek olur.	1	2	3	4	5
20.	Önemsediği değer ve inançları diğerleri ile paylaşır.	1	2	3	4	5
21.	Gelecek hakkında pozitif olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
22.	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
23.	Önemli problemler, kronik hale gelmiş ise tepki gösterir.	1	2	3	4	5
24.	İşlerin nasıl yapılacağına ilişkin yeni yöntemler önerir.	1	2	3	4	5
25.	Bireylerin ihtiyaç, yetenek ve değerlerindeki farklılıkları göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
26.	Çalışanların işlerine müdahale etmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
27.	Sorunlara farklı açılardan bakılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
28.	Karar almaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
29.	Kararların ahlaki ve etik yönünü çok önemser.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM

Beş Faktör Kişilik Ölçeğine İlişkin İfadeler

Sıra No	Aşağıda yer alan kişilik özellikleri ile ilgili ifadelerden sizi en iyi yansıtan seçeneklerden bir tanesini işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Arada bir	Zaman zaman	Oldukça sık	Her zaman
1.	Konuşkan biriyim.	1	2	3	4	5
2.	Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.	1	2	3	4	5
3.	Bir işi tam yaparım.	1	2	3	4	5
4.	Karamsar, hüzünlü birisiyim.	1	2	3	4	5
5.	Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim.	1	2	3	4	5

6.	İçe kapanık biriyim.	1	2	3	4	5
7.	Yardımsesverim.	1	2	3	4	5
8.	Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.	1	2	3	4	5
9.	Rahatım, strese girmem.	1	2	3	4	5
10.	Pek çok şeyi merak ederim.	1	2	3	4	5
11.	Enerji doluyum.	1	2	3	4	5
12.	Başkaları ile ağız dalası (sözlü kavga) başlatırım.	1	2	3	4	5
13.	Bir görevi (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim.	1	2	3	4	5
14.	Gergin olabilirim.	1	2	3	4	5
15.	Zeki, derin düşünebilen biriyim.	1	2	3	4	5
16.	Diğer insanları heveslendiririm.	1	2	3	4	5
17.	Bağışlayıcıyım.	1	2	3	4	5
18.	Dağınık biriyim, çok derli toplu biri değilim.	1	2	3	4	5
19.	Endişeli biriyim.	1	2	3	4	5
20.	Hayal gücüm kuvvetlidir.	1	2	3	4	5
21.	Sessizim.	1	2	3	4	5
22.	Başka insanların güvendiği biriyim.	1	2	3	4	5
23.	Tembel olmaya eğilimliyim.	1	2	3	4	5
24.	Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.	1	2	3	4	5
25.	Yaratıcıyım.	1	2	3	4	5
26.	Çekingen değilim, girişkenim.	1	2	3	4	5
27.	Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim.	1	2	3	4	5
28.	Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam.	1	2	3	4	5
29.	Duygu durumum (modum) değişkendir.	1	2	3	4	5
30.	Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
31.	Bazen utangaç ve çekingenim.	1	2	3	4	5
32.	Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım.	1	2	3	4	5
33.	Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım.	1	2	3	4	5
34.	Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim.	1	2	3	4	5
35.	Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
36.	Dışa dönük, sosyal biriyim.	1	2	3	4	5
37.	Bazen diğer insanlara kaba davranırım.	1	2	3	4	5
38.	Plan yapar ve bu planları uygularım.	1	2	3	4	5
39.	Çabuk heyecanlanırım.	1	2	3	4	5
40.	Fikir üretmeyi, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim.	1	2	3	4	5
41.	Sanata karşı pek ilgili değilim.	1	2	3	4	5
42.	Başkaları ile yardımlaşmayı severim.	1	2	3	4	5
43.	Dikkatim çabuk dağılır.	1	2	3	4	5
44.	Sanat, müzik ve edebiyata ilgiliyimdir.	1	2	3	4	5

4. BÖLÜM

Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin İfadeler

Sıra No	Aşağıda yer alan örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Arada bir	Zaman zaman	Oldukça sık	Her zaman
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5

3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum	1	2	3	4	5
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1	2	3	4	5
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
12.	Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

