



**T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZININ İŞYERİ  
NEZAKETSİZLİĞİNE ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Sultan ÇELİK**

Danışman  
**Prof. Dr. Hasan GÜL**

SAMSUN  
2021



**T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**



**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZININ İŞYERİ  
NEZAKETSİZLİĞİNE ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Sultan ÇELİK**

Danışman

**Prof. Dr. Hasan GÜL**

SAMSUN  
2021

## TEZ KABUL VE ONAYI

Sultan ÇELİK tarafından, Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında hazırlanan “Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 08.10.2021 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Dr. Öğr. Üyesi Resul GÜLEÇ İğdır Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
Üye (Danışman)	Prof. Dr. Hasan GÜL Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

... / ... / ...

Prof. Dr. Ali BOLAT  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

İmza  
29/09/2021  
Sultan ÇELİK

## TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

**Tez Başlığı:** Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 29.09.2021 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 17  
Tek kaynak oranı : % 2 çıkmıştır.

İmza  
29/09/2021  
Prof. Dr. Hasan GÜL

## ÖZET

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZININ İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNE  
ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR

ARAŞTIRMA

Sultan ÇELİK

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans, Ekim/2021

Danışman: Prof. Dr. Hasan GÜL

İşletmelerin yönetim kademelerinde yer alan insanların benimsedikleri liderlik tarzları ve astlarının onları nasıl gördükleri, düşündükleri, astlarının yöneticilerine davranışları ve örgüt kültürüne dair sergiledikleri davranışları ile ilgili belirleyici bir etki yaratmaktadır. Bu sebeple örgüt yöneticilerinin liderlik tarzlarının astları tarafından nasıl karşılandığını belirlemek, yöneticiler için başarılı bir yönetim şeklinde son derece önemlidir. Literatürde liderlik tarzları ile ilgili pek çok görüş olduğu görülmektedir. Liderlik tarzlarının çalışanların işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini araştırmak bu çalışmanın birinci önceliği olup örgüt kültürünün aracı bir rol üstlenip üstlenmediğine bakmak da araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada ilk olarak yönetici, lider ve liderlik kavramları ile liderlik yaklaşımları ve tarzları, ardından işyeri nezaketsizliği ve örgüt kültürü ile ilgili literatür çalışmaları sunulmuştur. Daha sonra ise araştırma yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, önemi, test edilmek üzere geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli, kullanılan ölçekler ile araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları ele alınmıştır.

Dördüncü bölüm araştırmanın analiz kısmını içermektedir. Eylül 2021 itibariyle, Samsun ilinde yer alan otomotiv özel sektöründeki yerli bir firmada görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formları online platformlar aracılığıyla gönderilmiş ve 162 beyaz yakalı çalışandan anket formuna yanıt alınmıştır.

Çalışmada hata payı %5 olarak alınmış, analizler R-Project ve IBM SPSS 22 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik Tarzları, İşyeri Nezaketsizliği, Örgüt Kültürü

## ABSTRACT

### A RESEARCH ON THE INTERMEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE EFFECT OF THE LEADERSHIP STYLE OF THE MANAGERS ON WORKPLACE INCIVILITY

Sultan ÇELİK

Ondokuz Mayıs University

Institute of Graduate Studies

Department of Business Administration

Master, October/2021

Supervisor: Prof. Dr. Hasan GÜL

What kind of leadership style the people in the management levels of the enterprises adopt and how their subordinates perceive them have a decisive effect on the behavior of their subordinates and their attitudes towards the organizational structure. For this reason, measuring and revealing how organizational managers' leadership styles are perceived by their subordinates is extremely important for managers to implement a successful management. There are many opinions about leadership styles at the literature. The first priority of this study is investigate the effects of these leadership styles on the workplace incivility of the employees, and to examine whether the organizational culture plays a mediating role is the subtitle of this research.

In this research, first of all, literature studies on manager, leader, leadership concepts, leadership approaches and leadership styles, and then organizational culture were presented. At the second part of the research, the survey studies collected with the workplace incivility scale, leadership styles scale and organizational culture scales were analyzed and the obtained results were analyzed. The findings are shared in detail.

The fourth chapter includes the analysis part of the research. As of September 2021, survey forms prepared for white-collar employees in a domestic company in the automotive private sector in Samsun were sent via online platforms and responses were received from 162 white-collar employees.

The margin of error was taken as 5% in the study, and the analyzes were made using R-Project and IBM SPSS 22 package program.

**Keywords:** Workplace Incivility, Leadership Styles, Organizational Culture.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI</b> .....	<b>3</b>
2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları.....	3
2.2. Yönetim Kavramı.....	3
2.3. Yönetim Süreçleri .....	4
2.4. Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	5
2.4.1. Bilim Öncesi Yönetim Düşüncesi.....	6
2.4.2. Bilimsel Dönem Yönetim Düşüncesi.....	9
2.4.3. Klasik Yönetim Yaklaşımı.....	10
2.4.4. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı.....	13
2.4.5. Modern Yönetim Yaklaşımı.....	15
2.5. Yönetici Kavramı.....	16
2.5.1. Yöneticilerin Özellikleri ve Rollerini.....	18
2.6. Yönetimin Amacı.....	20
2.7. Lider ve Liderlik Kavramları .....	21
2.7.1. Lider ve Liderlik .....	21
2.7.2. Liderliğin Önemi.....	24
2.7.3. Liderlik Özellikleri.....	25
2.7.4. Liderlik Yaklaşımları .....	27
2.7.4.1. Özellikler Yaklaşımı .....	28
2.7.4.2. Davranışsal Yaklaşım.....	29
2.7.4.2.1. McGregor'un X-Y Teoremi.....	30
2.7.4.2.2. Iowa Üniversitesi Çalışmaları .....	31
2.7.4.2.3. Ohio Üniversitesi Çalışmaları .....	32
2.7.4.2.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	32
2.7.4.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi .....	32

2.7.4.2.6. Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli.....	32
2.7.4.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	33
2.7.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımı.....	34
2.8. Liderlik Tarzları .....	35
2.8.1. Otokratik Liderlik Tarzı .....	36
2.8.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik Tarzı.....	37
2.8.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı.....	38
2.8.4. Dönüşümcü Liderlik Tarzı .....	39
2.8.5. Etkileşimci Liderlik Tarzı .....	41
2.9. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar.....	42
<b>3. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ .....</b>	<b>46</b>
3.1. Nezaket ve Nezaketsizlik Kavramları .....	46
3.2. İşyeri Nezaketsizliği.....	48
3.2.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Kaynakları .....	56
3.2.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Türleri.....	58
3.2.2.1. Tecrübeli Nezaketsizlik.....	59
3.2.2.2. Tanık Nezaketsizliği .....	59
3.2.2.3. Kısırlanmış Nezaketsizlik.....	60
3.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	60
3.3.1. Çalışma Yaşamındaki Değişim.....	62
3.3.2. Kurum Politikaları.....	62
3.3.3. Yöneticilerin Tutumları.....	62
3.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Yol Açtığı Sonuçlar.....	63
3.4.1. Bireysel Sonuçlar .....	66
3.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	67
3.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Önlenmesi .....	67
3.6. Liderlik Tarzları ile İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkiler .....	70
<b>4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>89</b>
4.1. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları.....	89
4.2. Örgüt Kültürünün Önemi .....	90
4.3. Örgüt Kültürüne Benzer Kavramlar.....	92
4.3.1. Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi.....	92
4.3.2. Örgüt Kültürü-Örgüt Kimliği.....	94
4.3.3. Örgüt Kültürü-Örgüt İletişimi.....	94

4.3.4. Örgüt Kültürü-Örgütsel Sosyallık.....	95
4.3.5. Örgüt Kültürü-Örgütsel Bağlılık.....	96
4.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Unsurları.....	97
4.4.1. Değerler.....	98
4.4.2. Normlar.....	100
4.4.3. Varsayımlar.....	100
4.5. Örgüt Kültürü Fonksiyonları ve Yararları.....	102
4.6. Örgüt Kültürü Modelleri.....	103
4.6.1. Açıklayıcı Modeller.....	104
4.6.1.1. Edgar H. Schein Modeli.....	104
4.6.1.2. R. H. Kilmann Modeli.....	105
4.6.2. Sınıflayıcı Modeller.....	106
4.6.2.1. Cameron ve Quinn Modeli.....	106
4.6.2.2. C. B. Handy Modeli.....	108
4.7. Örgüt Kültürünün Değişmesi.....	109
4.8. Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler.....	111
4.9. Örgüt Kültürü ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkiler.....	117
<b>5. ARAŞTIRMA METEDOLOJİSİ.....</b>	<b>123</b>
5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi.....	123
5.2. Varsayım ve Sınırlılıkları.....	125
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	125
5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	126
5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	128
5.6. Veri Toplama Araçları.....	129
5.6.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzları Ölçeği.....	129
5.6.2. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği.....	129
5.6.3. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	130
5.7. Verilerin Analizi.....	130
5.7.1. Demografik Bulgular.....	131
5.7.2. Korelasyon ve Regresyon Analizleri.....	139
5.7.3. Aracılık Analizleri.....	144
<b>6. BULGULAR, SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>150</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>158</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>177</b>

EK-1: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği.....	177
EK-2: İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği .....	179
EK-3 Örgüt Kültürü Ölçeği.....	180
EK-4 Etik Kurul Kararı.....	181
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>182</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR

İNÖ	: İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği
LTDÖ	: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği
ÖKÖ	: Örgüt Kültürü Ölçeği
İKG	: İnsan Kaynakları Geliştirme
LİD	: Liderlik Tarzları
DEMLİD	: Demokratik Liderlik
OTOKLİD	: Otokratik Liderlik
SERBİRLİD	: Serbest Bırakıcı Liderlik
DÖNLİD	: Dönüşümcü Liderlik
ETKLİD	: Etkileşimci Liderlik
İŞYNEZ	: İşyeri Nezaketsizliği
ÖRGKÜL	: Örgütsel Kültür
REKKÜL	: Rekabetçi Kültür
HİYKÜL	: Hiyerarşik Kültür
YENTAKKÜL	: Yenilikçi Takım Kültürü
SS	: Standart Sapma

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Yönetim Fonksiyonları Süreci .....	5
Şekil 2.2. Organizasyon Kademeleri.....	17
Şekil 3.1. Nezaketsizlik Sarmalı .....	53
Şekil 4.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	90
Şekil 4.2. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı.....	106
Şekil 4.3. Örgüt Kültüründe Liderin Rolü Modeli.....	116
Şekil 5.1. Araştırma Modeli .....	126

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Bilimsellik Öncesi Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	8
Tablo 2.2. Bilimsel Dönem Yönetim Yaklaşımları.....	10
Tablo 2.3. Mintzberg'in Yönetici Rollerini .....	19
Tablo 2.4. Liderlik Özellikleri.....	26
Tablo 2.5. Liderlik Çalışmaları .....	27
Tablo 2.6. Liderlik Yaklaşımlarının Gelişimi .....	34
Tablo 2.7. Etkileşimci ve Dönüşümcü Lider Farklılıkları .....	42
Tablo 2.8 Yönetici ve Lider Karşılaştırması .....	44
Tablo 2.9 Brookmire'in Lider ve Yönetici Farkları .....	44
Tablo 3.1. Liderlik Tarzları Davranışlarının Özeti .....	76
Tablo 4.1. Örgüt Kültürü Tanımları .....	89
Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları .....	96
Tablo 5.1. Demografik Bulgular .....	132
Tablo 5.2. Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistik ve Güvenirlik Analizi Bulguları .....	132
Tablo 5.3. Cinsiyet Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması .....	133
Tablo 5.4. Yaş Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	134
Tablo 5.5. Eğitim Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	135
Tablo 5.6. Pozisyon/Unvan Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması .	137
Tablo 5.7. Liderlik Tarzı, İşyeri Nezaketsizliği ve Örgüt Kültürü Ölçeklerine Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları .....	140
Tablo 5.8. Demokratik Liderlik ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları .....	141
Tablo 5.9. Otokratik Liderlik ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları .....	142
Tablo 5.10. Serbest Bırakıcı Liderlik ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 5.11. Dönüşümcü Liderlik ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları .....	142
Tablo 5.12. Etkileşimci Liderlik ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları .....	143
Tablo 5.13. Rekabetçi Kültür ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları .....	143
Tablo 5.14. Hiyerarşik Kültür ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları .....	144
Tablo 5.15. Yenilikçi ve Takım Kültürü ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları.....	144

Tablo 5.16. Liderlik Tarzları ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları .....	146
Tablo 5.17. Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları .....	146
Tablo 5.18. Örgüt Kültürü ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları .....	146
Tablo 5.19. Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları.....	1474
Tablo 5.20. Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve İşyeri Nezaketsizliği Uygulanan Aracılık Testlerinin Sonuçları .....	1474
Tablo 5.21. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu Liderlik Tarzlarının İşyeri .....	145

# 1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların temel amaçlarına ulaşmaları ve yüksek performans göstermelerinde insan kaynağının önemi oldukça artmıştır. Kapasitesi sürekli yükseltilebilen insan kaynağından azami fayda ve verimin elde edilmesinde çalışanlarını iyi tanıyan liderlere sahip olmak elzemdir. Değişim ve dönüşümün organizasyonların temel özellikleri haline geldiği günümüz iş ortamında liderlerin hem psikolojik hem de sosyolojik olarak insan doğasını anlaması ve gelişimine destek olabilecek yetenekte olması durumunda insan kaynaklarını daha rahat kontrol edebileceğine ve yönetebileceğine dair görüşler artık bir paradigma haline gelmiştir. Bu sebeple içinde bulunduğumuz modern çağda liderlik becerilerine sahip ve sürekli olarak gelişmeleri takip eden yönetici modeli oldukça önem arz etmektedir.

Liderlik, yöneticiliği dolduran bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmış ve zamanla yönetim modelinin içerisinde kendisine yer bulmuştur. Canlı ve dinamik bir yapı olan organizasyonlarda hedeflere birlikte yol alabilmenin yolu gerek liderlerin gerekse çalışanların sosyal ve örgütsel ilişkilerinde temel davranış kurallarına uygun hareket etmelerinden geçmektedir. Bu bağlamda günlük zaman diliminin önemli bir bölümünün geçtiği iş yaşamında tüm çalışanların iletişimi ve örgütün işleyişini sekteye uğratan her türlü nezaketsiz davranıştan uzak durmaları gerekmektedir.

Varoluş amacı ve hedeflerine ulaşması amacıyla bir araya gelmiş insanlardan oluşan örgütlerin her türlü kaos ortamına karşı kendi desteklediği ve izleyicisi olduğu bir yönetici veya lider tarafından yönetilmeleri gerekmektedir. Liderlerin sergiledikleri tarzın örgüt içerisindeki anlaşmazlık ve huzursuzlukları bertaraf edecek nitelikte olması ve çalışanlar tarafından kabul görmesi örgütün refahı ve işleyişi açısından son derece önemlidir. Ne yazık ki modern hayatın getirdiği trafik, aile, eğitim, sağlık, geçim gibi ekonomik, psikolojik ve sosyal sorunlar iş hayatına da yansımakta ve çalışanlar sözlü ve/veya filli kaba ve nezaketten uzak davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgütler ve doğal olarak liderler bireysel ve örgütsel performansı olumsuz olarak etkileyen işyeri nezaketsizliğini bir sorun olarak değerlendirmeli ve çözümler üretmelidirler. Liderler tarafından oluşturulan, şekillendirilen veya geliştirilen kültürünün başta işyeri nezaketsizliği olmak üzere tüm örgüt içi ve dışı değer, tutum ve davranışlar üzerinde belirleyici olduğu düşünülmektedir.

Liderlerin davranış tarzlarındaki farklılıkların, çalışanların işyeri nezaketsizliğine olan etkisini araştırmak, bu süreçte örgüt kültürünün aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini belirlemek bu tezin en temel amacını ve konusunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümü yöneticilerin liderlik tarzları başlığını içermektedir. Söz konusu bölümde yönetim, yönetici, liderlik ve lider kavramlarının yanı sıra yönetimin amacı ve süreçleri, yönetimin tarihsel gelişimi, liderlik özellikleri, liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları ile yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklar ele alınmıştır.

Bu tez çalışmasının ikinci bölümünde ise işyeri nezaketsizliği konusu incelenmiştir. Örgüt çatısı altında istenmeyen olumsuz davranış türlerinden birisi olan işyeri nezaketsizliği kavramı, nezaketsizliğin ortaya çıkış nedenleri, sonuçları ve önlenmesi için alınabilecek tedbirler bu bölümün içeriğini oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümde ise örgüt kültürü başlığı altında örgüt kültürünün tanımı, önemi, özellikleri, yararları ile örgüt kültürü modelleri ve örgüt kültürünün liderlik ve işyeri nezaketsizliği ile ilişkileri irdelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırma metodolojisine yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, önemi, varsayım ve sınırlılıklarının yanı sıra evren ve örnekleme, model ve hipotezlere değinilmiştir. Ayrıca bu bölümde veri toplama araçları ve toplanan verilerin analizlerine de yer verilmiştir.

## 2. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI

### 2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları

Sanatların en eskisi ve bilimlerin en yenisi olarak nitelendirilen yönetim insanlık tarihi kadar eski ve evrensel bir olgudur. Bilgi çağı ile daha önemli ve değerli hale gelen yönetim, örgütlerin sınırlı kaynaklarla geleceğe sağlam adımlarla yol alabilmelerinde ve rekabet edebilmelerindeki en temel faktörlerden birisidir. Bu bağlamda örgütlerin misyon ve vizyonlarına ulaşabilmelerinde etkin bir organizasyon yapısına, kabul gören bir yönetim anlayışına ve etki meydana getiren bir liderlik tarzına gereksinim duyacakları aşikardır (Atak, 2020: 1).

Özü itibariyle insan yönetme bilimi olan yönetimin ve bunun icracısı konumundaki yöneticilerin örgüt içi ve dışındaki her türlü insan tutum ve davranışlarına duyarlılık göstermesi gerekmektedir. Örgütü amaçlarına ulaştırmak amacıyla her türlü maddî, beşerî, fiziksel ve finansal kaynakların kendilerine tahsis edildiği yöneticilerin yetkilerini kullanmalarının ötesinde insan ve huzurlu bir organizasyon yapısı inşası için de çaba sarf etmeleri diğer bir ifadeyle liderlik yapmaları ve etki meydana getirmeleri beklenmektedir.

Aşağıdaki bölümlerde örgütsel yaşam için son derece hayati önem arz eden yönetim, yönetici ve lider gibi kavramlara ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

### 2.2. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı birçok akademisyen veya araştırmacı tarafından evrensel dilde ele alındığında bir süreç, sosyal olarak ele alındığında insanlık tarihinden bugüne kadar gelen bir sanat şekli ve aynı zamanda sürekli değişen ve gelişen bir bilim dalı olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla yönetim en geniş anlamıyla bir süreç, bilim ve sanat dalı olarak görülmektedir. Yönetim, belli bir amaç için oluşturulan örgütün kaynaklarını doğru bir şekilde kullanmasını sağlayan bir süreçtir (Şimşek, 2007: 7-8). Yönetim örgütün en çok insan kaynağıyla ilgilenmektedir ve örgütteki diğer faktörlerin kullanılıp yönetilmesini insan kaynağının beceri, emek ve çalışmasına bağlamaktadır.

Geleneksel anlamda yönetim, insan başta olmak üzere, bütün örgütsel kaynakların, örgüt amaçları doğrultusunda iş birliği ve uyum içinde çalıştırılmasıdır. Yönetim, örgütün amacına ulaşması için insan, sermaye, makine, malzeme ve zamanı

en uygun, en kolay, en hızlı şekilde planlama, örgütleme ve yönetme sürecidir (Ertürk, 2012: 10; Eren, 2011: 4). Diğer bir ifadeyle yönetim başkaları aracılığıyla amaca ulaşmayı hedefleyen veya başkalarına iş gördüren bir süreçtir.

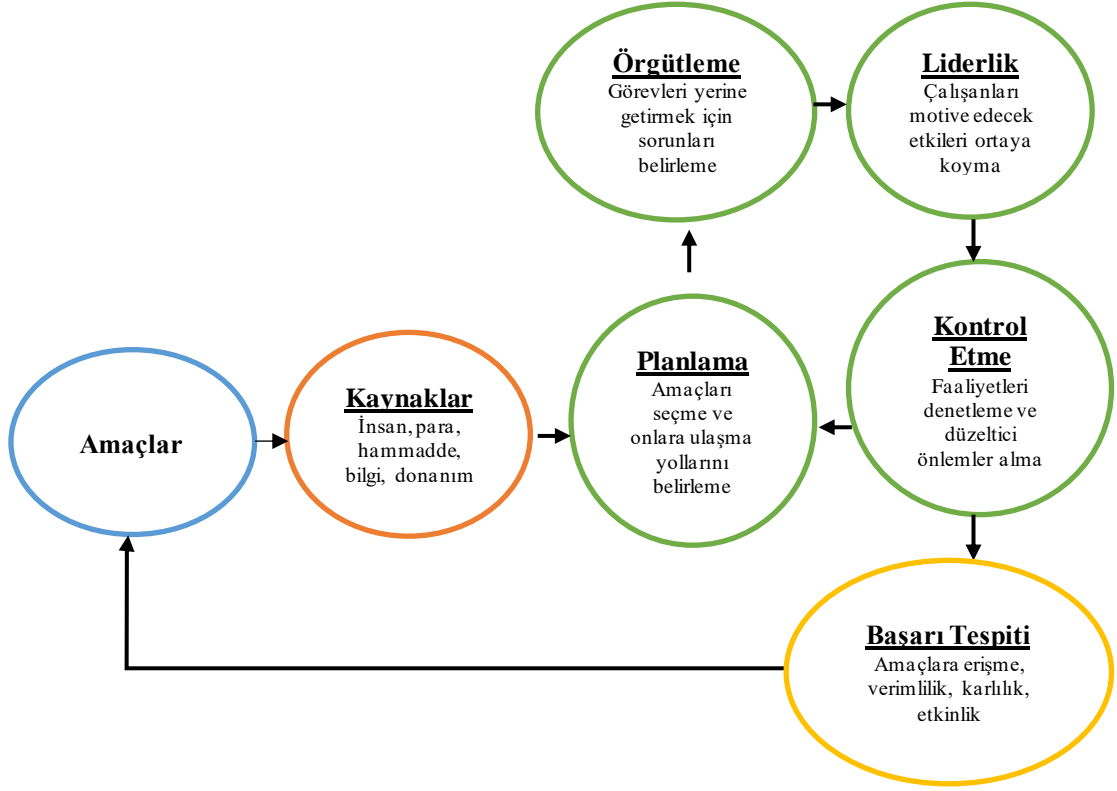
### 2.3. Yönetim Süreçleri

Yönetim sürecini yürüten kitleler ele alındığında üç yönetim sürecinden söz etmek mümkündür. Bunlar (Koçel, 2010: 55):

- ***Ailevi Yönetim Süreci:*** Organizasyonel yapının yönetim hiyerarşisinde, mülkiyetinde ve temel karar alma ve verme süreçlerinde görevli en üst düzey yöneticilerin asıl hâkimiyetinin belli bir aile üyesine ait olması durumundaki yönetim sürecidir.
- ***Siyasi Yönetim Süreci:*** Organizasyonel yapının yönetim hiyerarşisinde, temel karar alma ve verme süreçlerinde görevli en üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmının, belli bir siyasi görüşe ve bu görüşü sebebiyle önemli siyasi ilişkileri olan kişilere ait olması durumundaki yönetim sürecidir.
- ***Profesyonel Yönetim Süreci:*** Organizasyonel yapının yönetim hiyerarşisinde, temel karar alma ve verme süreçlerinde görevli en üst düzey yöneticilerin ailesel ve siyasal süreçlerdeki yöneticilere ait olmadan kendi yeteneği, becerisi, uzmanlığı ve liyakati ile yer aldığı yönetim sürecidir.

Yönetim, beşerî ilişkilerin olduğu her ortam ve zamanda var olan bir terimdir. Örgütler, amaçlarına ulaşırken insan kaynağı başta olmak üzere sahip olduğu diğer tüm kaynakları en etkin ve verimli bir biçimde kullanabilmeli ve bunun için iyi bir yönetim şekline ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Fakat yönetim sadece beşerî bir süreç olmayıp diğer tüm kaynakların da verimli bir biçimde kullanılması ve yönetilmesi gereken bir süreçtir.

Yönetim tanımının fonksiyonel süreçler açısından aşamaları Şekil 1.1'de gösterilmektedir (Eren, 2011: 5).



Şekil 2.1. Yönetim Fonksiyonları Süreci

**Kaynak:** Eren, 2011: 5.

Sosyal ilişkiler, teknolojik gelişmeler, ekonomik ve siyasal olaylardan etkilenen yönetim kavramı, geçmişten günümüze sürekli değişmiş ve gelişmiştir. Çünkü yönetim tüm bu süreçlerin içerisinde iyi veya kötü sürekli var olmuş bir yapıdır. Yüzyıllardır süregelen savaşlar, üretim ve ticarete dönüşüme yol açan Sanayi Devrimi, orta çağdaki bilim ve sanatla bağ kurduran ve yazının bulunmasıyla bilginin hızla yayıldığı Rönesans Dönemi, teknolojide yaşanan olağanüstü gelişmeler, dijitalleşme ve yenilikler, üretim ve ürün odaklı klasik yönetim kurgusunun anlamını kaybedip insan odaklı yönetim yapılarının ortaya çıkması gibi birçok unsur tarih boyunca yönetim kavramının evrilmesine öncülük etmiştir. Tüm bu gelişmelere ayak uydurmak için toplumlar ve organizasyonlar sürekli yeni yönetim ve organizasyon yapıları kurgulamış ve yeni teoriler ortaya koymuşlardır (Memduhoğlu, 2017: 38).

#### 2.4. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Daha önce de ifade edildiği üzere tarih, tıp, felsefe, matematik gibi bilimlerle kıyaslandığında göreceli olarak son derece yeni bir bilim dalı olarak kabul edilen yönetim, 19. yy. öncesi “Bilim Öncesi Yönetim Düşüncesi veya Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem” ve 19. yy. sonrası “Bilimsel Yönetim Düşüncesi veya Bilimsel

Dönem” olarak incelenmiştir (Gül, 2020: 42-106; Eren, 2011: 17).

#### **2.4.1. Bilim Öncesi Yönetim Düşüncesi**

1880 öncesi dönemi kapsayan yönetim düşüncesi, henüz yeterli bilimsel çalışmaların ve paylaşım ağının olmamasından dolayı yapılanmış organizasyonların daha çok kendi yönetim anlayışlarını uyguladığı bir dönemdir. İlk ve Orta Çağ kapsayan bu dönemde güçlünün güçsüz üzerinde her türlü hak iddia ettiği, zor kullanarak, göz korkutarak iş yaptırdığı, köle ve sahip ilişkisinin olduğu bilinmektedir. Bu dönemin önemli gelişmelerinden sayılan Eski Mısır’daki piramitlerin yapımı aşamasındaki yönetim şekli günümüz yönetim şekline iki önemli katkı sağlamıştır. Bunlardan birincisi, organizasyonun yönetim kademelerinin en tepede firavun ve çevresindekiler, orta düzeyde özgür Mısırlılar ve alt düzeyde köleler, esirler şeklinde yapılandırılmasıdır. Günümüzde de genellikle yönetim kademelerinin üst, orta ve alt kademe şeklinde derecelendirildiği dikkate alındığında söz konusu yapılandırmanın özgünlüğü ve önemi daha net görülebilmektedir. İkinci katkısı ise piramitlerin yapım aşamasında stok ve gelir-giderlerin kayıt altına alınmasıdır (Dalay, 2013: 1; Akcan, 2019: 14-17).

Mısırlıların yanı sıra organizasyon ve yönetim uygulamalarını hayata geçiren Babilliler, Akadlar, Sümerliler, Çinliler, eski Yunanlılar, eski Romalılar ve İbrani Devleti de yönetimin gelişmesine önemli katkılar sağlamışlardır (Gül, 2020: 43). Özellikle Babillilerin ünlü hükümdarları Hammurabi’nin yeryüzünün ilk anayasa çalışması olarak kabul edilen kodifikasyon çalışmaları ile birlikte uyguladıkları sözleşme hukukunun modern hukukta önemli bir yeri olduğu ve yönetime katkı sağladığı da bilinmektedir (Aktan, 2003: 2).

Yönetim tarihi ile ilgili konularda önemli çalışmalar yapan Daniel A. Wren’e göre örgütler ve örgütlerin yönetim düşüncesi M.Ö. 5.000’li yıllara uzanmaktadır. Bu tarihlerde Sümerliler hem devlet hem ticarete birçok ilke belirleyerek ve bu ilkeleri sürekli uygulayarak kendilerine üstünlük sağlamışlardır (Akcan, 2019: 5-6).

Antik Yunan’da düşünürlerin ve felsefecilerin felsefe, sosyoloji, yönetim, ekonomi ve siyaset gibi birçok alanda yaptıkları çalışmaların da yönetim uygulamalarının gelişmesine büyük katkı sağladığı kabul edilmektedir. M.Ö. 400’de Sokrat günümüzde de geçerliliğini sürdüren yönetimin evrensel olması ilkelerine değindiği için yönetim sanatının temelini atmıştır. Aristo ise M.Ö. 360’da yönetimin

içinde bulunduğu çağın sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasi durumunu da yönetim sürecine dâhil etmesi gerektiğini savunduğu “Politika” adlı eserini kaleme almıştır. Aristo’nun bu eserin durumsallık yaklaşımına temel oluşturduğu söylenebilir (Aydın ve Bozgeyik, 2015: 120). Yine Aristo bir liderde bulunması gereken ılımlı olma, hitabet, adalet, özgüven gibi özellikleri sıralayarak yönetim bilimine ciddi anlamda katkı sağlamıştır.

Askeri örgütlenmesi ve iş bölümlerinin yapılması ile günümüzdeki organizasyon ve iş bölümlendirmesine örneklik teşkil eden Roma’daki askeri yönetim anlayışının da yönetimin ve yönetim biliminin gelişmesine önemli katkısı olduğu kabul edilmektedir.

Yönetim kavramının gelişiminde, Çinlilerin de tarihte önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Çinli liderler, yönetimi etkili kılmak için çalışanların ve insanların ihtiyaçlarının anlaşılmasının ve doğru iletişim kurmanın önemini anlamışlardır. Bununla birlikte alanında uzman çalışanlar ve iş tanımı oluşturma konusunda da büyük gelişmeler kaydetmişlerdir. Liyakat sisteminin özünü oluşturan uzman kişilerin yetenek ve bilgilerinden yararlanma günümüz örgütleri için vazgeçilmez özelliklerden birisi olmaya devam etmektedir. Özellikle stratejik yönetimden ilk bahseden kişinin Çinli General Sun Tzu olduğu ve “The Art of War - Savaş Sanatı” isimli eserinin kendisinden sonraki çağlara ve birçok yöneticiye yol gösterdiğini birçok araştırmacı savunmaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2009: 5).

Yönetimin ülkemizdeki tarihi gelişimine bakıldığında ise klasik dönemde Osmanlı Devleti’nin temelde iki sistemi bir arada kullandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi olan Tımar Sistemi ile devlet topraklarını himayesindeki memur statüsündeki kişilere bırakarak birçok hizmeti birbirine bağlı ve bir arada yürütmüştür. İkincisi ise tımar sistemindeki görevlileri direkt olarak padişaha bağlayan Kul Sistemi’dir. Bu iki sistem ile merkezi yönetim örgütlenmesi Kul Sistemi’ne, taşranın örgütlenmesi ise Tımar Sistemi’ne bağlı olarak yönetilmiş ve padişahın hükmü saraydan başlayıp imparatorluğun sınırlarına kadar başarılı bir şekilde yürütülmüştür (Armağan, 2011: 145).

