



**T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK TARZLARININ
ÇALIŞANLARIN SANAL KAYTARMA VE SİNİZM
DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ**

Doktora Tezi

Halil Özcan ÖZDEMİR

Danışman

Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir

Kasım 2017

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Halil Özcan ÖZDEMİR



“Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Halil Özcan ÖZDEMİR

Danışman

Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER, İmza

Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Halil Özcan ÖZDEMİR tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

06 / 11 / 2017

(Tez savunma tarihi)

JÜRİ

Danışman: Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

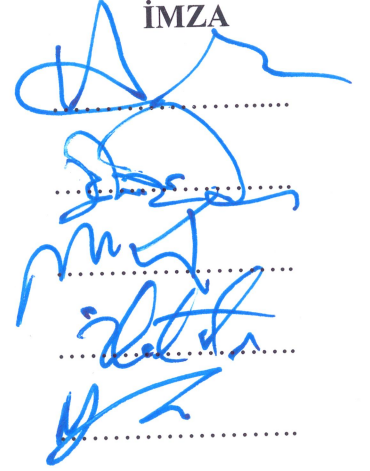
Üye : Prof. Dr. Emir ERDEN

Üye : Prof. Dr. Murat AKIN

Üye : Yrd. Doç. Dr. İlhan GÜLLÜ


Üye : Yrd. Doç. Dr. Murat TOKSARI

İMZA



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 3. / 11. / 2017 tarih ve 2017-50 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.


Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ve sonsuz desteği ile katkıda bulunan değerli hocam, tez danışmanım, gerçek otantik liderim Sayın Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktora hayatım süresince desteklerini esirgemeyen ve her konuda yardımcı olan Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER' e, Sayın Prof. Dr. Emir ERDEN' e, Sayın Yrd. Doç. Dr. İlhan GÜLLÜ' ye, Sayın Doç. Dr. Nuri BALOĞLU' na ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Abdülkerim KARADENİZ' e özellikle müteşekkir olduğumu belirtmek isterim. Ayrıca jüri üyesi olarak teşrif eden Sayın Prof. Dr. Murat AKIN' a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat TOKSARI' ya şükranlarımı sunarım.

Personellere yönelik anket uygulama izni veren saygıdeğer Ahi Evran Üniversitesi yöneticilerine teşekkürlerimi arz ederim.

Çalışmalarında manevi desteklerini esirgemeyen değerli akademisyen arkadaşlarıma, hocalarıma ve sevgili aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Kasım 2017

Halil Özcan ÖZDEMİR

YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN SANAL KAYTARMA VE SİNİZM DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Halil Özcan ÖZDEMİR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Doktora, Kasım 2017

Danışman: Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı; yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının çalışanların sinizm ve sanal kaytarma davranışlarını etkileyip etkilemediğini araştırmaktır. Ayrıca araştırmanın bir diğer amacı, çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, medeni durumlarına ve kıdemlerine göre yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını algılamaları ve çalışanların sinik davranışları ile sanal kaytarma davranışları arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmanın örneklemini Kırşehir ilinde faaliyet göstermekte olan Ahi Evran Üniversitesi'nde çalışan idari personel oluşturmaktadır. Çalışmanın beklenen amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Daha sonrasında ise önceden Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından geliştirilmiş otantik liderlik ölçeği, Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilmiş sanal kaytarma ölçeği, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş örgütsel sinizm ölçekleri kullanılarak veriler toplanmış olup; elde edilen verilere istinaden öncelikle tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Sonrasında da araştırmada kullanılan otantik liderlik, örgütsel sinizm ve sanal kaytarma ölçekleri ile ilgili açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Tanımlayıcı istatistiklerden sonra hipotez testlerine ilişkin korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü; örgütsel sinizm ile sanal kaytarma arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur. Yine araştırmanın hipotezlerinden birisi olan otantik liderlik ile sanal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunamamıştır.

Bu çalışma bulgularının teorik ve pratik çalışmalara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, örgütsel sinizm, sanal kaytarma

**THE EFFECTS OF MANAGERS' AUTHENTIC LEADERSHIP ON THE
EMPLOYEES' CYBERLOAFING AND CYNIC BEHAVIORS**

Halil Özcan ÖZDEMİR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Management, Ph. D., November 2017

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

ABSTRACT

The main objective of this study is to identify whether authentic leadership behaviors of administrative personnel affect workers' cynism and cyberloafing behaviors. In addition, it also aims to determine the perception of administrators' authentic leadership behaviors based on employees' gender, age, marital and education status and whether there are differences between employees' cynical and cyberloafing behaviors.

Sample of the research consists of administrative personnel working at Ahi Evran University located in Kırşehir. First of all, a literature review was carried out to meet the expected aims of the study. Then, data were gathered through the authentic leadership scale developed by Avolio, Gardner and Walumbwa (2007), cyberloafing scale developed by Blanchard and Henle (2008) and organizational cynism scale developed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999). Descriptive statistics were conducted based on the data gathered. Later on, explanatory and confirmatory factor analyses were carried out concerning the authentic leadership, organizational cynism and cyberloafing scales.

Following the descriptive statistics, correlation and hierarchical regression analyses were conducted related to the hypotheses tests. The results of these analyses revealed that a negative relationship existed between authentic leadership and organizational cynism, while there was a positive relationship between organizational cynism and cyberloafing. Moreover, no negative relation was found between authentic leadership and cyberloafing, which was one of the hypotheses of the research.

The results of this study will make significant contributions to theoretical and practical studies.

Keywords: Authentic leadership, organizational cynicism, cyberloafing

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK

1.1. OTANTİK LİDERLİK	3
1.2. OTANTİK LİDERLİĞİN BİLEŞENLERİ	5
1.2.1. Özfarkındalık	6
1.2.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	6
1.2.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	7
1.2.4. İlişkilerde Şeffaflık	7
1.3. OTANTİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	8
1.3.1. İlies, Morgeson ve Nahrang'ın Otantik Liderlik Yaklaşımı	8
1.3.1.1. Özfarkındalık	8
1.3.1.2. Ön Yargısız Değerlendirme	9
1.3.1.3. Otantik Davranış	10
1.3.1.4. İlişkisel Uyum	10
1.3.2. Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı	11

1.3.2.1.	Öz Farkındalığın Önceliği	11
1.3.2.2.	Kendin Olmanın Sürekliliği	12
1.3.2.3.	Öz Denetim ve Tutarlılık.....	12
1.3.2.4.	Etik Liderlik	12
1.4.	OTANTİK LİDERLİĞİN ETKİLERİ	13
1.4.1.	Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi.....	13
1.4.2.	Otantik Liderliğin Umut Etkisi	14
1.4.3.	Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi	14
1.4.4.	Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi.....	14
1.5.	OTANTİK LİDERLİK VE İLİŞKİLİ OLDUĞU LİDERLİK TARZLARI.....	14
1.5.1.	Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik.....	14
1.5.2.	Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik	15
1.5.3.	Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik	15

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1.	ÖRGÜTSEL SİNİZM	17
2.2.	ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI.....	19
2.2.1.	Bilişsel Boyut	19
2.2.2.	Duyuşsal Boyut	20
2.2.3.	Davranışsal Boyut	20
2.3.	ÖRGÜTSEL SİNİZM KURAMLARI.....	21
2.3.1.	Atfetme Kuramı.....	21
2.3.2.	Tutum Kuramı	22
2.3.3.	Sosyal Değişim Kuramı.....	23
2.3.4.	Duygusal Olaylar Kuramı.....	24
2.3.5.	Sosyal Güdülenme Kuramı.....	24
2.4.	ÖRGÜTSEL SİNİZM BİÇİMLERİ.....	25
2.4.1.	Kişilik Sinizmi.....	25

2.4.2. Kurumsal Sinizm.....	26
2.4.3. İşgören Sinizmi.....	26
2.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	26
2.4.5. Mesleki Sinizm.....	26
2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ	27
2.5.1. Kişisel Faktörler	27
2.5.1.1. Yaş	27
2.5.1.2. Cinsiyet	27
2.5.1.3. Eğitim Durumu	28
2.5.1.4. Medeni Durum.....	28
2.5.1.5. Gelir	28
2.5.1.6. Hizmet Süresi.....	29
2.5.1.7. Hiyerarşi.....	29
2.5.1.8. Etnik Köken ve Irk.....	29
2.5.1.9. Azınlıklar	30
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	30
2.5.2.1. Örgütsel Adalet.....	30
2.5.2.2. Örgütsel Politikalar	31
2.5.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali	31
2.5.2.4. Kişi Rol Çatışması	32
2.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI	32
2.6.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini.....	32
2.6.2. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik	33
2.6.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	33
2.6.4. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma.....	33
2.6.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	34
2.6.6. Örgütsel Sinizm ve Güven	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SANAL KAYTARMA

3.1. SANAL KAYTARMA	35
3.2. SANAL KAYTARMA FAALİYETLERİ VE DAVRANIŞLARI.....	37
3.2.1. Sanal Kaytarma Faaliyetleri	37
3.2.2. Sanal Kaytarma Davranışları.....	39
3.2.3. Karıştırıcı Değişkenler.....	40
3.3. SANAL KAYTARMANIN ÖNCÜLLERİ	41
3.3.1. Politikalar	41
3.3.1.1. İnternet Politikası.....	41
3.3.1.2. Kendi Donanımınızı Getirin	41
3.3.1.3. Yeni Çalışma Tarzı	41
3.3.2. İş Talebi ve Kaynakları	42
3.3.3. İş ve Aile Etkileşimi	42
3.3.4. Kişilik Özellikleri	43
3.4. SANAL KAYTARMANIN SONUÇLARI	43
3.4.1. İş Performansı.....	43
3.4.2. İş Meşguliyeti	44
3.4.3. Tükenmişlik.....	44
3.5. SANAL KAYTARMANIN ANA ÇERÇEVESİ.....	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

4.1.OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİLER	46
4.2.OTANTİK LİDERLİK VE SANAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER	48
4.3.ÖRGÜTSEL SİNİZM VE SANAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER	49

BEŞİNCİ BÖLÜM
YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLARIN SİNİZM VE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARINA
ETKİLERİ

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	50
5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	51
5.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	52
5.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	53
5.2.2.1. Otantik Liderlik Ölçeği	54
5.2.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	55
5.2.2.3. Sanal Kaytarma Ölçeği	56
5.2.3. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler	57
5.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	58
5.3.1. Sosyodemografik Bulgular	59
5.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	60
5.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi	61
5.3.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	61
5.3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	70
5.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	78
5.3.4.1. Korelasyon Analizi Bulguları	78
5.3.4.2. Regresyon Analizi Bulguları	80
SONUÇ.....	86
KAYNAKÇA	91
EKLER.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	123

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Sosyodemografik Özellikleri (N=208).....	60
Tablo 2. Otantik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (N=208).....	63
Tablo 3. Otantik Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi.....	63
Tablo 4. Örgütsel Sinizm Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (N=208).....	66
Tablo 5. Örgütsel Sinizm Açıklayıcı Faktör Analizi.....	67
Tablo 6. Sanal Kaytarma Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (N=208).....	69
Tablo 7. Sanal Kaytarma Açıklayıcı Faktör Analizi.....	69
Tablo 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi <i>t</i> -Test Değerleri.....	73
Tablo 9. Uyum Değerleri İle DFA'dan Elde Edilen Uyum İndeksi Değerleri.....	73
Tablo 10. Doğrulayıcı Faktör Analizi <i>t</i> -Test Değerleri.....	76
Tablo 11. Uyum Değerleri İle DFA'dan Elde Edilen Uyum İndeksi Değerleri.....	76
Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi <i>t</i> -Test Değerleri.....	79
Tablo 13. Uyum Değerleri İle DFA'dan Elde Edilen Uyum İndeksi Değerleri.....	79
Tablo 14 . Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları	80
Tablo 15. Örgütsel Sinizm İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^a	82
Tablo 16. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları ^a (Multicollinearity).....	83
Tablo 17. Sanal Kaytarma İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^b	84
Tablo 18. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları ^b (Multicollinearity).....	84
Tablo 19. Sanal Kaytarma İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^c	85
Tablo 20. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları ^c (Multicollinearity).....	86
Tablo 21. Hipotez Testi Sonuçları.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Sanal Kaytarmanın Ana Çerçevesi.....	45
Şekil 2 Araştırmanın Teorik Modeli.....	58
Şekil 3 Otantik Liderlik Faktör Analizi Çizgi Grafiği.....	65
Şekil 4 Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Çizgi Grafiği.....	67
Şekil 5 Sanal Kaytarma Faktör Analizi Çizgi Grafiği	70
Şekil 6 Otantik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Korelasyon Diyagramı	72
Şekil 7 Örgütsel Sinizm Doğrulayıcı Faktör Analizi Korelasyon Diyagramı	75
Şekil 8 Sanal Kaytarma Doğrulayıcı Faktör Analizi Korelasyon Diyagramı	78

GİRİŞ

Örgütlerde insan faktörünün önemli bir faktör olduğu günümüzde; örgütlerdeki insan kaynaklarının bilgileri, tecrübeleri, davranışları vb. gibi faktörler o örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. İşgörenlerin hizmet ettikleri konuda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları, sanal kaytarmaları ve örgütlerine karşı sinik davranışlarda bulunmamları yöneticilerinin liderlik tarzları ile de ilişkilidir.

Araştırmanın temel amacı kamu kuruluşlarında çalışan idari personelin yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarından etkilenip etkilenmediklerini belirlemek ve yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile kamu personelinin sinizm ve sanal kaytarma davranışlarının etkilenme düzeylerini belirlemektir. Ayrıca araştırmanın bir diğer amacı, kamu personelinin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumuna, medeni durumuna ve kıdemine göre yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını algılama ve kamu personelinin sinik davranışları ile sanal kaytarma davranışları arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemektir.

Kamu kuruluşlarındaki yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının kurumsal verimliliği olumsuz etkilemesi muhtemel olan, çalışanların sinizm ve sanal kaytarma davranışlarına etkilerinin tespit edilerek ilgili yöneticilere yol göstermesi önem arz etmektedir. Ayrıca otantik liderlik, örgütsel sinizm ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkileri ölçen ampirik çalışmanın daha önceden yapılmamış olması da çalışma yapacak araştırmacılara yol göstermesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Araştırmada veri toplama ve yorumlama yani alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren Devlet Üniversiteleri; örneklemini ise; Ahi Evran Üniversitesinde çalışan idari personel oluşturmaktadır. Bu çalışmada tüm evrene ulaşmak zaman ve maliyet kısıtı bakımından mümkün olmadığından

örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Bu araştırmada Ahi Evran Üniversitesinde çalışan idari personel örneklem olarak kabul edilmiştir.

Çalışmada araştırma sorusu yöneticilerin otantik liderlik davranışının çalışanların sanal kaytarma ve örgütsel sinizme ne ölçüde etki ettiği? Bu soruya yanıt aramak için araştırma kapsamında öncelikle literatür taraması yapılmış; elde edilen verilerle de birinci, ikinci ve üçüncü bölüm oluşturulmuştur. Üç bölüm oluşturulduktan sonra bu üç bölümde bahsedilmiş olan kavramlar arasındaki ilişkiler dördüncü bölümde incelenmiştir. Literatürden elde edilen bilgiler ışığında önceden belirlenmiş anketler uygulanarak veriler elde edilmiştir. Son olarak beşinci bölümde ise; araştırmanın amacından, yönteminden, örneklemeden, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından, araştırmanın hipotezlerinden, araştırma bulguları ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK

1.1. OTANTİK LİDERLİK

Otantik liderlik kavramını tanımlamadan önce otantiklik kavramı hakkında bilgi vermekte yarar görülmektedir.

Tarih boyunca çoğu kültürde aslında otantikliği açıklayan bazı özlü sözler söylenmiştir (Memiş vd., 2009). Örneğin; Otantiklik kavramı eski Yunanlıların ‘kendine karşı doğru ol’ öğüsünde bahsedildiği için yapı olarak eski Yunan zamanına dayanmaktadır (Walumbwa vd., 2008). Konfüçyüs’e göre (MÖ 551-479) üstün insan konuşmadan önce hareket eden ve sonrasında hareketlerine göre konuşan insandır. Sokrates; (MÖ 470-399), insanların görünmek istedikleri gibi olmaları gerektiğini söylemiştir. Mevlana Celâlettin Rumi ise; (1207-1273), “ya olduğun gibi görün ya da görüdüğün gibi ol” sözüyle insanlığa güzel bir özlü söz bırakmıştır. William Shakespeare (1564-1616), düşüdüğün gibi söyle ve içten söyle; Benjamin Franklin ise; (1706-1790), “nasıl görünüyorsan gerçekten o ol.” gibi ifadeler ile otantiklik hakkında tarihi sözler söylemişlerdir.

Otantiklik kelimesi, psikoloji açısından bireysel özellikler ve kimliklerle bağlantılı olmasına karşın, felsefe açıdan ise; bireysel erdemler ve etik davranışlarla bağlantılıdır (Novicevic vd., 2005). Kernis’e (2003) göre otantiklik, bir kişinin günlük faaliyetlerini yerine getirirken kendi doğrularına göre davranması olayıdır. Otantik olarak davranmak ise; bireyin kendi değerleri, tercihleri ve ihtiyaçlarına göre davranmasıdır. Başka bir şekilde anlatmak gerekirse cezadan kaçmak, ödül kazanmak veya diğerlerini memnun etmek için gösterilen sahte davranışın tam tersidir (Akgündüz, 2012).

Liderlik ise; kavramsal olarak çok eski olmasına rağmen genellikle bilimsel olarak incelenmesi sanayii devriminden sonralara rastlamaktadır. Liderlik ilk başlarda insanları güç kullanarak yönetme olarak görülürken sonraları ise izleyenleri etkileme, ortak amaca yönlendirme, artı değer yaratma, bir süreci başlatma, yaratıcı olma vb gibi kavramlarla tanımlanmıştır (Tabak vd., 2007). Temel anlamıyla lider; bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplama, onları etkileme, harekete geçirme becerisi ve bilgisine sahip; nereye nasıl gidileceği hakkında takipçilerine yol gösteren, hedefleri olan, misyon ve vizyon belirleyebilen, yaratıcılık, önsezi, sadakat, kavrama, kararlılık, dürüstlük, ekip çalışmasına yatkınlık, iletişim yeteneği, problem çözme yeteneği, sezgisel düşünme yeteneği, karizma gibi özellikleri olan kişilere denilmektedir (Erkutlu, 2014; Engin, 2007). Liderlik boşluğundaki büyük parça etkili liderin nasıl oluşturulacağını anlamamanın sonucudur. Geçmiş elli yıllarda, büyük liderlerin kişilik özellikleri ve karakterlerine bakılarak liderlik stillerini belirlemek için liderlik bilimi hakkında, binlerce çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların hiç birisi ideal lider profilini açıkça belirleyememiştir (George ve Sims, 2007).

Günümüzde örgütlerin insan kaynaklarına daha fazla değer verdiği görülmektedir. İnsan kaynaklarına verilen bu değer; insan davranışlarının olumlu yönünü vurgulayan, pozitif psikolojiden doğan ve olumlu örgütsel davranışlar olarak adlandırılan yeni bir akımın ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Son yıllardaki pozitif psikoloji alanındaki çalışmalarda, klasik liderlik tarzlarının değişmesinin gerektiği ve işgücünün olumlu yönlerine odaklanması gerektiğine değinilmektedir. Başka bir deyişle mevcut çalışma koşullarında örgütlerin pozitif psikoloji akımı doğrultusunda bir liderlik tarzı benimsemesinin önemine odaklanması gerektiği düşünülmektedir. Bu liderlik tarzlarından birisi; küresel rekabet koşullarında örgütlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi mümkün olan ve liderin olumlu, samimi, şeffaf, etik davranış özelliklerini taşıdığı temeli pozitif psikolojiye dayanan “otantik liderlik davranışı olarak nitelendirilmektedir. Otantik liderlik davranışının, örgütlerin olumlu çıktılar elde etme ve insan kaynaklarına yapılan yatırımları artırma amacı içerisinde olması sebebiyle önemi artmaktadır (Erkutlu, 2014).

Otantik liderlik, 1990’lı yıllarda pozitif psikoloji alanında ortaya çıkmış ve liderlik alanında yeni tartışılmaya başlanılmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Avolio ve Walumbwa, 2014). Son dönemlerde meydana gelen kurumsal

ahlaksızlıklara ve liderlik noksanlıklarına bakıldığında kurumlarda bazı skandalların yaşandığı görülmektedir. Bu skandallara, Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı doğalgaz şirketi Enron, telekomünikasyon şirketleri olan Global Crossing ve World Com şirketleri örnek olarak gösterilebilir. Bu skandallara bakıldığında; çoğunun otantik olmayan liderlik tarzlarından kaynaklandığı ve Amerika Birleşik Devletleri ekonomisini yüzlerce milyar dolar zarara uğrattığı görülmüştür (Tabak vd., 2010).

Otantik liderlik hakkında yapılan tanımların çoğu; altında yatan otantiklik kavramını tanımlamakla başlar. Otantiklik; kendini tanımayı, kendine karşı dürüst olmayı, kendini kabullenmeyi yani kendin olmayı ifade etmektedir. Kernis (2003), otantik davranışı; kişinin tercihleri ve değer yargıları arasında tercihleri ve ihtiyaçlarına uygun şekilde davranması şeklinde tanımlamıştır. George (2003), insanların büyük bir kısmının da katıldığı gibi; güçlü organizasyonlar inşa etmek için ihtiyaç olan şeyin otantik liderlik olduğunu ifade etmiştir. Temel değerleri için doğru ve derin duygular amaçlayan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Şirketlerini yeniden inşa etmek için, hissedarlarının tüm ihtiyaçlarını karşılayacak ve onların topluma hizmetlerinin önemini farkına vardırarak cesaretle liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Neider ve Schriesheim'e göre (2011) otantik liderler takipçilerinin gelişmesi ve onlardan öğrendikleri bilgi birikimini kullanan ve kendini bilen liderlerdir.

Northouse'a göre (2013), otantik liderlik hala gelişimsel bir etkiye sahip liderlik araştırmalarının yeni bir alanını temsil eder (Onorato ve Jishan, 2014). Otantik liderlik, çalışanların daha etkili hizmet sunmaları için onları anlama konusunda daha istekli olunarak; dürüst ve içten bir yönetim sistemi şeklindeki liderlik çeşididir (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik, pozitif etik kültür ve pozitif psikolojik sermayeyi destekleyen liderlik davranışları ile ilişkilidir (Gatling, 2014).

1.2. OTANTİK LİDERLİĞİN BİLEŞENLERİ

Otantik liderlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında literatürde genellikle; astların işteki performansı, örgüte bağlılıkları, iş tatminleri, işe kendilerini adanma düzeyleri, örgüt için fazladan çaba harcama düzeyleri gibi konuların araştırıldığı görülmektedir. Yine otantik liderlik çalışmalarına bakıldığında literatürde genellikle Walumbwa ve

diğerlerinin (2008) çalışmalarının temel alındığı ve bileşenlerin dört boyut çerçevesinde değerlendirildiği görülmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013).

1.2.1. Özfarkındalık

Özfarkındalık bireyin psikolojik sağlığının önemli belirleyicisidir (Pajares ve Urdan, 2006). Çünkü özfarkındalık bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin yanında kendisinin çok yönlü doğasını fark etmesini de kapsamaktadır (Tabak vd., 2012).

Oldukça fazla özfarkındalığa sahip otantik liderler kendilerine karşı daha samimi ve yüksek düzeyde ahlaki dürüstlüğe sahip kişiler olarak görülürler (Luthans ve Avolio, 2003). Bu yüzden güvenilir olmaları onların kişisel kimliklerinin öz unsuru olarak değerlendirilebilir. Sahip oldukları bu yüksek güven duygusu sayesinde takipçileri ile olumlu ilişkiler kurmaları da teşvik edilmiş olur (Gardner vd., 2005).

1.2.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Bu bileşen; liderin karar verme sürecinde iken sahip olduğu tüm bilgileri değerlendirmesi ve ona göre karar vermesi hususunu ifade edilmektedir. Otantik lider; karar verme sürecinde çevresindekilerle fikir alışverişinde bulunmakta, özellikle farklı görevlere sahip çalışanların kendi alanlarıyla ilgili görüşlerini açıklamalarını istemektedir. Bu kapsamda, otantik liderin karar alma sürecinde ihtiyacı olan bilgileri farklı kaynaklardan objektif bir şekilde elde etmesi ve değerlendirmesi bu maddenin temelini oluşturmaktadır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013).

Bir başka kaynakta ise bu bileşen şu şekilde izah edilmiştir. Tarafsız bir şekilde karar verme, kişisel dürüstlüğün ve karakterin kalbi niteliğindedir. Karakter ve dürüstlük sadece liderin kararlarını ve eylemlerini değil; aynı zamanda kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini de etkilemektedir (Tabak vd., 2012). Kendisi hakkındaki bilgiyi tarafsız bir şekilde değerlendiren liderler, elde edilen verileri hatasız şekilde yorumlayarak becerilerini daha iyi değerlendirmekte; böylece öğrenme potansiyellerinin farkında olarak bu potansiyele ulaşma çabaları göstermektedirler (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

1.2.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Bu anlayış; kişinin değerleri, seçimleri ve gereksinimleri ile uyumlu davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir (Tabak vd., 2012). Liderin, örgütsel süreçlerde etik ve ahlaki davranışlar çerçevesinde hareket etmesini ifade etmektedir. Otantik liderlik sürecinin kalitesi büyük ölçüde bu anlayışa bağlıdır. Çünkü liderin sahip olduğu ahlak anlayışı; bağlı olduğu örgütün ahlak anlayışının bir yansımasıdır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Otantik liderler davranışlarında ahlaki boyutu her zaman bulundurlar (Erkutlu, 2014; Akgündüz, 2012).

1.2.4. İlişkilerde Şeffaflık

Bu bileşen, liderin duygu ve düşüncelerini samimi bir şekilde belirtmesini ve paylaşmasını ifade etmektedir. İlişkilerde şeffaflık; otantik liderlik sürecinin örgütlerdeki çalışanlar arasındaki güvenin tesis edilmesinde büyük öneme sahiptir. İlişkilerde şeffaflık liderin olumsuz duygularını açığa çıkarmaktan kaçınması, hislerini ve bilgisini açık bir şekilde paylaşmasını ifade etmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013).

Gardner ve diğerleri (2005) otantik liderlerin kendi duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtarken şeffaf olmalarının yanında bu duyguları uygun olmayan ve zararlı bir tutumdan arındırarak söylediklerini ifade etmektedirler. Hughes (2005) ise; ilişkilerde şeffaflığın, liderin hedeflerini, kimliğini, değer yargılarını ve duygularını açıkça ifade edebilmesinin sonucunda oluştuğunu belirtmektedir (Sexton, 2007).

Otantik liderlikte; öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık bileşenlerine yüksek düzeyde sahip olan liderler, takipçilerinin etik standartlarıyla ve kişisel görüşleriyle tutarlı davranma sonucunda onların saygısını ve güveni kazanırlar (Topaloğlu ve Özer, 2014).

1.3. OTANTİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Literatürdeki yapılan çalışmalar incelendiğinde Ilies, Morgeson ve Nohrang'ın otantik liderlik yaklaşımı ile Sparrow'un otantik liderlik yaklaşımı olmak üzere iki tane önemli otantik liderlik yaklaşımının bulunduğu görülmüştür.

1.3.1. Ilies, Morgeson ve Nohrang'ın Otantik Liderlik Yaklaşımı

Ilies, Morgeson ve Nohrang (2005) otantiklik kavramını geniş bir çerçevede ele alırlar. Araştırmacılar otantikliği, bireylerin kendi değerlerine dayalı olarak gelişmiş, kendini bulunan sosyal yapı içerisinde nasıl gördüğünü ortaya koyan ve öz değerlerinin belirlediği yaşam beklentilerine göre şekillenen bir süreç olarak tanımlarlar (Keser ve Kocabaş, 2014). Bir başka deyişle otantiklik bireyin davranışlarının ve bu davranışların ortaya çıkardığı eğilimlerin somut birer göstergesidir. Otantik liderler ise günlük yaşam içinde kendi gerçekliklerini ortaya koyarak, iyi bir yaşam için katkıda bulunan liderlerdir (Erkutlu, 2014).

Ilies ve diğerleri (2005), kendi modellerinde otantik liderliği dört bileşenden oluşan bir süreç olarak ele almaktadırlar. Bu bileşenler;

- Öz farkındalık,
- Ön yargısız değerlendirme,
- Otantik davranış, eylem,
- Otantik ilişkisel uyumdur (Ilies, Morgeson ve Nohrang, 2005).

