

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

BİLGİ MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI
İLE ÇALIŞANLARIN YAŞADIKLARI YILDIRMA VE
ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif Mine KARADENİZ

KOCAELİ 2018

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

BİLGİ MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI
İLE ÇALIŞANLARIN YAŞADIKLARI YILDIRMA VE
ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif Mine KARADENİZ

Danışman: Doç. Dr. Esra ALNIAÇIK

KOCAELİ 2018

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI


BİLGİ MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI
İLE ÇALIŞANLARIN YAŞADIKLARI YILDIRMA VE
ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ


Tezi Hazırlayan: Elif Mine KARADENİZ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 26.09.2018/24


Jüri Başkanı: Unvanı Adı SOYADI (İmza)

Doc. Dr. Esra ALNIAÇIK 

Jüri Üyesi: Unvanı Adı SOYADI (İmza)

Prof. Dr. Hülya Gündüz Celmeçelisoğlu 

Jüri Üyesi: Unvanı Adı SOYADI (İmza)

Doc. Dr. Sander BOZKURT 

KOCAELİ 2018

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmaya başlamamdaki gecikme süresince beni bekleyerek gösterdiği sabır nedeniyle danışman hocam Esra Alınacığı'ı tebrik etmek istiyorum. Bu süreç benim için olduğu kadar onun için de adeta bir sınavdı.

Tez çalışmam süresince destek ve teşviklerini esirgemeyen biricik aileme ve eşsiz dostlarıma –o kadar çoklar ki adlarını tek tek yazamayacağım– bana katlandıkları için yürekten minnet duyuyorum. Sizler hayatımda olmasanız her şey çok daha zor olurdu. Son dönemde sevgili hocam Ayşe Günsel'in etkisi olmasa bu çalışma bitmezdi belki de, iyi ki var.

Lisans eğitimim esnasında ve sonrasında da ilgilerini esirgemeyen çok değerli hocalarım Yaşar Tonta, İrem Soydal, Umut Al, Serap Kurbanoğlu, Nazan Özenç Uak, Bülent Yılmaz ve meslektaş olmaktan gurur duyduğum Sami ukadar ve Gültekin Gürdal'a da çok teşekkür ederim. Bende bıraktıkları izler unutulmaz.

Son olarak; sergilediği ve sergilemediği tüm liderlik davranışlarıyla beni, çalışmamı bu alanda yapmaya teşvik eden Perihan Semerci'nin de adını anmamak olmaz; bu sebeple kendisine de teşekkür etmeliyim. Meğer Nietzsche haklıymış; beni öldürmeyen şey güçlendirdi.

Elif Mine Karadeniz

Eylül 2018, Kocaeli

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|------|
| ÖZET..... | IV |
| ABSTRACT..... | V |
| SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ..... | VI |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | VII |
| TABLOLAR LİSTESİ..... | VIII |
| GİRİŞ..... | 1 |
| BİRİNCİ BÖLÜM..... | 2 |
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE..... | 2 |
| 1.1.LİDERLİK..... | 2 |
| 1.1.1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı..... | 3 |
| 1.1.2. Etkileşimci Liderlik..... | 4 |
| 1.1.2.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları..... | 5 |
| 1.1.2.1.1. Koşullu Ödül..... | 6 |
| 1.1.2.1.2. İstisnalarla Yönetim..... | 6 |
| 1.1.2.1.3. Laissez-Faire Liderlik..... | 6 |
| 1.1.3. Dönüşümcü Liderlik..... | 7 |
| 1.1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları..... | 7 |
| 1.1.3.1.1. İdealleştirilmiş Etki..... | 8 |
| 1.1.3.1.2. Entelektüel Uyarım..... | 8 |
| 1.1.3.1.3. İlham Verme..... | 8 |
| 1.1.3.1.4. Bireysel İlgi..... | 9 |
| 1.1.4. Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması..... | 9 |
| 1.1.5. Bilgi Toplumu ve Liderlik..... | 10 |
| 1.2. YILDIRMA (MOBBİNG)..... | 12 |
| 1.2.1. Yıldırma Süreci ve Aşamaları..... | 16 |
| 1.2.2. Yıldırma Tipleri..... | 18 |
| 1.2.2.1. Eşdeğerler Arasında Yıldırma..... | 18 |
| 1.2.2.2. Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma..... | 18 |
| 1.2.2.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma..... | 20 |
| 1.2.3. Yıldırmanın Nedenleri..... | 20 |
| 1.2.3.1. Yıldırmanın Nedeni Olarak Kişiler..... | 21 |
| 1.2.3.2. Yıldırmanın Nedeni Olarak Örgüt..... | 23 |
| 1.2.4. Yıldırma Davranışının Sonuçları..... | 24 |
| 1.2.4.1. Yıldırmanın Kişiler Açısından Sonuçları..... | 24 |
| 1.2.4.2. Yıldırmanın Örgüt Açısından Sonuçları..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 1.2.5. Yıldırma ve Liderlik..... | 27 |
| 1.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM..... | 30 |
| 1.3.1. Örgütsel Sinizmin Nedenleri..... | 32 |
| 1.3.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları..... | 33 |
| 1.3.2.1. Bilişsel Boyut..... | 33 |
| 1.3.2.2. Duygusal Boyut..... | 33 |
| 1.3.2.3. Davranışsal Boyut..... | 34 |
| 1.3.3. Örgütsel Sinizmin Sonuçları..... | 34 |
| 1.3.4. Örgütsel Sinizm ve Liderlik..... | 35 |
| İKİNCİ BÖLÜM..... | 37 |
| YÖNTEM..... | 37 |
| 2.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ..... | 37 |
| 2.2. KAPSAM, KISIT VE VARSAYIMLAR..... | 38 |
| 2.3. ARAŞTIRMA MODELİ..... | 39 |
| 2.4. EVREN VE ÖRNEKLEM..... | 40 |
| 2.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI..... | 40 |
| 2.5.1. Liderlik Ölçeği ve Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları..... | 41 |
| 2.5.2. Yıldırma Ölçeği ve Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları..... | 43 |
| 2.5.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları..... | 44 |
| 2.6. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ..... | 45 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM..... | 51 |
| BULGULAR..... | 51 |
| 3.1. Bilgi Merkezi Çalışanlarının Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular..... | 51 |
| 3.2. Bilgi Merkezi Çalışanlarının Yıldırma Yaşama Düzeylerine İlişkin Bulgular... .. | 56 |
| 3.3. Bilgi Merkezi Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Yaşama Düzeylerine İlişkin Bulgular..... | 58 |
| 3.4. Yöneticilerin Algılanan Liderlik Davranışları İle Çalışanların Yıldırma Yaşama Düzeylerine İlişkin Bulgular..... | 61 |
| 3.5. Yöneticilerin Algılanan Liderlik Davranışları İle Çalışanların Örgütsel Sinizm Yaşama Düzeylerine İlişkin Bulgular..... | 65 |
| 3.6. Çalışanların Yıldırma Yaşama Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Bulgular..... | 68 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 71 |
| KAYNAKÇA..... | 75 |
| 1. Kitaplar..... | 75 |
| 2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar..... | 77 |
| 3. Elektronik Kaynaklar..... | 83 |

| | |
|--|----|
| EKLER..... | 84 |
| Ek 1. MLQ ve Türkçe Çevirisi Kullanım İzinleri..... | 84 |
| Ek 2. NAQ ve Türkçe Çevirisi Kullanım İzinleri..... | 86 |
| Ek 3. Örgütsel Sinizm Ölçeği Çevirisi Kullanım İzni..... | 87 |
| Ek 4. Anket Formu:..... | 88 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 93 |



ÖZET

Bu araştırma, bilgi merkezlerinde yöneticilerin algılanan liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye'deki kütüphane, arşiv vb. bilgi merkezleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden 'kolayda örneklem' yöntemi tercih edilmiş olup; veriler, ilgili kişilere kurum e-postaları, mesleki sivil toplum kuruluşlarının üye e-posta listeleri ve ilgili sosyal medya grupları üzerinden iletilen çevrimiçi anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada veri elde etmek amacıyla kullanılan anket formunda bilgi merkezleri, yönetici ve çalışanlarına yönelik sorular ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini belirlemek için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ne, yıldırma düzeyini belirlemek için Negatif Davranışlar Ölçeği'ne ve Örgütsel Sinizm Ölçeği'ne yer verilmiştir. Araştırma için toplamda 166 anket doldurulmuş ancak 10 anket araştırma kapsamına alınamadığı için analiz öncesi veri tarama aşamasında çıkarılmıştır. Veriler, sosyal bilimler için istatistik özgür yazılımı PSPP (GNU) kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada, bilgi merkezi yöneticilerinin liderlik tarzı bağımsız değişken, çalışanların örgütsel sinizm ve yıldırma yaşama düzeyleri bağımlı değişkenlerdir ancak; yıldırma değişkeni araştırma modelinde bağımsız değişken olarak da yer almaktadır. Araştırma neticesinde edinilen sonuçlara göre bilgi merkezi yöneticileri, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını orta düzeylerde sergilemekte ve dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmektedir. Bilgi merkezi çalışanları ise yıldırmaya ara sıra maruz kalmakta; örgütsel sinizm davranışları da orta düzeyde gerçekleşmektedir. Bilgi merkezi yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikçe, çalışanların yıldırmaya maruz kalma ve örgütsel sinizm yaşama düzeyleri azalmaktadır. Dönüşümcü liderlik, yıldırma ve örgütsel sinizm üzerinde, etkileşimci liderliğe kıyasla daha güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca yıldırmanın, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına kıyasla, örgütsel sinizm üzerindeki etkisi daha güçlüdür.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Yıldırma, Örgütsel Sinizm, Bilgi Merkezi

ABSTRACT

This research was conducted to determine the relationship between the perceived leadership styles of the managers in information centers and the mobbing and organizational cynicism levels that employees experienced. The population of the research consists of the employees of the information centers in Turkey. The convenience sampling method, which is one of the non-random sampling models, was chosen for the research; data were collected through an online questionnaire, which was sent to the relevant people via e-mails, non-governmental organization member e-mail groups and related social media. In the questionnaire form used for data collection, in addition to the questions about information centers, managers and employees; MLQ 5-x short was used for determining leadership styles, NAQ was used for determining the level of mobbing and organizational cynicism questionnaire was used. In total, 166 questionnaires were filled in for the study; however, since 10 of them were not able to be included in the scope of the research, they were removed during the pre-analysis data screening phase. The data were analyzed by using PSCP (GNU). In the study, the leadership style of the information center managers is an independent variable, organizational cynicism and mobbing level of the employees are dependent variables; however, mobbing is also independent variable in the research model. According to the results of the research, the managers exhibit medium-level transformational and transactional leadership styles and realize more transformational leadership behaviors. Employees are occasionally exposed to mobbing; the behavior of organizational cynicism is medium-level. As the managers exhibit transformational behaviors, the level of employees' mobbing and organizational cynicism is diminishing. Transformational leadership has a stronger influence on intimidation and organizational cynicism than that of the transactional leadership. In addition, the influence of mobbing on organizational cynicism is stronger than that of the leadership styles.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Mobbing, Organizational Cynicism, Information Center

SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|---------|--------------------------------------|
| Bkz. | Bakınız |
| ÇFLÖ | Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği |
| MLQ | Multifactor Leadership Questionnaire |
| N / n | Sıklık |
| NAQ | Negative Acts Questionnaire |
| ODÖ | Olumsuz Davranışlar Ölçeği |
| Ort. | Ortalama |
| ÖSÖ | Örgütsel Sinizm Ölçeği |
| Std. H. | Standart Hata |
| Std. S. | Standart Sapma |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | | |
|---------|---|----|
| Şekil 1 | Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler | 10 |
| Şekil 2 | Çatışma ile Yıldırma Etkileşim Süreci | 13 |
| Şekil 3 | Örgütte Karşılaşılan Yıldırma Oranları | 19 |
| Şekil 4 | Liderlik Tarzı ve Yıldırma Oranları | 29 |
| Şekil 5 | Araştırmanın Modeli | 39 |



TABLolar LİSTESİ

| | | |
|----------|---|----|
| Tablo 1 | Türkçe Yazında Transactional ve Transformational Liderliklerin Karşılıkları | 4 |
| Tablo2 | Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması | 9 |
| Tablo 3 | Leymann'ın Yıldırma Tipolojisi | 15 |
| Tablo 4 | Yıldırmanın Fizyolojik Belirtileri | 17 |
| Tablo 5 | Yıldırma Eyleminin Etki Dereceleri | 25 |
| Tablo 6 | Yıldırmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri | 27 |
| Tablo 7 | Bilgi Merkezi Çalışanlarına İlişkin Demografik Bilgiler | 46 |
| Tablo 8 | Bilgi Merkezi Çalışanlarının Yaş ve İş Tecrübelerine İlişkin Bilgiler | 47 |
| Tablo 9 | Bilgi Merkezi Türlerine Göre Çalışanların Eğitim Aldıkları Alanlar | 47 |
| Tablo 10 | Bilgi Merkezi Yöneticilerine İlişkin Demografik Bilgiler | 48 |
| Tablo 11 | Bilgi Merkezi Türlerine Göre Yöneticilerin Eğitim Aldıkları Alanlar | 48 |
| Tablo 12 | Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Kullanma Dereceleri | 51 |
| Tablo 13 | Türlerine Göre Bilgi Merkezlerinde Sergilenen Liderlik Düzeyleri | 52 |
| Tablo 14 | Eğitim Durumlarına Göre Sergilenen Liderlik Düzeyleri | 53 |
| Tablo 15 | Eğitim Durumlarına Göre Baskın Liderlik Tarzları | 54 |
| Tablo 16 | Yaş Gruplarına Göre Sergilenen Liderlik Düzeyleri | 54 |
| Tablo 17 | Yaş Gruplarına Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları | 55 |
| Tablo 18 | Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyleri | 56 |
| Tablo 19 | Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Yıldırma Davranışları | 57 |
| Tablo 20 | Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Yıldırma Davranışları | 58 |
| Tablo 21 | Çalışanların Örgütsel Sinizm Yaşama Düzeyleri | 59 |

| | | |
|----------|---|----|
| Tablo 22 | Bilgi Merkezi Türüne Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri | 60 |
| Tablo 23 | Çalışan Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri | 60 |
| Tablo 24 | Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri | 61 |
| Tablo 25 | Dönüşümcü Liderlik ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki | 62 |
| Tablo 26 | Etkileşimci Liderlik ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki | 62 |
| Tablo 27 | Baskın Liderlik Tarzına Göre Yıldırma Düzeyleri | 63 |
| Tablo 28 | Yıldırma ve Liderlik Davranışları için Regresyon Analizi | 64 |
| Tablo 29 | Baskın Liderlik Tarzı ve Yıldırma Davranışları | 64 |
| Tablo 30 | Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki | 65 |
| Tablo 31 | Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki | 65 |
| Tablo 32 | Baskın Liderlik Tarzına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri | 66 |
| Tablo 33 | Baskın Liderlik Tarzına Göre Örgütsel Sinizmin Boyutları | 67 |
| Tablo 34 | Örgütsel Sinizm ve Liderlik Davranışları için Regresyon Analizi | 68 |
| Tablo 35 | Yıldırma Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri | 68 |
| Tablo 36 | Yıldırma ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki | 69 |
| Tablo 37 | Yıldırma Göre Örgütsel Sinizm Farklılıkları | 69 |
| Tablo 38 | Örgütsel Sinizm ve Yıldırma Davranışları için Regresyon Analizi | 70 |

GİRİŞ

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, amaç ve hedeflerine ulaşmaları etkili bir yönetimden geçmektedir. Süregelen sosyal ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yönetim anlayışlarında zamanla birtakım değişiklikler meydana getirdiği gibi yöneticilerin liderlik davranışları da farklılıklar gösterebilmektedir. Liderlik tarzı, örgütlerde iş yapma biçimlerinden, görev alan bireyler arasındaki ilişkilere kadar birçok konuda önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Örgütlerde iş ortamı, yaşantılarının büyük bir kısmını örgütte geçiren çalışanlar için önemli bir yere sahip olduğundan, örgüt sağlığını olumsuz yönde etkileyen yıldırma ve örgütsel sinizm büyük birer sorun olarak ele alınmalıdır. Örgütlerde çalışanların ruh sağlığını olumsuz etkileyebilecek bu kavramlar çalışanların verimliliği kadar örgütün değişim ve gelişimi için de engel teşkil etmektedir. Örgütte güç sahibi olan liderler ise sergiledikleri liderlik davranışları ile farkında olarak ya da olmayarak örgüt iklimindeki zemini hazırlamaktadırlar.

Bu araştırmada, bilgi merkezlerinde çalışanların görüşlerinden hareket edilerek, yöneticilerinin liderlik tarzı ve çalışanların yıldırma maruz kalma düzeylerinin, örgütsel sinizm yaşamalarındaki rolü üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın, çalışanların örgütsel sinizm yaşamalarında rol oynayan değişkenlerin tanımlanması kadar, hangi liderlik tarzının yıldırmanın oluşumunu etkilediğinin anlaşılmasına da olanak sağlaması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.LİDERLİK

Yöneticilik, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmadır. Liderlik ise bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlar doğrultusunda onları harekete geçirme kabiliyetidir. Liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki fark, grubu hedefe yönlendirmede yararlanılan güç kaynağının ne olduğu konusunda ortaya çıkmaktadır. Yönetici grubunu (astlarını) yönlendirmedeki gücünü büyük ölçüde kendisine yasal güç kaynağı sunan “otorite”den alır. Diğer yandan lider ise gücünün kaynağını yönlendirdiği gruptan yani izleyicilerinden almaktadır (Genç ve Halis, 2001). Başka bir ifadeyle, belirli teknik ve yöntemleri iyi bilmesi yetmediği gibi yönetici konumunda olmak da yöneticiyi lider yapmaz. Gordon’a (1997) göre bir grubun lideri olmak için, o grup üyelerinin kabulünü de kazanmış olmak gerekir. Grup üyeleri üzerinde psikolojik bir denetime sahip olamayan birinin liderlik rolünü de tam olarak yerine getirmesi olanaklı değildir (Celep, 2004).

Günümüz bilgi toplumunda günlük yaşantımızda değişen birçok sıradan kavram gibi sosyal yapılar ve örgütler de bu değişimlerden etkilenmektedir. Örgütlerin başarısındaki en önemli etkenlerden biri olan liderlik kavramı da bu gelişim sürecinde yeniden yorumlanmaktadır.

1900’lü yıllarda lider, işi bilen işinin uzmanı olan bir bilimsel yönetim taraftarıdır ve onun için iş her şeyden önce gelir. Amaç birliği, emir-komuta zinciri, yetki-görev-sorumluluk dağıtımı yönetimin temelleridir. Bu anlayış günümüzde Klasik Yönetim (X Yönetim)Tarzı olarak bilinir. 1930 ile 1960’lı yıllar arasındaki yönetim anlayışı da Neoklasik Yönetim (Y Yönetim) Tarzı olarak bilinir. Bu

yönetim tarzındaki lider, insan ihtiyaçları üzerinde durur; bireyin ve grubun davranışlarına yön vermeye çalışır. 1960 ile 1990 yılları arasında liderler, örgütlerinde iş ve insan faktörlerinin birlikte önem taşıdığı birer takım oyuncusudur. Liderlerin örgütleri bir sistem anlayışı içinde yönettiği bu eğilim Sistem Yönetimi olarak adlandırılır. 1990’lardan günümüze kadar gelen etkili liderlik anlayışları ise birer sentez niteliğindedir. Etkili liderlik için her zaman kullanılabilir tek bir ‘en iyi yaklaşım’ tarzının olmayacağı görüşünden hareketle bu yönetim eğiliminde liderler bazen bir eğitmen, bazen bir koç, bir mentor veya kaynak rolündedir. Bu yaklaşımda lider, dış çevre koşullarının ve özellikle grup üyelerinin durumuna göre tarzını değiştirebilen bir durumsal liderdir (Barutçugil, 2002a).

Genç ve Halis’e (2001) göre, liderlik örgütlerde ne zaman ve nasıl çıktığı ile ele alınmalıdır. Örgütlerde bir değişim dönemi bir de normal dönem vardır. Normal dönemde daha çok yönetsel beceriler gerektiğinden etkileşimsel liderlik tarzı bu süreç için yeterli olabilir. Öte yandan örgüt bir değişim döneminde ise bu dinamik süreç boyunca ihtiyaç duyduğu liderlik tarzı dönüşümcü liderliktir.

1.1.1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı

Değişimin hızlanmasıyla birlikte 20. yüzyılın son çeyreğinde kurumsal değişim ihtiyaçlarının da oldukça artması, liderlik araştırmalarının daha çok ‘liderlerin örgütleri nasıl dönüştüreceği’ gibi konular üzerine odaklanmasına sebep olmuştur.

Dönüşümcü liderlik kavramı yazında ilk kez 1973’te Dawston’un “Rebel Leadership” (İsyan Liderliği) çalışmasında kullanılmış, daha sonra siyaset bilimci Burns tarafından sistematize edilmiştir (Erçetin, 2000). Politik liderlik ile ilgili araştırmalar yapan Burns (1978), örgütsel düzeyde karizmatik liderlik ile ilgili ilk yaklaşımı ortaya koyan House’un (1977) çalışmalarını, duygusal elemanlara da ilgi göstererek geliştirmiş ve lider ile izleyen etkileşiminin iki biçimde (transactional/transformational) olduğunu belirterek etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarına değinmiştir.

Davranış bilimi alanında çalışmalar yapan araştırmacı Bass (1985), Burns ve House’un bu çalışmalarını temel alarak dönüşümcü liderlik yaklaşımını yönetim ve

örgüt konularına uyarlamıştır. Özellikle Burns’ün teorisini; izleyenlerin ihtiyaç ve isteklerine dikkat etmemekle, dönüşümcü liderliği ahlak bazında sınırlamakla ve etkileşimci liderlikten dönüşümcü liderliğe uzanan tek taraflı bölünmez bir bütünlük kurmasıyla eleştirmiştir (Çetiner, 2008). Bass, dönüşümcü liderlik yaklaşımını etkili liderliğin bir ikamesi olarak değil, geliştirilmiş olarak görmüş; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını karşılaştırmalı olarak sunmuştur (Avolio ve Bass, 2002). Ayrıca, dönüşümcü liderliğin şartların bir gereği olarak ortaya çıktığını belirtmiş, karizmatik liderliği de kapsadığını ancak farklı olduğunu ifade etmiştir (Bass ve Riggio, 2006).

Burns ve Bass gibi araştırmacıların “Transactional” ve “Transformational” olarak ifade ettiği liderlik tarzlarının Türkçe yazında birkaç farklı kullanımı söz konusudur. Bu çalışmada ise, bahsi geçen ifadeler yazında sıkça karşılaşılan “Etkileşimci” ve “Dönüşümcü” liderlik şeklinde kullanılacaktır.

Tablo 1. Türkçe Yazında Transactional ve Transformational Liderliklerin Karşılıkları

| Bass ve Avolio (1990) | Transactional Leader | Transformational Leader |
|--|-----------------------------|--------------------------------|
| Akdemir (1998) | Etkileşimci Lider | Dönüştürücü Lider |
| Eren (2001) | Transaksiyonel Lider | Transformasyonel Lider |
| Celep (2004) | Durumsal Önder | Dönüşümsel Önder |
| Genç ve Halis (2006) | Yönetsel Lider | Dönüştürücü Lider |
| Aykanat (2010) | İşlemci Lider | Dönüşümcü Lider |
| Çetin vd. (2012) | Etkileşimsel Lider | Dönüşümsel Lider |
| Demir ve Okan (2008) Şirin ve Yetim (2009) Karakoç (2010) Gültekin (2012) Küpçü (2012) Kılıç vd. (2014) | Etkileşimci Lider | Dönüşümcü Lider |

1.1.2. Etkileşimci Liderlik

Burns (1978) etkileşimci lideri, izleyenlerin (çalışanların) önceden tanımlanmış rol ve görevlerine ilişkin davranışlarını belirleyen, onları hedeflenmiş örgütsel amaçlara yönlendiren kişi olarak tanımlamıştır. Etkileşimci lider, izleyenlerini diğer grup üyeleri ile birlikte problemleri çözme doğrultusunda yönlendiren ve onları

motive eden liderdir. Onlardan beklentilerini açık şekilde ifade eder ve uygun hareketlerini ödüllendirir, uygun olmayan davranışlarını ise cezalandırır.

Etkileşimci liderlik, iş odaklı yöneticilik tarzı olarak düşünülebilir. Etkileşimci liderlik, istenmeyen sonuçların eleştirildiği ya da cezalandırıldığı; yüksek performans ve olumlu sonuçların pekiştirildiği, ödül-ceza odaklı bir yaklaşımdır. Etkileşimci liderler, izleyenlerinin hedeflerini belirler, gündelik faaliyetlere yönelir ve aksayan tarafları denetler. Konumlarını korumalarında politika ve prosedürlerin yanı sıra kişisel ilişkileri de önem taşır (Tomey, 2009; Brophy, 2009).

Bass (1990) etkileşimci liderlikte grup üyelerinin lidere uyma zorunluluğu bulunduğu fakat lider-izleyici etkileşiminin çift yönlü olduğundan bahseder. Bass izleyicilerin de lideri etkileme potansiyeli olduğunu; aralarındaki karşılıklı etkinin belirleyicisinin ise tarafların güç oranları olduğunu ifade eder. Lider izleyenlerinin beklenti ve gereksinimlerini karşılayarak iş gördürür dolayısıyla liderin etkililiği takastaki etkililiği kadardır.

Etkileşimci liderlerin, geçmişteki olumlu ve yararlı uygulamaları sürdürme eğilimli olduklarından gelenekçi bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Risk almadan durağan büyüme yaklaşımı benimseyen örgütlerde etkili olan bu liderler, mevcut sisteme olan bağlılıkları ile örgüt kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğilimindedirler. Ancak izleyenleriyle takaslarını etkin şekilde sürdürebilmeleri için değişen durumları ve bu doğrultuda izleyenlerin değişen beklentilerini de iyi takip etmeleri gerekir.