Osmanlı devlet yönetiminde bir başka önemli kavram ise saray içinde devlet memurlarını, orduda ve hükümette çalışacak memur kesimini eğitmek ve hizmetliler yetiştirmek için kurulan Enderun okuludur. Enderun okulunun sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi en yeteneklilerin ve liyakatin keşfini içeren devşirme sistemi ile birlikte

kullanılmasını gerektirmiştir. Devşirmeler Enderun’da eğitim görür ve devletin ihtiyacı olan kaptanıderya, vezir, veziriazam gibi görevler için yetiştirilirdi. Bu bağlamda Enderun, saray akademisi anlamına gelmektedir (Barkçin, 2021: 146) ve dünyadaki ilk kamu yönetim okulu olarak kabul edilmektedir. Bu okulun yönetici yetiştirmek amacıyla Edirne’de I. Murad tarafından 1365 yılında kurulduğu ancak Fatih Sultan Mehmet tarafından geliştirildiği düşünülmektedir (Işık ve Güneş, 2017: 4). Daha sonra devletin Batı’ya olan merakı ile Batılılaşma ve reform hareketleri başlamış ve bu yeni anlayışa göre yöneticiler yetiştirmek üzere Mülkiye Mektebi 1859 yılında açılmıştır (Armağan, 2016: 91). Bu gelişmeler ışığında bilimsel yönetim öncesi dönemin en önemli olaylarını kronolojik olarak sıralamak gerekirse;

Tablo 2.1. Bilimsellik Öncesi Yönetimin Tarihsel Gelişimi

<i>Tarih</i>	<i>Döneme Katkısı Bulunan Kişi ve Gruplar</i>	<i>Katkıları</i>
M.Ö. 5000	Sümerler	Yönetime yazılı kural ve düzenleme getirmişlerdir. Devlet yönetimi ve ticarete kullanılan kayıt sistemini geliştirmişlerdir.
M.Ö. 4000	Mısırlılar	Örgütlenme, planlama ve kontrol aşamalarında çalışmışlar ve piramitleri inşa ederek bürokrasi yönetimini uygulamışlardır.
M.Ö. 4000	İbraniler	Örgüt yapısı, yönetim ve kontrolü üzerine ilkeler geliştirmişlerdir.
M.Ö. 2700	Mısırlılar	Merkezi olmayan örgüt oluşturma
M.Ö. 2000	Babiller	Ticari hukuk kuralları, ödenekler ve sözleşme oluşturma
M.Ö. 1800	Hammurabi	Denetim, asgari ücretlendirme ve sorumluluk alma
M.Ö. 500	Mencius	Sistemsal ve standart ihtiyaçların oluşumu
M.Ö. 400	Yunanlılar	Yönetimin evrenselliği konusunda Sokrates’in ilk yöntemler
M.Ö. 200 / M.S. 400	Romalılar	Sanayi inşaatı, uzman çalışanlar, otoriter yönetim
M.S. 1300	Venedikliler	Yasal süreçlerin oluşumu
M.S. 1400	Luca Pacioli	Muhasebe sisteminin oluşumu
M.S. 1500	Sir Thomas Moore	Uzmanlaşma
M.S. 1525	Machiavelli	Liderin büyük topluluklara yayılması
M.S. 1776	Adam Smith	İş bölümü ve uzmanlaşma
M.S. 1799	Eli Whitney	Bilimsel yönetim ve maliyet muhasebesi

**Kaynak:** Daniel A. Wren, 1979’dan akt: Aktan, 2003’ten uyarlanmıştır.

Yönetimin bir bilim dalı olarak kabul edilmesi 19. yy. sonlarına doğru söz konusu olmuştur. Buradaki en önemli isimlerden biri İskoçlu iktisatçı Adam Smith'in 1776 yılında yayınladığı "The Wealth of Nations- Milletlerin Zenginliği" isimli eserinin, örgütü ve yönetim kavramını bilimsel olarak ele almasıyla çok değerli katkılarının olduğu görülmektedir (Shafritz, Ott ve Yang, 2015: 42). 1950'lerde 2. Dünya Savaşı sonrası modern yönetim düşüncesi henüz yeni yeni oluşmaya başlamışken ve yönetim birbirinden farklı ancak ele alınması gereken kaynakların birleşiminden oluşan bir süreç olarak kabul görmeye başlamıştır. "Yönetimin İlkeleri- Principles of Management" adlı kitabı ile yönetimin çeşitli fonksiyonlarının olduğunu ve bazı ilkeler doğrultusunda yürütülmesi gerektiğini Amerikalı araştırmacı George Robert Terry 1953 yılında dile getirmiştir. 1955 yılında yönetimi "başka insanlar aracılığı ile iş görme" olarak tanımlayan Harold Koontz ve Cyrill O'Donnell ise yönetimin fonksiyonlarını "örgütlenme, planlama, kadrolama, yön verme ve kontrol" olarak belirtmişlerdir (Berber, 2016: 126).

Genel olarak değerlendirildiğinde bilimsel öncesi dönemde yönetim teorik olmaktan çok bir uygulama alanı olarak ele alınmış ve çeşitli askeri, dini ve siyasi yönetici ve liderlerin hayatlarında pratikleşmiştir. Bu döneme ait uygulamalar günümüze kadar ulaşmış kalıntılar ve Nizamülmülk'ün Siyasetname, Platon'un Devlet, Makyavelli'nin Prens, İbn-i Haldun'un Mukaddime gibi eserleri dikkate alındığında daha çok dönemin düşünürlerinin görüşlerini ortaya koymaları ve yöneticilere tavsiyeler vermeleri şeklinde düzenlendiğini göstermektedir. Şüphesiz yönetimin bir bilim dalı haline gelmesi ancak 1880'li yıllardan sonra söz konusu olabilmıştır. Sanayi devrimi, bilim ve teknolojide meydana gelen gelişmeler, Fransız Devrimi ve uzmanlaşma ve iş bölümünün öneminin anlaşılmasının ideolojik, teknik ve siyasi alt yapısını oluşturduğu değişim ve gelişmeler yönetim biliminin bilimsel olarak ortaya çıkmasının öncülleri olarak kabul edilmektedir. Aşağıdaki başlıkta yönetim biliminin tarihsel gelişiminin ikinci safhası olan dönem ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

#### **2.4.2. Bilimsel Dönem Yönetim Düşüncesi**

19. yy. sonrasında endüstriyel sorunların ortaya çıkmasıyla beraber yönetim üzerine çeşitli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Dalay, 2013: 2). Yukarıdaki başlıkta ifade edildiği üzere, 18. yüzyılda ortaya çıkan buhar ve çırçır makinesinin icadı gibi teknik gelişmeler ve İngiliz Sanayi Devrimi üretimin, toplum ve çalışma hayatının

niteliğini değiştirmiştir. Öte yandan üretimin Şekil değiştirmesiyle artan verimlilik ve standartlaşma ihtiyacı iş bölümü ve uzmanlaşmayı gündeme getirmiştir. Bu bağlamda Adam Smith'in görüşleri yönetim biliminin gelişmesine ciddi katkılar sağlamıştır. Ayrıca 1789'da patlak veren Fransız İhtilali ve ardından küresel bir paradigmaya dönüşen üniter devlet anlayışı yönetim biliminin gelişmesini tetikleymiştir. Bu dönemin yaklaşımlarını Şu Şekilde sıralamak mümkündür:

Tablo 2.2. Bilimsel Dönem Yönetim Yaklaşımları

1880- 1930 Klasik (Geleneksel) Yaklaşım	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederick Winslow Taylor)
	Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henry Fayol)
	Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)
1930- 1950 Neo - Klasik (Davranışsal) Yaklaşım	Hawthorne Araştırmaları
	X ve Y Teorileri
	C. Argyris Modeli
	Abraham Maslow'un alışmaları
1950- 1970 Modern Yaklaşım	Sistem Yaklaşımı
	İstisnalarla Yönetim Yaklaşımı
	Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı
	Durumsallık Yaklaşımı
	Stratejik Yönetim Yaklaşımı
1970'den Günümüze Post Modern Yaklaşım	Toplam Kalite Yönetimi
	Yalın Yönetim
	Değişim Mühendisliği

**Kaynak:** Yenisu, şahin ve Öztekkeli, 2019: 514.

Tablodan da anlaşılacağı üzere bilimsel dönemde ortaya konulan teori ve yaklaşımlar kronolojik olarak;

- Klasik (Geleneksel) Yaklaşım,
- Neo- Klasik (Davranışsal- Beşeri İlişkiler) Yaklaşım,
- Modern Yaklaşım ve
- Post Modern (Modern Sonrası/ağdaş) Yaklaşımlar olarak sınıflandırılmaktadır.

### 2.4.3. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Organizasyonlarla ilgili teorilerin ilki Klasik (Geleneksel) Teoridir. 1880-

1930'lu yıllara damgasını vuran Klasik Teori çatısı altında üç yaklaşım bulunmaktadır.

Bunlar;

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Yönetim İlkeleri Yaklaşımı ve
- Bürokrasi Yaklaşımı'dır.

Yönetim bilimi, Frederick Winslow Taylor'un 1911'de "The Principles of Scientific Management- Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı kitabını yayınlaması ile birlikte büyük önem kazanmaya başlamıştır. Taylor bilimsel yönetimin gelişmesinde büyük katkı sağlayan ve "bilimsel yönetimin babası" olarak bilinen kişidir. Taylor'un kitabından sonra yine mühendis olan Henri Fayol ve Max Weber de önemli eserleri ile klasik yönetim yaklaşımına önemli katkılar sağlamışlardır. Bu yaklaşımın temelleri bu yazarların eserleri üzerine inşa edilmiştir. Sanayi Devrimi ile birlikte oluşan teknolojik gelişmeler sonucunda insanı bir makine gibi gören anlayış, yönetime mekanik bir süreç olarak bakılmasına yol açmıştır. 1. Dünya Savaşı'ndan sonra ise insani ilişkiler ve davranışlar üzerine yapılan çalışmalar önem kazanmaya başlamıştır (Akbıyıklı ve Koç, 2016: 15).

Geleneksel (Klasik) Yaklaşım, ilk olarak beşerî unsurların mekanik faktörlere nasıl uyarlanabileceği, etkinliğin ve verimliliğin nasıl artırılacağı sonrasında ise organizasyon yapısının nasıl kurulacağı gibi düşünceleri öncelikli incelemiştir. Birinci düşüncede Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, ikinci düşüncede ise Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı üzerine yoğunlaşmışlardır (Kerman, 2016: 234).

***Bilimsel Yönetim Yaklaşımı:*** Taylor'un kurucusu olduğu bu yaklaşımda, çalışanların hangi işi nasıl ve ne kadar yapacaklarını belirtmek ve etkili bir biçimde yürütmek üzere çalışılmıştır. Bu yaklaşımda bilgi ve tecrübe, eşgüdüm ve uyum, iş birliği, en yüksek üretim seviyelerini etkin bir şekilde uygulamak için çalışanların eğitilmesi ön plana çıkarılmaktadır. Taylor, Bilimsel Yönetimin İlkeleri isimli eserinde çalışanların davranışlarını sistematik bir şekilde inceleyerek, onların işlerini daha alt birimlere bölmüş ve en verimli üretim çıktısı için normlar hazırlanması ve bilimsel araştırma yapılmasını önermiştir. Bu sayede doğru iş için doğru çalışan seçilebilecek ve eğitimler ile iş süreçleri standart bir yapıda işleyecek ve çalışanlardan en iyi performans çıktıları elde edilmesi durumunda ödül sistemi uygulanabilecektir (Özturan, 2018: 63).

**Yönetim İlkeleri (Fonksiyonel) Yaklaşımı:** Bu yaklaşımın liderliğini Fransız maden mühendisi olan Henri Fayol yapmış ve Taylor'un tamamlayıcısı şeklinde fikirler ve ilkeler ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle Yönetim İlkeleri (Süreci) Yaklaşımı da Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Bu bağlamda Bilimsel Yönetim Yaklaşımının bir nevi devamı ve tamamlayıcısı niteliğindedir. Ancak Taylor işçi olarak başladığı iş hayatından dolayı daha çok üretim alanındaki yönetsel detaylarla ilgilenmiş ve bu düzeyde çalışmalarını geliştirmiştir. Fayol ise çalışma hayatına alt kademe yönetici olarak başladığından ve kariyeri boyunca yöneticilik yaptığından daha çok genel yönetim süreçleriyle ilgilenmiş ve çalışmalarını bu düzeyde yapmıştır. Bir başka ifadeyle Fayol'un Yönetim İlkeleri Yaklaşımı sadece organizasyonun üretim konuları ile ilgili değil, yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır (Şimşek, 2007: 47). Bu yönü ile Bilimsel Yönetim Yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı makro ölçekli bir yaklaşımdır. Henri Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve etkin bir yönetimin temel ilkelerini araştırmıştır. Bu bağlamda Klasik Yönetim Düşüncesini oluşturan bilgi birikiminin büyük bir bölümünü H. Fayol'un ortaya koyduğu "Yönetsel Kuram" oluşturmuştur. Fayol çalışmalarında daha çok yönetim fonksiyonlarını incelemiştir (Eren, 1998: 19). Fayol'dan sonra bu yaklaşımda çok da önemli bir gelişme olmamıştır.

**Bürokrasi Yaklaşım:** Klasik yaklaşım altındaki bir diğer çalışma Taylor ve Fayol ile aynı dönemde yaşayan Alman sosyolog Max Weber (1864-1920) tarafından geliştirilen Bürokrasi Yaklaşımıdır. Max Weber uzmanlaşma, iş bölümü, yetki devri, mevki veya pozisyonların görev ve haklarını belirleyen kurallar sistemini yöneticilere yol göstermesi ve örgüt gelişimine katkı sağlaması için bir başlangıç niteliğinde ortaya koymuştur (Doğan, 2002: 72). Örgüt özgürlüğünün korunması amacıyla örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulurken, örgüt amaçları, görevleri ve faaliyetleri belirlenmeli, hiyerarşik yapı oluşturulmalı, çalışma şeklini belirleyen ilke ve prensipler belirlenerek amaca hizmet eden bir ödenek ve ödül sistemi kurulmalı ve saygıya dayalı bir istihdam ile yazılı ve resmi bir iletişim şekli benimsenmesi gerektiği bu yaklaşımda savunulmuştur (Şimşek, 2007: 52-53).

Klasik yönetim anlayışında örgütlerin yıkıcı faktörlerden uzak tutulması gerektiği veya bu faktörlerin yok edilmesi gerektiği savunulmuştur. Örgütlerin başarısının ancak bu sayede sağlanabileceğine inanılmıştır (Topaloğlu ve Yo, 2011:

254). Klasik yönetim anlayışının temel nitelikleri, Neo-Klasik Yönetim anlayışının oluşmasına kadar genel kabul gören yaklaşım olmuştur.

#### **2.4.4. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı**

1929'da gerçekleşen Dünya Ekonomik Krizi'nden sonra örgütlerde çeşitli sorunlar artış göstermiş ve yönetim fonksiyonlarındaki eksiklikler hissedilmeye başlanmıştır (Şimşek, 2007: 75). Klasik anlayışın temel mottolarından birisi olan yönetimde insan faktörünün ihmal edilebilirliğinin yanlışlığı fark edilmiş ve bunun üzerine Klasik Yaklaşımdan sonraki temel yaklaşım olan Neo-Klasik Yaklaşım insan ilişkilerine odaklı bir anlayış sergilemiştir. Klasik yönetim anlayışının ilkeleri üzerine kurulan Neo-Klasik Yaklaşım, eksik ve sekteye uğrayan alanları düzeltmek amacıyla geliştirilmiş ve örgütlerin insana karşı daha duyarlı olması gerektiğini savunmuştur (Bolat vd., 2008: 36).

Zorba ve baskıcı örgüt ve yönetim yapısından, işlerin sıradanlığından ve çalışanların emeklerinin karşılığını alamamalarından, sendikal eylemlerden, kapitalist ve politik kaynaklı problemlerden dolayı bu yaklaşımın ortaya çıktığı söylenebilmektedir (Çetin ve Mutlu, 2010: 67). Bu nedenle Neo-Klasik Yaklaşımcılar çalışanlarda ihmal edilen önemli bir yön olan psiko-sosyal yönü keşfetmiş ve bunun üzerine araştırmalar yapmışlardır. Çalışanların ihtiyaçlarına, duygu ve düşüncelerine, arzu ve isteklerine kulak vermişlerdir. Bu araştırmalar davranışsal yönetim şeklinin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Bu araştırmalardan kısaca bahsetmek gerekirse;

***Hawthorne Araştırmaları:*** Öncülüğünü Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne Araştırmaları çalışanlar için uygun fiziki ortam sağlandığında ve çalışanlara tatmin olabilecekleri ödenekler yatırıldığında verimlilikte artış olup olmayacağı fikrini sınamak üzere geliştirilmiş ve şaşırtıcı sonuçlarla karşılaşılmıştır. Çalışma ortamlarındaki ısıtma, havalandırma, dinlenme araları ve aydınlatma gibi fiziki faktörler değiştirilerek sonuçlar gözlemlenmiştir (Çetin ve Mutlu, 2010: 67). Bu araştırma sonucunda ergonomik ve ekonomik faktörlerden daha çok çalışanların başarı ve tatmininde ikili ilişkilerin, beklentilere değer vermenin ve karşılık bulabilmenin, grup tarafından kabul görmenin, sevgi, yardımlaşma ve dayanışmanın ve takım çalışmasındaki karşılıklı güven ve inancın verimlilik üzerinde çok daha etkili olduğu görülmüştür (Atıgan, 2011: 37). Diğer bir ifadeyle çalışma ortamında huzur ve tatmini sağlayarak verimi artıran temel faktörün fiziksel, ergonomik ve ekonomik unsurlardan

ziyade beşerî ve sosyal unsurlar olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda Hawthorne Araştırmaları Klasiklerin iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, yetki, teknik yapı ve sistem, merkezileşme, düzen, disiplin ve ekonomik insan gibi kavram ve ilkelerine liderlik, informel gruplar, iletişim, sosyal insan ve motivasyon gibi kavram, araç ve ilkeleri de eklemiştir (Şimşek, 2007: 79-81).

**Kurt Lewin'in Çalışmaları:** Maske imalatında çalışan çocuklar üzerinde yapılan deneylere dayanmaktadır. Liderlik tarzının (şekillerinin) grup ilişkileri, verimlilik ve çıktı kalitesi üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılmıştır. Çalışma sonucunda duygusal destek ve sosyalleşmenin çalışanlar üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiği ve verimlilik ile kalite artışına yol açtığı gözlemlenmiştir (Akdemir ve Ulukan, 2012: 252).

**Mc Gregor'un X ve Y Teorileri:** Douglas Mc Gregor X teorisi ile çalışanların aslında tembel kişiler olduklarını, yönetim tarafından sürekli denetlenmeleri gerektiğini ve performanslarının paraya, statüye ve ödül-ceza sistemine göre değişebileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla X Teorisi bir bakıma Klasik Yönetim anlayışını temsil etmektedir. Bu teorinin aksine Y teorisinde ise Mc Gregor, çalışmanın eğlenme ve dinlenme kadar doğal bir süreç olduğunu, çalışanların sıkı denetlenmesine gerek olmadığı ve serbest bırakılmaları gerektiğini, çalışanların fikir, yetenek ve uzmanlıklarına güvenilmesi gerektiğini savunarak daha insani bir yönetim modeli önermektedir. Mc Gregor Y teorisinin insan fitratına ve gelişimine daha uygun olduğunu ileri sürerek bu modelin işletmelerde uygulanması gerektiğini savunmuştur. Bu sayede motivasyonun ve çalışan performansının artacağına inanmıştır (Çetin ve Mutlu, 2010: 69).

**Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli:** Michigan Üniversitesi'nde bir akademisyen olan Rensis Likert yapmış olduğu çalışmalarda insan kaynağı ve sermayenin doğru yönetilmesi için örgütsel değişim uygulamaları geliştirmeye çalışmıştır. Likert'e göre işletmenin insan dışındaki kaynaklarında oluşabilecek kayıplar, ödünç alma ve sigortalatma gibi yöntemlerle kapatılabilir ancak insan kaynağındaki kayıplar kolayca telafi edilemez. Örgütler için en önemli servet insan kaynağıdır ve bu kaynağı yönetmek hem zor hem de çok önemlidir (Eren, 2011: 45). Bu modeldeki yönetici davranışları Sistem 1'den Sistem 4'e kadar sırasıyla istismarcı, yardımsever, katılımcı ve demokratik olarak gruplandırılmıştır ve Likert'e göre Sistem 4'e yaklaştıkça örgüt biçimi daha verimli olacaktır (Eren, 2011: 47).

**Chris Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli:** Argyris Olgunlaşma Yaklaşımında, işyerinde terfi alma ve yetki kullanma şansı vererek çalışanların güdülenmesi durumunda örgütsel amaca ulaşmanın kolaylaşacağını göstermeye çalışmıştır. Sorumluluğu artan çalışanın daha olgun ve hem kendisi hem de örgüt için daha yararlı olacağını savunmuştur. Olgun olmayan kişilerin ise daha pasif ve bağımlı özellikte olacağı ifade edilmiştir (Eren, 2011: 44).

#### **2.4.5. Modern Yönetim Yaklaşımı**

Klasik ve Neo-Klasik Yönetim anlayışlarından sonra bu iki anlayışı birleştiren diğer bir ifadeyle sentezleyen yeni bir yönetim anlayışı geliştirilmiştir (Akdemir ve Ulukan, 2012: 253). Bu süreçte örgütler çevresel faktörlerin de hesap edilmesiyle işletme girdilerini dönüştürerek mal veya hizmet üreten açık sistemler olarak ele alınmışlardır (Atıgan, 2011: 38). Bu sebeple modern yönetim yaklaşımını sistem ve durumsallık olarak iki ayrı yaklaşım altında ele almak gerekir.

**Sistem Yaklaşımı:** Bu yaklaşım işletmeyi sistemler zinciri olarak kabul etmektedir. Söz konusu yaklaşım, organizasyon yapısının her bir alt düzeyinin kendi içinde bir sistemden oluştuğunu ve her bir alt yapıda meydana gelecek bir değişimin sistemin tamamını etkileyebileceğini savunmaktadır. Örgütün bütünü oluşturduğu sistemin de aslında başka bir üst sistemin alt sistemi olduğunu belirtmektedir. İlk kez aslen bir biyolog olan Ludwig von Bertalanffy tarafından geliştirilen Genel Sistem Teorisinin sosyal bilimlere entegre edilmesinden oluşan Sistem Yaklaşımı, çevresel faktörleri de hesaba katarak yöneticiye örgütü etkileyen tüm etkenleri bir bütün olarak inceleme, olaylara ve değişkenlere daha geniş açıdan ve daha sağlıklı bir bakış açısı getirme olanağı vermiştir. Bu sayede yönetici örgütün kaynakları, unsurları, çevresi ve bunların birbirleri ile ilişkilerini daha iyi kavrama fırsatı elde etmiştir. Sorun çözmede de tek bir yöntemle bağlı kalmaksızın daha geniş bir çerçeveden bakarak aksaklıkları kolay ve doğru olarak ortaya koyabilme imkânı elde etmiştir (Çapar, 1993: 54).

Sistem Yaklaşımı, artan uluslararasılaşma ve rekabet baskısından dolayı klasik yönetim anlayışının dar, kapalı ve içe dönük bakış açısından örgütleri ve yönetimleri kurtarmak üzere geliştirilmiştir. Bu yaklaşım organizasyonlara esneklik katmış ve örgüt yapılarını daha detaylı bir şekilde ele almak mümkün olmuştur. Ayrıca Sistem Yaklaşımı yöneticilere de önemli yararlar sağlamıştır (Marşap, 2000: 20).

**Durumsallık Yaklaşımı:** Modern Yönetim Yaklaşımlarının bir diğerini de

Durumsallık Yaklaşımı oluşturmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı yönetimde her zaman geçerli olan tek ve en iyi bir yolun olmadığını ileri sürmektedir. Her örgütün etkisinde kaldığı çevre koşulları ve örgütü oluşturan iç faktörler farklılık göstereceğinden yönetim şekillerinin de bu durumlara göre farklılık göstereceğini savunmaktadır (Şimşek, 2007: 95-96; Eren, 2011: 71). Bu kapsamda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak örgüt yapısına etkisi olduğu düşünülen çevresel etkilerin, teknolojik gelişmelerin ve örgüt büyüklüğünün, örgüt yapısına etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Her bir faktörün ise örgüt yapısıyla önemli bir ilişki içinde olduğu belirtilmiştir (Atıgan, 2011: 110). Bu sebeple her örgüt biçiminin ve yönetim şeklinin kendine özgü olması gerekmektedir. Sistem Yaklaşımındaki gibi bir genelleme yapmak mümkün değildir (Eren, 2011: 71). Durumsallık Yaklaşımında her durum için geçerli olan ve en iyi denebilecek tek bir çözüm yolu bulunmadığı ileri sürülmektedir. J. W. Lorsch ve P. R. Lawrence 1970'lerde Durumsallık Yaklaşımını geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım "En iyi yol, içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterir" şeklinde özetlenebilmektedir (Atıgan, 2011: 110).

Yönetim en genel ifadeyle, birtakım amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere maddi kaynakları, ekipmanları, hammaddeleri, yardımcı gereçleri, demirbaşları ve zamanı birbiriyle entegre, verimli ve etkin kullandıran karar alma ve uygulama süreçlerinin tamamıdır (Eren, 2011: 3). Bu süreçte elbette insan gücü en önemli yönetim kaynağıdır ve ne insansız ne de onu yönetecek bir yönetici olmadan yönetimden söz etmek mümkün değildir. Yönetici ise, bu süreçte amaçlara hizmet eden, örgütleyen, planlayan ve yöneten kimsedir.

## **2.5. Yönetici Kavramı**

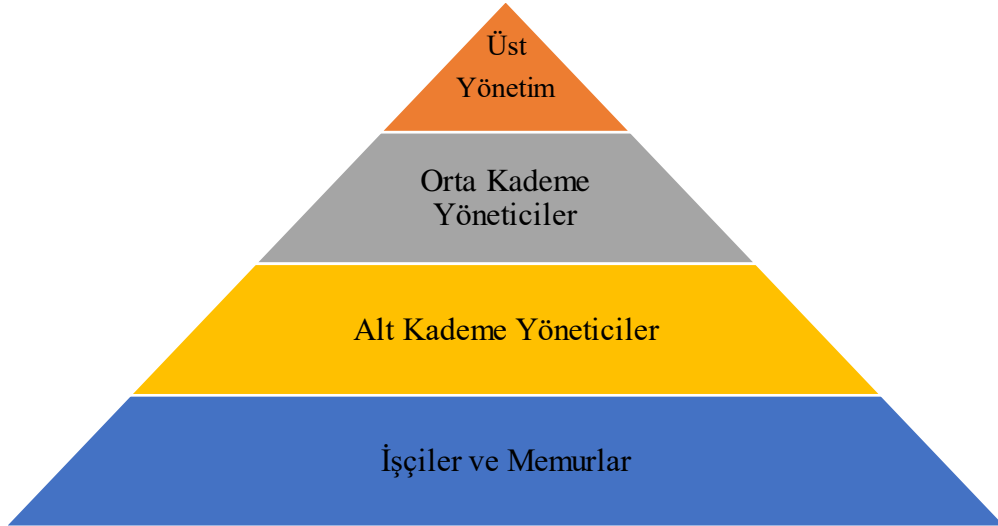
Yönetici, yönetimin başında yer alan ve örgüt içinde çalışanların birbirleriyle uyum içinde çalışmalarını, takım ruhu oluşturmalarını, işlerini sevmelerini sağlamaya çalışan kişidir. Çalışanları yönlendiren ve yol gösteren, işletme kaynaklarını uygun şekilde kullanmaya çalışan ve üretim faaliyetlerini organize eden örgüt idaresidir. Sadece işletme içi faaliyetlerle uğraşmayan aynı zamanda işletmenin temasta olduğu yakın ve uzak tüm çevre şartlarını da dikkate alarak yönetmeye, karar almaya ve karar vermeye çalışan yetkili ve sorumludur.

Yönetici kavramının önemine binaen çok sayıda tanım yapıldığı bilinmektedir. Bu tanımlardan birine göre yönetici, yetki ve sorumluluk alanında bulunan bir grup

insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için işbirliği ve uyum (ahenk) içinde çalıştıran kimsedir. Dolayısıyla başkaları vasıtasıyla işgören kişiye yönetici denir. Bir başka tanımda yönetici kar ve zarar riski başkasına ait olmak üzere, belirli bir ücret karşılığında işletmenin yönetim sorumluluğunu üzerine alan ve bu yolla sonuca ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlerde  düzey yönetici seviye mevcuttur. Bunlar; alt düzey, orta düzey ve st düzey yöneticiler şeklinde ifade edilmektedir (zturan, 2018: 70).

- **Alt düzey yöneticiler:** İşletmede günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumlu yöneticilerdir. Üretim aşamasıyla direkt temas halindedirler ve sahada aktif olarak yer alırlar. Teknik beceriye sahip yöneticilerdir. Sorumlu oldukları, yönetici olmayan çalışanları vardır ve orta düzey yöneticilere raporlarlar. şef, ustabaşı, formen, büro yöneticisi vs. rnek verilebilir.



Şekil 2.2. Organizasyon Kademeleri

- **Orta düzey yöneticiler:** Ara kademe sayılan bu yönetici düzeyleri üretimden bir basamak geridedir ve daha çok planlama, analiz etme, st düzeye raporlama gibi faaliyetleri mevcuttur. st yönetimin belirlediği stratejik planların iş süreçlerine uygulanmasından sorumludurlar. Müdür, kısım müdürü, amirler vs. bu düzey yöneticilere örnek sayılabilir.
- **st düzey yöneticiler:** Daha çok bir ayağı işletme dışında olan, işletmeye daha geniş açıdan bakan yöneticilerdir. Uzun vadeli gelecek (stratejik) planları yapar ve stratejik kararlar alırlar. Organizasyonun en yetkili karar

alma kademesidir. Teknik, beşerî, insan ilişkileri, analitik ve kavramsal becerileri çok gelişmiştir. Genel müdür, genel koordinatör vs. üst düzey yöneticilere örnek olarak verilebilir.

### **2.5.1. Yöneticilerin Özellikleri ve Roller**

Robert Katz, yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri üç ana başlık altında incelemiştir (Efil, 2013: 27-29). Bunlar;

**İnsan İlişkileri Becerisi:** Yöneticinin çalışanları ile uyum içinde çalışabilmesi, onları anlayabilmesi ve onlarla iyi ilişkiler kurabilme becerisidir (Sökmen, 2010: 6). Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin hepsinin bu yeteneğe sahip olması gerekmektedir. İnsanları yönetmek bilimden öte bir sanattır çünkü her birinin hisleri, duyguları, arzu ve istekleri, beklentileri vardır ve çoğu zaman birbirinden farklıdır. İnsanlar gerçekçi veya sahtekâr, kıskanma, kibir ve aşırı özgüven gibi birçok şekilde farklı tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler (Kaya, 2009: 58). Bu sebeple insanları anlamak ve yönetmek görüldüğünden çok daha zordur. Dolayısıyla yöneticilerin birer insan sarrafı olmaları ve emri altındaki çalışanları anlayıp, onlarla doğru, samimi ve kaliteli ilişkiler kurabilmeleri gerekmektedir.

**Teknik Beceriler:** Yönetim kademelerinin daha çok alt düzeyinde yer alan yöneticilerde bulunması gereken bir beceri türüdür. İşin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için teknik bilgi ve doğru yöntem kullanılması gerekmektedir (Sökmen, 2010: 5). Alt düzey yöneticilerin ilk amir olmaları hasebiyle spesifik bir alanda ve teknik konularda uzmanlığa sahip olmaları, çalışanların ve müşterilerin sorunlarına hızlı çözümler üretebilmek adına son derece önem arz etmektedir.

**Kavramsal Beceriler:** Yöneticinin örgütün bütününde oluşan karmaşık yapıyı anlaması ve her örgüt düzeyinin örgütün amaçlarına katkısını değerlendirme becerisidir. Örgütü birleştirme veya bütünleştirme becerisi olarak da ifade edilen bu beceri genellikle üst düzey yöneticiler için çok önemlidir (Efil, 2013: 30). Üst düzey yöneticiler örgütün bütününe hâkim olabilmeli ve örgütün tamamını ilgilendiren konularda kararlar alabilmeli ve hayata geçirebilmelidir.

Yöneticinin bir örgüt içinde oynadığı rolleri Mintzberg aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi üç boyutta detaylı olarak ele almıştır (Williams, 2007).

Tablo 2.3. Mintzberg'in Yönetici Rollerini

<i>Rol</i>	<i>Tanım</i>
<b>Kişiler Arası Roller</b>	
Temsilci	Zorunluluklardan dolayı birçok rutin görevi yerine getirir. İşletmeyi sembolik olarak temsil eder.
Lider	Çalışan motivasyonunu yükseltmek ve yol göstermekten sorumludur.
Birleştirici	Örgüte bilgi ve yarar sağlayan örgüt dışı bağlantılar kurar.
<b>Bilgi Sağlama Rolü</b>	
Gözlem	Çeşitli bilgiler edinerek örgütün iç ve dış kavramsal ağını oluştururlar.
Bilgi Yayma	Çalışanlardan veya örgüt dışından aldıkları bilgileri yayarlar.
Sözcü	İşletmenin dış çevredeki sözcüsüdür. İşletme adına konuşur.
<b>Karar Verme Rolü</b>	
Girişimci	Değişim için projelere öncülük ederler.
Sorun Çözücü	Sorunlara çözüm getirirler.
Kaynak Sağlama	Önemli örgüt kaynaklarını alır ve onaylarlar.
Tartışmacı	Önemli sorunsal konularda örgütü temsil ederler.

**Kaynak:** Mintzberg, 1973: 92-93'ten aktaran Draft, 1994: 25; Mintzberg, 1990: 49-61.

Yukarıda sıralanan yönetici rollerinin alt başlığı olarak daha fazla yönetici özelliği saymak mümkündür (Bolat vd., 2008: 170–172):

- İşletmedeki her alanda bilgi sahibi olması,
- Analitik düşünme, analiz edebilme ve fikir yürütebilmesi,
- Öngörülü olarak fırsatları ve tehlikeyi önceden sezebilmesi,
- Güçlü ve pratik bir zekâya sahip olması,
- İletişimini açık ve anlaşılır bir dilde yapması,
- Özel ve iş hayatını birbirinden ayırabilmesi ve ikisi arasında denge kurabilmesi,
- Duygu ve düşüncelerini kontrol edebilmesi,

- Ciddi ve hırslı bir kişiliğe sahip olması,
- İşbirliğine yatkın, dengeli ve takım çalışması yapabilmesi gibi özellikler de sayılabilmektedir.