1.3.1.1. Özfarkındalık

Bireyin bakış açısındaki çelişkileri ve bu çelişkilerin bireyin düşüncelerinin, hislerinin, davranışlarının üzerindeki etkisi ve bu etkinin bireyin yaşamındaki rolünü içerir. Özfarkındalık, bireyin kendi zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olmasının yanı sıra

duygularını ve kişiliğini de içermektedir. Bu modele göre; liderin öz farkındalığı liderin sahip olduğu olumlu duyguları besler. Bu olumlu duygular esenlik üreten sevinç, ilgi vb. gibi durumlarla alakalıdır. Kendine dönük olumlu bir farkındalık geliştirmiş, yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler, yüksek öz farkındalık sergileyen liderlerdir ve bu liderler, liderliklerini etkin biçimde yerine getirmede diğerlerine göre bir adım öndedirler (Erkutlu, 2014).

1.3.1.2. Ön Yargısız Değerlendirme

Ön yargısız değerlendirme bileşeni, bireyin kendiyle ilgili bilgileri işleme sürecinde, inkâra, abartıya ve bilgiyi tahribe başvurmada, bireysel deneyimlere dayalı olarak tarafsız bir biçimde bilgiyi ele almasını içermektedir. Bu süreç, bireysel dürüstlüğün ve karakterin esasını oluşturmaktadır. Dürüstlük ve karakter sadece liderin karar verme sürecini ve eylemlerini değil, aynı zamanda liderin kendilerini iyi hissedebilmelerini de etkiler ve bu da bireysel esenliği (iyi oluşu) sağlar (Keser ve Kocabaş, 2014).

Ön yargısız değerlendirme süreci, psikolojik otantikliğin bir göstergesi olarak görülebilir. Bu süreç, yüksek derecede gelişme potansiyeli taşıyan durumları algılama noktasında liderin karar süreçlerinde önemli etkiye sahiptir.

Ilies, Morgeson ve Nohrang (2005) ön yargısız değerlendirme süreciyle ilgili aşağıdaki varsayımlarda bulunurlar:

- ✓ Dürüstçe hareket eden ve yeterliliklerini bu yönde geliştiren liderler, daha tarafsız bir değerlendirme sürecinin parçası olurlar.
- ✓ Ön yargısız değerlendirme sürecini içselleştirmiş liderler ise;
- Göreve dair geri bildirimleri daha doğru şekilde yorumlarlar (otantik davranış)
- Yeteneklerinin sınırlarını daha iyi tahmin ederler (ilişkisel uyum)

- Zor durumlar karşısında öğrenme potansiyellerini görünür hale getirirler (kendini denetleme).

1.3.1.3. Otantik Davranış

Otantik davranış ile anlatılmak istenen, bireyin isteklerinin gerçekleşmeme olasılığı bulunsa ya da ulaşılabilecek bir ödülün yoksun kalma, olası bir ceza riskiyle karşı karşıya gelirse bile bireyin kendi değerleriyle, tercihleriyle ve ihtiyaçlarıyla tutarsızlık yaşamayacak şekilde davranmasıdır (Kernis, 2003). Vurgulanması gereken otantikliğin bireyin kendinden kaynaklanan belli bir baskıyı temel alan bir süreç değil de kendiliğinden ortaya çıkan, öz duygulara, hislere, dürtülere ve eğilimlere dayalı olarak ortaya çıkması gerektiğidir. Buradan çıkarılacak sonuç bireyin kendi öz değerlerinin davranışları aracılığıyla durumsal taleplerle uyumlu olmaya dair göstergelerin her zaman anlaşılır ve açık olmayacağıdır. Bu noktada psikolojik süreçleri dikkate alarak otantik süreçleri açığa çıkarma çabası öne çıkmaktadır (Erkutlu, 2014).

1.3.1.4. İlişkisel Uyum

Otantik liderliğin dördüncü bileşeni ilişkilerde açıklığa ve doğruluğa değer vermeyi ve bu yönde çaba göstermeyi kapsamaktadır. İlişkisel otantiklik, bireyin güçlü ve zayıf tüm yönleriyle kendini açması ve diğerleriyle karşılıklı samimiyete ve güvene dayalı ilişkiler kurmasını kapsamaktadır. Öyle ki diğerleri, bireyi kötü ve iyi yönleriyle olduğu gibi tanımaktadır. Otantik düzeyde bir ilişki ağını samimiyet içermelidir ve sahte bir ilişkiler ağını dışlamalıdır. Belirtilmesi gereken diğer bir husus da otantik ilişkilerin otantikliğin diğer bileşenleri olan öz farkındalık, önyargısız değerlendirme ve otantik davranıştan ayrı düşünülmemesidir. Otantik liderliğin bir parçası olan otantik liderin, izleyenleriyle kurduğu ilişkilerde sergileyeceği davranışlarda ve eylemlerde açıklığı ve doğruluğu öne çıkarması, yüksek düzeyde bir güvenin oluşmasının ana etmeni olacaktır (Gezer, 2015).

Jones ve George (1998) ilişkilerde güvenin gelişmesi noktasında, yüksek düzeyde bir güvenin oluşmasının işbirliğini esas alan davranışların gelişmesini sağlayacağını

belirtmekte ve “koşulsuz güven” kavramını ortaya koymaktadır. Bireyler koşulsuz güvenle; oluşturdukları ortak değerlere dayalı, aralarında oluşturdukları güveni deneyimlerler. Koşulsuz güven, tekrarlanan davranışlara dayalı olarak oluşan etkileşimin sonucu, her bir bireyin bir diğersinin değerlerine dönük beslediği inanca bağlı olarak gelişir. Otantik liderler, izleyenleriyle paylaştıkları ortak değerlere ve tekrarlanan davranışların meydana getirdiği etkileşimin bir sonucu olarak; gelişen açıklık ve güveni temel alan “koşulsuz güven” sürecini deneyimlerler. Böylece bilginin ve bilinenin özgürce paylaşılması, performans artışı ve işgören memnuniyeti gibi pozitif sonuçlar doğurmaktadır. İlişkisel otantiklik, önyargısız değerlendirmeye birleştiğinde, bireysel gelişimin ve öğrenmenin de önün açmaktadır. Şeffaflığın başka bir ifadeyle bireyin diğersleriyle ilişkilerden elde ettiği geri dönütlere karşı pozitif tutumu, öğrenmeye katkı sağlayan önemli bir faktördür. Kişiler arası etkileşime hâkim olan otantik ilişkiler ağı ve ön yargısız değerlendirme; karşılıklı olarak hem otantik liderlerin hem de izleyenlerin bir birey olarak öğrenmeye ve kendini geliştirmeye dönük bir duyarlılık oluşturmasını sağlamaktadır.

1.3.2. Sparrow’un Otantik Liderlik Yaklaşımı

Sparrow (2005) geliştirdiği modelde otantik liderliğin dört boyutundan bahsetmektedir. Bunlar;

- ✓ Öz farkındalığın önceliği,
- ✓ Kendin olmanın önceliği,
- ✓ Öz denetim ve tutarlılık,
- ✓ Etik liderliktir.

1.3.2.1. Öz Farkındalığın Önceliği

Öz farkındalık; bireyin duygu, düşünce ve arzularını gerçekçi bir biçimde ele alması; karakter özellikleriyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu bilmesi

hususlarını ifade etmektedir. Bu durumda olan birey; kendi doğasındaki zıtlıkların farkındadır. Öz farkındalık; kişinin değerlerine, duygularına, kimliğine, bilgisine, amaçlarına, kapasitesine ve yeteneklerine dayanan; dış kaynakların da etkisiyle şekillenen bir süreçtir. Öz farkındalık süreci, kişinin kendi değerleri, inançları ve davranışları hakkında bilgiye sahip olmayı gerektirir. Bu anlamı ile kendin olma kavramını karşılar (Sparrow, 2005).

1.3.2.2. Kendin Olmanın Sürekliliği

Otantik liderlik, bireyin kendi gerçek benliğini keşfetmeye ve bunu geliştirmeye dayalı devinimsel ve uzun soluklu bir süreçtir. Bu süreç, kendi kendini denetime tabi tutma ya da başka bir ifadeyle kendini sürekli göz önünde bulundurma biçiminde açıklanabilecek bir öz denetim süreciyle birlikte devam eden bir süreçtir. Bu süreci, otantik liderin sergilediği davranışların gerçek kişilikleriyle ne kadar uyumlu olduğuna dair kendi kendine bir denetimin ifadesi olarak anlamak gerekmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014).

1.3.2.3. Öz Denetim ve Tutarlılık

Öz denetim, otantik liderlik formülasyonlarının merkezindedir. Öz denetimin işlevi, liderin öz farkındalığıyla; sergilediği davranışlar arasındaki tutarlılığa dair kendi kendini sorgulaması olarak açıklanabilir (Luthans ve Avolio, 2003).

Aynı şekilde, dönüşümsel liderlik ve otantik liderlik arasındaki farka vurgu yaparken maske takmış bir görüntü veren sahte dönüşümcü liderin, gerçekte ahlaki olmayan ama öyle görünen bir tavır takındığını, buna karşın otantik liderin izleyenleriyle yürekten bir ilişki kurduğunu ve bu anlamda iç tutarlılığa sahip olduğunu belirtmek mümkündür (Bass ve Steidlmeier, 1999).

1.3.2.4. Etik Liderlik

Otantik liderler özde etik davranışlar sergilemektedirler (Sparrow, 2005). Otantik liderler gerek kendi davranışlarını gerekse de takipçilerinin davranışlarını etik açıdan

değerlendirme eğilimindedirler. Ayrıca sahip olduğu etik değerleri de takipçilerine iletme konusuna büyük önem vermektedirler (Erkutlu, 2014).

1.4. OTANTİK LİDERLİĞİN ETKİLERİ

Otantik liderler buldukları örgütte güven, umut, iyimserlik ve esneklik yaratırlar (Akgündüz, 2012). Bu dört unsur ayrı ayrı ele alınmakla birlikte aslında iç içe geçmiş unsurlardır. Yüksek düzeydeki bir güven, izleyenlerin birbirlerine bağlılıklarını arttıracaktır. Böylece bağlılığın olduğu örgütte, üyeler kendilerini daha mutlu ve doyum sağlamış hissedeceklerdir (Keser ve Kocabaş, 2014).

1.4.1. Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi

Bu etki; otantik liderlerin takipçilerinin öz yeterliliklerini yükseltmeleridir (Roux, 2010). Öz yeterlilik konusunda en önemli otoritelerden birisi olarak kabul edilen Bandura (1995) öz yeterliliği; özel bir konuda özel bir görevi nasıl gerçekleştirebileceği hakkında kişisel bir değerlendirme veya kişinin bir inancı olarak tanımlamıştır. Otantik liderler, takipçileriyle ilişkilerini, güçlü ve sağlam temellere kuran liderlerdir. Otantik liderler ve takipçileri ortaya koydukları eylemlerin inançlarıyla uyumlu olduğunu bilirler ve neleri başarmaları gerektiğinin farkında olurlar. Burada güvene dayanan bir etkileşim söz konusudur (Keser ve Kocabaş, 2014). Lider ve takipçisi arasında güvenin oluşması, ilişkide şeffaflığa bağlı olarak gelişir. Liderin tüm takipçilerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, onlara karar süreçlerinde yer vererek adil bir şekilde yaklaşması takipçi açısından lidere dönük bir güven duygusunun oluşmasını sağlar (Gardner vd., 2005). Güven sahibi olan işgörenler daha zor amaçları başarırlar ve daha yüksek düzeyde sürdürülebilir bir çaba gösterirler ve görevleriyle ilgili bir engelle karşılaştıklarında diğer takipçilere göre ortaya çıkan stresle daha fazla başa çıkabilirler (Akgündüz, 2012).

Bir başka deyişle, takipçileri, otantik olmayan liderlere göre, otantik liderlere dönük daha yüksek düzeyde güven beslerler. Liderle ilişkilerinde bu güvenin gelişmesi noktasında çaba harcamaya istekli olurlar (Keser ve Kocabaş, 2014).

1.4.2. Otantik Liderliğin Umud Etkisi

Umut; bireylerin amaçlarını belirlemeye, onlara nasıl ulaşacağına ve amaçları başarmak için kendini motive edebilmeye olan inançlarıdır. Otantik liderler takipçilerinde umut yaratmaktadırlar. Ayrıca otantik liderler, takipçilerine ortak çabaları ile ulaşabilecekleri fırsatlar sunarlar (Akgündüz, 2012; Roux, 2010).

1.4.3. Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi

Esneklik, meydana gelen önemli güçlüklerle rağmen örgüt açısından olumlu bir uyum sürecini kapsar. Bugün örgüt üyeleri çeşitli sistem şokları, ciddi finansal gerileme, eksilme, küçülme ve hızlı teknolojik gelişmeler, işyeri şiddeti, terörist faaliyetler ve dramatik değişimler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Zorluklarla yüzleşmek otantik liderler için bir ayıraç olmaktadır. Otantik liderler, takipçilerin desteğini sağlayarak bireysel esneklikten yararlanırlar. Takipçilerin ve liderlerin zorlukların üstesinden gelmeye ihtiyaçları vardır ve örgüt açısından olumlu bir değişimin gerekli olduğu zaman direnç göstermezler aynı zamanda gelişimlerini sürdürürler (Akgündüz, 2012).

1.4.4. Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi

Otantik liderler takipçilerin iyimserliğini arttırmaktadırlar. İyimser takipçiler istikrarlı ve amaçları başarma eğilimi yüksek olan bireylerdir. Ayrıca iyimser takipçiler, gelecekte başarılarının devam etmesini beklerler. Kötümser bireylerde depresyon ve olumsuzluk daha yüksek düzeyde görülürken; iyimser bireyler gurur, memnuniyet ve mutluluk gibi olumlu duygusal durumları yaşamaya eğilimlidirler (Avolio vd., 2004).

1.5. OTANTİK LİDERLİK VE İLİŞKİLİ OLDUĞU LİDERLİK TARZLARI

1.5.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Otantik liderlikte, liderin ve takipçilerin öz farkındalığı, öz düzenlemeleri ve olumlu bir örgüt iklimi gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı da bunlara doğrudan veya dolaylı olarak atıfta bulunmaktadır (Erkutlu, 2014).

Otantik liderliğin dönüşümcü liderlikten farkı, dönüşümcü liderler iyimser, umut dolu, gelişim odaklı ve yüksek ahlaki karakterler olarak tanımlanır (Bass, 1998). Bütün bunlar otantik liderliğin de görünen özellikleridir. Burns'ün (1978) dönüşümcü liderlik tanımlamasında bir lider otantik olmak zorundadır. Fakat otantik bir lider dönüşümcü olmak zorunda değildir. Örneğin, otantik liderler rol model yöntemi ile takipçilerin üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmalarına rağmen, aktif bir biçimde takipçilerin gelişmesine odaklanmayabilirler.

Diğer bir fark, otantik liderlerin kendi içten duyguları, davranışlarına dayanak oluşturur. Önemli konulara, değerlere ve inançlara nerede ısrar edeceklerini bilirler. Dönüşümcü liderler etkili ve olumlu vizyonları ve entelektüel uyarım biçimindeki davranış tarzları ile takipçileri harekete geçirerek örgütleri ve kişileri dönüştürebilirler. Otantik liderlik ise, zaman içerisinde çeşitli durumsal değişimlere karşı oluşan; liderin benimsediği inançları, değerleri ve davranışları kavramlarının temelini oluşturur (Akgündüz, 2012).

1.5.2. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Bu liderlikler arasında önemli sayılabilecek birkaç fark vardır (Shamir, House ve Arthur, 1993). Örneğin Conger ve Kanungo'nun (1998) karizmatik liderlik kuramında lider ve takipçilerinin bireysel farkındalığı yoktur. Otantik liderler ve karizmatik liderler arasındaki belirgin fark, otantik liderlerin ahlaki bakış açısı ile takipçilerinin öz farkındalıklarına ve bireysel özelliklerine daha fazla odaklanarak etkilemeleridir (Gardner ve Avolio, 1998). Karizmatik liderler etkili konuşarak takipçileri harekete geçirirlerken; otantik liderler ise kendileri ve takipçileri için anlamlı bir iş yaratarak ve olumlu toplumsal koşullar oluşturarak harekete geçirirler (Akgündüz, 2012).

1.5.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

Bu liderlik anlayışında ön plana çıkan temel anlayış hizmetkârlıktır. Hizmetkârlık anlayışı, herhangi bir çıkar gözetmeksizin kişinin kendisini başkalarına adanması ve onlar için yaşaması anlamına gelmektedir. Bu anlayışta “ben” yerine “biz” “sen” yerine “siz” kavramlarına odaklanmayı başarmış olmak esastır (Findıkçı, 2009).

Otantik lider ise, nasıl davranacağını ve nasıl düşüneceğini bilen, etrafındakilerin değerlerine saygılı, ahlaki bakış açısına sahip, gücünün ve bilgisinin farkında olarak örgütsel süreçleri yöneten, iyimser, umutlu ve kendinden emin olan bir liderdir. Hizmetkâr lider kendisini takipçilerine adanmasına karşın; otantik lider kendi bireysel gelişimini de en üst düzeye çıkarmaya çabalar (Erkutlu, 2014).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Örgütsel sinizm kavramından önce sinizm kavramını tanımlamakta fayda vardır. Antik Yunan'da bir yaşam biçimi olarak sinizm; dünyevî zevklerden ve sorunlardan uzaklaşıp erdemli olma yolu olarak tanımlanmıştır. Bu kavram günümüzde açık sözlü ve cesur olma anlamında da kullanılmaktadır (İnce ve Turan, 2011). Sırasıyla Sofist Gorgias'ın ve Sokrates'in öğrenciliğini yapmış olan ve Kynosarges Gymnasion'da okulunu kuran Antisthenes'in öğretisi olan ve Yunan Helenistik çağda ortaya çıkan Sinizm; adını muhtemelen Kinik okulun, kyon sözcüğünden almıştır. “Kyon” ise Yunan *kynikos* sözcüğünden gelir ve köpek ya da köpeksi anlamına gelmektedir. Siniklerin görüşlerini bir köpek gibi havlayarak belirtmelerinden dolayı kendilerine bu ismin verildiği iddia edilmektedir ve bu ismin verilmesinden de anlaşılacağı üzere sinik felsefe pek de itibar gören bir öğreti olmamıştır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Brandes, 1997). Sinikler ayrıca; çalışanların kirtik düşünce kabiliyetlerindeki azlığa ve sadakat ve güvenden yoksun olduklarına inanmaktadırlar (Abraham, 2000). Sinizm kavramı bir yaşam felsefesi olarak düşünüldüğünde, dünya işlerinden uzaklaşma, gündelik yaşam felsefesinde; konuşmada dobralık, eylemlerde sakınmazlık ile ayıp tanımazlıktan yana olma gibi hususları içerir (Ulaş, 2002).

Türk Dil Kurumu'na (TDK) (2016) göre; felsefi bilimde bir isim olarak tanımlanan sinizm kavramının tanımı; insanın erdem ve mutluluğa bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine ve hiçbir değere bağlı olmadan erişebileceğini savunan Antisthenes'in bir öğretisi “kinizm” şeklinde tanımlanmaktadır.

Sinizm; olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaatine düşkün ve olumsuz düşüncelerle dolu kişilere ait bir düşünce olgusudur. Sinizm kavramının temelini insanların kendi kişisel çıkarları için dürüstlük, adalet gibi olumlu kişilik özelliklerini ikinci plana bırakması hususu oluşturmaktadır. Sinizm, bireyin kendi kişilik özelliklerinden veya örgütün kendi özelliklerinden kaynaklanabilmektedir (Eaton, 2000). Ayrıca sinizm, diğer insanların iyi niyetinden şüphe duyulması ve bu hususun diğer konulara da yansıtılması olayıdır (Tan ve Tan, 2007). Sinizm, hor görme, tiksindirme ve güvensizlik kavramları ile de yakından ilgilidir. Çoğu çalışmada sinizm; güvensizlik, tatminsizlik ve gerçekçi olmayan beklentilerle ilişkilendirilmektedir. Örgütsel sinizmle yakından ilişkili olan psikolojik sözleşme ihlali, işgörenin işverene olan güvenindeki azalma ve ilişkiye girmedeki isteksizliği ile ilişkilidir (Özgener vd., 2008).

Tokgöz ve Yılmaz'a göre (2008) örgütsel sinizm kavramı gerek yapısal gerekse de bireysel özelliklerle iç içe girmiş bir kavram olduğundan; tanımlanmasında bazı güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlükler örgütsel sinizmin karmaşıklığı ve katmanlılığından kaynaklandığı gibi, örgütsel sinizmin sabit bir durumdan çok bir süreç olma özelliğinden de kaynaklanmaktadır (Çetinkaya, 2014). Örgütlerine karşı çalışanların negatif tutum oluşturmalarının birçok nedeni bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre örgütsel sinizm, kişinin kendi özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Liderlik özelliği düşük, aşırı şüpheli, kaygılı, içedönük kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgütlerinde sinizm yaşadığına vurgu yapılmaktadır. Birçok araştırmacı ise çalışanlarda oluşan örgütsel sinizmin "öğrenilmiş" bir davranış olduğunu ifade etmekte ve örgütlerin özelliklerine göre kişilerde sinizm oluştuğu belirtilmektedir (Özgener vd., 2008).

Alanda yapılmış çalışmalar incelendiğinde örgütsel sinizm hakkında birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Dean (1995) sinizmi, iş görenin çalıştığı örgüt ve yönetimine karşı geliştirdiği, beklentilerinin karşılanmasında başarısız olunacağı yönündeki inanca dayalı negatif bir tutum olarak tanımlamaktadır. Andersson (1996) örgütsel sinizmi, bir kişiye, gruba, sosyal ortama, kurum ya da ideolojiye dönük güvensizlik, umutsuzluk, küçük görme, hayal kırıklığı gibi hususları içeren bir tutum olarak tanımlamaktadır. Reichers ve diğerlerine göre (1997) bazı faktörler örgütsel sinizmden

etkilenmektedir. Bu faktörler: stresle mücadele, örgütsel beklentileri karşılayamama ve sosyal desteğin olmamasıdır. Dean ve diğerlerine göre ise (1998) örgütsel sinizm, iş görenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları bulunan negatif bir tutumdur. Sinizm kişilik özelliği ve bir duygu olarak tanımlanmasına rağmen, yapılan çalışmalarda, örgütsel sinizmin örgüt içindeki çalışanların genel tutum ve kişilik özelliklerinden ziyade, örgütün politika ve uygulamalarına bir tepki olarak yorumlanması gerektiği ileri sürülmektedir (Fitzgerald, 2002). Bedeian'da (2007) örgütsel sinizmi bireyin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumu olarak tanımlamaktadır. Wilkerson ve diğerlerine göre de (2008) örgütsel sinizm, iş görenin çalıştığı örgütün prosedürlerinin, yönetiminin ve süreçlerinin çalışanların çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan negatif tutumdur. Kalağan ise (2009) örgütsel sinizm kavramını; örgüte yönelik olumsuz duygu ve küçük düşürücü davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve duygular olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sinizm; iş görenlerin örgütlerine karşı negatif bir tutum içerisinde olduklarını göstermektedir. Örgüt içerisinde çalışanların örgütün kararlarına karşı bir inançsızlık, niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamalarına olan bir inanç olarak görülmektedir. (Kalağan ve Güzeller, 2010). Örgütsel sinizm; bilişsel duygusal ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012). Shahzad ve Mahmood'a göre (2012) çalışanların iş görme niyetleri örgütsel sinizmden etkilendiği için genelde çalışanlar örgütteki işlerini bırakmak istemektedirler. Andersson'a göre (1996) örgütsel sinizm, kurum yönetiminin sadece örgütsel çıkarlar doğrultusunda hareket ettiği, işlerin de örgütsel çıkarlar doğrultusunda ve çıkarıcı yönetim tarafından yapıldığı ve bu çıkarıcı koşulların değişmeyeceği inancıyla şekillenen bir davranış olarak tanımlanabilir (Topçu vd., 2013).

2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

2.2.1. Bilişsel Boyut

Bilişsel boyutta, örgütsel sinizmin dürüstlükten yoksun olduğuna inanılmaktadır. TDK (2016) ya göre dürüstlük doğruluk anlamına gelmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğüne göre ise dürüstlük, ahlaki ilkelerin sağlam olması, doğruluk ve samimiyet olarak

belirtilmiştir (Brandes, 1997). Özkalp ve Kirel (2001)'e göre dürüstlük kavramı, doğrucu, içten, açık sözlü, kopya çekmemek, yalan söylememek, kötülük etmemek anlamındadır. Örgütsel sinizm ile bilişsel boyut arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes, 1997; Brandes ve Das, 2006; Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998):

- ✓ Örgüt tarafından hazırlanmış resmi beyanlar işgörenler tarafından ciddiye alınmaz.
- ✓ Örgüt içindeki insan davranışları güvenilmez durumdadır. Örgütteki bireyler yalan söyleyebilirler ve doğru olmayan davranışlarda bulunabilirler.
- ✓ Örgüt içerisindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır.

2.2.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu duyuşsal boyuttur. Sinik yapıdaki bireyler, örgütlerine ait inançları olan kişiler olarak değil, aynı zamanda örgütlerinde duygular yaşayan kişiler olarak da görülmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, saygısızlık, sıkıntı, öfke ve utanç duymak gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000).

2.2.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu ise davranışsal boyuttur. Duyuşsal boyuta göre, çalıştıkları örgütlerde sinik davranışta bulunan işgörenler, örgütte meydana gelecek olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). İş görenler zaman zaman çalıştıkları işyerleri hakkında dalga geçebilir ve işyerini küçümseyerek eleştirilerde bulunabilir ayrıca küçümseyici bir şekilde sırtmaları da sinik davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Brandes ve Das, 2006).

2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM KURAMLARI

Örgütsel sinizm kavramının temellerini beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı oluşturmaktadır.

2.3.1. Atfetme Kuramı

Bu kuramda insan davranışlarının altında yatan nedenleri anlama isteği yatmaktadır. Bir bireyin davranışı, o kişiye ait özelliklerden kaynaklanacağı gibi bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullardan da kaynaklanmaktadır. Kişisel özelliklerin sonucunda oluşan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yüklenme süreçlerini ortaya çıkarırken; çevre koşulları sonucu oluşan davranışlar ise çevresel koşullara dayalı yüklenme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır (Görmen, 2012). Bu kuramda, örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı fikri egemendir. Zaten birey, örgütü suçlamaz ise, örgüte karşı sinik olmayacaktır (Eaton, 2000). Örneğin İngilizce bilmeyi gerektiren; bilmediği için de yurtdışı görevine gidemeyen bir çalışan, bu durumu örgütün ya da yöneticisinin adaletsiz hareketlerine bağlarsa ve İngilizce bilmemesi hususunu göz ardı ederse o örgüte karşı sinik davranışlar sergileyebilecektir (Görmen, 2012).

Atfetme teorisi, belirli duygu ve davranışlara neyin sebep olduğuna bakar. Teori bireye yönelik bir sosyal motivasyon teorisidir ve bir grup yöneticiye veya örgütün tümüne yönelik atfetmeleri inceler. Dean vd. (1998) örgütsel sinizmin kavramlaştırılmasını Weiner'in toplumsal davranış atfetme teorisi bağlamında ele almıştır. Yazarlar, örgütsel sinizmi bir örgütteki olumsuz olay veya olayları atfetme analiziyle ilişkilendirmişlerdir. Atfetme kuramı, belirli bir davranıştan yola çıkarak bireyler hakkında yapılan değerlendirmeleri açıklamaya çalışan bir kuramdır. Olumsuz olayların örgüte bağlanması algısındaki atfetmeler bireylerin örgütü suçlaması sonucunu doğurmaktadır (Eaton 2000). Kişisel özellikler sonucu oluşan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yüklenme süreçlerini ortaya çıkarırken; çevre koşulları sonucu oluşan davranışlar ise çevresel koşullara dayalı yüklenme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010).