1.1.2.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Bass'ın yaklaşımına göre etkileşimci liderliğin üç karakteristik özelliği vardır. Bunlar; Koşullu Ödül (contingent reward), İstisnalarla Yönetim Aktif/Pasif (management by exception) ve Tam Serbestlik Yönetim'dir (laissez-faire leadership) (Bass ve Riggio, 2006).

1.1.2.1.1. Koşullu Ödül

Lider izleyenleri ile yapıcı ilişkiler kurar ve onları daha yüksek performansa ve gelişime motive eder. İzleyenlerini kendilerinden beklenenler ve bu beklentilerin karşılanması durumunda alacakları ödüller hakkında bilgilendirir. Lider, izleyenlerinin çalışmalarını takip eder, geribildirim sağlar; başarılarını takdir ettiği gibi hatalarını da eleştirir.

1.1.2.1.2. İstisnalarla Yönetim

Lider, işin başında standartları belirler ve ancak işler kötüye gittiği zaman müdahale etmeyi tercih eder. İstisnalarla yönetim aktif veya pasif yönlü olabilir. Aktif istisnalarla yönetimde lider, izleyenlerini aktif bir şekilde takip eder ve yanlışlık ve sapmaları anında düzenler. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider müdahale etmeden bekler ve daha sonra düzeltici faaliyette bulunur.

1.1.2.1.3. Laissez-Faire Liderlik

Tam serbestlik yönetim anlayışına sahip olan lider, izleyenlerini hiçbir konuda yönlendirmez ve bilgilendirmez; onları kendi haline bırakır. Sözde var olan lider, izleyenleri güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz, performanslarını izlemez, yardım istediklerinde destek sağlamaz. Önlem almaktan ve sorunlar ortaya çıktığında da harekete geçmekten kaçındıkları için en etkisiz liderlik tarzı olarak değerlendirilebilir. Öte yandan kendi kendini yönetebilen, performansını objektif olarak değerlendirebilen ve kişisel gelişimlerini sürdürmeye eğilimli izleyiciler için Laissez-Faire Liderlik son derece etkin bir tarz olabilir.

1.1.3. Dönüşümcü Liderlik

Yazında dönüşümcü liderlerin, etkileşimci liderlik özelliklerini kendilerinde barındırdıklarından ve bunlara ek olarak daha gelecek odaklı tarza sahip liderler olduklarından bahsedilse de dönüşümcü liderler kısaca, izleyenlerine yeni bir şekil veren, bir anlamda onların ihtiyaç ve değer yargılarını değiştirebilen kişilerdir (Genç ve Halis, 2006).

Tüm büyük dönüşümcü liderlerin ortak birtakım kişilik özellikleri bulunur: Dönüşümcü liderler kendilerini kabul edip izleyecek olanları belirler, onları etkiler ve özellikleri ile yetiştirirler. Vizyon sahibidirler ve bunu gerçekleştirme konusunda kendilerine inançları tamdır. Çalışmalarını odaklamayı bilirler. Büyük güçlüklerle yüz yüze gelir ve onları aşarlar. Zor kararlar almaktan kaçınmazlar. Dönüşümcü liderler, kendilerinden, başkalarından belediklerinden daha fazlasını beklerler. Kendileri, örgütleri ve izleyicileri konusunda hırslıdır (Shelton, 2000).

Bennis ve Nanus dönüşümcü liderlik sürecini üç safhada ele almıştır. İlk olarak değişim ihtiyacının belirlenmesi ve kilit durumdaki kişiler tarafından da bunun kabullenilmesi gerekmektedir. Ardından, değişim ihtiyacına göre yeni bir vizyon oluşturulmalıdır. Bu vizyonun tüm taraflarca paylaşılmış ve benimsenmiş olması gerekmektedir. Sonrasında ise değişimin benimsenmesi için organizasyondaki önemli bireylerin desteği sağlanmalıdır (Aktaran: Doğan, 2005).

Dönüşümcü liderler yöneticilik özelliklerinden çok liderlik özellikleriyle anılırlar; çünkü mevcut sistemlerin dışına çıkmak için yenilikçiliği ve gelişimi teşvik eden kişilerdir.

1.1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik özellikleri, ikisi insana yönelik ve ikisi işe yönelik olmak üzere dört grupta toplanmıştır: İdealleştirilmiş Etki (idealized influence) ve Bireysel İlgi (individualized consideration) insana yönelik; Entelektüel Uyarım (intellectual stimulation) ve İlham Verme (inspirational motivation) işe yönelik boyutlardır (Bass ve Avolio, 1993).

1.1.3.1.1. İdealleştirilmiş Etki

Dönüşümcü liderler izleyenleri tarafından takdir edildiği kadar taklit de edilen birer rol modelidir. Bass idealleştirilmiş etkinin davranışlar ve özellikler olmak üzere iki ayrı alt boyutta değerlendirilebileceği üzerinde durmuştur. Davranış boyutunda lider ortak bir misyon ve bir amaç sahibi olmanın önemini vurgular; kendisi için önemli değerler hakkında konuşur ve kararların etik sonuçlarını önemseyerek kendi karizmasını oluşturur. Atfedilen özellikler alt boyutunda ise lider, grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarak izleyenlerin saygı duymasını sağlar; kendine güvenen güçlü biri olduğu izlenimini verir ve izleyenlerin kendisiyle çalışmaktan gurur duymasını sağlar. İzleyenlerin atfettiği bu karizma lidere güç verdiği için dönüşümcü liderliğin en önemli parçasıdır (Bass, 1990; Cemaloğlu, 2007).

1.1.3.1.2. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, bu nedenle kendi fikirlerine olduğu gibi katılmaları yerine izleyenlerinin yaratıcılığını teşvik eder. Onların da kendisi gibi geleneksel yaklaşımdan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini ister. Lider, problemlere yeni bakış açıları geliştirmeleri ve yeni yaklaşımları denemeleri konusunda izleyenlerini teşvik eder; sorgulamaları için cesaretlendirdiği gibi her durumda kendilerine daha iyisini nasıl yapabileceklerini sormalarını ister.

1.1.3.1.3. İlham Verme

Dönüşümcü liderler harekete geçiren birer ilham kaynağı olarak izleyenlerinin kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım eder. Başarılı olmak için mücadeleyi anlamlı hale getiren davranışlar sergileyerek kendi vizyonu ile izleyicilerin ihtiyaçları arasında bir bağ kurmaya çalışır. Hatta bu gelecek vizyonunun oluşturulmasına doğrudan katkı sağlamaları için, takım ruhunu ateşleyerek izleyenleri motive eder. Liderin telkinle güdüleme davranışları, izleyenler için görevlerinin önemini ve başarı için beklentilerin yüksek tutulması gerektiğini vurgular.

1.1.3.1.4. Bireysel İlgi

Dönüşümcü liderler izleyenleri ile sürekli etkileşim halinde olan liderlerdir. İzleyenlerini dinler, becerilerini takdir eder ve onlarla birlikte hareket eder. Örgüt içinde yeni öğrenme fırsatları sunarak gelişimlerini destekler; rehberlik ederek potansiyellerini arttırmaları için teşvik eder. Dönüşümcü liderler izleyenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin farklılık gösterdiğini bilerek bireysel yeteneklere göre görev dağılımı yapmaya özen gösterir. Bununla birlikte izleyenlerin farklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için de çaba gösterir. İzleyenleri, kontrol edilme hissine kapılmadan onları izler, yönlendirmeye ihtiyaç duyduklarında destekler (Karip, 1998).

1.1.4. Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları özellikleri bakımından farklılıklar gösterir. Bu farklılıkların karşılaştırıldığı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

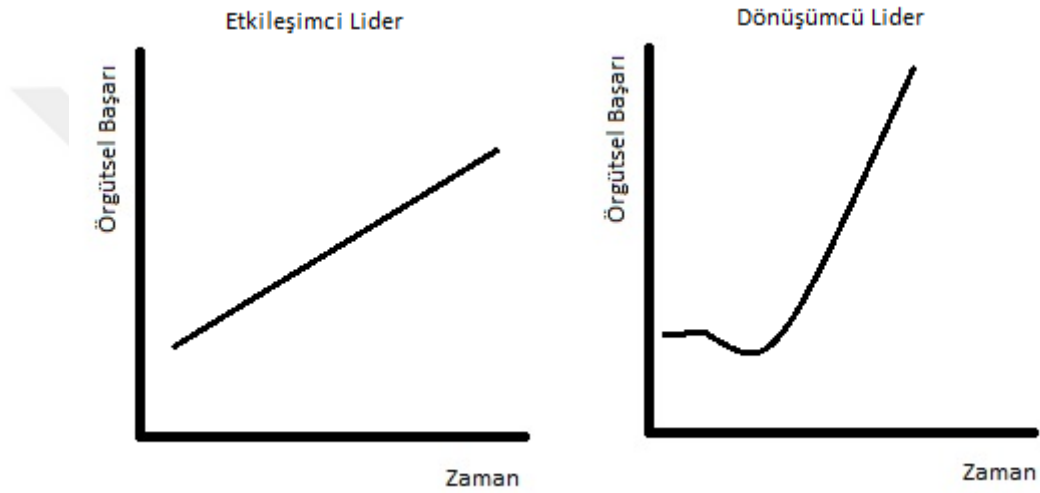
Tablo 2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

| | Etkileşimci Liderlik | Dönüşümcü Liderlik |
|------------------------|--|---|
| Özellikler | Alışveriş süreci, Evrimsel fikirler, Geleneksel yönetici, Reaktif, Sonuçlara odaklanma | Etkileme süreci, Devrimsel fikirler, Girişimsel yönetici, Proaktif, Vizyona odaklanma |
| Yürütme | Emir-Organizasyon kuralları, Oluşturulan plan dâhilinde | Telkin etme-Değerler, Vizyon üzerinde iletişim |
| Yetki Türü | Yetkilendirme | Güçlendirme |
| Motivasyon | Ödüllendirme | Telkin etme |
| Güç | Geleneksel | Karizmatik |
| Lider | İşi tanımlar, Rolleri belirler | Danışmacı ve öğreticidir, Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir |
| Astlar | Birey ve organizasyon ayırır | Bireysel ilgilerini yöneltir |
| Sonuçlar | Beklenen performans | Beklenenden fazlası |
| Gelişim Türü | Adım adım gelişme | Köklü değişimler |
| İşletme Çevresi | Durağan koşullara uygunluk | Hareketli koşullara uygunluk |

Kaynak: Mosley ve Megginson (1996) (Aktaran: Gümüş vd. 2015)

Eren'e (2001) göre doğuştan her insanda iki tip liderlik tarzı da bulunur; önemli olan hangi tarzın diğerine ağır basıp ortaya çıktığıdır. Her iki liderlik tarzı süreçleri farklı olsa da Şekil 1'de de gösterildiği gibi örgütsel başarıyı artırır. Atılımcı ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik biçiminin, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde ise etkileşimci liderlik biçiminin daha etkili olduğunu vurgular.

Şekil 1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler



Kaynak: Eren (2001)

Burns (1978) ve Bass'ın (1985) dönüşümsel liderlik hakkındaki düşünceleri birçok açıdan benzer olmakla birlikte temelde bir fark içermektedir: Burns, Bass'tan farklı olarak dönüşümü insan ya da toplum için kötü olmasından çok, sadece iyi olan şeyi ilerletmek ve yükseltmek olarak görmüştür (Aktaran: Celep, 2004).

1.1.5. Bilgi Toplumu ve Liderlik

Bilgi toplumu, bilginin temel üretim faktörü olarak değerlendirildiği, bilgi sektöründe görev alanların diğer sektörlerde çalışanlara göre çoğunluk oluşturduğu ve yaşam boyu öğrenmenin kaçınılmaz hale geldiği, bilgi ve teknoloji tabanlı toplumsal ve ekonomik bir aşamadır. 'Bilgi toplumu' 20. yüzyıldan 21. yüzyıla taşan hızlı bilgi artışına dayanan ve yaşamın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve

gelişmeleri içeren önemli bir vizyondur. Önceleri sermaye ve teknolojinin en önemli üretim faktörleri olarak sıralanması söz konusuysen, günümüz bilgi toplumunda bilgi, giderek hammaddenin, emeğin ve diğer kaynakların yerini alarak bunların önüne geçmiştir. Bilgi toplumunun sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağının bilgi olması, bilgi çalışanlarını toplumunun başta gelen sosyal grupları yapacaktır (Akdemir, 1998; Kurulgan, 2005).

Akdemir'e (1998) göre bilgi, para gibi kişinin dışında değildir; her zaman insanın içindedir, bir insan tarafından öğrenilir ve öğretilir. Böyle olunca en önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, kişi merkezi konuma yerleşmektedir. Toplumun başarı kapasitesini tanımlayanlar ise eğitilmiş insanlardır. Eğitilmiş insanlar, aynı anda hem fikirlere odaklanan bir aydın, hem de insanlara ve işine odaklanan bir yönetici olarak çalışmak durumunda olacaktır. Yani, aydının dünyası ile yöneticinin dünyası dengelenecek, bu da ortaya yaratıcılık, başarı ve tatmin getirecektir.

Barutçugil (2002b), bilgi ve yönetimin bir arada olmaları zor görünen iki kavram olduğuna değinir. Bilginin büyük ölçüde bilmeye ve kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramı; yönetimin ise ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren örgütsel süreçleri ifade ettiğinden bahseder. Bundan hareketle, bilgi çalışanlarının çoğunun geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmadığı çıkarımını sunar. Ancak, Barutçugil'in de belirttiği gibi; bilgi giderek daha yaygın bir biçimde, pazarda üstünlük sağlayan kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak olarak gösterilmektedir. Bu sebeple, bilginin yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır.

Toplum ve örgütler doğaları gereği her zaman lidere ihtiyaç duymuşlardır ancak bilgi toplumundaki liderlik anlayışı geçmişe göre farklı bir boyut kazanmıştır. Geleneksel liderlikte esas olan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanları örgüt fonksiyonlarını yerine getirmeye sevk etmek iken; günümüz bilgi toplumu liderliğinde esas olan örgütün değişen koşullara uyum sağlayarak ayakta kalabilmesi için değişimin önünü açmaktır. Bilgi toplumunda lider, otoritenin kendine sağladığı güçten çok, yetkisinin kaynağını bilgide arayan ve gücünü izleyenleriyle paylaşmaktan çekinmeyen bir yönetim tarzı sergilemelidir. Dolayısıyla bu liderler için bilgiyi yönetebilmek kadar izleyenlerini etkileyip yönlendirebilmek

de en önemli liderlik kriteri durumuna gelmiştir (Barutçu ve Akatay, 2000; Gül ve Şahin, 2011).

James'e (1997) göre, bilgi toplumunda görev yapacak liderlerin etkili olabilmeleri için geçmişteki liderlerden farklı olarak şu yeni becerilere de sahip olmaları gerekir: Dünyaya yeni bir gözle bakma, geleceği tanıma, mit ve sembollerin gücünü kullanma, yanıt verme süresini hızlandırma, aklın yeni biçimlerinde ustalaşma ve çeşitlilikten yararlanma (Aktaran: Gül ve Şahin, 2011). Dönüşümcü liderler de örgütlerde gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik ederken bu özelliklerden faydalanırlar. Dolayısıyla bilgi toplumu liderliğinin dönüşümcü liderlik tarzına olan benzerliği görülmektedir.

Bilgi çağında olduğumuza ve bilgi sürekli gelişen ve değişen bir şey olduğuna göre, bilginin en önemli yönetim mecraları olan bilgi merkezlerinin de aynı hızda gelişim ve değişim göstermesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu sürekli değişimin bir gerekliliği olarak da bilgi merkezi yöneticilerinin birer dönüşümcü lider olmaları beklenebilir.

1.2. YILDIRMA (MOBBİNG)

İngilizcede kanun dışı şiddet uygulayan kalabalık anlamına gelen “Mob” sözcüğü, Latince “kararsız kalabalık” anlamındaki “mobile vulgus” kelimelerinden gelmektedir. 1960'lı yıllarda Avusturyalı etnolog K. Lorenz mobbing terimini, hayvanların bir yabancıyı veya avcıyı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Daha sonra İsveçli Dr. P. P. Heinemann, 1972 yılında yayınladığı kitabında Lorenz'in mobbing terimini, çocukların diğer çocuklara yönelik sergilediği genellikle zorbalık ve kabadayılık olarak bilinen davranışları ifade etmek için kullanmıştır. 1980'li yıllarda ise psikolog Dr. H. Leymann işyerinde yetişkinler arasında da benzeri grup şiddeti yaşandığına rastlamış, önce İsveç ve sonra Almanya'da yaptığı araştırma bulgularıyla ilgili 1984'ta yayınladığı ilk raporda aynı terimi kullanmıştır. Leymann'a göre mobbing “bir ya da birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde, psikolojik bir terördür” (Aktaran: Davenport, 2014).

Örgütlerde yıldırma sürecinden daha detaylı bahsetmeden önce çatışma kavramına da değinmek gerekir. Bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biri olan çatışma, iyi yönetildiği takdirde örgütlerde zihinsel çabaları arttırarak yaratıcılığı güçlendirir ve farklı karar alternatiflerini ortaya çıkartarak esneklik sağlar. Ancak iyi yönetilmeyen çatışmalar neticesinde örgüt içinde istenmeyen tutum ve davranışlar ortaya çıkabilir.

Eren (2001) örgütte çatışmayı “bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” olarak tanımlar. Bireylerarası çatışma ise “iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir”. Çözümlemeyen bireylerarası çatışmalar sürdürüldüğünde devam eden olumsuz davranışlar zamanla yıldırma eylemlerine dönüşebilir. Çobanoğlu (2005) çatışma ile psikolojik yıldırma arasında etkileşimli bir süreç olduğundan bahseder.

Şekil 2- Çatışma ile Yıldırma Etkileşim Süreci



Kaynak: Çobanoğlu (2005)

Tınaz (2006) Türkiye’de yıldırmanın bilinmemesi sebebiyle insanların ne yaşadıklarının farkında olmadığına ve bu nedenle yıldırma ile mücadelede en önemli hususun farkındalık olduğuna dikkat çeker. Bu farkındalığın mağduru kendisi kadar diğer çalışanlar, yönetim ve tüm toplum tarafından önemsenmesi gerektiğini belirtir.

Einarsen ve Raknes’e (1997) göre yıldırmanın en belirgin özelliği, maruz kalan kişi tarafından düşmanca algılanan saldırgan davranışların tekrarlanması ve ısrarla devam etmesidir. Leymann (1996) yıldırma, fiziksel ya da psikolojik zarara yol açan ve süreklilik arz eden saldırgan davranışlar olarak tanımlarken, davranışlarda öngördüğü sıklık en az haftada bir kez gerçekleşmesi ve en az altı ay süreyle devam etmesidir. ABD’de psikiyatrist ve antropolog olan Dr. C. Brodsky de 1976 yılında yazdığı “taciz edilmiş çalışanlar” ile ilgili kitabında yapılan şeyin sıklığı ve devam süresini vurgulamıştır (Aktaran: Davenport, 2014).

Vartia (2003) ve Einarsen’e (2000) göre yıldırma sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği bulunmaktadır. İlk olarak yıldırma belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşur. Mağdur ile yıldırma uygulayan (zorba) arasında güç eşitsizliği söz konusudur. Yıldırma iki kişi arasında, tek kişiyle, grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanır. Düşmanca davranışlar belli bir stratejiyle, bilerek ve istenerek uygulanır. Son olarak yıldırma süreci fiziksel ve cinsel saldırıları içermemektedir.

Leymann 45 ayrı yıldırma davranışı tanımlamış, her yıldırma durumunda bu davranışların hepsinin bulunmasının şart olmadığını belirtmiştir. Leymann bu davranışları özelliklerine göre beş gruba ayırmıştır. Leymann’ın Yıldırma tipolojisi Tablo 3’de gösterilmiştir (Aktaran: Davenport vd., 2014: 35-37):

Tablo 3. Leymann'ın Yıldırma Tipolojisi

| Kendini Göstermeye ve İletişim Oluşumuna Saldırıları | Sosyal İlişkilere Saldırıları | İtibara Saldırıları | Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları | Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları |
|---|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar - Sözüünüz sürekli kesilir - Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar - Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız. - Yaptığınız iş sürekli eleştirilir - Özel yaşamınız sürekli eleştirilir - Telefonla rahatsız edilirsiniz - Sözlü tehditler alırsınız - Yazılı tehditler gönderilir - Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir - İmalar yolu ile ilişki reddedilir | <ul style="list-style-type: none"> - Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar - Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir - Size değerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir - Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır - Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır | <ul style="list-style-type: none"> - İnsanlar arkanızdan kötü konuşur - Asılsız söylentiler ortada dolaşır - Gülünç durumlara düşürülürsünüz - Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır - Psikolojik tedavi olmanız için size baskı yapılır - Bir özrünüze alay edilir - Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir - Dini ya da siyasi görüşünüze alay edilir - Özel yaşamınızla alay edilir - Milliyetinizle alay edilir - Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız - Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır - Kararlarınız sürekli sorgulanır - Alçaltıcı isimlerle anılırsınız - Cinsel imalara maruz kalırsınız | <ul style="list-style-type: none"> - Sizin için hiçbir özel görev yoktur - Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız - Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir - Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir - İşiniz sürekli değiştirilir - Özgüveninizi etkileyecek işler verilir - İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir - Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur - Eviniz ya da işyerinize zarar verilir | <ul style="list-style-type: none"> - Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız - Fiziksel şiddet tehditleri alırsınız - Gözünüzü korkutmak için hafif şiddete maruz kalırsınız - Fiziksel zarar verilir - Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız |

1.2.1. Yıldırma Süreci ve Aşamaları

Zapf'a (1999) göre yıldırma bireysel bir olgu olmaktan çok sosyal-psikolojik bir süreçtir; dolayısıyla bu süreci katalize eden bir sosyal sistemin mevcudiyetinden bahsedilebilir. Yıldırmanın zaman içinde artarak acı veren ve rahatsız edici bir etkileşim süreci olduğunu söyleyen Davenport ve arkadaşları (2003) yıldırmanın oldukça sinsi bir başlangıçtan sonra hızla ilerleme kaydettiğini ve geri dönüşü olmayan sonuçlara ulaşabildiğini belirtir.

Leymann da (1996) yıldırmanın anlık bir olay olmadığını, bir süreç olarak meydana geldiğini öne sürer. Ona göre bu süreç beş aşamadan oluşur (Aktaran: Davenport vd. 2003; 2014):

- *Anlaşmazlık (Çatışma)*: Çatışmalar her ne kadar örgütlerde yaşanması normal vakalar olsa da yıldırmanın oluşumu bir çatışma ile ilgili olmasına bağlıdır. Bu aşamada süreç henüz yıldırma niteliği kazanmamış olsa da sergilenen davranış devam ederek kısa sürede yıldırma eylemleri halini alabilir.
- *Saldırgan Eylemler*: Bu aşamada yıldırma amaçlı birtakım eylemler ve psikolojik saldırılar başlamıştır. Sergilenen davranışlar taciz edici şekilde ve amaca yönelik olarak tekrar ettiğinden hedef kişi giderek savunmasız bir duruma gelir; bu nedenle bu aşamada kişinin mağdur olarak nitelendirilmesi gerekliliğinden söz edilebilir.
- *Yönetimin Katılması*: Mağdurun yaşadığı sorunlar nedeniyle yönetime ilettiği şikâyetlerin karşılık bulmadığı aşamadır. Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa durumu yanlış değerlendirerek suçu mağdurun kişisel özelliklerinde arayabilir. İşletme imajının zarar görmesinden, kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye çalışabilir. Böylelikle yönetim çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolünü yeterince sağlamayarak da yıldırma sürecinin içinde yer alır.
- *Yanlış Damgalama*: Yıldırma mağduru kişiler, maruz kaldıkları davranışlar ve karşılaştığı sorunlar ile baş edebilmek için ruh ve sinir hastalıkları uzmanlarından destek almaya çalışır. Bu durumdan haberdar olanların işyerlerinde yaptığı yanlış yorumlar neticesinde mağdurlar “akıl hastası,

paranoyak, zor” kişiler olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargısıyla birlikte kişi uzun süreli hastalık izinleriyle çalışma yaşamından uzak kalabilir.

- *İşine Son Verilme:* Çalışma ortamından uzaklaştıktan sonra buna neden olan olaylarla ilgili bir gelişme kaydedilmemesi kişinin yaşadığı duygusal gerilimi arttırır. Bu aşamada kişi işten ayrılabilir, emekli edilebilir, istifaya zorlanabilir ya da işten çıkartılabilir. Bu şekilde işten uzaklaştırılan mağdurun psikosomatik hastalıkları yoğunlaşarak devam eder ve kişi üzerindeki sarsıntı “travma sonrası stres bozukluğunu” tetikler.

Aşağıda verilen Tablo 4’te yıldırmanın, Tınaz’ın 2008 yılında yayınladığı çalışmasında bahsettiği fizyolojik belirtileri gösterilmiştir.

Tablo 4. Yıldırmanın Fizyolojik Belirtileri

| Yıldırmanın Fizyolojik Belirtileri | |
|---|---|
| Beyinle ilgili: | Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi. Hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk. |
| Deriyle ilgili: | Kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları. |
| Gözlerle ilgili: | Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık. |
| Boyun ve sırtla ilgili: | Boyun kaslarında ve sırtta ağrı. |
| Kalple ilgili: | Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi. |
| Eklemlerle ilgili: | Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları. |
| Sindirim sistemiyle ilgili: | Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser. |
| Solunum sistemiyle ilgili: | Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları. |
| Bağışıklık sistemiyle ilgili: | Organizmanın savunma yapılarında zayıflama. |

Kaynak: Tınaz, (2008)

Yıldırma, çoğunlukla kimsenin şahit olmadığı kapalı kapılar ardında gerçekleşen psikolojik bir şiddet olduğundan fiziki olarak tespit edilmesi ve kanıtlanması neredeyse imkânsızdır. Varlığının ispatlanması bu kadar güç olmasına rağmen yaşanan yıldırma davranışları bazen mağdurun sadece pes etmesine sebep

olabilir. Bazı durumlarda ise baskılar nedeniyle mağdurun hata yapması veya tepkisel davranışlarda bulunması maalesef herkesin gözü önünde gerçekleşir (Westhues, 2004).