## 2.6. Yönetimin Amacı

Yönetim, işletme kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaya çalışmakla yükümlüdür. Hedefe ulaşma düzeyi, örgütün ve de örgüt çalışanlarının başarısıyla doğru orantılıdır. Örgütü oluşturan bireylerin farklı amaçları olması olağandır, yönetim bu noktada çalışanları bir arada tutmanın ve ortak hedef oluşturmanın yollarını aramalıdır. Örgüt çalışanları da bu hedef doğrultusunda kendilerine verilmiş görevleri yerine getirmelidir. Yönetimin amacı da bütün bu faaliyetleri düzenlemek ve yerine getirmektir.

Yönetimin bir diğer anlamda amacı ise müşterilere hizmet etmektir. Örgütün en temel amacı insan ihtiyaçlarını karşılayacak ürün veya hizmet üretmek ve bu sayede kar elde etmektir. Ancak literatüre bakıldığında yönetimin amacı içerisinde müşteri kavramına çok yer verilmemektedir.

Yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını yerine getirmektir. Örgüt amaçları üç başlıkta incelenebilmektedir (Genç, 2007: 25).

- **Düzen amacı:** Çalışanların, ortak hedef için istenen davranışları sergilemeleridir.
- **Kültürel amaçlar:** Örgütlerin kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Bu kültür, örgütün çalışanları tarafından anlaşılmalı ve onları yansıtabilmelidir.
- **Ekonomik amaçlar:** Örgütlerin amacı maddi bir kazanç elde etmek yani kar sağlamaktır.

Bu amaçların etkin bir biçimde uygulanması da ancak yönetimle sağlanabilir. Beşerî, teknik, analitik ve kavramsal yetenekleri gerektiren yönetim örgütsel faaliyetleri yerine getirmektir (Genç, 2007: 26). *Analitik beceri*, örgütteki olayları değerlendirme sonucunda karar vermedir. *Teknik beceri*, yöneticinin bilgi ve donanımıyla işin içinde olması, iş yapabilme yeteneğidir. *Beşerî beceri* ise yöneticinin çalışanlara eşit davranması, onların birbirleriyle uyumlu ve huzurlu çalışmasını, örgüt amaçlarını özümsemesini sağlamaktır. Yöneticinin örgütte olup biten her olaydan

haberdar olması ve örgütün tamamına hâkim olabilmesi yeteneği ise *kavramsal beceridir* (Atak, 2020: 8).

## **2.7. Lider ve Liderlik Kavramları**

Sosyal bilimlerin en çok merak edilen konusu olan liderlik psikoloji ve eğitim, askeriye, yönetim, sağlık ve özellikle hemşirelik gibi birçok alanda incelenmiştir (Cummings vd., 2018: 20). Lider ve liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur (Güney, 2012: 31). Aşağıdaki başlıklarda lider, liderlik, liderliğin önemi, liderlerin özellikleri ve yaklaşımları gibi konular detaylı bir biçimde ele alınmaktadır.

### **2.7.1. Lider ve Liderlik**

İnsanoğlu varlığından bu yana toplum içinde yaşayan bir canlı olduğundan, içinde bulunduğu toplumu yönetebilecek ve yol gösterebilecek bir lidere her zaman ihtiyaç duymuştur. Liderlik literatürüne bakıldığında lider ve liderlik üzerine yapılmış birçok tanımın bulunduğu görülmektedir.

Bu tanımlardan birinde lider kelime anlamı olarak yön belirleyen, yol gösteren, hedef belirleyen, öğreten ve emrine verilmiş kişilerde azim, hırs, istek gibi duygular uyandıran kişi olarak ifade edilmektedir. Bağlı olduğu yapının amaç ve kültürünün etkisiyle hareket eden kimsedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 232).

Bir başka tanımda lider, insanların kendi başlarına ulaşamayacakları bazı ihtiyaçları ve hedefleri belirleyerek, kendileriyle birlikte yürümek isteyen kişilerle bir araya gelerek, kurdukları düzene yol çizen ve onu örgütleyerek stratejik bir çerçevede harekete geçirme yeteneğine sahip birey olarak ifade edilmiştir (Begeç, 1999: 12).

Lider, topluluğun oluşturduğu amaçlar doğrultusunda emir veren ve talimatlar uygulayan etkileyici ve motive edici yeteneğe sahip kimsedir (Koçel, 2001: 466).

Lider, örgütte güdüleme, moral, motivasyon, iş tatmini gibi konulara duyarlı bir kişi olarak, iş görenleri heyecanlandırma, büyük bir tutkuyla örgüte bağlama, isteklendirme, duygu ve düşüncelerini dinç tutmaya yönelik bir uğraşı içinde olan ve sonuçta parayı, enerjiyi ve de zamanı örgüte uygun bir şekilde temin edebilir (Korkut, 1992: 159).

Lider, emri altındaki kişilerle etkili bir şekilde iletişim kurabilen, onlarla tüm duygu ve düşüncelerini paylaşabilen ve kendisini izleyen kişilerle aynı amaç uğruna mücadele eden ve onlara yol gösteren kimsedir. Lideri takip eden kişiler, lideri

kendilerine örnek olarak onun bilgisine inanmakta ve ona güvenmektedirler (Ekici, 2006: 87).

Sosyal bilimlerin doğası gereği her ekonomik krizden sonra birçok işletme kavramı yeni boyutlar kazanmış ve tanımlarında ya değişiklikler olmuş ya da ilaveler almıştır. Örneğin; 1990'lı yıllarla beraber iş hayatına yenilik (inovasyon) kavramı girmiş ve bu kavramı işletmeye kazandırabilecek yöneticilerde de buna uygun yaratıcılık ve yeniliğe ayak uydurabilme gibi liderlik özellikleri aranmaya başlanmıştır. Çünkü liderler değişime ayak uydurabilir ve bunu takipçilerine kazandırabilirlerse etkili olabilmektedirler (Değirmenci, 2012: 16-17).

Daha açık bir ifadeyle lider, tıpkı Atatürk gibi ileri görüşe sahip, sorunlara çözüm getirebilen, astlarına moral ve motivasyon sağlayabilen, analitik düşünceye sahip, elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanabilen, sürekli öğrenen ve öğreten, kendini daima geliştirmeye adanmış, pratik zekaya sahip kişidir denilebilir (Değirmenci, 2012: 16-17).

Liderlik kavramsallaştırmaları tipik olarak dört temel unsur tarafından tanımlanmaktadır. Liderlik (a) bir süreçtir, (b) etkiyi gerektirmektedir, (c) bir grup ortamında veya bağlamında gerçekleşmektedir ve (d) ortak bir vizyonu yansıtan hedeflere ulaşmayı içermektedir (Cummings vd., 2018: 20). Bu bağlamda yukarıda yer alan tanımlar özetlendiğinde liderliğin üç temel anlamının bulunduğu görülmektedir. Bunlar (Güney, 2012: 34):

- Bir mevkide elde edilen nitelik,
- Bireyin izleyicilerde bulunmayan bir niteliği ve
- Bireyin izleyicilerini etkileyen davranışları

Liderlik üzerinde uzun yıllardır çalışılan bir alandır. Çünkü liderlik, zaman içerisinde liderden olan beklentilerin değişmesine paralel olarak değişmiş ve yeni liderler ortaya çıktıkça liderlik üzerine yapılan tanımlamalar da farklılık göstermiştir. Farklı tanımlamalar yapılmış olsa da yapılan tanımlamaların hemen hepsi örgüt amacı, etkisi, izleyicisi bakımından ortak özelliklere sahip bulunmaktadır. Buradan hareketle liderlik ortak amaçlar için başkalarını etkileme sürecidir şeklinde ifade edilmektedir (Aydın ve Başol, 2014: 3; Göktaş ve Çarıkçı, 2016: 860).

Liderlik, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için belli bir durumda, belli bir

anda ve belirli şartlar altında mücadele etmesini sağlayan, ortak hedeflere ulaşmakta onlara yardım eden, yol gösteren, tecrübelerini aktaran, işlerinden memnun olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Başaran, 1989: 68). Aynı zamanda liderlik, lideri, takipçisini ve ortam koşullarını da içine alan bir süreçtir.

Araştırmacılar, liderliğin tanımını çoğunlukla kişisel bakış açılarına ve değer verdikleri olaylara göre açıklamışlardır. 1950'lerde artan liderlik araştırmalarıyla beraber birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımların bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür. Liderlik (Zel, 2001: 90):

- Ortak bir hedef için örgütün davranışlarını yönlendiren bireyin sergilediği davranışların tümüdür.
- İletişim ağının bulunduğu bir konumda, belirlenen amaçlara ulaşmak için yönlendirilen kişiler arası etkileşim sürecidir.
- Karşılıklı yaklaşım, fikir birliği ile örgütü harekete geçirmek ve devamını sağlamaktır.
- Hedeflere ulaşmak için çabalayan kişileri duruma göre uyaran ve onların sorularına çözüm getiren bir roldür.
- Örgütlenmiş bir grubun, belli bir amaca hizmet etmek için davranışlarını etkileme faaliyetidir.

Liderlik, genel bir ifadeyle belirlenmiş örgüt amaçları için insanları yönleltmeye ikna etme, lider ise örgüt üyelerini bir araya toplayan ve onları örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelten kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider, özetle başkalarını etkileyerek iş yaptırma yeteneğidir (Ünüsün, 1997: 81). Dolayısıyla bu tanımdan hareket edildiğinde liderliğin itici gücünün etki kavramından ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Lider sahip olduğu güç kaynaklarını kullanarak başkalarını etkileyebilmektedir (Bolat, 2008: 2-3).

Liderlik, bir insanı değil aslında süreci tanımlamaktadır. Çok yönlü bir etkileme süreci olup örgüt üyelerinin açıkça ve üzeri örtülü bir şekilde bu süreci kabul ettiğini göstermektedir. Liderin gücünü, üyelerin bağlılık derecesi ve etki düzeyi göstermektedir. Liderin, liderlik ettiği grup üyelerini örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesi beklenmektedir.

## 2.7.2. Liderliğin Önemi

Liderliğin gerçekte ne olduğu konusunda çok fazla anlaşmazlık olsa da mevcut literatürün neredeyse tamamındaki tek ortak nokta, liderliğin önemli olduğudur (Gandolfi ve Stone, 2018: 262). İnsanlar her ne kadar barış ve refah dönemlerinde liderliğin önemi çok fark etmeseler de kriz ve savaş dönemlerinde toplumun önünü açacak, yol gösterecek ve olumsuzlukları giderecek bir lider ve liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de küreselleşmeyle başlayan yeni dünya düzeninde ve iş hayatında işletmelerin amaçlarına yönlendirilebilmesi, rekabete cevap verebilmesi ve çalışanlarından daha etkin yararlanabilmesi için liderliğe gereksinim göstermektedirler (Serinkan, 2008: 149-150; Değirmenci, 2012: 25).

Liderliğin etkisiz, yetersiz veya toksik olduğu durumlarda insanlar, organizasyonlar, topluluklar ve hatta tüm toplumlar bazen en yıkıcı şekillerde etkilenebilmektedir (Gandolfi ve Stone, 2016: 213). Belki de duruma en iyi örneklerden biri olarak Adolf Hitler gösterilebilir. Daha yakın tarihli örnekler arasında, çokça duyulan FIFA liderlik fiyaskosu, Volkswagen krizleri ve Brezilya Olimpiyat Oyunları'nda sergilenen liderlikler başarısız liderliğe örnek olarak gösterilmiştir (Gandolfi ve Stone, 2016). Her zaman bu başarısızlıklardan sonra çıkarılan dersler ve yeni düzenlemeler devreye sokulmaktadır. Ancak bu çabalara rağmen liderlik sorunları devam etmektedir. Görüldüğü üzere lider başarısızlığı küresel düzeyde sistemik bir sorun haline gelmiş ve örnekler artmıştır (Gandolfi ve Stone, 2018: 262).

Çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkileri inceleyen Gallup araştırması, ankete katılan 7200 kişiden neredeyse yarısının işlerinden ayrılma sebebinin nezaketsiz davranışlar sergileyen yöneticileri olduğunu ortaya koymuştur (Snyder, 2015). Bu bulgular, hiçbir organizasyonun veya işletmenin başarısız liderlikten başışık olmadığını ve her yerde bulunabileceğini göstermektedir (Gandolfi ve Stone, 2016: 262).

Başarısız liderlik, iç ve dış paydaşlardan akla gelebilecek her paydaşa zarar vermektedir. Bir liderin nasıl davranmayı seçtiği ve bu duruma nasıl eriştiği, iç ve dış tüm paydaşları da etkilemektedir. Tüm önemli sosyal başarıların karmaşık örgüt çabalarını gerektirdiği ve bu nedenle ortak bir amaç için liderlik ve takipçilerin her ikisinin de gerekli olduğu öne sürülmektedir (Chaleff, 2009: 1). Bu, doğası gereği liderleri ortaya çıkmaya zorlamaktadır. Ancak zirveye çıkan lider türü gerçekten de

organizasyonu ya düzenleyecek veya bozacaktır. Tamamen örgütsel bir bakış açısıyla, geleceğe yönelik net bir şekilde çizilmiş haritalar olmadan, bir organizasyon geçmişini tarafından engellenmeye mahkûm olmaktadır. Örgütleri gelecekte arzu edilen bir konuma taşımak liderliğin sorumluluğundadır ve bu son derece zor bir denge gerektirmektedir.

Her organizasyonun bir misyonu vardır. Bu onun temel amacı, varoluş nedeni ve kimliğidir. Organizasyonların ayrıca net bir vizyonu, liderin atamaktan sorumlu olduğu stratejik bir tarafı olmalıdır. Misyon ve vizyonu gerçekleştirmek için bir organizasyonun yol gösterici inançları olan bir dizi temel değerleri bulunmalıdır. Hem temel hem de stratejik olan bu kritik unsurlar, kuruluşun liderliğinden gelmeli ve izleyiciler tarafından desteklenmelidir (Gandolfi ve Stone, 2016: 214). Lider bir taraftan izleyicilerini misyon ve temel hedeflerine taşırken bir taraftan da örgüte kişilik ve kültür kazandırmaktadır (Atılğan, 2007: 155). Bir örgütün toplumsal imajında liderin şekillendirdiği örgüt kültürünün yadsınamaz bir rolü bulunmaktadır. Değişim ve yeniliğe ayak uydurabilme bu anlamda günümüz örgütlerinin liderleri tarafından şekillenen en baskın kültürel özelliklerinden biri olarak ön plana çıkmaktadır.

### **2.7.3. Liderlik Özellikleri**

Başarılı, değişime ve yeniliğe öncülük eden bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır (Genç, 1995: 226; Atılğan, 2007: 167-170; Serinkan, 2008: 153):

- İnsanlarla birebir olarak ilgilenme,
- Vizyoner olma,
- Ekipleri ve çalışma gruplarını her türlü destekleme,
- Bilgiyi paylaşma,
- Sorunlara çözüm getirme, karar verme ve örgütteki karmaşık yapıyı idare edebilme,
- Çatışmaları çözümlenebilme,
- Kendini tanıyabilme, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olabilme,
- Örgütün iç ve dış çevresini, paydaşlarının beklentilerini anlayabilme,
- İş akışlarını yönetme,
- Projeler yönetme,

- Teknik beceri ortaya koyma ve yeni bilgiler edinmeye hevesli olma,
- Zaman ve kaynakları doğru yönetme,
- Sorumluluk alabilme,
- Esneklik, değişime ve yeniliklere açık olabilme,
- Beklentinin üzerinde risk alabilme,
- Stratejik düşünme ve hareket edebilme,
- Cesur davranabilme, özgüven sahibi olma ve başarı azmine sahip olma,
- Duygularını kontrol edebilme,
- Profesyonel iş ahlakına sahip olma,
- Ekip çalışmasına yatkın olma,
- Hatalarını kabul edebilme ve dersler çıkarabilme,
- Gerek kendi gerekse izleyicilerin moral ve motivasyonunu yüksek tutabilme,
- Örgüt kültürü inşa edebilme,
- Yetkisini kullanmadan izleyicileri etkileyebilme,
- Kendini ve ekibini geliştirebilme,
- Dinleme ve hitap edebilme yeteneğine sahip olma,
- İnsanlara değer verme,
- Merhametli ve güvenilir olma.

Bir başka kaynağa göre liderlik özellikleri aşağıdaki tabloda olduğu gibi gösterilmektedir.

Tablo 2.4. Liderlik Özellikleri

Durumu hemen kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru karar verme yeteneği	Bilimsel bilgi ve yönetim becerisi
Sağduyulu olma	Uyum yeteneği	Titizlik
Beklenmedik durumlara karşı kontrollü olma	Maddi cesaret	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Risk yükle(n)me kapasitesi	Fırsat yaratma ve kullanma becerisi	Sade tavır
Manevi cesaret	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Değişime ayak uydurma

		becerisi
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Fırsat kararları verme yeteneği	Araştırmacılık
Soğukkanlılık	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Yaratıcılık
Maceracı eğilim	Hayal gücü	Motivasyon yeteneği
Yenilikleri uygulama yeteneği	Zihni dayanıklılık	Adalet dağıtma yeteneği

**Kaynak:** Sertoğlu, 2010: 57.

Bilgi toplumu olarak ifade edilen günümüzde liderlerin yukarıda sıralanan özelliklerden en çok değişim ve yeniliğe uyum sağlayabilme hatta değişimi yönlendirebilme özelliğine sahip olması beklenmektedir. Ayrıca liderin başında bulunduğu örgüte bir misyon ve vizyon kazandırabilecek, yeniliklere öncülük edebilecek, çalışanlarının huzur ve refahını artırarak örgüte yapmış oldukları katkıyı artırabilecek özelliklere sahip olması arzu edilmektedir. Şüphesiz tüm bu kazanımlar liderin bir kültür kurucusu olması ile mümkün olabilmektedir.

#### 2.7.4. Liderlik Yaklaşımları

Kronolojik olarak ortaya konulan yönetim teorileri incelendiğinde her dönemde liderlik yaklaşımlarının, içerisinde bulunulan şartlara göre farklılaştığı görülmektedir. Bu bağlamda klasik yönetim anlayışında liderler genellikle kişisel özelliklerine göre değerlendirilirken günümüzde artık sadece kişisel özelliklerin yeterli olmadığı ve liderlerin yönetimleri sırasında sergiledikleri davranışların incelenmesinin de önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. İlerleyen yıllarda ise davranışların da tek başına iyi bir lider tanımı ortaya koymak için yeterli olmadığı ve bir standart oluşturmadığı görülmüş ve davranışa sebep olan durumlar da incelenmiştir (Canbolat, 2016: 18).

Tablo 2.5. Liderlik Çalışmaları

<i>Odak Noktası</i>	<i>Geçerlilik</i>	<i>Teoriler</i>	<i>Yapılan Çalışmalar</i>
Liderin özellikleri	Geniş Kapsamlı	Özellikler Teorisi	Stogdill (1974)
Liderin sahip olduğu beceriler	Geniş Kapsamlı	Beceriler Teorisi	Katz (1955)

Liderin tavırları	Geniş Kapsamlı	Davranışsal Teoriler	Iowa Üniversitesi Uygulamaları Ohio Üniversitesi Uygulamaları Michigan Üniversitesi Uygulamaları Robert Blake ve Jane Mouton Yönetel Diyagramı McGregor: X-Y Teorisi Rensis Likert'in Sistem1-Sistem4 Modeli
Durumsal etkiler	Duruma Göre	Durumsal Teoriler	House'un Yol-Hedef Modeli Vroom ve Yetton'un Durumsallık Modeli Reddin'in 3 Boyutlu Lider Modeli Blanchard ve Hersey'in Liderlik Yasam Eğrisi Modeli Fiedler Durumsallık Modeli

**Kaynak:** Diker, 2014: 110.

Liderlik yaklaşımlarının gelişimi, özellikler (klasik liderlik) yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık (modern liderlik) yaklaşımı ve neo-karizmatik yaklaşımlardan oluşan dört ana başlık altında özetlenebilmektedir. Özellikler yaklaşımı liderleri tanımlayabilmek için yeterli görülmeyince, davranışsal liderlik yaklaşımları, lider davranışı ve örgüt performansı arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. İdeal lider özellikleri ve lider davranışından sonra, liderin etkinliğini ve liderlik tarzını içinde bulunduğu duruma göre değiştirebilmesine bağlı olduğu savunulan durumsallık yaklaşımına geçilmiştir. En güncel haliyle, belirtilen lider merkezli üç yaklaşımın ardından lider ve onu takip edenler arasındaki ilişkilere bir bütün olarak odaklanan neo-karizmatik yaklaşımlar ya da diğer tabirle günümüz liderlik yaklaşımları ele alınmıştır (Güney, 2012: 364-413; Aksel, 2008: 33-34). Liderlik konusunda literatürde birçok çalışma ve araştırma bulunmaktadır. Liderlik ile ilgili yaklaşımlar birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Diker, 2014: 110).

Aşağıdaki başlıklarda bu dört yaklaşım türü kısaca özetlenmektedir.

#### **2.7.4.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler Yaklaşımı, ilk olarak 1.Dünya Savaşı'nda askeri alandaki ihtiyaçtan

dolayı ortaya çıkmıştır. Orduya, asker seçimleri sırasında uygulanan bazı testlerin iş dünyasına da yayılması üzerine Özellikler Yaklaşımı gündeme gelmiştir. Bu bağlamda 1920-1930 yıllarında lider özellikleri üzerine yoğunlaşmış ve lideri, lider olmayanlardan ayırt edici özellikler belirlenmeye çalışılmıştır (Şimşek, 2006: 10).

Liderlik üzerine ilk araştırmalar, kişisel özelliklerinden yola çıkılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre yaş, boy, cinsiyet gibi fiziksel özellikler ve psikolojik testler sonucunda elde edilen, bağımsız olmak, özgüven, agresif tavırlar gibi kişisel özellikler ve kişilik testleriyle ölçülen yaratıcılık, kararlılık, zekâ gibi doğuştan gelen özellikler incelenmiştir. Söz konusu yaklaşımda liderlik sürecinin belirlenmesinde liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin çok önemli olduğu düşünülmüş ve bu özellikleri tespit etmeye yönelik araştırmalar yapılmıştır. Başarılı liderler, başarısız liderlere kıyasla bazı belli başlı yetkinliklere daha fazla sahiptirler düşüncesiyle liderlerde bulunması gereken ortak özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan ilk araştırmalarda daha çok yaş, kilo, boy, cinsiyet gibi beşerî özellikler, ardından da bağımsızlık, kendine güven, atak olma gibi kişisel özellikler ve doğuştan gelen zekâ, yaratıcılık, hırs gibi nitelikler incelenmiştir (Aykan, 2002: 66).

Liderde doğuştan var olan kişisel ve psikolojik nitelikler insanı liderliğe yöneltmektedir. Bu doğrultuda ilerleyen yıllarda lideri bu niteliklere göre yetiştirmek bu yaklaşımın önemli amaçları arasına girmiştir (Şimşek, 2006: 10).

Stogdill (1981), liderlik özelliğini fiziksel özelliklere göre incelemiş ve 12 çalışmadan 9'unda liderlerin ortalamasının üzerinde bir boya sahip olduklarını ortaya koymuştur. Kişilik özelliklerinden biri olan zekâ, liderlik açısından her zaman daha çok ilgi görmüş ve araştırmaların birçoğunda liderlerin bu özellik ile lider olmayanlara göre daha seçkin olduğu görülmüştür (Giderler, 2005: 56-57). Özellikler yaklaşımı 1950'lerde liderde bulunması gereken özellikler ile ilgili evrensel bir listenin oluşturulamaması, bazen izleyicilerde liderden daha fazla özelliğin bulunması gibi çeşitli nedenlerle etkisini ve geçerliliğini kaybederek liderin fiziksel özellikleri yerine davranışsal özellikleri incelenmeye başlanmıştır.

#### **2.7.4.2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım lideri lider yapan hususun onun özelliklerinden çok liderlik yaparken sergilediği davranışlar olduğu fikrine dayanmaktadır. Liderin, örgütün belirlediği hedeflere ulaşması için çalışanlarla arasındaki iletişim şekli,

etkileme yöntemi, örgüt bağlılığı, örgüt üyelerinin karar alma evresine kattıkları, toplantıları yönetme şekli, emir verme şekli, örgüt içindeki kaynakları verimli bir şekilde kullanma gibi davranışları önemli olmaktadır (Şimşek, 2006: 12). Bu yaklaşımda liderin ast veya üslerine karşı gösterdiği davranışlar incelenmiştir. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, hedefleri, amaçları belirleme ve duyurma şekli vb. davranışları liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak incelenmiştir. Bu sebeple bu ikinci yaklaşımda örgüt üyelerine karşı liderin davranışlarına önem verilmiştir (Koçel, 2005: 428).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu birçok uygulamalı ve teorik çalışmanın önemli katkıları olmuştur. Bunlardan en önemlileri; Ohio State Üniversitesi çalışması, Michigan State Üniversitesi çalışması, Iowa Üniversitesi çalışması, Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Tüm bu çalışmaların asıl amacı, liderlik davranışlarını ortaya koyarken iki önemli konuyu ele almaktır: Birincisi, "işe ya da göreve odaklı olma", ikincisi ise "çalışan odaklı olma" boyutlarıdır. Bunların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkileri araştırılmıştır. Aşağıdaki başlıklarda davranışsal liderlik yaklaşımı kapsamında yürütülen çalışmaların bir kısmına özet şeklinde yer verilmektedir.

#### **2.7.4.2.1. McGregor'un X-Y Teoremi**

Bir lider, Douglas McGregor'un X ve Y kuramlarından hangisini benimserse onun liderlik davranışları o kuramın varsayımına göre şekil alacaktır. Bu kuramların birbirinin zıttı olduğunu aşağıdaki maddelerle açıklamak mümkündür (Drafke ve Kossen, 1998: 372-373):

X Kuramı'na göre:

- a. Birçok insan çalışmaktan hoşlanmaz ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçar,
- b. İnsanlar çalışmaktan kaçmasınlar diye zorlanmalı, yakından takip edilmeli ve örgüt amacına ulaşmak için tehdit bile edilmelidir,
- c. Birçok insan aslında tembeldir ve azimli olmadıkları için sorumluluk almak istemezler. Bu sebeple asıl amaç olarak güvenliği tercih ederler,
- d. Normal bir işgören bencildir ve örgütsel amaçlarla pek

ilgilenmemektedir.

Y Kuramı'na göre:

- a. Birçok insana göre çalışmak, yeme-içme, eğlenme kadar doğal bir eylemdir,
- b. İnsanların örgüt amacını başarmaları için tehdit edilmelerine veya ceza verilmelerine gerek yoktur çünkü insanlar kendilerini yönlendirebilirler,
- c. İlimli bir örgüt ikliminde sıradan bir çalışan sorumluluk almayı öğrenir,
- d. Çalışanların birçoğu işlerinde yaratıcı olma konusunda yeteneklidir.

McGregor'a göre klasik yöneticiler, çalışanları X kuramına bağlı olarak görmekte ve onları yönlendirmek için planlama, örgütlenme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermektedirler. Eğer yönetici, insanları Y kuramı doğrultusunda algılıyorsa, astlarının yeteneklerine güvenmektedir. Çalışanlara esnek çalışma saatleri uygulayarak, yaptıkları işten memnun kalmalarını ve tatmin olmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmakta ve astlarını karara katılma yönünde teşvik etmektedirler. Özetle yönetici, astlarını klasik yöneticiler gibi korkutarak ve sürekli kontrol ederek işe yönlendirmek yerine, yeteneklerini sergileyebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmaktadır (Can, 1999: 175).

X kuramına bağlı olan yöneticiler daha çok otokratik ve müdahaleci bir davranış sergilerken, Y kuramını benimseyen yöneticiler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedirler (Koçel, 1998: 404).

#### **2.7.4.2.2. Iowa Üniversitesi Çalışmaları**

Kurt Lewin öncülüğünde 1930'lu yıllarda başlayan ve detaylı bir dizi çalışmadan oluşan Iowa Üniversitesi'nin liderlik çalışmalarını R. Lippitt ve R. K. White takip etmiştir. Liderlerin buldukları örgüt içinde nasıl bir tavır sergiledikleri ve takındıkları tavırlar yönetim bilimcileri tarafından ele alınmıştır (Ekici, 2006: 82).

Bu çalışmaların sonunda 3 çeşit liderlik tarzı ortaya atılmıştır. Bunlar: otokratik, serbest bırakıcı ve demokratik liderlik tarzlarıdır. Bu tarzlar daha çok karar verme evresinde birbirinden ayrılmaktadır. *Otokratik liderler*, çalışanlar yerine kendileri karar vermektedirler. *Serbest bırakıcı liderler*, çalışanların kararlarına saygı göstermekte ve uygulattırmaktadırlar. *Demokratik liderler* ise çalışanlarını desteklemekte, onlara yol göstermekte ve cesaretlendirmektedirler (Arıkan, 2001:

246). Bu tür liderler takım çalışmasına daha duyarlı olup, çalışanların karar alma ve uygulama süreçlerine aktif katılımlarını desteklemektedirler.

#### **2.7.4.2.3. Ohio Üniversitesi Çalışmaları**

Ohio Üniversitesi çalışmaları da bazı davranış şekillerine odaklanmıştır. Binlerce liderin özellikleri incelenmiş ve bunlardan bazılarının ortak özellikler sergilemesi sonucu sayı daha aza indirgenerek bir davranış ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçekte bazı sorular yer almaktadır ve bu ölçek sonucunda liderlerin “örgütü harekete geçirme” ve “çalışanı önemseme” şeklinde iki önemli davranış kalıbı sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Yukl, 2002: 138).

#### **2.7.4.2.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Michigan Üniversitesi çalışmaları liderliğe ait bazı davranış şekilleri ortaya koymuştur. Bunlardan birincisi kural ve talimatlara uygun çalışmayı kontrol eden ve ceza sistemini uygulayan “göreve dönük lider”, diğeri ise yetki devrinde bulunan ve çalışanların moral ve motivasyonunu artırmaya uğraşan “ilişkiye dönük lider” olarak belirlenmiştir. İlişkiye dayalı liderlerin diğeri liderlik tavrından daha başarılı olduğu ispat edilmiştir. Bu iki davranış modeli, ilişki ve göreve dayalı liderlik modelini kuran Ohio Üniversitesi çalışmalarındaki “çalışanı önemseme” ve “örgütü harekete geçirme” tarzları ile benzerlik göstermektedir. Bu iki çalışmanın vurgulamaya çalıştığı en önemli konu ise liderlerin çalışanlarına nasıl davrandıklarını incelemektir. Ortak çıkarımları ise liderlerin çalışan odaklı davranmalarının daha etkin ve verimli olduğudur (Baytok, 2006: 77).

#### **2.7.4.2.5. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi**

Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından geliştirilen davranış modelleri Blake ve Mouton tarafından 1984’te matris şeklinde ele alınmıştır. Blake ve Mouton liderlik davranışlarını “üretime yönelik” ve “kişiler arası ilişkiye yönelik” şeklinde ifade etmişlerdir (Ekici, 2006: 90). Modelde cılız liderlik, görev liderliği, orta yol liderliği, klüp liderliği ve ekip liderliği başta olmak üzere 81 farklı liderlik tarzının ortaya konulabileceği ileri sürülmüştür. Araştırma modeline çoğunlukla yönetimin ön planda olmasına ve her yapıya uygun olmamasına yönelik eleştiriler yapılmıştır.

#### **2.7.4.2.6. Rensis Likert’in Sistem 1-Sistem 4 Modeli**

Michigan Üniversitesi akademisyenlerinden Rensis Likert dinamik ve dinamik

olamayan yapıların birbirinden ayrılması üzerine yaptığı araştırmalarda lider davranışlarını 4 grupta incelenmiştir. Bunlar: Sistem 1: otoriter-istismarcı, Sistem 2: yardımsever-otoriter, Sistem 3: katılımcı, Sistem 4 ise demokratik olarak gruplandırılmıştır (şimşek ve elik, 2015: 209).

Davranışsal yaklaşım, liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlamış ancak çevreyi ve koşulları hesaba katmadan lideri değerlendirmeye çalıştığı için eleştirilmiştir (şimşek ve elik, 2015: 286).

#### **2.7.4.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Rekabetin artması ve evre koşullarının sürekli olarak değişiklik göstermesi nedeniyle zellikler Yaklaşımı ve Davranışsal Yaklaşım, liderliği tanımlamakta yetersiz kalmış ve araştırmalar bu yaklaşımların yanı sıra duruma göre değişkenlik gösteren liderlik yaklaşımı üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır.

zellikler yaklaşımına göre lider, ortamı kurmakta, özellik ve gereksinimlerine göre ortaya iş çıkartmakta ve ona göre hareket etmektedir. Durumsallık yaklaşımının temelinde ise, en iyi liderin, davranış biçimini ortam koşullarına, örgüte ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğu anlayışı yatmaktadır. Bundan dolayı, en iyi liderlik tarzından değil hangi durumda hangi yaklaşımın daha etkin olduğundan söz etmek daha doğru olmaktadır (Nahavandi, 2000: 115).