Sinizm araştırmalarını özellikle örgütsel değişimle ilgili araştırmalar oluşturmaktadır. Bu da atıf teorisine dayanmaktadır. Bu teori, belirli olaylar arasındaki nedenselliği anlamayla ilişkilendirilebilir. Atıf teorisine göre nedensel değerlendirmeye ilişkin atıflar, zihin karışıklığı yaratan, beklenmeyen ve karmaşık olayların açıklanması için gereklidir. Atıf teorisi belirli olaylar ve çıktılarına ilişkin çalışanların bunların sebepleri üzerindeki değerlendirmelerini anlamak için örgütsel sinizm araştırmalarında kullanılabilir. Bireyler çabaların yapmacıklığı veya karar alıcıların yetkin olmadıkları sonucuna varabilir. Böylece sinizm olumsuz atıflar nedeniyle, değişim çabaları gibi niyetlenen girişimlerin yarar sağlamayacağına ilişkin oluşan bir tutum olarak tanımlanabilir (James, 2005; Küçükköylü, 2014).

2.3.2. Tutum Kuramı

Seligman, Olson ve Zanna (1996) bu kuram ile birlikte, örgütsel davranışları da açıklamaya çalışmışlardır. Çoğu kuramcıya göre; tutumlar zihinde temsil edilmekte ve tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları ayırt edilmektedir. Bu konuda özellikle Dean ve diğerlerinin (1998) yaptığı örgütsel sinizm kavramı ön plana çıkmaktadır. Tutum kuramı, örgütsel sinizmi anlamada kuramsal ereve kurmaya yardımcı olduğu için önem arz etmektedir. (James, 2005). Sonuç olarak tutum kuramı bilişsel, duyuşsal, davranışsal olmak üzere üç boyutta sinizm ile ilişki kurmaktadır.

Tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal temelleri vardır. Değerlendirme, tutumların en önemli kısmını oluşturmakta ve tutumlar zihinde temsil edilerek; tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları ayırt edilebilmektedir (Olson ve Zanna, 1993). Belirli bir objeye ilişkin belirli düzeydeki lehte veya aleyhteki değerlendirme tarzı tepkileri içerir. Bu tepkiler; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olabilir. Değerlendirmeye ilişkin verilen tepkilerden ilki bilişsel tepkilerdir bunlar inançlar olarak da bilinir.

Sinizm, bir kurum, sosyal yapı, grup, ideoloji ve kişiye güvenmeme ve olumsuz duygulara bağlı olarak oluşan genel veya özel tutumlar şeklinde ifade edilmektedir. Bazı durumlarda, sinizm insan doğasında olan temel bir düşünceyi yani başkalarına

güvenmeme ve onların içtenliğine inanmamaya yönelik genel tutumlara ilişkin yansımalarıdır (Andersson ve Bateman, 1997).

Tutum; çıkar-heyecan, hayret-korku, zevk-neşe, acı-ızdırıp, kırgınlık-hiddet, iğrenme-tiksinme, korku-terör, aşağılama, küçümseme ve utandırma-reziletme olmak üzere dokuz temel duygu etrafında tanımlanmaktadır. Örgütsel siniklerin bu duygulardan bazılarını tecrübe etmeleri olasıdır. Örneğin bunlar örgütlerine karşı sinirli ve küçümseyici bir ruh hali içinde olabilirler. Bu kişiler, örgütlerini düşündüklerinde iğrenme, endişe ve hatta utanç bile duyabilmektedirler. Dolayısıyla sinikler örgütleriyle ilgili sadece belli bir inanca sahip olmayıp yukarıdaki dokuz ruh haline ilişkin deneyimlere de sahip olabilmektedirler. Örgütsel sinizmin son boyutu davranışlardır. Siniklerin tutumlara dayalı en bariz davranışları örgütü eleştirmektir. Bu, örgütte dürüstlük ve içtenlik eksikliği bulunduğunu açıkça ifade edecek biçimde olabilmektedir. Yine sinik tutumları açığa vuracak şekilde iğneleyici şakalar şeklinde de davranışlara yansıyabilmektedir (Brandes, 1997; Küçükköylü, 2014).

2.3.3. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramının temel varsayımında çalışanların saygı görme, onurlandırılma, arkadaşlık gibi ödüllendirilme beklentisi içinde olmaları ve bu ilişkileri devam ettirmesi yatmaktadır.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) bu kuramın örgütsel sinizmin kavramsal temelleri olarak incelenmesi gerektiğini savunmaktadır ve yapmış oldukları çalışmada örgütsel sinizmi; görevlendirme ile ilgili sosyal değişim ihlallerine bir tepki olarak incelemiştir. İş görenlere verilen belirli sözlerin ve genel beklentilerin tutulmaması sonucunda sinizm görülmektedir. İş görenler arasındaki sosyal değişim kendi beklentilerine göre sağlaştırılmış olup çalışanların bağlılığını ve vatandaşlık davranışlarını açıklamaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003).

2.3.4. Duygusal Olaylar Kuramı

Çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarının altında kişisel özelliklerinin ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da yatmaktadır. İster istemez yaşanan duygusal olaylar çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Akman, 2013). Çalışanların, çalıştıkları örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamalarında ya da iş tatmini konusunda sinik davranışlar göstermelerinde geçmişte veya o gün yaşadıkları duygusal olaylar etkili olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

2.3.5. Sosyal Güdülenme Kuramı

Bu kuram, Weiner tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir. Sosyal güdülenme kuramı, çalışanların neden sinik oldukları hakkında çeşitli fikirler üretmekte ve bu fikirlerin test edildiği kuramsal bir temel sağlamaktadır. Bu kuramda örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayları tanımlamaya çalışmaktan çok, olayların çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizmde nasıl bir rol oynadığı hususu incelenmektedir (Eaton, 2000).

Değerlendirmeler doğrultusunda, olay için sorumluluk kararları verilmekte ve gelecekteki benzer olaylarla ilgili beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluk kararları ve beklentileri, sonraki davranışları etkileyecek olan sempati ve öfke gibi duygulara yol açmaktadır. Gelecek olaylarda nasıl davranılması ve bunların tahmin edilebilmesi için nedensel yorumlar yapılmaktadır. Weiner'ın sosyal güdülenme kuramında konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar olmak üzere üç temel faktör bulunmaktadır (Eaton, 2000):

- ✓ Konum: Olayların nedenlerinin içsel ya da dışsal faktörler olup olmadığını algılama durumudur.
- ✓ Kontrol Edilebilirlik: Bir olayın, kişinin iradesi ve kontrolü altında algılanıp algılanmadığı durumudur.

- ✓ İstikrar: Bir olayın gelecekte tekrar görülebilme olasılığı anlamına gelmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL SINIZM BİÇİMLERİ

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde kişilik sinizmi, kurumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm şeklinde türlerinin olduğu görülmüştür (Özgener vd., 2008).

2.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insanın doğuşundan gelen ve genellikle insan davranışlarını olumsuz olarak algılayan bir sinizm türüdür. Kişilik sinizmine göre birey, kişileri küçük ve hor görmekte, onlara yukarıdan bakmakta, saygısız bir şekilde davranmakta ve diğer bireyler ile arasında zayıf bağlar oluşmaktadır (Abraham, 2000). Kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanırken; örgütsel sinizm, bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Kişilik sinizminde, kişi insanlara karşı düşmanca davranışlarda bulunur, insanların kendisine karşı yapılan olumlu davranışlarını dahi sorgular durumdadır (Görmen, 2012).

2.4.2. Kurumsal Sinizm

Kurumsal sinizm, birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşme ihlalinin bir ürünüdür. Sosyal sözleşme ihlali, inanç ve güven ihlali olarak da düşünülebilir. Bireyler kendilerini haksızlığa uğramış hissetmekte böylece sisteme olan güven sarsılmakta ve diğerlerine olan inanç sorgulanmaktadır. Bir işgören için bu rüya, iş güvenliği, ev sahibi olma, refah artışı ve çocuklarına maddi olarak üstesinden gelinebilir kolej eğitimi sağlama gibi hususları kapsar. Ancak bu sözleşmenin ihlali kaçınılmazdır (Abraham, 2000).

2.4.3. İşgören Sinizmi

İşgören sinizmi, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkili olmayan liderlik ve yönetim, örgütteki yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması gibi nedenler yüzünden işgörenin takındığı negatif tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006). İşgören sinizminde özellikle “eşit olmama duygusu” vurgulanmaktadır. İşgören sinizmi, örgütlerde sinik tutuma sahip bireyleri diğer bireylerden ayırmak için önemlidir (Abraham, 2000).

2.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Wanous ve arkadaşları (2000), örgütsel değişim sinizminin “değişiklik yapmaktan sorumlu olan kişilerin, isteksizlik, yetersizlik ya da her ikisi ile suçlanması nedeniyle, değişiklik çabalarının başarılı olmasına ilişkin kötümser bir bakış açısı” olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel değişim sırasında yönetime özgü bazı davranışlar gözlenir. Yönetim, işgörenlerine örgütsel değişim için önerilen değişiklikleri açıklar ve değişikliklerin olası olumsuz sonuçları konusunda bilgi sunar. Eğer yönetim tarafından yapılan açıklamaların ve verilen sözlerin zaman içerisinde doğru olmadığı ortaya çıkarsa; bazı işgörenler örgüte, değişikliği yapan liderlere ve örgütsel değişim için yapılan emeklere karşı olumsuz tutum takınabilirler (Thompson ve diğerleri, 2000).

2.4.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizmde, işgören, öncelikli olarak müşteriye sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, mesleki sinizmin iş sinizmi olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Mesleki sinizm ile örgütsel sinizm arasında belirgin bir fark olup; mesleki sinizm çalışmanın içeriğine, örgütsel sinizm ise çalışma koşullarına odaklanmaktadır (Delken, 2004).

Hizmet sektöründe çalışan işgörenler, müşteriler ile etkileşim halindedir ve bu durum strese neden olmaktadır. İşgören- müşteri arasındaki stresli etkileşim, işgörende

fiziksel olarak tükenmeye ve duygusal olarak zorlanmaya neden olabilir. Bunun sonucunda, işten ayrılma durumları meydana gelebilir. Mesleki sinizm, çalışma yaşamının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biridir. Düşük statü ve saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm artmaktadır (Özgener vd., 2008).

2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ

Örgütlerde adaletsiz davranışların artması, örgütsel desteğin azalması, psikolojik sözleşme ihlalinin olması, uzun çalışma saatlerinin artması ve liderlerin örgütlerde etkin davranmaması gibi faktörler, örgütsel sinizm tutumunun oluşmasında, önemli etkiye sahip değişkenlerdir (Cartwright ve Holmes, 2006). Örgütsel sinizme neden olan faktörleri kişisel ve örgütsel faktörler şeklinde ikiye ayırabiliriz.

2.5.1. Kişisel Faktörler

2.5.1.1. Yaş

Kişilerin içinde buldukları yaş dönemleri itibariyle, işlerine ilişkin tutumları, algıları, istek ve beklentileri etkilenebilmektedir. Çalışma hayatına başlayacak olan kişi, ilk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşamakta ve bu kişiler almış oldukları eğitimlerine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu duymaktadırlar. Bu nedenle gençler için, kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri; bireylerarası ilişkilerin iyi olduğu bir işe sahip olmak önem arz etmektedir (Çakır, 2001). Buna karşın, genç çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı durumda ise işgören, örgütüne karşı olumsuz tutum sergileme eğilimde bulunabilmekte ve örgütsel sinizm yaşayabilmektedir.

2.5.1.2. Cinsiyet

Genel olarak kadın ve erkeğin, çalışma hayatında benzer tepkiler verdiği hususundaki çalışmalar var olmakla birlikte, farklı iş tutumları sergiledikleri görüşü de yaygındır (Çakır, 2001). Erkek ve kadın çalışanlar iş koşullarını farklı değerlendirebilmekte ve

de iş hayatından farklı beklentilere sahip olabilmektedirler. Kadınların çalışma yaşamı ve işe bakışları daha çok ilişki odaklı iken, erkeklerinki başarı odaklıdır (Lambert, 1991). Sonuçta cinsiyet faktörü çalışma hayatında örgütsel sinizmi etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.5.1.3. Eğitim Durumu

Eğitim durumu, çalışma hayatındaki yaşama bakış açısı ve çalışma hayatındaki beklentiler performansı etkileyen önemli değişkenlerdendir. İş görenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, çalışma yaşamına ve işe yüklenen anlam ve beklentiler de çeşitlenmektedir (Çakır, 2001). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, eğitim durumunun örgütsel sinizm tutumunu etkileyen değişkenlerden biri olduğu gözlenmiştir. Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bir başka anlatımla, eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır (Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

2.5.1.4. Medeni Durum

İş yerindeki çalışan bireylerin medeni durumları da, örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınmaktadır. Medeni durum ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki ele alındığında, bekâr işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek değer gösterdiği belirlenmiştir (Delken, 2004). Yani bekâr işgörenlerin evli işgörenlere göre örgüt içerisinde daha çok sinik davranışlar içerisinde oldukları söylenebilir.

2.5.1.5. Gelir

İşgörenlerin kazandıkları gelirin örgütsel sinizm davranışlarını etkileyen bir faktör olarak incelenmesi önem arz etmektedir. Düşük gelir elde eden bireylerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirleyen çalışmalar yapılmıştır (Fero, 2005; Mirvis ve Kanter, 1991). Çalışanların; çalışma türüne göre gelirleri parça başı, saat başı ve sabit maaş türü olmak üzere üç şekilde sınıflandırmıştır. Sabit maaşla

çalışan işgörenlerin örgütsel sinizme daha duyarlı olduklarını belirlenmiştir (Delken, 2004).

2.5.1.6. Hizmet Süresi

Hizmet süresi çalışanın iş hayatındaki çalışma süresinin süre olarak belirtilmesi hususudur. Hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu gözlenmektedir. Ancak ilişkinin düzeyi düşük bulunmuştur (James, 2005). Özetlemek gerekirse örgütteki sinik davranışlarda işgörenin çalışma süresinin payı o kadar da yüksek öneme sahip değildir denilebilir.

2.5.1.7. Hiyerarşi

Yapılan araştırmalarda örgütlerdeki hiyerarşinin örgütsel sinizmi etkilediği görülmüştür. Örgütlerde hiyerarşik açıdan üst düzeyde olan çalışanın, daha alt düzey hiyerarşide bulunan çalışana göre daha az örgütsel sinizm yaşadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni, yüksek düzeyde sorumluluk sahibi olmanın yüksek düzeydeki memnuniyetle bağlantılı olmasıdır. Bundan dolayı, fazla sorumluluk sahibi olan işgörenler daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar (Delken, 2004). Genel olarak söylenebilir ki sinizm alt kademelerde daha çok rastlanılan bir olgudur.

2.5.1.8. Etnik Köken ve Irk

Etnik kavramı bir grubun veya organizasyonun etnik karışımını ifade eder. Irk ise; kalımsal olarak, ortak fiziksel ve fizyolojik özelliklere sahip insanlar topluluğu şeklinde tanımlanabilir (Özgener, 2016). Irksal karışım işletmelerin iş yapma ve pazarlama stratejilerini dolaylı olarak performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir (Richard, 2000; Bryan, 2001). Irksal karışımındaki bu değişim, önemli ölçüde iş gücü farklılığına da işaret etmektedir. Yönetimin çözmesi gereken sorun, cinsiyetle ilgili değişimler gibi etnik değişimleri de ele alması gerektiğidir. Kadınlarda olduğu gibi azınlıkların da ortalama olarak daha düşük ücret aldıkları ve üst yönetimde yeterince temsil edilmedikleri istatistiklerden anlaşılmaktadır. ABD’de özellikle kamu sektöründe ırklar, etnik köken ve cinsiyet üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır.

ABD’de özellikle sağlık hizmetleri yönetiminde ırkçılık ve etnik ayrımcılık üzerine yapılan araştırmalarda siyahilerin düşük ücretle çalıştırıldığı ortaya konulmuştur (Soni, 2000; Dreachslin vd., 2004). Irkçılık ve etnik ayırım üzerindeki bu etkiler düşünüldüğünde farklı ırktaki ve etnik yapıdaki çalışanların iş yerlerine karşı sinik tutumlar sergileyecekleri aşıkardır.

2.5.1.9. Azınlıklar

Azınlıklar denildiğinde çeşitli tanımlarla karşılaşılmaktadır. Burada açıklana tanımı hala BM' in resmi tanımı olarak geçerlidir. Tanıma göre, azınlık kavramı bir toplum içinde sürekli etnik, dil, dini geleneklere yahut diğer önemli özelliklere sahip olan, bu özellikleri ile (Arsava, 1993) toplumun diğer kesiminden açık olarak ayrılan ve bu özellikleri muhafaza etmek isteyen, hakim pozisyonda bulunmayan grupları ifade eder. Ancak tanımın genel tutulması çeşitli tartışmalara zemin hazırlamıştır. Bu nedenle tanım hem BM organları nezdinde hem de ilgili literatürde azınlık kavramının bağlayıcı bir tanımı olarak kabul görmemiştir (Köktaş ve Büyükbaş, 2015). Etnik köken ve ırkçılık faktöründe olduğu gibi azınlıkların da düşük ücret vb. gibi olumsuz davranışlarla karşılaşması durumunda çalıştıkları işyerine karşı sinik davranışlar benimseyebilecekleri dşnlmelidir.

2.5.2. Örgütsel Faktörler

2.5.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet olmak üzere üç Şekilde sınıflandırılmaktadır. İşgörenlerin işleri için ortaya koydukları katkı ve kazançlar (eğitim, deneyim, performans vb.) karşılığında almış oldukları sonuçlar ile (maaş ve terfi kararları vb.) karşılaştırılmaktadır. Eğer girdiler ile sonuçlar arasında bir eşitsizlik durumunu algılanırsa, işgörenler aldıkları ödülün adil olmadığını düşünürler. Bu durum işgöreni kızgınlık, mutsuzluk, gibi hislere yönlendirebilmektedir (Söyük, 2007). Yani dağıtımsal örgütsel adaletsizlik çalışanların, yöneticilerinin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarını olumlu olarak karşılamaması anlamındadır.

Bir örgütün personel sistemlerinin işlemsel açıdan adaletsiz olduğunu algılayan ve örgütlerinde sinizm yaşayan bireyler, örgütlerin birimlerinin rastgele ve tutarsız olduğuna, şüphe uyandırdığına inanabilirler (Brandes, 1997).

Yöneticilerden etkileşim adaletsizliği algılayan işgören, yöneticilerine karşı tepki verme eğilimde olur (Özdevecioğlu, 2003).

2.5.2.2. Örgütsel Politikalar

Örgütsel politika, örgütlerde karar verme sürecini etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve bireysel çıkarlara dayalı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2007). Örgüt amaçlarının iyi bir biçimde değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel politikalar işgörenlerin davranış ve kararlara yönelik tutumlarıdır. Örgütlerde bireyler, hainlik, sabotaj, sorumlu olmadıkları şeyler için övgü yapmak gibi davranışlarda bulunarak bireysel çıkara dayalı davranışlar sergilemektedirler. Örgütsel politika çıkarıcılık, olumsuz duygular, endişe ve güven eksikliği gibi kavramlardan etkilenmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (James, 2005).

2.5.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

İşgörenler, iş ilişkilerinden beklediklerini ya da hak ettiklerini alamadıkları zaman, psikolojik sözleşme algıları ihlal olur. Bu durumdaki işgörenler sinik tutumlar geliştirebilirler (James, 2005). İşgörenler, psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiğini hissettiklerinde ya da işverenlerinden ne bekledikleri ve işverenlerine gerçekte ne verildiği arasında önemli bir fark olduğunu fark ettiklerinde; bu duruma kızabilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da tarafsız davranabilirler. Bu sinik duygular sonucunda, örgüte bağlılıkları azalabilir ve işgörenler sendikalardan koruma talebinde bulunabilirler (Conway ve Briner, 2005).

2.5.2.4. Kişi Rol Çatışması

Örgütsel sinizmin başka bir kaynağı da kişi rol çatışmasıdır. Rol; bir kurumda belirli bir durumda bireyden beklenen davranış biçimidir. Kişi- rol çatışması ise; bir rolün gerekleri bireyin temel değer, tutum ve inançlarına ters düştüğünde yaşanmaktadır. Çalışanlar bu yüzden gerçek duygularından uzaklaşabilir ve gerçek duygularından farklı davranabilirler. Bastırılması gereken gerçek hislerle, modelleştirilmiş hisler arasındaki ayrımı devam ettirme sürecinde çalışanda işine, örgütüne, çalışma arkadaşlarına karşı nefret hissi gelişir (Abraham, 2000). Özellikle aynı görevde çalışanlar arasında yapılan haksız terfilerde, çalışan büyük bir hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu durum ayrıca bir kişi-rol çatışması meydana getirmektedir.

2.6. ÖRGÜTSEL SINIZMİN SONUÇLARI

Örgütsel sinizm hakkında yapılan çalışmalar; örgütsel sinizmin hem örgüte hem de bireye karşı ağır sonuçlarının olabileceğini göstermektedir. Örgüt için, örgütsel sinizm düşük motivasyon, düşük örgütsel vatandaşlık davranışları ve duygusal yorgunluk gibi bir dizi olumsuz sonuç doğurmaktadır. Örgütsel sinizm ayrıca yüksek iş memnuniyetsizliği ve düşük iş tatmini ile ilgilidir. Örgütsel bağlılık da örgütsel sinizm ile olumsuz ilişki içerisindedir (Delken, 2004).

2.6.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

İş doyumunu genellikle işgörenin işine ve iş yaşamına karşı geliştirdiği bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Elma, 2003). Ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, örgüt politikaları ve iş saatleri gibi dışsal doyum faktörleri ile başarı, kendini gerçekleştirme, işte özerklik ve işin doğası gibi içsel doyum faktörleri bir bütün olarak iş doyumunu oluşturmaktadır. İş doyumunun düşük olması, belirtilen beklentilerin karşılanma düzeyinin de düşük olmasına neden olmaktadır (Çakır, 2001). Beklentilerin karşılanmaması ile gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaşanmaktadır (Özdayı, 1991). İşgörenin örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması, iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

2.6.2. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Sinizm kavramı, tükenmişlik kavramının “duyarsızlaşma” boyutu ile benzerlikler taşımaktadır. Bu iki kavram birbirine bezese de bazı farklılıkları bulunmaktadır. Tükenmişlikte işgörenin örgütüne ve müşterisine ilişkin olumsuz tutumu yer alırken; örgütsel sinizmde sadece işgörenin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu vurgulanmaktadır. Sinizm hem de tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve hüsrana gibi negatif duygular yer almaktadır. Tükenmişlikte, negatif duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde daha çok örgüte ya da üst düzey yöneticilere yöneliktir. Tükenmişlik sıklıkla işgörenlerin örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını ifade etmektedir. Sinizm kavramında ise, sinik birey daha çok savunmacı bir tutum sergileyebilir. Savunmacı tutumu, örgütsel eylemlere karşı sözlü ya da alaycı davranışlarda bulunarak gerçekleştirebilir. Buna karşılık, her iki kavramda da bireyleri aşağılama ve küçümseme özelliği vardır (Maslach, 1999).

2.6.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, “işgörenlerin örgütsel amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Bu tanım ile, örgütsel bağlılığın örgüte olumlu bir etkisinin de bulunduğu belirtilebilir. Örgütsel sinizm ise, örgütte olumlu etkilerden ziyade olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından birisi olarak değerlendirilmektedir (Görmen, 2012).

2.6.4. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

İşe yabancılaşma “işgörenin işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması” biçiminde tanımlanmaktadır (Elma, 2003). Abraham (2000) yabancılaşma ve örgütsel sinizm

ilişkinin ele aldığı çalışmada, örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, işe yabancılaşma düzeyinde de artma olduğunu belirlemiş ve örgütsel sinizm türlerinden mesleki sinizm, kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. İşte yabancılaşma kavramı, bu doğrultuda örgütsel sinizm kavramının sonuçlarıyla ilişkili görünmektedir.

2.6.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, örgütün devamını destekleyen ve tamamen işgörenlere bağlı olan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel tercihlere bağlı olarak değişmektedir. Yönetim tarafından işgörenlere örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi için bir talep de bulunmamaktadır ve doğal olarak da sonunda bir ceza ya da yaptırım yoktur. Örgütün işgörenlerini bir araç olarak değil bir insan olarak görmesi, değer vermesi, saygı göstermesi, gereksinimlerini göz önüne alması aynı şekilde üstün işgörenine saygı göstermesi, gereksinim duyduğunda yardımcı ve destek olması, işgörenin işinden beklediklerini alıyor olması gibi faktörler örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Solomon ve Flores, 2001).

2.6.6. Örgütsel Sinizm ve Güven

Örgütsel güven bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı” olarak tanımlamaktadırlar (Demircan ve Ceylan, 2003). Örgütsel sinizm, tutum sahibinin davranışına odaklanırken; güven kavramları, güvenen kişinin başkalarının davranışlarına ilişkin iyimserliğine odaklanmaktadır. Örgütlerde sinik tutuma sahip bireylerin davranışları, ihanete uğramış bireyin duyduğu güvensizlik ile sonuçlanmaktadır (Brandes, 1997). Örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında; örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel güven düzeyinin azaldığı belirlenmiştir (Chrobot-Mason, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SANAL KAYTARMA

3.1. SANAL KAYTARMA

Literatüre bakıldığında Türkçe yapılan çalışmalarda işyerinde internetin kişisel amaçlar için kullanımı yerine; sanal kaytarma, sanal sapkınlık, sanal aylaklık, siber aylaklık, siber sapkınlık, siber kaytarma gibi şekillerde ifadeler kullanılmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014). Bilgisayar ve teknolojik aletlerin kullanılması buna ilaveten de internet ve akıllı telefonların yaygınlaşması sayesinde işletmelerde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişimin getirdiği sanal dünyanın işletmelere önemli ve eşsiz bir ortam sağladığı aşikârdır. Özellikle yeni bilgilerin oluşturulması sürecinde örgütün önemli bir varlığını meydana getirmektedir. Ancak bu sanal dünya iyi yönetilmediği takdirde olumsuz olaylara da sebebiyet verecek ve sorunlarla karşılaşmak kaçınılmaz hale gelecektir (Greengard, 2000; Ovarec, 2002). Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) (2015) verilerine göre; bireylerin son üç ay içerisinde bilgisayar kullanım sıklıklarına bakıldığında, hemen her gün bilgisayar kullananların oranının % 70,1 olduğu görülmektedir. Yine TUİK (2015) verilerine göre son üç ay içerisinde internet kullanan bireylerin kullanım yeri ve kullanım sıklığına bakıldığında; katılımcıların % 42,5 inin iş yerinde internete girdikleri belirlenmiştir. İş yerinde internete girme oranının 2000 yılında % 31,6 olduğuna bakarak son beş yıl içerisinde iş yerinde internet kullanımının önemli bir şekilde arttığı görülmektedir.

Günümüzde teknolojinin gelişmesine bağlı olarak yeni teknolojik rahatsızlıklar görülmektedir. İnternet bağımlılığı da bunlardan birisidir. İnternet bağımlısı olan kişilerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Bunun nedeni olarak ta internetin sosyal hayattaki avantajlı özelliklerinin bulunması gösterilebilir. Birçok kişi gerçek dünyada

bulamadığı tutkularını sanal dünyada yaşamaktadır (Batem, 2016). İnternet bağımlılığı dünyada olduğu gibi Türkiye’de de ciddi bir sorun haline gelmiş; bu sebepten dolayı 2012 yılında Bakırköy Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesinde internet bağımlılığı polikliniği kurulmuştur. Bu durum iki değişik kavramı literatüre kazandırmıştır. Birincisi cep telefonsuz kalma korkusu olarak adlandırılan “nomofobi” diğeri ise internetsiz kalma korkusu olarak adlandırılan “netlessfobi” kavramlarıdır (Öztürk, 2015).

Sanal kaytarma; işyerinde iken internetin ve e-mailin kişisel kullanımınıdır. Literatürde sanal kaytarmanın iş yerinde internetin kişisel amaçlar için kullanımı olduğu görülmüştür. Sanal kaytarma, iş görenlerin çalışırken işyeri kaynaklı bilgisayar ve internetin işle alakası olmayan işlerde gönüllü olarak kullanılması olarak tanımlanır (Blanchard ve Henle, 2008). Lim’e (2002) göre; bilgi ve iletişim teknolojilerinin gerek günlük hayatta gerekse de çalışma hayatında yoğun bir şekilde kullanımı sayesinde çalışanların kaytarması, boşa zaman geçirmesi, şahsi maillerine bakması ve facebook’ a girmesi gibi hususlar yeni bir kavram olan sanal kaytarma olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012). Sanal kaytarma olgusu hakkında yukarıdaki tanımlardan ziyade çeşitli tanımlar da bulunmaktadır. Bock ve Ho (2009) işyerinde internetin özel amaçlar için kullanımını; işle ilgisi olmayan bilgisayar kullanımı olarak adlandırmaktadırlar. İşle ilgisi olmayan bilgisayar kullanımı sanal kaytarmayı ve istenmeyen bilgisayar kullanımını içeren genel bir tanımdır. İstenmeyen bilgisayar kullanımını *“iş görenin örgütteki bilgi sistemlerinin organizasyonun doğrudan amaçları ile ilgisi olmayan kişisel amaçları için kullanımınıdır”* (Bock ve Ho, 2009). Blanchard ve Henle (2008) çalışmalarında; sanal kaytarmanın iki türünün olduğunu ortaya koymuşlardır. Birincisi önemsiz sanal kaytarma (örneğin iş yerinde kişisel e-posta gönderme ve alma gibi), ikincisi ise önemli sanal kaytarmadır (kumar sitelerine girme ve yetişkin sitelerinde gezinme gibi).