1.2.2. Yıldırma Tipleri

Yıldırma yatay veya dikey olmak üzere iki şekilde meydana gelir. Aynı statüye sahip çalışanlar arasında yapılan yıldırma eylemleri yatay yıldırma olarak nitelendirilirken; yöneticiden çalışana (yukarıdan aşağıya) ya da çalışandan yöneticiye (aşağıdan yukarıya) doğru yapılan yıldırma uygulamaları da dikey yıldırma olarak nitelendirilir.

1.2.2.1. Eşdeğerler Arasında Yıldırma

İşyerinde eşdeğer çalışanlar arasında yapılan yıldırma eylemleri yatay yıldırma meydana getirir. Yatay yıldırmanın oluşma nedenleri arasında mağdurun diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması önemli rol oynar. Mağdurun farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olması, grubun diğer üyeleriyle aralarında ırk, dil ve din farklılıkları bulunması yıldırma neden olabilir. Bunlara ek olarak, yatay yıldırma kişiler arası rekabet, çekememezlik, kıskançlık, bireysel hoşlanmazlıklar ve politik nedenler gibi birçok etkenden söz etmek mümkündür (Tınaz, 2008).

Yatay yıldırma, genellikle dikey yıldırma tiplerinde olduğu kadar açık ve görünür olmadığından belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları şiddeti kabullenmeyip bunu karşılıklı iş bağımlılığından kaynaklı bir çekişme olarak görürler (Şahin ve Bedük, 2011).

1.2.2.2. Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma

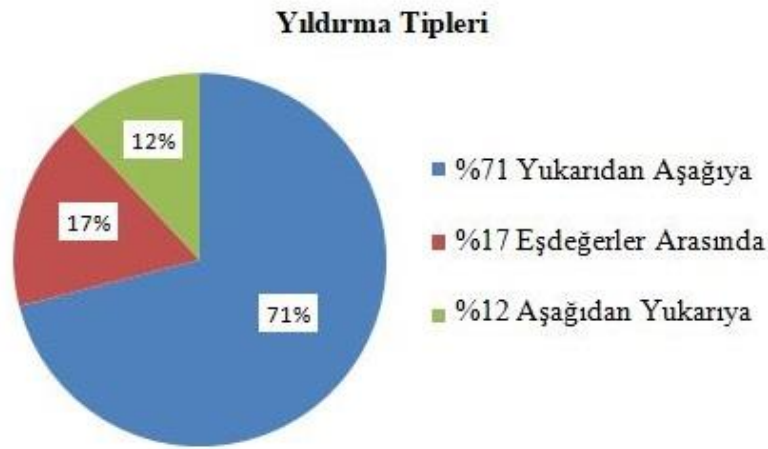
Zorbanın konumu ve gücü itibarıyla mücadele şeklinin en zor olduğu yıldırma tipidir. Üst kademedeki bulunan birey, alt kademedeki çalışan mağdurun zekâsından, karakterinden, yaratıcı fikirlerinden, başarılarından, yüksek performansından ya da yaşından ötürü rahatsızlık duymakta ve onu tehdit unsuru olarak görmektedir. Bu yıldırma tipi zorbanın kıskançlığı ve çekememezliği dışında politik gerekçeler ve

adam kayırma nedeniyle de görülebilir. Özellikle kamu kurumlarında ve makam endişesi barındıran örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru yıldırma tipine yaygın olarak rastlanmaktadır (Tutar, 2004).

Dikey yıldırma davranışlarının psikolojik temelinde saldırganın taşıdığı bir kişilik bozukluğu yer almaktadır. Yıldırma uygulayıcısı genellikle çocukluğunda mağdur rolü oynamış ve benzer deneyimleri yaşamış bir bireydir. Yukarıdan aşağıya yıldırmanın kayırma ve politik nedenler dışında en yaygın ve en bilinen nedenleri yaş farkı ve sosyal imajın tehdit edilmesidir (Tınaz, 2008).

Meschkutat ve arkadaşları (2002) yaptıkları bir çalışmada yıldırma uygulayıcılarının pozisyon profillerini incelemiştir. Bulgularına göre yıldırma eylemlerinin %38'i yöneticiden çalışana, %2'si çalışandan yöneticiye ve %22'si tek bir eşdeğer çalışan tarafından mağdura uygulanmaktadır. Eşdeğerlerden oluşan bir grup tarafından uygulanan yıldırmanın oranı %20 iken, yönetici ve eşdeğer çalışanların birlikte uyguladıkları yıldırmanın oranı %13'tür. Bulgulardan anlaşılacağı üzere yöneticinin de uygulayıcı olarak içinde bulunduğu yıldırma eylemlerinin oranı %50'nin üzerindedir (Aktaran: Kaya Cicereli ve Cicereli, 2015). Şekil 3'te görüldüğü gibi Meere (2005) tarafından yapılan çalışmaya ait oranlar da, yönetim tarafından uygulanan yıldırma daha çok rastlandığı konusunda Meschkutat ve arkadaşlarını destekler biçimdedir.

Şekil 3. Örgütte Karşılaşılan Yıldırma Oranları



Kaynak: Meere (2005) (Aktaran: Ergun Özler ve Mercan, 2009).

1.2.2.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma

Örneğine az rastlanan bu yıldırma tipi genellikle işyerinde çalışanlar tarafından istenmeyen, kabul görmeyen yöneticiler bulunduğu zaman görülür. Bazen seçim yöntemi ve atanma biçimi, bazen ise kişisel özellikleri nedeniyle yöneticinin yetkisi çalışanlar tarafından sorgulanır ve birtakım olumsuz tepkiler doğurur. Çalışanlar, yöneticilerini üst yönetim karşısında zor duruma düşürmek için, dışlama ve sabote etme davranışları sergileyerek yıldırma uygular. Talimatlara uymazlar, üst yönetime ihbar etmek amacıyla yöneticiyi zor durumda bırakacak bilinçli hatalar yaparlar, arkasından asılsız söylentiler çıkarırlar. Bu ve benzeri yıldırma eylemleri neticesinde günden güne dışlanan ve tükenen yönetici, kendini aklamak için girişimlerde bulursa da sonuç alamaz (Tınaz, 2008).

1.2.3. Yıldırmanın Nedenleri

Leymann çalışmalarında insanların yıldırmaya başvurmalarında genel olarak dört ana neden görmektedir (Davenport vd. 2003; Korkmaz, H. 2012):

- *Birini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak:* Bir grubun ancak belli kurallarda hemfikir olduğunda kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanırlar “Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler.” cümlesi bu tavırdakilerin cümlesi haline gelmiştir.
- *Düşmanlıktan Hoşlanmak:* İnsanlar hoşlanmadıkları kişilerden kurtulmak için düşmanca davranışlar sergilerler. Üstler, astlar veya eşdeğer çalışanlar sırf kişisel sebeplerle bu süreci başlatabilirler.
- *Can Sıkıntısı Nedeniyle Zevk Arayışında Olmak:* Bazı insanlar yaptıkları eziyetten haz duyacak kadar sadist ruhludur. Bu kişilerin asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması gerekmez.
- *Önyargıları Pekiştirmek:* İnsanlar sırf sosyal, ırksal veya belli bir grubun üyesi olduğu için önyargı duydukları ve sevmedikleri kişilere karşı yıldırma davranışları gösterebilirler.

1.2.3.1. Yıldırmanın Nedeni Olarak Kişiler

1.2.3.1.1. Yıldırma Yapılan (Mağdur)

Davenport vd. (2003) yıldırma mağdurlarının çoğu durumda kendilerine yapılandan kısmen sorumlu tutulduğundan bahseder. Mağdurlar genellikle çalışma hayatlarında yaratıcılık, dürüstlük, adanmışlık, başarı ve zekâ gibi olumlu özellikler taşıyan ilkeli kişilerdir. Başkaları tarafından yönlendirilmeyen, kendi kendini yönetebilen bu kişilerin duygusal zekâlarının da yüksek olduğu savunulur.

Yazında yaptığı incelemelerde, mağdurun kişilik özellikleri, iletişim sorunları ve performans azlığına ilişkin anlamlı sonuçlar bildirmeyen Tınaz (2008) daha çok, kişinin yüksek performans göstermesinden dolayı yıldırmaya maruz kaldığına dair yorumlara rastlamıştır. Mağdurlar çoğunlukla idealist, dürüst, çalışkan, üretken ve başarıları kıskanılan insanlar olduklarından ilerlemeleri engellenir.

Başarılı ve girişken çalışanlar grup normlarına uymadıklarından; sosyal becerileri ve özgüveni düşük çalışanlar da savunmasız bulduklarından yıldırma davranışlarına maruz kalabilir. Yıldırma mağdurları, cinsiyet, ırk, din, eğitim, meslek ve yetenek açısından gruptakilerden farklı olmaları nedeniyle “öteki” olarak kabul edilebilirler (Zapf ve Einarsen, 2001).

Tınaz (2008) ve Huber’e (1994) göre, yıldırma davranışlarına herkes maruz kalabilir ancak şu dört farklı özellikteki kişilerin diğerlerine göre yıldırma mağduru olma olasılıkları daha yüksektir. Karşı cinsin yoğun olduğu bir ortamda çalışan tek bir kadın veya erkek “*Yalnız*” kişi olabilir. Değişik giyinen, evli, engelli veya yabancı gibi herhangi bir şekilde azınlık bir gruba dâhil olan kişi “*Diğerlerinden Farklı*” görülebilir. Önemli bir başarı göstermiş, üstünün takdirini kazanmış “*Başarılı*” bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabılır. “*Yeni Gelen*” kişinin de daha önce orada çalışanlardan daha fazla özelliğinin bulunması ya da yerine geldiği kişinin seviliyor olması yıldırma yaşama riskini arttırır (Aktaran: Korkmaz, H. 2012).

Leymann yıldırma mağdurlarının ayırt edici kişilik özelliklerine sahip olmadıklarını ifade eder. Yıldırma mağdurları olarak kabul edilen bireyler işyerlerindeki yıldırma davranışlarını diğer çalışanlara göre daha kolay anlayan ve tepki gösteren kişiler olabilirler; ancak bu diğer çalışanların yıldırmaya maruz

kalmadıkları anlamını taşımaz. İncelenmesi gereken asıl nokta yıldırmanın mağdur bireyin kişiliği üzerinde bıraktığı etkilerdir. Yıldırma eylemleri kişilik özelliklerini daha yıpranabilir hale getirir; dolayısıyla yıldırma, mağdurun kişiliği ve bunun yansıması olarak da davranışları üzerinde dönüştürücü etki yaratabilir (Einarsen, 2000).

1.2.3.1.2. Yıldırma Uygulayıcı (Zorba)

Leymann'a göre kendi eksikliklerini telafi etme ihtiyacı hisseden zorbalarda buldukları konum itibarıyla duydukları korku ve güvensizlik nedeniyle başkalarını küçültücü davranışlar sergileyebilmektedir (Davenport, 2003). Çobanoğlu (2005) da yıldırma uygulayıcılarının nevroitik rahatsızlıklar, etik değerlerden ve duygusal zekâdan yoksunluk gibi özellikleri olduğunu ve çok zor elde ettiği iş veya mevkisini kaybetme korkusu taşıyabildiğini belirtir.

Risso (2003) yıldırma uygulayıcısı zorbalarda kişilik özelliklerinden şu şekilde bahseder: "Zorbalarda insanlara kızgındırlar ve açıkça gösterirler. Kendilerini aldatan birer manipülatördürler. Çıkarıcı ve fırsatçı kişilik özellikleri taşırlar. İnsanları kullanır ve onları hor görürler. Ahlaki değerlerinin zayıf olması ve insanlara değer vermemeleri onları kullanmaktan hiçbir rahatsızlık duymamalarına neden olmaktadır. Bu insanların kendilerine olan güvenleri ne kadar az ise zorba kişilikleri de o kadar güçlü olur. Çıkarıcı ve fırsatçı bir zorbalık tipi sergilediklerinden her zaman sağlıklı görünürler. İnsanları endişeli ve duygusal bir çelişki içinde bırakırlar ve depresyona sokarlar. Hatta kişilerin kendilerini iş yapamaz halde hissetmelerine neden olurlar ve kendilerine zarar verecek bir biçimde davranmalarına yol açabilirler." (Aktaran: Ergun Özler ve Mercan, 2009).

Einarsen'e göre, kişilerin yıldırmaya başvurmasında üç temel neden vardır ve bu nedenler şunlardır: Statü ve iş pozisyonuna ilişkin rekabet; kıskançlık duyguları ve saldırgan olma (Aktaran: Şahin ve Bedük, 2011).

Yıldırma uygulayan kişiler genellikle ön yargılı, sadist, narsist, antipatik ve kötü kişiliğe sahiptirler. Çoğunlukla baskıcı ruh halinde olup, düşmanlık yapmaktan kendilerini alamazlar. Tehdit altında ise benmerkezcidirler. Yıldırma uygulayan kişiler örgütlerinde kendilerinin ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna, hatta kurumsal

kimliğe sahip olduklarına inanırlar; kendi normlarını örgüt politikası haline getirirler (Tutar, 2004; Davenport vd., 2003).

1.2.3.2. Yıldırmanın Nedeni Olarak Örgüt

Yıldırma her ne kadar kişisel davranışlar olarak görülsede, çalışma ortamı, örgütün yapısı ve hâkim kültür yıldırma davranışlarını etkileyebilmektedir. Araştırmaların çoğunda, günümüz şartlarına uymayan yönetim tarzlarını benimseyen örgütlerde yıldırma davranışlarının daha çok meydana geldiği görülmektedir. Yıldırmaya sebep olan örgütsel nedenlerin başında kötü yönetim gelmekte olup; yönetimin yıldırma hakkında bilgisiz oluşu, rekabetin yüksek oluşu, işlerin tekdüze ve sürekli oluşu ve işyerindeki stres gibi unsurlar da yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasındaki başlıca etkenlerdir (Şahin ve Bedük, 2011).

Fazla hiyerarşik bir yapı, yetersiz iletişim, saydamlığın olmaması, zayıf liderlik davranışları ve yaygın günah keçicilik zihniyeti bir işyerinde yönetimin kötü olduğunu gösteren unsurlardır. Ayrıca örgütlerin insan kaynakları pahasına aşırı sonuç odaklı yaklaşımlar sergilediği; ekip çalışmasının yetersiz ve farklılık eğitiminin eksik olduğu; yetersiz sorun çözebilme ve başarısız çatışma yönetiminin bulunduğu işyerlerinin de kötü yönetimden muzdarip olduğunu, dolayısıyla yıldırma yaşanması muhtemel ortamlar olduklarını söylemek mümkündür (Davenport vd., 2014).

Yoğun stresli işyerlerinde yöneticiler üst yönetimin baskısı nedeniyle çalışanlarına yıldırma uygulayabildikleri gibi, çalışanlar da işyerindeki stresin kaynağı olarak sorumlu tuttıkları yöneticilerine yıldırma uygulayabilmektedir. Yalnızca yüksek iş stresi değil, monotonluğun hâkim olduğu işyerlerinde, can sıkıntısı da heyecan yaratmak amacıyla yıldırmaya yol açabilmektedir (Davenport vd., 2014).

Yıldırmanın sürmesinde yönetimin inanmaması ya da inkârı büyük rol oynar. Davenport vd. (2014) işyerindeki ahlakdışı veya usulsüz eylemleri ortaya çıkaran çalışanlara sudan sebeplerle yıldırma uygulanabildiğini belirtir. Yönetim, böyle durumlarda sorunla açıkça uğraşmak yerine imajının zedelenmesinden çekinerek

çalışanı günah keçisi haline getirmeyi ve susturmayı tercih eder. Yönetimin yıldırma mağduru çalışana inanmamasının bir sebebi de kendi seçtiği yöneticiye olan itimadının daha fazla olmasıdır. Yönetimdekiler, zor ya da problemlili olduğunu düşündükleri bir çalışanı kazanmaya çalışmak yerine, kendi belirledikleri yöneticiyi desteklemeye devam ederler.

İş tanımlarının belirsiz ve iletişimin zayıf olduğu, amaç ve hedeflerin kişilerce paylaşılmadığı, çatışmanın çözümlenmeyip yok sayıldığı işyerleri, yıldırmanın ortaya çıkışına olanak sağlayan ortamlar olarak görülmektedir (Tınaz, 2008). Yapılan araştırmalar büyük ve bürokratik yapıya sahip örgütlerde yıldırma uygulayıcılarına daha sık rastlandığını, dolayısıyla bu tarz örgütlerde yıldırmanın daha çok yaşandığını ortaya koymaktadır (Salin, 2003).

1.2.4. Yıldırma Davranışının Sonuçları

Çalışmalar, sağlıklı çalışma koşullarının kaybolduğu, yıldırma gibi olumsuz davranışlara ortam sağlayan örgüt kültürünün, çalışanları güdülemeyeceğini; aksine örgütsel güveni ve bağlılığı azaltacağını, iş doyumsuzluğunu, yabancılaşmayı ve işten ayrılma niyetini arttıracaklarını, sonunda da örgütsel bir yıkıma neden olabileceğini göstermektedir (Leymann, 1996; Einarsen, 2000; Zapf vd., 1996). Yıldırma davranışlarının bu ve benzer sonuçları, kişisel veya örgütsel açıdan ele alınabilir.

1.2.4.1. Yıldırmanın Kişiler Açısından Sonuçları

İşyerinde yaşanan yıldırmanın kişiler açısından hem ruhsal hem fiziksel açıdan birçok sonucu bulunur. Davenport vd. (2014) tıpkı vücut yanığı derecelerinde olduğu gibi, kişinin yaşadığı olaylardan ne kadar “yandığını veya yaralandığını” yani etkilendiğini ayırt etmek için, yaptıkları görüşmeler neticesinde yıldırma kişileri üzerindeki değişik etkilerine göre üç derecede tanımlamışlardır. Birinci derece yıldırma, kişi yıldırma uygulandığını kabullenmek istemez ve olayları örtbas ederek direnmeye çalışır. İkinci derece yıldırma, kişi kaçamaz ve direnemez;

ruhsal ve/veya fiziksel rahatsızlıklar yaşamaya başlar. Üçüncü derece yıldırma ise kişi artık işe geri dönemeyecek duruma gelir; fiziksel veya ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda olmadığından özel bir tedavi uygulanması gerekir. Yıldırma eyleminin her derecedeki etkilerini Tablo5'te görmek mümkündür:

Tablo 5. Yıldırma Eyleminin Etki Dereceleri

| Birinci Derece Yıldırma | İkinci Derece Yıldırma | Üçüncü Derece Yıldırma |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ağlama • Uyku Bozuklukları • Alınganlık • Konsantrasyon Bozukluğu | <ul style="list-style-type: none"> • Yüksek Tansiyon • Kalıcı Uyku Bozuklukları • Mide ve Bağırsak Sorunları • Konsantrasyon Bozuklukları • Aşırı Kilo Alma/Verme • Depresyon • Alkol ve İlaç Alışkanlığı • İşyerinden Kaçınma • Alışılmadık Korkular | <ul style="list-style-type: none"> • Şiddetli Depresyon • Panik Ataklar • Kalp Krizleri • Diğer Ciddi Rahatsızlıklar • Kazalar • İntihar Girişimleri • Üçüncü Kişilere Yönelik Şiddet |

Kaynak: Davenport vd. (2003)

Yapılan araştırmalarda yıldırma mağdurlarının birçok sağlık sorunu yaşadığı ortaya konmuştur. Yıldırmaya çokça maruz kalan kişilerin genel kaygı düzeylerinin yükseldiği, belirli olaylardan duydukları korkunun arttığı ve sağlıkla ilgili endişeler taşıdıkları görülmüştür. Bu sürekli ya da aşırı endişe, genelleşmiş anksiyete bozukluğunun tipik bir özelliğidir. Mağdurda tehdit veya tehlike anında yararlı olan bir savaşıma ve kaçma tepkisi hayata geçebilir. Ancak yıldırmaya gösterilen bu tepkiler ile strese gösterilen tepkiler de büyük ölçüde birbirlerine benzemektedir. Uzun süreli yıldırma eylemleri sonrasında çoğu mağdurda travma sonrası stres bozukluğuna rastlanmıştır(Einarsen ve Raknes, 1997; Coyne vd. 2000; Mikkelsen ve Einarsen, 2002).

Yıldırmanın kendini suçlama, utanç ve güvensizlik duygusu gibi etkilerinin yanı sıra bir diğer psikolojik etkisi de depresyondur. Brodsky'e göre, depresyon ve kimsenin kendisine inanmayacağından kaynaklı güçsüzlük duygusu yıldırmanın en genel etkileridir. Yıldırma, bazı durumlarda intihar ya da cinayet gibi daha ciddi

sonuçlara neden olabilmektedir. Leymann, 1990 yılında İsveç'te yaptığı kapsamlı araştırma neticesinde İsveç'teki intihar vakalarının yaklaşık %15'inin doğrudan işyerinde yıldırma ile bağlantılı olduğunu tahmin etmiştir. Bu tahmini destekler biçimde, Rayner ve Hoel (1997) de yaptıkları araştırmada her yedi intihar olayından birinin, yıldırmanın sonucu olduğu bulgusunu elde etmiştir (Aktaran: Okçu, 2012).

Wolmerath'a (2001) göre, işyerindeki aşırı baskı ve çatışmalar, çalışanın sağlığı kadar sosyal ilişkilerini de etkilemekte; aile düzenlerini bozabilmektedir. Çalışma arkadaşları ve diğer sosyal çevresi yıldırma mağduru kişiden iyice uzaklaşmakta ve böylelikle kişi çalışma ortamında olduğu gibi sosyal yaşamında da yalnız bırakılmaktadır. Toplumdan giderek soyutlanan mağdurlar, mesleki bütünlük ve benlik duygularını da zaman içinde kaybetmekte ve hayata umutsuz bakan bireyler haline gelmektedir (Aktaran: Ergun Özler ve Mercan, 2009).

Mağdur, yaşadığı olayları aile bireyleri ile paylaşmadığında onlarla olan iletişimde ve ilişkilerinde birtakım sorunlar yaşayabilir. Maruz kaldığı yıldırma eylemleri sonucunda bağımlı kişilik geliştirme ve değersizlik duygusu yaşayan mağdur, buna bağlı olarak aile içinde veya eşi ile arasında huzursuzluk yaşadığında içe dönük ya da saldırganca tepkiler gösterebilmektedir. Bu durumu tam olarak kavrayamayan aile bireyleri de dolaylı da olsa yıldırmandan etkilenmiş olurlar (Siyez, 2003).

1.2.4.2. Yıldırmanın Örgüt Açısından Sonuçları

Yıldırma maruz kalan örgüt bağlılığı yüksek, başarılı ve idealist çalışanlarda zamanla motivasyon ve verimliliğin düştüğü görülebilir. Yıldırma sürecinin etkileriyle beraber bu çalışanların bağlılıkları azalabildiği gibi beraberinde işten ayrılma niyetleri de oluşabilir. Sadece yıldırma maruz kalan çalışanlar değil, sürece tanık olan diğer çalışanlarda benzer şekilde etkilenebilir. Dolayısıyla işyerinden uzaklaşmak için sık sık alınan hastalık izinleri maliyetleri arttırırken bir yandan da verimliliği düşürür. Sonuç olarak yıldırma, örgütler üzerinde enerji ve zaman kaybına yol açan olumsuz etkiler bırakır (Ergun Özler ve Mercan, 2009; Tınaz, 2008; Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

Ergun Özler ve Mercan (2009) yayınlarında, diğer araştırmacıların çalışmalarını da bir araya getirerek yıldırmanın örgüt üzerindeki etkilerini Tablo 6'daki gibi göstermişlerdir.

Tablo 6. Yıldırmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

| Yazar | Nield (1996) | Einarsen vd. (1998) | Elvira vd. (2003) |
|-----------------|--|--|--|
| Araştırma Şekli | Anket N=386 | Anket, N=935 | Anket, N=700 |
| Bulgular | <ul style="list-style-type: none">• İşten Ayrılma• Motivasyonun Azalması• İşgören Devir Hızının Artması• Verimliliğin Azalması• İş tatmininin Azalması | <ul style="list-style-type: none">• İş Tatminsizliği | <ul style="list-style-type: none">• Motivasyonun Azalması• Verimliliğin Düşmesi• Psikolojik ve Mental Sağlığın Bozulmasına Bağlı Terapi ve Rehabilitasyon Ücretlerinin Ödenmesi• İş Tatmininin Azalması |

Kaynak: Ergun Özler ve Mercan (2009)

Tınaz (2008) örgütün yıldırma nedeniyle sürüklendiği maliyetlerin iki bölümde incelenebileceğini belirtir:

- *Psikolojik Maliyetler:* Olumsuz örgüt iklimi, güvensizlik ortamı, örgüt kültüründe yıpranma, bireyler arasında çatışma, anlaşmazlık ve saygısızlık, motivasyon ve üretkenliğin azalması.
- *Ekonomik Maliyetler:* Hastalık izinlerinin artması, performans ve iş kalitesinin düşmesi, yetişmiş personelin işten ayrılması, tazminat ve erken emeklilik ödemeleri, yasal işlem ve mahkeme masrafları, yeni personel ve eğitim maliyetleri.