Liderlik, zellikler yaklaşımındaki gibi liderin kişisel özelliklerinden çok yaptığı işler ve bunların sonuçlarının örgüt yeleri tarafından kabul edilip, beğenilmesi ile oluşan ve bu şekilde devam eden bir süreçtir. Liderin etkinliğinde kişisel özelliklerini yok saymak doğru olmamakla birlikte liderlik etkinliğini belirleyen ve şekillendiren diğer bazı durumsal etkenler de dikkate alınmalıdır. Liderin kişisel özellikleri eylemlerini etkilemekle birlikte örgüt yeleri, örgüt amaçları ve eylemlerin gerçekleştirildiği evre de lider üzerinde kayda değer etkilerde bulunabilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Durumsallık yaklaşımı, ideal liderlik davranışının duruma göre değişebileceğini söylemektedir. Bu ifadeyle durumsallık yaklaşımı, genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı olduğunu savunan davranışsal teoriden farklılaşmaktadır.

Örgüt içinde ortaya çıkan olumsuz eylemler örgütün iş birliği arzusunu azaltabilmekte ve rgt dağılmaya sevk edebilmektedir. Bu gibi olumsuz durumlar çalışanların iş birliği içinde çalışarak örgüt amaını gerçekleştirme arzusunu

yıkabilmektedir. Dolayısıyla Durumsallık Yaklaşımı içerisinde bulunan şartlara göre değişkenlik gösterebilen esnek liderlik tutum ve davranışlarının sergilenmesini önermektedir.

Durumsallık yaklaşımı, uzun araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir. Daha sonra benzer araştırmalar yapıldığı gibi, çalışmaların çoğu bu yaklaşımın belirlenmiş şartlar altında geçerli olduğunu vurgulamıştır. Ancak bu modelin, bazı yetersizlikleri de göz ardı edilemez ki günümüzde Modern Liderlik Yaklaşımı ortaya atılmıştır.

#### **2.7.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımı**

Liderlik, sürekli değişen ortam koşullarına uyması gereken, bununla birlikte örgüt üyelerini de söz konusu ortama bağlaması gereken dinamik bir yapıdır. Yani liderliğin sadece belirlenmiş tanım ve kavramlar ile açıklanması ve buna ilaveten söz konusu kavramların liderlik çalışmalarında kullanılması pek mümkün değildir. Liderlik, zamanla gelişen ve değişen teknolojik şartların etkisinde oluşan yeni rekabet koşulları altında sürekli olarak yenilenen ifadelerle birlikte açıklanmaktadır.

Bilgi ve teknoloji çağıyla beraber geçmişe göre daha donanımlı ve çevresiyle daha iç içe, sosyal anlamda kendisini geliştiren ve özgür dünya görüşüyle sağlam bir duruşu olan liderler ortaya çıkmıştır. Bu niteliğe sahip liderler, içe dönük, sınırlayıcı ve şekillendirici klasik yönetim tabularını yıkarak ve kendileri için daha girişimci, özgürlükçü ve dinamik bir iş dünyası kurmanın çabası içine girmişlerdir (Cağlar, 2004: 101).

Liderlik tanımına bu paradigmayla yaklaşan araştırmacılar, liderlik ile ilgili özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarının liderliği tam anlamıyla açıklayamayacağını, liderliğin dinamik oluşu sebebiyle güncel ve sürekli olarak yeni yaklaşımlarla açıklanmasının önemli ve gerekli olduğunu savunmuşlardır. Bu sebeple bir sonraki bölümde liderlik tarzlarından; otokratik, dönüşümcü, demokratik, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik kavramları ortaya konulmaktadır.

Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi için aşağıdaki gibi bir özet çıkarmak mümkündür (Demirel, Derin ve Çakınberk, 2011: 17).

Tablo 2.6. Liderlik Yaklaşımlarının Gelişimi

<i><b>Yaklaşım</b></i>	<i><b>Dönem</b></i>	<i><b>Özet</b></i>
Büyük Adamlar Teorisi	1950 öncesi	Lider tarihin akışına karar verir

Klasik/Özellikler Yaklaşımı	1910'dan İkinci Dünya Savaşı'na kadar	Liderlerin ortak özellikleri
Davranışsal Liderlik Yaklaşım	İkinci Dünya Savaşı'ndan 1960'lara kadar	Liderlerin davranışları
Durumsallık Yaklaşımı	1960-1980 dönemi	Herkes için tek bir liderlik yoktur.
Günümüz Liderlik Yaklaşımları	1980'lerden bugüne	Toplumun talebi (karizmatik liderlik)

**Kaynak:** Demirel, Derin ve Çakınberk, 2011: 17.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere 1900'lü yılların başından itibaren dünyada meydana gelen sosyo-ekonomik ve teknolojik değişimler doğrultusunda liderlik konusunda farklı yaklaşımların geliştirildiği anlaşılmaktadır.

## 2.8. Liderlik Tarzları

Liderin yol gösterici veya rehber yönü her bir örgüt şeklinde ve her durumda farklı şekilde kendini gösterse de sonuç olarak aynı fonksiyonu yerine getirmeyi hedeflemektedir. Her bir durumda ve örgüt şeklinde liderin davranışlarında görülen farklılık, liderlik tarzlarının temelde beş başlık altında incelenmesine yol açmıştır.

Liderlik tarzları liderin izleyicilerini etkileme şekli, kişilik özellikleri, örgüt üyelerinin özellikleri gibi faktörleri önemseyen bir davranış tarzıdır (Bono, Hooper ve Yoon, 2012: 134). Bu davranış tarzları, liderlerin örgütlerde işleri nasıl yöneteceği, izleyicilerini nasıl etkileyeceği daha genel anlamda istenen hedeflere ulaşırken hangi yol ve yöntemleri kullanacağını simgesidir (Colbert vd., 2012: 671).

Son zamanlarda çok çeşitli liderlik tarzı ortaya çıkmış ve tanımlanmıştır. Yönetim literatürü tipik olarak yetkili, katılımcı ve yönetsel liderlik tarzları arasında seçim yaparken, yeni anlayışta daha çok vizyoner, karizmatik, özgün, ekip ruhu olan stratejik liderlik dahil popüler ve daha geniş iş çevrelerinde olumlu bir statüye ve çağrışıma sahip liderlik tarzları ortaya çıkmıştır.

Her liderin kendine has bir duruşu, anlayışı, davranışı, bakış açısı ve yeteneği olduğundan bu farklılar onu izleyenlere bir tarz ifade etmektedir. Dolayısıyla liderin davranışı liderin örgüt hedeflerine ulaşmasında, sorunların üstesinden gelinmesinde, çalışanların motive edilmesinde etkili olmaktadır. Liderlik tanımı yapılırken genel kabul edilen bir tanımlama olmadığı gibi tek bir liderlik tarzının olmasının beklenmesi de mümkün değildir. Bu sebeple literatürde geleneksel ve modern tarzlar olmak üzere

ikiye ayrılan ve alt başlıklar içeren liderlik tarzlarını incelemek gerekmektedir.

### **2.8.1. Otokratik Liderlik Tarzı**

Geleneksel yönetim tarzlarından biri olan otokratik liderlik, liderin tüm organizasyon faaliyetlerini kendi yetkisinde sürdürdüğü davranış tarzıdır. Bu tarzda lider bütün yasal ve konum yetkisini kendisinde toplamakta ve tek yetki merci olarak kendisini görmektedir. Otokratik liderlik tarzında iletişim tek yönlü işlemekte ve hedefler lider tarafından belirlenmekte ve yürütme talimatlar şeklinde çalışanlara iletilmektedir (Vugt vd., 2004: 2-3).

Otokratik liderler otoriteyi merkezileştirmekte, karar mekanizmalarını ellerinde tutmakta ve kararlarını tek başlarına vermektedirler. Bu tür liderler genelde çalışanlarını yönetirken ve motive ederken yasal, ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini kullanmayı tercih etmektedirler (Bovee vd., 2007: 476'den akt., Arıkök, 2017: 38). Otokratik lider, örgüt planlarının, amaçlarının ve stratejilerinin belirlenmesinde çalışanlara konuşma hakkı vermemektedir. Lider, belirlediği talimatlara kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine daima güvenilmesini istemektedir. Bu liderlik tarzının başarılı olabilmesi için liderin sevilen ve kendisine saygı gösterilen bir kişiliğe sahip güçlü bir insan olması gerekmektedir (Yörük ve Dündar, 2011: 105).

Otokratik liderler ellerinde bulundurdukları gücü tam olarak kullanmaktadırlar. Çünkü liderin izleyicileri üzerindeki sert ve katı yönetim şeklinin çalışanlar arasında benimsenmesi, otoritenin çalışanlar tarafından kabul görmesi ile mümkün olabilmektedir (Van de Vliert, 2006: 46). Bu tip liderlik davranışı günümüzde daha çok küçük veya orta ölçekli denebilecek işletmeler içinde halen görülebilmektedir. Ayrıca askeri örgütlerde de sergilenen bir liderlik tarzıdır. Ancak büyük ve kurumsal işletmelerde genelde hızlı ve tek elden karar almanın ciddi önem arz ettiği kriz dönemlerinde ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Bu liderlik tarzının bulunduğu yapılarda kültür ve iklim de benzer şekilde etkilenmektedir. Bu da otokratik havanın bütün örgüt çalışanları tarafından hissedilmesi sonucunu meydana getirmektedir. Otokratik liderlik tarzında çalışanlar bir nevi emir kulu olarak görülmekte ve bu davranışa sahip liderler aslında çalışanlarından düşünce güçlerini, yeteneklerini, karar alma ve karar verme hazlarını elinden alarak onların gelişmeye kapalı çalışanlar olmasına neden olmaktadır.

Otokratik liderlikte lider itici bir güçtür. Bu tür liderliğin en avantajlı yönü hızlı

karar almayı doğurduğu için zamandan tasarruf sağlamasıdır. Bu tarz liderlik ile yönetilen örgütlerde örgüt faaliyetlerinde bir memnuniyetsizlik olması kaçınılmazdır. Güçlü bir otorite tarafından yönetim sağlandığı için verim yüksek olsa da kalite düşük kalabilmektedir. Ayrıca bu liderlik tarzının olumsuz sonuçları arasında nezaketsiz çalışma ortamı, iş tatminsizliği, moral bozukluğu gibi durumlar sayılabilmektedir. Otokratik liderler karar mekanizmasını tek başlarına işlettikleri ve izleyicilerinin duygu ve düşüncelerini önemsemedikleri için iş tatminsizliğine ve düşük örgütsel bağlılığa yol açmaktadırlar. Bu tür liderlerle çalışan izleyicilerin örgütsel hedeflere odaklanma ihtimalleri son derece düşüktür (Arıkök, 2017: 38-39).

### **2.8.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik Tarzı**

Otokratik liderliğin tersine, demokratik liderliğin en önemli özelliği kararların örgüt üyeleri tarafından alınmasıdır. Demokratik lider kararları tek başına vermemekte, tüm örgüt üyelerinin katılımıyla ve bir tartışma ortamı içinde kararlar alınmaktadır. Her örgüt üyesinin karar mekanizmasındaki söz hakkı liderinkine eşittir (Güney, 2012: 377). Bu tür liderler, izleyicilerini örgütle ilgili konularda ve görevlerini etkileyen hususlarda bilgilendirmekte ve görüş ve önerilerini söyleme noktasında teşvik etmektedirler. Bu bağlamda demokratik liderlik, yetki devri ve paylaşımı ve izleyicileri karar ve yönetim süreçlerine dahil etme konusunda oldukça etkili ve başarılı bir tarzdır (Newstrom ve Davis, 1993: 227).

Demokratik liderlik, yönetimde çalışan ilişkilerine önem veren daha çok neo-klasik dönemde popüler olan bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderler sadece kendi yetenekleri ile değil, örgütteki diğer insanlara da danışarak ve o insanların görüşlerine başvurarak görevlerini icra etmektedirler. Bu tarz liderler, örgüttekilerin iç faktörlere göre güdülendiklerine inandıklarından iyi işleri övme tutumu sergilemektedirler (Yörük ve Dündar, 2011: 105; Türk ve Süngü, 2004).

İyi bir dinleyici olan demokratik bir liderin, özellikle takım çalışmasına, etkileme gücüne, duygusal zekâyâ ve çatışma yönetimi gibi yetkinliklere ihtiyacı bulunmaktadır. Demokratik bir lider gücünü, zamanını ve örgütün diğer kaynaklarını paylaşarak işbirliği ile çalışmaya hazır ve gönüllü olmalıdır. Olası çatışmayı tarafların ortak menfaatleri ile ve uzlaşmacı anlayış ile çözmeyi bilmelidir. Değişik yöntemleri, amaçları ve değerleri olan farklı kültürlerdeki insanlara uyum sağlama ve farklılıkları yönetme becerileri olmalıdır. Çalışma performansını ve iş tatminini birlikte yükseltme

gücünü sergileyebilmelidirler (Barutçugil, 2006: 302). Bu liderlik tarzında örgüt çalışanları otokratik liderliğin aksine lider tarafından sürekli olarak bilgilendirilmekte, fikir beyan etmeleri ve öneri sunmaları teşvik edilmektedir. Stratejik konularda, projelerde ve planlarda çalışanların düşüncelerine başvurulmaktadır. Dolayısıyla kolektif aklın ön plana çıkarıldığı bir liderlik tarzıdır.

Diğer davranış tarzlarında olduğu gibi tek başına demokratik tarzın da bazı zamanlarda eksiklikleri olabilmektedir. Eğer lider sadece bu yaklaşıma göre davranırsa, çok sayıda çalışan açısından düşüncelerinin ve tartışılan şeylerin karara bağlanmayıp bir türlü görüş birliğine varılamaması ve sonuç olarak bir kez daha bir araya gelme kararı ile yorucu ve sıkıcı bulunabilmekte ve bitmeyen, sonu gelmeyen uzun süren toplantılara yol açabilmektedir. Ayrıca demokratik liderlikte lider, herkesin görüş ve fikirlerine aynı ölçüde yaklaşmak ve değerlendirmek durumundadır aksi halde kayırma gibi sorunlar ve liderin gayri adil algılanması çalışanlar arasında huzursuzluğa sebebiyet verebilmektedir. Görüş birliğine dayalı bu yönetim tarzında lider çok stratejik bir durumda bile karar birliğine varılamazsa erteleme yapmak durumunda kalabilmektedir. Bu durumda örgüt amaçlarına ulaşmada işler sekteye uğrayabilmekte ve taraflar arasında çatışma ortaya çıkabilmektedir.

### **2.8.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı**

Örgüt birimleri arasında iletişim sınırının olmadığı bu liderlik tarzında lider, çalışanları için gerekli tüm kaynak ve uygun ortam koşullarını sunmakta, çalışanlar içindeki uzman kişiler tarafından da kararlar alınmaktadır. Çalışanlar söz konusu liderlik tarzında karar almada birinci unsurdur. Serbest bırakıcı lider, yönetim görevlerinde aktif olamayan ve liderlikten çekinen lider şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tür liderde yönlendirme ve yöneltme en düşük seviyededir. Liderle çalışanlar arasındaki iletişim sınırlı bir düzeydedir. Yani idari güce duyulan ihtiyaç azalırken, örgütteki kişiler kendi hallerine bırakılıp tüm üyelere plan, hedef ve strateji belirlemelerinde yardımcı olunmaktadır (Seltzer ve Bass, 1990: 698).

Çalışana tam serbestlik sunan bu liberal liderlik tarzında, çalışanlar kendilerini eğitip problemlerine en iyi çözümü bulma konusunda güdülenmişlerdir. Lider, fikri sorulduğunda görüşünü belirtmekte ve ana görevi olan her türlü kaynağı temin etmeye yoğunlaşmaktadır (Arun, 2008: 11).

Lider sadece bazı konularda düşüncesi sorulduğunda bunu belirtmektedir ancak

bu düşünce, çalışanların eylemlerini sabit kılıcı nitelikte diğer bir ifadeyle çalışanları bağlayıcı nitelikte değil, daha çok yol göstermek anlamını taşımaktadır. Mesleki uzmanlık gerektiren durumlarda ve uzmanların çalışmalarında, işletmelerin ar-ge birimlerinde işgören, bilgi, beceri ve tecrübe sahibi kişilerin yenilikçi düşüncelerini büyütüp yüceltmelerinde bu tarzda liderlik tercih edilebilmektedir (Eren, 2008: 459).

Şüphesiz sadece bu tarz davranış modelini uygulayan liderlikte de bazı sorunlar olasıdır. Çünkü, bu liderliğin olduğu örgütlerde kararların çalışanlar tarafından alınacak olması çatışmaya sebep olabilmekte ve söz konusu kararların alınma süresi uzayabilmektedir. Ayrıca süreçler içerisinde liderler kendilerine ihtiyaç duyulduğu zamanları iyi anlayabilmeli, çalışanlardan kaynaklanabilecek çatışmalara karşı hazırlıklı olmalı ve gerekli olduğunda görüşlerini kabul ettirebilmelidir. Bu bakımdan, söz konusu davranış tarzının liderler tarafından benimsenmesi çok da kolay bir durum olmamaktadır.

#### **2.8.4. Dönüşümcü Liderlik Tarzı**

Modern yönetim tarzlarından biri olan dönüşümcü liderlik tarzı ilk kez 1973 yılında Dawston'ın "İsyan Liderliği" isimli eserinde gündeme getirilmiştir. Daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematik olarak ele alınmıştır. Araştırmacıya göre lider, çalışanlarda üst düzey motivasyon ve çalışma şevki oluşturan kişidir. Burns'e göre günümüz örgütlerinde yeni fırsatların oluşturulması yeteneğine sadece bu liderlik tarzı sahiptir. Çünkü bu liderlik tarzı yeniliğin ve gelişimin lideridir. İyi bir gelecek tasarlamaktadır çünkü öngörüsü kuvvetlidir ve farklı bakış açıları belirleme ve bu bakış açılarını etkili bir biçimde çevreye kabul ettirme yeteneğine sahiptir. Burns'den sonra dönüşümcü liderlik, Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından yönetim ve organizasyon alanına taşınmıştır. Burns çalışmalarını daha çok askeri ve siyasal liderler üzerinde sürdürmüşken, Bass dönüşümcü liderliği daha çok örgütsel liderlik düzleminde ele almıştır. Dönüşümcü liderlik, Bernard Bass tarafından "Leadership and Performance Beyond Expectation" (Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans) adlı kitabında genişletilmiştir (Aslan, 2013: 173).

Dönüşümcü liderlik, ilk ortaya atıldığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından etkin bir liderlik türü olarak görülmüştür. Çünkü dönüşümcü (transformasyonel) liderler çalışanların performanslarını beklentilerin çok üstüne taşıyacak davranışlar sergilemektedirler (Arslantaş, 2007). Genel bir ifadeyle

dönüşümcü lider; bir vizyon geliştiren, izleyicilere bu vizyonu aktarabilen ve dönüşümün gerekliliği noktasında ilham kaynağı olabilen kimsedir. Bu bağlamda dönüşümcü lider örgütsel hedefleri bireysel hedef ve çıkarların önüne geçirebilen liderdir.

Dönüşümcü liderler, organizasyonu hızla değişen çevre şartlarına entegre edebilecek süreci başlatan, organizasyonel yapıyı harekete geçiren ve izleyicilerinde saygı ve güven uyandırabilen özelliklere sahiptir (Özalp ve Öcal, 2000: 5). Dönüşümcü liderlik birbiriyle ilişkili beş unsuru (boyutu) kapsamaktadır. Bunlar (Bureau, 2017: 3-4);

(a) takipçilerin liderin saygı duyulacak ve hayran olunacak biri olarak karakterine ilişkin atıflarından oluşan *atfedilen idealleştirilmiş etki*,

(b) değerleri ifade etmekten ve etik davranmaktan oluşan *davranışsal idealleştirilmiş etki*,

(c) bir vizyon ifade ederek, iyimser ve coşkulu bir şekilde hareket ederek takipçilere anlam ve meydan okuma sağlamaktan oluşan *ilham verici motivasyon*,

(d) bireysel ihtiyaçlara dikkat etmeyi, koçluk ve mentorluk yoluyla bireysel gelişimi sürekli olarak kolaylaştırmayı içeren *bireyselleştirilmiş değerlendirme* ve

(e) yaratıcılığı ve yeniliği cesaretlendirmekten ve rasyonelliği ve problem çözmeyi teşvik etmekten oluşan *entelektüel teşviktir*.

Dönüşümcü liderliğin, yukarıda sayılan boyut ve özellikleriyle bireylerde ve organizasyonlarda köklü değişim ve dönüşüm dalgası yaratan bir yaklaşım olduğu ortaya konulmuştur. Bu dönüşüm sürecinde lider, yaratıcılık ve inovasyon arayışı içinde olan bir çalışma iklimi ve vizyon ile kuşatılmış bir çevre oluşturmaktadır (Chen, Bian ve Hou, 2015: 439).

Dönüşümcü liderlik, örgütlerde radikal değişikliklerin yapılmasında çok başarılı bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü lider; özgürlük, barışçıl, adalet, hümanist gibi üstün değerlerle çalışanlarını yönlendirmekte ve korku, mobbing, kıskançlık ve aşırı rekabet gibi duygusal faktörleri devre dışı bırakmaktadır (Kırel, 2001: 47).

Dönüşümcü liderliği en genel biçimde; bir hedef oluşturan ve çalışanları bu hedef doğrultusunda motive eden, çalışanlarına idol olan ve onların kendisi ile bütünleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları için ilham veren, onlarla

birebir ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki ve etik değerler ile sürdürülmesini garanti eden ve sonuçta beklentilerin ilerisinde bir performans sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Celep, 2004: 23).

Bu liderlik tarzı günümüzde belli olmayan ve karmaşık şartlardaki gelişmelere uyum sağlamakta ihtiyaç duyulan; değişimi kabullenme, cesaretli olma, karşılaşılan zorluklara meydan okuma vb. nitelikleri kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü veya değiştirici (transformasyonel) liderler, kendisine bağlı çalışanlardan daha çok, özgür, eleştiri yapabilen ve böylelikle örgüte kendi düşünceleri doğrultusunda önemli katkı sağlayabilecek, gelişime önem veren ve girişimci çalışan yetiştirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu tür liderler risklere meydan okurlar ve yanlış yapmaktan çekinmezler. Yanlışların kendileri adına bir gelişim hediyesi olduğunu düşünürler. Özetle dönüşümcü liderler girişimci, yenilikçi ve dönüşümcü bir karakteri temsil etmektedirler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

#### **2.8.5. Etkileşimci Liderlik Tarzı**

Etkileşimci liderlik (transaksiyonel), işgörenlerin uzun süredir devam eden faaliyetlerinin daha etkin ve yararlı olması ya da iyileştirilmesi koşuluyla görev yapabilme ve yaptırabilme şeklindedir. Bu tarzı kabullenen liderler yetkilerini, işgörene ödüllendirme ya da daha fazla emek göstermeleri için ödenek ve terfi hediyesi şeklinde kullanmaktadırlar. İşgörenlerin üretici ve girişimci tarafları ile minimum seviyede ilgilidirler (Eren, 2001: 456-458).

Örgütün başarılı olabilmesi için bireysel çıkarlar ön plandadır ve karşılıklı alışveriş söz konusudur. Astlar, liderin verdiği görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri durumunda ücret, terfi, ödül vs. almaktadırlar. Bu karşılıklı alışveriş sırasında lider ve astlar birbirine bağlanmaktadır ancak görev tamamlandıktan sonra bu görev ve bilinç ortadan kalkmaktadır.

Etkileşimci lider, üyelerinin ilgisini çeken öncelikli işler üzerinde çalışmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 73). Bu liderlik tarzında çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan istedikleri, yapmaları gereken işler, liderin emrine göre hareket etmenin önemi ve işleri tamamlamaları durumunda alacakları ödüller açık ve net bir şekilde ifade edilmektedir. Karşılıklı değiş tokuş diğer ifadeyle trampa mantığına dayalı etkileşimci liderlikte taraflar karşılıklı olarak çıkarlarını koruma güdüsüyle hareket etmektedirler.

Tablo 2.7. Etkileşimci ve Dönüşümcü Lider Farklılıkları

<i>Kriterler</i>	<i>Etkileşimci Lider</i>	<i>Dönüşümcü Lider</i>
Zaman Yönetimi	Kısa, bugün	Uzun, ileri yıllar
Örgütlenme Sistemi	Talimat ve yönetmelik	Hedef
Koordinasyon	Dikey yönde	Çok yönlü
Ödül	Örgütsel, dışsal	Bireysel, içsel
Güç	Konumundan	Takipçiler
Karar	Merkezi	Katılımcı
İşgören	Hiç	Geliştirilen kaynak
Emirlere Uyuma	Talimat	Rasyonel izah
Değişim	Çekingen	Girişken
Yönlendirme	Kazanç	Vizyon
Kontrol	Uyum	Özdenetim
Görüş	İçsel	Dışsal
Görevlendirme	Kişisel	Takım

**Kaynak:** Çelik, 2000: 156.

Etkileşimci liderlik, lider ile izleyicileri arasındaki dönüşüme bağlıdır. Bazı hediyeler aracılığıyla izleyicilerin lideri izlemesini amaçlayan, takipçilerin kurallara tam anlamıyla uymasının dikte edildiği, sadece ufak çaplı ve genel dönüşümleri içeren bir liderlik tarzıdır. İki kişinin amaçsız olarak kıymeti belirsiz bir şeyi takas yaptıkları bir etkilenme süresini kapsamaktadır. Görüldüğü gibi bu tip liderlik, lider ve takipçisinin arasında bir tür dönüşümdür.

Bu tip liderlik tarzında liderle izleyici arasındaki bağ, dönüşüm davranışını gerektirmekte veya liderle izleyici arasındaki belirli bir uzlaşma ile temin edilmektedir. Bu liderler, talep ve hedefler doğrultusunda verimli olabilmektedirler. Fakat etkileşimci liderler, genelde çalışanlarının uzun vadede potansiyellerini iyileştirmeyi görmezden gelebilmektedirler (Lievens, Van Geit ve Coetsier, 1997: 56).

## 2.9. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Yöneticilik ve liderlik çoğu zaman birbirine karıştırılan iki kavramdır. Ancak özünde aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticiler üst, orta ve alt kademe olarak görev alırlarken, asıl amaçları işletme amacına uygun olarak süreçleri planlama, yürütme, iş görenleri yöneltme, örgütlenme ve onları denetlemedir. Bu görevlerini yerine getirmeye çalışırken bazı durumlarda yetkilerinin ve görevlerinin bir kısmını astlarına devredebilmektedirler. Yöneticiler, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi dışında örgütün ürün ve hizmet üretiminde en önemli faktör olan insan kaynağını daha etkili, verimli ve tatmin duyacak bir şekilde çalıştırabilmek için sürekli sorgulama ve araştırmada bulunan kişidir. Yöntem ve tekniklerini geliştirir ve bunu uygulamaya

geçirebilirlerse pozitif yönde bir yönetim sergilemiş olmaktadırlar (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 1). Ayrıca başarılı bir yöneticinin global işletmecilik için gerekli problem çözme becerisi, yaratıcı, takım ruhu, iletişim, tümsel düşünme ve liderlik özelliklerini geliştirebilen yönetici olduğu belirtilmektedir (Akmüt vd., 2003: 58).

Liderlik ise örgüt vizyonunu, hedeflerini, örgütün önceliklerini ve standartlarını tespit etmekte ve bunların düzenli bir şekilde işleyişi için gerekli önlemleri almakta ve uzlaşma sağlamaktadır. Üstelik bunları evrenin tek hâkimi olmadığı bilinciyle yapmaktadır. Ünlü düşünür ve yazar Laozi liderlerle ilgili şu ifadeleri kullanmıştır; “Liderlerin en iyisi şudur ki insanlar varlığını pek hissetmez; eğer insanlar karşısına korkuyla geçiyorsa o kadar uygun sayılmaz ve insanları küçümsüyorsa, daha da vahim demektir. Liderler insanlara saygı göstermezse, onlar da lidere saygı duymaz. İyi bir lider az konuşur, görevi tamamlandığında işi orada biter. Öyle ki insanlar sonunda, “Bunu biz kendi başımıza yaptık” derler”. Liderlik, örgütte başarıya ulaşmak için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimde ve çalışanlar arasında saygı, güven, dürüstlük ve açıklığı temin ve tesis etmektir (Aktan, 2003: 2).

Liderlik ve yöneticilik kavramları üç temel unsur ile birbirinden ayrılabilir. Bunlar; güç, otorite ve etkileme şeklindedir (Aytürk, 1990: 14). Bir örgütte çalışanların yönlendirilmesi sırasında kullanılan otorite ve etkileme şekli bunu kullanan kişiyi yönetici ya da lider yapmaktadır (Geylan, 1992: 3). Yönetici, yaptırım aracı olarak otorite ve yetkiyi kullanırken, lider ise etkileme yolunu seçmekte ve bireyleri motive eden teknikler kullanmaktadır. Liderin seçtiği bu yol zordur ancak kalıcı ve sürekli. Otoriteye sahip olmadığı halde bir lider, personelini etkileyebilmekte ya da tam tersi, otoriteye sahip olan bir yönetici astlarını etkileme hususunda başarısız olabilmektedir (Geylan, 1992: 6).

Tablo 2.8 Yönetici ve Lider Karşılaştırması

<i>Yönetici</i>	<i>Lider</i>
Konumundan güç alır.	Etkileme ve iletişimden güç alır.
Üst düzey yöneticidir.	Üst düzeyde olmayabilir.
Astları tayin eder.	Takımın olmak isteyenler vardır.
Başarısı sistemden gelir.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Kontrol eder.	Yetki verir.
Statüsünü korur.	Gelişime önem verir.
Kuralcı	Yenilikçi.
Kısa vadede planlar.	Uzun vadeli planlar.
Mevcut hedefe hizmet eder.	Hedefi kendisi belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	Takım tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Grubundan güç alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

**Kaynak:** Akgündüz, 2004: 70.

Liderlik, elinde bulundurduğu gücü çok etkili bir şekilde kullanma yeteneğine sahiptir. Bu gücü kullanırken seçtiği yol ise o liderin etkileme yeteneğini göstermektedir. Güç kavramı ile etkileme kavramını çok net olarak ayırmak oldukça zordur ancak her iki kavram da birbirlerini destekler niteliktedir. Lider için çalışanı etkilemek, liderin gücünü arttırdığı gibi, liderin gücü arttıkça çalışanı etkilemesi de o oranda kolaylaşacaktır.

Yönetici ve lider arasındaki kavramların farklı boyutlarda incelenmesini savunan Brookmire (2014), bu iki kavram arasındaki farklılıkları aşağıdaki tabloda görüleceği üzere bireylerarası iletişim, bireysel liderlik, sonuçlara ulaşma ve karakteristikler boyutlarına göre incelemiştir.

Tablo 2.9 Brookmire'in Lider ve Yönetici Farkları

	<i>Yönetici</i>	<i>Lider</i>
Bireylerarası İletişim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İnsanlara dönük iş birliği</li> <li>- Rollere göre iletişim</li> <li>- Az ve öz iletişim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duygusal bağ oluşturur</li> <li>- Saygılı iletişim</li> <li>- Stratejik</li> </ul>
Bireysel Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşlemsel-ödül ve cezaya dayalı yönetim</li> <li>- Etkileyici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dönüşümcü-ihtiyaç duyulan değişimi sağlar</li> <li>- Duygu oluşturup ilham verir</li> </ul>
Sonuçlara Ulaşma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İhtiyaca göre</li> <li>- Planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İstenen amaçlara ulaşma</li> <li>- Operasyonel mükemmelliği</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kısa vadeli sonuçlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>hedefleme</li><li>- Uzun vadeli sonuçlar</li><li>- Örgütsel performans</li></ul>
Kişisel Karakteristikler	<ul style="list-style-type: none"><li>- Düşük risk alır</li><li>- Seçenekleri sınırlandırıcı</li><li>- Bağlılık sağlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yüksek risk alır</li><li>- Tüm seçenekleri değerlendirir</li><li>- Güven verir</li></ul>

**Kaynak:** Brookmire, 2014: 27.

Brookmire'a göre yöneticilik ve liderlik arasındaki en önemli fark vizyondur. Araştırmacı, lider ile yönetici arasındaki farkları açıklarken lideri uzun dönem planlı amaçlar, yöneticiyi ise daha kısa vadeli amaçlar ile ifade etmektedir.

### 3. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

#### 3.1. Nezaket ve Nezaketsizlik Kavramları

Nezaket, sosyal yaşantımızdaki en önemli kavramlardan biridir. Bu nedenle anlamını iyi bilmek ve uygulamak gerekir. Nezaket denildiğinde ilk akla gelen çoğu zaman “nazik olmak” kavramıdır. Fakat nezaket, nazik olmanın çok daha ötesinde bir anlam içermektedir. İçerisinde, kasıtlı ve gönüllü olarak yapılan iyilik eylemlerini barındırmaktadır. Cömertlik, iyi kalplilik ve fedakârlık gerektirmektedir. Düşünceli olmayı ve bir işi karşılık beklemeden yapmayı; kendine, başkasına veya dünyaya karşı nazik olmayı bünyesinde barındırmaktadır. Nezaket kavramı farklı insanlara göre farklı şekillerde yorumlanabilmektedir. Fakat kısa bir tanım yapmak gerekirse nezaket, başkalarına karşı onların duygularını ve sosyal kurallarını dikkate alarak saygılı davranmak anlamına gelmektedir.