İş yerindeki internetin etkisi, örgütsel davranış araştırmalarının kısmen keşfedilmemiş alanını oluşturur (Lieberman vd., 2011). İnternet; organizasyonlar için, pazarlamanın daha etkili yapılması, küresel iletişimin gelişmesi, bilgiye ulaşmanın artması, ürün teslim zamanlarının kısalması ve maliyetlerin azalması gibi birçok fayda sağlar (Anandarajan, Simmers ve Igarria, 2000; Teo ve Too, 2000; Teo ve Choo, 2001).

İnternetin faydalarının yanında çalışmalar göstermektedir ki; interneti işi ile ilgisi olmayan amaçlar için kullanan iş görenlerin yanlış kullanımı önlenemez biçimde artmaktadır (Lieberman vd., 2011). İnternetin yaygınlaşması ile birlikte çalışanların kişisel amaçları için daha fazla internet kullanmaya başladıkları görülmektedir. Bu konuda yapılmış bir çalışmanın sonuçlarına göre örgütlerde çalışanların en az haftalık 3 saat; en fazla ise günlük 2,5 saat kişisel amaçları için interneti kullandıkları görülmüştür (Blanchard ve Henle, 2008). Örgütler çalışanlarını iş ile ilgisi olmayan kişisel amaçları için interneti kullandıkları yani sanal anlamda kaydardıkları için uyarı cezasından işten atma cezasına kadar değişik cezalar ile cezalandırabilmektedir (Mahatanankoon, Anandarajan ve Igbaria, 2004).

Blanchard ve Henle'ye (2008) göre sanal kaytarma tamamıyla iyi veya kötü olarak düşünülmemelidir. Sanal kaytarma davranışları, çalışanlara zarar verebileceği gibi onların gelişimine katkı da sağlayabilir. Garrett ve Danziger'e (2008) göre örgütler en az iki nedenden dolayı işle ilgili olmayan internet eylemlerine tolerans gösterebilirler. Birincisi, bu tür eylemler bilişim teknolojilerinin işle ilgili kullanımını daha yenilikçi hale getirebilir. Bu sebepten internet verimliliği ve yaratıcılığı güçlendirmek için iyi bir araç haline gelebilir. Birçok çalışan çalışma saatlerinde kişisel internet kullanımının onları işlerinde daha da yenilikçi yaptığını inanmaktadır. Ayrıca, çalışanlar işverenin kendilerine değer verdiğini ve örgütte tutmak istediğini düşünebilirler (Ünal ve Tekdemir, 2015).

3.2. SANAL KAYTARMA FAALİYETLERİ VE DAVRANIŞLARI

Sanal kaytarma faaliyetleri ve davranışları arasında farklar bulunmaktadır. Bu nedenle sanal kaytarmanın; davranış ve faaliyetleri oluşturan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınması gerekmektedir. Sanal kaytarmanın bu çok boyutlu yapısına geçmiş çalışmalarda çok değinilmemiştir (Doorn, 2011).

3.2.1. Sanal Kaytarma Faaliyetleri

Blanchard ve Henle (2008) sanal kaytarmanın önemsiz sanal kaytarma ve ciddi sanal kaytarma şeklinde iki türünün olduğunu tanımlamaktadırlar. Önemsiz sanal kaytarma;

işyerinde mail alma ve gönderme, haber ve finans sitelerinde gezinme, internetten alışveriş yapma faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ciddi sanal kaytarma ise; yetişkin sitelerini ziyaret etme, kendi web sitesinde ve diğer sohbet sitelerinde gezinme, kişisel reklam ve kumar sitelerine girme ve internetten müzik indirme gibi olayları kapsar. Meslektaşların sanal kaytarmaya karşı tutumları önemsiz sanal kaytarma faaliyetinde bulunanların davranışlarını da etkilemektedir. Bir başka ifade ile: diğer çalışanların önemsiz sanal kaytarma hakkında nasıl düşündüğü önemsiz sanal kaytarmanın miktarı ile bağlantılıdır. Diğer taraftan ciddi sanal kaytarma meslektaşların düşüncelerinden daha az etkilenmektedir. Çünkü bu çalışanlar zaten kendi yanlışlıklarının farkındalardır (Blanchard ve Henle, 2008; Doorn, 2011).

Blanchard ve Henle (2008) tarafından kullanılan bu adlandırma Robinson ve Bennett (1995) tarafından da amaç dışı iş davranışı literatürü içerisinde ele alınmıştır. Sanal kaytarma faaliyeti organizasyon içerisindeki şahıslara yönelik değil ancak sapkın davranış içerisindeki organizasyona karşı hedeflenmiştir.

Sanal kaytarmanın bir başka sınıflandırması da Chen ve Lim (2009) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırma da: sörf yapma ve mailleşme faaliyetleridir. Bu sınıflandırma; faaliyetler üzerindeki kontrol miktarına ve enerji ve çaba açısından faaliyetlerin gereksinimlerine dayalıdır (Blanchard ve Henle, 2008).

Üçüncü bir sanal kaytarma sınıflandırması da sanal kaytarma fonksiyonları ile alakalıdır. Li ve Chung (2006) çalışmalarında insanların interneti kullanmalarındaki dört işlevi ele almaktadırlar. Bu işlevler: sosyal fonksiyon, bilgi edinme işlevi, eğlence amaçlı işlev ve sanal- duygusal işlevdir.

İnternet faaliyetlerinin bir başka sınıflandırması da Mahatanankoon, Anandarajan ve Igbaria (2004) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre; kişisel kullanım amaçlı beş farklı faaliyet şeklinde ayırım yapılmıştır.

- ✓ Satın alma ve kişisel işler
- ✓ Bilgiyi araştırma ve bakma

- ✓ Kişiler arası iletişim
- ✓ İnteraktif eğlence zaman geçirme
- ✓ Kişisel veri indirme

En son adlandırma da Ramayah (2010) tarafından dört faaliyet olarak ele alınmıştır.

- ✓ Kişisel iletişim
- ✓ Kişisel bilgi araştırması yapma
- ✓ Kişisel veri indirme
- ✓ Kişisel e-ticaret

Bu aktiviteler kendinizi ifade etmeyi tanımlayan sosyal aktivite, bilgi araştırmasını içeren bilgi edinme faaliyetini, online olarak oyun oynama veya müzik indirme gibi faaliyetleri içeren aktiviteler ve son olarak diğer faaliyetler içerisinde kategorize edilemeyen online alışveriş gibi aktivitelerden oluşmaktadır (Doorn, 2011).

3.2.2. Sanal Kaytarma Davranışları

Sanal kaytarma davranışları dört farklı davranış içermektedir. Bu davranışlar birkaç literatür alanlarından alınmıştır.

- **Gelişim Davranışı:** Bu davranış sanal kaytarma sürecini potansiyel bir öğrenme kaynağı olarak görmektedir (Belanger ve Van Slyke, 2002).
- **Geri Getirme Davranışı:** Bu davranış bireyin sağlığını dikkate alır. Sanal kaytarma rahatsızlığını azaltır ve çalışan ve örgüt üzerinde pozitif etkilere sahiptir (Chen ve Lim, 2009; Mclean vd., 2001).

- **Sapkın Davranış:** Bu davranış sanal kaytarmayı örgütü hedef alan istenmeyen bir davranış olarak görür. Bu davranışların negatif sonuçları olduğu düşünülmektedir (Weatherbee, 2010; Young, 2010).
- **Bağımlılık Davranışı:** Sanal kaytarmayı alışkanlık haline getirmek bu davranışa neden olur. Bu davranış problemleri bir davranış olarak görülmektedir (Yellowlees ve Marks, 2007).

3.2.3. Karıştırıcı Değişkenler

Chen ve Lim (2009) in bahsettiği gibi, cinsiyetin internet uygulamaları ve online görev tercihleri üzerinde etkisi vardır. İnternet kullanımının sıklık ve yapısında cinsiyet farklılığı bulunmaktadır. Bu sözde cinsiyet boşluğu internetin erkek ve kadınlar tarafından farklı amaçlarla kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Anandarajan, Simmers ve Igbaria, 2000; Colley ve Maltby, 2008; Garrett ve Danziger, 2008; Ono ve Zavodny, 2003; Rahman ve Abdul-Gader, 1993). Kadınlar interneti sosyal ağlarını genişletmek için bir fırsat olarak görürken, erkekler ise dinlenme veya güç gösterisi yapmak için kullanmaktadır (Colley ve Maltby, 2008; Garrett ve Danziger, 2008). Kim ve Davis (2009) in yaptıkları araştırma ise kadının interneti bilgi araştırma, alışveriş ve ilişkiler açısından kullandığını göstermektedirler. Bundan dolayı çalışmalar kadın ve erkeğin uğraştığı faaliyetler açısından çelişmektedir. Zhang (2005) bununla birlikte yaş ve eğitim seviyesinin internet kullanımı üzerine etkisini incelemiştir. Genç ve daha eğitilmiş insanlar internet kullanırken daha az endişelidirler ve daha yaşlı ve daha az eğitilmiş insanlara kıyasla internetin daha faydalı olduğunu düşünmektedirler.

Şirkette çalışanların tecrübesi çalışma tecrübesi olarak adlandırılır ve sanal kaytarma ile ilişkilidir. Burada çalışanın tecrübesi ile sanal kaytarma arasında karışan delil bulunmaktadır. Bu şu şekilde açıklanabilir: a) Daha çok sanal kaytarma ile sonuçlanan örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide algılanan adaletsizlik. b) daha az sanal kaytarma ile sonuçlanan daha çok sorumluluk ve adanmışlık (Polzer-Debruyne, 2008). Sonuç olarak karıştırıcı değişkenlerin kontrolü gereklidir (Doorn, 2011).

3.3. SANAL KAYTARMANIN ÖNCÜLLERİ

İstenmeyen iş davranışı gibi konularda yapılan önceki araştırmalar; kişisel özellikler, iş ve örgütsel özellikler arasında bir ayrımı ortaya koymaktadır (Fine vd., 2010). Bilimsel literatürde bulunan sanal kaytarmanın öncülleri bu alanlar içerisinde düzenlenmiştir (Doorn, 2011).

3.3.1. Politikalar

Örgütsel öncüller örgütsel politikalarla var olmaktadır. Bu öncüller göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bir politikanın sanal kaytarmayı olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyip etkilemeyeceğini bilmek önem arz eder. Yer verilen politikalar internet kullanımını tanımlayan, kendi donanımınızı kullanmaya özgürlük sağlayan veya çalışanlara esnek saatler sağlayan politikalar (Doorn, 2011).

3.3.1.1. İnternet Politikası

Sanal kaytarmanın çalışanlar ve örgütler için negatif sonucunun olup olmadığı hususunda uzlaşma olmasa da çok sayıda organizasyon internet kullanımını kısıtlamak veya kontrol etmek için internet politikalarını kullanmaktadır (Lim ve Theo, 2005).

3.3.1.2. Kendi Donanımınızı Getirin

Pratik bir bakış açısı getiren bu kavram örgütün sağladığı donanım yerine bir bütçeden kendi donanımını satın alma olasılığını öne sürer. Sanal kaytarma davranışına etki etmesi açısından bu politikaya da yer verilmiştir (Doorn, 2011).

3.3.1.3. Yeni Çalışma Tarzı

Bu politika zaman ve yer açısından çalışanlara esneklik sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların çalışma tarzlarını etkilemektedir. Bu tür bir politikanın bir dezavantajı şudur ki; bazı örgütler kural ve potansiyel riskler hakkında çalışanlara bilgilendirme yapmamaktadırlar (Kurland ve Bailey, 1999).

3.3.2. İş Talebi ve Kaynakları

İş gerginliğinin çalışmanın iki yönü ile bağlantısı olduğu düşünülmektedir. Bunlar: iş talebi ve iş kaynaklarıdır (Frese ve Zapf, 1994; Schaufeli ve Bakker, 2004). Hem iş talebi hem de iş kaynakları bilişsel, duyuşsal ve fiziksel olmak üzere üçe ayrılır. Bilişsel olanı bilgi işlemede kullanılan beyin işlemlerine odaklanmıştır. Duyuşsal olanı kişiler arası ilişkiler esnasındaki duyguların miktarını ifade eder. (Morris ve Feldman, 1996). Sanal kaytarma faaliyetleri ile bağlantılı olarak çalışmalar göstermektedir ki çalışanlar düşük iş talepleri ile yüzleştiklerinde sanal kaytarmaya bulaşma olasılığı daha yüksektir (Henle ve Blanchard, 2008). Buna da çalışanın boş zamanı neden olmaktadır. Henle ve Blanchard (2008) ayrıca fazla iş talebinin sanal kaytarma olasılığını artırdığını belirtmektedirler.

3.3.3. İş ve Aile Etkileşimi

İş ve aile faaliyetleri arasındaki etkileşim her iki alandaki rol baskılarından kaynaklanmaktadır (Carlson, Kacmar ve Williams, 2000). Bu etkileşim sanal kaytarmayla bağlantılıdır çünkü aile ve iş arasındaki sınırlar ortadan kalkmaktadır. İnternetin işteki ve özel çevredeki rolünün artması çalışanlara işini evde yapma fırsatı sunar ve ayrıca işte iken aileye ilişkin faaliyetleri de yapmasına olanak sağlar (Doorn, 2011). Carlson, Kacmar ve Williams (2000) nin bahsettikleri gibi zamanla bağlantılı olarak iş ve aile arasındaki bu etkileşimin her iki yönü de göz önünde bulundurulmalıdır. Genel olarak geçmiş araştırmalarda aile ve işin her iki yönden etkileşimi sanal kaytarmayla ilişkilendirilmemiştir.

3.3.4. Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri ile internet kullanımı arasındaki ilişki sanal kaytarma kavramını araştırırken önemli olabilir. Çünkü bir insanın kişilik özellikleri internet kullanımı veya istenmeyen iş davranışına dair insan davranışını belirler (Amichai-Hamburger ve Ben-Artzi, 2003; Mount, Ilies ve Johnson, 2006; Spector ve Fox, 2002). Landers ve Lounsbury, (2006) internet kullanımına dair meşhur büyük beşliyi çalışmışlardır. Büyük beşli beş adet kişisel özellikleri ifade etmekte kullanılır. Bunlar: dışa dönüklük,

anlaşılabilirlik, insafılık, duygusal dengesizlik ve açıklıktır. Landers ve Lounsbury (2006) duygusal dengesizlik ve açıklık ile internet kullanımı arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamıştır. Ancak anlaşılabilirlik, insafılık, dışa dönüklük ve internet kullanımı arasında negatif ilişki bulunduğunu ifade etmektedirler.

3.4. SANAL KAYTARMANIN SONUÇLARI

Sanal kaytarma sonuçları iş ve kişisel sonuçlar olarak sınıflandırılabilir. İş performansı ve iş ile uğraşma sanal kaytarmanın işle alakalı sonucu olarak sınıflandırılır. Diğer taraftan çalışanın yorgunluğu kişisel bir sonuçtur (Doorn, 2011).

3.4.1. İş Performansı

Sanal kaytarmanın çalışanın iş performansına dair etkilerini ifade eder. Bilgisayarların iş yerine girmesiyle birlikte çalışanın çabasını performansa dönüştürmesinde zorluklar yaşanmıştır (Kidwell, 2010). Sanal kaytarma faaliyetleri işteki verimsizliğin önemli göstergeleri olarak görülmüştür. Ramayah (2010) sanal kaytarmanın dört türünü ayırt etmiş ve kişisel veri indirme, kişisel e-ticaret ve kişisel bilgi araştırmasının işteki verimsizlikle olumlu bir ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak kişisel iletişimin işteki verimsizlikle bir ilişkisi bulunmamıştır. Buna ilaveten çalışmalar mailleşme ve chat yapmanın performansla negatif ilişkisi olduğunu göstermektedir. Çünkü bunların alışkanlık yapan doğası çalışanın dikkatini gerektirir (Bock ve Ho, 2009; Li ve Chung, 2006).

Ancak Belanger ve Van Slyke (2002) nin çalışması pozitif olumlu sonuçlardan da bahsetmiştir. Araştırmacılar sanal kaytarmanın hali hazırdaki bilginin daha iyi anlaşılmasına vesile olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Dahası sanal kaytarma faaliyetleri tıkalı kanalların açılmasına hizmet edebilir (Oravec, 2002). Genel olarak sanal kaytarma önceki araştırmalarda iş performansı ile negatif ve pozitif olarak ilişkilendirilmiştir.

3.4.2. İş Meşguliyeti

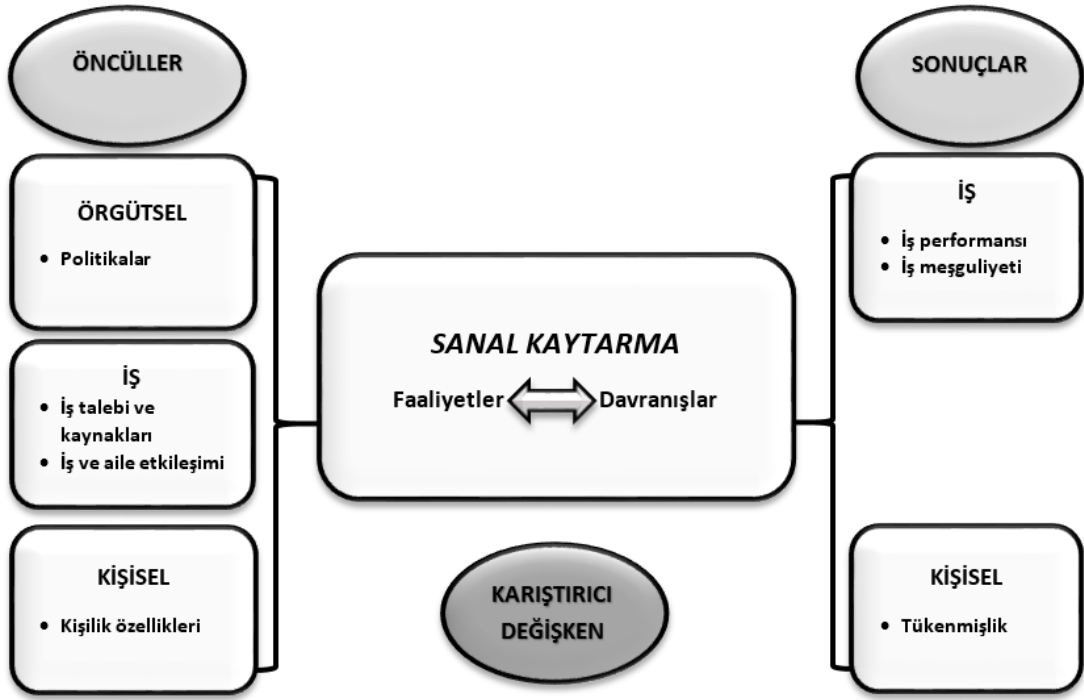
İş meşguliyeti ve sanal kaytarmaya dair çok fazla araştırma yapılmamıştır. Lim ve Chen (2012) çalışmalarında internette gezinme aktivitelerinin işteki meşguliyetle pozitif bağlantısını bulmuştur. Diğer taraftan mailleşme faaliyetleri ise iş meşguliyetinin seviyesini düşürmüştür. Bundan dolayı araştırmacıları elde ettiği sonuçlar sanal kaytarmanın meşguliyeti etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Doorn, 2011).

3.4.3. Tükenmişlik

İş taleplerinin iş kaynaklarından daha fazla olduğu durumlarda yorgunluğun önüne geçmek için dinlenmeye ihtiyaç vardır (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005). Sanal kaytarma bu süreçte bir rol üstlenip çalışanın sağlığı üzerinde pozitif etkiye sahip olabilir (Oravec, 2002). Bridegan'a (2008) göre molaların rahatsızlığı azalttığı düşünülür ve dolayısıyla çalışanların tükenmişliğine dair mola hususu göz önünde bulundurulmalıdır.

3.5. SANAL KAYTARMANIN ANA ÇERÇEVESİ

Sanal kaytarmayı tanımlayan teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Sanal kaytarma faaliyet ve davranışlardan oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Sanal kaytarmanın öncülleri örgütsel, iş ve kişisel olmak üzere üçe ayrılır. Diğer taraftan sanal kaytarmanın iki farklı düzeyde sonuçları vardır. Bunlar iş ve kişisel düzeydedir. Sanal kaytarmanın ana çerçevesi şekil 1 de gösterilmiştir (Doorn, 2011).



Şekil 1 Sanal Kaytarmanın Ana Çerçevesi (Doorn, 2011).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

4.1. OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Otantik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri ölçen araştırmalara bakıldığında; literatürde sınırlı sayıda araştırmanın yapıldığı görülmüştür (Laschinger, Wong ve Grau, 2013; Williams vd., 2012). Williams ve diğerleri (2012) yaptıkları çalışmalarında; Amerika'daki 2008 başkanlık seçimindeki krizin, değişimin ortaya çıkardığı sinizmin, otantik liderlik değer uygunluğunun ve atfedilen karizmanın etkilerini araştırmışlardır. Buna göre; kriz algısı çoğunlukla otantik liderlik algısı ile değil atfedilen karizma ile alakalıdır. Atfedilen karizmanın gözlenebilen oy verme davranışlarındaki otantiklik üzerinde artan bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Williams vd., 2012). Sağlık sektöründeki yaptıkları araştırmalarda Laschinger, Wong ve Grau (2013) başhemsirelerin otantik liderlik davranışları ile hemşirelerin çalışma şartları ve güçlendirme algılarının, hemşirelerin duygusal tükenmişlik ve sinizmlerini azaltıcı yönde etkiler yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Tabak vd. (2013) yaptıkları çalışmalarında; bir Türk firmasındaki çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkilerini incelemişlerdir. Buna göre; otantik liderliğin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde, örgütsel sinizm ile ise negatif yönde anlamlı ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde genellikle otantik liderlikten ziyade liderlik ve sinizm gibi kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmüştür (Davis ve Gardner, 2004; Polatcan ve Titrek, 2014). Liderlik insanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetme sürecidir. Liderlik organizasyon kültür ve iklimini tolere edecek ve yapılandıracak iki boyuta

sahiptir. Araştırmacılar bu çalışmalarında; okul müdürlerinin liderlik becerileri ve öğretmenlerin örgütsel sinizmi arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamışlardır. Buna göre eğitim, cinsiyet, medeni durum gibi demografik gerçekler ile örgütsel sinizm ve liderlik davranışların alt boyutları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Ayrıca, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak örgütsel sinizm ve liderlik davranışlarının alt boyutları arasında ilişki seviyesi tahmin edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; liderlik davranışları ve sinizm arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Polatcan ve Titrek, 2014). Organizasyonların kabul kazanımlarının politik perspektifi olarak liderlik, artan bir şekilde politik bir süreç olarak görülmektedir. Bazı araştırmacılar kötü ve istenmeyen politika düşüncesinden çekilmeye başlamalarına rağmen; hala bazı araştırmacılar tarafından politika yaygın olarak örgütsel çevrenin olumsuz katkısı olarak görülmektedir. Ayrıca, negatif politik çevrede çalışan örgüt üyelerinde çalıştıkları organizasyona karşı sinik davranışlar gelişebilir. Davis ve Gardner (2004) çalışmalarında; lider üye değişim perspektifi açısından politik ve örgütsel sinizm algıları hakkında çalışma yapmışlardır. Örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider üye etkileşimin rolünü araştırırken genel olarak örgütsel politikanın örgütsel sinizme yol açtığını bulmuşlardır. Lider üye etkileşimi bağlamında ise; yüksek düzeyde etkileşimi örgütsel politikanın olumsuz etkilerini azaltmakta ve çalışanın sahip olabileceği sinizm seviyesinin azalmasına yol açabilmektedir. Lider üye etkileşimi düşük olduğu zaman ise örgütsel politikanın olumsuz yönlerini daha çok hissedecek ve sahip olduğu sinizm seviyesi yükselecektir (Davis, Gardner, 2004).

Bommer vd. (2005) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi azalttığı sonucunu bulmuşlardır. Öcal vd. (2012) ise; otantik liderlik-sinizm ilişkisini araştırmak üzere hizmet ve imalat sektörlerinde çalışan kişilere yönelik çalışmalarında; otantik liderlik bileşenleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Sancak (2014) tekstil sektöründeki çalışanlara yönelik yaptığı çalışmada; çalışanların etik liderlik algısındaki anlamlı artışın örgütsel sinizmi azalttığını tespit etmiştir. Gündüz (2014) farklı sektörlerde çalışmalar yapmış buna göre ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve ruhsal liderliğin örgütsel sinizmi azaltıcı bir rol oynadığını tespit etmiştir. Kanbur ve Kanbur (2015) çalışmalarında ise; lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkilerine bakmış;

sonuç olarak lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarını negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

4.2. OTANTİK LİDERLİK VE SANAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Otantik liderlik ve sanal kaytarma davranışları arasındaki yapılmış çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında genellikle liderlik ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan çalışmalar dikkati çekmektedir. Lee, Chen ve Liou (2015) yaptıkları çalışmalarında; vergi dairesinde algılanan sosyal kaytarma davranışı ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Buna göre; araştırmacılar, algılanan sosyal kaytarmanın vergi ödeyenler ve vergi toplayanların azalmasındaki liderlik davranışlarını desteklemenin doğrudan kaynağı olabileceğini düşünmektedirler. Algılanan sosyal kaytarmada, vergi ödeyenlerin liderliğinin dolaylı olarak vergi toplayıcılar üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Destekleyici liderlik, örgüt dışındaki sadece hiyerarşik liderler değil ayrıca işbirlikçi liderler tarafından desteklenebilmektedir (Lee, Chen ve Liou, 2015).

Murphy ve diğerleri (2003) yaptıkları çalışmalarında; iş yerinde şekillenen bireysel sosyal değişim ilişkilerinin sosyal kaytarma ile dağıtılan adalet ve etkileşim algıları arasındaki ilişkilerde aracılık rolü üstleneceğini önermektedirler. Özellikle lider üye değişimi ile takım üye değişiminin, sosyal kaytarma ve etkileşimli adalet arasında aracılık ilişkisi olabilir. Ayrıca lider üye değişimi; adalet dağıtımını ve sosyal kaytarma davranışı arasında aracılık ilişkisi üstlenebilir. Araştırmacıların yaptıkları çalışma sonuçlarına bakıldığında; etkileşimli adalet ve lider üye değişimi ile etkileşimli adalet ve takım üye değişimi arasında önemli ilişkilerin olduğu görülmüştür. Lider üye değişimi ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki varken; takım üye değişiminde yoktur. Adalet dağıtımının lider üye değişimi ile önemli bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Bu ise dağıtılan adalet ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin aracılık rolü olarak lider üye değişiminin bulunduğu hususunu desteklememektedir (Murphy vd., 2003).

4.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM VE SANAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Literatürde örgütsel sinizm ve sanal kaytarma arasındaki ilişkileri ölçen çalışmalardan ziyade; örgütsel sinizm-tükenmişlik ve iş stresi-kaytarma arasındaki ilişkileri ölçen çalışmalara rastlanmıştır (Aghaz ve Sheikh, 2016; Gün, 2015; Shahzad ve Mahmood, 2012; Turunç, 2015). Brandes ve Das (2006) örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında bazı farkların olduğunu belirtmelerine karşın; Bakker vd. (2005) sinizm kavramını tükenmişlik kavramının alt boyutu olarak görmektedir.