1.2.5. Yıldırma ve Liderlik

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Nesiller boyu yönetmek ve yönetilmek eylemlerinin birer parçası olan insanların çoğu yaşamlarının büyük kısmını iş ortamındaki yöneticileriyle geçirmektedir. Dolayısıyla yıldırma eyleminin oluşumuna neden olan etkenlerin başında gelen yönetim ve liderlik tarzı, yıldırma

sürecinin anlaşılması ve sona erdirilmesi gibi diğer aşamalarda da çalışanlar açısından büyük önem taşır.

Liderlik becerileri tek başına ahlaki bir kaliteye sahip olmadığından bazı zamanlarda usta bir manipülasyon biçimine dönüştürülebilir. Çalışanların aldatılmasında kullanılan manipülasyon liderlik değil, sahtekârlıktır. Çalışanlar eninde sonunda kötüye kullanıldıklarının farkına vardığında ters tepkiler doğar; bu durumda lider de öfke ve hiddet duygularına kapılabilir (Werner, 1993). Liderin sergilediği bu tavırlar uygunsuz davranışların yaşandığı yıldırma eylemlerinin başlamasında etkili olabilir.

Yapılan birçok araştırmada yıldırmanın her örgütte yaşanabileceği; yıldırma yaşanmasında etkili olan pek çok faktörün bulunduğu ve örgütlerde benimsenen liderlik tarzının, yıldırma yaşanmasındaki en önemli nedenlerden biri olduğu belirtilmiştir. Liderlik başlı başına bir etkileme sanatı olması sebebiyle çalışanları doğrudan etkileyebilecek bir güç odağıdır. Gücünü çalışanları için huzur ve motivasyon sağlayacak uygulamalar için kullanan liderler yıldırma eylemlerinde bulunmayacakları gibi başkalarının da benzer davranışlar sergilemesini engelleyecektir. Özellikle dönüşümcü liderlik becerilerine sahip yöneticilerin bulunduğu örgütlerde yıldırma davranışlarına sık rastlanmayacağı öne sürülür (Leymann 1996; Agervold ve Mikkelsen, 2004; Einarsen vd. 1994; Cemaloğlu 2007; Ergun Özler ve Mercan, 2009).

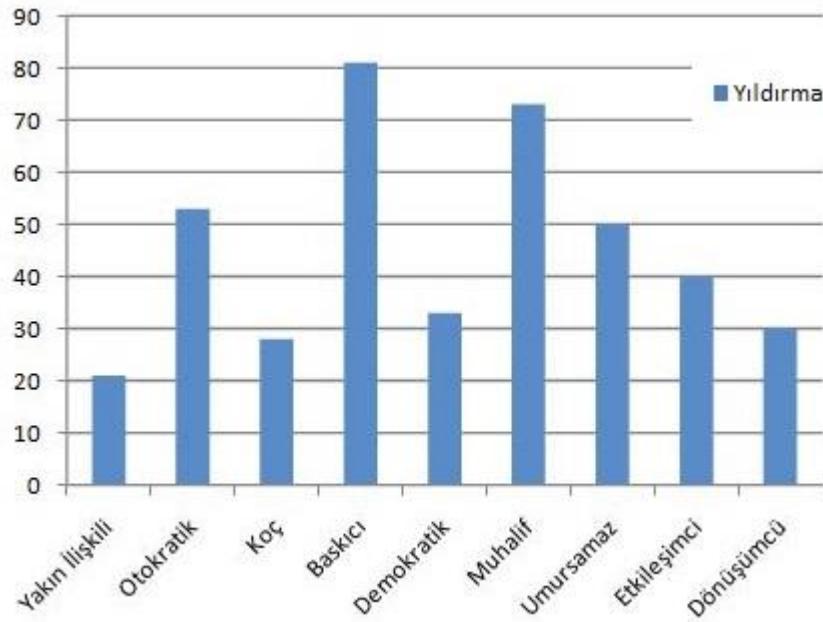
Zel (2001) liderin davranış biçimlerinin grubun başarı düzeyi üzerinde etkili olduğunu belirtir. Etkileşimci liderlerin moral bozukluğuna ve başarının düşmesine neden olduklarını; dönüşümcü liderlerin ise yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada etkili olduklarını belirtir. Salin(2003) ise, çok otoriter, zayıf ya da laissez-faire tarzı (umursamaz) liderliğin yıldırma ile bağlantılı olduğundan bahseder.

Etkisiz bir liderlik türü olan laissez-faire liderlik ile yönetilen gruplarda, çalışanların kendi kararlarını kendileri verme özgürlüğü bulunur; fakat bu özgürlük bazen lider ile çalışanlar arasında güvensizliğe, sorunların çözümsüzlüğüne, belirsiz ve başıboş bir çalışma ortamı oluşmasına neden olur. Laissez-faire liderlikte lider, çalışanlarının ihtiyaçlarını bilinçli olarak görmezden geldiği bir eylemsizlik ya da müdahaleden kaçınma halinde bulunduğu durumları fark etmede başarısız

olabilir. Böyle bir zemin, bireylerin yıldırma eylemlerine başlamasını tetikleyebileceği gibi var olan yıldırma davranışlarının da artmasına fırsat tanımış olur (Ergun Özler ve Mercan, 2009; Hoel vd., 2010).

Çalışanların bireysel karar alma sürecinde yer bulabildiği bir başka liderlik türü olan demokratik liderlikte ise açık ve sürekli bir iletişim sağlanması için karşılıklı anlayış ve güvene dayalı bir ortam oluşturulmaya çalışılır. Demokratik bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik ile hem örgüt çalışanları amaçlar doğrultusunda birleştirilebilir hem de değer ve inançları değiştirilebilir. Duygusal zekâları yüksek olan dönüşümcü liderler, çalışanlarıyla olumlu ilişkiler kurduklarından, sadece örgüt verimliliğini değil, iş tatminini ve çalışanlar arasındaki kaynaşmayı da arttırarak yıldırma yaşanma düzeyinin düşmesini sağlayabilirler (Cemaloğlu, 2007).

Şekil 4. Liderlik Tarzı ve Yıldırma Oranları



Kaynak: Meere (2005) (Aktaran: Ergun Özler ve Mercan, 2009).

Bilgi toplumunun bir yansıması olarak günümüzde kadın çalışanların sayıları gittikçe artmaktadır. Daha çok kas gücüne dayalı olması sebebiyle erkek yoğun sanayi toplumundan, işin otomasyon ve entelektüel becerilere kaydığı bilgi toplumuna geçiş süreci, beraberinde şiddetin doğasını da değiştirmiştir. Erkekler

arasındaki fiziki şiddet, bu süreçle birlikte daha sözel ve soyut bir hal almış, psikolojik taciz olarak adlandırılan yıldırma eylemlerine dönüşmüştür (Ergun Özler ve Mercan, 2009).

Zapf'a göre (1999) yöneticilerin tüm çalışanlara karşı açık, adaletli ve eşit uzaklıkta olduğu; görev tanımları net ve iyi organize olmuş örgütlerde yıldırma eylemlerinin kontrol altına alınması daha kolaydır.

Einarsen ve Rakness (1997) çalışmalarında yıldırmanın özel sektöre nazaran kamu sektöründe daha yüksek düzeyde yaşandığını ileri sürmüşlerdir. Salin'in (2001) çalışmasına göre özel sektörde yıldırma maruz kalanların oranı %7 iken, kamu sektöründe ise bu oran %13,2 olarak görülmektedir.

1.3. ÖRGÜTSEL SINİZM

Örgüt yönetimindeki başarısız uygulamaların neticesinde ortaya çıkan örgütsel problemler, çalışanlarda örgütlerine yönelik olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine sebebiyet vermektedir. Örgütlerde sık karşılaşılan bu ciddi olumsuz düşünce ve tutumların biri de sinizm olgusudur.

Sinizmin bir düşünce akımı ve yaşam tarzı olarak ortaya çıkması, Antik Yunan'a dayanır. Bilinen ilk sinikler Sokrates'in izinden giden Antisthenes ve '*dürüst insan aramak için gündüz vakti elinde fener ile dolaşan*' öğrencisi Sinope'li Diogenes, bildiğimiz adıyla Sinoplu Diyojen'dir (Dean vd., 1998).

Gül ve Ağıröz (2011) çalışmalarında, sinizm yazınının ülkemizde yeni yeni oluşuyor olması ve konunun disiplinler arası bir çalışma alanı olması sebebiyle kavram üzerinde herkesin hemfikir olduğu bir standarda ulaşılmış olunmadığını, bu bağlamda yerli yazında sinizm, sinisizm, knizm ve kinizm gibi farklı kullanımlara tanık olunduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada kavram, son dönemin yaygın kullanımı olan sinizm şeklinde ele alınmaktadır.

Sinizm, insanların açığa vurulmamış gizli amaçları hakkında, olayları hayal kırıklığına dayalı ve kötümser açıklama tutumudur, denilebilir. Bir bakıma, dünyanın

dürüst olmayan, bencil, kayıtsız ve ilgisiz insanlarla dolu olduğu görüşü temelinde insanlara karşı köklenmiş bir güvensizlik duygusudur (Eryeşil ve Fındık, 2011).

Sinizm; güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve şüphencilik gibi olumsuz birçok kelimeyle yakın anlamlı olsa da, örgüt psikolojisinde bireyin ‘kusur bulan, zor beğenir, eleştirir’ olduğu anlamını taşır. Sinizme dair temel inanç, dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin çıkarlara kurban edildiğidir. Yani siniklerin, insanların doğruluk, dürüstlük gibi ahlaki değerleri, kişisel çıkarları için feda edebilecekleri konusunda güçlü önyargıları vardır (Erdost vd., 2007;Gül ve Ağıröz, 2011).

Sinizme konu olan tutum ve davranışların hemen hemen tüm örgütlerde yaygın şekilde görülmesinin doğal bir sonuç olarak düşünülmesi, örgütsel sinizm kavramını gündeme getirmiştir. Sinizmin temelinde genel olarak insan doğasına karşı güvensizlik duygusu vardır; örgütsel sinizm de benzer şekilde çalışanların, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduklarına inanmalarıyla meydana gelir (Özler vd., 2010).

Örgütsel sinizm, yönetimin hakkaniyet ve dürüstlük gibi ilkeleri feda ederek sadece örgütsel çıkarlar doğrultusunda hareket ettiği, işlerin bu örgütsel çıkarlar doğrultusunda ve çıkarıcı yönetim tarafından yapıldığı, bu çıkarıcı koşulların da değişmeyeceği yönünde şekillenen bireysel inançlardır. Başka bir deyişle, örgütsel sinizm, çalışanların kişi, grup, vizyon ya da örgüte karşı güvensizlik duymaya başlaması ve beraberinde kızgınlık, kırgınlık ve ümitsizlik ile şekillenen genel tutumlarıdır (Andersson, 1996).

Dean vd. (1998) örgütlerde gözlenen sinizmde şu özelliklerin bulunduğunu belirtir: İlk olarak, örgütsel sinizm hem örgütsel değişimlere hem de bireysel deneyimlere bağlı olduğu için bir kişilik özelliği değil, durumdur. İkincisi, örgütsel sinizm çeşitli meslek gruplarında görülebildiğinden tek bir iş türü ile sınırlandırılmaz. Bir diğeri, sinizmin örgüte karşı oluşan inançlar kadar, tutum ve davranışları da kapsadığıdır. Son olarak, sinizm örgütsel değişim gibi kavramlar türetilerek daha geniş bir bütün olarak ele alınmalıdır.

Çalışmalarında örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, çalışan katılımı, yönetici davranışları ve katılımı arasındaki ilişkileri inceleyen Brandes vd. (1999), örgütsel sinizm ile hem örgütsel bağlılık hem de yöneticilerin

biçimsel rol davranışı arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışmadaki önemli bulgulardan biri de, sinik çalışanların, yöneticilere göre örgütsel bağlılıkları ve katılım düzeylerinin daha düşük olduğudur.

1.3.1. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizme yol açan nedenler üzerine yazında Beklenti Kuramı, Atfetme Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı ve Tutum Kuramı gibi birkaç farklı yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu çalışma kapsamında, örgütsel sinizmin nedenleri tek bir kuramdan ziyade bütünsel bir yaklaşımla ifade edilmeye çalışılmış olsa da, araştırma Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın geliştirdiği sinizm ölçeğine dayandığından Tutum Kuramının temel alındığı söylenebilir. Kısaca bahsetmek gerekirse; *Beklenti Kuramı* çalışanların beklentilerinin sonucu olan tutumların sinizmin temeli olduğunu öne sürerken; örgütsel sinizmin durumsal yönlerini vurgulayan *Atfetme Kuramında* örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı fikri egemendir. Diğer bir kuram örgütsel sinizmi, çalışanların örgütte istihdamında *Sosyal Değişim* ihlalinin bir sonucu olarak görürken; *Tutum Kuramında* Dean vd. (1998) örgütsel sinizmin tutumun duygusal, bilişsel ve davranışsal öğelerinden oluştuğunu ifade eder.

Örgütsel sinizmin örgüt içinde yaşanan tecrübeler neticesinde ortaya çıkan bir tutum olup, doğuştan gelen ve değişmez nitelikte bir kişilik özelliği olmadığı da yazında sıkça vurgulanmaktadır. Örgütsel sinizm, kişilik özellikleri, sosyal çevre, deneyimler, iş yaşamına karşı tutumlar ve dünya görüşü gibi kişisel değişkenler kadar; örgüt yapısı, politika ve uygulamalar, yönetici davranışları gibi değişkenlere bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel sinizme yol açan nedenlerin başında psikolojik sözleşme ihlalleri, gücün dengesiz dağılımı, adaletsizlik, klasik iş yöntemleri, uzun çalışma süreleri, yıldırma, kötü yönetim, etkin olmayan liderlik, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, yüksek yönetici ücretleri, ani ve acımasız işten çıkarmalar, düşük örgütsel performans ve örgütsel değişim gibi bilişsel, duygusal ve örgütsel faktörler gelmektedir (Aktaran: Gül ve Ağıröz, 2011).

Andersson ve Bateman'a (1997) göre düşük örgüt performansı kadar, yüksek makam ödenekleri ve ani işten çıkarmalar da sinik tutumlarla ilişkilidir. Aynı şekilde

yüksek düzeyde rol çatışması ve aşırı rol yükünün yanı sıra tutulmayan sözler de örgütsel sinizmin önemli nedenlerindedir. Örgüt içinde değişim çabalarının hatalı yönetimi sinizme sebep olan bir başka unsurdur.

1.3.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi tanımlarken, kişinin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumunu üç temel boyutta ele almıştır: Bilişsel boyut (beliefs), örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını vurgular; duygusal boyut(affect), örgüte karşı nefret ve öfke gibi olumsuz duyguları ifade eder; davranışsal boyut (behavior) ise örgüte yönelik eleştirisel hatta aşağılayıcı tepkileri ortaya koyar.

1.3.2.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, örgütün dürüstlüğüne olan inançsızlıktır denilebilir. İnsan güdü ve eylemlerinin iyilik ve samimiyetten yoksun olduğuna dair inanca dayanır; bu inanç nefret, öfke, kınama ve hor görme gibi duygular neticesinde ortaya çıkar. Sinikler; örgütlerinin uygulamalarında adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksik olması sebebiyle kendilerine ihanet edildiğine inanmaktadırlar. Sinik örgüt üyeleri çalıştıkları kurumları sürekli eleştirir, hor görür ve aşağılayıcı söylemlerde bulunurlar; örgüt tarafından ilan edilen beyanatları ciddiye almazlar; çalışanların tutarsız ve güvenilmez davranışlar sergilediklerini ve aralarındaki ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı olduğunu düşünürler (Dean vd., 1998; Brandes, 1997; Brandes vd., 2008).

1.3.2.2. Duygusal Boyut

Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, öfke, sıkıntı ve saygısızlık gibi güçlü duygusal tepkileri kapsar. Sinikler, örgütlerine ilişkin hor görme, nefret, tiksinti ve utanç gibi objektif bir yargı içermeyen duygular hissederler. Hatta siniklerin, örgütlerini kendi standartları ile karşılaştırarak, kendilerinin örgütten üstün olduklarını düşünmekten zevk aldıkları bile söylenebilir. Örgütsel sinizmin bu

boyutu küçümseme, kızgınlık, nefret etme, kendini beğenmişlik, güvensizlik, hayal kırıklığı, utanma ve ahlaki bozulma gibi her türlü olumsuz duyguyla ilişkilendirilir (Abraham, 2000; Brandes, 1997; Dean vd., 1998).

1.3.2.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, çalışanların örgüt ile ilgili karamsar tahminleri ve güçlü eleştirel tavırlarını kapsar. Sinikler örgütlerini hakir görür ve bunu ifade edebilmek için özellikle alaycı mizahı kullanırlar. Sinik tutuma sahip çalışanlar, örgüt amaçları ile ilgili alaycı yorumlarda bulunmak ve görev ifadelerini yeniden yazmak gibi örgüte karşı olumsuz davranışlara yönelebilirler (Dean vd., 1998; Brandes, 1997).

1.3.3. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Genellikle iş ahlakı güçlü olan çalışanlar örgütlerine daha fazla katkı yapmaya eğilimlidirler. Ancak gayretli ve fedakâr bu çalışanların saygı ve itibar görme gibi beklentileri örgüt tarafından karşılanmaz ise yaşanan hayal kırıklığı neticesinde sinizm meydana gelir. Dolayısıyla sinizm çalışanların duygusal kaynaklarının tükenme aşamasına geldiklerinin göstergesidir. Tükenen çalışanlar yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı önyargılı ve şüpheli davranışlar gösterebilir. Yaşadıkları duygusal yorgunluk, çalışanların örgüte ve iş arkadaşlarına karşı eskisi kadar sorumlu davranmadıkları hissine kapılmalarına yol açar. Bunun neticesinde de işe geç kalma ve devamsızlık ya da işten ayrılma gibi hem birey hem de örgüt açısından verimsiz bir dizi sonuç ortaya çıkar (Kalağan 2009; Gül ve Ağıröz, 2011). Sinizm ile ilgili diğer ilişkiyel araştırmalarda örgütsel sinizmin iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel bağlılığı, örgütsel memnuniyeti, motivasyonu, birlikte çalışma isteğini ve lideri onaylama düzeyini azalttığı görülmektedir (Aktaran: Doğan, 2014).

1.3.4. Örgütsel Sinizm ve Liderlik

Liderlik, çalışanların yönetime ve örgüte karşı olumsuz duygu ve düşüncelerinden kaynaklanan yabancılaşma, örgütsel bağlılığın azalması ve güvensizlik gibi sorunlar ile mücadelede önemli bir unsurdur. Olduğu gibi görünen ve kendini doğru şekilde ifade edebilen liderler, çalışanların yönetim ve örgüt hakkında olumlu tutum, algı ve düşünce geliştirmelerinde daha etkili olurlar. Lider, çalışanlar ile ilişkilerinde ve karar alma sürecinde sürekli olarak şeffaf ve etik değerleri içselleştirmiş davranışlar sergilediğinde örgütsel sinizmin oluşumunun engellenmesinde büyük rol oynayabilir (Öcal vd., 2012).

Bireysel ve örgütsel birçok olumsuz sonuç doğurduğu düşünülecek olursa, örgütsel sinizmin ortaya çıkışını önlemek veya ortaya çıktığında yönetmek için etkili stratejiler uygulamak son derece önem taşımaktadır. Bu stratejileri geliştirme ve uygulamada en önemli rol ise örgüt içindeki yönetici ve liderlere düşmektedir (Özler vd., 2010).

Özgener vd. (2008) örgüt içinde ortaya çıkan sinizmi yönetebilmek için birtakım etkin stratejiler uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel sinizmle mücadelede önerilen stratejilerin bazıları şunlardır (Aktaran: Özler vd., 2010):

- Geçmişten dersler çıkarma,
- Zaman verimliliğini arttırma,
- Güvenilirliği arttırma,
- Örgüt içerisinde adil ve sürekli bir disiplin sistemi oluşturma,
- Örgüt içi rekabeti yönetme,
- Yöneticilerin ilişki yönelimli davranışlarını ödüllendirme,
- Çalışanları değişiklikler hakkında bilgilendirme,
- Çalışanların bakış açısından değişikliği görme,
- Çalışanlara danışmanlık yapma,
- Çalışanların, kendileri ile ilgili alınan kararlara katılımının sağlanması,
- Çalışanlara yeni fırsatlar sunma.

Örgütsel sinizmin etkin şekilde yönetilebilmesi için sunulan önerilere bakıldığında, yöneticilere uygulamada büyük sorumluluk yüklendiği açıkça görülebilir. Örgüt tarafından, bu tutum ve davranışları sergilemesi beklenen yöneticilerin ise birer lider olmaları gerektiğinden söz edilebilir. Nitekim çalışanlarla empati ve iyi ilişkiler kurma, onlara danışmanlık yapma, yeni fırsatlar sunma ve kararlara katılımlarını sağlama gibi stratejileri, özellikle dönüşümcü liderlik boyutlarıyla ilişkilendirmek mümkündür.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amaç ve önemi, kapsamı, kısıt ve varsayımları, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, bilgi merkezlerinde görev yapan çalışanların algılarına göre, bilgi merkezi yöneticilerinin liderlik tarzları ile çalışanların yıldırma yaşama düzeyleri ve örgütsel sinizm davranışları arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını saptamaktır. Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Çalışanların yıldırma yaşama durumu, yöneticilerin algılanan liderlik tarzlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H2: Yöneticilerin algılanan liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların örgütsel sinizm algıları, yıldırmaya maruz kalmalarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Araştırmanın amacı çerçevesinde şu sorulara ilişkin yanıtlar aranmıştır:

- Bilgi merkezi çalışanlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarına dair algıları, onların yıldırma davranışına maruz kalma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- Bilgi merkezleri yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sinizm tutumu üzerinde etkisi var mıdır?

- Bilgi merkezi çalışanlarının örgütsel sinizm algıları, onların yıldırma davranışına maruz kalma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma kapsamında incelenen diğer alt problemler ise şunlardır:

- Bilgi merkezleri yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzları; yöneticilerin demografik özelliklerine veya görev yaptıkları bilgi merkezinin özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların yıldırma maruz kalma düzeyleri; demografik özelliklerine veya görev yaptıkları bilgi merkezinin özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların örgütsel sinizm yaşama düzeyleri; demografik özelliklerine veya görev yaptıkları bilgi merkezinin özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Bu araştırma bilgi merkezi çalışanlarının yıldırma maruz kalma düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyması bakımından önemlidir. Çalışma sayesinde Türkiye'deki bilgi merkezi çalışanlarının genel profili göz önüne serilirken, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları hakkında da bilgi edinilecektir.

2.2. KAPSAM, KISIT VE VARSAYIMLAR

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki kütüphane, arşiv vb. bilgi merkezlerinde yönetici pozisyonu dışında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma, anket uygulamasına gönüllü olarak katılan çalışanların verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır. Yöneticisi ile 1 yıldan az süredir beraber çalışanların yanıtları araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmada yanıtlayıcılara tembihlendiği şekilde, yönetici pozisyonunda olan kişilerin en az 6 ay süreyle aynı görevde bulunduğu varsayılmıştır. Ayrıca, katılımcı yanıtlarının doğru ve tarafsız olduğu varsayımından hareket edilmesi de önemli kısıtlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3. ARAŞTIRMA MODELİ

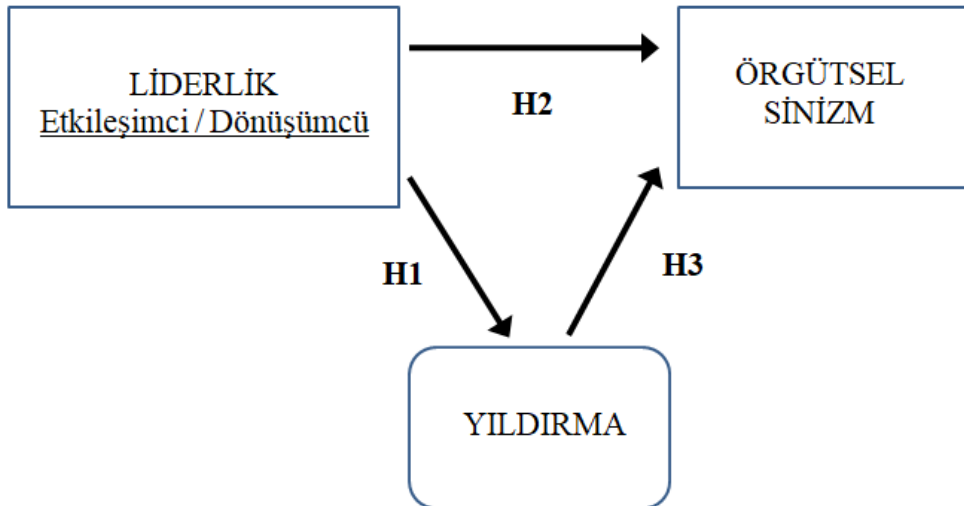
Bilgi merkezlerinde görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışma betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir.

Araştırmada tahmin değişkenleri haricinde 3 değişken bulunmaktadır. Bunlardan biri bağımsız (dışsal), biri bağımlı (içsel) değişkenlerdir. Son değişken ise diğer bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki üzerinde de etkili olabileceği düşünüldüğünden araştırma hipotezlerinin birinde bağımlı, diğerinde bağımsız değişken olarak yer almaktadır.

Değişkenler ve alt boyutlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiş olup, araştırma modeli Şekil 5’te gösterilmiştir:

- Bağımsız Değişken: Liderlik Tarzı (2 alt boyut: Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik)
- Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm
- Bağımlı/Bağımsız Değişken: Yıldırma
- Tahmin Değişkenleri: Bilgi merkezi özellikleri, Yöneticilerin demografik özellikleri, Çalışanların demografik özellikleri

Şekil 5. Araştırmanın Modeli



2.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki bilgi merkezleri (kütüphaneler, arşivler, dokümantasyon/enformasyon merkezleri, bilgi yönetimi birimleri vb.) çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığı için kapsam ve kısıtlar nihayetinde tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden ‘kolayda örneklem’ yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmada kullanılacak veriler ‘<https://drive.google.com>’ sitesi üzerinden çevrimiçi anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket bağlantısı ilgili kişilere, kurum e-postaları, mesleki sivil toplum kuruluşları üye e-posta listeleri ve ilgili sosyal medya grupları üzerinden iletilmiş, 166 kişiden yanıt alınabilmiştir. Ancak verilerin analizi kısmında açıklanacağı üzere, çalışma kapsamında olmayan 10 adet veri, tarama aşamasında çıkarılıp analize dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırmada 156 birim örneklem kullanılmıştır.