İnsanlar sadece iyi, kibar veya hoş olmak suretiyle asla nezaketli olamazlar. Çünkü bu davranışlara sahip bir kişide samimiyet eksikliği olabilir. Samimiyet eksikliğinin olması nezaketsizliği ortaya çıkartmaktadır. Bu bağlamda nezaketsizliği, başkalarıyla kurulan ilişkilerde sosyal kurallara uymama ve başkalarına karşı saygısızca ve umursamazca davranmak şeklinde tanımlamak mümkündür. Çoğu insan iyi, kibar veya hoş olmanın onları iyi biri yaptığını düşünmektedir. Oysaki nezaketli bir insan böyle bir insandan çok daha iyidir. Bunu bilen biri yeri ve makamı ne olursa olsun nezaket kavramını da yanında taşıyacaktır.

Nezaketle ilgili bilinmesi gereken konulardan bir diğeri de insan sağlığı ile çok yakından ilgili olmasıdır. Ne var ki sağlık, insanın psikolojik durumuna bağlı olarak değişebilmektedir. Nezaketli bir insanın mutluluk hormonları normal bir insana göre daha çok salgılandığından dolayı sağlığı da buna bağlı olarak daha iyi olmaktadır. Örneğin; bir insan başka birine karşı nezaketli davrandığında kendisini iyi hisseder ve mutlu olur. Mutlu olduğu zaman da serotonin hormonu salgılar ki serotonin hormonu sağlık açısından son derece önemli bir hormondur. Nezaketli olduğunda stresle daha kolay başa çıkmak mümkün olabilmektedir. Bu durumda insanlar yalnızlık, sinirlilik, saldırganlık hisleri gibi olumsuz düşünceleri kafalarından daha kolay atabilmektedir. Bu da karşımızdaki insanlarla iletişimi güçlendirmeye yardımcı olmakta ve neticesinde güçlü ilişkiler çoğu sorunları ortadan kaldırmaktadır. Böylece bireyin saygınlığı ve kendine güveni artmaktadır. Diğer insanlar tarafından sıcakkanlı bir

insan olarak algılanır ki bu da bir insanın hayatında kendisine verebileceği en güzel ve en önemli servet anlamına gelmektedir.

Nezaket, bazı kurum veya kuruluşlarda belli kurallar çerçevesinde uygulanmakta ve bu kurallar bazen yazılı olarak verilmektedir. Söz konusu kurallara örnek olarak aşağıdakilerini göstermek mümkündür:

- Her zaman empati yapabilmelisin.
- İnsanları anlamaya ve yardımcı olmaya çalışmalısın.
- Dedikodu yapmamalısın.
- Hoşgörülü ve iyimser olmalısın.
- İyi bir konuşmacı olmadan önce iyi bir dinleyici olmalısın.

Andersson ve Pearson (1999: 455) nezaket kavramını bir erdem ve ahlaki bir ölçü olarak tanımlamışlardır. Nezaket, başkalarına onurlu bir şekilde davranmayı, başkalarının duygularına göre hareket etmeyi ve karşılıklı saygı için sosyal normları korumayı içermektedir. Buna karşın nezaketsizlik, insan haysiyet ve onuruna bir hakaret ve kişinin öz-değerine bir saldırıdır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre nezaketsizlik, “ince ve nazik olmama durumu, kabalık” anlamına gelmektedir (sozluk.gov.tr). Latince “et non est civis” teriminden türetilen ve “vatandaş olmayan” anlamına gelen nezaketsizlik, kesinlikle yeni bir kavram değildir. Batı literatüründe bu tür toplumsal davranışlarla ilgili ilk kitap 1530’da Rotterdam’lı bilim insanı Desiderious Erasmus tarafından yazılmıştır. Yaşadığı dönemde toplum içerisinde ahlaksız insan sayısı o kadar çoktu ki, “Çocuklara Övgü El Kitabı” başlıklı bir kitap yayınlamak zorunda kalmıştır. Yazar küçük çocukların nezaket konusunda eğitilmeleri durumunda, daha sonra medeni ve nazik yetişkinler olacaklarını ummuştur (Dodd, 2019: 1).

Ne yazık ki son yıllarda nezaketsizlik görgü kuralları ihlallerinden profesyonel suistimallere, genel sivil huzursuzluktan ahlaki çürümeye kadar çeşitli biçimler almıştır (Andersson ve Pearson, 1999: 455). Nezaketsizlik; kaba veya saygısız davranışlarla temsil edilen bir stres kaynağıdır. İnsanların sıklıkla karşılaştığı günlük can sıkıntısına benzeyen düşük yoğunluklu bir stres olarak algılanmaktadır (Abubakar, Megeirhi ve Shneikat, 2018: 1).

### 3.2. İşyeri Nezaketsizliği

Nezaketsizliği simgeleyen kaba veya saygısız davranışlar, eski bir görgü kalesi olarak bilinen iş dünyası da dahil olmak üzere modern toplumun neredeyse tüm yönlerinde yaygın hale gelmektedir (Harold ve Holtz, 2014: 16). Bu nedenle son birkaç yılda, işyeri nezaketsizliğinin önemi sadece yönetim ve psikoloji literatürüne değil, dergilere, gazetelere ve hatta popüler kitaplara da yansımıştır. Popüler literatürde işyerinde kötü muameleye artan ilgi, işyeri nezaketsizliğinin bugün binlerce çalışan için önemini korumaya devam eden bir konu olduğunu göstermektedir (Gallus vd., 2014: 143; Samosh, 2019: 82). Aslında işyeri nezaketsizliği, ilk kez Katz tarafından 1964 yılında örgüt üyeleri arasında görülen olumsuz bir davranış olarak açıkça ileri sürülmüş, ancak bu tür davranışlar ve olumsuz sonuçları o dönemde yönetim araştırmacılarının çok fazla dikkatini çekmemiştir (Shi vd., 2018: 1). Yaklaşık otuz yıl sonra işyerinde nezaketsizlik, en yaygın antisosyal davranış türlerinden biri olan kişilerarası kötü muamelenin yeni bir versiyonu olarak literatürde yer almaya başlamıştır (Shabir vd. 2014: 2).

Bir organizasyonda meydana gelme olasılığı yüksek olan davranışlar genellikle iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; olumlu davranışlar ve sapkın (üretkenlik karşıtı) davranışlar olarak sınıflandırılmışlardır. Sapkın davranış; sabotaj, hırsızlık, kabalık, dolandırıcılık, ifşa edilmesi gereken bilgilerin gizlenmesinin yanı sıra mülk ve tesislerin kötüye kullanılması gibi davranışlardan oluşmaktadır. Nezaketsizlik, fark edilmeyen ve hemen göze çarpmayan, ancak genellikle işyerinde ortaya çıkan sapkın bir davranış türüdür (Novitasari vd., 2020: 387). İşyeri nezaketsizliği olarak tanımlanan iletişimsel davranışlar, küçümseyici sözler, iş arkadaşlarını görmezden gelme veya birinin başka birinin yorumuna gözlerini devirme gibi sözlü veya sözsüz olabilmekte, ancak genellikle işyeri saldırganlığı olarak kabul edilenlerden daha az yoğunlukta olmaktadır (Gill, 2015: 3).

Meslekten olmayanların terimleriyle nezaketsizlik, işyerinde genel kabalık olarak anlaşılmaktadır. Nezaketsiz davranışların failleri, akranlarına kaba mizaçlı, astlarına saygısız ve geçinilmesi zor olarak tanımlanmıştır. Sutton (2007: 1) tarafından belirtildiği gibi, bunlar çoğu zaman kişinin çalışma ortamına musallat olan “sürüngeçenler, geri zekâlılar, işkenceciler, tiranlar, seri katiller, despotlar veya sınırsız egomanyaklardır”. Nezaketsizlik, çalışanların sapkınlığı şemsiyesi altına girse de işyerinde kötü muamelenin daha açık zararlı eylemlerinden farklıdır (Gallus vd., 2014:

144).

Literatürde, “işyeri nezaketsizliği” kavramının çeşitli ifadelerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bunlar; psikolojik terör, duygusal suistimal, taciz, zorbalık, kötü muamele, kurban etme, kabalık, iş istismarı, iş yeri travması, çalışanı suistimal ve yıldırma olarak sıralanabilmektedir (Gökçe, 2010: 40).

İşyeri nezaketsizliği ve işyerinde zorbalık genel anlamda işyerinde sapma olarak sınıflandırılmalarına rağmen farklı kavramsal fenomenler olarak anılmaktadırlar. İşyeri nezaketsizliği, işyerinde saygı normlarını ihlal eden, yine de kabalığın hedefine zarar verme amacının olup olmadığı konusunda belirsiz olan düşük yoğunluklu sosyal etkileşimlerle karakterize edilen işyerinde kötü muamelenin bir alt türü olarak tanımlanmıştır. Bu tanımın ima ettiği gibi, nezaketsiz davranışlarla ilişkili üç önemli özellik vardır; normları ihlal etmeleri, düşmanca niyetle ilgili belirsizlikleri ve genel olarak düşük yoğunluklarıdır (Ferris, Chen ve Lim, 2017: 316).

Buna karşın işyerinde zorbalık diğer çalışanlara yöneliktir ve bariz hakaretler, aşağılama ve sosyal izolasyon gibi davranış kalıplarını içermektedir. Oysa işyeri nezaketsizliği daha önce ifade edildiği üzere üç ana kriter ile tanımlanabilmektedir. Bunların ilki, zorbalığa benzer şekilde, işyeri nezaketsizliği örgütün kendisinden ziyade diğer çalışanlara yönelik bir eylemdir. İkinci olarak, bu davranış başka bir kişiye özel olarak ona zarar vermek amacıyla yapılmamakta, yani niyet belirsiz olarak algılanmaktadır. Oysa amaçlı zorbalıkta durum böyle değildir. Ancak, zarar verme niyetinin belirsiz olmasına rağmen, zararın önleneyeceği anlamına gelmediğini belirtmek önemlidir. Üçüncüsü ise, mağdurun eylemin amacına ilişkin algısı, bireyler kışkırtıcının algılanan niyetine yanıt verirken en önemli hususlardan biridir. Ayrıca, işyerinde zorbalıkta açık bir güç dengesizliği mevcut olmalı ve amaçlı zararlı davranışların sıklığının en az 6 ay gibi uzun bir süre boyunca sürmesi gerekmektedir. Oysa bunlar işyeri nezaketsizliği durumunda önkoşul değildir. Yine, işyerinde zorbalığın kurbanları genellikle maruz kaldığı davranışlara yanıt verememekte veya vermek istememektedirler. Buna karşın işyeri nezaketsizliği ile kışkırtılmış tepkiler mümkün olabilmektedir (Smidt vd., 2016: 3).

Yukarıda ifade edildiği üzere işyeri nezaketsizliği üretkenlik karşıtı davranışlarından biraz farklıdır. Üretkenlik karşıtı davranışlar ve bireysel saldırılar zarar verme niyeti taşırken, nezaketsizlik illaki bilerek ya da kötü bir niyetle

yapılmayabilmektedir. Bu nedenle, nezaketsizliği gerçekleştiren kişinin karşısındaki kişiyi incitmek isteyip istemediği belli değildir. Bu durum, işyeri nezaketsizliğinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır (Milam vd., 2009: 59).

Her turlu kaba ve sıradan hakareti, kucumseyici davranışları ve rutin hakaretleri ifade eden işyeri nezaketsizliği, tum organizasyonları ve yonetimini ilgilendiren bir konu haline gelmiştir (Akella ve Eid, 2021: 54). Son yıllarda gerek akademik gerekse uygulama alanında çok ciddi araştırma ve tartişmalara konu edilen işyeri nezaketi ise işyerinde işyeri normları içinde diğerlerine karşı nezaket ve saygıyı içeren bir davranış olarak, toplum yanlısı sosyalleşme içerikli orgutsel vatandaşlık davranışları, ovunme, başkaları için endişe duyma gibi benzer işyeri davranış ve değerlerinden ayırt edilebilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999: 454).

İş yeri nezaketsizliği konusunda yapılan onlarca akademik çalışmaya rağmen (Schilpzand, De Pater ve Erez, 2014), yonetimin nezaketsizliğe verdiği yanıtlar “sivilceli” olarak değerlendirilmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 9). Maalesef genellikle yoneticiler nezaketsizliği hesaba katmamaktadırlar. Orgut, medeni olmayan diğer bir ifadeyle nezaketsiz davranışlara mudahale etmediği veya bu tur olumsuz davranışları caydırmadığı zaman, çalışanlar bunu kabul edilebilir bir işyeri davranışı olarak algılayabilmekte ve bu da iş yeri tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Abubakar, Megeirhi ve Shneikat, 2018: 2).

Orgutsel davranış ve yonetim literaturlunde nezaketsizlik, genel anlamda yerleşmiş ve kabul goren değer ve normların ihlal edilmesiyle birey ve orgut performansını azaltan bir saldırgan davranış olarak ele alınmaktadır (iek ve iek, 2020: 268). 1999 yılında, Yonetim Akademisi Dergisi’nde Pearson ve Andersson tarafından ilk defa ortaya atılan iş yeri nezaketsizliği, geçen 22 yıl içerisinde pek çok çalışmaya konu olmuştur. Andersson ve Pearson (1999: 455) işyeri nezaketsizliğini, “işyeri çatısı altında karşılıklı saygı norm ve kurallarının ihlal edilmesi neticesinde ortaya çıkan, amacı net olarak belli olmayan ve yoğunluğu duşuk ancak karşı tarafa zarar verici sapkın bir davranış” olarak ifade etmişlerdir.

İşyeri nezaketsizliği, diğer çalışanlara saygısızlık içeren herhangi bir olumsuz davranıştır. Goz devirme veya kaş kaldırma gibi kucuk duşurucu mimikler takınmak, bilgi saklamak, edepsizlik, pasif agresif bir şekilde iletişim kurmak, guven kırmak, gunah keçisi yapmak, kabalık, dedikodu yapmak, kaba yorumlar, kaba şakalar gibi

kasıtsız, hafiften duyarsız eylemler gibi çok sayıda dikkat dağıtıcı ve sinir bozucu olumsuz ve saygısız davranıştır (Green, 2019: 51; Nigarish vd., 2019: 393; Akella ve Eid, 2021: 54). İşyeri nezaketsizliğini taciz, saldırganlık, anti-sosyal davranışlar ve zorbalık gibi zarar verici olumsuz işyeri davranışlarından ayıran en önemli özelliği bu tür davranışları sergileyen kişilerin amaç ve niyetlerinin tam olarak belli olmaması ve yoğunluğunun düşük olmasıdır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 21-23). Ancak önemsiz gibi görünebilen, herhangi bir dışsal kötülükten yoksun olan ve kaba, kötü huylu veya nezaketsiz olarak görmezden gelinebilecek bu düşük türdeki sapkın işyeri davranışları, genellikle başkalarına zarar verme niyetiyle bağlantılıdır ve kuruluş ve çalışanları için uzun vadeli ciddi zarar verici etkileri olabilmektedir (Akella ve Eid, 2021: 54).

Zauderer (2002: 38) işyeri nezaketsizliğini şu şekilde tanımlamıştır; işyeri nezaketsizliği, çalışanlara gereksiz acılar yaşatan ve öz saygılarını zayıflatan saygısız davranıştır. Spence Laschinger ve arkadaşları ise (2014) işyeri nezaketsizliğini; şiddet eğilimi olan, iyi bir çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyen davranışlar bütünüdür şeklinde ifade etmişlerdir.

Yapılan tüm tanımlara baktığımızda işyeri nezaketsizliği hakkında üç temel özelliğin belirgin olduğu görülmektedir. Bunlar; karşılıklı saygı kurallarının ihlal edilmesi, karşıdaki kişiye zarar verme niyetinin belirsiz olması ve küçük bir ihtimal de olsa şiddete meyillilik potansiyelinin olması olarak sıralanabilmektedir. Şiddete meyillilikte küçük bir ihtimal de olsa işyeri nezaketsizliği konusunda fiziksel bir saldırının olmadığı belirtilmiştir (Kanten, 2016, 533-536; Pearson vd., 2001). Fakat fiziksel saldırının olmaması nezaketsizlik kavramını zararsız yapmamaktadır. Nezaketsizliğin fiziksel zarardan çok psikolojik zararı olmaktadır. İş yerindeki stres, memnuniyetsizlik, dikkat dağınıklığı gibi durumları etkilemektedir. Bu durumlar sonucunda uzun vadede şiddet eğilimi olacağı için işyeri nezaketsizliği pozitif çalışma ortamlarına karşı her zaman bir tehdit oluşturmaktadır.

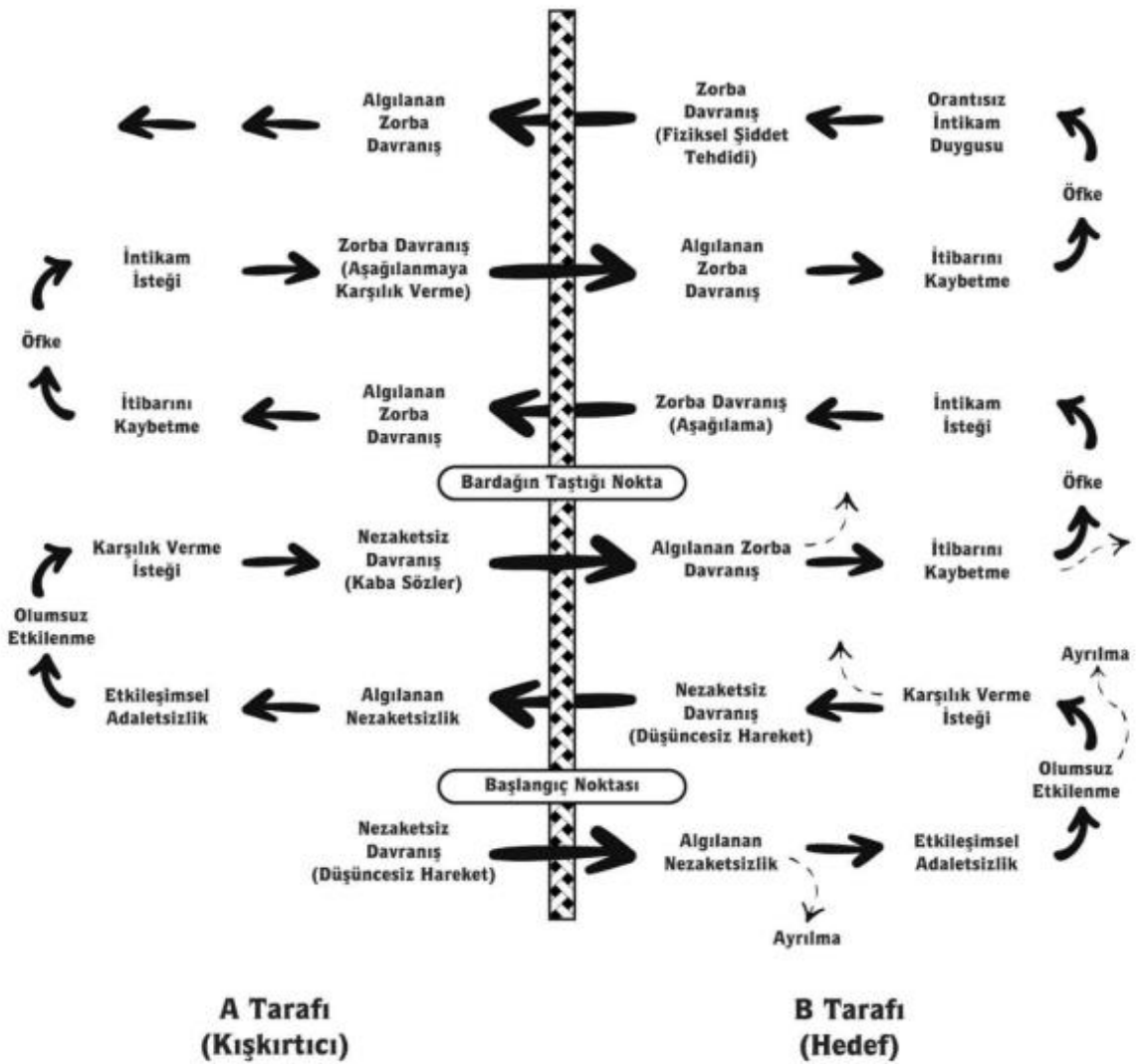
İnsanlar, başkalarıyla ilişkilerinde belli davranış kurallarına uymak ve doğru hareket etmek zorundadırlar. Bu durum hayatın her alanında olduğu gibi iş hayatında da çok önemlidir (Pearson, Andersson ve Porath, 2000). Çalışma süreleri ele alındığında, insanların yaşamlarının çoğunu iş yerlerinde geçirdikleri gözlenmektedir. Bu nedenle iş arkadaşlarıyla olan iletişimi güçlendirmek için çabalamak gerekmektedir. Ancak çoğu insan bu çabayı göstermeyen insanlarla aynı ortamda çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum kişilerin birbirlerine karşı soğuk bir tavır

almalarına, iletişim kopukluğuna, yalnızlığa, sinirliliğe ve benzeri durumlara neden olmaktadır. Bunların sonucunda da birbirlerine kaba söz ve davranışlar sergilemeye başlamaktadırlar. Nezaketten gittikçe uzaklaşmaya başladıklarında çalışanların performansları olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle işyeri nezaketsizliği üzerinde durulması gereken çok önemli bir konudur.

Çağımızda insanlar iş yerlerinde ve sosyal yaşamlarında yaşadıkları farklı nedenlerden dolayı birbirleriyle anlaşma konusunda daha fazla zorluk yaşamaya başlamışlardır (Leiter, 2013: 1). Yaşanan bu zorluklar bireylerin tüm yaşamlarını olumsuz etkilediği için günümüzde sosyal etkileşim alanlarının önemi giderek artmaktadır. Bu alanlardan birisi de bireylerin yaşamları üzerinde çok önemli bir yere sahip olan iş hayatıdır. İş hayatındaki çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, çalışanların işe, örgüte ve çevrelerindeki kişilere karşı davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Örneğin; çalışanlardan bazıları alaycı, küçümseyici davranışlarla iş arkadaşlarıyla dalga geçmekte, lakap takmakta, itibarına zarar verecek sözler söylemekte, uygunsuz dedikodular çıkarabilmektedir. Bu tür nezaketsiz davranışlar çalışma ortamının bozulmasına neden olmaktadır. Kişiler birbirlerine düşmanca bir tavır alabilmektedirler (Fellinger vd., 2008: 414-420). Fakat bu davranışlar nezaketsizliğin en hafif görünen halidir. Çünkü işyerinde görülen nezaketsizliğin bir üst durumu zorbalıktır. Zorbalık yapan bir kişi çok daha ileri giderek iş arkadaşlarını şiddet veya işten kovdurmakla tehdit edebilmekte, intikam peşine düşebilmekte, iş arkadaşlarını başkalarının önünde eleştirerek utandırabilmekte, küfredabilmekte ve bunun gibi daha kötü davranışlarda bulunabilmektedir. Bu sebeple çalışanlar kısa dönemde olmasa bile uzun dönemde buldukları konumu terk etmek isteyebilmektedirler. Bu durum işvereni de zor bir durum içine sürükleyebilmektedir.

Yönetici ve liderler işyeri nezaketsizliğini görmezden gelmek yerine bu durumu engelleyecek faaliyetlerde bulunurlarsa onlar için de avantaj söz konusu olmaktadır. İşyerindeki nezaketsizliğin nelere yol açacağını göstermek adına Pearson ve Anderson tarafından 1999 yılında bir model geliştirilmiştir. Bu modele “*Nezaketsizlik Sarmalı*” adını vermişlerdir. Nezaketsizlik Sarmalı, adalet sağlanana, af dilenene veya talep edilene ya da taraflardan biri istifa edene kadar devam edebilecek bir salgındır. Ayrıca, birincil spiral ikincil bir spirali tetikleyebilmektedir. İkincil bir sarmal, nezaketsizlik gözlemcileri tarafından tetiklenmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Örneğin,

nezaketsizlik sarmallarını gözlemleyen üyelerin medeni olmayan kaba eylemlerde bulunmaları muhtemeldir; böylece, organizasyon çapında nezaketsizlik artmaktadır. Ayrıca, nezaketsizliğe karşı olumsuz tepkileri gözlemlemek de ikincil nezaketsizlik sarmallarına yol açmaktadır. Spiral Nezaketsizlik Teorisine dayanarak, nezaketsizliğin küçük bir sorundan tetiklenebilen ve şiddetli nezaketsizliğe tırmanabilen bir kısır döngü olduğu sonucuna varılabilmektedir. Esasen durdurulması veya kontrol edilmesi zor bir virüs gibi yayılabilmektedir. Nezaketsizlik Sarmalını durdurmak için örgütte yönetici ve liderler tarafından bir sivil kültür ve iklimin, özellikle de nezaketsizliğe sıfır tolerans kültürünün oluşturulması zorunludur (Doshy ve Wang, 2014: 31).



Şekil 3.1. Nezaketsizlik Sarmalı

**Kaynak:** Andersson ve Pearson, 1999: 460.

Nezaketsizlik sarmalının bazı önemli noktaları şunlardır (Hutton, 2006: 23-24):

- İlk aşama nezaketsiz davranışın hedef tarafından algılanmasıdır. Örneğin, bir işgörenin başka birine bağırması onu gücendirmek anlamına gelmeyebilir, ancak bunu “normal” olmayan bir davranış olarak gören bir kişi bunu nezaketsiz bir davranış olarak algılayabilmektedir,

- Nezaketsizlik sarmalından ayrılmak için her etkileşimdeki potansiyel,

- Üçüncü aşamada ihlal edildiği algılanan norma dayalı misillemenin artan doğası gelmektedir. İşyeri normları, ilgilenilen işyerine bağlıdır. Örneğin, bir şantiyede bağırarak normal kabul edilirken bir kütüphanede sessizlik beklenmektedir.

- Son aşama ise işyeri nezaketsizliğinin işyerinde şiddete dönüştüğü kırılma noktasıdır. Bu, zarar verme amacı artık belirsiz olmadığına ortaya çıkmaktadır. Örneğin, "arkadaşça" veya "normal" olarak algılanabilecek bağırarak bu aşamada gücenmeye neden olmakta ve sözlü veya fiziksel bir tartışmaya dönüşmektedir.

Nezaketsizliğin tipik tezahürleri, sizden beklendiği zaman birisine danışmama, e-postalara veya diğer iletişimlere yanıt vermede yavaş olma ve birinin bilgili olduğu bir konuda yargısından şüphe duymayı (Cortina vd., 2001; Martin ve Hine, 2005) içermektedir. Buna karşılık psikolojik saldırganlık, bir çalışana bağırarak, küfretmek veya çalışanı yetersiz olarak nitelendirmek (Neuman ve Baron, 1998; Schat ve Kelloway, 2005) gibi eylemleri de içermektedir. Nezaketsiz davranışların yoğunluğu düşük olsa da araştırmalar yine de önemli zararlı etkilere yol açabileceğini öne sürmektedir (Schilpz vd., 2016), belki de yüksek sıklıklarından dolayı (Porath ve Pearson, 2010) onları kronik bir stres etkeni olarak görmelerine (Cortina, 2008; Lim vd., 2008) yol açmaktadır (Holmvall ve Sobhani, 2020: 302).

Nezaketsiz davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür (Pearson ve Anderson, 1999: 457; Kumral ve Çetin, 2016: 154-155; Daniels ve Jordan, 2018: 1; Gök, Karatuna ve Başol, 2019: 107; Shin ve Hur, 2019: 3; Abid vd., 2015: 6308):

- İnsanları aşağılamak ve hor görmek,
- Başkalarını küçümseyerek konuşmak,
- Küçük düşüren yorumlarda bulunmak,
- Yersiz suçlamalar ve şikâyetlerde bulunmak,
- İş birliği içinde çalışmayı reddetmek,
- İş arkadaşını dinlemeden lafını kesmek ve görmezden gelmek,
- İş arkadaşları hakkında söylentiler üretmek ve dedikodu yaymak,

- “Lütfen” ya da “sağ olun”, “teşekkür ederim” gibi kibarlık içeren kavramları kullanmamak,
- Telefonu “ne var?” şeklinde bir hitapla açmak,
- Toplantılar sırasında cep telefonunu açık bırakmak,
- İş arkadaşlarının ortaya koyduğu gayret, emek ve çabaları değersiz görmek ve iş arkadaşı övgüyü hak ettiğinde itibar etmemek,
- İş arkadaşlarına rahatsız edici takma adlar (lakaplar) takmak,
- İş arkadaşlarına karşı “abla, bacı, efendi” gibi profesyonellikten ve nezaketten uzak terimler kullanmak,
- Başkalarının konuşmalarını ve çağrılarını dinlemek,
- İş, örgütü ve iş arkadaşlarını ilgilendiren bilgileri saklamak,
- Gelen çağrılara, mesajlara ya da e-postalara cevap vermemek,
- Çalışma ortamını dağınık tutmak, dağınık iş yapmak, etrafı kirli bırakmak,
- Sıkışmış bir fotokopi makinesini veya yazıcıyı başka birinin düzeltmesi için bırakmak,
- İş arkadaşlarının farklı fikirlerine önem vermemek,
- Çocukları işe getirmek,
- Bir iş arkadaşı veya üçüncü bir kişi bir iyilik istediğinde sinirli davranmak,
- Birilerinden kaçmak,
- Birisinin ihtiyacı olan kaynakları ele geçirmek,
- İş arkadaşlarının eşyalarını izinsiz kullanmak,
- Planlanmış randevuları tutmamak,
- Etrafındakilere düşmanca bakışlar atmak.

Johnson ve Indvik en yaygın görülen nezaket dışı davranışları belirlemiştir.

Bunlar (Estes ve Wang, 2008: 227):

- a. Küçümseyici ve küçük düşürücü yorumlar,
- b. Gerekçe göstermeden kararları geçersiz kılmak,
- c. Toplantıları bölmek,
- d. Alenen kınamak,
- e. Birinin arkasından konuşmak,
- f. Başkalarına sessiz davranmak,
- g. İnsanları görmezden gelmek,
- h. Gerektiğinde itibar etmemek,
- i. Çalışanları cinsel olarak taciz etmek,

- j. Kirli bakışlar veya olumsuz göz teması kurmak ve
- k. Başkalarına hakaret etmek ve bağırarak.

Örgütlerdeki nezaketsizlik, 1990'ların sonlarından bu yana önemli ölçüde artan eğilimle birlikte, işgücünün yaklaşık %98'ini etkilemiştir. Bu yükselen eğilim, nezaketsizliğin iş gücü üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Şüphesiz liderlik davranışının işyeri nezaketsizliği üzerinde önemli bir etkisi vardır. İşyeri nezaketsizliği “karşılıklı saygı için işyeri normlarını ihlal eden, hedefe zarar vermek için belirsiz bir niyetle ve düşük yoğunluklu sapkın davranış” olarak ifade edilmektedir. Bu tür davranışlar karakteristik olarak kaba ve nezaketsizdir, başkalarına saygısızlık içermektedir (Martinez ve Eisenberg, 2019: 1).

### 3.2.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Kaynakları

Nezaketsizlik üzerine yapılan araştırmaların çoğu, her bir kaynağın potansiyel etkilerini ayırt etmeden, amirlerden ve iş arkadaşlarından, hatta bazen müşterilerden gelen nezaketsizlikleri bir arada toplamıştır. Bazı araştırmacılar yönetici kışkırtmasını, bazı araştırmacılar ise hem iş arkadaşı tarafından hem de müşteri tarafından kışkırtılan nezaketsizliği özellikle değerlendirmektedir. Örneğin, Leiter, Price ve Spence Laschinger (2010), denetçi (müfettiş) ve iş arkadaşları tarafından işlenen nezaketsiz davranışların nesiller arasındaki farklılıklarını incelemiş ve amir, iş arkadaşı ve müşteri nezaket müdahalelerinin ortaya çıkması üzerindeki etkinliğini ayrı ayrı değerlendirmiştir. Son çalışmalar amirlerin -iş arkadaşının değil- nezaketsizliğinin azaldığını göstermiştir (Hershcovis ve Barling, 2010: 28).

İşyeri nezaketsizliğinin öncülleri çeşitlidir ve birkaç grupta sınıflandırılmaktadır. Schilpzand, De Pater ve Erez (2014) ruhsal, davranışsal ve durumsal öncüller şeklinde bir tasnif önermektedir. Benzer şekilde Cortina, Kabat-Farr, Magley ve Nelson (2017) işyeri nezaketsizliğinin öncülleri olarak; nezaketsizlik algısı/ deneyimi, deneyimlenen nezaketsizlikle bağlantılı kimlikler (cinsiyet, etnik köken, kilo, annelik durumu vb.) ve işle ilgili durumsal faktörlerle bağlantılı bireysel farklılıklar şeklinde bir sınıflandırma yapmaktadır. *Ruhsal öncüller*, işyeri nezaketsizliğinin belirleyicileri olarak kişisel özellikleri vurgulamaktadır. Hedefin ruhsal öncülleri arasında azınlık statüsü, kadın cinsiyeti (Cortina, Kabat-Farr, Leskinen, Magley, 2013; Cameron ve Webster, 2011), daha genç yaş (Lim ve Lee, 2011), obezite (Sliter, Sliter, Withrow ve Jex, 2012), kuşak farklılıkları (Leiter, Price ve Spence Laschinger, 2010), düşük yetkinlik ve bilgi düzeyi

(Berger, 2000), belirli kişilik özellikleri (Sliter, Sliter, Withrow ve Jex, 2012; Milam, Spitzmueller ve Penney, 2009) yer alabilmektedir. İşyeri nezaketsizliğinin *davranışsal öncülleri*, üretken olmayan iş davranışını (Meier ve Spector, 2013), belirli kişilik özellikleriyle ilişkili kışkırtıcı veya sinir bozucu davranışları (Milam, Spitzmueller ve Penney, 2009), çatışma yönetimi stilini (Trudel ve Rejo, 2011), işkolikliği (Lanzo, Aziz ve Wuensch, 2016) vb. içerebilmektedir. İşyeri nezaketsizliğini kolaylaştıran *durumsal öncüller* organizasyonla ilgili değişkenler ve işle ilgili değişkenler olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel faktörler arasında küçülme, yeniden yapılanma, yarı zamanlı istihdam, üretkenlik baskısı, örgütsel değişim (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson ve Porath, 2005), hiyerarşiye vurgu, yetersiz örgüt kültürü (Torkelson, Holm, Bäckström ve Schad, 2016), nezaket için yetersiz normlar, kayıt dışılık ortamı, dağıtım adaletsizliği, karşılıklılık eksikliği, düşük sosyal destek (Torkelson, Holm, Bäckström ve Schad, 2016) vb. sayılmaktadır. İşle ilgili öncüller arasında ise yüksek rol belirsizliği veya rol çatışması, yüksek iş talebi, iş yükü (Ferris, 2002) ve performans baskısı (Jensen, Cole ve Rubin, 2019) gibi unsurlar yer almaktadır (Jelavic, Aleksic ve Braje, 2021: 2).