Örgütteki aynı düzeydeki bilişim personelinin bakış açıları kantitatif araştırmalar yoluyla incelendiğinde; faaliyetler ve davranışlar açısından sanal kaytarmanın bilişim personelinin iş tükenmişliği üzerinde büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca sanal kaytarma davranışlarının sanal kaytarma faaliyetlerine göre iş tükenmişliği açısından daha etkili olduğu bulunmuştur (Aghaz ve Sheikh, 2016). Shahzad ve Mahmood (2012) yaptıkları çalışmada Pakistan'da bulunan farklı pozisyondaki 332 özel banka çalışanlarına anket uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel sinizm ile örgütteki sapkın davranışlar arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm ile iş yerindeki sapkın davranışlar arasındaki ilişki kısmen tükenmişlik ile açıklanmaktadır ve örgüte karşı beslenen olumsuz duygular, tükenmişlik ile iş yerindeki sapkın davranış arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır.

Gün (2015) yaptığı çalışmada; öğretim elemanlarının örgütsel sinizm tutumları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Turunç (2015) yaptığı çalışmada ise; iş stresi ve kaytarma ilişkisinde liderin rolünü incelemiştir. Buna göre; iş stresinin algılanan kaytarma ile ilişkili olduğunu; ayrıca da algılanan lider desteğinin iş stresi-kaytarma ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN SİNİZM VE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütlerdeki insan kaynakları, kurumların amaçlarına ulaşması açısından önemli bir faktördür. Bir örgüt olarak kamu kuruluşlarında çalışan işgörenlerin bilgileri, tecrübeleri, davranışları ve benzeri faktörler o kurumun amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kamu çalışanlarının hizmet ettikleri konuda yeterli bilgi beceriye sahip olması, sapkın davranışlardan kabul edilen sanal kaytarma davranışlarına meyletmemesi ve çalıştığı kuruma karşı sinik davranışlarda bulunmaması yöneticisinin liderlik tarzı ile de ilişkili bir durumdur. Buradan hareketle çalışmanın temel amacı, yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların sinizm ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi analiz ederek, elde edilen bulguları ortaya koymaktır. Bu amaçla otantik liderlik, örgütsel sinizm ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere önceden geliştirilmiş ilgili ölçekleri kullanarak araştırmanın temel amacı ile ilgili alt yapı oluşturulmuştur. Sonrasında ise araştırmada elde edilen veriler analiz edilerek ulaşılan bulgular ve çıkarımlar istatistiksel analizler sonucunda yorumlanarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın temel amacı kamu kuruluşlarında çalışan idari personelin yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarından etkilenip etkilenmediklerini belirlemek ve yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile kamu personelinin sinizm ve sanal kaytarma davranışlarının etkilenme düzeylerini belirlemektir. Ayrıca araştırmanın bir diğer amacı, kamu personelinin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumuna, medeni

durumuna ve kıdemine göre yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını algılama düzeylerini ve kamu personelinin sinik davranışları ile sanal kaytarma davranışları arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemektir.

5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada yöneticilerin otantik liderlik davranışlarını ölçmede; Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından geliştirilmiş otantik liderlik ölçeği, çalışanların sinizm davranışlarını ölçmede; Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş örgütsel sinizm ölçeği son olarak çalışanların sanal kaytarma davranışlarını ölçmede Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilmiş sanal kaytarma ölçeği kullanılacaktır.

Çalışmanın ilgili bölümlerinde de belirtildiği gibi otantik liderlik, örgütsel sinizm ve sanal kaytarma ilişkisine yönelik yapılmış ampirik bir çalışma bulunmamaktadır. Kamu kuruluşlarındaki yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının kurumsal verimliliği olumsuz etkilemesi muhtemel olan, çalışanların sinizm ve sanal kaytarma davranışlarına etkilerinin tespit edilerek ilgili yöneticilere yol göstermesi önem arz etmektedir. Ayrıca otantik liderlik, örgütsel sinizm ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkileri ölçen ampirik çalışmanın daha önceden yapılmamış olması da çalışma yapacak araştırmacılara yol göstermesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Araştırmada veri toplama ve yorumlama yani alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle literatür taraması yapılmış; elde edilen verilerle de birinci, ikinci ve üçüncü bölüm oluşturulmuştur. Üç bölüm oluşturulduktan sonra bu üç bölümde bahsedilmiş olan kavramlar arasındaki ilişkiler dördüncü bölümde incelenmiştir. Literatürden elde edilen bilgiler ışığında önceden belirlenmiş anketler uygulanarak veriler elde edilmiştir. Son olarak beşinci bölümde ise; araştırmanın amacından, yönteminden, örneklemeden, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından, araştırmanın hipotezlerinden, araştırma bulguları ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

5.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren Devlet Üniversiteleri; örneklemi ise; Ahi Evran Üniversitesinde çalışan idari personel oluşturmaktadır. Bu çalışmada tüm evrene ulaşmak zaman ve maliyet kısıtı bakımından mümkün olmadığından örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği Ocak - Mart 2016 tarihleri arasında Ahi Evran Üniversitesindeki idari personel sayısı yöneticilerle birlikte toplam 376 kişiden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında otantik liderlik davranışları ölçülen yöneticiler genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, daire başkanları, fakülte – yüksekokul - enstitü sekreterlerinden oluşmaktadır. Bu grupta yer alan yöneticilerin sayısı 30 kişidir. Toplam 376 kişinin 280 kişisi genel idari hizmetler sınıfında çalışmaktadır. Bu 280 kişi içerisinde 30 kişilik yönetici grubu da bulunmaktadır. Geriye kalan 96 kişi ise diğer hizmet sınıfında çalışanlardan oluşmaktadır. Buna göre 96 kişiden, 55 kişi teknik hizmetler sınıfında, 29 kişi yardımcı hizmetler sınıfında, 10 kişi sağlık hizmetleri sınıfında geriye kalan 2 kişi ise avukatlık hizmetleri sınıfında çalışmaktadır. Ahi Evran Üniversitesi’nin yeni ve gelişmeye açık büyüme odaklı bir üniversite olması; araştırmadan elde edilecek sonuçların kurum için yol gösterici nitelikte olması gibi faktörler örneklem seçiminde etkili olmuştur. Araştırmada kullanılacak anket; ilçelerdeki birim personeli de olmak üzere rektörlük personeli de dahil tüm birimlerdeki idari personele uygulanmıştır. Araştırma kapsamında idari personele toplamda 346 anket dağıtılmış anketlerden 210 tanesi idari personel tarafından cevaplandırılarak tarafıma iade edilmiştir. Geri dönen 210 anketten 2 tanesindeki verilerin sağlıksız ve eksik olmasından dolayı bu 2 adet anket çalışma kapsamından çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında 208 adet anketten yararlanılarak sonuçlar elde edilmiştir. Bu kapsamda yaklaşık geri dönüş oranı % 60 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranın bilimsel açıdan yeterli olduğu söylenebilir (Sürgevil vd., 2013). Araştırmanın yapıldığı tarihte Ahi Evran Üniversitesinde 376 adet idari personel çalışmaktadır. Bu çalışma kapsamında 30 kişiden oluşan yönetici sınıfındaki idari personele anket uygulanmamıştır. Bu çalışmada araştırma örnekleminin büyüklüğü 346 kişiden oluşmaktadır. Bu örneklem büyüklüğü için % 5 kabul edilebilir hata düzeyinde ve % 95 güven seviyesinde önerilen örneklem büyüklüğü 183 kişidir. Anket 208 kişiye uygulandığı için örneklem büyüklüğünün ana kitleyi temsil yeteneğine sahip olduğu söylenebilir. Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi

seçilmiştir. Evrendeki eleman sayısı biliniyorsa aşağıdaki formül kullanılarak hesaplama yapılır (Keser, 2013).

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2(N-1) + t^2 p q}$$

Burada;

N = Evrendeki birey sayısı

n = Örnekleme alınacak birey sayısı

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı)

q = İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1 - p)

t = belli serbestlik derecesinde saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer

d = Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen \pm sapma olarak simgelenmiştir.

5.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket beş bölümden oluşmaktadır. Anketin girişinde araştırmanın konusu, ne amaçla yapıldığı ve verilerin gizli tutulacağını belirten ifadeler bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümü ise demografik sorulardan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından geliştirilmiş otantik liderlik ölçeği, dördüncü bölümünde Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilmiş sanal kaytarma ölçeği, beşinci ve son bölümünde ise; Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş örgütsel sinizm ölçeği bulunmaktadır.

Bu çalışma kapsamında; bilgilere kolayca ulaşılmasına imkân vermesi ve gerekli açıklamaların sağlanabilmesi açısından en etkili yöntem olan anket tekniği kullanılmıştır (Balcı, 2004).

5.2.2.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Liderlik davranışlarını belirlemek için Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından geliştirilmiş otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 4 boyuttan ve 16 maddeden oluşan bir ölçektir. Otantik liderlik ölçeğinin boyutları şunlardır:

- **Şeffaflık:** “Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler”, “Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder”, “Yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder”, “Yöneticim bana söylenmesi zor olan acı gerçekleri söyler”, “Yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir” [madde 1-5].
- **Ahlaki davranış:** “Yöneticimin inandıkları ile davranış şekli aynı doğrultudadır”, “Yöneticim kendi öz değerlerine bağlı kararlar alır”, “Yöneticim kendi öz değerlerime uygun davranmamı ister”, “Yöneticim zor kararlar alırken yüksek etik standartlara bağlı kalır” [madde 6-9].
- **Dengeli davranış:** “Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını ister”, “Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri enine boyuna araştırır”, “Yöneticim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler” [madde 10-12].
- **Bireysel farkındalık:** “Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur”, “Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir”, “Yöneticim önemli konular gündeme geldiğinde duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir”, “Yöneticim belirli davranış tarzlarının başkalarını nasıl etkileyeceğini anlar ve bunu onlara belli eder” [madde 13-16].

Otantik Liderlik ölçeğinde 5’li likert tutum ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine katılma durumlarına göre karşılaştırmalar yapılmıştır.

Otantik liderlik ölçeği daha önceden yapılmış olan ampirik çalışmalarda geçerli ve güvenilir bulunmuştur (Walumbwa vd., 2008).

5.2.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Çalışanların sinizm davranışlarını belirlemek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Genel olarak ölçeğin Türkçe formunun orijinal ölçekle paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu ölçek 3 boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğinin boyutları şunlardır:

- **Bilişsel boyut:** “Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum”, “Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır”, “Çalıştığım kurumda bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım”, “Çalıştığım kurumda çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir”, “Çalıştığım kurumda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum” [madde 1-5].
- **Duyuşsal boyut:** “Çalıştığım Kurumu düşündükçe sinirlenirim”, “Çalıştığım Kurumu düşündükçe hiddetlenirim”, “Çalıştığım Kurumu düşündükçe gerilim yaşarım”, “Çalıştığım Kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar” [madde 6-9].
- **Davranışsal boyut:** “Çalıştığım Kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım”, “Çalıştığım Kurumdan ve çalışanlardan

bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız”, “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum”, “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm” [madde 10-13].

Örgütsel sinizm ölçeğinde 5’li likert tutum ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine katılma durumlarına göre karşılaştırmalar yapılmıştır.

5.2.2.3. Sanal Kaytarma Ölçeği

Çalışanların sanal kaytarma davranışlarını belirlemek için öncelikle Lim (2002) tarafından geliştirilen ve daha sonra Blanchard ve Henle (2008) tarafından da geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Olası anlam hatalarını gidermek için alanında uzman kişilerden ve akademisyenlerden anket formlarını doldurmaları istenmiş; elde edilen verilere göre gerekli düzeltmeler yapılarak yüzeysel geçerlilik artırılmaya çalışılmıştır. Türkçeye çevrilmiş hali uygulandığı için, ölçeğin yapısal geçerliliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi (Altunışık vd. 2010) yapılarak sağlanmıştır. Bu ölçek 2 boyut ve 22 maddeden oluşmaktadır. Sanal kaytarmanın boyutları şunlardır:

- **Önemsiz sanal kaytarma:** “İşle ilgili olmayan kişisel e-postalarımı kontrol ederim”, “İşle ilgili olmayan kişisel e-postalar gönderirim”, “İnternette haber sitelerini ziyaret ederim”, “Borsa ve yatırım ile ilişkili web sitelerini ziyaret ederim”, “Spor sitelerini ziyaret ederim”, “İşimle ilgili olmayan e-postalar alırım”, “Banka ve finans sitelerini ziyaret ederim”, “Kişisel ihtiyaçlarım için online alışveriş yaparım”, “Online açık arttırma sitelerini ziyaret ederim. (ebay vb.)” [madde 1-4, 6-10].
- **Önemli (ciddi) sanal kaytarma:** “İnternette arkadaş bulma sitelerini ziyaret ederim (facebook, twitter vb.)”, “Sohbet odalarına katılırım (messenger vb.)”, “Sanal toplulukları ziyaret ederim. (forum vb.)”, “Kişisel web sayfamı düzenlerim”, “İnternette müzik indiririm”, “Bahis sitelerini ziyaret ederim.

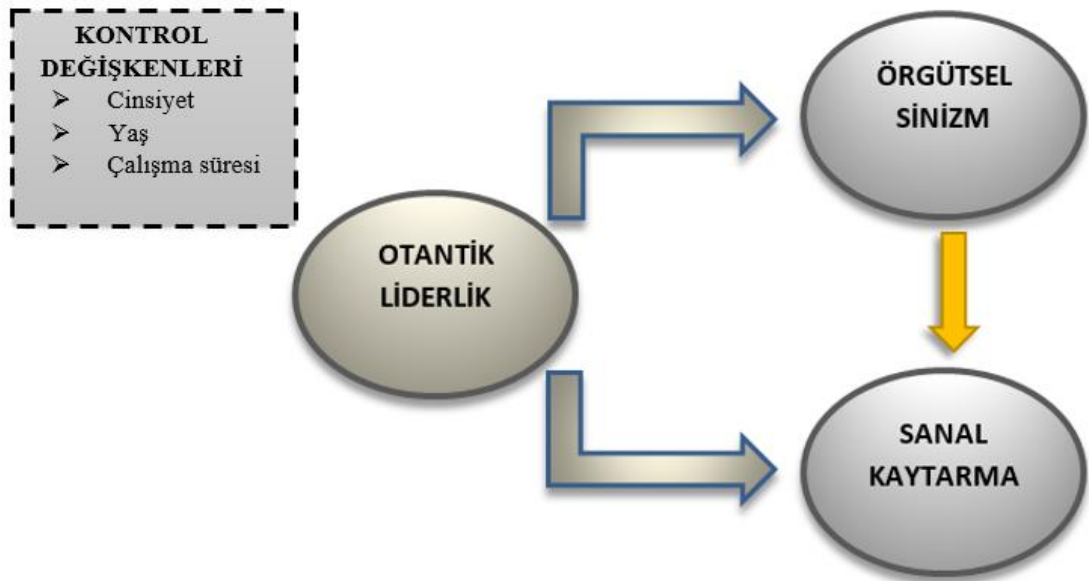
(iddia, nesine.com vb.)”, “Blogları (kişisel günlükleri) okurum”, “Erişkin sitelerini ziyaret ederim” [madde 5, 13, 16-18, 20-22].

Sanal kaytarma ölçeğinde 5’li likert tutum ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine katılma durumlarına göre karşılaştırmalar yapılmıştır.

NOT: Örgütsel sinizm ile ilgili literatür taraması yapıldığı zaman yaş, cinsiyet ve kıdem demografik değişkenlerinin örgütsel sinizm davranışlarını etkiledikleri bulunmuştur (Abraham, 2000). Benzer biçimde sanal kaytarma ile ilgili literatür taraması yapıldığında da; yaş, cinsiyet ve kıdem demografik değişkenlerinin kontrol değişkenleri olarak sanal kaytarma davranışlarını etkiledikleri görülmektedir (Libermen vd., 2011).

5.2.3. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler

Şekil 2’de araştırmanın teorik modeli gösterilmektedir. İlk olarak otantik liderlik ile örgütsel sinizm ve sanal kaytarma arasındaki ilişki; ikinci olarak da örgütsel sinizm ile sanal kaytarma arasındaki ilişki teorik olarak modellenmiştir.



Şekil 2 Araştırmanın Teorik Modeli

Bu tez çalışmasında otantik liderlik bağımsız değişken iken; örgütsel sinizm ve sanal kaytarma bağımlı değişkendir.

Hipotez 1: Otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Otantik liderlik ile sanal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgütsel sinizm ile sanal kaytarma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

5.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Ölçüm araçlarıyla toplanan veriler doğrultusunda ortaya çıkan değişkenler ve bu değişkenlerin tanımları şu şekildedir:

Otantik liderlik bağımsız değişken iken; örgütsel sinizm ve sanal kaytarma bağımlı değişkendir. İkinci olarak da örgütsel sinizm bağımsız değişken iken sanal kaytarma bağımlı değişkendir. Ayrıca yaş, cinsiyet ve çalışma süresi (kıdem) gibi faktörler kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilmiştir.

5.3.1. Sosyodemografik Bulgular

Yapılan çalışma ile çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik bilgiler; anketin başında sorulan kişisel bilgiler kısmındaki 5 adet soru ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan Ahi Evran Üniversitesinde anketleri dolduran 208 adet idari personele ait sosyodemografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Sosyodemografik Özellikleri (N=208)

DEĞİŞKENLER	KATEGORİLER	f	%
Cinsiyet	Erkek	142	68,3
	Kadın	66	31,7
Medeni Durum	Evli	163	78,4
	Bekâr	45	21,6
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	5	2,4
	Lise	34	16,3
	Ön Lisans	42	20,3
	Lisans	118	56,7
	Lisansüstü	9	4,3
Yaş Grubu	20 yaş ve altı	2	1,2
	21-30 yaş arası	64	30,8
	31-40 yaş arası	90	43,0
	41-50 yaş arası	32	15,4
	51 yaş ve üzeri	20	9,6
Çalışma Süresi	12 ay ve altı	14	6,7
	13-60 ay arası	108	51,9
	61-120 ay arası	36	17,3
	121-180 ay arası	10	4,8
	181-240 ay arası	11	5,3
	241-300 ay arası	16	7,7
	301 ay ve üzeri	13	6,3

Tablo 1’de araştırma kapsamında yer alan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların % 68,3’ünün erkek (n=142), % 31,7 sinin ise kadın (n=66) olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında görüşleri alınan çalışanların medeni durumları incelendiğinde; % 78,4’ünün evli (n=163), % 21,6’sının ise bekâr (n=45) olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan idari personelin eğitim durumları incelendiğinde; % 2,4’ünün ilköğretim (n=5), % 16,3’ünün lise (n=34), % 20,3’ünün ön lisans (n=42), % 56,7’sinin lisans (n=118), %4,3’ünün ise lisansüstü (n=9) mezunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan idari personelin yaş gruplarına bakıldığında; personellerden % 1,2’sinin 20 yaş altında (n=2), % 30,8’inin 21-30 yaş

arasında (n=64), % 43'ünün 31-40 yaş arasında (n=90), % 15,4'ünün 41-50 yaş arasında (n=32), % 9,6'sının ise 51 yaş ve üzerinde (n=20) olduğu görülmektedir.

5.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi yapabilmek için ölçekte bulunan demografik sorular hariç olmak üzere geri kalan soru sayısının 30'un üzerinde olması ve anketlerin en az 50 kişiye uygulanması gerekmektedir (Akgündüz, 2012). Yararlanılan ankette soru sayısı 30'dan fazla ve anketin uygulandığı kişi sayısı 50'den fazla olduğu için araştırmanın bu iki koşulu sağladığı söylenebilir.

Cronbach Alfa katsayısının 0,70 olması çalışmanın güvenilir olması için yeterlidir (Nunnaly, 1978). İç uyum güvenilirliğini ölçmek için en uygun ve en sık kullanılan yöntem "Cronbach Alfa" katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısı genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayı özelliği taşımaktadır.

Otantik liderliği ölçmeye yönelik olarak yararlanılan soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,936 bulunmuştur ($p < 0,001$). Örgütsel sinizm davranışlarını ölçmeye yönelik olarak yapılan ankette yer alan soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,915 bulunmuştur ($p < 0,001$). Sanal kaytarma davranışlarını ölçmeye yönelik olarak yapılan ankette yer alan soru setinin güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alfa değeri 0,889 bulunmuştur ($p < 0,001$). Otantik liderlik, örgütsel sinizm ve sanal kaytarmaya ilişkin Cronbach Alfa değerleri ölçeklerin güvenilir olduklarını göstermektedir.

5.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

Bu bölümde otantik liderlik, örgütsel sinizm ve sanal kaytarma ölçeklerine ilişkin geçerlilik analizi yer almaktadır. Bu kapsamda otantik liderlik, örgütsel sinizm ve sanal kaytarma ölçeklerine ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

5.3.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Bu tez çalışması kapsamında kullanılan 16 maddelik otantik liderlik ölçeği, 13 maddelik örgütsel sinizm ölçeği ve 22 maddelik sanal kaytarma ölçeği yapı geçerliliği için faktör analizi ve güvenilirlik teknikleri ile test edilmiştir. Otantik liderlik ile ilgili orijinal ölçekte 16 madde bulunmasına karşın; 5, 6 ve 9. maddeler yapılan faktör analizlerinde çıkarılarak ölçek 13 maddeye indirgenmiştir. Sanal kaytarmanın orijinal ölçeğinde 22 madde bulunup bu maddelerden 5 tanesi işletmedeki yönetici ve çalışanlar açısından internet ve e-posta standartlarını gösterdikleri için (madde 11, 12, 14, 15, 19); 4, 6, 8, 10 ve 22. maddeler ise yapılan faktör analizi neticesinde orijinal değerlerin varyansını yansıtabilmeleri için çalışmadan çıkarılmıştır. Böylece bu çalışmada sanal kaytarma ile ilgili konuya uygun 12 madde kullanılmıştır.

Faktör analizleri neticesinde indirgenen yeni ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarında da değişimler olmuştur. Bu değişimler revize edilen otantik liderlik ve sanal kaytarma ölçeklerinde meydana gelmiştir. Buna göre; otantik liderlik anketi ile toplanan veriler için yapılan yeni güvenilirlik testinde toplam Cronbach Alpha katsayısı 0,926 olarak bulunmuştur ($p < 0,001$). Sanal kaytarma ile ilgili yapılan yeni güvenilirlik testinde Cronbach Alpha katsayısı 0,790 olarak bulunmuştur ($p < 0,001$). Örgütsel sinizm ölçeği ile yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal ölçekteki gibi faktörleştiği görülmüştür. Dolayısı ile Cronbach Alpha katsayısı daha önceden hesaplandığı gibi 0,915 olarak bulunmuştur ($p < 0,001$). Yeni bulunan Cronbach Alfa değerleri de ölçeklerin güvenilir olduklarını göstermektedir.

5.3.3.1.1. Otantik Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Anketin faktör analizi için uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) katsayısı ve Bartlett küresellik testi ile incelemeye tabi tutulmuştur. *KMO*'nun 0,60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması halinde verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2009). *KMO* bir oran olup, faktör analizinin uygulanabilmesi için bu oranın %60'ın üstünde olması gerekmektedir (Kurtuluş, 2004).

Tablo 2. Otantik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (N=208)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçümü		0,917
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık <i>Ki-Kare</i> (X^2)	1675,929
	Serbestlik Derecesi (sd)	78
	<i>P</i>	0,000

Tablo 2’de görüleceği üzere anket ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin* (*KMO*) testi, anketin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [$KMO = 0.917$; $\chi^2 = 1675,929$; $sd = 78$ ve $p < 0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p < 0,001$ bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. *KMO* ve anlam düzeyi faktör analizine uygun bulunmuştur (Büyüköztürk, 2009).

Kaiser Meyer Olkin (*KMO*) örneklem yeterliliği ölçütü; gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. *KMO* oranı ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir. *KMO* değeri 0,90’dan fazla ise mükemmel, 0,90-0,80 arası çok iyi, 0,80-0,70 arası iyi, 0,70-0,60 arası orta, 0,60-0,50 arası zayıf son olarak ta 0,50’nin altında ise kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2014).

Otantik liderlik ile ilgili *KMO* değerinin 0,917 olduğu görülmektedir ve bu oranın bilimsel açıdan yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Otantik Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi

DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞEN MATRİSİ	BİLEŞENLER			
	Dengeli davranış	Ahlaki davranış	Bireysel farkındalık	Şeffaflık
12-Yöneticim karar vermeden önce ... dinler.	0,555			
10-Yöneticim çok inandığı konularda ... ister.	0,544			
11-Yöneticim karar vermeden önce ... araştırır.	0,450			
7-Yöneticim kendi öz değerlerine ... alr.		0,920		
8-Yöneticim kendi öz değerlerine ... ister.		0,824		
14-Yöneticim yeteneklerinin başkaları ... bilir.			0,920	
16-Yöneticim belli davranış ... belli eder.			0,885	
15-Yöneticim önemli konular gündeme ... bilir.			0,790	
13-Yöneticim başkalarıyla ... içinde olur.			0,725	
4-Yöneticim bana söylenmesi gereken ... söyler.				0,889
1-Yöneticim ne demek istiyorsa onu ... söyler.				0,791
2-Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.				0,696
3-Yöneticim herkesin düşündüklerini ... eder.				0,603

Otantik liderliğin boyutlarını kontrol etmek ve araştırma örneklemini bağlamında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Tablo 3). Açıklayıcı faktör analizinde; otantik liderlik değişkenine yönelik faktör analizinin uygulanabileceğini belirledikten sonra, direct oblimin döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi, literatürde de belirtildiği gibi otantik liderlik davranışlarını *şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış ve bireysel farkındalık* olmak üzere dört boyutta incelenebileceğini ortaya koymuştur.

Dengeli Davranış (Faktör1): Dengeli davranış bileşeni 7,00 ile en yüksek öz değere (eigen value) sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 53,86'sını temsil etmektedir. Faktör yükleri bakımından dengeli davranış faktörü içerisindeki “ yöneticim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler” ifadesi (md. 12) en büyük faktör yüküne (0,555) sahiptir.

Ahlaki Davranış (Faktör 2): Ahlaki davranış bileşeni 1,22 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 9,36'sını temsil etmektedir. Ahlaki davranış faktörü içerisindeki “yöneticim kendi öz değerlerine bağlı kararlar alır” ifadesi (md. 7) en büyük faktör yüküne (0,920) sahiptir.

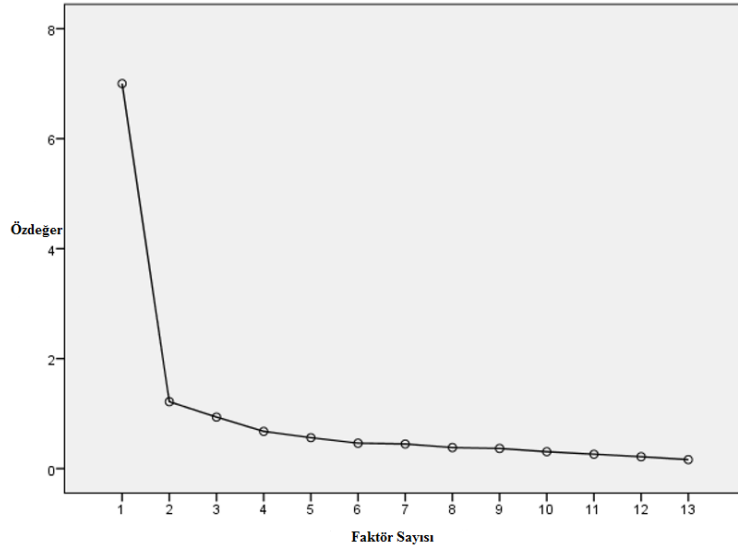
Bireysel Farkındalık (Faktör 3): Bireysel farkındalık bileşeni 0,94 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 7,21'ini temsil etmektedir. Bireysel farkındalık faktörü içerisindeki “yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir” ifadesi (md. 14) en yüksek faktör yüküne (0,920) sahiptir.

Şeffaflık (Faktör 4): Son olarak şeffaflık bileşeni 0,68 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 5,21'ini temsil etmektedir. Şeffaflık faktörü içerisindeki “yöneticim bana söylenmesi zor olan acı gerçekleri söyler” ifadesi (md. 4) en yüksek faktör yüküne (0,889) sahiptir.

Bu dört bileşen açıklanan toplam varyansın yaklaşık % 75,63'ünü temsil etmektedir. Açıklayıcı faktör analizinde “yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri

doğrultusunda verir”, “yöneticimin inandıkları ile davranış şekli aynı doğrultudadır” ve “yöneticim zor kararlar alırken yüksek etik standartlara bağlı kalır” maddeleri, otantik liderlik boyutları için yüksek oranlı faktör yüküne sahip oldukları ve faktör yüklerinin orijinal değerlerinin varyansını yansıtabilmesi için analize dâhil edilmemiştir.