2.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri tekniği olarak anket kullanılmış; ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla kullanılan tüm veriler çevrimiçi anket formu aracılığıyla temin edilmiştir. Anket formunda kullanılan üç farklı ölçme aracı için de alan yazınları incelenerek en uygun ölçekler tespit edilmiştir. Bu ölçme araçlarının kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır.

Çevrimiçi anket formu bağlantısı, katılımcılara elektronik posta ve çeşitli sosyal medya grupları üzerinden ulaştırılmış, veriler ‘Google Drive’ sitesi aracılığı ile toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır (bkz. Ek 4). Anketin ilk bölümünde yanıtlayıcının çalıştığı kurum ve yöneticisi hakkında veri sağlamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen ifadeler yer verilmiştir. Bu

bölümde görev yapılan kurumun türü, bulunduğu sektör ve şehre ilişkin 3, yöneticinin cinsiyet, medeni hal, yaş ve eğitim durumuna ilişkin 4 olmak üzere, toplam 7 soru yöneltilmiştir.

İkinci bölümde yöneticilerin liderlik tarzları ve üçüncü bölümde yıldırma ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anketin son bölümünde ise örgütsel sinizme ilişkin sorular ve ardından araştırmacı tarafından geliştirilen diğer ifadelerle yer verilmiştir. Bu bölümde yanıtlayıcıların demografik yapısı hakkında veri sağlayan cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, buldukları kurumdaki hizmet süresi ve meslekî hizmet süresi olmak üzere toplam 6 soru daha yöneltilmiştir.

Kullanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.5.1. Liderlik Ölçeği ve Geçerlik-Güvenirlilik Çalışmaları

Araştırmada, bilgi merkezi yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan “etkileşimci ve dönüşümcü liderlik” tarzlarını ölçmek amacıyla katılımcılara Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği) uygulanmıştır. Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ölçek, daha önce Karip (1998) ve Korkmaz M. (2005) tarafından da Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin kullanım izni “mindgarden.com” adresinden alınmış (bkz. Ek 1.) sorular, Korkmaz M. tarafından Türkçeye uyarlanan versiyon üzerinden katılımcıların yöneticilerini değerlendirmelerine yönelik olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada ÇFLÖ’den yararlanılmasının en önemli nedeni her kültüre ve her organizasyona uygun bir yapıya sahip olmasının yanı sıra, etkileşimci ve dönüşümcü lideri birbirinden ayırmaya da olanak tanınmasıdır. Özgün ölçekte (MLQ) dönüşümcü liderlik boyutunda 20, etkileşimci liderlik boyutunda 16 ve liderlik sonuçları boyutunda 9 olmak üzere toplam 45 madde bulunmaktadır, fakat liderlik sonuçları boyutundaki maddeler araştırma amacına uygun olmadığı için kapsam dışı bırakılmış, ölçek 36 soru ile uygulanmıştır.

Ölçek kapsamında hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik boyutları ölçülmekte olup; katılımcıların bu maddelere katılma derecelerini öğrenmek için,

beşli Likert Ölçeği'ne göre sunulan seçeneklerden birini işaretlemeleri istenmiştir. Seçenekler ise şu şekilde kodlanmıştır: (1) Hiç Uygun Değil, (2) Uygun Değil, (3) Ne Uygun Ne Değil, (4) Kısmen Uygun, (5) Tamamen Uygun.

Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin dönüşümcü liderlik boyutunda idealleştirilmiş etki (davranış), atfedilen idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları için Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,87, 0,86, 0,91, 0,91 ve 0,90 olarak bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire liderlik alt boyutları için sırasıyla 0,87, 0,74, 0,82 ve 0,83 olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada, ÇFLÖ'nün güvenilirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Büyüköztürk'e (2012) göre psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir.

Liderlik değişkeni bu çalışma içinde Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik olmak üzere 2 boyut olarak değerlendirilmiştir ve her boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; Dönüşümcü Liderlik için 0,99 ve Etkileşimci Liderlik için de 0,83 olarak bulunmuştur. Ölçeğin madde-test (item-total) korelasyonu, dönüşümcü liderlik boyutunda 0,77 ile 0,92; etkileşimci liderlik boyutunda ise 0,09 ile 0,65 arasında değişmektedir. Büyüköztürk'e (2012) göre madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmektedir. Bu nedenle Etkileşimci liderlik boyutunda madde-test korelasyonları sırasıyla 0,18; 0,09; 0,20 ve 0,09 olan 21, 22, 23 ve 24. maddeler yeniden incelenmiş; bu maddelerin diğer faktör altında da yer aldığı görüldüğünden binişik maddeler olarak değerlendirilmiş ve çalışmadan çıkarılmıştır. Tekrar; Etkileşimci liderlik için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,91 ve madde-test (item-total) korelasyonunun 0,55 ile 0,70 arasında değişmekte olduğu görülmüştür.

2.5.2. Yıldırma Ölçeği ve Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları

Çalışanların yıldırma yaşama düzeylerini ölçmek için Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Negative Acts Questionnaire (Olumsuz Davranışlar Ölçeği) kullanılmıştır. Bergen Bullying Research Group'a ait web sayfasında da belirtildiği üzere ODÖ'ni ticari olmayan araştırma projeleri için kullanmak serbesttir (bkz. Ek 2.)

Aydın ve Özel (2009) yapmış oldukları çalışmada NAQ-Türkçe formunun tek faktörlü bir yapıda olduğunu ve ölçeğin ülkemizde yürütülecek araştırmalarda kullanılabilmesi için gerekli psikometrik özellikleri taşıdığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Karahmet vd. (2013) de, işyerinde yıldırma maruz kalımı ölçmek için kullanılan NAQ-Türkçe formunun güvenilirliği üzerine yaptıkları çalışmada, ölçeğin iş yerinde yıldırmanın saptanması ve izlenmesi için güvenilir olduğu ve epidemiyolojik çalışmalarda kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Ölçekte toplam 22 madde bulunmaktadır ve bu maddeler tek boyut altında toplanmaktadır. Özgün ölçekte bulunan ve Evet/Hayır biçiminde sorulması gereken 22'nci maddedeki 'İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı' ifadesinin, diğer maddelerden farklı olarak yıldırma veya zorbalık terimine doğrudan işaret ettiği düşünülmüş; yanıtlayıcıları maruz kaldıkları davranışları açıkça zorbalık ve yıldırma olarak etiketlemeye zorlamadan, maruz kalma derecelerinin ölçülmesi için kapsam dışı bırakılmıştır. Ölçme aracındaki diğer 21 madde, yanıtlayıcılara beşli Likert Ölçeği'ne göre (1) Hiçbir Zaman, (2) Ara sıra, (3) Her Ay, (4) Her Hafta, (5) Her Gün olarak yöneltilmiştir. Ölçeğin her bir maddesi için, anketi cevaplayanlara, son altı ay içinde o davranışa ne kadar sıklıkla maruz kaldıkları sorulmuştur. Leymann (1996), Mikkelsen ve Einarsen'in (2002) de belirttiği gibi, ölçekteki davranışlara en az 6 ay süresince, haftada bir ve daha çok maruz kalanların, yıldırma mağduru tanımına uygun oldukları düşünülmüştür.

Cemaloğlu'nun (2007) yaptığı faktör analizinde maddelerin tek faktör altında toplandığı ve toplam varyansın 0,71 olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada, maddelerin Cronbach's Alpha katsayısı 0,94 ve faktör yükleri ise 0,59 ile 0,87 arasında bulunmuştur.

Bu araştırmada, ODÖ'nin güvenilirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur. Büyüköztürk'e (2012) göre psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görölmektedir. Ölçeğin tümünde madde-test (item-total) korelasyonu 0,54 ile 0,81 arasında değişmektedir. Büyüköztürk'e (2012) göre madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmektedir.

Bu çalışmada ODÖ için yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki 21 maddenin 4 faktör altında toplandığı ve toplam varyansın 0,71 olduğu görölmüştür. Analizde 4 ayrı faktör gözlenmişe de çalışma kapsamında olumsuz davranışlar sonucunda yıldırmanın mevcut olup olmadığını ölçen tek bir değişken kullanılması planlandığından tüm maddeler değerlendirilerek tek bir faktör altında yeniden ifade edilmiştir. Bu nedenle, yanıtlayıcıların yıldırma maruz kalıp kalmadıkları –alan yazınından ilhamla, yöneltilen davranışlardan bir ya da birkaçına haftada bir ve daha çok maruz kalanların yıldırma mağduru tanımına uygun oldukları düşünülerek- Yıldırma değişkeni altında 'Var' ya da 'Yok' olarak yeniden değerlendirilmiştir.

2.5.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları

Karacaoğlu ve İnce (2012) yaptıkları yazın taramasında örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla kullanılabilir az sayıda ölçek olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında, Kanter ve Mirvis (1991) tarafından geliştirilen 7, Wrightsman (1992) tarafından geliştirilen 10 maddelik genel sinizm ölçeklerine ve Eaton (2000) tarafından geliştirilen 40, Brandes vd. (1997) tarafından geliştirilen 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeklerine rastladıklarını bildirmişlerdir. İnceledikleri araştırma sonuçlarında, Brandes vd. tarafından geliştirilen ölçeğin farklı kültürlere ve sosyo-ekonomik düzeylere mensup katılımcılara uygulanabilir olduğunu belirtmişlerdir (Aktaran: Karacaoğlu ve İnce, 2012).

Örgütsel sinizmi ölçmek için Brandes ve arkadaşlarının 1997'de geliştirdiği ve aynı araştırmacıların 1999 yılında revize ettikleri Organizational Cynicism Scale

ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta olup ölçekte toplam 13 madde bulunmaktadır. Beşli skalaya dayalı Likert ölçeği tipinde hazırlanan anketteki soruların tamamına verilen cevaplar; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum puanları üzerinden değerlendirilmiştir.

Kalağan (2009) yaptığı çalışmada ölçek üzerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmadan önce, örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe formu ile özgün formu arasındaki tutarlılığı belirlemek için dil eşdeğerliği çalışması yapmış; her iki ölçek uygulanması sonrasında yaptığı pearson korelasyon testi neticesinde Türkçe form ile özgün form arasında tutarlılık olduğunu görmüştür.

Bu araştırmada, ÖSÖ'nin güvenilirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur. Büyüköztürk'e (2012) göre psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir.

Çalışmada ÖSÖ için yapılan faktör analizinde maddelerin 3 faktör altında toplandığı ve toplam varyansın 0,83 olduğu görülmüştür. Üç alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; Bilişsel boyut için 0,94 Duygusal boyut için 0,98 ve Davranışsal boyut için 0,88 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tümünde madde-test (item-total) korelasyonu 0,60 ile 0,87 arasında değişmektedir. Büyüköztürk'e (2012) göre madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmektedir.

Ankette bulunan tüm ölçeklerin toplam Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,69 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha katsayısının 0,60 ile 0,90 arasında olması tüm ölçeğin 'oldukça güvenilir' olduğu anlamına gelmektedir.

2.6. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırma anketine 166 geri dönüş sağlanmış olsa da toplam 10 adet yanıt şu nedenlerden dolayı çalışmaya dâhil edilememiştir: Yanıtlayıcılardan bir kaçı anketin

sonunda yer alan “Varsa eklemek istedikleriniz” kısmında anketi sadece merak ya da deneme amaçlı doldurduklarını bildirdiklerinden bunlar veri setinden çıkarılmıştır. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi, yöneticisi ile 1 yıldan az süredir beraber çalışan kişiler çalışma kapsamı dışında olduğundan, “Şu An Bulduğunuz Kurumda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?” maddesine verilen ‘3 ay; 0,5 vb.’ yanıtlar değerlendirme dışı tutulmuştur. Benzer şekilde “Çalıştığınız Bilgi Merkezinin Türü?” maddesinde ‘Diğer’ seçeneğiyle iletilen bazı kurumların çalışma kapsamında değerlendirilemeyeceği düşünülmüştür. Sonuç olarak araştırmadaki analizlerde 156 birim örneklem kullanılmıştır.

Ankete 46 farklı şehirden yanıt alınmıştır. Ankara ve İstanbul 35’er kişi ile en çok katılım sağlanan şehirler iken onları Kocaeli, Balıkesir ve Aydın takip etmektedir. Katılımın %80,1’i (n=125) Kamu sektörü; %19,9’u (n= 31) Özel sektörden gerçekleşmiştir. Ankete katılan bilgi merkezi çalışanlarının %46,8’i (n=73) Kadın iken %53,2’si (n=83) Erkektir. Katılımcıların cinsiyet ve yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Bilgi Merkezi Çalışanlarına İlişkin Demografik Bilgiler

| Çalışanın Yaşı | Çalışanın Cinsiyeti | | Toplam |
|------------------|---------------------|-----------|------------|
| | Kadın | Erkek | |
| 29 ve daha az | 20 | 16 | 36 |
| 30-35 arası | 23 | 21 | 44 |
| 36-42 arası | 18 | 20 | 38 |
| 43 ve daha fazla | 12 | 26 | 38 |
| Toplam | 73 | 83 | 156 |

Araştırmaya katılan bilgi merkezi çalışanlarına yaşları, şu an görev yaptıkları kurumda ne kadar süredir çalıştıkları ve toplam iş tecrübeleri sorulmuş; yanıtlara ait ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler Tablo 8’de gösterilmiştir. Verilere göre katılımcılar iş tecrübesi açısından 1 ile 33 yıl, yaş olarak da 22 ile 57

arasında değişkenlik göstermektedir; bu, araştırma örnekleminin temsil gücüne dair olumlu bir işaret olarak görölmektedir.

Tablo 8. Bilgi Merkezi Çalışanlarının Yaş ve İş Tecrübelerine İlişkin Bilgiler

| | Ortalama | Standart Sapma | Minimum Değer | Maksimum Değer |
|--|-----------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Yaş | 36,49 | 8,18 | 22 | 57 |
| Mevcut Kurumda Görev Süresi (yıl) | 8,18 | 6,73 | 1 | 32 |
| Toplam İş Tecrübesi (yıl) | 11,92 | 7,93 | 1 | 33 |

Ankete katılan bilgi merkezi çalışanlarının verilerine bakıldığında büyük çoğunluğun (%73) Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon, Bilgi ve Belge Yönetimi vb. gibi doğrudan ilişkili alanlardan lisans düzeyinde eğitim aldıkları görölmektedir. Katılımcıların eğitim aldıkları alanların çalıştıkları bilgi merkezi türüne göre dağılımı Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Bilgi Merkezi Türlerine Göre Çalışanların Eğitim Aldıkları Alanlar

| Bilgi Merkezinin Türü | Çalışan Eğitim Durumu | | | | Toplam |
|-----------------------------------|---|--|--------------------------------|-----------|---------------|
| | Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon, Bilgi ve Belge Yönetimi vb. alanlardan biri | İktisadi ve İdari Bilimler alanlarından biri | Herhangi bir yükseköğretim yok | Diğer | |
| Halk/Okul Kütüphanesi | 37 | 8 | 3 | 3 | 51 |
| Üniversite/ Araştırma Kütüphanesi | 65 | 6 | 3 | 4 | 78 |
| Arşiv | 9 | 5 | 1 | 5 | 20 |
| Dokümantasyon Merkezi | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| Bilgi Teknolojileri Birimi | 2 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| Toplam | 114 | 21 | 8 | 13 | 156 |

Araştırma kapsamında değerlendirilen bilgi merkezi yöneticilerinin cinsiyet ve yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10. Bilgi Merkezi Yöneticilerine İlişkin Demografik Bilgiler

| Yöneticinin Yaşı | Kadın | Erkek | Toplam |
|------------------|-----------|------------|------------|
| 26 ve daha az | 0 | 0 | 0 |
| 26-35 arası | 7 | 2 | 9 |
| 36-45 arası | 15 | 29 | 44 |
| 46-55 arası | 16 | 50 | 66 |
| 56 ve daha fazla | 11 | 26 | 37 |
| Toplam | 49 | 107 | 156 |

Tablo 10’a göre yöneticilerin %31,4’ü (n=49) Kadın, %68,6’sı (n=107) Erkek iken %66’dan fazlasının (n=103) 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Söz konusu yöneticilerin eğitim aldıkları alanların çalıştıkları bilgi merkezi türüne göre dağılımı ise Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Bilgi Merkezi Türlerine Göre Yöneticilerin Eğitim Aldıkları Alanlar

| Bilgi Merkezinin Türü | Yönetici Eğitim Durumu | | | | Toplam |
|-----------------------------------|---|--|--|-----------|------------|
| | Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon, Bilgi ve Belge Yönetimi vb. alanlardan biri | İktisadi ve İdari Bilimler alanlarından biri | Herhangi bir yükseköğretim eğitimi yok | Diğer | |
| Halk/Okul Kütüphanesi | 28 | 10 | 6 | 7 | 51 |
| Üniversite/ Araştırma Kütüphanesi | 60 | 10 | 0 | 8 | 78 |
| Arşiv | 1 | 8 | 5 | 6 | 20 |
| Dokümantasyon Merkezi | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| Bilgi Teknolojileri Birimi | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Toplam | 89 | 30 | 12 | 25 | 156 |

Anketteki tüm ölçeklere faktör analizi yapılmıştır. Önce Liderlik ölçeğinin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü ($KMO=0,942>0,6$) örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunda değişkenler arasında faktör analizine uygun korelasyonlar olduğu doğrulanmıştır (Yaklaşık Ki-Kare (630) = 6958,883, $p<0,001$).

Ölçekteki ilk 20 soru Dönüşümcü liderliği ve sonraki 16 soru Etkileşimci liderliği ölçen sorulardır. Liderlik ölçeğindeki bu 36 madde için yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin 4 faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Bunlar; Dönüşümcü Liderlik, Aktif İstisnalarla Yönetim, Tam Serbestlik Yönetim (Laissez-Faire)ve Pasif İstisnalarla Yönetim'dir.

Ölçekteki 21, 22, 23 ve 24 numaralı maddelerin Etkileşimci liderliği ölçen maddelerden olmalarına karşın yapılan faktör analizi sonucunda Dönüşümcü liderlik boyutunda yer aldığı gözlenmiştir. Bu 4 madde esasında içerik olarak Etkileşimci liderliğin 'Koşullu Ödül' alt boyutuna hitap ettiği halde, Dönüşümcü liderlik boyutuyla ilişkilendirilmesi anlamlı kabul edilebilir ancak bu maddelerin yük değerlerinin birden fazla faktörde birbirine yakın olması da göz önüne alınarak araştırma dışında bırakılmıştır.

Faktör analizi sonucunda 2,3 ve 4. faktörler olarak ayrı ayrı yer alan İstisnalarla Yönetim (Aktif), Tam Serbestlik Yönetim ve İstisnalarla Yönetim (Pasif)alt boyutları, alan yazımına paralel şekilde 'Etkileşimci Liderlik' adı altında tek bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla liderlik değişkeni bu çalışma içinde Dönüşümcü ve Etkileşimci olmak üzere 2 boyut olarak değerlendirilmiştir.

Yıldırma ölçeğindeki 21 madde için de faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü ($KMO=0,918>0,6$) örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunda değişkenler arasında faktör analizine uygun korelasyonlar olduğu doğrulanmıştır (Yaklaşık Ki-Kare (210) = 2587,332, $p<0,001$).

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki 21 maddenin 4 ayrı faktör altında toplandığı gözlenmişse de daha önceki çalışmalarda (Aydın ve Özel, 2009) aynı Yıldırma ölçeğinin tek faktörlü bir yapıda olduğu da görülmüştür. Daha önce de ifade edildiği gibi, yanıtlayıcıların yıldırmaya maruz kalıp kalmadıklarını, yıldırma

veya zorbalık terimlerine açıkça işaret etmeden ölçmek amacıyla; yöneltilen davranışlardan bir ya da birkaçına haftada bir ve daha çok maruz kalanların, yıldırma mağduru tanımına (Leymann, 1996; Mikkelsen ve Einarsen, 2002) uygun oldukları düşünülmüştür. Buna istinaden Yıldırma değişkeni bu çalışma kapsamında 'Var' ya da 'Yok' olarak kodlanarak, tek bir faktör altında yeniden değerlendirilmiştir.

Son olarak Sinizm ölçeğindeki 13 madde için de faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü ($KMO=0,940 > 0,6$ olduğundan) örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunda değişkenler arasında faktör analizine uygun korelasyonlar olduğu doğrulanmıştır (Yaklaşık Ki-Kare (78) = 2343,827, $p < 0,001$).

Özgün ölçekteki ilk 5 soru Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutunu, sonraki 4 soru Duygusal Boyutunu ve son 4 soru da Davranışsal Boyutunu ölçen sorulardır. Araştırmada kullanılan 13 maddelik Örgütsel Sinizm ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin yine bu 3 faktör altında toplandığı gözlenmişse de, bu çalışma kapsamında örgütsel sinizmin tek boyut olarak değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde örneklem grubundan elde edilen verilerin analiz sonuçları açıklanmıştır. Araştırma kapsamında çevrimiçi anket yöntemiyle toplanan veriler, sosyal bilimler için istatistik özgür yazılımı olan PSPP (GNU) paket programına aktarılmıştır. Verilerin analizinde; çeşitli tanımlayıcı istatistiklerin (sıklık, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma vs.) yanı sıra Korelasyon, T-testi, Varyans ve Regresyon Analizi teknikleri de kullanılmıştır.

3.1. Bilgi Merkezi Çalışanlarının Algularına Göre Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik davranışlarını hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini tespit etmek amacıyla liderlik ölçeğine verilen yanıtların, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve örnek maddelere ilişkin değerler Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Kullanma Dereceleri

| Boyut | Madde | N | Ort. | Std. S. |
|----------------------|--|-----|------|---------|
| Dönüşümcü Liderlik | 1 - Yöneticimle çalışmaktan gurur duyarım | 156 | 3,43 | 1,47 |
| | 2 - Yöneticim kendi ilgi alanının ötesine geçerek başkalarının da ilgi alanlarını takip eder | 156 | 3,19 | 1,48 |
| | 3 - Davranışları ona saygı duymama neden olur | 156 | 3,52 | 1,46 |
| Etkileşimci Liderlik | 35 - Sorunlar karşısında karar vermekten kaçınır | 156 | 2,59 | 1,45 |
| | 36 - Sorunlar karşısında harekete geçmeyi erteler | 156 | 2,56 | 1,52 |

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin toplam 20 maddenin genel ortalaması ($X=3,36$) olarak bulunmuştur. Bu boyutu oluşturan liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine bakıldığında ilk sırayı ($X=3,68$) ortalama ile “Ahlaki değerlere önem verir” maddesi alırken; son sırayı ($X=2,87$) ortalama ile “Öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman ayırır” maddesi almıştır. Etkileşimci liderlik davranışlarına ait toplam 12 maddenin genel ortalamasının ($X=2,99$) olduğu saptanmıştır. Bu boyutu oluşturan davranışların görülme düzeylerine bakıldığında ise ilk sırayı ($X=3,49$) ortalama ile “Yapılan işlerde başarısızlık olduğunda tepki gösterir” maddesi alırken; son sırayı ($X=2,54$) ortalama ile “İşyerinde bir sorun olduğunda ve ona ihtiyaç duyduğumuzda ortada yoktur” maddesi almıştır.

Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik davranışlarının, yöneticilerin görev yaptığı bilgi merkezi türüne göre hangi düzeyde gerçekleştirildiklerini ölçmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) uygulanması planlanmış fakat ‘grupların varyanslarının eşitliği’ sayılısını sınavan Levene Testleri sonunda sırasıyla 0,003 ve 0,3623 sig değerleri elde edilmiştir. Değerlerden birinin (0,003) $p>0,05$ koşulunu sağlamaması grupların varyanslarının eşit olmadığını ifade ettiğinden varyans analizi uygun görülmemiştir. Oluşturulan çapraz tablo ile sergilenen liderlik davranışlarının bilgi merkezi türlerine göre düzeyleri Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13. Türlerine Göre Bilgi Merkezlerinde Sergilenen Liderlik Düzeyleri

| Bilgi Merkezi Türü | Sıklık | Dönüşümcü Liderlik | | | Etkileşimci Liderlik | | |
|-----------------------------------|------------|--------------------|-------------|------------|----------------------|------------|------------|
| | | Ort. | Std. S. | Std. H. | Ort. | Std. S. | Std. H. |
| Halk/Okul Kütüphanesi | 51 | 3,77 | 1,02 | ,14 | 3,21 | ,98 | ,14 |
| Üniversite/ Araştırma Kütüphanesi | 78 | 3,14 | 1,39 | ,16 | 2,90 | ,95 | ,11 |
| Arşiv | 20 | 3,05 | 1,16 | ,26 | 2,88 | ,80 | ,18 |
| Dokümantasyon Merkezi | 3 | 2,70 | 1,23 | ,71 | 3,14 | 1,43 | ,83 |
| Bilgi Teknolojileri Birimi | 4 | 4,21 | ,49 | ,24 | 2,21 | ,73 | ,36 |
| Toplam | 156 | 3,36 | 1,27 | ,10 | 2,99 | ,96 | ,08 |

Bu bulgulara göre bilgi merkezlerinde 4,21 ortalama ile en yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticiler Bilgi Teknolojileri Birimlerinde bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik davranışlarını 3,21 ortalama ile en yüksek düzeyde sergileyen yöneticiler Halk/Okul Kütüphanelerinde görev yaptığı halde, aynı bilgi merkezi türünde sergilenen dönüşümcü liderlik düzeyinin 3.77 ile etkileşimci liderlikten yüksek olması dikkat çekicidir.

Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik davranışlarını eğitim durumlarına göre hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini ölçmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) uygulanması planlanmış fakat ‘grupların varyanslarının eşitliği’ sayıltısını sınyan Levene Testleri sonunda sırasıyla 0,048 ve 0,374 sig değeri elde edilmiştir. Değerlerden birinin (0,048) $p>0,05$ koşulunu sağlamaması grupların varyanslarının eşit olmadığını ifade ettiğinden varyans analizi uygun görülmemiştir. Oluşturulan çapraz tablolar ile yöneticilerin eğitim durumlarına göre Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik davranışlarını hangi düzeyde gerçekleştirdikleri Tablo 14’te ve baskın liderlik tarzlarının eğitim durumlarına göre dağılımı da Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 14. Eğitim Durumlarına Göre Sergilenen Liderlik Düzeyleri

| Yönetici Eğitim Durumu | Sıklık | Dönüşümcü Liderlik | | | Etkileşimci Liderlik | | |
|---|------------|--------------------|-------------|------------|----------------------|------------|------------|
| | | Ort. | Std. S. | Std. H. | Ort. | Std. S. | Std. H. |
| Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon, Bilgi ve Belge Yönetimi vb. alanlardan biri | 89 | 3,49 | 1,35 | ,14 | 2,95 | ,97 | ,10 |
| İktisadi ve İdari Bilimler alanlarından biri | 30 | 3,22 | 1,24 | ,23 | 2,86 | 1,07 | ,20 |
| Herhangi bir yüksekökol eğitimi yok | 12 | 3,02 | 1,21 | ,35 | 3,26 | ,73 | ,21 |
| Diğer | 25 | 3,19 | ,98 | ,20 | 3,14 | ,85 | ,17 |
| Toplam | 156 | 3,36 | 1,27 | ,10 | 2,99 | ,96 | ,08 |

Tablo 15. Eğitim Durumlarına Göre Baskın Liderlik Tarzları

| Yönetici Eğitim Durumu | Liderlik Tarzı | | | Toplam |
|---|--------------------|----------------------|-----------------------------|------------|
| | Dönüşümcü Liderlik | Etkileşimci Liderlik | Her İki Liderlik Tarzı Eşit | |
| Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon, Bilgi ve Belge Yönetimi vb. alanlardan biri | 54 | 30 | 5 | 89 |
| İktisadi ve İdari Bilimler alanlarından biri | 16 | 12 | 2 | 30 |
| Herhangi bir yükseköğretim yok | 6 | 6 | 0 | 12 |
| Diğer | 15 | 10 | 0 | 25 |
| Toplam | 91 | 58 | 7 | 156 |

Tablo 16’da yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik davranışlarının yaş gruplarına göre dağılımları ve ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo 16. Yaş Gruplarına Göre Sergilenen Liderlik Düzeyleri

| Yönetici Yaş Grubu | Sıklık | Dönüşümcü Liderlik | | | Etkileşimci Liderlik | | |
|--------------------|------------|--------------------|-------------|------------|----------------------|------------|------------|
| | | Ort. | Std. S. | Std. H. | Ort. | Std. S. | Std. H. |
| 26-35 arası | 9 | 4,17 | 1,10 | ,37 | 2,82 | ,76 | ,25 |
| 36-45 arası | 44 | 3,45 | 1,22 | ,18 | 2,97 | 1,07 | ,16 |
| 46-55 arası | 66 | 3,44 | 1,26 | ,16 | 2,99 | ,98 | ,12 |
| 56 ve daha fazla | 37 | 2,89 | 1,26 | ,21 | 3,03 | ,83 | ,14 |
| Toplam | 156 | 3,36 | 1,27 | ,10 | 2,99 | ,96 | ,08 |

Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik davranışlarını yaş gruplarına göre hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini ölçmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) uygulanması planlanmıştır. ‘Grupların varyanslarının eşitliği’ sayılısını sınanan Levene Testleri sonunda sırasıyla 0,707 ve 0,263 sig değerleri elde edilmiştir.

Değerlerin $p>0,05$ koşulunu sağlaması grupların varyanslarının eşit olduğunu ifade ettiğinden varyans analizi yapılmış sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Yaş Gruplarına Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları

| | Yönetici Yaş Grupları | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi (df) | Kareler Ortalaması | F | P |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------------|--------------------|------|------|
| Dönüşümcü Liderlik Düzeyi | Gruplar arası | 14,83 | 3 | 4,94 | 3,22 | ,025 |
| | Grup İçi | 233,45 | 152 | 1,54 | | |
| | Toplam | 248,28 | 155 | | | |
| | Yönetici Yaş Grupları | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi (df) | Kareler Ortalaması | F | P |
| Etkileşimci Liderlik Düzeyi | Gruplar arası | ,32 | 3 | ,11 | ,12 | ,951 |
| | Grup İçi | 141,08 | 152 | ,93 | | |
| | Toplam | 141,41 | 155 | | | |

Dönüşümcü Liderlik için, Tablo 17’de ANOVA F değeri (0,025) anlamlılık testi sonucuna göre $p<0,05$ olduğu için "Grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur" şeklindeki yokluk hipotezi reddedilmiş; yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme düzeylerinde yaş gruplarına göre anlamlı farklar olduğu ortaya çıkmıştır. Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc testlerden Scheffe testi yapılmıştır. Varyansların homojen olması ($p>.05$), karşılaştırma yapılan grup sayısının üçten fazla olması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Scheffe testi tercih edilmiştir. Yapılan Scheffe Çoklu Karşılaştırma testi sonucunda ise farklılığın daha çok 26-35 arası ile 56 ve daha fazla olarak ifade edilen yaş grupları arasında bulunduğu görülmüştür.

Etkileşimci Liderlik için ise ANOVA F değeri (0,951) anlamlılık testi sonucuna göre $p<0,05$ olduğu için "Grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur" şeklindeki yokluk hipotezi kabul edilmiş; yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları sergileme düzeylerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

3.2. Bilgi Merkezi Çalışanlarının Yıldırma Yaşama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışanların iş yerinde Yıldırma davranışlarına hangi düzeyde maruz kaldıklarını tespit etmek amacıyla, verilen yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve bu değerler Tablo18’de verilmiştir.

Tablo 18. Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyleri

| Maddeler | Ort. | Std. S. |
|---|-------------|-------------|
| 1. Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması | 2,16 | 1,11 |
| 2. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek | 1,94 | 1,26 |
| 3. Uсталık/yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi | 2,19 | 1,24 |
| 4. Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi | 1,94 | 1,19 |
| 5. Hakınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması | 2,15 | 1,25 |
| 6. Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme | 2,08 | 1,38 |
| 7. Kişiliğiniz (ör. alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi | 1,4 | 0,78 |
| 8. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak | 1,63 | 0,95 |
| 9. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar | 1,26 | 0,71 |
| 10. Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları | 1,48 | 0,89 |
| 11. Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi | 1,72 | 1,01 |
| 12. Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma | 1,9 | 1,27 |
| 13. İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler | 1,83 | 1,11 |
| 14. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması | 2,17 | 1,37 |
| 15. İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması | 1,52 | 0,95 |
| 16. Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi | 1,83 | 1,13 |
| 17. Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması | 1,49 | 0,8 |
| 18. İşinizin aşırı denetlenmesi | 1,9 | 1,2 |
| 19. Haklarınız olan bazı şeyleri (ör. hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması | 1,63 | 1,03 |
| 20. Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak | 1,3 | 0,72 |
| 21. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak | 1,73 | 1,04 |
| Toplam | 1,77 | 1,07 |

Tablo 18’de görüleceği gibi, çalışanların işyerinde yaşadıkları yıldırma davranışlarına ilişkin 21 maddenin genel ortalaması ($X=1,7$) olarak bulunmuştur. Yaşanma düzeylerine bakıldığında çalışanların en çok maruz kaldıkları yıldırma davranışının ($X=2,19$) ortalama ile “Uсталık/yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi” olduğu; en az maruz kaldıklarının ise ($X=1,26$) ortalama ile “Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar” olduğu görülmektedir.

Yanıtlayıcıların yöneltilen davranışlardan bir ya da birkaçına haftada bir ve daha çok maruz kalmış olması yıldırma mağduru tanımına uygun oldukları anlamına gelmektedir (Leymann, 1996; Mikkelsen ve Einarsen, 2002). Buna istinaden katılımcıların yıldırma maruz kalıp kalmadıklarını kategorik olarak göstermek amacıyla yeni bir değişken oluşturulmuştur. Bu yeni değişken ile çalışma ortamında yıldırma bulunan ve bulunmayan katılımcıların, yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 19’da ve eğitim durumlarına göre dağılımı ise Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 19. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Yıldırma Davranışları

| Çalışan Yaş Grubu | Çalışma ortamında yıldırma davranışları | | Toplam |
|-------------------|---|-----------|------------|
| | Var | Yok | |
| 29 ve daha az | 17 | 19 | 36 |
| 30-35 arası | 21 | 23 | 44 |
| 36-42 arası | 14 | 24 | 38 |
| 43 ve daha fazla | 10 | 28 | 38 |
| Toplam | 62 | 94 | 156 |

Tablo 19 ve Tablo 20’de de görüleceği üzere, çalışma ortamında yıldırma davranışlarına maruz kalanların çoğu 30-35 yaş aralığında ve *Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon, Bilgi ve Belge Yönetimi* gibi doğrudan alan eğitimi almış nitelikli ve genç çalışanlardır.

Tablo 20. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Yıldırma Davranışları

| Çalışan Eğitim Durumu | Çalışma ortamında yıldırma davranışları | | Toplam |
|---|---|-----------|------------|
| | Var | Yok | |
| Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon, Bilgi ve Belge Yönetimi vb. alanlardan biri | 48 | 66 | 114 |
| İktisadi ve İdari Bilimler alanlarından biri | 8 | 13 | 21 |
| Herhangi bir yükseköğretim yok | 2 | 6 | 8 |
| Diğer | 4 | 9 | 13 |
| Toplam | 62 | 94 | 156 |

3.3. Bilgi Merkezi Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Yaşama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışanların Örgütsel Sinizm düzeylerini tespit etmek amacıyla sinizm ölçeğine verilen yanıtların, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve bu değerler Tablo 21’de verilmiştir. Örgütsel Sinizmin Bilişsel boyutuna ilişkin ilk 5 maddenin genel ortalaması ($X=3,09$); Duygusal boyuta ait 4 maddenin genel ortalaması ($X=2,55$) ve Davranışsal boyuta ait son 4 maddenin genel ortalaması ($X=3,04$) bulunmuştur.

Tablo 21’de de görüleceği üzere, Örgütsel Sinizm maddelerinin tümünün yaşanma düzeylerine bakıldığında ilk sırayı ($X=3,24$) ortalama ile “Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum” maddesi alırken; son sırayı ($X=2,47$) ortalama ile “Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim” maddesi almıştır.

Tablo 21. Çalışanların Örgütsel Sinizm Yaşama Düzeyleri

| Madde | Ort. | Std. S. |
|---|-------------|----------------|
| 1) Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum | 3,22 | 1,3 |
| 2) Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır | 3,08 | 1,27 |
| 3) Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım | 3,05 | 1,31 |
| 4) Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir | 3,03 | 1,34 |
| 5) Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum | 3,08 | 1,32 |
| 6) Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim | 2,63 | 1,41 |
| 7) Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim | 2,47 | 1,32 |
| 8) Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşarım | 2,54 | 1,38 |
| 9) Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar | 2,55 | 1,37 |
| 10) Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum | 2,83 | 1,34 |
| 11) Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız | 2,95 | 1,35 |
| 12) Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum | 3,24 | 1,25 |
| 13) Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm | 3,12 | 1,31 |
| Toplam | 2,91 | 1,33 |

Çalışanların Örgütsel Sinizm yaşama düzeylerinin örgüt türlerine göre hangi düzeyde gerçekleştiğini ölçmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) uygulanması planlanmıştır. ‘Grupların varyanslarının eşitliği’ sayılısını sınavan Levene Testi sonunda 1,35 sig değeri elde edilmiştir. Değerin $p>0,05$ koşulunu sağlaması grupların varyanslarının eşit olduğunu ifade ettiğinden varyans analizi yapılmış sonuçlar Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Bilgi Merkezi Türüne Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

| Bilgi Merkezi Türü | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi (df) | Kareler Ortalaması | F | P |
|--------------------------------------|---------------|-----------------|--------------------------|--------------------|------|------|
| Örgütsel Sinizm Yaşama Düzeyi | Gruplar arası | 19,86 | 4 | 4,96 | 4,63 | ,001 |
| | Grup İçi | 161,75 | 151 | 1,07 | | |
| | Toplam | 181,61 | 155 | | | |

Tablo 22’de ANOVA F değeri (0,001) anlamlılık testi sonucuna göre $p < 0,05$ olduğu için "Grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur" şeklindeki yokluk hipotezi reddedilmiş; çalışanların örgütsel sinizm yaşama düzeylerinde çalıştıkları bilgi merkezi türüne göre anlamlı farklar olduğu ortaya çıkmıştır. Farklılığın hangi örgütler arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc testlerden Scheffe Çoklu Karşılaştırma testi yapılmıştır. Yapılan Scheffe sonucunda ise farklılığın daha çok *Dokümantasyon Merkezleri* ile *Halk/Okul Kütüphaneleri* arasında bulunduğu görülmüştür.

Çalışanların örgütsel sinizmi eğitim durumlarına göre hangi düzeyde yaşadıklarını ölçmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) uygulanması planlanmış fakat ‘grupların varyanslarının eşitliği’ sayılısını sınavan Levene Testi sonunda 1,73 sig değeri elde edilmiştir. Değerin $p > 0,05$ koşulunu sağlaması grupların varyanslarının eşit olduğunu ifade ettiğinden varyans analizi yapılmış sonuçlar Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Çalışan Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

| Çalışan Yaş Grubu | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi (df) | Kareler Ortalaması | F | P |
|--------------------------------------|---------------|-----------------|--------------------------|--------------------|------|------|
| Örgütsel Sinizm Yaşama Düzeyi | Gruplar arası | 6,85 | 3 | 2,28 | 1,99 | ,118 |
| | Grup İçi | 174,76 | 152 | 1,15 | | |
| | Toplam | 181,61 | 155 | | | |

Tablo 23’de ANOVA F değeri (0,118) anlamlılık testi sonucuna göre $p < 0,05$ olmadığından "Grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur" şeklindeki yokluk hipotezi kabul edilmiş; çalışanların örgütsel sinizm yaşama düzeylerinde yaş gruplarına göre anlamlı farklar olmadığı görülmüştür.

Çalışanların buldukları kurumda çalışma süreleri ve toplam iş deneyimlerinin Örgütsel Sinizm yaşama düzeyleri üzerine etki derecelerini ve sinizm değişkenindeki değişimi açıklamada önceliklerini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır (bkz. Tablo 24).

Tablo 24. Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

| | B | Standart Hata | Beta | t | P |
|---------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-------------|----------|----------|
| Sabit | 3,12 | ,16 | ,00 | 19,91 | ,000 |
| Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi | ,01 | ,02 | ,09 | ,73 | ,464 |
| Toplam İş Deneyimi | -,03 | ,02 | -,20 | -1,72 | ,088 |
| R=0,15 F=1,76 | R Kare=0,02 p=0,175 | | | | |

Yapılan regresyon analizi sonucunda iş deneyimleri ve çalışma süreleri ile örgütsel sinizm yaşama düzeyi arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiş ($R=0,15$, $R\text{ Kare}=0,02$), söz konusu sürelerin, örgütsel sinizmin anlamlı yordayıcıları olmadığı görülmüştür ($F=1,76$, $p > 0,05$).

3.4. Yöneticilerin Algılanan Liderlik Davranışları İle Çalışanların Yıldırma Yaşama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında araştırılan ilk hipotez olan '*H1: Çalışanların yıldırma yaşama durumu, yöneticilerin algılanan liderlik tarzlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.*' için korelasyon, varyans (ANOVA) ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların yıldırımaya maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini tespit etmek için basit doğrusal korelasyon işlemi yapılmıştır (bkz. Tablo 25).

Tablo 25. Dönüşümcü Liderlik ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

| | | Dönüşümcü Liderlik | Yıldırma |
|---------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|
| Dönüşümcü Liderlik | Pearson Korelasyonu | 1 | -,60 |
| | P (2-yönlü) | | ,000 |
| Yıldırma | Pearson Korelasyonu | -,60 | 1 |
| | P (2-yönlü) | ,000 | |

Yapılan korelasyon işlemi, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların yıldırımaya maruz kalma düzeyleri arasında, negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = -0,60$, $p < 0,01$).

Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların yıldırımaya maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini tespit etmek için de basit doğrusal korelasyon işlemi yapılmıştır (bkz. Tablo 26).

Tablo 26. Etkileşimci Liderlik ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

| | | Etkileşimci Liderlik | Yıldırma |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------|
| Etkileşimci Liderlik | Pearson Korelasyonu | 1 | ,24 |
| | P (2-yönlü) | | ,003 |
| Yıldırma | Pearson Korelasyonu | ,24 | 1 |
| | P (2-yönlü) | ,003 | |

Yapılan korelasyon işlemi, yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların yıldırımaya maruz kalma düzeyleri arasında, pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = 0,24$, $p < 0,01$).

Çalışanların yıldırma yaşama düzeylerinin yöneticilerinin baskın liderlik tarzına göre hangi düzeyde gerçekleştiğini ölçmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) uygulanması planlanmıştır. ‘Grupların varyanslarının eşitliği’ sayılısını sınavan Levene Testi sonunda 15,33 sig değeri elde edilmiştir. Değerin $p>0,05$ koşulunu sağlaması grupların varyanslarının eşit olduğunu ifade ettiğinden varyans analizi yapılmış sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Baskın Liderlik Tarzına Göre Yıldırma Düzeyleri

| | Liderlik Tarzı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi (df) | Kareler Ortalaması | F | P |
|-------------------------------|----------------|-----------------|--------------------------|--------------------|-------|------|
| Yıldırma Yaşama Düzeyi | Gruplar arası | 21,80 | 2 | 10,90 | 23,64 | ,000 |
| | Grup İçi | 70,53 | 153 | ,46 | | |
| | Toplam | 92,33 | 155 | | | |

Tablo 27’de ANOVA F değeri (0,000) anlamlılık testi sonucuna göre $p<0,05$ olduğu için "Grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur" şeklindeki yokluk hipotezi reddedilmiş; çalışanların yıldırma yaşama düzeylerinde yöneticilerin baskın liderlik tarzlarına göre anlamlı farklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının, çalışanların yıldırma yaşama düzeylerini ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda (bkz. Tablo 28), liderlik davranışları ve yıldırma yaşama düzeyi arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiş ($R=0,60$, $R\text{ Kare}=0,37$) liderlik davranışlarının, yıldırmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F=44,15$, $p<0,05$).

Liderlik davranışları yıldırma yaşama düzeyindeki değişimin %37’sini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenlerin katsayılarının (dönüşümcü liderlik için $B= -0,36$ ve etkileşimci liderlik için $B=0,05$) anlamlılık testi de liderlik davranışlarının anlamlı birer yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p<0,01$). Regresyon analizi sonucuna göre, yıldırma yaşama düzeyini yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Yıldırma Yaşama Düzeyi} = (-0,36 \times \text{Dönüşümcü Liderlik Ortalaması}) + (0,05 \times \text{Etkileşimci Liderlik Ortalaması}) + (2,83)$$

Tablo 28. Yıldırma ve Liderlik Davranışları için Regresyon Analizi

| | B | Standart Hata | Beta | t | p |
|--|----------|----------------------|-------------|----------|----------|
| Sabit | 2,83 | ,25 | ,00 | 11,38 | ,000 |
| Dönüşümcü liderlik ortalaması | -,36 | ,04 | -,58 | -8,65 | ,000 |
| Etkileşimci liderlik ortalaması | ,05 | ,05 | ,06 | ,88 | ,380 |
| R=0,60 R Kare=0,37 | | | | | |
| F=44,15 p=0,000 | | | | | |

Yıldırmanın, daha çok hangi liderlik tarzının sergilendiği işyerlerinde yaşandığını görmek için; yöneticilerin liderlik davranışı ortalamalarına göre belirlenen baskın liderlik tarzları ve çalışanların yıldırma yaşama durumu da Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Baskın Liderlik Tarzı ve Yıldırma Davranışları

| Baskın Liderlik Tarzı | Çalışma ortamında yıldırma davranışları | | Toplam |
|------------------------------|--|------------|---------------|
| | Var | Yok | |
| Dönüşümcü lider | 20 | 71 | 91 |
| Etkileşimci lider | 40 | 18 | 58 |
| Her iki liderlik tipi eşit | 2 | 5 | 7 |
| Toplam | 62 | 94 | 156 |

3.5. Yöneticilerin Algılanan Liderlik Davranışları İle Çalışanların Örgütsel Sinizm Yaşama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında araştırılan bir diğer hipotez olan '*H2: Yöneticilerin algılanan liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir ilişki vardır.*' için korelasyon, varyans (ANOVA) ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini tespit etmek için basit doğrusal korelasyon işlemleri yapılmıştır. Yapılan korelasyon işlemleri, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında (bkz. Tablo 30), negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ($r = -0,67$, $p < 0,01$); etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında (bkz. Tablo 31) ise pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ($r = -0,25$, $p < 0,01$) göstermektedir.

Tablo 30. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

| | | Dönüşümcü Liderlik | Örgütsel Sinizm |
|---------------------------|---------------------|---------------------------|------------------------|
| Dönüşümcü Liderlik | Pearson Korelasyonu | 1 | -,67 |
| | P (2-yönlü) | | ,000 |
| Örgütsel Sinizm | Pearson Korelasyonu | -,67 | 1 |
| | P (2-yönlü) | ,000 | |

Tablo 31. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

| | | Etkileşimci Liderlik | Örgütsel Sinizm |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|------------------------|
| Etkileşimci Liderlik | Pearson Korelasyonu | 1 | ,25 |
| | P (2-yönlü) | | ,002 |
| Örgütsel Sinizm | Pearson Korelasyonu | ,25 | 1 |
| | P (2-yönlü) | ,002 | |

Çalışanlarda örgütsel sinizm düzeylerinin yöneticilerinin baskın liderlik tarzına göre hangi düzeyde gerçekleştiğini ölçmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) uygulanması planlanmıştır. ‘Grupların varyanslarının eşitliği’ sayılısını sınavan Levene Testi sonunda 6,04 sig değeri elde edilmiştir. Değerin $p>0,05$ koşulunu sağlaması grupların varyanslarının eşit olduğunu ifade ettiğinden varyans analizi yapılmış sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Baskın Liderlik Tarzına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi (df) | Kareler Ortalaması | F | P |
|-------------------------------|---------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------|----------|----------|
| Örgütsel Sinizm Düzeyi | Gruplar arası | 57,55 | 2 | 28,77 | 35,49 | ,000 |
| | Grup İçi | 124,06 | 153 | ,81 | | |
| | Toplam | 181,61 | 155 | | | |

Tablo 32’de ANOVA F değeri (0,000) anlamlılık testi sonucuna göre $p<0,05$ olduğu için "Grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur" şeklindeki yokluk hipotezi reddedilmiş; çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinde yöneticilerin baskın liderlik tarzlarına göre anlamlı farklar olduğu ortaya çıkmıştır. Buna istinaden, Örgütsel Sinizm alt boyutlarının da, baskın liderlik tarzlarına göre hangi düzeyde gerçekleştiğini ölçmek amacıyla yeniden varyans analizi (ANOVA) uygulanması planlanmıştır. Yapılan Levene Testi sonunda her alt boyut için sırasıyla 2,75, 8,02 ve 5,31 sig değerleri elde edilmiştir. Değerlerin $p>0,05$ koşulunu sağlaması grupların varyanslarının eşit olduğunu ifade ettiğinden varyans analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 33’de gösterilmiştir.

Tablo 33’de ANOVA F değeri (0,001) anlamlılık testi sonucuna göre $p<0,05$ olduğu için "Grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur" şeklindeki yokluk hipotezleri reddedilmiş; örgütsel sinizmin her alt boyutunda baskın liderlik tarzına göre anlamlı farklar olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 33. Baskın Liderlik Tarzına Göre Örgütsel Sinizmin Boyutları

| Örgütsel Sinizm | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi (df) | Kareler Ortalaması | F | P |
|-------------------|---------------|-----------------|--------------------------|--------------------|-------|------|
| Bilişsel Boyut | Gruplar arası | 61,06 | 2 | 30,53 | 30,30 | ,000 |
| | Grup İçi | 154,17 | 153 | 1,01 | | |
| | Toplam | 215,23 | 155 | | | |
| Duygusal Boyut | Gruplar arası | 68,28 | 2 | 34,14 | 25,33 | ,000 |
| | Grup İçi | 206,24 | 153 | 1,35 | | |
| | Toplam | 274,51 | 155 | | | |
| Davranışsal Boyut | Gruplar arası | 44,37 | 2 | 22,18 | 22,49 | ,000 |
| | Grup İçi | 150,94 | 153 | ,99 | | |
| | Toplam | 195,31 | 155 | | | |

Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel sinizm yaşama düzeylerini ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda (bkz. Tablo34), liderlik davranışları ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiş ($R=0,67$, $R\text{ Kare}=0,45$) liderlik davranışlarının, örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F=62,87$, $p<0,05$). Liderlik davranışları örgütsel sinizm düzeyindeki değişimin %45'ini açıklamaktadır. Regresyon denklemine esas yordayıcı değişkenlerin katsayılarının (dönüşümcü liderlik için $B= -0,56$ ve etkileşimci liderlik için $B=0,06$) anlamlılık testi de liderlik davranışlarının anlamlı birer yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p<0,01$). Regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel sinizm düzeyini yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Sinizm Düzeyi} = (-0,56 \times \text{Dönüşümcü Liderlik Ortalaması}) + (0,06 \times \text{Etkileşimci Liderlik Ortalaması}) + (4,61)$$

Tablo 34. Örgütsel Sinizm ve Liderlik Davranışları için Regresyon Analizi

| | B | Standart Hata | Beta | t | p |
|--|----------|----------------------|-------------|----------|----------|
| Sabit | 4,61 | ,32 | ,00 | 14,21 | ,000 |
| Dönüşümcü liderlik ortalaması | -,56 | ,05 | -,65 | -10,41 | ,000 |
| Etkileşimci liderlik ortalaması | ,06 | ,07 | ,05 | ,82 | ,412 |
| R=0,67 R Kare=0,45 | | | | | |
| F=62,87 p=0,000 | | | | | |

3.6. Çalışanların Yıldırma Yaşama Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında araştırılan son hipotez olan '*H3: Çalışanların örgütsel sinizm algıları, yıldırma maruz kalmalarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.*' için korelasyon, t-testi ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Yıldırma bulunan ve bulunmayan iş yerlerinde çalışanlarda görülen örgütsel sinizm düzeyleri incelenmiş, yıldırma sıklığı ve sinizm ortalamaları Tablo 35'te gösterilmiştir.