Örgüt kültürü ve yönetimin tarzıyla yakından ilişkili olan işyeri nezaketsizliğini etkileyen nedenler arasında işyeri çevresindeki sosyal etkileşimler, çalışanların inançları ve örgüt değerlerine ek olarak çalışanların ruh sağlıkları, ahlaki olgunluk seviyeleri ve psikolojik sözleşmeye bağlılıklarından söz etmek mümkündür (Köse, İspirli ve Eryılmaz, 2014: 243). Ayrıca, demografik değişkenlerin (Zemke vd., 2000'den akt., Estes ve Wang, 2008), informal örgüt yapısının (Pearson ve Anderson, 1999), güç ve sosyal statünün (Pearson ve Porath, 2005) işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında etkili olduğu da araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır. Kültür ve işyeri nezaketsizliği ilişkisinde iletişim ağının kuvvetli olması gerekmektedir. İletişim, kültürel unsurların çalışanlara aktarılmasında ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Gudykunst, 1997: 232). İletişim sayesinde örgüt kültürü çalışanlara doğru bir şekilde aktarılabilen ve nezaketsiz davranışların ortaya çıkması önlenmektedir.

Çalışanlar açısından yöneticilerin nezaketsiz (kaba) davranışlarının iş arkadaşlarının kabalığından daha zararlı olduğu savunulmaktadır. Zira bu tür davranışların çalışanların değerlendirmelerinin yöneticilere bağlı olması sebebiyle nezaketsiz davranışların genelleşebileceği diğer olumsuz olayları beraberinde

getirebileceği ileri sürülmektedir. Benzer bir şekilde, iş arkadaşı nezaketsizliği, müşteri nezaketsizliğinden daha zararlı olabilmektedir, çünkü çalışanlar nezaketsiz bir müşteriyle yalnızca bir kez karşılaşabilirler, ancak nezaketsiz bir iş arkadaşıyla tekrar tekrar yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar (Schilpzand, De Pater ve Erez, 2014: 65).

### 3.2.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Türleri

Nezaketsizlik, bireyler ve çalışma grubu arasındaki etkileşimler nedeniyle çalışma grubu nezaketsizliği olarak ortaya çıkabileceği gibi kuruluşlar arasındaki etkileşimler nedeniyle örgütsel nezaketsizlik şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Yine nezaketsizliğe kışkırtılmış ve tanık olunan işyeri nezaketsizliği şeklinde iki farklı açıdan bakmak mümkündür. Ayrıca nezaketsizliğin tarafları açısından hareket edildiğinde hakaret failleri, iş arkadaşları ve işverenler gibi kuruluş içinden ve müşteriler ve aileler dahil olmak üzere kuruluş dışından da kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda nezaketsizliği; içsel ve dışsal nezaketsizlik şeklinde sınıflandırmak da mümkün olabilmektedir (Novitasari vd., 2020: 387). Bu nezaketsizlik türlerinin kaynağı, failler dışında birbirine benzemektedir; yani, amir ve iş arkadaşı nezaketsizliğinin failleri organizasyon içinde, aile ve müşteri nezaketsizliğinin failleri ise organizasyonun dışındadır. *Amir (süpervizör) nezaketsizliği*; incitici yorumlar, sert e-postalar, dedikodu ve kasıtlı olarak kaçınma gibi bireysel süpervizör tarafından başlatılan davranışları ifade etmektedir. *İş arkadaşı tarafından yapılan nezaketsizlik* ise iş arkadaşına “lütfen” veya “teşekkür ederim” gibi nezaket içerikli kavramları kullanmaktan kaçınmayı, sesini yükseltmeyi veya meslektaşlarına karşı kayıtsız kalma gibi davranışları kapsamaktadır. Buna karşın müşterilerin bir çalışana karşı nezaketsiz davranması *müşteri nezaketsizliği* olarak isimlendirilmektedir (Arasli, Hejraty Namin ve Abubakar, 2017: 1246).

Nezaketsizlik türleri, organizasyonun elektronik medyanın otomasyonuna ve kullanımına uyum sağlamasını gerektiren bilgi teknolojisindeki değişikliklerle de yakından ilgili bulunmaktadır. Bu durum *siber nezaketsizliğe* neden olabilmektedir. Siber nezaketsizlik; e-postalarda, sosyal medyadaki sohbetlerde ve durum güncellemelerinde sert ve kaba kelimelerin kullanılmasıyla kendini gösterebilmektedir. Ayrıca birinin kişisel hesabını takip etmek, ahaksız içerikler yayınlamak ve söylentileri yaymak şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Novitasari vd., 2020: 387).

Nezaketsizlik üzerine yapılan araştırmalar medeni olmayan ölçümlerin büyük oranda değiştiğini göstermektedir. Nezaketsizlik eylemleri yalnızca amir, arkadaş, müşteri veya yönetime göre değil aynı zamanda deneyime, tanışıklığa ve teşvik edilmeye göre de farklılık göstermektedir. Ayrıca nezaketsizlik çalışmalarını kritik olaylar, deneysel araştırmalar, nitel ve nicel çalışmalara ve ileri dönük, geçmişe dönük olmak üzere çevreye bağlı olarak da değişmektedir. Bu araştırma çeşitliliği, nezaketsizlik bulgularının yorumlanmasını zorlaştırmaktadır. Araştırmacılar için, tutarlı bulguların olmaması literatürü zorlaştırarak, gelecekteki araştırmalar için de yollarını tıkamaktadır. Bu nedenle de çözüm yollarını bulmak zorlaşmaktadır (Schilpzand, De Pater ve Erez, 2014: 63).

Literatürde nezaketsizlik türleri genel anlamda üçe ayrılmıştır. Aşağıdaki alt başlıklarda nezaketsizlik türleri ele alınmaktadır.

### **3.2.2.1. Tecrübeli Nezaketsizlik**

Temel olarak demografik ve davranışsal durum değişkenlerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, bu sonuçları tekrarlamak ve doğrulamak için bu çalışma alanında daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Deneyimli nezaketsizliklerin (kabalıkların) potansiyel öncülleri olabilecek hedeflerin becerileri veya yetenekleri ya da deneyimli kayırmacılık gibi keşfedilmemiş birçok ilgili hedef özelliği bulunmaktadır. Örneğin, bir otorite figürü tarafından tercih edilmenin, adaletsizlik ve kıskançlık duygularını teşvik etmesi gibi, kişinin çalışma ortamında başkaları tarafından kabalığa davet edilmesi de beklenebilmektedir. Alternatif olarak, özellikle diğerlerinin başarısı daha az yetkin hedeften etkileniyorsa, hedeflerin düşük yetkinliği, başkaları tarafından nezaketsizliğe davet edebilmektedir.

### **3.2.2.2. Tanık Nezaketsizliği**

Yapılan araştırmalar nezaketsizliğe tanık olmanın kişilerin daha yüksek düzeyde olumsuz etkisine yol açtığını, iş performanslarını, yaratıcı performanslarını ve başkalarına karşı yardımseverliklerini azalttığını ve işlevsiz düşünceleri artırdığını göstermiştir (Porath ve Erez, 2009: 30). Yalnızca bu etkiyle ilişkili olduğu değil, aynı zamanda nezaketsizliğin, özellikle tanık hedefin bakış açısıyla ve bir olayı duymak yerine doğrudan tanık olmakla duygusal tükenmeyi de beraberinde getirdiği savunulmuştur. Aynı zamanda yapılan çalışmalar neticesinde kadınların erkeklere göre duygusal tükenmeyi daha çok yaşadıkları ve iş hayatından çekildikleri

ispatlanmıştır (Miner-Rubino ve Cortina, 2004: 110).

### **3.2.2.3. Kışkırtılmış Nezaketsizlik**

Kışkırtılmış nezaketsizlik üzerine yapılan çalışmada, çalışmanın odak noktası olarak nezaketsiz davranışın faillerini incelemek ve çalışanları nezaketsiz davranmaya teşvik eden kışkırtıcıları ve bu kışkırtıcılar için sonuçların ne olduğu araştırılmıştır. Kışkırtıcıların özelliklerine, tutumlarına, algılarına ve durumsal değişkenlere odaklanmaktadır (Schilpzand, De Pater ve Erez, 2014: 69).

### **3.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkış Nedenleri**

İşyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışına ilişkin pek çok sebep araştırılmış ve temelde örgütsel faktörler, örgütün ve yönetimin yapısı, örgüt iklimi ve politikaları, bireysel faktörler, çalışanların kişilik özellikleri ve durumsal faktörler üzerinde durulmuştur (Meier ve Semmer, 2012).

İşyeri nezaketsizliğinin yaygınlığı, Kohlberg'in Ahlaki Olgunluk Gelişimi Teorisi kullanılarak kısmen anlaşılabilir. Teoriye göre tüm ahlak, bir kurallar sisteminde var olmakta ve ahlakın özü ise bu kurallara duyulan saygıdan oluşmaktadır. Organizasyonların çok iyi tanımlanmış davranış kuralları olabilmekte, ancak bunları görmezden gelen çalışanlara sahip olabilmekte ve onları işe alabilmektedir. Kohlberg'in teorisi, ahlaki olgunluğun altı aşamasını içermektedir. Bunlar;

- (1) ceza ve itaat
- (2) karşılıklılık
- (3) başkalarını memnun eden davranış
- (4) kişinin görevini, otoriteye saygısını ve toplumsal düzeni kendisi için yapması
- (5) tüm toplum tarafından belirlenen bireysel haklar ve
- (6) hakkın vicdan kararlarıyla tanımlanmasıdır.

Aşama 1 ve 2 gelenek öncesi düzeylerdir. Aşama 3 ve 4 geleneksel seviyelerdir. Aşama 5 ve 6 ise gelenek sonrası veya ilkeli seviyelerdir. Bir kuruluşun amacı nezaketsizliği en aza indirmekse, işe alınan kişilerin en azından geleneksel düzeylerde 3. veya 4. aşamalarda olmaları gerekmektedir. Geleneksel seviye olan 3'ün altındaki aşamalarda işe alınanlar, tipik olarak kuruluşlardaki işgörenler arasında karşılıklı saygı normlarını içeren kurallara saygısızlık eğilimleri nedeniyle nezaketsiz eylemlerde

bulunabilmektedirler (Kohlberg ve Hersh, 1977: 55'den akt., Estes ve Wang, 2008: 225).

Gigi ve Kumari (2020) tarafından yapılan çalışmanın amacı, işyeri nezaketsizliği kavramını anlamak, işyeri nezaketsizliğine neden olan faktörleri belirlemek, işyeri nezaketsizliğinin giderilmesine yönelik çeşitli adımları incelemek ve işyeri nezaketsizliği ile başa çıkmak amacıyla ilgililere önerilerde bulunmak için demografik değişkenlerin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Tanımlayıcı ve keşfedici araştırma metodolojisinin kullanıldığı çalışmada verileri analiz etmek için frekans analizi, ortalamalar ve tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Andaman ve Nicobar adalarında farklı hastanelerde görev yapan hemşireler üzerinde yapılan çalışmada işyeri nezaketsizliğinin temel nedeninin hekimler olduğu ve yaş, cinsiyet, iş deneyimi, hastane konumu, medeni durum ve nitelik gibi demografik değişkenlerin hiçbirinin işyeri nezaketsizliğini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Şüphesiz Gigi ve Kumari tarafından yapılan çalışmanın bulguları literatürde ağırlıklı olarak ortaya konulan görüş ve bulgularla örtüşmemektedir. Zira literatürde işyeri nezaketsizliğinin yaş, cinsiyet, medeni durum gibi çeşitli demografik değişkenlerden, örgüt kültürü, liderlik tarzı gibi unsurlardan etkilendiğine dair onlarca çalışma bulunmaktadır.

İşyeri nezaketsizliği incelenirken olaylara değil sürecin tamamına odaklanılması gerektiği ve nezaketsizlik davranışında bulunan kişiyi bu davranışa iten asıl sebeplerin araştırılması gerektiği vurgulanmıştır (Pearson ve Anderson, 1999: 457). Bazı araştırmacılar tarafından çalışanların kültürel çeşitliliği, örgütün yeniden yapılanması, küçülmeye gidilmesi, bütçe kesintileri, üretime yapılan baskılar, yarı zamanlı veya taşeron çalışan kullanılması gibi durumların nezaketsizliğe ve iş ortamında istenmeyen saldırgan davranışlara sebep olduğu düşünülmektedir (Pearson ve Andersson, 1999: 453). Ayrıca modern yaşamın karmaşıklığı, yüksek teknoloji, küresel etkileşim gibi kavramların nezaketsizliği artırdığı da bilinmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 7). Bunun nedeni ise sürekli ve yoğun bir şekilde çalışıp aynı tempoda yaşamaya alışan çalışanların nezaket gösterecek zamanı bulamamaları denebilir. Literatürde bulunan çalışmalarda bireylerin hissettikleri olumsuz duygular, öz kontrolleri, kişilik özellikleri, yaş ve cinsiyet gibi niteliklerinin de nezaketsiz davranışlar sergilemesine neden olduğu söylenmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 10).

Türkiye'de bu konu ile ilgili araştırma yapan Delen (2011) işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışına ilişkin pek çok neden sıralamış ve temelde üç ana

neden üzerinde durmuştur. Bunlar;

### **3.3.1. Çalışma Yaşamındaki Değişim**

Modern hayata ve yoğun iş temposuna ayak uydurma çabası, teknolojinin ilerlemesi, şirketler arasında giderek artan rekabet ortamı gibi nedenler çalışanlar üzerindeki stresi zamanla artırmış ve çalışanların örgütte ve örgüt dışında yaşanan bu değişimlere hızla adapte olması beklenilmiştir. Bu durum çalışanların iş yükünü artırdığı gibi çalışma ortamındaki diğer bireylere ayırdıkları vaktin de azalmasına sebep olmuştur. Çok yoğun tempoyla çalışan kişiler zamanla bireyselleşmeye başlamakta, içe dönük bir kişilik geliştirmekte ve çevreyle olan iletişimlerini azaltmaktadırlar. Paylaşımlar azaldıkça, insanlar birbirlerinin sorun ve mutluluklarını duymamaya başlamakta ve neticede çalışanlar arasında nezaketsiz davranışların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

### **3.3.2. Kurum Politikaları**

Örgütlerin kurum politikaları çalışanlarda nezaketsiz davranışlara neden olabilmektedir. İşe alım sürecinden terfiye, performans değerlendirmeden ücretlendirmeye kadar birçok alanda örgüt politikaları birbirinden ayrışabilmektedir. Bu bağlamda örgütte adaletsiz bir ödül ve ceza sisteminin olması ve genel anlamda örgütsel politikaların uygulanmasındaki tutarsızlıklar çalışanları huzursuz edebilmektedir. Bu duruma maruz kalan çalışanlar çevresindeki diğer bireylere karşı nezaketsiz davranışlar sergilemeye başlayabilmektedirler. Örgütlerdeki sıkı disiplin uygulamaları, örgütsel bağlılığın zayıflaması, örgütsel güvensizlik ve çalışanın bilgi ve uzmanlığına önem verilmemesi şeklindeki örgüt politikaları da bireylerde kaba davranışlara sebep olabilmektedir (Delen, 2010: 49). Örgüt iklimi ve örgüt çalışanları arasındaki ast-üst ilişkilerinin olumsuz olması da çalışanlarda nezaketsizliğin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Kanten, 2014: 13).

### **3.3.3. Yöneticilerin Tutumları**

Yeterli bilgi, beceri, uzmanlık, deneyim ve donanıma sahip olmayan bazı yöneticiler diğer çalışanlar üzerinde baskı kurmaktadırlar. Yöneticilerin adaletsiz yaklaşımları, kendilerini ön planda tutma isteği, gerektiğinden fazla disiplin ve ceza sistemi uygulaması ve yöneticilerin sahip olduğu bazı olumsuz kişisel özellikler çalışanlarda nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Nezaketsiz davranışlar organizasyonlarda gerek yöneticiler gerekse çalışanlar

tarafından arzu edilmeyen davranışlardandır. Bu nedenle nezaketsizlik davranışlarına yol açan nedenlerin ve nezaketsizliğin kaynaklarının önceden bilinmesi, bu davranışların tespit edilip engellenebilmesi açısından önem arz etmektedir (Gültaş, 2019: 35).

Nezaketsiz davranışların önüne geçebilmek için öncelikle bu davranışları görmezden gelmemek gerekmektedir. Çünkü bunlar örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar için iyi bir yol gösterici olabilmektedir. Bazı yöneticiler, örgütlerde nezaketsiz davranışı görmezden gelirler çünkü örgüt çalışanları arasındaki kişisel çatışmalara dâhil olmak istememekte ve söz konusu durumu kişiler arası olaylar olarak görüp önemsememektedirler. Bazı yöneticiler ise bu davranışlardan hiç haberdar olmamaktadır. Bazı yöneticiler kişiler arası rekabetin kurum için faydalı olacağını düşünmekte ve bu durumu kullanarak nezaketsiz davranışlara izin vermektedirler. Ancak nezaketsiz davranışların sürekli olması halinde zamanla tüm örgütte şiddet yanlısı davranışların artması kaçınılmaz olmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999: 454).

### **3.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Yol Açtığı Sonuçlar**

Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi alanında yapılan araştırmaların büyük bir bölümü bariz bir niyetle ve daha yoğun bir şekilde işyerinde meydana gelen ihlaller ve şiddet gibi düşmanlık davranışlarına odaklanmıştır. Çok az araştırmacı belirsiz niyet, düşük yoğunluk ve geniş yayılma ile kendini gösteren işyeri nezaketsizliğini (Liu, Chi, Friedman ve Tsai, 2009: 164-165) fark etmiştir.

Nezaketsizlik "...işyerinde en yaygın antisosyal davranış biçimlerinden biri" olarak kabul edilmektedir (Cortina, 2008: 56). İşyeri nezaketsizliği, işyerinde yapılan kaba davranış olarak bilinmektedir. İş yerinde nezaketsizlik salgını endişe vericidir çünkü nezaketsizlik çalışanlar, iş arkadaşları ve genel olarak kuruluşlar için ciddi maliyetler taşımaktadır (Harold ve Holtz, 2014: 16). Nezaketsizlik, kötü muamelenin daha az şiddetli bir biçimi olmasına rağmen, nezaketsizliğe maruz kalmanın olumsuz kişisel ve kurumsal sonuçları olduğunu öne süren araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, çeşitli sektörlerle yapılan bir anket saha çalışmasında, Porath ve Pearson (2013) nezaketsizlik yaşayanların (hedeflerin) % 40'ından fazlasının iş motivasyonunda kayıp, iş kalitesinde düşüş ve görevle ilgili sonuçlarda azalma yaşadığını bulmuşlardır. Ek olarak, diğer araştırmalar, nezaketsizliği deneyimlemenin,

iş tutumlarında bir düşüş ve işten ayrılma bilişlerinde bir artış ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Daniels ve Jordan, 2018: 2).

Cortina, Magley, Williams ve Langhout (2001: 64) 1180 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada çalışanların % 71'inin son beş yılda işyeri nezaketsizliğini deneyimlediklerini bildirmişlerdir. Üstelik yapmış oldukları çalışmada işyeri nezaketsizliğinin mağdur, tanık ve ortak faydayı paylaşan diğer taraflar tarafından kuruluş değerlerini yok eden ve kuruluş kaynaklarını tüketen davranışlara yol açtığını bulgulamışlardır. İşyeri nezaketsizliği deneyimi, çalışanların iş çabalarını, işe harcadıkları zamanı, üretkenliklerini ve performanslarını düşürmekte aynı zamanda daha az iş tatmini, organizasyon bağlılığı ve sadakate neden olabilmektedir (Yan ve Zhang, 2016: 830; Lim, Cortina ve Magley, 2008: 96-99).

Araştırmacılar işyeri nezaketsizliğinin üretkenlik, lider-çalışan etkileşimi, örgütsel aidiyet, iş tatmini ile negatif yönlü; devamsızlık, iş yavaşlatma, işten ayrılma niyetiyle pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğuna dikkat çekmişlerdir (Penney ve Spector, 2005). Bir davranış bozukluğu olan işyeri nezaketsizliğinin çalışanların moral ve motivasyonlarını, iş tatminini, örgütsel bağlılığını, iş performansını azalttığı, işgören devir hızı, işten ayrılma niyeti, devamsızlığı ve iş stresini (Carter ve Loh, 2017: 42-44) artırdığı, takım çalışmasını bozduğu, hoş olmayan bir çalışma ortamına, daha yüksek iş stresine, bilişsel sapmaya, psikolojik sıkıntıya, düşük yaratıcılığa ve mali kayıplara yol açtığı ileri sürülmektedir (Çiçek ve Çiçek, 2020: 268; Polatçı ve Özçalık, 2013: 23; Sleem ve Seade, 2017: 34).

Liderlere ve iş arkadaşlarına karşı tekil bir saygısızlıktan teknolojik iletişim araçlarını kullanırken “lütfen” veya “teşekkür ederim” gibi temel nezaket terimlerini kullanmamaya kadar kötü ve kaba davranışların tümü sıradan olarak adlandırılabilir ancak bu tür davranışlar ezici olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Başkalarını küçümseme, taciz etme, rahatsız etme, görmezden gelme, dedikodu yapma ve yayma veya iş arkadaşlarına kötü e-postalar gönderme gibi davranışların tümü, çalışanların stresini ve işten ayrılma niyet ve eylemlerini artırabilmektedir. Ayrıca bu tür nezaketsiz davranışlar genel kurumsal verimliliği azaltabilmektedir. Cinsel taciz, işyerinde zorbalık, saldırganlık ve şiddet gibi aleni düşmanca davranış ve eylemlerden ayrı olsa da (Branch, Ramsay ve Barker, 2013; Hershcovis, 2011; Kunkel, Carnevale ve Henderson, 2015), nezaketsizlik sadece ofis ortamlarında hoş olmayan şeyler

yaratmakla kalmamakta şirketin karlılığını, itibarını ve kurumsal imajını da olumsuz etkilemektedir (Akella ve Lewis, 2019: 1).

Nezaketsizlik belli olmayabilir ancak etkileri şiddetlidir. Nezaketsizlik ile karşılaşan çalışanlarda daha çok stres, dikkat dağınıklığı, kafa yorgunluğu, tatminsizlik ve psikolojik sıkıntılar görülebilmektedir. Aynı zamanda nezaketsiz davranışların tükenmişliğe neden olduğu, yöneticilerin nezaketsiz davranışlarının çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir (Spence Laschinger, 2009: 308). Bu durumdan dolayı yöneticiler aslında çalışanların sorunlarını çözmek için daha çok uğraşmak zorunda kaldıklarının ve işyeri nezaketsizliğinin örgüt kültürüne verdiği zararın farkına varamamaktadırlar.

Polatçı ve Özçalık (2013) Çorum il merkezinde görev yapan banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında yapısal ve psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişki ve etkileri belirlemeyi amaçlamışlardır. 171 banka çalışanından elde edilen verilerin analizinde hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişliği negatif, yapısal güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğini negatif ve işyeri nezaketsizliğinin tükenmişliği pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise yapısal güçlendirmenin tükenmişliğe etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü üstlendiğidir.

Çoban ve Deniz (2021) tarafından yapılan araştırmanın amacı, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü belirlemektir. Bursa’da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir imalat fabrikasının 123 çalışanından anket yoluyla toplanan veriler geçerlilik ve güvenilirlik, basıklık/çarpıklık, korelasyon ve çoklu regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmada işyeri nezaketsizliği, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü orta ve güçlü seviyede ilişkilerin olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda da işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizmi pozitif; örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkilediği ve işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

“Kötüye kullanım davranışı” gereğinden fazla övgü almayı, suçu başka yere taşımayı ve takipçilerini başkalarının önünde tehdit etmeyi, aşağılamayı veya alay

etmeyi içermektedir (Aryee, Chen, Sun ve Debrah, 2007; Tepper, 2000). “Algılanan nezaketsizlik” ise göz ardı edilme, saygısızlık edilme veya küçümseyici bir tonda konuşulma gibi belirsiz zarar verme niyetiyle deneyimlenen düşük yoğunluklu sapkın eylemleri içermektedir (Andersson ve Pearson, 1999; Blau ve Andersson, 2005). Hem taciz edici davranış hem de algılanan nezaketsizlik iş yerinde sorunlu davranışlardandır. Örneğin, küfürlü eylemlerin takipçilerine zarar verdiği, psikolojik iyilik hali, iş performansı, evde yaratıcılık ve ilişki kalitesini azalttığına (Aryee vd., 2007; Carlson, Ferguson, Avcı ve Whitten, 2012; Carlson, Ferguson, Perrew ve Whitten, 2011; Liu, Liao ve Loi, 2012; Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne ve Marinova, 2012; Mitchell ve Ambrose, 2007; Wu ve Hu, 2009) dair güçlü ampirik kanıtlar vardır (Fouk vd., 2018: 662).

Örgütlerde nezaketsiz davranışların örgüt çalışanlarının üretkenliğinde, performansında, moral ve motivasyonunda, yaratıcılık ve yardımseverliğinde vb. olumlu davranışlarında azalmalara sebep olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalarda nezaketsiz davranışların örgüt ve çalışanlar için masraflı olduğu görülmüştür. Pearson ve Porath (2009) tarafından yürütülen küresel bir araştırma, şirketler için ortalama olarak işyeri nezaketsizliğinin tahmini maliyet giderinin, üretkenlik ve çalışma süresi kaybı nedeniyle çalışan başına 14.000 \$ olduğunu ortaya koymaktadır (Akella ve Eid, 2021: 55). Bunlara ilaveten iş memnuniyetinde düşüş, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve liderlik etkisinin kaybedilmesi, çalışma için ayrılan hedef zamanın azalması ve ciro kaybı gibi durumlar da dolaylı olarak maliyeti etkilemektedir (Pearson ve Porath, 2005: 8). İşyerinde nezaketsiz davranışların sürekli tekrarlanması ve kalıcı hale gelmesi zamanla daha olumsuz sonuçlara neden olabilecek diğer istenmeyen işyeri davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Kanten, 2014: 12; Andersson ve Pearson, 1999). Delen (2010: 54) işyerinde nezaketsizliğin sonuçlarını yapmış olduğu çalışmada bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki gruba ayırmıştır.

### **3.4.1. Bireysel Sonuçlar**

Bir örgütte sürekli karşılaşılan nezaketsiz davranışlar çalışanların ruhsal durumunu negatif yönde etkilemektedir. Nezaketsiz, kaba ve etik olmayan davranışlar çalışanları hayal kırıklığına uğratmakta, mutsuz, stresli ve ezik hissetmelerine neden olmaktadır. İşyeri nezaketsizliğine maruz kalan kişi çevresinden giderek uzaklaşmakta ve yalnızlaşmaktadır. Bireyler psikolojik olarak anksiyete bozukluğu ve depresyon hali ile karşı karşıya kalırken fiziksel açıdan ise; mide ve kalp rahatsızlıkları, yüksek

tansiyon vb. gibi sağlık sorunlarıyla karşılaşabilmektedirler (Kanten, 2014: 12). İş hayatında keyifsiz olan çalışan işten ayrılmak isteyebilmekte ve yeni iş aramaya başlamaktadır.

### **3.4.2. Örgütsel Sonuçlar**

İşyerinde nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlar bu davranışlar neticesinde tepkilerini çođu kez kendilerine kaba davranan kişiye değil işyerlerindeki görevlerine karşı göstermektedir. Örneđin; alışan işyerinde nezaketsiz bir durumla karşılaştığında bunu, kendisine bu davranışı yapan kişiden daha çok örgüt içindeki görevinin çıktısına yansıtılmaktadır. İşinin kalitesini ve çalışma performansını dūřürerek örgüte zarar verme yoluna gitmektedir. alışan özellikle örgütte üst düzey yönetici konumundaysa iř çıktılarına, raporlamalara vs. bunu yansıtılabilmektedir (Pearson ve Porath, 2005: 11). Çalışma azmi, iř verimliliği, yaratıcılığı ve yenilik yaratma arzusu azalan çalışan üretme konusunda isteksizleşmektedir. Bu durum uzun dönemde kurumun performansını olumsuz etkileyerek örgüte zarar vermektedir (Kanten, 2014: 12). İşyeri nezaketsizliğinin engellenemediği örgütlerde çalışanların işyerine olan bağlılığı azalmakta ve çalışan işinde risk almamaya, katkı sağlamamaya başlamakta ve örgüte yabancılaşmaktadır. Bu tür davranışlar örgütte çalışan sirkülasyonunu artırarak donanımlı, kıdemli, tecrübeli personelin kaybına ve uzun dönemde örgüt için maddi kayıplara sebep olmaktadır.

Porath ve Pearson; işyeri nezaketsizliği ile ilgili gerçekleştirdikleri detaylı araştırmalar neticesinde, örgüt içerisindeki nezaketsizliklerden dolayı, yönetici ve işgörenlerin % 80'i karşılaşabilecekleri nezaketsiz olayları dūřünmekten kendi işlerine yeterince zaman ayıramadıklarını, % 38'i iř kalitesinin dūřtüđünü, % 47'si işyerinde geçirdiği zamanın azaldığını, % 66'sı iř performanslarının dūřtüđünü, % 78'i ise örgütlerine olan bağlılıklarının dūřtüđünü açıklamışlardır (Heather, 2012: 317).

### **3.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Önlenmesi**

Hem alışanlar hem de örgüt açısından pek çok olumsuz sonuçlar doğuran işyeri nezaketsizliğinin önlenmesi elbette mümkündür ancak tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. İşyeri nezaketsizliğini en aza indirgeyebilmek için yöneticilerin ve örgütlerin bazı önlemler almaları gerekmektedir (Hornstein, 2003: 3).

Örgütlerin işyeri nezaketsizliğine karşı davranışlarını değiştirmek için önce bu olgunun nedenlerini, doğasını, işyeri nezaketsizliğinin sonuçlarının ve etkilerinin neler

olduğunu öğrenmeleri gerekmektedir (Hornstein, 2003: 3).

Örgüt içerisinde işyeri nezaketsizliğinin oluşumunu ve tekrarlanmasını önleyebilecek ve çalışan istihdamında uygulanabilecek yöntemler bulunmaktadır. Bunlar;

**Beklentileri Belirlemek:** Örgütlerin işletme politikalarını net bir şekilde ortaya koymaları, işyeri nezaketsizliğini önleme yöntemlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Örgütlerin, işyeri ortamında davranış beklentilerini ve bu kuralları ihlal etmenin sonuçlarını içeren ilkeler belirlemesi, çalışanlar açısından uyulması gereken kurallar olarak ele alınacak ve nezaketsiz çalışma ortamı önlenmiş olacaktır (Akçakavaklı, 2019: 29).

**İşe Alım ve Seçim Süreci:** İşyeri nezaketsizliğinin önlenmesi ve saygılı bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi için önleyici ve eğitsel faaliyetlerde bulunulması önemli bir etken olarak görülmektedir. Potansiyel çalışanlara örgüt politikalarının ve beklentilerinin aktarılması, kişilerarası davranışlar için çizilen sınırların ortaya konulması gerekmektedir. İşe alım ve seçim sürecinde, potansiyel çalışanların referans kontrolleri yapılmalı, özellikle daha önce gerçekleştirilmiş nezaketsiz davranış modellerinin potansiyelleri kontrol edilmelidir. Tüm yeni çalışanlar örgüt beklentileri hakkında eğitim almalı ve her seviyedeki çalışanlar kişilerarası beceri eğitimine girmelidirler (Cortina, 2008: 71).

**Oryantasyon Süreci:** Oryantasyon sürecinde yeni çalışanlara, kişilerarası ilişki davranışlarındaki beklentiler ve işyeri beklentileri açıkça ifade edilmelidir. Yazılı olan kurallar ve prosedürler çalışanlara paylaşılmalı ve önemi vurgulanmalıdır. Kişilerarası yaşanabilecek çatışmalar için, çalışanlara çatışma yönetimi, uzlaşma, iletişim kurma vb. eğitimler verilmelidir. Tüm bu eğitimler, örgüt içerisinde çalışan tüm kademeleri kapsamalıdır (Pearson, Andersson ve Porath, 1999: 134).