Rotasyona tabi olacak faktör sayısını belirlerken öz değer istatistiğinden başka kullanılabilir yöntemler de vardır. Faktör analizi çizgi grafiği buna örnek olarak gösterilebilir (Kalaycı, 2014).



Şekil 3 Otantik Liderlik Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 3’de görüldüğü üzere; faktör analizi çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre, grafikte dördüncü faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmiştir. Bu nedenle faktör sayısını 4 faktör ile sınırlayabiliriz. Otantik liderlik ile ilgili yapılan ölçeğin faktör çizgilerine bakıldığında ilk iki faktörde yüksek ivmeli, diğer faktörlerde ise daha düşük hatta yatay ivmeli bir sonuç görülmektedir. Bu durum üçüncü ve sonraki faktörlerin varyansa olan katkılarının birbirlerine yakın olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).

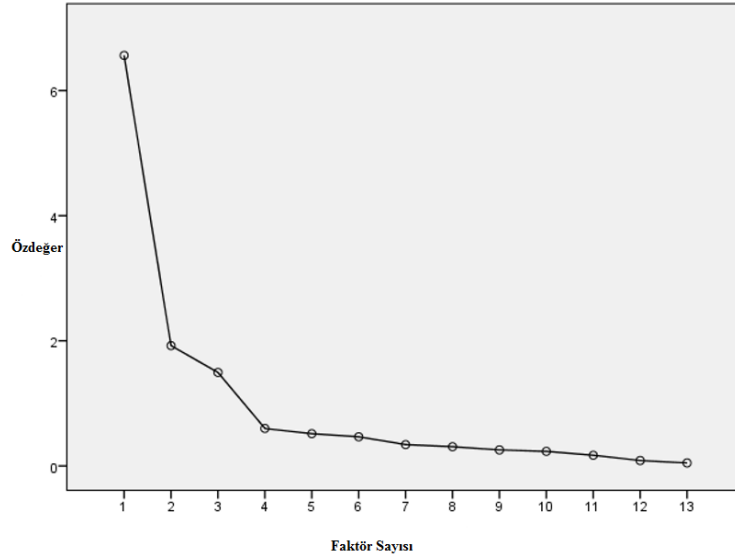
5.3.3.1.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Anketin faktör analizi için uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) katsayısı ve Bartlett küresellik testi ile incelemeye tabi tutulmuştur. *KMO*'nun 0,60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması halinde verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2009). Bir başka kaynakta ise *KMO* değerinin (0,5)'in üzerinde olması gerektiği belirtilmektedir (Kalaycı, 2014).

Tablo 4. Örgütsel Sinizm Ölçeği *KMO* ve Bartlett Testi (N=208)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyumlu Ölçümü		0,888
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık <i>Ki-Kare</i> (χ^2)	2289,185
	Serbestlik Derecesi (sd)	78
	<i>P</i>	0,000

Tablo 4'de görüleceği üzere anket ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin* (*KMO*) testi, anketin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [$KMO = 0.888$; $\chi^2 = 2289,185$; sd = 78 ve $p < 0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p < 0,001$ bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. *KMO* ve anlam düzeyi faktör analizine uygun bulunmuştur. Örgütsel sinizm ile ilgili *KMO* değerinin 0,888 olduğu görülmektedir ve bu oranın bilimsel açıdan yüksek olduğu söylenebilir.



Şekil 4 Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 4'de görüldüğü üzere; faktör analizi çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre, grafikte üçüncü faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmiştir. Bu nedenle faktör sayısını 3 faktör ile sınırlayabiliriz. Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan ölçeğin faktör çizgilerine bakıldığında ilk üç faktörde yüksek ivmeli, üçüncü faktörden sonra ise daha düşük hatta yatay ivmeli bir sonuç görülmektedir. Bu durum üçüncü faktörden sonraki faktörlerin varyansa olan katkılarının birbirlerine yakın olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 5. Örgütsel Sinizm Açıklayıcı Faktör Analizi

DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞEN MATRİSİ	BİLEŞENLER		
	Duyuşsal boyut	Bilişsel boyut	Davranışsal boyut
8-Çalıştığım kurumu düşündükçe ... yaşarım.	0,955		
7-Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	0,947		
9-Çalıştığım kurumu düşündükçe ... kaplar.	0,929		
6-Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	0,912		
1-Çalıştığım kurumda söylenenler ... inanıyorum.		0,850	
5-Çalıştığım kurumda yapılacağı ... inanıyorum.		0,841	
4-Çalıştığım kurumda çalışanlardan ... ödüllendirilir.		0,823	
2-Çalıştığım kurumun politikaları ... vardır.		0,782	
3-Çalıştığım kurumda kuşku duyarım.		0,774	
12-Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki ... konuşurum.			0,959
13-Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki ... eleştiririm.			0,776
10-Çalıştığım kurum dışındaki ... yakınırım.			0,739
11-Çalıştığım kurumdan ve ... şekilde bakışırız.			0,629

Örgütsel sinizmin boyutlarını kontrol etmek ve araştırma örneklemini bağlamında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tablo 5'de açıklayıcı faktör analizi

yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde; örgütsel sinizm değişkenine yönelik faktör analizinin uygulanabileceğini belirledikten sonra, direct oblimin döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi, literatürde de belirtildiği gibi örgütsel sinizm davranışlarını duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyut olmak üzere üç boyutta incelenebileceğini ortaya koymuştur.

Duyuşsal Boyut (Faktör 1): Duyuşsal boyut bileşeni 6,56 değerle en yüksek öz değere (eigen value) sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 50,48'ini temsil etmektedir. Duyuşsal boyut içerisindeki maddelerden “çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım” ifadesi (md. 8) en yüksek faktör yüküne (0,955) sahiptir.

Bilişsel Boyut (Faktör 2): Bilişsel boyut bileşeni 1,92 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 14,79'unu temsil etmektedir. Bilişsel Boyut içerisindeki maddelerden “çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum” ifadesi (md. 1) en yüksek faktör yüküne (0,850) sahiptir.

Davranışsal Boyut (Faktör 3): Davranışsal boyut bileşeni 1,50 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 11,50'sini temsil etmektedir. Davranışsal boyut içerisindeki maddelerden “başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum” ifadesi (md. 12) en yüksek faktör yüküne (0,959) sahiptir.

Örgütsel sinizm içerisindeki bu üç faktör açıklanan toplam varyansın yaklaşık % 76,76'sını temsil etmektedir.

5.3.3.1.3. Sanal Kaytarma Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Anketin faktör analizi için uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) katsayısı ve Bartlett küresellik testi ile incelemeye tabi tutulmuştur. *KMO*'nun 0,60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması halinde verilerin faktör analizine uygun olduğu

söylenbilir (Büyüköztürk, 2009). Bir başka kaynakta ise KMO değerinin (0,5)'in üzerinde olması gerektiği belirtilmektedir (Kalaycı, 2014).

Tablo 6. Sanal Kaytarma Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (N=208)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		0,801
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık <i>Ki-Kare</i> (X^2)	785,819
	Serbestlik Derecesi (sd)	66
	<i>P</i>	0,000

Tablo 6'da görüleceği üzere anket ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin* (*KMO*) testi, anketin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [$KMO = 0.801$; $\chi^2 = 785,819$; $sd = 66$ ve $p < 0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p < 0,001$ bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. *KMO* ve anlam düzeyi faktör analizine uygun bulunmuştur. Sanal kaytarma ile ilgili *KMO* değerinin 0,801 olduğu görülmektedir ve bu oranın bilimsel açıdan yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Sanal Kaytarma Açıklayıcı Faktör Analizi

DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞEN MATRİSİ	BİLEŞENLER	
	Önemli sanal kaytarma	Önemsiz sanal kaytarma
20-Bahis sitelerini ziyaret ederim. (nesine.com vb.)	0,804	
13-Sohbet odalarına katılırım.	0,742	
21-Blogları (kişisel günlükleri) okurum.	0,723	
16-Sanal toplulukları ziyaret ederim. (forum vb.)	0,695	
17-Kişisel web sayfamı düzenlerim.	0,678	
18-İnternette müzik indiririm.	0,607	
5-İnternette arkadaş bulma sitelerini ziyaret ederim.	0,537	
9-Kişisel ihtiyaçlarım için online alışveriş yaparım.		0,406
1-İşle ilgisi olmayan kişisel e postalarımı kontrol ederim.		0,837
2-İşle ilgisi olmayan kişisel e postalar gönderirim.		0,725
3-İnternette haber sitelerini ziyaret ederim.		0,709
7-İşle ilgili olmayan e postalar alırım.		0,498

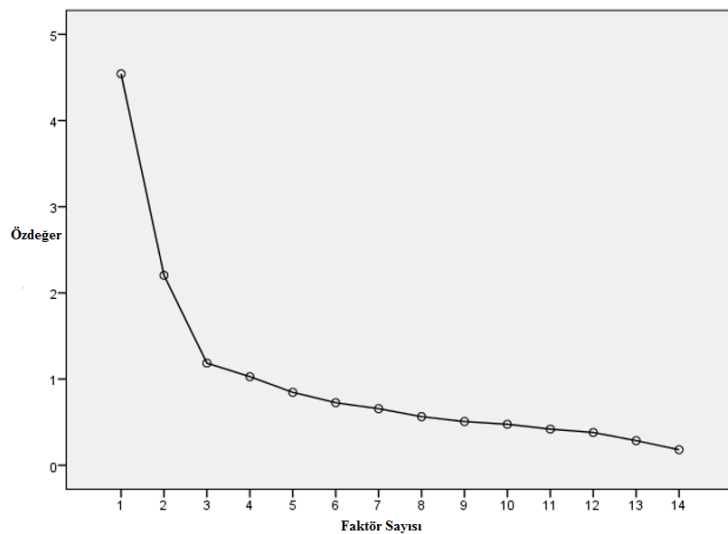
Sanal kaytarmanın boyutlarını kontrol etmek ve araştırma örneklemini bağlamında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Tablo 7). Açıklayıcı faktör analizinde; sanal kaytarma değişkenine yönelik faktör analizinin uygulanabileceğini belirledikten sonra, direct oblimin döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi, yazında da belirtildiği gibi sanal kaytarma faaliyetlerinin önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri şeklinde iki boyutta incelenebileceğini ortaya koymuştur.

Önemli Sanal Kaytarma (Faktör 1): Önemli sanal kaytarma bileşeni 3,95 değerle en yüksek özdeğere (eigen value) sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 32,95'ini temsil etmektedir. Önemli sanal kaytarma faktörü içerisindeki “bahis sitelerini ziyaret ederim” ifadesi (md. 20) en yüksek faktör yüküne (0,804) sahiptir.

Önemsiz Sanal Kaytarma (Faktör 2): Önemsiz sanal kaytarma ise 2,15 özdeğere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 17,89'ünü temsil etmektedir. Önemsiz sanal kaytarma faktörü içerisindeki “işle ilgili olmayan kişisel e-postalarımı kontrol ederim” ifadesi (md. 1) en büyük faktör yüküne (0,837) sahiptir.

Her iki bileşen açıklanan toplam varyansın % 50,84'ünü temsil etmektedir. Açıklayıcı faktör analizinde “borsa ve yatırım ile ilişkili web sitelerini ziyaret ederim”, “spor sitelerini ziyaret ederim” ve “online açık arttırma sitelerini ziyaret ederim” maddeleri, sanal kaytarma boyutlarının her ikisi için de yüksek oranlı faktör yüküne sahip oldukları ve faktör yüklerinin orijinal değerlerinin varyansını yansıtabilmesi için elimine edilmiştir.



Şekil 5 Sanal Kaytarma Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 5'te görüldüğü üzere; faktör analizi çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre, grafikte ikinci faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmiştir. Bu nedenle faktör sayısını 2 faktör ile sınırlayabiliriz. Sanal kaytarma ile ilgili yapılan ölçeğin faktör çizgilerine bakıldığında ilk iki faktörde yüksek ivmeli, diğer faktörlerde ise daha düşük hatta yatay ivmeli bir sonuç görülmektedir. Bu durum üçüncü ve sonraki faktörlerin varyansa olan katkılarının birbirlerine yakın olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).

5.3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

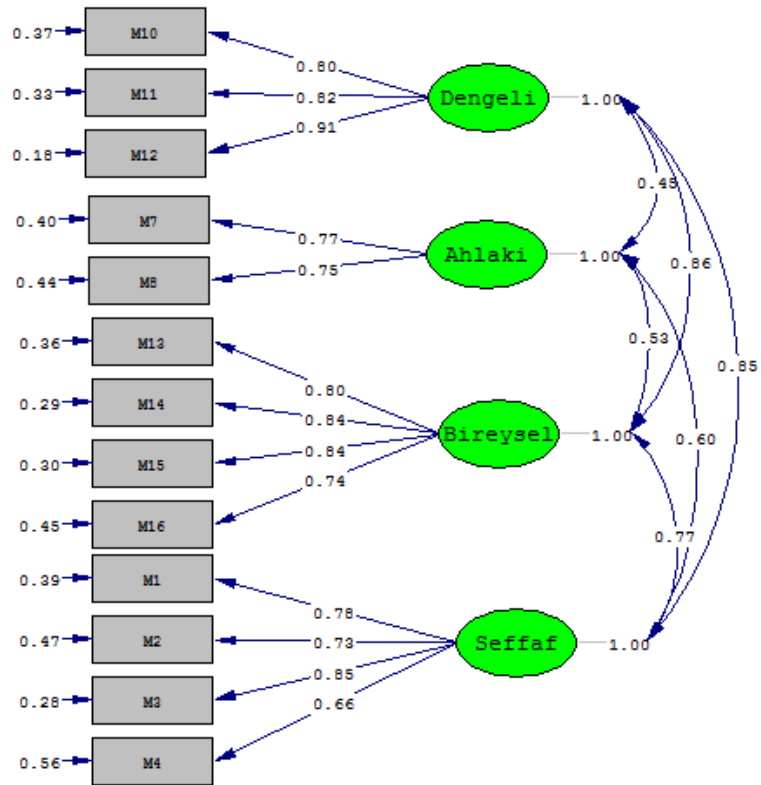
5.3.3.2.1. Otantik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Ölçeğin geçerliliğini belirlemek üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen 4 boyutlu yapının doğruluğunu sınamak için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde örtük değişkenler teorik bir yapıyı temsil ederken gözlenen ölçümler ise bu yapının göstergeleri olarak tasarlanır (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Buradan hareketle Şekil 6'da görüldüğü üzere açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konan 4 faktörlü ve 13 gözlenen değişkenli yapının doğru bir şekilde yordandığı bir eşitlik modellemesi kurulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örneklem büyüklüğüne göre değişen Ki Kare (χ^2) değerinin 111,49 serbestlik derecesinin (df) ise 59 olduğu belirlenmiştir. χ^2/df ise 1,88'dir. Bu değer kabul edilebilir uyum anlamına geldiği söylenebilir (Kline, 2005). Bunun yanında yapının uygunluğu için model uygunluk ölçütlerinden RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index) ve NFI (Normed Fit Index) değerleri dikkate alınmıştır. Modelin uygunluğu için 0,08'in altında olması gereken (Browne ve Cudeck, 1993) RMSEA değerinin 0,066 ve 0,10 değerinin altında olması gereken (Kline, 2005) SRMR değerinin 0,036 olduğu belirlenmiştir. RMSEA ve SRMR değerlerinin sıfır değerini alması ya da sıfıra çok yakın olması modelin mükemmelliğini ortaya koyar

(Brown, 2006; Byrne, 2010). Bunun dışında modelin uygun olması durumunda 0,90 ve üzerinde olması gereken (Kline, 2005) GFI değerinin 0,92; AGFI değerinin 0,88 olduğu belirlenmiştir. GFI ve AGFI değerleri modelin uyumu durumunda 0 ve 1 arası bir değer olabilir, 1 değerine daha yakın olmalıdır ve negatif olamazlar (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2006). 0 ve 1 değerleri arasında 1'e yakın olması gereken NFI (Kline, 2005; Raykov ve Marcoulides, 2006) değerinin 0,97 olduğu; 0 ve 1 arasında yine 1'e yakın olması gereken (Brown, 2006; Raykov ve Marcoulides, 2006; Byrne, 2010) CFI değerinin 0,99 olduğu görülmüştür. Elde edilen verilerden hareketle modelin doğrulandığını görülmektedir.

Şekil 6'da görülebileceği gibi faktör yükleri dengeli davranış alt boyutu için ;80 ile ,91; ahlaki davranış alt boyutu için ,75 ile ,77; bireysel farkındalık alt boyutu için ,74 ile ,84 ve şeffaflık alt boyutu için ,66 ile ,85 arasında değişmektedir.



Chi-Square=111.49, df=59, P-value=0.00004, RMSEA=0.066

Şekil 6 Otantik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Korelasyon Diyagramı (Standardize Edilmiş)

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen t değerleri Tablo 8'de sunulmuştur. Tablo 8'deki bulgulara göre, Otantik Liderlik Ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin t

değerinin 9,89 ile 16,45 arasında değiştiği belirlenmiştir. Hesaplanan t değerlerinin 1,96'dan büyük olması; ,05 düzeyinde; 2,58'den büyük olması ise; ,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005). Buna göre, doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen tüm t değerlerinin ,01 düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi t -Test Değerleri

Madde No	t	Madde No	t	Madde No	t
OL 1	12,91**	OL 8	9,89**	OL 14	14,59**
OL 2	11,70**	OL 10	13,44**	OL 15	14,40**
OL 3	14,60**	OL 11	13,96**	OL 16	12,15**
OL 4	10,26**	OL 12	16,45**		
OL 7	10,20**	OL 13	13,55**		

** $p < ,001$

Araştırmada incelenen uyum indekslerine ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir uyum ölçütleri ile doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeksleri Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Uyum Değerleri İle DFA'dan Elde Edilen Uyum İndeksi Değerleri

İncelenen Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/d < 5$	1,88
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,066
S-RMR	$0 \leq S-RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq S-RMR \leq 0,10$	0,036
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,97
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,99
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$	0,92
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,88

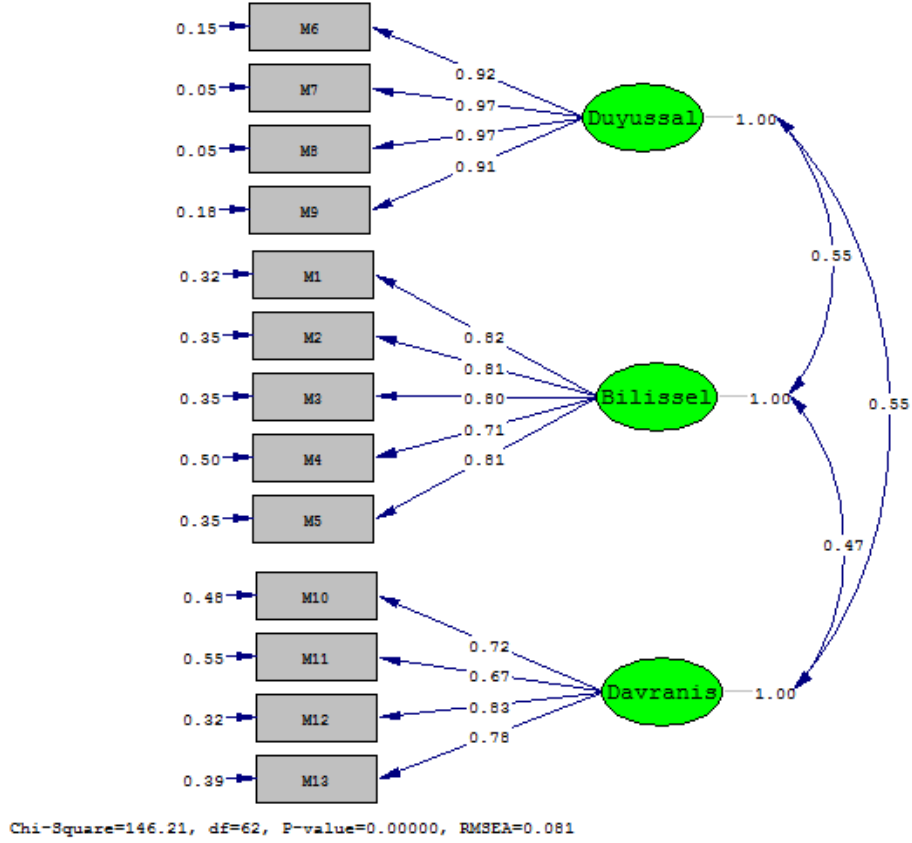
Tablo 9'daki bulgulara göre, doğrulayıcı faktör analizi uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum Otantik Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğrulandığı anlamına gelmektedir.

5.3.3.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Ölçeğin geçerliliğini belirlemek üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen 3 boyutlu yapının doğruluğunu sınamak için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde örtük değişkenler teorik bir yapıyı temsil ederken gözlenen ölçümler ise bu yapının göstergeleri olarak tasarlanır (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Buradan hareketle Şekil 7’de görüldüğü üzere açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konan 3 faktörlü ve 13 gözlenen değişkenli yapının doğru bir şekilde yordanabildiği bir eşitlik modellemesi kurulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örneklem büyüklüğüne göre değişen Ki Kare (χ^2) değerinin 146,21 serbestlik derecesinin (df) ise 62 olduğu belirlenmiştir. χ^2/df ise 2,35’tir. Bu değer kabul edilebilir uyum anlamına geldiği söylenebilir (Kline, 2005: 141). Bunun yanında yapının uygunluğu için model uygunluk ölçütlerinden RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index) ve NFI (Normed Fit Index) değerleri dikkate alınmıştır. Modelin uygunluğu için 0,08’in altında olması gereken (Browne ve Cudeck, 1993) RMSEA değerinin 0,079 ve 0,10 değerinin altında olması gereken (Kline, 2005) SRMR değerinin 0,065 olduğu belirlenmiştir. RMSEA ve SRMR değerlerinin sıfır değerini alması ya da sıfıra çok yakın olması modelin mükemmelliğini ortaya koyar (Brown, 2006; Byrne, 2010). Bunun dışında modelin uygun olması durumunda 0,90 ve üzerinde olması gereken (Kline, 2005) GFI değerinin 0,90; AGFI değerinin 0,85 olduğu belirlenmiştir. GFI ve AGFI değerleri modelin uyumu durumunda 0 ve 1 arası bir değer alabilir, 1 değerine daha yakın olmalıdır ve negatif olamazlar (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2006). 0 ve 1 değerleri arasında 1’e yakın olması gereken NFI (Kline, 2005; Raykov ve Marcoulides, 2006) değerinin 0,96 olduğu; 0 ve 1 arasında yine 1’e yakın olması gereken (Brown, 2006; Raykov ve Marcoulides, 2006; Byrne, 2010) CFI değerinin 0,97 olduğu görülmüştür. Elde edilen verilerden hareketle modelin doğrulandığını görülmektedir.

Şekil 7’de görülebileceği gibi faktör yükleri duyuşsal faktör alt boyutu için ;,91 ile ,97; bilişsel faktör alt boyutu için ,71 ile ,82 ve davranışsal faktör alt boyutu için ,67 ile ,83 arasında değişmektedir.



Şekil 7 Örgütsel Sinizm Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Korelasyon Diyagramı (Standardize Edilmiş)

Doğrulatoryıcı faktör analizi sonucunda elde edilen t değerleri Tablo 10’da sunulmuştur. Tablo 10’daki bulgulara göre, Örgütsel Sinizm Ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin t değerinin 10,18 ile 19,26 arasında değiştiği belirlenmiştir. Hesaplanan t değerlerinin 1,96’dan büyük olması ,05 düzeyinde; 2,58’den büyük olması ise ,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005). Buna göre, doğrulatoryıcı faktör analizinde elde edilen tüm t değerlerinin ,01 düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 10. Doğrulayıcı Faktör Analizi *t*-Test Değerleri

Madde No	<i>t</i>	Madde No	<i>t</i>	Madde No	<i>t</i>
ÖS 1	14,00**	ÖS 6	17,44**	ÖS 11	10,18**
ÖS 2	13,61**	ÖS 7	19,25**	ÖS 12	13,53**
ÖS 3	13,50**	ÖS 8	19,26**	ÖS 13	12,59**
ÖS 4	11,29**	ÖS 9	16,89**		
ÖS 5	13,59**	ÖS 10	11,27**		

**p<,001

Araştırmada incelenen uyum indekslerine ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir uyum ölçütleri ile doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeksleri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Uyum Değerleri İle DFA’dan Elde Edilen Uyum İndeksi Değerleri

İncelenen Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/d < 5$	2,35
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,079
S-RMR	$0 \leq S-RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq S-RMR \leq 0,10$	0,065
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,96
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,97
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,90
AGFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,90 \leq AGFI \leq 0,95$	0,85

Tablo 11’deki bulgulara göre, doğrulayıcı faktör analizi uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum Örgütsel Sinizm Ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğrulandığı anlamına gelmektedir.

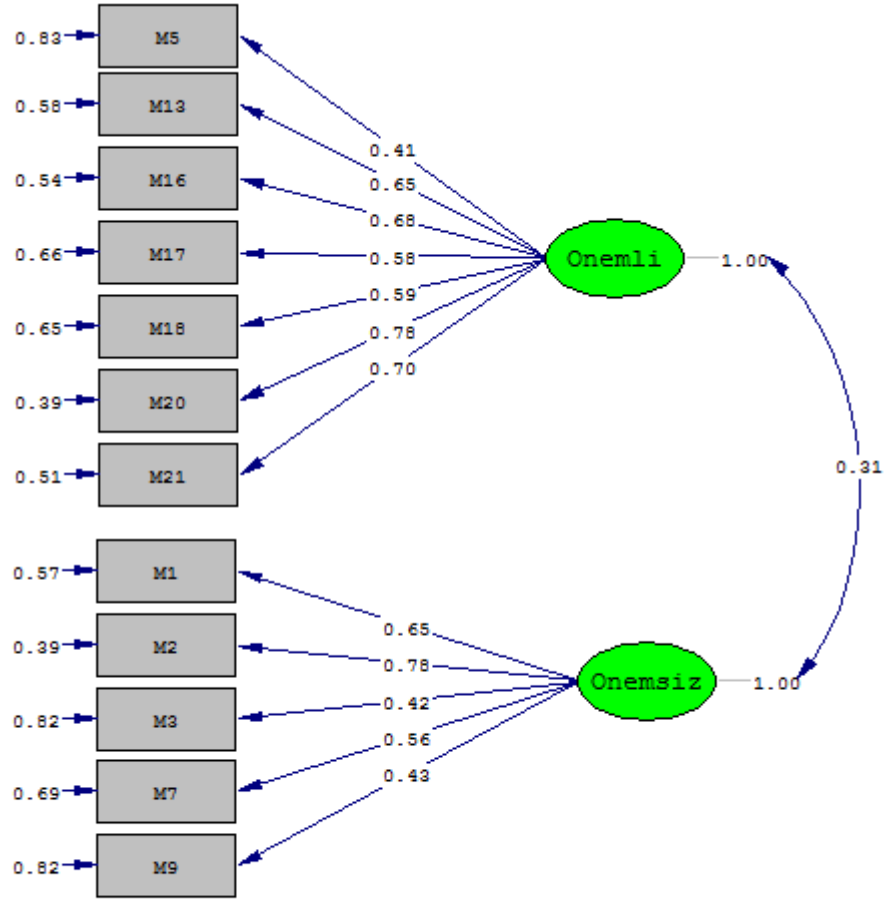
5.3.3.2.3. Sanal Kaytarma Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Ölçeğin geçerliliğini belirlemek üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen 2 boyutlu yapının doğruluğunu sınamak için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde örtük değişkenler teorik bir yapıyı temsil ederken gözlenen ölçümler ise bu yapının göstergeleri olarak tasarlanır (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Buradan hareketle Şekil 8’de görüldüğü üzere açıklayıcı

faktör analizi ile ortaya konan 2 faktörlü ve 12 gözlenen değişkenli yapının doğru bir şekilde yordanabildiği bir eşitlik modellemesi kurulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örneklem büyüklüğüne göre değişen Ki Kare (χ^2) değerinin 228,90 serbestlik derecesinin (df) ise 53 olduğu belirlenmiştir. χ^2/df ise 4,31'dir. Bu değer kabul edilebilir uyum anlamına geldiği söylenebilir (Kline, 2005: 141). Bunun yanında yapının uygunluğu için model uygunluk ölçütlerinden RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index) ve NFI (Normed Fit Index) değerleri dikkate alınmıştır. Modelin uygunluğu için 0,08'in altında olması gereken (Browne ve Cudeck, 1993: 144) RMSEA değerinin 0,074 ve 0,10 değerinin altında olması gereken (Kline, 2005: 141) SRMR değerinin 0,10 olduğu belirlenmiştir. RMSEA ve SRMR değerlerinin sıfır değerini alması ya da sıfıra çok yakın olması modelin mükemmelliğini ortaya koyar (Brown, 2006: 84; Byrne, 2010: 80). Bunun dışında modelin uygun olması durumunda 0,90 ve üzerinde olması gereken (Kline, 2005: 145) GFI değerinin 0,85; AGFI değerinin 0,87 olduğu belirlenmiştir. GFI ve AGFI değerleri modelin uyumu durumunda 0 ve 1 arası bir değer alabilir, 1 değerine daha yakın olmalıdır ve negatif olamazlar (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 123; Raykov ve Marcoulides, 2006). 0 ve 1 değerleri arasında 1'e yakın olması gereken NFI (Kline, 2005: 144; Raykov ve Marcoulides, 2006: 44) değerinin 0,93 olduğu; 0 ve 1 arasında yine 1'e yakın olması gereken (Brown, 2006: 85; Raykov ve Marcoulides, 2006: 44; Byrne, 2010: 78) CFI değerinin 0,97 olduğu görülmüştür. Elde edilen verilerden hareketle modelin doğrulandığını görülmektedir.