Tablo 35. Yıldırma Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

| | | Sıklık | Örgütsel Sinizm Ort. | Std. S | Std. H. |
|-----------------|-----|---------------|-----------------------------|---------------|----------------|
| Yıldırma | Var | 62 | 3,63 | ,99 | ,13 |
| | Yok | 94 | 2,43 | ,86 | ,09 |

Çalışanların yıldırma yaşama düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini tespit etmek için basit doğrusal korelasyon işlemi yapılmıştır. Tablo 36’da görüleceği üzere; yapılan korelasyon işlemi, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ($r= 0,62$, $p<0,01$;) göstermektedir.

Tablo 36. Yıldırma ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

| | | Yıldırma | Örgütsel Sinizm |
|------------------------|---------------------|-----------------|------------------------|
| Yıldırma | Pearson Korelasyonu | 1 | ,62 |
| | P (2-yönlü) | | ,000 |
| Örgütsel Sinizm | Pearson Korelasyonu | ,62 | 1 |
| | P (2-yönlü) | ,000 | |

Çalışanlarda örgütsel sinizm yaşama düzeylerinin, iş yerinde yıldırma maruz kalıp kalmadıklarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ise bağımsız gruplar için t-testi’nden faydalanılmıştır (bkz. Tablo 37).

Tablo 37. Yıldırma Göre Örgütsel Sinizm Farklılıkları

| | | Levene Testi | | | | | | |
|------------------------|---------------|---------------------|------|------|--------|--------------------|----------------|-----------------|
| | | F | P | t | df | P (2 yönlü) | Ortalama Farkı | Std. Hata Farkı |
| Örgütsel Sinizm | Homojen | 1,53 | ,218 | 8,02 | 154,00 | ,000 | 1,20 | ,15 |
| | Homojen Değil | | | 7,78 | 117,26 | ,000 | 1,20 | ,15 |

Levene testi sonucundaki değer (0,218) $p>0,005$ koşulunu sağladığından varyansların homojen olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre incelenen t değeri de $p<0,005$ olduğundan, iş yerinde yıldırma maruz kalan ve kalmayan kişilerin

örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arasında istatistiksel olarak manidar bir fark olduğu söylenebilir.

Çalışanların yıldırma maruz kalma düzeylerinin örgütsel sinizm düzeylerini ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda (bkz. Tablo 38), yıldırma davranışları ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiş (R=0,62, R Kare=0,39) yıldırmanın, örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür (F=96,43, p<0,05).

Tablo 38. Örgütsel Sinizm ve Yıldırma Davranışları için Regresyon Analizi

| | B | Standart Hata | Beta | t | p |
|---|----------|----------------------|-------------|----------|----------|
| Sabit | 1,36 | ,17 | ,00 | 7,94 | ,000 |
| Yıldırma ortalaması | ,87 | ,09 | ,62 | 9,82 | ,000 |
| R=0,62 R Kare=0,39 F=96,43 p=0,000 | | | | | |

Tablo 38'e göre yıldırma, örgütsel sinizm düzeyindeki değişimin %39'unu açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının (B= -0,87) anlamlılık testi de yıldırmanın anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p<0,01). Regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel sinizm düzeyini yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Sinizm Düzeyi} = (0,87 \times \text{Yıldırma Ortalaması}) + (1,36)$$

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüşümün zor olduğu örgütlerde görev yapan yöneticilerin, etkileşimci liderlik davranışlarını ön plana çıkarması olağandır; ancak bilgi merkezleri gibi dönüşümün bir parçası olan örgütlerde dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe kıyasla daha yaygın olması beklenmektedir. Bu araştırmanın bulgularına göre Türkiye’deki bilgi merkezi yöneticilerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik davranışlarının ortalaması 2,99 ve dönüşümcü liderlik davranışları ortalaması 3,36’dır. Bilgi merkezi çalışanlarının algılarına göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını, etkileşimci liderlik davranışlarına kıyasla daha fazla gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır.

Bilgi merkezi yöneticileri, dönüşümsel liderlik tarzını daha fazla gerçekleştirdikleri halde, etkileşimci liderlik tarzını gerçekleştirme oranlarının da yüksek olduğu görülmüştür. Bilgi toplumu çağının bir getirisi olarak bilgi merkezlerinde, yenilikçi bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik becerilerinin daha fazla sergilenmesi beklentilere uygun bir durumdur. Bununla birlikte, yöneticilerden beklenen liderlik özellikleri değerlendirilirken, kamu veya özel sektördeki yönetici yetiştirme ve atama usullerinin de göz önüne alınması gerekmektedir. Türk kültür yapısının, yöneticileri etkileşimci liderlik davranışları sergilemeye yönelttiği düşünülebilir. Özellikle kamu kurumlarındaki bürokratik yapı, yöneticileri yasaların kendisine verdiği yetki ölçüsünde hareket ederek etkileşimci lider olmaya zorlar görünmektedir. Öte yandan, etkileşimci liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması da, onların örgüt kültürünü değiştirmek yerine destekler yönde çaba sarf etmelerine sebep olmaktadır.

Araştırmaya katılan bilgi merkezi çalışanlarının yıldırma davranışlarına verdikleri puanların ortalaması 1,77’dir. Buna göre katılımcıların yıldırma yaşadıklarını fakat bu oranın düşük olduğunu, bir başka deyişle çalışanların yıldırma “*ara sıra*” maruz kaldıklarını söylemek mümkündür. Çalışanların en sık maruz kaldığı olumsuz davranışın, yukarıdan aşağıya doğru yıldırma tipinde karşılaşılan “*Uсталık/yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi*” olduğu görülmüştür. Çalışmada sık tekrarlanan diğer iki yıldırma davranışı da sırasıyla “*Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması*” ve “*Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması*” olarak ifade

edilmiştir. Maruz kalınan bu görmezden gelinme kaynaklı davranışlar, çalışanların güven duygusunu kaybetmelerine neden olabileceği gibi motivasyonlarını da olumsuz etkileyebilir. Söz konusu davranışların örgütte iş tanımı ve işbirliği ile de ilgili olduğu düşünülecek olursa, yöneticilere örgüt içi iletişimde de önemli görevler düştüğü söylenebilir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, katılımcılara yöneltilen 21 yıldırma davranışı arasında, maruz kalınmayan hiçbir davranış bulunmadığı görülmüş; en az maruz kalınan olumsuz davranışların sırasıyla “*Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar*”, “*Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak*” ve “*Kişiliğiniz, tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi*” olduğu saptanmıştır. Ayrıca, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilediği bilgi merkezlerinde, çalışanlar yıldırma daha az maruz kalmakta; etkileşimci liderlik davranışları sergilediği kurumlarda ise yıldırma yaşama düzeyi artmaktadır. Her ne kadar örgüt kültürü üzerinde liderlik davranışlarının etkisi olsa da, örgüt yapısının hiyerarşik olduğu kurumlarda yıldırma davranışları daha fazla görülebilmektedir.

Örgüt ikliminin, liderlik davranışlarına kıyasla, yıldırma üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olmasıyla beraber; örgütlerde yıldırma davranışları arttıkça, çalışanların örgütsel sinizme yöneldikleri de görülebilmektedir. Nitekim araştırma bulgularına göre, örgütsel sinizm düzeylerinin bir kısmı yıldırma davranışları ile açıklanabilmektedir. Araştırmada, yıldırmanın, örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle, bilgi merkezi çalışanlarının yıldırma yaşama düzeyleri arttıkça, örgütsel sinizm düzeylerinde artış meydana gelmektedir.

Araştırmaya göre bilgi merkezi yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları, çalışanların yıldırma ve örgütsel sinizme ilişkin algılarını etkilemektedir. Bulgulara bakıldığında, bilgi merkezi yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikçe, çalışanların yıldırma ve örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığı; etkileşimci liderlik davranışları sergiledikçe, yıldırma ve örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle yıldırma ve örgütsel sinizm üzerinde, dönüşümcü liderliğin etkisinin düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı;

etkileşimci liderliğin etkisinin ise düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı olduğu saptanmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ve kuramsal bilgilerden yola çıkarak uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik şu öneriler sunulabilir:

- Bilgi merkezlerinde iş tanımlarının net, hedef ve değerlerin şeffaf olduğu ve iş bölümünün çalışanların yetenekleri doğrultusunda yapıldığı bir yönetim benimsenmelidir.
- Çalışanların, yöneticilerden kaynaklı olarak yıldırma ve sinizm yaşamamaları için güven ve adalet duygusuna dayalı bir yönetim tarzı tercih edilmeli ve yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin tutumları gözden geçirilmelidir.
- Çalışanların bireysel olarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmalı ve karar alma süreçlerine dâhil edilmeleri; yöneticilerin ise sorun çözme ve çatışmayı önleme konusunda yetkin olmaları gerekmektedir.
- Bilgi merkezi yöneticilerine, beklenen liderlik davranışlarını daha iyi sergileyebilmeleri için en kısa zamanda liderlik becerilerini geliştirebilecekleri seminer, hizmet içi eğitim vb. destek imkânları sağlanmalıdır.
- Bilgi merkezi yönetici ve çalışanlarına, yıldırmanın önlenmesi için farkındalık kazandırılmalı, yıldırma ile mücadele edebilmek için yıldırmaya ortam sağlayan örgütün tüm organları ile bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- Yönetici veya örgütlerine karşı geliştirebilecekleri negatif tutum ve davranışların önüne geçebilmek için çalışanlara değer verildiği hissettirilmeli ve beklentileri karşılanmaya çalışılmalıdır.
- Bilgi merkezi yöneticilerinin yönetsel anlamda daha donanımlı olabilmeleri için eğitim programları düzenlenebilir; bunun yanı sıra bilgi ve belge yönetimi lisans ve lisansüstü düzeyinde yönetim ve liderlik üzerine dersler dâhil edilebilir.
- Araştırma Türkiye'deki bilgi merkezleri ile sınırlı tutulmayıp farklı ve daha büyük örneklem grupları ile uluslararası düzeyde tekrar edilebilir.

- Araştırma farklı veri toplama araçları ve yöntemleri ile çeşitlendirilebilir. Gözlem veya mülakat gibi yöntemlerle aynı konuda nitel araştırmalar yapılarak daha derin sonuçlara ulaşılabilir.
- Araştırma yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve örgütsel bağıllık değışkenleri ile de tekrarlanabilir. Benzer şekilde, bilgi merkezlerinde yıldırma, iş doyumunu ve örgütsel sinizm üzerine de çalışmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

1. Kitaplar

Akdemir, Ali (1998). Vizyon Yönetimi. İstanbul: Bayrak Matbaası.

Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass (2002). Developing Potential Across A Full Range Of Leadership: Cases On Transactional And Transformational Leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Barutçugil, İsmet (2002a). İş Hayatında Kadın Yönetici. 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İsmet (2002b). Bilgi Yönetimi. 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, Bernard M. (2004). "Leadership: Good, Better, Best. Modern Classics On Leadership" (Eds). J. T. Wren, D. A. Hicks, T. L. Price. N Elgar Reference Collection. United Kingdom: Cheltenham.

Bass Bernard M., Ronald E. Riggio (2006). Transformational Leadership. 2. Ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bayrak, Sabahat (2003). "Bilişim Teknolojilerinin Yarattığı Devrim: Toplumsal Ve Örgütsel Etkileri" Şu kitapta: Bilgi Teknolojileri Kongresi-II: Bildiriler. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, 170-172.

Bennis, Warren G. (1989). On Becoming A Leader. Reading, Mass: Addison Wesley.

Brodsky, Carroll M. (1976). The Harassed Worker. Oxford: D.C. Heath&Co.

Brophy, John R. (2009). Leadership Essentials For Emergency Medical Services. Sudbury, MA: Jones And Bartlett Publishers.

Burns, James Macgregor (1978). Leadership. New York: Harper & Row Publishers Inc.

Büyüköztürk, Şener (2012). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları Ve Yorum. Ankara: Pegem A.

Celep, Cevat (2004). Dönüşümsel Liderlik. 1. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık.

Çobanoğlu, Şaban (2005). Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri. İstanbul: Timaş.

Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliot (2003). Mobbing (Çev. Osman Cem ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Davenport, Noa (Zanolli), Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliot (2014). Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Taciz (Çev. Osman Cem ÖnerToy). İstanbul: Ray Yayıncılık.

- Erçetin, Şule (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eren, Erol (2001). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergun Özler, Derya, Nuray Mercan (2009). Yönetimsel Ve Örgütsel Açıdan Psikolojik Terör: Mobbing. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eryeşil, Kemalettin, Mehtap Fındık (2011). “Örgütsel Sinizm”. Şu kitapta: Ed. Aykut Bedük. Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular. Konya: Atlas Akademi, 97-120.
- Genç, Nurullah, Muhsin Halis (2006). Kalite Liderliği. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gordon, Thomas (1997). Etkili Liderlik Eğitimi (Çev. Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Güzeller, Cem Oktay, Gamze Kalağan (2008). “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması Ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi” Şu kitapta: 16. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 87-94.
- House, Robert J. (1977). “A 1976 Theory Of Charismatic Leadership” Şu kitapta: Ed. James G. Hunt, Lars L. Larson. Leadership: The Cutting Edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 189-207.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi, Ümit Alınacıık (2013). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kalağan, Gamze (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalay, Faruk, Abdullah Oğrak (2012). “Örgütsel Sessizlik, Mobbing Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama.”Şu kitapta: Haz. Ömer Torlak. 20. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. İzmir: 492-495.
- Kaya Cicerali, Lütfiye, E. Ensari Cicerali (2015). Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing: İşyerinde Psikolojik Yıldırma. [Ankara]: Gece Kitaplığı.
- Keser, Aşkın (2009). Çalışma Psikolojisi. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Koç, Hakan (1991). İş Ve İnsan İlişkileri. 2. Baskı, Ankara: Gazi Büro Kitabevi.
- Kurtuluş, Kemal (2010). Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mosley, Donald C., Paul H. Pietri, Leon C. Megginson (1996). Management: Leadership In Action. Newyork: Harper Collins Publishers.
- Öğüt, Adem (2003). Bilgi Çağında Yönetim. Ankara: Nobel Yayın.
- Özgener, Şevki, Adem Öğüt, Metin Kaplan (2008). “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm” Şu kitapta. Ed. Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Kaplan. Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların

Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Ankara: İlke Yayınevi, 53-72.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz (2003). Örgütsel Psikoloji. Bursa:Furkan-Ofset.

Şahin, Mehmet, Aykut Bedük (2011). “Mobbing (Yıldırma)”. Şu Kitapta: Ed. Aykut Bedük. Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular. Konya: Atlas Akademi, 121-142.

Tınaz, Pınar (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Tomey, Ann Marriner (2009). Guide To Nursing Management And Leadership. Eighth Edition, Mosby: Elsevier.

Tutar, Hasan (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet. Ankara: Platin Yayınları.

Werner, Isabel (1993). Liderlik Ve Yönetim (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.

Westhues, Kenneth (2004). Administrative Mobbing At The University Of Toronto: The Trial, Degradation And Dismissal Of A Professor During The Presidency Of J. Robert S. Prichard. Queeston ON; The Edwin Mellen Press.

Yurdadoğ, Berin U. (1997). “Enformasyon Devrimi'nin Getirdikleri, Götüremedikleri” Şu kitapta: Haz. Bülent Yılmaz. Kütüphanecilik Bölümü: 25. Yıl'a Armağan. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü, 71-85.

Zel, Uğur (2001). Kişilik Ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Abraham, Rebecca (2000). “Organizational Cynicism: Bases And Consequences”. Genetic, Social And General Psychology Monographs, 3(126), 269-292.

Agervold, Mogens, Eva Gemzoe Vemikkelsen (2004). “Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment And Individual Stress Reactions”. Journal Of Work And Stress, 18(4), 336-351.

Akduman Yetim, Serap, Özden Ölmez Ceylan (2011). “Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma”. E-Journal Of New World Sciences Academy, 6(1), 682-695.

Andersson, Lyonne M. (1996). “Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework”. Human Relations, 49(11), 1395-1418.

Andersson, Lyone M., Thomas S. Bateman (1997). “Cynicismin The Workplace: Some Causes And Effects”. Journal Of Organizational Behaviour, 18(5), 449-469.

- Apaydın, Çiğdem (2012). "The Relationship Between Workplace Bullying And Organizational Cynicism In Turkish Public Universities". *African Journal Of Business Management*, 6, 9649-9657.
- Avolio Bruce J., Bass Bernard M., I. Jungdong (1999). "Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydın, Orhan, Hatem Öcel (2009). "İşyeri Zorbalığı Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması". *Türk Psikoloji Yazıları*, 12(24), 94-103.
- Bahşıoğlu, Hatice Kübra, Kamil Çömlekçi (Şubat, 2002). "Çevrim İçi Veri Tabanının Seçimi Ve Kullanımında Kütüphanecilerin Rolü" [Bildiri] Akademik Bilişim'02 Semineri, Konya.
- Barutçu, Esin, Ayten Akatay (2000). "Bilgi Toplumu Ve Transformasyonel Liderlik". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 4, 189-202.
- Bass, Bernard M. (1990). "From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision". *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio (1990). "The Implications Of Transactional And Transformational Leadership For Individual, Team And Organizational Development". *Research In Organizational Change And Development*, 4, 231-272.
- Bass Bernard M., Bruce J. Avolio (1993). "Transformational Leadership And Organizational Culture". *Public Administration Quarterly*, Spring, 112-121.
- Bass, Bernard M., Paul Steidmeir (1999). "Ethics Character And Authentic Transformational Leadership Behavior". *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Branch, Sara (2006). *Upwards Bullying: An Exploratory Study Of Power, Dependency And The Work Environment For Australian Managers*. Doktora tezi, Griffith University Department Of Management, Avustralya.
- Brandes, Pamela, Ravi Dharwadkar, James W. Dean (1999). "Does Organizational Cynicism Matter? Employee And Supervisor Perspectives On Work Outcomes". *Eastern Academy Of Management Proceedings*. Philadelphia: 150-153.
- Brandes, Pamela, Stephanie L. Castro, Matrecia S. L. James vd (2008). "The Interactive Effects Of Job Insecurity And Organizational Cynicism On Work Effort Following A Layoff". *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 233-247.
- Cemaloğlu, Necati (2007). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U. Journal Of Education)*, 33, 77-87.

- Cemaloğlu, Necati, Abbas Ertürk (2007). “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345-362.
- Cemaloğlu, Necati, M. Korkmaz (2010). “The Relationship Between Organizational Learning And Workplace Bullying In Learning Organizations”. *Journal Of Educational Research Quarterly*, 33(3), 3-38.
- Conger, Jay (1999). “Charismatic And Transformational Leadership In Organizations An Insider’s Perspective On These Developing Streams Of Research”. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Coyne, Lain, Elizabeth Saigne, Peter Randall (2000). “Predicting Workplace Victim Status From Personality”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 9(3), 335-349.
- Çetiner, Azime (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dean, James W., Pamela Brandes, Ravi Dharwadkar (1998). “Organizational Cynicism”. *Academy Of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Doğan, Serkan (2005). Dönüşümcü Liderlik. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Doğan, Soner, Celal Teyyar Uğurlu (2014). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki”. *GEFAD/GUJGEF*, 34(3): 489-516.
- Einarsen, Stale (1999). “The Nature And Causes Of Bullying At Work”. *International Journal Of Manpower*, 20(1), 16-27.
- Einarsen, Stale (2000). “Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach”. *Aggression And Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, Stale, Anders Skogstad (1996). “Bullying At Work: Epidemiological Findings In Public And Private Organizations”. *European Work And Organizational Psychologist*, 5(2), 185-201.
- Einarsen, Stale, Bjorn Inge Raknes (1997). “Harassment In The Workplace And The Victimization Of Men”. *Violence And Victims*, 12(1), 247-263.
- Einarsen, Stale, Bjorn Inge Raknes, Stigberge Matthiessen (1994). “Bullying And Harassment At Work And Their Relationships To Work And Environment Quality: An Exploratory Study”. *European Work And Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.
- Einarsen, Stale, Stig Berge Matthiessen, Anders Skogstad (1998). “Bullying, Burnout And Well-Being Among Assistant Nurses”. *Journal Of Occupational Health And Safety*, 14(2), 563-568.

- Erdost, H. Ebru, Korhan Karacaoğlu, Metin Reyhanoğlu (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”. 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 514-524.
- Evans, W. Randy, Joseph M. Goodman, Walter D. Davis (2011). “The Impact Of Perceived Corporate Citizenship On Organizational Cynicism And Employee Deviance”. *Human Performance*, 24, 79–97.
- Ferres, Natalie, Julia Connell (2004). “Emotional Intelligence In Leaders: An Antidote For Cynicism Towards Change?”. *Strategic Change*, 13, 61–71.
- Gül, Hasan (2003). “Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?”. Kocaeli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi II. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit: 793-800.
- Gül, Hasan, Aliye Ağıröz (2011). “Mobbing Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, XIII(II), 27-47.
- Gül, Hasan, Kübra Şahin (2011). “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Gümüş, Abdulkadir, Abdulmenaf Korkutata, Volkan Göktaş (2015). “Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki: Sakarya Ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 53 – 70.
- Hoel, Helge, Lars Glaso, Jorn Hetland, Cary L. Cooper, Stale Einarsen (2010). “Leadership Styles As Predictors Of Self-Reported And Observed Workplace Bullying”. *British Journal Of Management*, 21, 453-468.
- Jung Dong I., Chee Chow, Anne Wu (2003). “The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses And Some Preliminary Findings”. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kalağan, Gamze, Cem Oktay Güzeller (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kalağan, Gamze, Mualla Bilgin Aksu, (2010). “Organizational Cynicism Of The Research Assistants: A Case Of Akdeniz University”. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 2, 4820–4825.
- Kalay, Faruk, Abdullah Oğrak, Zehra Nişancı (2014). “Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama”. *Kastamonu University Journal Of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- Karaahmet, Elif, Sibel Kıran, Levent Atik vd (2013). “İşyerinde Yıldırımaya Maruz Kalımı Ölçmek İçin Kullanılan Olumsuz Davranışlar Anketi Türkçe Formunun Güvenilirliği”. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14, 275-82.