**Nezaketin Öğretimi:** İşyeri nezaketsizliği hakkında farkındalık oluşturulması, oluşabilecek nezaketsizlik durumlarının önlenmesi için örgütler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Farkındalığın artırılması için insan kaynakları tarafından işyeri nezaketsizliğinin tanımının ve kapsamının açıklanması, bunun altında yatan sebeplerin önceden fark edilip ele alınmasında kolaylık sağlayacaktır. Özellikle örgütlerde üst kademede görev alan yöneticilere, işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkisinin anlatılması, yöneticilerin daha çalışılabilir, saygılı bir iş ortamı

oluşturmalarını sağlamaya yardımcı olacaktır (Akçakavaklı, 2019: 30). Ayrıca çalışanlara ve yöneticilere çatışmayı engelleme, stres yönetimi, dinleme ve yönlendirme gibi eğitimler verilerek, işyerinde nezaketsizlik durumlarıyla karşılaşıldığı zaman bu durumları yönetip, kontrol altında tutulması sağlanabilir.

**Geri Bildirim:** İşyeri nezaketsizliğinin engellenebilmesinde en önemli yöntemlerden birisi geri bildirim sürecidir. Çalışanların özellikle 360 derece geri bildirim (üst düzey, orta ve alt düzey yöneticiler, çalışanlar) sürecine dahil ve teşvik edilmeleri, çalışma ortamında karşılaşılan nezaketsiz durumların rapor edilmesinin istenilmesi işyeri nezaketsizliğinin önlenmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Geri bildirim sürecinde, işyeri nezaketsizliğini başlatan kişi hakkında, resmi pozisyonlar gözetilmeden doğru bir geri bildirim sağlanmalıdır. Geri bildirim süreci doğru bir şekilde işlediği takdirde özellikle nezaketsizlik eylemlerini başlatan kişilerin, davranışlarına daha çok dikkat edecekleri öngörülmektedir (Zauderer, 2002: 42).

**Nezaketsizlik Sarmalından Çıkış:** İşyerinde nezaketsiz davranışları önleme yolları şu şekilde özetlenmiştir (Pearson ve Porath, 1999: 134):

- Sıfır tolerans beklentileri oluşturmak,
- Dürüst bir şekilde olaylarla ilgilenmek,
- Sorunun kaynağını örgüt içine girmeden önlemek,
- Nezaketi öğretmek,
- Şikayetleri ciddi bir şekilde dinlemek ve ele almak,
- Nezaketsizlik ortaya çıktığı gibi müdahale etmek,
- Uyarıcı sinyaller vermek,
- Bahaneye izin vermemek,
- Örgütten ayrılış sonrası ilişkilere yatırım yapmak.

İşyeri nezaketsizliğinin önlenebilir olmasında, örgütlerin insan kaynaklarına şüphesiz çok iş düştüğü ve faydalı da olabileceği söylenebilir. Örneğin; nezaketli bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi için yöneticilere beklentiler net bir şekilde eğitimler aracılığıyla verilebilir ve bunlar çalışanlara da aktarılabilir. Yöneticiler işyeri nezaketsizliğinin sonuçlarını bildiği takdirde, nezaketli bir çalışma ortamının oluşturulması için çabalayacakları öngörülmektedir. Ayrıca, insan kaynakları tarafından önlenebilir, tanımlanabilir ve cezalandırılabilir bir kontrol mekanizmanın

oluşturulması, işyeri nezaketsizliği gibi istenmeyen örgüt davranışlarının ortaya çıktığı durumlarda nasıl bir yol izleneceğinin belirli olması açısından önemlidir.

Tüm bunların yanında, örgüt içi ilişkilerin abi, abla gibi kavramlardan uzak daha resmi bir şekilde yürütülmesi de çalışma ortamını daha saygılı ve nezaketli kılacaktır. Resmîyet, çalışanlara kişisel sınırlar çizecek ve daha profesyonel bir ortam yaratacaktır. Ayrıca çalışanlara performans değerlendirmeleri yapılmasının da etkili olduğu söylenebilir. Bu tarz çalışan değerlendirmelerinde örgütte sevilen, sayılan, çalışkan, insan ilişkileri kuvvetli bir kişi olmak olumlu bir durum yaratacağından, çalışanlar daha dikkatli davranacaklardır. Bu da ancak insan kaynakları çalışmalarıyla mümkün olabilmektedir

### **3.6. Liderlik Tarzları ile İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkiler**

Yöneticilik ve liderlik kavramları yönetim bilimi açısından birbirinden farklı kavramlardır ve her örgütte de farklı yorumlanmaktadır. Örgütler belirledikleri örgüt liderine kendi kültürlerine göre bir tarz yüklemektedirler. Bazı örgütler liderlerine sıradan yönetim fonksiyonlarını üstlenen ya da bu fonksiyonları organize eden bir yönetici gözü ile bakarken, bazı örgütlerde ise liderler yönetim fonksiyonların dışında daha samimi olarak örgüt üyelerinin kişisel problemleri ile de ilgilenen ve onların bireysel gelişimlerine destek olan ve onlarla birebir ilgilenen bir baba figürü gibi görülebilmektedir.

Lider yöneticilikte ise bir yöneticinin bilimsel yönetim anlayışına ve de insani özelliklere sahip gerçek bir liderin yönetim anlayışına odaklanılmaktadır. Modern çağda yönetim ustaları bu iki anlayışı içselleştiren kişilerden oluşmaktadır. Günümüzde yeni yapılanan organizasyonlar en temel üretim fonksiyonu olan “insan’ı” tanıyan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu yeni yapılar, psikolojik ve sosyolojik anlamda insan doğasını anlayabilen, kontrol edebilen ve gelişimine destek olabilecek liderlerin, insan kaynaklarını da kontrol edebileceğine inanmaktadır. Bu sebeple günümüzde yönetim tekniklerini bilip bunu her zaman için değişimlerle birlikte takip eden ve gelişime açık yöneticiler de ideal yönetici olarak kabul edilmektedir.

Liderlik ve örgüt kültürünün işyeri davranışı üzerinde derin bir etkisi olduğu bilinmektedir ancak liderlik tarzı ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az çalışma vardır. J. A. Kaiser’in “Journal of Nursing Management” adlı dergide hemşireler üzerinde yaptığı anket çalışması dönüşümcü liderlik tarzının, düşük

nezaketsizlik seviyesi ile en güçlü korelasyona sahip olduğunu ve lider-personel ekip çalışmasının da personel kabalığını etkilediğini göstermiştir. Sonuçlara göre liderlik tarzı, nezaketsizliğin kesin bir faktörü değildir ancak lider davranışları çalışanlar arasındaki nezaketsizlik seviyesini etkilemektedir. Liderler ve personeller arasındaki ilişki ve personelin yetkilendirilmesinin çalışan nezaketsizliği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu savunulmuştur (Kaiser, 2017: 110).

İşyerlerinde ayrımcılık, taciz, dışlama ve nezaketsizlik olayları genellikle doğası gereği belirsizdir ve örgüt hedefleri üzerinde zararlı etkileri olabilmektedir (Zurbrügg ve Miner, 2016: 565). Örgütlerde bu tür davranışlarla ilgili olarak açıkça tanımlanmış çok az sayıda sosyal norm bulunmaktadır. Kurumsal liderler bazen kötü muameleye seyirci olduklarından, işyerinde kötü muameleleri yasaklayan işyeri normlarını geliştirmenin ve netleştirmenin yanı sıra bu tür davranışları önlemeye yönelik olarak eğitilmelidir (Schneider, Wesselman ve DeSouza, 2017: 1).

Literatürde takipçilerin işyeri nezaketsizliğini teşvik etmede veya engellemede liderliğin önemini tartışmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bir liderin organizasyonun vizyonunu şekillendirmesi zorunludur. Liderlerin, organizasyonel yapının ayrılmaz bir parçası olmaları için takipçilerini heyecanlandırması ve onların esenliği konusunda gerçekten endişe duymaları gerekmektedir. Liderlerin çalışanlara karşı pratik bir yaklaşımı yoksa, işyerleri davranış ve tutumla ilgili standartlar veya resmi prosedürlerden yoksun olabilmektedir (Kanwal, 2016: 2).

Nezaketsizliğin öncüllerini anlamaya yönelik deneysel çalışmalar yetersiz olmasına rağmen, bilim insanları iş yerinde nezaketsizliği teşvik etme veya engellemede liderliğin önemine (Cortina, 2008; Cortina vd., 2013; Pearson ve Porath, 2004; Porath ve Pearson, 2010) değinmişlerdir. Cortina (2008: 62) tarafından belirtildiği gibi, “liderler tüm organizasyonun gidişatını belirler ve çalışanlar kabul edilebilir davranışı neyin oluşturduğuna dair ipuçları için onlara bakarlar”. Yönetici ve liderler uyulması gerekli açık kural ve normlar oluşturarak ve istenilmeyen davranışları düzelterek ve gerekirse cezalandırarak normları kalıcı ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirirler. Liderler işyeri nezaketsizliğini organizasyondan kaldırmak için proaktif olmalı ve bu tür istenilmeyen davranışlara hoşgörü ile yaklaşılmayacağını bizzat kendi tutum ve davranışları ile takipçilerine göstermelidirler (Keçeci ve Turgut, 2018: 437).

Son dönemlerde literatürde ele alınan liderlik türlerinden birisi pasif liderliktir. Pasif liderlik; istisnai yönetim ve serbest bırakıcı (laissez faire, liberal) liderlikten oluşan bir liderlik türü olarak kabul edilmektedir. Pasif liderlik çalışanlar için daha fazla stres, tükenmişlik, kişilerarası çatışma, zorbalık, istismar, sapkın davranış, verimsiz davranış, yolsuzluk, baltalama ve hırsızlığa neden olan yıkıcı bir liderlik türü olarak zikredilmektedir (Akhtar, 2016: 38).

Pasif liderlik ve hizmetkâr liderlik, denetim davranışlarının bilinen iki boyutudur. Pasif liderlik işyeri nezaketsizliğini veya saldırgan davranışları tetikleyebilirken, hizmetkar liderlik bu tür davranışları önceden odaklı (proaktif) bir yaklaşımla zincirleyebilmektedir. Araştırmalar, hizmetkar liderliğin çalışan odaklı yaklaşımı nedeniyle bu tür aksaklıkları azaltabileceğini ileri sürmektedir (Baig ve Zaid, 2020: 687). Neubert, Hunter ve Tolentino (2021) işyerlerinde giderek yaygınlaşan nezaketsizliğin zararlı etkilerini ve hizmetkâr liderliğin nezaketsizliği azaltmadaki önleyici mekanizmalarını inceledikleri araştırmalarında Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Bilgi İşleme Teorisinden hareket etmişlerdir. Hizmetkâr liderlerin, grup üyelerini nezaketsizliği azaltmaya ve dolayısıyla diğerlerine iyi davranmaya teşvik eden erdemli bir iklime katkıda bulunan bir rol modeli olduğunu savunmuşlardır. Bu varsayımsal süreci, iş arkadaşlarından ve ekip amirlerinden gelen çok kaynaklı nezaketsizlik ölçütleri ve hasta bakımının kalitesinin üç göstergesi aracılığıyla desteklemek için 71 hastane biriminde görev yapan 1.485 hemşireden yararlanmışlardır. Araştırma sonucunda birim yöneticilerinin hizmetkâr liderliğinin, birimin erdemli iklimi ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Pasif liderler, durum daha kötüye gitmedikçe karar vermekten kaçınma, işyeri sorunlarını ihmal etme veya fark etmeme gibi davranışlar sergileyen ve uygun davranışı pekiştirmeye özen göstermeyen liderlerdir. Bu bağlamda pasif liderlerin başında bulunduğu bir organizasyonda, nezaketsizliğin değişen yoğunluklarda meydana gelebileceği ileri sürülmektedir. Nezaketsizlik düşük yoğunluklu bir davranış olarak görüldüğünden, pasif bir liderin çalışanların bu tür eylemlerini görmezden gelmesi muhtemeldir (Kanwal, 2016: 2). Harekete geçme konusundaki çekingenlik veya liderliği tamamen sağlayamama olarak tanımlanan pasif liderliğin (DeRue, Nahrgang, Wellman ve Humphrey, 2011), işyeri nezaketsizliğinin yayılmasına katkıda bulunabilecek önemli bir çevresel faktör oluşturduğu ileri sürülmektedir (Harold ve Holtz, 2015: 17). Harold ve Holtz'un çalışması, liderlerin işyeri nezaketsizliği

üzerindeki rolünü açıklamada oldukça önemlidir. Yazarlar pasif liderlik tarzı sergileyen yöneticilerin, çalışanlarından beklenen davranışları tanımlama ve netleştirme olasılığının daha düşük olduğunu, genellikle “ne olursa olsun” zihniyetine sahip olduklarını ve gerektiğinde proaktif adımlar atmadıklarını iddia etmektedirler.

Pasif liderlik, bir kişinin otorite konumunda sergilediği bir eylemsizlik örüntüsünü içermektedir. Bu tür liderler kararlardan kaçınma, işyeri sorunlarını ihmal etme ve uygun davranışı modellememe veya pekiştiremememe gibi davranışları içermektedir. Pasif liderlik, istisna yoluyla pasif yönetimi ve bırakınız yapınlar (laissez-faire, serbest bırakıcı, liberal) liderliğini kapsamaktadır. Kavramsal olarak her iki pasif liderlik türü çalışanları yönetmek için etkin olmayan bir yaklaşımı içermektedir. Pasif bir liderlik tarzı sergileyen yöneticiler, nezaketsizliğin gelişmesine izin veren “her neyse” zihniyetiyle tutarlı, kayıtsız bir davranış biçimini model almaktadırlar. Pasif liderlerin çalışanları için davranışsal beklentileri tanımlaması ve netleştirilmesi çok az olasıdır. Genellikle uygun davranışı modellemek ve ödüllendirmek için proaktif adımlar atmazlar. Ayrıca, nezaketsizlik düşük yoğunluklu davranışı temsil ettiğinden, pasif liderlerin astları arasındaki nezaketsizlik eylemlerini basitçe gözden kaçırmaları veya görmezden gelmesi muhtemeldir. Bu nedenle, pasif bir liderin nezaketsiz davranışları cezalandırmak veya düzeltmek için hızla müdahale etmesi olası değildir. Genel olarak pasif liderler, çalışanların davranışlarına ve birbirlerine karşı davranışlarına ilişkin beklentileri iletmek için gerekli normatif varlığı sağlayamamaktadır. Pasif yöneticiler, çalışanlara medeni olmayan bir şekilde davranmak zorunda olmasa da Nezaketsizlik Sarmalı (Andersson ve Pearson, 1999), olumlu sosyal normları aktif olarak teşvik etmek ve olumsuz davranışları kontrol etmek için gerekli önleyici tedbirleri almadaki başarısızlığın, işyerinde resmi olmayan çevre koşullarını teşvik edebileceğini ve sonucunda nezaketsizliğin artacağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla pasif liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Harold ve Holtz, 2015: 19-20).

Akhtar (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı, kamu kuruluşlarında pasif liderlik ve sonuçları arasındaki ilişkiyi ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünü incelemektir. Veriler, Pakistan’ın 245 kamu sektörü çalışanından toplanmıştır. Araştırmada aracılık analizi Preacher ve Hayes (2008) önyükeme yöntemine göre yapılmıştır. Sonuçlar hem tükenmişliğin hem de kişilerarası çatışmanın pasif liderliğin doğrudan sonuçları olmadığını; bununla birlikte,

işyeri nezaketsizliğinin pasif liderlik ile tükenmişlik ve kişilerarası çatışmayı içeren sonuçlar arasındaki ilişkiye tam aracılık yaptığı belirlenmiştir. Çalışmada pasif liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; pasif liderlik ile tükenmişlik arasında ise negatif yönlü ve önemsiz bir ilişki bulunmuştur. Benzer bir şekilde pasif liderlik ile kişilerarası çatışma da anlamlı bulunamamıştır. İşyeri nezaketsizliği ve kişilerarası çatışma negatif ve anlamlı, tükenmişlik ve kişilerarası çatışma pozitif ve anlamlı ve tükenmişlik ve işyeri nezaketi anlamlı derecede ilişkili bulunmuştur. Bu çalışmanın temel amacı, kişilerarası çatışma ve tükenmişliği belirlemede pasif liderliğin rolünü bulmaktır. Ancak çalışmada pasif liderliğin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisi sonuçlarda belirlenmemiştir. Bu, yıkıcı liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi gösteren daha önce yapılmış çalışmalarla tutarlı değildir. Benzer şekilde, pasif liderliğin kişilerarası çatışma üzerinde de doğrudan bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç da literatürde yer alan çalışma sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

Baig ve Zaid (2020) tarafından yapılan çalışma, davranışsal nezaketsizliği tanımlamayı ve anlamayı amaçlamaktadır. Davranışsal nezaketsizliğin iş gerilimi, istihdam güvencesizliği ve ilişkisel adaletsizlik gibi çeşitli örgütsel nitelikler tarafından teşvik edildiği gözlemlenmiştir. Söz konusu çalışmada liderlik, çeşitli tarzlarına bağlı olarak nezaketsizlik uygulamalarını motive etmede ve cesaretlendirmede oldukça belirgin bulunmuştur. Pasif liderlik, hizmetkâr liderlik, iş gerilimi, istihdam güvencesizliği ve ilişkisel adaletsizlik ve davranışsal nezaketsizlik arasındaki ilişkiye dair literatür gözden geçirilmiştir. Pakistan imalat sektörü bağlamında iş gerilimi, istihdam güvencesizliği ve ilişkisel adaletsizliğin aracı rolünü açıklığa kavuşturmak için kavramsal bir model önerilmiştir. Pasif liderliğin davranışsal nezaketsizliği artırdığı, hizmetkâr liderliğin ise azaltarak iyileştirdiği ortaya konulmuştur.

İşyeri nezaketsizliği, kibar ve saygılı davranışa ilişkin sosyal normları ihlal eden ve diğerlerine aldırış etmediğini gösteren, başkalarına zarar vermeye yönelik belirsiz bir niyeti olan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Andersson ve Pearson'a göre, medeni olmayan davranışların artması, iki taraf arasında karşılıklı misilleme eylemleri süreciyle gerçekleşmektedir. Artan bu nezaketsizlik sarmalı, potansiyel olarak intikamdan ilham alan şiddetle sona erecek bir devrilme noktasına ulaşana kadar devam edebilmektedir. Ayrıca, başkalarının tanık olduğu nezaketsizlik, özellikle

kuruluşlar bu tür davranışları görmezden geldiğinde veya hoş gördüğünde, kurumsal nezaketi aşındırmaktadır. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, geçmiş araştırmalar, pozitif liderliğin ve örgütsel çalışma koşullarının, iş arkadaşlarının nezaketsizliğini azaltmada önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Spence Laschinger ve Read, 2016: 575).

Literatürde yer alan çalışmalar, liderlerin nezaketsiz davranışlarının, astların işteki olumlu davranışlarının sıklığını ve kalitesini azalttığını ve bunun da örgütler için zararlı olduğunu göstermiştir. Liderler, çalışanlara karşı tek tip tutum ve davranış göstermezler. Liderler ve çalışanlar arasında değiş tokuş edilen ve daha sonra ilişki kalitesini etkileyen bilgi miktarını ve türünü belirleyen farklı duygusal destek seviyeleri sağlamaktadırlar. Bu nedenle, çalışanlar ve liderleri, kurum içinde şefkat ve merhamet alışverişinde bulunurlar. Şayet liderler, pozitif liderliği teşvik etmek için empatik bir kültür oluştururlarsa, ilişkileri daha olumlu gelişecek ve böylece işyeri nezaketsizliği azaltılacaktır (Ko, Kim ve Choi, 2021: 2).

Pozitif liderlik, farklılıklarını anlayarak organizasyon üyeleriyle olumlu ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. Olumlu ilişkiler, organizasyondaki canlılık, öğrenme, iş birliği, kaynak kullanımı, maliyet ve zaman tasarrufu ve insan kaynakları geliştirme düzeylerini yükseltmektedir. Ayrıca, pozitif liderlik, üstler ve astlar arasındaki kişisel ilişkiyi geliştirdiği, örgütsel bağlılığı artırdığı ve işyeri nezaketsizliğini azalttığı için üretkenlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip bulunmaktadır. Olumlu iletişim, organizasyonda olumlu ve birbirini destekleyen ifadeler kullanıldığında ortaya çıkmaktadır. Olumlu liderliği deneyimleyen üstler ve astlar, olumlu iletişime sahip olacak ve sonunda nezaketsiz davranışlardan kaçınacaklardır (Ko, Kim ve Choi, 2021: 4).

Her liderlik tarzında görülen davranışların anlaşılması, çalışan nezaketsizliği üzerindeki etkileri düşünüldüğünde önemlidir. Kabalığı kolaylaştıran kültürler, tipik olarak, uygunsuzluğa çok az tolerans gösteren, rekabetçi, düşmanca ve politize olarak karakterize edilmektedir (Keashly ve Neuman, 2010: 63). Zorbalık, otokratik liderliğe sahip kuruluşlarda daha sık görüldüğü gibi, çalışanların kendilerini savunmakta zorlanmaları, güç dengesizliklerinin oluşması ve olumsuz ilişkilerle de ilişkilidir (Roberts, 2015: 37). İşyerinde liderlik açısından kişilerarası tarz önemlidir. Etkisiz liderliğin potansiyel bir sonucu, istismarcı denetim veya toksik liderliktir. Bu tür liderler genellikle astlarına karşı saygısızlık göstermektedirler. İşyerindeki ilişkiler

hakkında bilinen, çalışanlar ve onların birinciden amirleri arasındaki ilişkinin çok önemli olduğudur (Logan, 2016: 50).

Liderler, organizasyon kültürünün tonunu belirlemektedirler. Bu nedenle, liderlerin çalışan ilişkileri ve davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Tablo 10'da bu çalışmada kullanılan liderlik tarzlarının bir özeti sunulmaktadır (Kaiser, 2017: 112).

Tablo 3.1. Liderlik Tarzları Davranışlarının Özeti

<b>Dönüşümcü Liderlik</b>
Değişim ihtiyacını belirlemeyi, grupta bir vizyon yaratmayı ve aşlamayı ve vizyona ulaşmak için takipçilerin yeteneklerini aşmalarına yardımcı olmayı içerir.
Liderlerin, takipçilerinin tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olma konusunda kazanılmış, kişisel bir çıkarı vardır.
Lider ve takipçi arasındaki kişilerarası ilişkilere odaklanmak
Ekip üyeleri bağlı, yüksek motivasyonlu ve tam yetkilendirilmiştir.
<b>Otokratik Liderlik</b>
Hiyerarşi ve güç farklılıklarını vurgulayan geleneksel liderlik tarzı
Astlar tarafından az iş kontrolü veya karar verme Kişiler arası ilişkiler üzerinde görevin tamamlanmasını vurgular, insanları yalnızca görev tanımlı işleri gerçekleştirmek için araçlar olarak görür
Lider ve astları arasında minimum iletişim ve etkileşim oluşur.
<b>Demokratik Liderlik</b>
Lider, grup üyelerinden girdi arar ve karar verirken onların geri bildirimlerini dikkate alır.
Üyelerden gelen fikirlerin ifade edilmesini teşvik eder, tartışmayı teşvik eder ve mümkün olan en iyi kararı vermek için tüm bilgileri tartar.
Üyeleri güçlendirir ve ekip çalışmasını destekler.
Üyeler ve liderler eşit muamele görür; güç farkları önemsizdir.
<b>Pasif/Kaçman/Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı</b>
Lider 'elsizdir' ve organizasyon üyeleriyle ilgisi yoktur.
Lider, çalışanlara çok az yön verir.
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>
Liderliğin yönetim yönlerine vurgu Kontrol, organizasyon ve kısa vadeli planlama merkezli
Görevle ilgili çalışmanın amacı dışında kişilerarası ilişkilere çok az dikkat edilir.

2000'li yıllardan itibaren başta bankacılık ve petrol olmak üzere çeşitli sektörlerde görülen etik ihlalleri ve skandallar etik liderliğin geliştirilmesine sebebiyet vermiştir. Etik liderler doğruluk, dürüstlük, gerçekçilik, samimiyet, insan odaklı olma gibi ahlaki erdem ve değerleri yaşayan ve izleyicilerine aktaran liderlerdir (Arıkök,

2017: 43). Etik liderlik, işyerinde nezaketsizlik olaylarını azaltmada önemli bir rol oynayabilmektedir. Etik liderlik, “etik açıdan iyi bir örnek olmak, insanlara adil davranmak ve ahlaki etkin bir şekilde yönetmek” olmak üzere üç bileşenden oluşan bir kavram olarak ele alınmaktadır (Mayer vd., 2012: 151). Üçüncü bileşen olan “ahlaki yönetici”, yöneticinin işyeri nezaketsizlik olaylarını özel olarak etkileyebilecek eylemlerinden oluşmaktadır. Bu eylemler, belirli davranışları teşvik etmek, ödüllendirmek ve cesaretini kırmak, etik beklentileri iletmek ve etik olmayan davranışları cezalandırmaktır. Diğer bir ifadeyle etik liderler, takipçilerinin etik standartları karşılamaını sağlamak için ödül ve cezalarla daha işlemsel bir süreç kullanmaktadırlar (Walsh, 2018: 497). Etik liderlik, dönüşümcü ve otantik liderlik modelleriyle benzerlikler paylaşırken, etik liderliğin işlemsel yönetsel davranışlara (örneğin, insanları cezalandırma) odaklanması, onu hem otantik hem de dönüşümcü liderlik tarzlarından ayırmaktadır (Young, Hassan ve Hatmaker, 2021: 38).

Etik liderlik, işyeri nezaketsizliğini çeşitli şekillerde azaltabilmektedir. Etik liderler, çalışanlarla ve işyerindeki diğer kişilerle etkileşimleri aracılığıyla normatif olarak uygun davranışları model almaktadır. Birkaç araştırmacı, etik liderliğin işyeri sonuçları üzerindeki etkilerini açıklamak için Bandura (1977, 1986) tarafından geliştirilen Sosyal Öğrenme Teorisini kullanmıştır (Taylor ve Pattie, 2014: 597). Sosyal Öğrenme Teorisi, takipçilerin, hangi güvenilir modellerin değerli olduğunu ve nasıl davrandıklarını gözlemleyerek ve ardından taklit ederek uygun davranışları öğrendiklerini öne sürmektedir. Söz konusu teori, bireylerin ödül ve cezalar ve dolaylı öğrenme yoluyla öğrendiğini savunmaktadır. Liderler hem güce hem de statüye (otoriteye) sahip olduklarında, takipçilerin onlara dikkat etmesi daha olasıdır. Etik liderlik uygulamaları, işyerinde uygun etkileşimleri neyin oluşturduğuna işaret etmekte ve çalışanlar bu sinyalleri, kuruluşun diğerlerine saygılı muamele için normlara değer verdiğinin ve desteklediğinin göstergeleri olarak algılamaktadırlar. Ayrıca etik liderler, çalışanları davranış standartlarına karşı sorumlu tutmaktadırlar (Young, Hassan ve Hatmaker, 2021: 38).

Etik liderler, takipçi nezaketsizliğini her iki mekanizma yoluyla (ödül ve cezalar ve dolaylı öğrenme) da etkileyebilmektedir. İlki ile ilgili olarak etik liderler, takipçilerini etik standartlardan sorumlu tutmak için ödül ve cezaları kullanmaktadır. Sonuçlar, bireylere uygun ve uygunsuz görülen çeşitli davranışlarla ilgili faydalar ve maliyetler hakkında bilgi vererek öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle,

takipçiler etik davranışın ödüllendirildiğini ve uygunsuz davranışın (örneğin nezaketsizlik) cezalandırıldığını öğrendiğinde, buna göre hareket etme olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Aksine, uygunsuz davranışlar cezasız kaldığında veya standartları ihlal etmenin sonuçları net olmadığında, takipçilerin nezaketsizlik gibi normatif olarak uygunsuz davranışlarda bulunma olasılıkları artmaktadır. İkinci mekanizmaya gelince, Sosyal Öğrenme Teorisi takipçilerin sadece kendi ödül ve cezalarından değil, aynı zamanda etraflarındaki diğerlerinin deneyimlediklerini gözlemleyerek de öğrendiklerini öne sürmektedir. Bu şekilde, takipçiler vekaleten öğrenirler yani, belirli davranışların (örneğin nezaketsizlik) uygun olup olmadığını, onlara katılan diğer takipçilerin karşılaştığı sonuçlara tanıklık ederek veya duyarak öğrenmektedirler. Sapkın veya etik olmayan davranışları öğrenirken dolaylı öğrenmenin özellikle önemli olduğu öne sürülmüştür. Bir lider, işyeri davranış standartlarını aktif ve açık bir şekilde iletildiğinde ve onları güçlendirmek için örgütsel ödül sistemini kullandığında, liderin mesajının çalışma grubunda daha belirgin olması ve bu nedenle takipçiler tarafından vekâleten öğrenilmesi daha olasıdır. Tersine, takipçiler başkalarının cezadan kurtulduğuna veya başka bir şekilde kötü davranışlar için “kancadan kurtulduğuna” tanık olduklarında, işyerinde nezaketsizlik gibi uygunsuz davranışlara müsamaha gösterileceği fikrini güçlendirmektedirler. Dolayısıyla etik liderliğin işyeri nezaketsizliği ile ters yönlü ilişkili olduğu, diğer bir ifadeyle etik liderlik davranışları arttığında işyeri nezaketsizliğinin azaldığı; etik liderlik davranışları azaldığında ise işyeri nezaketsizliğinin arttığı ileri sürülmektedir (Taylor ve Pattie, 2014: 597-598).

Cortina'nın (2008: 62) belirttiği gibi liderler tüm organizasyonun gidişatını belirlemektedirler ve çalışanlar kabul edilebilir davranışı neyin oluşturduğuna dair ipuçları için onlara bakmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, örgüt liderlerinin sözleri ve eylemleri çalışanlar tarafından dikkatle izlenmekte ve başkalarına örnek teşkil etmektedir. Liderlerin saygılı davranış için net beklentiler oluşturduğu ve medeni olmayan nezaketsiz davranışları ciddi şekilde cezalandırdığı organizasyonların çok az sorun yaşaması muhtemeldir. Bu anlamda, örgütsel liderler, normları ihlal edenleri uyararak medeni bir ortam inşa etmek için iyi bir konumdadır (Estes ve Wang, 2008: 235). Bu bağlamda Otantik Liderlik, performansı ve rekabet avantajını geliştirmek için kişinin organizasyonundaki psikolojik sermayeyi artırabilmektedir. Otantik liderlik, “kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki/etik, geleceğe yönelik ve

lider olmak için ortaklıklar geliştirmeye öncelik veren” liderlik olarak tanımlanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005; Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderlik, yüksek düzeyde öz-farkındalık, başkalarına karşı şeffaf olma, kişinin eylemleri ile iç ahlak ve değerleri arasında tutarlılık sergileme ve karar verirken başkalarının bakış açılarına değer verme ile karakterize edilen pozitif, etik bir liderlik stilini tanımlamaktadır. Avolio ve Gardner’in açıkladığı gibi, otantik liderler, takipçilerinin büyümesi ve gelişmesi kadar, kendini geliştirme ve kendi kendine büyüme ile gerçekten ilgilenmektedirler (Spence Laschinger ve Read, 2016: 575).

Literatürde otantik liderlik davranışına ve karar verme sürecine rehberlik eden mekanizmanın, yüksek etik standartlara dayanan olumlu bir ahlaki bakış açısına dayandığı ileri sürülmektedir. Otantik liderlik teorisi, otantik liderlerin takipçilerini besleyen ve onları otantik liderlere dönüştüren ve sürdürülebilir başarılar elde etmelerine yardımcı olan etik bir ortam yarattığını varsaymaktadır. Otantik liderliğin çalışanların tutum, davranış ve iş sonuçlarını olumlu yönde etkilediği de teorize edilmiştir, bu nedenle otantik liderliğin ve etik iklimin işyeri nezaketsizliğini etkilediği ileri sürülmektedir (Qureshi ve Hassan, 2019: 145-146).

Liderlik gelişimi, insan kaynakları geliştirmenin merkezi bir misyonu olduğundan, İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG) uygulayıcıları, nezaketsizliğin etkisinin oldukça bilincinde olan, iş yerinde nezaketsiz davranışlara sıfır tolerans gösteren ve nezaketsizlikten arınmış bir çalışma ortamı yaratmaya kararlı kurumsal liderler geliştirmek için tam sorumluluk üstlenmelidir. Bu kapsamda İKG uygulayıcıları, başarılı uygulama ve performans yoluyla kendilerinin ve çalışanlarının pozitif psikolojik sermayesini inşa etmek için organizasyon liderlerine sürekli olarak koçluk yapmalı ve eğitmelidir (Estes ve Wang, 2008: 235).

Çiçek ve Çiçek tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada işyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı; yaş ve cinsiyet değişkeninin ise düzenleyici rolü araştırılmıştır. Malatya ilinde görev yapan 420 kamu ve özel sektör çalışanları ve yöneticilerinden kolayda örnekleme yöntemi ile toplanan anketlerden elde edilen verilerin analizinde Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Çalışmada işyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansını ve lider-üye etkileşimini olumsuz olarak etkilediği ve işyeri nezaketsizliği ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı gemide yol alan taraflar olarak lider ve izleyiciler birbirlerine

bağlıdır ve taraflardan birinin takındığı tutum ve davranışlar diğer tarafı da etkilemektedir. Ancak bu ilişkide iletişimi başlatan ve güven duygusunun sürmesini sağlayan taraf liderdir. İzleyicilerin yaptıkları işten, çalıştıkları işyerlerinden ve önemli bir zaman dilimini birlikte geçirdikleri iş arkadaşlarından keyif ve tatmin duyabilmelerinde başat rol lidere düşmektedir (Çiçek ve Çiçek, 2020: 271).