Şekil 8'de görülebileceği gibi faktör yükleri önemli sanal kaytarma alt boyutu için ,42 ile ,77 ve önemsiz sanal kaytarma alt boyutu için ,34 ile ,71 arasında değişmektedir.



Chi-Square=228.90, df=53, P-value=0.00000, RMSEA=0.127

Şekil 8. Sanal Kaytarma Doğrulayıcı Faktör Analizi Korelasyon Diyagramı (Standardize Edilmiş)

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen t değerleri Tablo 12’de sunulmuştur. Tablo 12’deki bulgulara göre, Sanal Kaytarma Ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin t değerinin 5,52 ile 12,33 arasında değiştiği belirlenmiştir. Hesaplanan t değerlerinin 1,96’dan büyük olması ,05 düzeyinde; 2,58’den büyük olması ise ,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005). Buna göre, doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen tüm t değerlerinin ,01 düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi *t*-Test Değerleri

Madde No	<i>t</i>	Madde No	<i>t</i>	Madde No	<i>t</i>
SK 1	9,00**	SK 9	5,60**	SK 20	12,33**
SK 2	10,89**	SK 13	9,70**	SK 21	10,64**
SK 3	5,52**	SK 16	10,22**		
SK 5	5,72**	SK 17	8,47**		
SK 7	7,60**	SK 18	8,74**		

***p*<,001

Araştırmada incelenen uyum indekslerine ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir uyum ölçütleri ile doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeksleri Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 13. Uyum Değerleri İle DFA’dan Elde Edilen Uyum İndeksi Değerleri

İncelenen Uyum İndeksleri	Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri		
	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Analizi Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/d < 5$	4,31
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,074
S-RMR	$0 \leq S-RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq S-RMR \leq 0,10$	0,10
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,93
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,97
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$	0,85
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,87

Tablo 13’deki bulgulara göre, doğrulayıcı faktör analizi uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum Sanal Kaytarma Ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğrulandığı anlamına gelmektedir.

5.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

5.3.4.1. Korelasyon Analizi Bulguları

Ahi Evran Üniversitesinde görev yapan idari personele yönelik yapılan yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel sinizm ve sanal kaytarma

davranışları arasındaki ilişkileri incelemek amacı ile Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 14. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1.Cinsiyet	1,32	0,47							
2.Medeni Durum	1,22	0,41	0,07						
3.Eğitim Düzeyi	3,44	0,90	0,15*	0,12					
4.Yaş	36,47	8,68	-0,21**	-0,34**	-0,33**				
5.Kıdem (ay)	99,92	96,72	-0,09	-0,26**	-0,30**	0,70**			
6.Otantik Liderlik	3,45	0,87	0,00	0,09	0,08	-0,25**	-0,20**		
7.Sanal Kaytarma	2,23	0,65	-0,09	0,08	-0,03	-0,02	0,02	0,09	
8.Örgütsel Sinizm	2,48	0,88	0,06	-0,04	0,04	0,07	0,12	-0,26**	0,37**

n = 208; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Tablo 14’de yer alan bilgiler incelendiğinde sanal kaytarma ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişkinin olduğu ($r = 0,37$, $p < 0,01$); otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında ise negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r = -0,26$, $p < 0,01$) belirlenmiştir.

Otantik liderlik ile idari personelin kurumda çalıştıkları yıllar (kıdem) arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki ($r = -0,20$, $p < 0,01$); otantik liderlikle çalışanların yaşı arasında da yine negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki ($r = -0,25$, $p < 0,01$) belirlenmiştir.

Çalışanların çalıştıkları yıl (kıdem) ile çalışanların yaşları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki ($r = 0,70$, $p < 0,01$) vardır. Çalışanların kıdemi ile eğitim düzeyleri arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -0,30$, $p < 0,01$) ilişki; yine çalışanların kıdemi ile medeni durumları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -0,26$, $p < 0,01$) ilişki belirlenmiştir.

Çalışanların yaşları ile eğitim düzeyleri arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -0,33$, $p < 0,01$), çalışanların yaşları ile medeni durum arasında negatif yönlü düşük

düzeyde ($r = -0,34, p < 0,01$), çalışanların yaşları ile cinsiyet arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -0,21, p < 0,01$) ilişki belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri ile cinsiyet arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r = 0,15, p < 0,05$) bir ilişki belirlenmiştir.

5.3.4.2. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken iken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayırımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır (Büyüköztürk, 2009). Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirledikten sonra; belirlenen hipotezleri test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır.

Basit doğrusal regresyon, çoklu regresyon ve hiyerarşik regresyon gibi değişik regresyon analiz çeşitleri vardır. Hiyerarşik regresyon analizi, daha çok, bir takım bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kontrol etmek amacıyla kullanılır. Hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişkenler gruplar halinde regresyon modeline sokulur. Böylece ikinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlerin birinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlere kıyasla bağımlı değişken üzerinde ne kadar fazla etkisi olduğu görülebilmektedir. Başka bir ifadeyle ilk grupta modele girilen bağımsız değişkenlerin etkisi kontrol altına alınmış olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Bu çalışma kapsamında otantik liderlik bağımsız değişken iken; örgütsel sinizm ve sanal kaytarma bağımlı değişkendir. İkinci olarak da örgütsel sinizm bağımsız değişken iken sanal kaytarma bağımlı değişkendir. Bu kapsamda hiyerarşik regresyon analizi yapılması uygun olacaktır.

Tablo 15. Örgütsel Sinizm İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^a

DEĞİŞKENLER	Model-1	Model-2
Cinsiyet	0,072	0,059
Yaş	0,002	-0,057
Kıdem	0,123	0,114
Otantik Liderlik		-0,255***
R^2	0,019	0,080
Düzeltilmiş R^2	0,005	0,062
F	1,323	4,407**
R^2 deki Değişim	0,019	0,061

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

a = Bağımsız Değişken: Otantik Liderlik

Bir kamu kuruluşu olan Ahi Evran Üniversitesindeki idari personelin örgütsel sinizm davranışlarını, yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının ne ölçüde belirlemekte olduğunu incelemek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F = 4,407$; $p < 0,01$]. Tablo 15'deki veriler incelendiğinde; R^2 değeri 0,080'dir. Bu sonuç bağımlı değişkendeki (örgütsel sinizm) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (otantik liderlik) tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre örgütsel sinizmdeki % 8'lik değişimin otantik liderliğe bağlı olduğu söylenebilir. Beta katsayılarına bakıldığında; otantik liderlik 1 birim arttığı zaman, örgütsel sinizm yaklaşık 0,26 birim azalmaktadır ($p < 0,001$).

Regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan Tolerance VIF, CI ve değerleri çoklu eş doğrusallık hakkında bilgi verir. *Analizde, a) bir bağımsız değişkenle ilgili olarak diğer bağımsız değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranını gösteren tolerans değerinin ($1 - R^2$) 0,20'den daha düşük, b) varyans büyütme faktörü (variance inflation factor, VIF), $VIF = 1 / (1 - R^2)$, değerinin 10'dan yüksek, c) durum indeks (condition index, CI), $CI = \text{en yüksek özdeğerin değişkenin özdeğerine oranının kareköküdür}$, değerinin 30'dan yüksek çıkması durumunda bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının olduğuna işaretir (Büyüköztürk, 2009).*

Tablo 16. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları ^a (Multicollinearity)

MODELLER	DEĞİŞKENLER	TOLERANCE	VIF	CI
Model 1	Cinsiyet	0,951	1,051	
	Yaş	0,486	2,057	
	Kıdem	0,504	1,985	
Model 2	Cinsiyet	0,949	1,054	
	Yaş	0,473	2,115	
	Kıdem	0,503	1,987	
	Otantik Liderlik	0,935	1,070	21,600

a = Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Bağımsız değişkelerde çoklu eş doğrusallık problemi (multicollinearity) olup olmadığını incelemek için son satırdaki (otantik liderlik) bağımsız değişkenin Tolerance, VIF ve CI değerlerine bakılır (Büyüköztürk, 2009). Otantik liderlik değişkeninin Tolerance değeri 0,20'den büyük ($0,935 > 0,20$); VIF değeri 10'dan küçük ($1,070 < 10$) ve CI değeri 30'dan küçük ($21,600 < 30$) olduğu için otantik liderlik bağımsız değişkeni için çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı sonucuna varılır.

Otantik liderliğin bağımsız; örgütsel sinizmin bağımlı olduğu durumda regresyon modeli aşağıdaki şekilde verilebilir:

$$\text{Örgütsel Sinizm} = 3,327 + 0,110(\text{cinsiyet}) - 0,006(\text{yaş}) + 0,001(\text{kıdem}) - 0,256(\text{otantik liderlik})$$

Tablo 17. Sanal Kaytarma İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^b

DEĞİŞKENLER	Model-1	Model-2
Cinsiyet	-0,096	-0,092
Yaş	-0,083	-0,064
Kıdem	0,066	0,069
Otantik Liderlik		0,084
R ²	0,011	0,017
Düzeltilmiş R ²	-0,004	-0,002
F	0,733	0,890
R ² deki Değişim	0,011	0,007

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Bağımsız Değişken: Otantik Liderlik

Ahi Evran Üniversitesindeki idari personelin sanal kaytarma davranışlarının, yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarından ne ölçüde kaynaklanmakta olduğunu incelemek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı değildir [$F = 0,890$; $p > 0,005$]. Tablo 17'deki veriler incelendiğinde; R² değeri 0,017'dir. Bu sonuç bağımlı değişkendeki (sanal kaytarma) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (otantik liderlik) tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre sanal kaytarmadaki yaklaşık % 2'lik değişimin otantik liderliğe bağlı olduğu söylenebilir. Bu oran çok küçük bir miktardır.

Tablo 18. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları ^b (Multicollinearity)

MODELLER	DEĞİŞKENLER	TOLERANCE	VIF	CI
Model 1	Cinsiyet	0,951	1,051	
	Yaş	0,486	2,057	
	Kıdem	0,504	1,985	
Model 2	Cinsiyet	0,949	1,054	
	Yaş	0,473	2,115	
	Kıdem	0,503	1,987	
	Otantik Liderlik	0,935	1,070	21,600

b = Bağımlı Değişken: Sanal Kaytarma

Bağımsız değişkelerde çoklu eş doğrusallık problemi (multicollinearity) olup olmadığını incelemek için son satırdaki (otantik liderlik) bağımsız değişkenin Tolerance, VIF ve CI değerlerine bakılır (Büyüköztürk, 2009). Otantik liderlik

değişkeninin Tolerance değeri 0,20'den büyük ($0,935 > 0,20$); VIF değeri 10'dan küçük ($1,070 < 10$) ve CI değeri 30'dan küçük ($21,600 < 30$) olduğu için otantik liderlik bağımsız değişkeni için çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı sonucuna varılır.

Otantik liderliğin bağımsız; sanal kaytarmanın bağımlı olduğu durumda regresyon modeli aşağıdaki şekilde verilebilir:

$$\text{Sanal Kaytarma} = 2,311 - 0,128(\text{cinsiyet}) - 0,005(\text{yaş}) + 0,000(\text{kıdem}) + 0,062(\text{otantik liderlik})$$

Tablo 19. Sanal Kaytarma İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^c

DEĞİŞKENLER	Model-1	Model-2
Cinsiyet	-0,096	-0,124
Yaş	-0,083	-0,084
Kıdem	0,066	0,019
Örgütsel Sinizm		0,383***
R^2	0,011	0,154
Düzeltilmiş R^2	-0,004	0,138
F	0,733	9,270***
R^2 deki Değişim	0,011	0,144

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

c = Bağımsız Değişken: Örgütsel Sinizm

Çalışma kapsamında anket uygulanan katılımcıların sanal kaytarma davranışlarının ne ölçüde örgütsel sinizm davranışlarından kaynaklandığını incelemek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F = 9,270$; $p < 0,001$]. Tablo 19'deki veriler incelendiğinde; R^2 değeri 0,154'dür. Bu sonuç bağımlı değişkendeki (sanal kaytarma) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (örgütsel sinizm) tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre sanal kaytarmadaki yaklaşık % 15'lik değişimin örgütsel sinizme bağlı olduğu söylenebilir. Beta katsayılarına bakıldığında; örgütsel sinizm 1 birim arttığı zaman, sanal kaytarma da yaklaşık 0,38 birim artmaktadır ($p < 0,001$).

Tablo 20. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları ^c (Multicollinearity)

MODELLER	DEĞİŞKENLER	TOLERANCE	VIF	CI
Model 1	Cinsiyet	0,951	1,051	
	Yaş	0,486	2,057	
	Kıdem	0,504	1,985	
Model 2	Cinsiyet	0,947	1,056	
	Yaş	0,486	2,057	
	Kıdem	0,500	2,001	
	Örgütsel Sinizm	0,981	1,019	19,052

c = Bağımlı Değişken: Sanal Kaytarma

Bağımsız değişkelerde çoklu eş doğrusallık problemi (multicollinearity) olup olmadığını incelemek için son satırdaki (örgütsel sinizm) bağımsız değişkenin Tolerance, VIF ve CI değerlerine bakılır (Büyüköztürk, 2009). Örgütsel sinizm değişkeninin Tolerance değeri 0,20'den büyük ($0,981 > 0,20$); VIF değeri 10'dan küçük ($1,019 < 10$) ve CI değeri 30'dan küçük ($19,052 < 30$) olduğu için örgütsel sinizm bağımsız değişkeni için çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı sonucuna varılır.

Örgütsel sinizmin bağımsız; sanal kaytarmanın bağımlı olduğu durumda ise regresyon modeli aşağıdaki şekilde verilebilir:

$$\text{Sanal Kaytarma} = 1,970 - 0,172(\text{cinsiyet}) - 0,006(\text{yaş}) + 0,000(\text{kıdem}) + 0,283(\text{örgütsel sinizm})$$

Yapılan analizler neticesinde hipotez testlerine ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 21. Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER		β	R^2	SONUÇ
HİPOTEZ 1	Otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	-0,255***	0,080	KABUL
HİPOTEZ 2	Otantik liderlik ile sanal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	0,084	0,017	RET
HİPOTEZ 3	Örgütsel sinizm ile sanal kaytarma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	0,383***	0,154	KABUL
[*] $p < 0.05$; ^{**} $p < 0.01$; ^{***} $p < 0.001$				

SONUÇ

Bu araştırmanın temel amacı kamu kuruluşlarında çalışan personelin yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarından etkilenip etkilenmediklerini belirlemek ve yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların sinizm ve sanal kaytarma davranışlarının etkilenme düzeylerini belirlemektir. Bu kapsamda bir kamu kurumu olan Ahi Evran Üniversitesinde çalışan idari personelin otantik liderlik davranışlarını algılamaları; örgütsel sinizm ve sanal kaytarma davranışlarının da bundan etkilenme düzeylerini belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise; çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, medeni durumlarına ve kıdemlerine göre yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını algılama ve çalışanların sinik davranışları ile sanal kaytarma davranışları arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemektir. Kamu kuruluşlarındaki yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının kurumsal verimliliği olumsuz etkilemesi muhtemel olan, çalışanların sinizm ve sanal kaytarma davranışlarına etkilerinin tespit edilerek ilgili yöneticilere yol göstermesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın sonucuna göre; otantik liderlik örgütsel sinizmi azaltmaktadır. Bu husus literatürdeki Laschinger, Wong ve Grau (2013); Tabak vd. (2013); Polatcan ve Titrek'in (2014) çalışmalarını desteklemektedir. Sağlık sektöründeki yaptıkları araştırmalarda Laschinger, Wong ve Grau (2013) başhemşirelerin otantik liderlik davranışları ile hemşirelerin çalışma şartları ve güçlendirme algılarının, hemşirelerin duygusal tükenmişlik ve sinizmlerini azaltıcı yönde etkiler yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Tabak vd. (2013) ise yaptıkları çalışmalarında; bir Türk firmasındaki çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkilerini incelemişlerdir. Buna göre; otantik liderliğin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde, örgütsel sinizm ile ise negatif yönde anlamlı ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Polatcan ve Titrek ise (2014) çalışmalarında okul müdürlerinin liderlik becerileri ve öğretmenlerin örgütsel sinizmi arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamışlardır. Buna göre; liderlik davranışları ve sinizm arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca bu çalışmanın sonucu literatürdeki diğer liderlik türleri ile örgütsel sinizm arasında yapılmış olan (Bommer vd., 2011; Davis ve Gardner 2004; Gündüz, 2014; Kambur ve Kambur,

2015; Öcal vd., 2012; Sancak, 2014; Tabak vd., 2013 ve Williams vd., 2012)'in çalışmaları ile de tutarlılık göstermektedir.

Ayrıca otantik liderliğin sanal kaytarmayı azalttığı söylenemez. Bu durum literatürde çok fazla incelenmemiş olup; bu konu ile ilgili en yakın çalışmayı Lee, Chen ve Liou (2015) yapmışlardır. Çalışmamız bu anlamda öncü bir çalışmadır. Lee, Chen ve Liou (2015) yaptıkları çalışmalarında; algılanan sosyal kaytarmada, vergi ödeyenlerin liderliğinin dolaylı olarak vergi toplayıcılar üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmamız sonucunda elde ettiğimiz bulgular literatürü desteklememektedir. Belirtilen araştırmacılar çalışmalarında otantik liderlik ve sanal kaytarmadan ziyade liderlik ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Bu çalışmanın bir başka sonucuna göre; örgütsel sinizm davranışları sanal kaytarma davranışlarını arttırmaktadır. Literatürde örgütsel sinizm ve sanal kaytarma arasındaki ilişkilerden ziyade; örgütsel sinizm ile tükenmişlik veya sapkın davranışlar arasındaki ilişkileri ölçen çalışmalara rastlanmıştır. Konu ile ilgili olarak araştırmamıza en yakın olan çalışmalar; (Aghaz ve Sheikh, 2016; Gün, 2015; Shahzad ve Mahmood, 2012; Turunç, 2015)'in yaptıkları çalışmadır. Araştırmacılar yaptıkları bu çalışmalarının sonuçlarına göre; örgütsel sinizm ile kaytarma davranışları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmalara bakıldığında araştırma sonucu literatürü desteklemektedir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları mevcuttur. İlk olarak araştırma yapılan yerin (Ahi Evran Üniversitesi) bazı özellikleri; bağlı olduğu kanun (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu; 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu gibi) ve örgütsel yapısı gibi faktörler bulguları etkilemiş olabilir. Özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşların kanuni açıdan kamu kuruluşlarından farklı olması bu durumu açıklayabilir. İşletme sermayesinin devlete veya özel sektöre ait olması da işletmenin yönetim tarzlarını etkileyebilir. Benzer şekilde örgüt yapıları da örgüt kültürünü ve dolayısı ile yönetici ve çalışanların tutumlarını etkileyebilir. Bu nedenle aynı çalışmanın özel üniversitelerde veya diğer sektörlerde yapılması farklı sonuçları da beraberinde getirebilir.

İkinci olarak demografik faktörler sonuçları etkilemiş olabilir. Araştırmaya katılanların çoğu erkek (% 68,3) ve kıdem açısından 5 yıldan daha az (% 51,9) süreye sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Eğer gelecekte yapılacak çalışmalar farklı bir cinsiyet bileşimine ve daha kıdemli çalışanlar üzerinde uygulanacak olursa farklı sonuçlar elde edilebilecektir.

Üçüncü olarak örgütsel sinizm ve sanal kaytarma bireyin kişilik haklarına dayanan kavramlar olduğu için araştırmaya katılanlar olumsuz izlenim uyandırmayacak biçimde görüş belirtmiş olabilir. Örneğin yöneticilerine karşı olumsuz bir izlenim uyandırmamak için veya anket sonuçlarının açıklanabileceği korkusuyla ankete katılanlar gerçek görüşlerini yansıtmamış olabilirler.

Araştırmadaki dördüncü ve son kısıt ise; çalışmada ortak yöntem yanlılığı (common variance bias) olabilmesi hususudur. Gürbüz ve Şahin'e göre (2015) ortak yöntem yanlılığı; ortak yöntem varyansı olarak da adlandırılabilir. Ortak yöntem yanlılığı ölçülmüş değişkenler arasındaki varyansın sistematik hatasıdır. Genel olarak ifade etmek gerekirse, ortak yöntem yanlılığı bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verinin aynı kaynaktan veya aynı değerlendiriciden toplanmasından kaynaklanır. Ayrıca ölçüm aracının kendisi, ölçüm aracında yer alan ifadeler ve/veya ölçüm aracının nerede geliştirildiği ortak yöntem yanlılığına neden olabilir. Kaynağı ne olursa olsun, eğer bir ölçümde ortak yöntem yanlılığı var ise değişkenler arasındaki ilişkiler ya çok yüksek bir dereceye ulaşabilir ya da çok düşük bir dereceye düşebilir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Bu çalışmanın bulgularına bakılarak bu alanda çalışma yapacak kişiler ve sektör çalışanları için aşağıdaki önerilerin faydalı olacağı kanaatindeyiz.

Otantik liderliğin sanal kaytarmayı azaltmadığı sonucuna istinaden; sanal kaytarmanın örgüt kültüründen, işgörenin kişilik özelliklerinden, örgüt yapısından ve yapılan görevin niteliğinden kaynaklanabileceği söylenebilir. Dolayısı ile örgüt kültürünü ve yapılan işin niteliğini iyileştirmeye yönelik yapılacak çalışmaların; işgörenlerin sanal kaytarma davranışlarını azaltma yönünde etki edebileceği değerlendirilebilir.

Örgütsel sinizm davranışının sanal kaytarma davranışlarını arttırdığı düşünüldüğünde; işgörenlerin işyerlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi olarak da adlandırılabilir. Sinizm davranışları anlamaya ve azaltmaya yönelik çalışmaların yapılması önem arz etmektedir. Sinizm davranışlarının azalması sanal kaytarma davranışlarını da azaltacak ve böylece işgören boşa zaman geçirmemiş olacaktır. Boşa gidecek zamanın işyeri için kullanılması neticesinde verimlilik, üretkenlik ve de karlılık artmış olacaktır. Yöneticiler bu kapsamda işgörenlerin sinizm davranışlarının altında yatan nedenleri tespit ederek gidermek ve iyileştirmeye yönelik çabalar harcamak durumundadırlar. Ayrıca sinizm ve sanal kaytarma davranışlarını gidermeye dönük eğitimlerin verilmesi de önem arz etmektedir. İşletmeler için personelin sinizm davranışlarının ve sanal kaytarma davranışlarının azalması verimlilik ve performans artışı beraberinde getirecektir. Dolayısıyla yöneticilerin otantik liderlikle ilgili liderlik ve etkin yöneticilik, yöneticilik becerilerini geliştirme ve ileri yönetim becerileri gibi eğitimleri almasının faydalı olacağı söylenebilir.

Bu çalışmalara bakıldığında örgütsel sinizm ve sanal kaytarmayı etkileyen diğer değişkenlerin de incelenmesi önem arz etmektedir. Örneğin örgüt kültürü, çalışanların kişilik özellikleri, örgüt yapısı ve yapılan görevin niteliği gibi değişkenleri de dikkate alarak çalışmanın yapılması daha iyi sonuçlar alınmasına yardımcı olacaktır. Örgütsel sinizm ve sanal kaytarma ayrıca örgüt yapısının çok aşırı hiyerarşik olmasından da kaynaklanabilir. Bu durum çalışanlar üzerinde gerginlik yaratabilir. Gerginliği azaltmak için piknik düzenleme ve hafta sonu aktiviteleri gibi sosyal bazı etkinlikler düzenlenebilir. Hiyerarşik örgüt yapısı daha disiplinli ve kontrol fazla olduğu için sanal kaytarma davranışları daha az olabilir. Esnek örgüt kültürlerinde ise; ailevi veya arkadaşça bir ortam olduğu için daha fazla sanal kaytarma görülebilir. Bu iki durumu dengeleyecek bir örgüt kültürünün varlığı sanal kaytarma davranışlarının azalması bakımından önem arz etmektedir. Bunlar; sinizmin dolayısı ile de sanal kaytarmanın azalmasına sebep olabilecektir.

Örgüt kültürü; etik bir örgüt kültürünü oluşturmakla, yeni çalışanlara işe alıştırma eğitimi, mevcut çalışanlara ise periyodik eğitimler verilerek iyileştirilebilir. Her çalışanın iş tanımları net biçimde tanımlanır. Bu sayede çalışanların sorumlulukları ve yetkileri belirlenebilir. Etik bir örgüt kültürü, çalışanların sadece işlerine

odaklanmalarını sosyal ve sanal anlamda kaytarma faaliyetlerinde bulunmamalarına yol açabilir. Ayrıca yapılan görevin niteliği de önemli bir konudur. Yapılan görev rutin ya da rutin olmayabilir. Rutin görevler monotonluk getirebilir. Dolayısı ile çalışanlar monotonluklarını kırmak için kaytarma davranışlarına yönelebilir. Çalışanların sanal anlamda kaytarmalarını engellemek için yöneticiler yapılan işi monotonluktan kurtarması gerekmektedir. Bu konuda rotasyon uygulamasının yapılması monotonluktan kurtarmada etkili bir yöntem olabilir.

Ayrıca kişinin teknolojiye yakınlığı veya teknoloji ile ilişkisi, etik değerlere sahip olup olmaması da kaytarmayı etkileyebilecek faktörler arasında sayılabilir.

Bu çalışma deneklerin şu anda vermiş oldukları bilgiler neticesinde yapılan kesitsel bir çalışmadır. Örgütsel sinizmin ve sanal kaytarmanın zamanla değişebilen bir özellik taşıdığı düşünüldüğünde; konuyla ilgili uzamsal bir çalışmanın yapılması daha faydalı bilgilerin elde edilmesine yol açabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abraham R (2000) Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Aghaz A, Sheikh A (2016) Cyberloafing and job burnout: An investigation in the knowledge-intensive sector. *Computers in Human Behavior*, 62, 51-60.
- Akgündüz Y (2012) Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlik arasındaki ilişkinin analizi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Akman G (2013) Sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.
- Altıntaş FÇ (2007) “Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2010) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (Sakarya Yayıncılık, Adapazarı).
- Amichai-Hamburger Y, Ben-Artzi E (2003) Loneliness and internet use. *Computers in Human Behavior*, 19(1), 71-80.
- Anandarajan M, Simmers C, Igbaria M (2000) An exploratory investigation of the antecedents and impact of internet usage: An individual perspective. *Behaviour & Information Technology*, 19(1), 69-85.
- Andersson LM (1996) Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.

Andersson LM, Bateman TS (1997) Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449- 469.

Arsava AF, (1993), “Azınlık Kavramı ve Azınlık Haklarının Uluslararası Belgeler ve Özellikle Medeni ve Siyasal Haklar Sözleşmesinin 27. Maddesi Işığında İncelenmesi”, (A.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Basımevi, Ankara).

Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO, Luthans F, May DR (2004) Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO (2007) *Authentic Leadership Questionnaire*. www.mindgarden.com (29 Mart 2016).

Avolio BJ, Walumbwa FO (2014) Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps that Remain. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (Oxford University Press, New York USA).

Bakker AB, Demerouti E, Euwema MC (2005) Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170.