- Karacaoğlu, Korhan, Fatma İnce (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.
- Karip, Emin (1998). “Dönüşümcü Liderlik”. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(16), 443-465.
- Kılıç, Recep, Belma Keklik, Harun Yıldız (2014). “Dönüştürücü, Etkileşimci Ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Yönetim Ve Ekonomi, 21(2), 249-268.
- Korkmaz, Hatun (2012). Kamu Kurumlarında Yıldırma (Mobbing) Etkisi: Kahramanmaraş İl Merkezinde Bir İnceleme. Yüksek lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Korkmaz, Mehmet (2005). “Duyguların Ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi”. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 11(43), 401-422.
- Korkmaz, Mehmet (2007). “Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi”. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 13(49), 57-91.
- Kurulgan, Mesut (2005). Bilgi Toplumunun Kütüphaneler Üzerine Etkisi [Bildiri] ÜNAK’05 Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu Ve Pazarlanması Konferansı, Ankara. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-19.pdf> / 14.04.2018.
- Küpçü, Umut (2012). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Yaratıcılık Algıları Üzerinde Etkisi Ve Bir Araştırma. Yüksek lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Leymann, Heinz (1990). “Mobbing And Psychological Terror At Workplaces”. Violence And Victims, 5(2), 119-126.
- Leymann, Heinz (1996). “The Content And Development Of Mobbing At Work”. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), 165-184.
- Mikkelsen, Eva Gemzoe, Stale Einarsen (2002). “Basic Assumptions Of Post Traumatic Stress Among Victims Of Bullying At Work”. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 11(1), 87-111.
- Muthen, L. K., B. O. Muthen, (2002). “How To Use A Monte Carlo Study To Decide On Sample Size And Determine Power”. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 9(4), 599-620.
- Okçu, Veysel (2011). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Öcal, Hülya, Gülten Eren Gümüştekin, Aydan Çağ (2012). “Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma” [Bildiri] 20. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, İzmir.
- Özler, Derya Ergun, Ceren G Atalay, Meltem D Şahin (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvesizlikle Mi Bulaşır?”. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2), 47-57.
- Polatcan, Mahmut (2012). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği). Yüksek lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Polatcan, Mahmut, Osman Titrek (2014). “The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals And Their Organizational Cynicism Attitudes”. Procedia-Social And Behavioral Sciences, 141, 1291–1303.
- Salin, Denise (2001). “Prevalence And Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying”. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 10(4), 425–441.
- Salin, Denise (2003). “Ways Of Explaining Workplace Bullying: A Review Of Enabling, Motivating And Precipitating Structures And Processes In The Work Environment”. Human Relations, 56(10), 1213–1232.
- Shelton, Ken (2000). “Seven Disciplines of A Leader”. Executive Excellence, 3/34, 8-12.
- Siyez, Didem Müge (2003). Duygusal İstismara Maruz Kalan Ve Kalmayan Ergenlerin Benlik Algıları İle Depresyon Ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Sosik, John J., Veronica M. Godshalk (2000). “Leadership Styles, Mentoring Functions Received, And Job-Related Stress: A Conceptual Model And Preliminary Study”. Journal Of Organizational Behavior, 21, 365-390.
- Sosik, John. J., Veronica M. Godshalk, Francis V. Yammarino (2004). “Transformational Leadership, Learning Goal Orientation And Expectations For Career Success In Mentor Protege Relationship: A Multiple Levels Of Analysis Perspective”. The Leadership Quarterly, 20, 241-261. http://ip146172.psy.unipd.it/mentor-up/assets/docs/articolo_roxana_magdici.pdf / 14.04.2018
- Srivastava, Abishek, John W. Adams (2011). “Relationship Between Cynicism And Job Satisfaction: Exploration Of Mechanisms”. Psychological Reports, 108(1), 27-42.
- Sur, Özlem (2010). Örgütsel Sinizm: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Tokgöz, Nuray, Hakan Yılmaz (2008). “Örgütsel Sinisizm: Eskişehir Ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Turney, Lyn (2003). “Mental Health And Workplace Bullying: The Role Of Power, Professions And ‘On The Job’ Training”. *Australian E-Journal For The Advancement Of Mental Health*, 2(2), 1-9.
- Vartia, Maarit (1996). “The Sources Of Bullying-Psychological Work Environment And Organizational Climate”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- Vartia, Maarit (2003). “Workplace Bullying- A Study On The Work Environment, Wellbeing And Health”, Doktora tezi, University of Helsinki Department of Psychology, Helsinki.
https://www.researchgate.net/publication/35947078_Workplace_bullying_A_study_on_the_work_environment_well-being_and_health / 14.04.2018
- Wanous, John P., Arnon E. Reichers, James T. Austin (2000). “Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, And Correlates”. *Group And Organization Management*, 25(2), 132–153.
- Yalçinkaya, Akansel (2014). “Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme”. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16,(3), 108-130. www.isguc.org/ / 27.03.2016.
- Zapf, Dieter (1999). “Organisational, Work Group Related And Personal Cause Of Mobbing/Bullying At Work”. *International Journal Of Manpower*, 20(1-2), 70-84.
- Zapf, Dieter, Carmen Knorz, Matthias Kulla (1996). “On The Relationship Between Mobbing Factors And Job Content, Social Work Environment And Health Outcomes”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.
- Zapf, Dieter, Stale Einarsen (2001). “Bullying In The Workplace: Recent Trends In Research And Practice-An Introduction”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(4), 369-373.

3. Elektronik Kaynaklar

- Brandes, Pamela M. (1997). “Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, And Consequences”. University Of Cincinnati.
https://books.google.com.tr/books/about/organizational_cynicism.html?id=lq9wnqeacaaj&redir_esc=y / 14.04.2018.
- Leymann, Heinz (1996b) “The Definition Of Mobbing At Workplaces”.
<http://www.leymann.se/english/frame.html> / 27.03.2016)

EKLER

Ek 1. MLQ ve Türkçe Çevirisi Kullanım İzinleri

For use by Elif Mine Karadeniz only. Received from Mind Garden, Inc. on May 15, 2018



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five 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 other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com



Re: MLQ ölçek kullanım ricası



Kime: "MEHMET KORKMAZ" <korkmaz@gazi.edu.tr>

Yanıt için çok teşekkürler hocam.

Bilgim var; Mind Garden'dan online form alacağım zaten ama çeviri konusunda onayınızı almadan ödemeyi yapmak istememiştim.

Tekrar teşekkür ederim.

İyi çalışmalar.

5 Mart 2018 11:51, "MEHMET KORKMAZ" <korkmaz@gazi.edu.tr> yazdı:

Sayın Elif . İlgili ölçeği (MLQ) Bass ve Avolio 1985 yılında geliştirdiler. ve Mind Garden isimli şirkete sattılar.şirkette para karşılığı ölçeği satıyor. benim uyarladığımda olsa parayı sizden isterler.bunları kabul edersen uyarladığım ölçeği araştırman da kullanabilirsin.

Kimden: "k elifmine" <k.elifmine@gmail.com>

Kime: korkmaz@gazi.edu.tr

Gönderilenler: 28 Şubat Çarşamba 2018 11:02:24

Konu: MLQ ölçek kullanım ricası

Sayın Mehmet Korkmaz Hocam Merhaba,

Size Kocaeli Üniversitesi'nden yazıyorum, ismim Elif Mine.

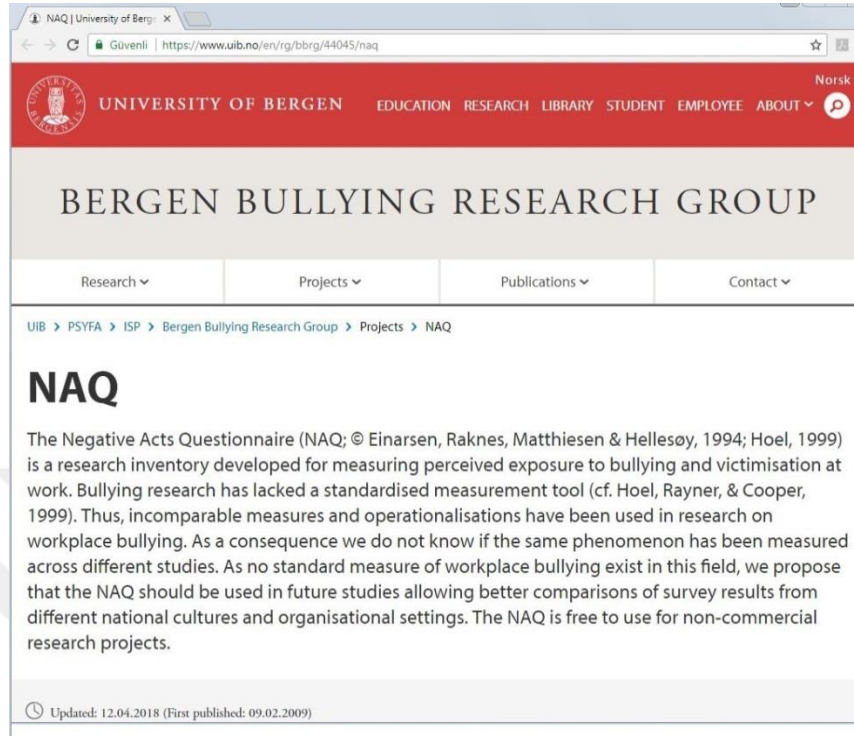
Yönetim ve Organizasyon alanında yapacağım yüksek lisans çalışmamda Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ölçeğini kullanmam gerekiyor.

Ölçeğin bir kaç versiyonuna eriştim ve daha önce sizin tarafınızdan da Türkçe'ye çevrildiğini öğrendim.

İziniz olursa, çalışmamda sizin çevirisini yaptığınız versiyonu kullanabilir miyim?

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Ek 2. NAQ ve TürkçeÇevirisi Kullanım İzinleri



NAQ | University of Berg

UNIVERSITY OF BERGEN EDUCATION RESEARCH LIBRARY STUDENT EMPLOYEE ABOUT

Norsk

BERGEN BULLYING RESEARCH GROUP

Research Projects Publications Contact

UIB > PSYFA > ISP > Bergen Bullying Research Group > Projects > NAQ

NAQ

The Negative Acts Questionnaire (NAQ; © Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1994; Hoel, 1999) is a research inventory developed for measuring perceived exposure to bullying and victimisation at work. Bullying research has lacked a standardised measurement tool (cf. Hoel, Rayner, & Cooper, 1999). Thus, incomparable measures and operationalisations have been used in research on workplace bullying. As a consequence we do not know if the same phenomenon has been measured across different studies. As no standard measure of workplace bullying exist in this field, we propose that the NAQ should be used in future studies allowing better comparisons of survey results from different national cultures and organisational settings. The NAQ is free to use for non-commercial research projects.

Updated: 12.04.2018 (First published: 09.02.2009)

 **Re: NAQ ölçek kullanım izni**
NECATI CEMALOĞLU (28 Şubat 2018 15:19)

Sayın Elif Mine Karadeniz

NAQ ölçeğinizi yüksek lisans çalışmanızda kullanmanızda bir sakınca yoktur.

Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

Kimden: "k elifmine" <k.elifmine@gmail.com>
Kime: necem@gazi.edu.tr, necaticemaloglu@hotmail.com
Gönderilenler: 28 Şubat Çarşamba 2018 11:18:01
Konu: NAQ ölçek kullanım izni

Sayın Necati Cemaloğlu Hocam Merhaba,

Size Kocaeli Üniversitesi'nden yazıyorum, ismim Elif Mine.
Yönetim ve Organizasyon alanında yapacağım yüksek lisans çalışmamda Negative Acts Questionnaire (NAQ) ölçeğini kullanmam gerekiyor.
Ölçeğin erişebildiğim bir kaç versiyonundan en uygununun, sizin tarafınızdan Türkçe'ye çevrildiğini öğrendim.
Değerli izniniz olursa, çalışmamda sizin çevirisini yaptığınız bu versiyonu kullanabilir miyim?

Vakit ayırdığınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,
Elif Mine Karadeniz

Ek 3. Örgütsel Sinizm Ölçeği Çevirisi Kullanım İzni

  **YNT: Ölçek kullanım izni hak.** 

 [Gamze Kalagan Kasalak](#) (7 Mart 2018 01:17)  

Kullanabilirsiniz.
Dr.Gamze Kasalak

Kimden: k.elifmine@gmail.com
Gönderildi: 02 Mart 2018 Cuma 10:22
Kime: Gamze Kalagan Kasalak
Konu: Ölçek kullanım izni hak.

Sayın Gamze Kalağan Kasalak Hocam Merhaba,

Size Kocaeli Üniversitesi'nden yazıyorum, ismim Elif Mine.
Yönetim ve Organizasyon alanında yapacağım yüksek lisans çalışmamda Brandes, Dharwadkar ve Dean'in 1999 yılında geliştirdiği Örgütsel Sinizm ölçeğini kullanmam gerekiyor. Araştırırken ölçeğin daha önce 2009 yılında sizin tarafınızdan Türkçe'ye çevrilen versiyonuna eriştim ve inceledim. İzniniz olursa, çalışmamda sizin çevirisini yaptığınız bu versiyonu kullanabilir miyim?

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,
Elif Mine Karadeniz

Kocaeli Üniversitesi
Kütüphane ve Dok. D. Başkanlığı
Umuttepe / İzmit
02623031328

Ek 4. Anket Formu:

Bilgi Merkezlerinde Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Değerli Katılımcılar,

Bu anket formu Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde sürdürdüğüm yüksek lisans çalışmam için gerekli verileri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışmamın amacı, yöneticilerin liderlik tarzlarının bilgi merkezi çalışanları üzerindeki etkilerinin tespitidir.

Çalışmada kesinlikle kişi/kurum adı kullanılmayacak ve yanıtlarınız tamamen gizli tutulacaktır. Bu nedenle lütfen yanıtlarken her soru için olmasını umduğunuzu değil, var olan durumu belirtmeye özen gösteriniz.

Yaklaşık 10 dakikanızı ayırarak samimi değerlendirmelerinizle çalışmama katkıda bulunursanız çok sevinirim. Varsa eleştirilerinizi almaktan da memnuniyet duyarım.

Saygılarımla,

Elif Mine Karadeniz

(k.elifmine@gmail.com)

NOT: Yönetici pozisyonunda görev alan kişilerin veya yöneticisi ile 1 yıldan az süredir beraber çalışan kişilerin -çalışma kapsamı dışında olduklarından- anketi doldurmamaları rica olunur.

* Gerekli

I. BÖLÜM

1. Çalıştığınız Bilgi Merkezinin Sektörü: * [Kamu Sektörü, Özel Sektör]

2. Çalıştığınız Bilgi Merkezinin Türü: *

- Halk/Okul Kütüphanesi
- Üniversite/Araştırma Kütüphanesi
- Arşiv
- Dokümantasyon Merkezi
- Bilgi Teknolojileri Birimi
- Diğer: _

3. Çalıştığınız Kurumun Bulunduğu İlin Plaka Kodu: *

Lütfen yurt dışı için '00' yazınız. [_]

4. Bağlı Bulduğunuz Yöneticinin Yaşı: *

Lütfen görev yaptığınız birimin idari amirini (Daire Başkanı/Direktör/Müdür vb.) gözeterek yanıtlayınız.

- 25 ve daha az
- 26-35 arası
- 36-45 arası
- 46-55 arası
- 56 ve daha fazla

5. Yöneticinizin Cinsiyeti: * [Kadın, Erkek]

6. Yöneticinizin Medeni Durumu: [Bekar, Evli, Diğer:_]

7. Yöneticinizin Eğitim Durumu: *

- Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon, Bilgi ve Belge Yönetimi vb. alanlardan biri
- İktisadi ve İdari Bilimler alanlarından biri
- Herhangi bir yükseköğretim eğitimi yok
- Diğer: _

II. BÖLÜM: Yönetici Değerlendirme

Lütfen bu alandaki soruları; çalıştığınız kurumun en üst amirini değil, görev yaptığınız birimin idari amirini (Daire Başkanı/Direktör/Müdür vb.) gözeterek cevaplayınız.

*Lütfen her satır için en uygun yanıtı seçiniz. **

[1-Hiç uygun değil, 2-Uygun değil, 3-Ne uygun ne değil, 4-Kısmen uygun, 5-Tamamen uygun]

1 - Yöneticimle çalışmaktan gurur duyarım

2 - Yöneticim kendi ilgi alanının ötesine geçerek başkalarının da ilgi alanlarını takip eder

3 - Davranışları ona saygı duymama neden olur

....

35 - Sorunlar karşısında karar vermekten kaçınır

36 - Sorunlar karşısında harekete geçmeyi erteler

[Özgün ölçeğin telif hakkı kapsamında uygulama haricinde sadece 5 maddenin yayınlanmasına izin verilmektedir, bknz. Ek 1.)

III. BÖLÜM: Çalışma Ortamı

Lütfen bu alandaki soruları, son 6 aylık dönemi göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.

*Lütfen aşağıdaki davranışlara hangi sıklıkla maruz kaldığınızı belirtiniz. **

[1- Hiçbir Zaman, 2- Ara Sıra, 3- Her Ay, 4- Her Hafta, 5- Her Gün]

1. Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması
2. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek
3. Ustalık/yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi
4. Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi
5. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması
6. Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme
7. Kişiliğiniz (ör. alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi
8. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak
9. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar
10. Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları
11. Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi
12. Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma
13. İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler
14. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması
15. İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması
16. Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi
17. Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması

18. İşinizin aşırı denetlenmesi

19. Hakkınız olan bazı şeyleri (ör. hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı

20. Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak

21. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak

IV. BÖLÜM: Kurum ve Kişisel Bilgiler

Lütfen bu alandaki soruları çalıştığınız kurumu gözeterek yanıtlayınız.

*Lütfen her satır için size en uygun yanıtı seçiniz.**

[1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum]

- 1) Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum
- 2) Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır
- 3) Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım
- 4) Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir
- 5) Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum
- 6) Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim
- 7) Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim
- 8) Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum
- 9) Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar
- 10) Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım
- 11) Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız
- 12) Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum
- 13) Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm
14. Yaşınız: * [_]
15. Cinsiyetiniz: * [Kadın, Erkek]

16. Medeni Durumunuz: [Bekar, Evli, Diğer: _]

17. Eğitim Durumunuz: *

- Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon, Bilgi ve Belge Yönetimi vb. alanlardan biri
- İktisadi ve İdari Bilimler alanlarından biri
- Herhangi bir yükseköğretim eğitimi yok
- Diğer: _

18. Toplamda Kaç Yıllık İş Deneyiminiz Var? [_]


Lütfen tam sayı olarak yazınız (6 ay ve üstü küsuratları yukarı yuvarlayınız).

19. Şu An Bulduğunuz Kurumda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız? [_]

Lütfen tam sayı olarak yazınız (6 ay ve üstü küsuratları yukarı yuvarlayınız).

20. Varsa eklemek istedikleriniz: [____]

ÖZGEÇMİŞ

| | | |
|---|---|--|
| ELİF MİNE KARADENİZ Doğum Tarihi: 09.09.1985 Doğum Yeri: Üsküdar İletişim E-Posta: k.elifmine@gmail.com |  | BELGELER Ehliyet: B Sınıfı (2005) Yabancı Dil: İngilizce 82,5 (2017) |
|---|---|--|

EĞİTİM

| | |
|----------------------|--|
| Yüksek Lisans | <i>Yönetim ve Organizasyon, Kocaeli Üni. Sosyal Bilimler Enst.,2018</i> |
| Lisans | <i>İşletme - Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2012</i> |
| Ön Lisans | <i>Halkla İlişkiler - Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, 2007</i> |
| Lisans | <i>Bilgi ve Belge Yönetimi - Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, 2008</i> |
| Ortaokul-Lise | <i>Gebze Anadolu Lisesi - Kocaeli, 2003</i> |

ÜYELİK

Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu Derneği (ANKOS): Veri Tabanı Sorumlusu ve Kullanıcı İstatistikleri Grup Üyeliği (2017-2018)

YAYIN

Karadeniz, E. M. (2015) “Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetiminin Öğrenen Örgütler İçin Önemi” *Kocaeli Üniversitesi 4. Sosyal Bilimler Kongresi Kongre Kitabı* İçinde, s. 161-183, Kocaeli.

DENEYİMLER

07.2011 – Devam – Kütüphaneci

Kocaeli Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Umuttepe, Kocaeli

İki aylık tecrübeden hemen sonra üniversitenin Anıtpark Yerleşkesindeki Kütüphanenin sorumlusu oldum. Şubeyle ilgili tüm teknik hizmetleri yürütmekle birlikte, koleksiyon geliştirme, kullanıcı eğitimi, çalışanların idaresi ve merkez kütüphane ile koordinasyonu gibi işleri de yürütmekteyim. Üniversite ve paydaşlarının etkinlik ve organizasyonlarında, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı ile ilgili halkla ilişkiler uygulamalarına destek vermekteyim. Staj koordinatörü unvanıyla, yaz döneminde kabul edilecek stajyerlerin seçimi, eğitim programının hazırlanması ve takibinden de sorumluyum. Kütüphane otomasyon sistemi sorumlusu olarak, gerekli kurulum, güncelleme ve yetkilendirmeleri yürütmekteyim. Aynı zamanda, uluslararası bir yönelim olan açık erişim kaynak paylaşımı ile ilgili çalışmaların üniversitede Kurumsal Akademik ve Açık Erişim Arşivi (Dspace@Kocaeli) adlı sistem ile başlatılması ve sürdürülmesinden sorumluyum.

12.2008 - 08.2010 (1 yıl, 8 ay) Ar-Ge – Dokümantasyon Uzman Yardımcılığı**Karel Elektronik AR-Ge Merkezi, CyberPark, Bilkent, Ankara**

İletişim teknolojileri alanında dünyanın önde gelen firmalarıyla rekabet eden Karel Elektronik'in, Bilkent teknoloji geliştirme bölgesi CyberPark'ta bulunan Ar-Ge Merkezinde Proje Destek Grubu Yöneticiliğinde, Dokümantasyon Uzman Yardımcısı olarak görev yaptım. Yaklaşık iki yıllık çalışma sürem içerisinde Karel'e ait ürünlerin teknik kılavuzlarıyla ilgili hazırlama, güncelleme, yayınlama ve planlama gibi aşamalarından sorumlu oldum, ürün test senaryolarına katkıda bulundum. Yurtdışı bayilerinin doküman vb. paylaşımında faydalanması için hazırlanan bir web portalının veri tabanı iyileştirmesi üzerine çalıştım. Bunlara ek olarak Karel'in başka firmalarla birlikte yürüttüğü bazı projelerin tutanakları ve dönemsel proje ilerleme raporlarını hazırladım.

07.2008 - 12.2008 (4 ay) akakce.com - E-ticaret Kategori Sorumluluğu**Bilirim İnternet Teknolojileri ve Yazılım Ltd. Şt., Teknokent, ODTÜ, Ankara**

ODTÜ Teknokent'te yer alan şirkete kendi teklifleriyle girdim. Şirketin 'fiyat arama motoru - internet alışveriş rehberi' olan www.akakce.com sitesinde kategori sorumlusu olarak görev yaptım. Katalog oluşturma ve geliştirme, indeksleme, veri girişi ve kontrolü gibi farklı bir kaç işin bir arada yürütülmesinden sorumlu bulundum.

06.2007 - 07.2007 (1 ay) Stajyer**Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yönetim Bilgi Merkezi Dairesi, Ankara**

Kamu kurumları arasında bilginin en yoğun olarak kullanıldığı ve değer bulduğu DPT'nin (şimdiki adı ile Kalkınma Bakanlığı) Yönetim Bilgi Merkezi Daire Başkanlığı'nda geçirdiğim bir aylık staj döneminde DPT'nin kavramsal bilgi haritasında kullanılmak üzere Dublin Core - Üst Veri Yönetimi (MetaData) üzerinde çalıştım. Dijital kütüphane arayüzünde kullanılacak arama modülü tasarımına katkıda bulundum.

YETKİNLİKLER

| | |
|------------------------------|---|
| Bilgisayar Becerileri | <p>Temel Ofis Programları (MsOffice, OpenOffice)</p> <p>İlişkisel Veri Tabanı Tasarımı ve Yönetimi (IDEFIX - Access)</p> <p>Web Tasarımı (FrontPage, Dreamweaver)</p> <p>Bibliyometrik Analiz Yazılımları (BibExcel, Pajek)</p> <p>Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz Yazılımları (IBM SPSS, GNU PSPP)</p> <p>Dublin Core (Üstveri/Metadata Yönetimi)</p> <p>Dijital Kütüphane Sistemleri (DSpace, GreenStone)</p> <p>Kütüphane Otomasyon Sistemi (FileMaker Pro –Yordam)</p> |
| İletişim Becerileri | <p>Düzenli ve istikrarlı çalışma alışkanlığı,</p> <p>Eleştirel bakış açısı geliştirme ve yaratıcı düşünme,</p> <p>Planlama ve hayata geçirme becerisi, organizasyon yetisi</p> <p>Kurum kültürüne uyum,</p> <p>Empati kurabilme ve içgörü geliştirme,</p> <p>Gurup içi iletişimin teşviki,</p> <p>Yetki ve sorumluluk bilinci...</p> |

ETKİNLİKLER

08.2018 – Eğitim – Beyin Dili Programlama (NLP)
Elginkan Vakfı, Kocaeli

06.2018 – Eğitim – Değişim ve Sürekli İyileştirme (KAI-ZEN)
Elginkan Vakfı, Kocaeli

04.2018 - Panelist – “Konsorsiyumun Bir Yılı: Neler Yaptık?”
Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu Toplantısı, Antalya

04.2018 - Organizasyon Görevlisi
Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu Toplantısı, Antalya

04.2018 - Eğitim – “MEB Onaylı Sorun Çözme Teknikleri”
Elginkan Vakfı, Kocaeli

03.2018 - Eğitim – “MEB Onaylı Proje Yönetimi”
Elginkan Vakfı, Kocaeli

03.2018 - Katılımcı – “Lider Yöneticilik Semineri”
Elginkan Vakfı, Kocaeli

10.2017 - Katılımcı
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Ulusal Açık Erişim Çalıştayı, İzmir

08.2017 - Katılımcı
ANKOS Gönüllüleri Çalıştayı, Bolu

04.2017 - Organizasyon Görevlisi
Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu Toplantısı, Antalya

06.2016 - Katılımcı
Xlibris Proje Final Toplantısı, Ankara

02.2016 - Katılımcı
İnternet Teknolojileri Derneği, Akademik Bilişim Konferansı, Aydın

02.2016 - Eğitim – “Sosyal Bilimciler için Açık Kaynak Kodlu İstatistiksel Analiz Paketi”
İnternet Teknolojileri Derneği, Akademik Bilişim Kursları, Aydın

11.2015 - Eğitim – “Kütüphane Bilgi Belge Otomasyonu Çalıştayı”
Yordam Bilgi Teknolojileri, Antalya

10.2015 - Katılımcı
Ulakbim - Hacettepe Üniversitesi, Ulusal Açık Erişim Çalıştayı, Ankara

05.2015 - Bildiri – “Bilgi Yönetiminin Öğrenen Örgütler İçin Önemi”
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kongresi, Kocaeli

10.2013 - Katılımcı
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Ulusal Açık Erişim Çalıştayı, İzmir

03.2013 - Katılımcı
İYTE, Uluslararası Semantik Ağ ve Üst Veri Sistemleri Konferansı, İzmir

| |
|---|
| 01.2013 - Katılımcı İnternet Teknolojileri Derneği, Akademik Bilişim Konferansı, Antalya |
| 11.2012 - Katılımcı Hacettepe Üniversitesi, Ulusal Açık Erişim Çalıştayı, Ankara |
| 04.2012 - Katılımcı Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu Toplantısı, Elazığ |
| 07.2009 - Eğitim – “Zincirde Bir Halkayım” Masters Training International, Ankara |
| 01.2009 - Eğitim – “IBM RPM-CQ ve Süreç Oryantasyon Eğitimi” Karel Elektronik Ar-Ge, Ankara |
| 09.2007 - 01.2008 - Proje: “The Turkish Journal of Pediatrics’in Bibliyometrik Analizi” Hacettepe Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, Ankara |
| 10.2007 - Organizasyon Görevlisi Hacettepe Üniversitesi, Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Ankara |
| 03.2007 - Katılımcı Hacettepe Üniversitesi, İnsan Kaynakları ve Kişisel Gelişim Kongresi, Ankara |