Balcı A (2004) *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve İlkeler* (Pegem A Yayıncılık, Ankara).

Bandura A (1995) *Self-efficacy in Changing Societies*. (Cambridge University Press, New York).

Bass BM (1998) *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact* (Mahwah, NJ: Erlbaum).

Bass BM, Steidlmeier P (1999) Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

- Batem (2016) *İnternet ve Bilgisayar Bağımlılığı*. <http://www.batem34.com> (04.04.2016).
- Bedeian AG (2007) Even if the tower is “ivory,” it isn't “white.” Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Belanger F, Van Slyke C (2002) Abuse or learning? *Communications of the ACM*, 45(1), 64-65.
- Blanchard AL, Henle CA (2008) Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Bock GW, Ho SL (2009) Non-work related computing (NWRC). *Communications of the ACM*, 52(4), 124-128.
- Bommer WH, Rich GA, Rubin RS (2005) Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Brandes PM (1997) Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences. Doctoral Dissertation, University of Oklahoma.
- Brandes P, Das D (2006) *Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications*. *Employee Health, Coping and Methodologies* (JAI Press, New York).
- Brandes P, Dharwadkar R, Dean JW (1999) Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *In Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.

Bridegan GL (2008) Take a break from WMDs. *ISHN*, 42(2), 51.

Brown TA (2006) *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Press.

Browne MW, Cudeck R (1993) Alternative ways of assessing model fit. In: K. A.

Bryan JH (2001) "Diversity: A Strategic Business Imperative", *Executive Speeches*, 15(3), 41-46.

Burns JM (1978) *Leadership* (Harper & Row, New York).

Büyüköztürk Ş (2009) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, (Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara).

Byrne BM (2010) *Structural Equation Modeling with AMOS*. New York: Routledge.

Carlson DS, Kacmar KM, Williams LJ (2000) Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.

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.

Chen DJQ, Lim VKG (2009) Impact of cyber loafing on affect, work depletion, facilitation, and engagement. In *24th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, Louisiana, USA.

Chrobot-Mason DL (2003) "Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees", *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 22-45.

- Colley A, Maltby J (2008) Impact of the internet on our lives: Male and female personal perspectives. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2005-2013.
- Conger JA, Kanungo RN (1998) *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (Jossey-Bass, San Francisco).
- Conway N, Briner RB (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford, Oxford University Press
- Çakır Ö (2001) *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* (Seçkin Yayınevi, Ankara).
- Çetinkaya FF (2014) Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon.
- Davis WD, Gardner WL (2004) Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Dean JW (1995) Cynicism in Organizations. *The Breakfast Meeting at the Ecole de Paris*. University of Cincinnati, Paris.
- Dean JW, Brandes P, Dharwadkar R (1998) Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Delken M (2004) Organizational cynicism: A study among call centers. Master Thesis, University of Maastricht, Netherlands.
- Demircan N, Ceylan A (2003) “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 139-150.

- Doorn ON (2011) Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework. Master Thesis, Eindhoven University of Technology, Germany.
- Dreachslin JL, Weech-Maldonado R, Dansky KHKH (2004) Racial And Ethnic Diversity And Organizational Behavior: A Focused Research Agenda For Health Services Management. *Social Science & Medicine*, 59(5), 961-971.
- Eaton JA (2000) *A social motivation approach to organizational cynicism*. Doctoral Dissertation, Graduate Programme in Psychology, York University, Toronto.
- Elma C (2003) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin işe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği). Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Engin S (2007) *İdare Etmek mi? Yönetmek mi?* (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Erkutlu HV (2014) *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı* (Efil Yayınevi, Ankara).
- Fero HC (2005) Flow and Cynicism in the Workplace. Doctoral Dissertation, Claremont Graduate University, Claremont, California.
- Fındıkçı İ (2009) *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik* (Alfa Yayınları, İstanbul).
- Fine S, Horowitz I, Weigler H, Basis L (2010) Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(1), 73-84.
- Fitzgerald MR (2002) *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style*. Doctoral Dissertation, University of Cincinnati, Ohio.

- Frese M, Zapf D (1994) Action as the Core of Work Psychology: A German Approach. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Consulting Psychologists Press, Pala Alto, Germany).
- Gardner WL, Avolio BJ (1998) The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Gardner WL, Avolio BJ, Luthans F, May DR, Walumbwa FO (2005) Can you see the real me? A self- based model of authentic leader and follower development. *The Leadership*, 16(3), 343-372
- Garrett RK, Danziger JN (2008) On cyberslacking: Workplace status and personal internet use at work. *CyberPsychology & Behavior*, 11(3), 287-292.
- Gatling, A. (2014). The authentic leadership qualities of business coaches and its impact on coaching performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 27-47
- George B, Sims P (2007) *True North: Discover Your Authentic Leadership* (John Wiley & Sons, Inc. USA).
- George B (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (Josey-Bass, Imprint, USA).
- Gezer A (2015) Otantik liderlik davranışlarının iş tutumlarına etkisi: Mersin ili finans sektöründe bir saha araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Ekonomisi Programı, Mersin.
- Görmen M (2012) Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Greengard S (2000) The high cost of cyberslacking. *Workforce*, 79(12), 22-24.

- Gün F (2015) Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Gündüz Ş (2014) *Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekanın Aracı Etkisi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz S, Şahin F (2015) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Güzeller C, Kalağan G (2008) Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe' ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 87-94.
- Helvacı MA, Çetin A (2012) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- Henle CA, Blanchard AL (2008) The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 383-400.
- Hughes LW (2005) Transparency, translucence or opacity? An experimental study of the impact of a leader's relational transparency and style of humor delivery on follower creative performance. Doctoral Dissertation, University of Nebraska.
- Ilies R, Morgeson FP, Nahrgang JD (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader – follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.

- İnce M, Turan S (2011) Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37(37), 104-121.
- James MSL (2005) Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. Doctoral Dissertation, The Florida State University, College of Business, Florida.
- Johnson JL, O'Leary-Kelly AM (2003) The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jones GR, George JM (1998) The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Jöreskog K ve Sörbom D (1993) Structural equation modeling with the simplis command language. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kağıtçıbaşı Ç (2010) *Günümüzde İnsan ve İnsanlar - Sosyal Psikolojiye Giriş* (Evrin Yayınevi, İstanbul).
- Kalağan G (2009) Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan G, Güzeller CO (2010) Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kalaycı Ş (2014) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Asil Yayın Dağıtım, Ankara).

- Kanbur A, Kanbur E (2015) Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.
- Karacaoğlu K, İnce F (2012) Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Kernis M H (2003) Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*. 14(1), 1-26.
- Keser S (2013) İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Keser S, Kocabaş İ (2014) İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Kidwell RE (2010) Loafing in the 21st. century: Enhanced opportunities—and remedies—for withholding job effort in the new workplace. *Business Horizons*, 53(6), 543-552.
- Kim HK, Davis KE (2009) Toward a comprehensive theory of problematic internet use: Evaluating the role of self-esteem, anxiety, flow, and the self-rated importance of internet activities. *Computers in Human Behavior*, 25(2), 490-500.
- Kline RB (2005) Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.). New York: Guilford.
- Köktaş NA, Büyükbaş H (2015) BM Kapsamında Yapılan Azınlık Hakları Düzenlemeleri, *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2), 1-14.

- Kurland NB, Bailey DE (1999) The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Kurtuluş Kemal (2004) *Pazarlama Araştırmaları*, (Literatür Yayıncılık Dağıtım Pazarlama San. Tic. Ltd. Şti. Genişletilmiş Yedinci Basım, İstanbul).
- Küçükköylü C (2014) İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: Nevşehir ili maliye teşkilatı örneği. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Lambert SJ (1991) The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 341-363.
- Landers RN, Lounsbury JW (2006) An investigation of Big Five and narrow personality traits in relation to Internet usage. *Computers in Human Behavior*, 22(2), 283-293.
- Laschinger HKS, Wong CA, Grau AL (2013) Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541-552.
- Lee PC, Chen CM, Liou KT (2015) Using Citizens' Leadership Behaviors to Enhance Worker Motivation: Reducing Perceived Social Loafing in a Coproductive Tax Service Program. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 172-197.
- Li SM, Chung TM (2006) Internet function and internet addictive behavior. *Computers in Human Behavior*, 22(6), 1067-1071.
- Liberman B, Seidman G, McKenna KY, Buffardi LE (2011) Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192-2199.

- Lim VK (2002) The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- Lim VKG, Chen DJQ (2012) "Cyberloafing at the Workplace: Gain or Drain at Work?" *Behavior & Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Lim VK, Teo TS (2005) Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study. *Information & Management*, 42(8), 1081-1093.
- Luthans F, Avolio B (2003) *Authentic Leadership: A Positive Development Approach* (CA: Berrett-Koehler, San Francisco).
- Mahatanankoon P, Anandarajan M, Igarria M (2004) Development of a measure of personal web usage in the workplace. *CyberPsychology & Behavior*, 7(1), 93-104.
- Maslach C (1999) Progress in understanding teacher burnout. In R. Vandenburghe & A. M. Huberman (Ed.), *Understanding and preventing teacher stress: A source book of international research and practice*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. 211-222
- McLean L, Tingley M, Scott RN, Rickards J (2001) Computer terminal work and the benefit of microbreaks. *Applied Ergonomics*, 32(3), 225-237.
- Memiş ÇA, Aydın GK, Kabasakal H, Saraçer BE (2009). Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs.
- Mirvis PH, Kanter DL (1991) Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45.

- Morris JA, Feldman DC (1996) The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mount M, Ilies R, Johnson E (2006) Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Mowday R, Steers R, Porter L (1979) "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murphy SM, Wayne SJ, Liden RC, Erdogan B (2003) Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), 61-84.
- Neider LL, Schriesheim CA (2011) The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Northouse PG (2013) *Leadership Theory and Practice* (Sage Publications, Thousand Oaks, CA).
- Novicevic MM, Davis W, Dorn F, Buckley MR, Brown JA (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 18(10), 1396-1409.
- Nunnally J (1978) *Psychometric Theory* (McGraw-Hill, New York).
- Olson JM, Zanna MP (1993). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 117-154.
- Ono H, Zavodny M (2003) Gender and the Internet*. *Social Science Quarterly*, 84(1), 111-121.

- Onorato M, Jishan Z (2014) An empirical study on the relationships between authentic leadership and organizational trust by industry segment. *SAM Advanced Management Journal*, 79(1), 26.
- Oravec JA (2002) Constructive approaches to internet recreation in the workplace. *Communications of the ACM*, 45(1), 60-63.
- Öcal H, Gümüştekin GE, Çağ A (2012) Yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bir araştırma. 20. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İzmir*, 24-26 Mayıs.
- Örücü E, Yıldız H (2014) İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: Sanal kaytarma, *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99-114.
- Özdayı N (1991) “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin iş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması”, *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, 221-235.
- Özdevecioğlu M (2003) “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, 77-96.
- Özgener Ş (2016) *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, (Nobel Yayıncılık, Ankara).
- Özgener Ş, Öğüt A ve Kaplan M (2008) *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*, M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* (İlke Yayınevi, Ankara).
- Özkalp E, Aydın U, Tekeli S (2012) Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.

- Özkalp E, Kırel Ç (2001) *Örgütsel Davranış* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Öztürk UC (2015) Bağlantıda kalmak ya da kalmamak işte tüm korku bu: internetsiz kalma korkusu ve örgütsel yansımaları, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(37), 629-639.
- Pajares F, Urdan T (2006) *Self-efficacy beliefs of adolescents* (Information Age Publishing, Greenwich).
- Polatcan M, Titrek O (2014) The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- Polzer-Debruyne AM (2008) Psychological and workplace attributes that influence personal web use (PWU). Doctoral Dissertation, Graduate Programme in Industrial/Organisational Psychology, Massey University, Albany, New Zealand.
- Rahman M, Abdul-Gader A (1993) Knowledge workers' use of support software in Saudi Arabia. *Information & Management*, 25(6), 303-311.
- Ramayah T (2010) Personal web usage and work inefficiency. *Business Strategy Series*, 11(5), 295-301.
- Raykov T and Marcoulides GA (2006) *A First Course in Structural Equation Modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Reichers AE, Wanous J P, Austin JT (1997) Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Richard OC (2000) Racial Diversity, Business Strategy and Firm Performance: A Resource Based View” *Academy of Management Journal*, 43, 64-77.

- Robinson SL, Bennett RJ (1995) A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Roux S (2010) The relationship between authentic leadership, Optimism, Self-efficacy and Work Engagement: An exploratory study. (Master Degree), Stellenboch University, South Africa.
- Sancak YM (2014) *Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Schaufeli WB, Bakker AB (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Seligman C, Olson JM, Zanna MP (1996). The psychology of values: *The Ontario symposium* (Vol. 8). Psychology Press.
- Sexton T (2007) *Review of Research Literature on Authentic Leadership* (Creative Edge Consulting Limited, UK).
- Shahzad A, Mahmood Z (2012) The mediating-moderating model of organizational cynicism and workplace deviant behavior: (Evidence from banking sector in Pakistan). *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 580-588.
- Shamir B, House RJ, Arthur MB (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Solomon R, Flores F (2001) *Güven Yaratmak* (Çeviren: Ahmet Kardam), Mess Yayınları, İstanbul.

- Soni V (2000) "A Twenty –First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study", *Public Administration Review*, 60(5), 395-408.
- Söyük S, (2007) Örgütsel Adaletin iş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sparrow RT (2005) Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Spector PE, Fox S (2002) An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Tabak A, Yalçınkaya H, Erkuş A (2007) *Liderlik kavramına Tarihsel Bir Bakış, O. Kaymakçı (Ed.) :21nci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar* (Türkmen Yayıncılık, İstanbul).
- Tabak A, Sığrı Ü, Arılı Ö, Coşar, S (2010) Otantik liderlik ölçeğinin uyarılama çalışması, *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, Adana, 20-22 Mayıs.
- Tabak A, Polat M, Coşar S, Türköz T (2012) Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Tabak A, Polat M, Cosar S, Türköz T (2013) A research on the consequences of authentic leadership. *Bogazici Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(2), 65-88.
- Tan SJ, Tan KL (2007) Antecedents and consequences of skepticism toward health claims: An empirical investigation of Singaporean consumers. *Journal of Marketing Communications*, 13(1), 59-82.

TDK (2016) *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*. www.tdk.gov.tr (17 Mart 2016).

Teo TS, Choo WY (2001) Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence. *Information & management*, 39(1), 67-83.

Teo TS, Too BL (2000) Information systems orientation and business use of the internet: An empirical study. *International Journal of Electronic Commerce*, 4(4), 105-130.

Thompson RC, Joseph KM, Bailey LL, Worley JA, Williams CA, (2000) "Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism", *Working paper: National Technical Information Service*, 1-9.

Tokgöz N, Yılmaz H (2008) Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.

Topaloğlu T, Özer PS (2014) Girişimsel otantik liderlik ve izleyenlerin psikolojik sermaye düzeyiyle ilişkisi, 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Konya, 22-24 Mayıs.

Topçu İ, Türkkkan NÜ, Bacaksız FE, Şen HT, Karadal A, Yıldırım A (2013) Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(3), 125-131

TUİK (2015) Türkiye İstatistik Enstitüsü Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması. www.tuik.gov.tr (05.04.2016).

Turunç Ö (2015) İş stresi-kaytarma ilişkisinde liderin rolü: turizm sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 142-159.

Ulaş SE (2002) *Felsefe Sözlüğü* (Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara).

- Ünal ÖF, Tekdemir S (2015) Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-118.
- Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ (2008) Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wanous JP, Reichers AE, Austin JT (2000) Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Weatherbee TG (2010) Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.
- Wilkerson J M, Evans WR, Davis WD (2008) A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Williams EA, Pillai R Deptula B, 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.
- Yeşiltaş M, Kanten P, Sormaz Ü (2013) Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yellowlees PM, Marks S (2007) Problematic internet use or Internet addiction? *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1447-1453.

Young K (2010) Policies and procedures to manage employee internet abuse. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1467-1471.

Zhang Y (2005) Age, gender, and internet attitudes among employees in the business world. *Computers in Human Behavior*, 21(1), 1-10.,

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, “Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkilerini” belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, sadece akademik amaçlı olup, vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması için sorulara tam ve doğru yanıtlar vermeniz gerekmektedir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Halil Özcan ÖZDEMİR

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
2. Medeni durumunuz : Evli Bekâr
3. Eğitim durumunuz : İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü
4. Yaşınız : (Lütfen Belirtiniz).....
5. Kurumdaki toplam çalışma süreniz: (Lütfen Belirtiniz)

Otantik Liderlik Ölçeği

M. No	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların Yöneticinize/Amirinize (Y.O-Fakülte Sekreteri, Daire Başkanı, vb.) ne ölçüde uyduğunu gösteren seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim bana söylenmesi zor olan acı gerçekleri söyler.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin inandıkları ile davranış şekli aynı doğrultudadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim kendi öz değerlerine bağlı kararlar alır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim kendi öz değerlerime uygun davranmamı ister.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim zor kararlar alırken yüksek etik standartlara bağlı kalır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını ister.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri enine boyuna araştırır.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim önemli konular gündeme geldiğinde duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim belirli davranış tarzlarının başkalarını nasıl etkileyeceğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

Örgütsel Sinizm Ölçeği

M. No	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların kurumunuzda ne sıklıkta meydana geldiğini gösteren seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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 yön vardır.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumda, söylenen bir uygulamanın, gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım Kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım Kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım Kurumu düşündükçe gerilim 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 çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde konuşuruz.	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

Sanal Kaytarma Ölçeği

M. No	Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize uygun olan şıklardan bir tanesini işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşle ilgili olmayan kişisel e-postalarımı kontrol ederim.	1	2	3	4	5
2	İşle ilgili olmayan kişisel e-postalar gönderirim.	1	2	3	4	5
3	İnternette haber sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
4	Borsa ve yatırım ile ilişkili web sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
5	İnternette arkadaş bulma sitelerini ziyaret ederim (facebook, twitter vb).	1	2	3	4	5
6	Spor sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
7	İşimle ilgili olmayan e-postalar alırım.	1	2	3	4	5
8	Banka ve finans sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
9	Kişisel ihtiyaçlarım için online alışveriş yaparım.	1	2	3	4	5
10	Online açık arttırma sitelerini ziyaret ederim. (ebay vb.)	1	2	3	4	5
11	Anlık mesaj alır ve gönderirim.	1	2	3	4	5
12	Online oyunlar oynarım.	1	2	3	4	5
13	Sohbet odalarına katılırım (messenger vb).	1	2	3	4	5
14	Haber veya bülten gruplarını ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
15	Seyahat acentelerinden ve otellerden online rezervasyon ve kayıt yaparım.	1	2	3	4	5
16	Sanal toplulukları ziyaret ederim. (forum vb.)	1	2	3	4	5
17	Kişisel web sayfamı düzenlerim.	1	2	3	4	5
18	İnternette müzik indiririm.	1	2	3	4	5
19	İş arama ve istihdam ile ilişkili siteleri ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
20	Bahis sitelerini ziyaret ederim. (iddia, nesine.com vb.)	1	2	3	4	5
21	Blogları (kişisel günlükleri) okurum.	1	2	3	4	5
22	Erişkin sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5

Ek 2: Anket Yapılabileceğine Dair Resmi İzin Yazısı



T.C.
AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı: 78968926-000/10-165X
Konu : Anket İzni Hk.

SA/İ/2015

SOSYAL BİLİMLER MESLEK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 18.09.2015 tarih ve 49480943/443-669 sayılı yazınız.

Yüksekokulunuz öğretim elamanlarından Öğr. Gör. Halil Özcan ÖZDEMİR'in Üniversitemiz idari personellerine "Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Sanal Aylaklık ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri" isimli anket çalışmasını uygulaması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.


Prof. Dr. Ahmet GÖKBEL
Rektör Yardımcısı

T.C. AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER MESLEK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜ	
Gelen Evrak Kavrdı	
Tarih: 18/10/2015	
Sayı: 826	
İş	Sıra
Nil	Nil
Tel. No. Sık	✓
Personel İzin	
Öğrenci İzin	
Diğer İzin	
MÜDÜR	İMZA

Ahi Evran Üniversitesi Bağbaşı Yerleşkesi 40100 KIRŞEHİR
Telefon: (0386) 280 4070 -2804105 Faks : (0386) 2804073

Ek 3: Otantik Liderlik Ölçeği Yazar İzin Yazısı

Authentic Leadership Questionnaire Research Permission

Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa

Prepared on March 29, 2016 for:

Halil Özcan Özdemir

You completed your evaluation at 7:00 pm EST on December 31, 1969.



Copyright 2007 Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all medium. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Authentic Leadership Questionnaire Research Permission

Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa

Introduction: The Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) has undergone preliminary validation efforts to demonstrate that it is both reliable and construct valid. Permission to use the ALQ free of charge and for a limited period is provided for research purposes only. This document contains:

Conditions of Use for the Authentic Leadership Questionnaire - Use of the Authentic Leadership Questionnaire is subject to the conditions outlined in this section.

Abstract of Research Project - A brief description of your research project.

Authentic Leadership Questionnaire - The form itself (rater and self) and instructions for calculating scale scores.

Permission to Reproduce Sample Items - You cannot include an entire instrument in your thesis or dissertation, however you can use up to three sample items. Academic committees understand the requirements of copyright and are satisfied with sample items for appendices and tables. For customers needing permission to reproduce three sample items in a proposal, thesis, or dissertation this section includes the permission form and reference information needed to satisfy the requirements of an academic committee.

All Other Special Reproduction: For any other special purposes requiring permissions for reproduction of this instrument, please review the information at <http://www.mindgarden.com/copyright.htm> or contact us at info@mindgarden.com.

Conditions of Use for the ALQ

Before conducting your research:

- 1) You will submit the Research Permission for the Authentic Leadership Questionnaire form.
- 2) While filling out the Research Permission for the Authentic Leadership Questionnaire form you will need to provide additional information and agree to additional conditions if...
 - ... you are planning to administer the ALQ online using a survey company other than Mind Garden.
 - ... you are planning to translate the ALQ.
 - ... you are planning to alter the ALQ.
- 3) You will electronically sign an agreement that you understand and agree to comply with the conditions of use. This agreement is at the end of the Research Permission for the Authentic Leadership Questionnaire form.

Note: This pdf is documentation that you have successfully fulfilled these three conditions.

While conducting your research:

- 1) You will only use the ALQ for non-commercial, unsupported research purposes. Non-commercial research purposes means that you will not now or in the future directly or indirectly use the content for profit-seeking or other financial or commercial motivations but rather will use the content solely to further research that is purely academic or public-good driven. Your license to the content is personal to you and is solely for such non-commercial research purposes.
- 2) You will use the ALQ in its exact form without any changes to the instructions, rating scale/anchors, or order of items. All of the items listed in the survey must be used. (If you have indicated on your Research Permission for the Authentic Leadership Questionnaire form that you plan to alter the ALQ and provided details on the proposed alterations and the rationale behind those alterations, then you may ignore this condition).
- 3) You will use the ALQ for only the specific study that has been requested. There will be no further use of the ALQ without resubmitting the Research Permission for the Authentic Leadership Questionnaire for additional permission to use the ALQ with additional studies.
- 4) You will not provide the ALQ to any other researchers. They must submit their own Research Permission for the Authentic Leadership Questionnaire form for permission.

Abstract of Research Project

Permission to use the ALQ is for the following research project:

You do not have enough raters to view these results.

You requested permission to reproduce the number of copies of the ALQ stated below. The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce this number of copies of the ALQ within one year of the date listed on the cover page of this document.

You do not have enough raters to view these results.

You agreed to all the conditions of use outlined in this document by electronically signing the Research Permission for the Authentic Leadership Questionnaire form.

You do not have enough raters to view these results.

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ Version 1.0 Self)

Bruce J. Avolio, Ph.D.

Name: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Person ID #: _____

Instructions: The following survey items refer to your leadership style, as you perceive it. Please judge how frequently each statement fits your leadership style using the following scale:

Not at all Once in a while Sometimes Fairly often Frequently, if not always
 0 1 2 3 4

As a leader I...

- | | |
|---|-----------|
| 1. say exactly what I mean | 0 1 2 3 4 |
| 2. admit mistakes when they are made | 0 1 2 3 4 |
| 3. encourage everyone to speak their mind | 0 1 2 3 4 |
| 4. tell you the hard truth | 0 1 2 3 4 |
| 5. display emotions exactly in line with feelings | 0 1 2 3 4 |
| 6. demonstrate beliefs that are consistent with actions | 0 1 2 3 4 |
| 7. make decisions based on my core values | 0 1 2 3 4 |
| 8. ask you to take positions that support your core values | 0 1 2 3 4 |
| 9. make difficult decisions based on high standards of ethical conduct | 0 1 2 3 4 |
| 10. solicit views that challenge my deeply held positions | 0 1 2 3 4 |
| 11. analyze relevant data before coming to a decision | 0 1 2 3 4 |
| 12. listen carefully to different points of view before coming to conclusions | 0 1 2 3 4 |
| 13. seek feedback to improve interactions with others | 0 1 2 3 4 |
| 14. accurately describe how others view my capabilities | 0 1 2 3 4 |
| 15. know when it is time to reevaluate my position on important issues | 0 1 2 3 4 |
| 16. show I understand how specific actions impact others | 0 1 2 3 4 |

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ Version 1.0 Rater)

Bruce J. Avolio, Ph.D.

Name: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Person ID #: _____

Instructions: The following survey items refer to your leader's style, as you perceive it. Judge how frequently each statement fits his or her leadership style using the following scale:

Not at all Once in a while Sometimes Fairly often Frequently, if not always
 0 1 2 3 4

My Leader:

- | | |
|---|-----------|
| 1. says exactly what he or she means | 0 1 2 3 4 |
| 2. admits mistakes when they are made | 0 1 2 3 4 |
| 3. encourages everyone to speak their mind | 0 1 2 3 4 |
| 4. tells you the hard truth | 0 1 2 3 4 |
| 5. displays emotions exactly in line with feelings | 0 1 2 3 4 |
| 6. demonstrates beliefs that are consistent with actions | 0 1 2 3 4 |
| 7. makes decisions based on his or her core values | 0 1 2 3 4 |
| 8. asks you to take positions that support your core values | 0 1 2 3 4 |
| 9. makes difficult decisions based on high standards of ethical conduct | 0 1 2 3 4 |
| 10. solicits views that challenge his or her deeply held positions | 0 1 2 3 4 |
| 11. analyzes relevant data before coming to a decision | 0 1 2 3 4 |
| 12. listens carefully to different points of view before coming to conclusions | 0 1 2 3 4 |
| 13. seeks feedback to improve interactions with others | 0 1 2 3 4 |
| 14. accurately describes how others view his or her capabilities | 0 1 2 3 4 |
| 15. knows when it is time to reevaluate his or her position on important issues | 0 1 2 3 4 |
| 16. shows he or she understands how specific actions impact others | 0 1 2 3 4 |

Authentic Leadership Questionnaire Scales:

Each scale consists of these item numbers. Average the item value to get the raw score for the scale.

Transparency: 1, 2, 3, 4 & 5

Moral/Ethical: 6, 7, 8 & 9

Balanced Processing: 10, 11 & 12

Self Awareness: 13, 14, 15 & 16



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for Halil Özcan Özdemir to use the following copyright material for his/her research:

Instrument: *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*

Authors: *Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa*

Copyright: *2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa*

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Bruce J. Avolio".

Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Halil Özcan ÖZDEMİR

Uyruğu: T. C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Mucur / 1977

Tel: 0 506 421 94 92

E-posta: hozcanoazdemir@gmail.com

Yazışma Adresi: Ahi Evran Üniversitesi

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

KIRŞEHİR

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Doktora	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi - SBE - İşletme	-
Yüksek Lisans	Kafkas Üniversitesi - SBE - İşletme	2007
Lisans	Erciyes Üniversitesi - İİBF - İşletme	2003

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2014-	Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi
2011-2014	Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi
2010-2011	Ahi Evran Üniversitesi Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Daire Başkanı
2009-2010	Ahi Evran Üniversitesi Kaman Meslek Yüksekokulu	Bölüm Başkanı
2009-2009	Ahi Evran Üniversitesi Kaman Meslek Yüksekokulu	Bölüm Başkan Yrd.
2008-2010	Ahi Evran Üniversitesi Kaman Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi
2007-2008	Kafkas Üniversitesi Kağızman Meslek Yüksekokulu	Müdür Yardımcısı
2006-2008	Kafkas Üniversitesi Kağızman Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi
2004-2006	Kafkas Üniversitesi Bütçe Dairesi Başkanlığı	Memur

YABANCI DİL

İNGİLİZCE