Martinez ve Eisenberg (2019) nezaketsizliğin, endüstride olduğu kadar literatürde de giderek artan bir ilgi görüyor olsa da henüz nezaketsizliğin üst yönetim ekibi üyeleri üzerindeki etkilerini inceleyen yeterli sayıda akademik çalışmanın yapılmadığını ileri sürmektedirler. Söz konusu yazarlara göre üst yönetim ekibi üyeleri, organizasyonlarında çok daha yüksek düzeyde sorumluluk taşıdıkları için diğer seviyelerdeki çalışanlardan farklıdır. Üst düzey yöneticiler bir organizasyonun normlarını belirlemede çok önemlidirler ve geniş kapsamlı bir etkiye sahip bulunmaktadır. 15 üst yönetim ekibi üyesi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler neticesinde üst düzey yöneticilerin tepkilerinde analitik olma eğiliminde oldukları sonucuna varmışlardır.

Örgüt üyeleri, kabul edilebilir davranışı neyin oluşturduğuna dair ipuçları için genellikle liderlerine bakmaktadırlar. Üst yönetimin benimsediği varsayımlar, örgütleri yönetirken benimsedikleri strateji üzerinde doğrudan bir etkiye sahip bulunmaktadır. Yönetim varsayımları, işyeri nezaketsizliğini teşvik edebilmekte veya caydırabilmektedir. Nezaketsizlik aşağı doğru basamaklanma eğilimindedir. Birçok organizasyonda güç, kişilerarası normları bozma eğilimindedir. Durum farklılıkları, kontrol edilmediğinde, daha güçlü olanın daha az güçlü olanın değerini düşürmesi söz konusu olabilmektedir. Süpervizörler ve yöneticiler, modelleme davranışı oluşturmada büyük rol oynamaktadır. Yönetim, bilmeden ve istemeden verimliliğe, maliyetleri düşürmeye ve rekabeti yenmeye odaklanarak veya nezaketsiz davranışları teşvik ederek ya da hoşgörerek kışkırtabilmektedir. Yönetimin bu tür davranışları Davenport ve diğerlerinin (2002) vurguladığı gibi (2002), “insan kaynaklarının şirketin en önemli varlığı olduğu etik ilkesini geçersiz kılmaktadır” (Estes ve Wang, 2008: 222).

Liderler tarafından sergilenen kaba ve nezaket dışı davranışların şüphesiz astlar için çok ciddi sonuçları olmakta, ancak aynı zamanda organizasyondaki diğer kişileri de etkilemektedir. Bu nedenle, yöneticiler tarafından sergilenen medeni olmayan liderlik davranışlarının etkilerini daha iyi anlamak çok önemlidir çünkü sonuçları geniş kapsamlıdır. Örneğin zaman zaman medyada ve akademik çalışmalarda yer

aldığı üzere Steve Jobs'un Apple ve çalışanlarını modası geçmiş ve beceriksiz bir organizasyon olmakla itham eden küçük düşürücü söz ve eylemleri dile getirilmiştir. Jobs'un söz ve eylemlerinin diğer bir ifadeyle nezaketsiz davranışlarının çalışanlarda ve organizasyonda moral sorunlarına yol açtığı ve neticede Jobs'un Apple'den ayrılmak zorunda kaldığı ileri sürülmüştür. Endüstri liderleri, çalışanlar, medya ve diğerleri sık sık Steve Jobs'un astlarına karşı nezaketsizliğinin nasıl çalıştığını ve onları nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaya çalışmış ancak kesin bulgular tespit edilememiştir. Literatür incelendiğinde çalışmaların daha çok üst yöneticilerin ve liderlerin nezaketsizliğine odaklanmak yerine, hemşireler, mağaza çalışanları, müşteri hizmetleri çalışanları, askeri personel, mahkeme çalışanları, bankacılık çalışanları, emlak yönetimi çalışanları, üniversite çalışanları ve çalışan öğrenci grupları gibi işgücü kitleleri üzerindeki etkilerine yoğunlaştığını göstermektedir (Martinez ve Eisenberg, 2019: 1-2).

Üst düzey yöneticilerin çeşitli nedenlerle nezaketsizlikle nasıl başa çıktıklarına dair anlayışımızı artırmak önemlidir. İlk olarak, bir üst düzey yönetici tarafından sergilenen nezaketsizlik ifadeleri, diğer üst düzey yöneticilerin ve alt düzey çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedir. İkincisi, üst düzey yöneticilerin nezaketsizliği nasıl ele aldığına bağlı olarak, daha fazla nezaketsizlik olayı caydırılabilmekte veya meydana gelmeye devam edebilmektedir. Üçüncüsü, üst düzey yöneticilerin (çalışan nüfusun küçük bir azınlığını oluşturan) medeni olmayan liderlerle uğraşmak da dahil olmak üzere karşılaştıkları engellere rağmen üst yönetici statüsünü elde etmelerini ve korumalarını sağlayan özelliklere ilişkin kazanılan içgörü yararlıdır. Özetle, üst düzey bir yöneticinin bir organizasyonda sahip olduğu güç ve etki göz önüne alındığında, üst düzey yönetici konumundaki liderliğin etkilerini, üyelerin nezaketsizliğe nasıl tepki verdiklerini, yönetim tarzları üzerindeki etkilerini ve astlarla etkileşimlerini anlamak kritik öneme sahiptir (Martinez ve Eisenberg, 2019: 2).

Lider nezaketsizliğini, çok daha yoğun ve yıkıcı bir liderlik davranışı olan istismarcı liderlikten ayırmak gerekmektedir. Zira istismarcı (kötü niyetli) liderlik, "zararlı etki yöntemlerinin kullanılmasını içeren bir liderlik tarzı" olarak tanımlanmaktadır. Ancak Hershcovis'e (2011) göre lider nezaketsizliği istismarcı denetim, zorbalık, kabalık, sosyal zayıflatma ve kişilerarası çatışma gibi genel işyeri

saldırganlığı türlerinden çok da farklı değildir ve bu tür işyeri saldırganlığı türlerinin benzer etkilerinin olduğuna dikkat çekmektedir (Martinez ve Eisenberg, 2019: 2).

Despotik liderler, astlarından sorgusuz sualsiz itaat beklemeye meyillidirler. Çalışanların veya takipçilerin ihtiyaçlarına karşı bencilce davranmaktadırlar. Bu duygusuz liderlik tarzı, astlar üzerindeki üstünlük gücü etrafında dönmektedir. Despotik liderler ayrıca kendileriyle takipçileri arasında yüksek güç mesafesi kültürü geliştirmektedirler. Despotik liderler çıkarıcı bir şekilde davranırlar, ahlaki olarak yozlaşmışlardır ve düşük etik standartlara sahiptirler. Organizasyonlar, despotik liderliğin olumsuz sonuçlarından ve yol açtığı işyeri nezaketsizliği ile düşük verimlilikten muzdariptirler. Despotik liderler ayrıca kişisel kazanç için takipçileri manipüle etmek, kullanmak ve sömürmek için tasarlanmış egoist güdüleri yansıtan lider davranışlarını da kapsamaktadır. Despotik liderler çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarsızdırlar ve davranışlarının sonuçlarıyla çok az ilgilenirler. Erkutlu ve Chafra 'ya (2018) göre despotik liderler takipçilerini daha fazla etkilemekte ve liderlerinin davranışlarına, yani narsist, istismarcı veya despotik davranışlara karşılık vermektedirler. Bu nedenle örgütte yeni olan veya etik değerleri yüksek olan çalışanlar, örgütün stresli ortamında kendilerini daha az rahat hissetmekte ve kaynak kaybindan kaçınmak işyeri nezaketsizliğine neden olmaktadır. Literatür, çalışanın işyerinde başkalarından olumsuz davranışlar öğrendiğini öne sürmektedir. Ayrıca, despotik liderlerin takipçileri, çalışanın liderden despotik davranışı algılaması ve orada ifade etmesi nedeniyle, işyeri nezaketsizliğini işyerinin bir normu olarak kışkırtmıştır (Asiah, 2020: 11-14).

Nezaketsiz davranışın kaynağı önemlidir. Singapur çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, Lim ve Lee (2011), nezaketsizlik (kabalık) algılarının örgütsel hiyerarşideki liderin seviyesi ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Özellikle, çalışanlar nezaketsiz davranışlara en çok yöneticileri, ardından akranları ve daha sonrada astları tarafından muhatap olduklarını bildirmişlerdir. Genç çalışanlar, yaşlı çalışanlara; erkekler de kadınlara göre daha fazla nezaketsizlik olayı yaşadıklarını bildirmişlerdir (Martinez ve Eisenberg, 2019: 3).

Nezaketsizliğin kaynağı, onun nasıl algılandığını ve hedefleri üzerindeki sonuçlarını etkileyebilmektedir. Herhangi bir düzeyde bulunan yöneticilerin kaba davranışlarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler meydana getirme potansiyeli olsa da bu tür davranışlarda bulunan bir lider eğer kuruluşun tepesindeyse, liderin

davranışının tüm kuruluş üzerinde geniş kapsamlı etkilerde bulunma ihtimali çok daha yüksektir. Bir üniversitedeki lisans öğrencileri arasında nezaketsizliğin incelendiği bir çalışmada nezaketsizlik, bu davranışın kim tarafından sergilendiğine bağlı olarak farklı algılanmıştır (Sliter, Withrow ve Jex, 2015). Spesifik olarak, çalışma, bir yönetici medeni olmadığına diğer ifadeyle nezaketsiz davranışlarda bulunduğu, davranışın bir iş arkadaşı veya müşteri tarafından sergilenmesinden daha korkunç olarak algılandığını göstermektedir. Üst yöneticiler, bir örnek oluşturmada ve daha düşük hiyerarşik seviyelerde olanlar da dahil olmak üzere astlarının davranışlarının birçok yönünü kontrol etmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bir organizasyonun en üst seviyelerinde nezaketsizlik meydana geldiğinde ne olduğuna dair fikir edinmek son derece önemlidir (Martinez ve Eisenberg, 2019: 3).

Araştırmalar, pasif/serbest bırakıcı liderlik tarzının işyerinde zorbalığı kolaylaştırdığını göstermektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterenler, aynı zamanda ilgisiz veya etkisiz bir yönetim ekibi oluşturmaktadırlar (Spence Laschinger vd., 2014). Nezaketsizliğe karşı tepkisiz kalmanın bu tür davranışları normalleştirdiği ileri sürülmektedir (Clark vd., 2013: 44). Başka bir deyişle, nezaketsizliği ele almamak, davranışa göz yummak olarak tercüme edilmektedir (Hoel vd., 2010: 457). Bu durumda, yönetim adına katılımın olmaması, fail tarafından düşük algılanan kötü davranış maliyetleri yaratmaktadır. Bu eylemsizlik, medeni olmayan davranışların kendisinden daha fazla olmasa da daha fazla zarara neden olmaktadır (Clark vd., 2013: 215). Benzer şekilde, işlemsel liderler, ayrıntılara ve günlük eylemlere aşırı derecede odaklanma ve personele birey olarak ilgi eksikliğini aktarma eğilimindedir, bu da kötü muamele ve işle ilgili olmayan endişelere tolerans gösteren bir kültürle sonuçlanmaktadır (Hutchinson ve Hurley, 2013: 560).

Novitasari, Riani, Suyono ve Harsono (2020) tarafından yapılan çalışmanın amacı örgütsel yapının işyeri nezaketsizliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki rolünü araştırmak ve analiz etmektir. Araştırma örneklemini hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette çalışan 120 kişi oluşturmuştur. Araştırma hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Söz konusu çalışmada, örgütsel yapının (bağlamın) işyeri nezaketsizliğini etkilediği ve bunun da işten ayrılma niyetini artırdığı bulgulanmıştır. Ayrıca çalışanlar iyi bir yönetim felsefesi gördüklerinde ve bunu işyerinde günlük olarak bulmaları durumunda işyeri nezaketsizliğinin azaltılabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan araştırmalar, kuruluştaki konum veya hiyerarşiye dayalı güç dinamiklerinin, faillerin niyetlerinin ve kurumsal politikaların eksikliğinin yalnızca işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasını önemli ölçüde etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda nezaketsizliğe maruz kalmanın olumsuz sonuçlarını da azalttığını göstermektedir (Novitasari vd., 2020: 388).

Yönetim felsefesi, örgüt yönetimine örgütsel inançlar hakkında yön veren prensipler bütünüdür. Organizasyonun amaç ve normlarının anlam kazanmasına ve daha müşahhas bir hale gelmesine yardımcı olmaktadır. Dünyada yönetim felsefesi Batı, Kuzey, Doğu ve Güney olmak üzere kültürel yönden ayrılmıştır ve rasyonel yönetim, girişimci yönetim, klan yönetimi, pazar odaklı yönetim ve eğitimli yönetime karşı deneyimli yönetim gibi farklı yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Novitasari vd., 2020: 388-389).

Örgüt kültürü, zamanla gelişen inançlar, semboller, ritüeller ve mitler hakkında örgütün karşılıklı anlaşmasıdır. Örgüt kültürü, liderin davranışlara rehberlik eden ve davranışları sınırlayan rutinleri, kuralları ve normları tarafından inşa edilmektedir (Novitasari vd., 2020: 389). Sosyal ilişkilerin karmaşık doğası göz önüne alındığında, işyerinde nezaketsizlik ve ilişki çatışması beklenen bir durumdur. Değişmeyen nezaketsizlik davranışı ekip çalışmasını engellemekte, işle ilgili verimli sonuçları ve maliyeti düşürmekte ve çalışma ilişkilerinin kalitesini yıpratmaktadır. İş yerinde nezaketsizlik yapmak personel ve kurumlar için zararlı olduğundan, kurumsal liderler, işyeri nezaketsizliğinin tam olarak ne olduğu ve örgütsel davranışlarda nasıl görüldüğü konusunda büyük bir öngörüye sahip olmalıdır (Atalla ve Farghally, 2019: 1).

Seçici nezaketsizlik teorisinden (Cortina, 2008) ve liderlik literatüründen yararlanarak bir çalışma yürüten Holmvall ve Sobhani (2020) çalışmalarının amacını genellikle ihmal edilen nezaketsizlik davranışlarının başkalarının işlerini yöneten yöneticilerin refah sonuçlarını nasıl etkilediğini belirlemek olarak açıklamışlardır. Yazarlar, yöneticilerin rapor verdikleri kişilerden gelen nezaketsizlik deneyimleri ile iş arkadaşı ve astlarının nezaketsizliğini kontrol eden beş refah sonucu arasındaki bağlantıları incelemişlerdir. Holmvall ve Sobhani, hipotezleri test etmek için, başkalarının çalışmalarını denetleyen veya yöneten 50 çalışandan (28 kadın, 22 erkek) oluşan bir örnekleme, kesitsel bir ilişkisel tasarım kullanmışlardır. Çalışmada erkek ve kadın yöneticiler, astlarından ve üst düzey yöneticilerden kaynaklanan benzer

nezaketsizlik seviyeleri bildirmişlerdir. Erkekler iş arkadaşlarından daha fazla nezaketsizlik bildirmişlerdir. Daha üst yöneticilerden gelen nezaketsizlik ile olumlu etki (yüksek ve düşük yoğunluk) ve algılanan etki arasındaki ilişki, kadın (erkeklere karşı) yöneticiler için önemli ölçüde daha güçlü bulunmuştur. Yazarlar, daha üst kademelerden gelen deneyimli nezaketsizliklerin refah etkilerinin genellikle kadın liderler için daha güçlü olduğuna dair kanıtlar bulmuşlardır.

Araştırmalar, çalışma ortamlarının nezaketsizliğin başlangıcında potansiyel olarak önemli bir rol oynayabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, çalışanlarını destekleyen örgütler, daha düşük düzeyde nezaketsizlikle karakterize olma eğilimindedir. Çalışmalar ayrıca, pozitif liderlik tarzlarının (örneğin, yapıcı) daha düşük işyeri sapma seviyeleri ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır ki, bu tür çalışmalarla birlikte, yönetsel liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği ile ilişkili olabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı çalışanlar için olumlu sonuçları teşvik eden ve temel özelliği ekip üyelerini yetkilendirmek olan bir liderlik türüdür (Bureau, 2017: 3). Çalışanların güçlendirilmesi, artan iş tatmini, işte kalma, profesyoneller arası iş birliği, profesyonel uygulamada özerklik ve diğer faktörlerle ilişkilendirilmiştir (Beteh ve Heyliger, 2014: 38, Kennedy vd., 2015: 488). Güçlendirme, çalışanlar arası nezaketsizlikte kilit bir rol oynama eğilimindedir (Spence Laschinger vd., 2014: 44; Wing vd., 2015: 636). Güçlendirmeye odaklanan dönüşümcü liderlik tarzı, dolayısıyla daha olumlu bir kişilerarası çalışma ortamı yaratmaktadır.

Bir başka araştırmaya göre, 79 yeni mezun hemşirenin nezaketsizlik deneyimlerine ilişkin nitel bir araştırmada, katılımcıların %10'unun lider saygısızlığına tanık olduğunu göstermiştir; ayrıca vaatlerini yerine getirmemek, çalışanlarına başkalarının önünde bağırarak, yanlış suçlamalarda bulunmak ve çalışanlarına haksız davranmak gibi davranışlarla liderlerini tanımlamışlardır (Kerber vd., 2015: 522). Daha da önemlisi, yöneticilerden gelen olumsuz tutum ve davranışlar, personelin yönetime olan güvenini en aza indirebilmektedir (Rico vd., 2009: 230). Lider nezaketsizliği, öz yeterlik üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ve işten ayrılma niyetini ve duygusal tükenmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Alola vd., 2018: 2610). Lider nezaketsizliği, zayıf zihinsel sağlık (Spence Laschinger vd., 2013: 416) ve düşük çalışan üretkenliği ve bağlılığı (Lewis ve Malecha, 2011: 43) ile ilişkilendirilmiştir. Liderlerin çalışanlara yönelik kötü muamelesi, sağlıksız ilişkilere neden olabilmekte

ve güveni ciddi şekilde aşındırabilmektedir (Alkaabi ve Wong, 2019: 38).

Lee ve Jensen (2014) 239 çalışan ve iş arkadaşları örnekleminde yaptıkları çalışmada liderlik, kişiler arası adalet ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkileri incelemiş ve çalışmalarında aktif yapıcı liderliğin, adalet algıları üzerindeki olumlu etkisi aracılığıyla işyeri nezaketsizliği vakalarını azalttığını tespit etmişlerdir.

Arnold ve Walsh (2015) tarafından hizmet sektöründen 215 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın amacı müşteri nezaketsizliği, olumsuz duygulanım ve cinsiyet arasındaki ilişkilerde dönüşümcü liderliğin moderatör rolünü incelemektir. Çalışmanın birinci bölümünde bağımsız değişkenler (müşteri nezaketsizliği), kontrol değişkenleri (olumsuz duygulanım ve cinsiyet) ve moderatör (dönüşümcü liderlik) ölçümleri ile ilgili veriler toplanmıştır. Bir ay sonra, iki moderatör (anlam ve bakış açısı alma) ve sonuç (psikolojik iyi oluş) ölçümleri ile ilgili veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda anlam ve bakış açısı almanın müşteri nezaketsizliği ve çalışan refahı arasındaki ilişkinin moderatörleri olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçlar, çalışanları müşteri nezaketsizliğinin olumsuz etkilerinden koruma potansiyeline sahip üç faktörün; işte anlam bulma, bakış açısı alma ve denetçilerin dönüşümcü liderliği olabileceğini göstermiştir (Vasconcelos, 2020: 533).

Jensen, Cole ve Rubin (2019) tarafından 546 mağaza çalışanı üzerinde yapılan çalışmada performans baskısı, etik liderlik, mağaza nezaketsizliği ve mağaza küçültme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma sonucunda performans baskısı ve etik liderliğin, mağaza düzeyindeki nezaketsizliği etkileyecek şekilde bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca nezaketsizlik davranışları daha yüksek olan mağazaların daha yüksek küçülme seviyeleri gösterdiklerini bulmuşlardır.

Ohood Alkaabi ve Carol Wong tarafından otantik liderlik ve yönetici nezaketsizliği üzerine yapılan çalışmada otantik liderlik ve yönetici nezaketsizliği arasındaki negatif ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle otantik liderlik özelliklerinin medeni olmayan nezaketsiz davranışları veya tutumları en aza indirebileceği görülmüştür. Bu bulgu, Read ve Spence Laschinger'in (2013/2015) yeni mezun hemşirelerle ilgili çalışmasıyla tutarlıdır ve otantik liderlerin başkalarına karşı oldukça saygılı olabileceğini ve bu durumun işyerinde bir saygı kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Öz-farkındalık ile yönetici nezaketsizliği arasındaki negatif ilişki, içe bakış, öz-yansıtma yoluyla açıklanabilmektedir.

Yöneticiler kim olduklarının farkında olduklarında, kendilerini sürekli olarak yeniden değerlendirdiklerinde ve karar vermeden önce başkalarının görüşlerini dikkate aldıklarında nezaketsiz davranışlarda bulunma olasılıkları azalmaktadır. Hemşirelerle profesyonel ihtiyaçları ve beklentileri hakkında açık ve dürüst konuşma, sağlık kuruluşlarında nezaketi artırmaya yönelik etkili bir yaklaşımdır (Alkaabi ve Wong, 2019: 37).

Walsh, Magley, Reeves, Davies-Schriels, Marmet ve Gallus'un olumlu lider davranışları ve işyeri nezaketsizliği üzerine yaptıkları araştırmada, kuruluşların yöneticilerine karizmatik ve etik liderlik davranışları edinmeleri ve sergilemeleri konusunda rehberlik etmesi gerektiği önerilmektedir (Walsh vd., 2017: 506). Araştırmalar, insanların karizmatik ve etik liderlik davranışları sergilemek üzere eğitilebileceğini, dolayısıyla bu tür müdahalelerin saygılı bir ortam için olumlu normlara yol açmaya yardımcı olabileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde, kuruluşlar, işyeri nezaketsizliği ile olumsuz bir ilişki içinde olduklarından, çalışanlar arasında saygı için örgütsel normlar geliştirmelidir (Porath ve Pearson, 2013: 118). Bu, nezaket normları hakkında eğitim oturumları sağlamak ve kabalık yapanlara ceza uygulamak gibi birçok yolla yapılabilirken, bulgular liderlerin ve çalışanların organizasyondaki davranış normlarına ilişkin algılarında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Walsh vd., 2017: 506).

Neubert, Hunter ve Tolentino'nun hizmetkâr liderlik üzerine yaptıkları araştırmada, hizmetkâr liderlerin hedeflenen desteği, teşviki ve saygıyı sunarak nezaketsizliğe doğrudan karşı koymanın yanı sıra, güvenli, adil, güvenilir çalışma ortamlarına da katkıda bulunduğu, bu nedenle, hizmetkâr liderlik davranışlarını veya diğer destekleyici liderlik tarzlarını geliştirmek için her seviyedeki liderleri eğitmek, ölçülebilir sonuçlar elde etmek gerektiğinden söz edilmiştir. Hastaneler ve diğer kuruluşlar için, özellikle hizmetkar liderliğin önemini vurgulamanın bir başka yolunun, liderler için değerlendirme standartlarına, takipçi refahına öncelik verme, yüksek kaliteli ilişkiler kurma ve takipçileri güçlendirme gibi hizmetkar liderliğin temel boyutlarını dahil etmek gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca, kuruluşlar gerekli teknik beceriye sahip olan ve aynı zamanda hizmetkar liderler gibi karakter sergileyen liderleri terfi ettirmeli önerisinde bulunulmuştur (Neubert, 2021: 3-4).

Özetle, liderler ve yöneticiler örgütün en önemli varlığı ve üyesi olan “insan-çalışan” olmadan görevlerini icra edemezler. Varoluş gayesi ve hedeflerine ulaşmak

amacıyla bir araya gelmiş insanlardan oluşan her örgüt, oluşabilecek her türlü kaos ortamına karşı kendi desteklediği ve izleyicisi olduğu bir yönetici veya lider tarafından yönetilmek zorundadır. Her lider örgüt kültürüne uygun bir yönetim tarzı uygulayacağından ki aksi durumda örgüt içinde huzursuzluklar çıkabilmektedir, kullandığı bu yönetim tarzı çalışanlarıyla direkt ilişkili olmaktadır. Bu durumda hem lider çalışanlarından hem de çalışanlar liderlerinden etkilenmiş olacaklardır. Liderlerin bu davranış tarzlarındaki farklılıkların çalışanların işyeri nezaketsizliğine olan etkilerini araştırmak, bu süreçte örgüt kültürünün aracı bir rol üstlenip üstlenmediğine bakmak da bu araştırma tezinin asıl konusunu oluşturmaktadır.

## 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 4.1. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları

Örgüt, insan yaşamı açısından kaçınılmaz bir olgudur. İnsanların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için örgütlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Sosyal bir canlı olan insanın örgütsüz bir yaşam sürdürmesi mümkün değildir. Gündelik hayatımızda hemen hemen her alanında ekonomik, askeri, politik ve sosyal örgütlerle içli dışlı bir yaşam sürdürmekteyiz. İnsanoğlu dünyaya bir örgüt olan hastanede gözünü açmakta ve yine bu dünyadan bir başka örgüt olan cenaze defin işlemleri yürüten bir kuruluş vasıtasıyla ayrılmaktadır. Dünyaya geldiğimiz ilk anda kendimizi içinde bulunduğumuz örgüt ailedir. Hofstede'ye göre planlama aileden başlamakta, okulda devam etmekte, arkadaş gruplarından etkilenmekte, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda gelişmektedir. Kültür ise, öğrenme sonucu oluşmakta ve kişinin genlerinden ziyade, sosyal ortamından beslenmektedir.

1980'li yıllardan itibaren araştırmacıların örgüt kültürüne olan ilgisi artmış ve beraberinde örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda tanım ortaya konulmuştur. Bu tanımlardan birinde örgüt kültürü, bireyin örgütte kendine yer edinmesine olanak veren, onun inanış, düşünüş ve davranış biçimini belirleyen ve örgüt üyelerince paylaşılan normlar ve değerler sistemidir şeklinde tanımlanmıştır (Erengül, 1997: 7).

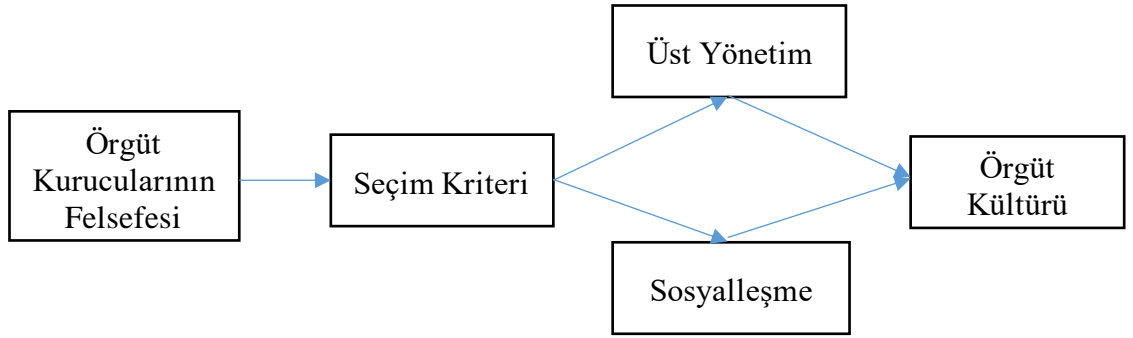
Örgüt kültürü ile ilgili bazı tanımlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Şişman, 2007: 2);

Tablo 4.1. Örgüt Kültürü Tanımları

Louis (1981)	Paylaşılan inanç, değer, norm ve semboller sistemidir.
Schwartz ve Davis (1981)	Paylaşılan inanç ve beklenti örüntüleridir.
Peters ve Waterman (1982)	Paylaşılan değerler bütünüdür.
Deal ve Kennedy (1982)	Davranış düzenleyicisi, yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
Sathe (1983)	Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve inançlar bütünüdür.
Trice ve Beyer (1984)	Değer, norm, ideolojiler içeren anlamlar şebekesidir.
Moore (1985)	Paylaşılan anlamlar bütünüdür.
Smircich (1985)	Örgüt üyelerince paylaşılan algı, anlam, değer ve inançlar bütünüdür.

Arogyaswamy ve Byles (1987)	Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler bütünüdür.
Knights ve Willmot (1987)	Sembol, dil, tören ve efsaneleri içeren kavramlar bütünüdür.
Robbins (1988)	Paylaşılan anlam ve sembollerdir.
Singh (1990)	Norm, inanç, değer ve anlamlı semboller bütünüdür.

Örgüt kültürünün farklı birçok tanımı vardır sonuç olarak hepsinin amacı aynıdır. Örgüt araştırmacıları örgüt kültürünü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan öncelikler, varsayımlar, anlamlar ve değerler olarak tanımlamaktadır. Örgüt üyeleri, çalıştıkları yerlerde karşılaştıkları beklenti, talep ve zorluklara karşı farklı duyarlılıklar göstermektedirler.



Şekil 4.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

**Kaynak:** Güçlü, 2003: 149.

Kültür, üyelerin çevreyle ilgili olarak yaşadıklarını düzenleyebilmeleri için kullandıkları bir araçtır. Kültür konusunu örgütsel açıdan ele alan Smircich (1983) örgüt kültürünü örgütü bir arada tutan sosyal yapıştırıcı olarak tanımlamıştır.

#### 4.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Kültür, tarihsel ve toplumsal gelişim süreci içerisinde oluşan her türlü değerleri sonraki kuşaklara iletmeye, bunlarla ilgili gelişmelerle ve sosyal ilişkilerle ilgilidir. Örgüt kültürü toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Bu sebeple kültür bir örgüte dahil kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 99).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirlerine ve üyelerin sahip oldukları değerlere bağlılığını arttıran önemli bir sosyal bağdır. Üyelerin söylemeleri ve yapmaları gerekenlerle alakalı uygun standartlar belirleyerek sosyal anlamda bir birleştirici görevi görmektedir. Son yıllarda rekabetin giderek artması ve zorlaşması, örgüt

kültürünün önemini arttırmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgütlerin amaçları ya da stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir (Eren, 1997: 376).

“Örgüt Kültürü”, 1980’li yılların ilk zamanlarından itibaren literatürde sıklıkla kullanılmış ve kısa sürede araştırmacıların ve iş yerlerinin dikkatini çekmiştir. Zamanla yönetim kaynakları içinde önemli bir yer edinen örgüt kültürü sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, siyaset ve antropoloji bilimi gibi davranış ilkelerinden meydana gelen, örgütsel davranışa bağlı alt alanlardan birisidir. Birçok yazar örgüt kültürünün geçmişle bağıntılı, bütüncül-birleştirici, antropolojik kavramlarla ilişkili, değiştirilmesi güç ve sosyal özellikli bir yapıya sahip olduğu görüşünde birleşmişlerdir (Erkmen, 2010: 1-2).

Örgüt kültürü ile kurum, işletme, firma, organizasyon ve şirket kültürü aynı anlamdadır. Bir örgütte ya da işletmede insan ile ilgili her şey örgüt kültürüdür. Her işletme ve örgüt bir kimlik yani bir örgüt kültürüne sahip bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 1995: 120).

Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan yedi temel nitelik söz konusudur:

- **Ayrıntıyı inceleme** Çalışanlardan ayrıntılara hassasiyet ve dikkat etmelerini ve onları analiz edebilmelerini bekleme derecesi.
- **Yenilik ve risk alma:** Üyelerin yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi.
- **Sonuç odaklılık:** Yönetimin, hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığının derecesi.
- **İnsan odaklılık:** Yönetimin kararlarını, yaratacağı sonuçların örgütteki çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesi.
- **Saldırganlık:** Üyelerin yumuşak davranışlarından ziyade rekabet isteklerinin derecesi.
- **Takım odaklılık:** İş yerinin kişilerden ziyade gruplara göre organize edilmesinin derecesi.
- **İstikrar:** Örgütsel faaliyetlerin kişilerden ziyade bir sistem içerisinde sürdürülmesinin derecesi.

Bu niteliklerin toplamı örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü üyelerin

bu nitelikleri nasıl gördüklerine veya algıladıklarına göre değişmektedir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 590). Örgüt kültürü ile ilişkili bazı kavramlar mevcuttur. Bunlar; örgüt kimliği, örgüt iklimi, sosyalleşme, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve liderliktir.

### **4.3. Örgüt Kültürüne Benzer Kavramlar**

Literatürde örgüt kavramının örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgütsel sosyallik gibi yakın kavramlarla ilişki ve benzerlikleri ortaya konulmuştur. Aşağıdaki başlıklarda örgüt kültürünün bu kavramlarla olan ilişkileri etraflıca açıklanmaktadır.

#### **4.3.1. Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi**

Örgüt kültürü, işgörenlerin etkinliklerini yerine getirmeleri hususunda kılavuzluk eden ve özünde örgütsel değer ve normlara dayanan bir olgudur. Örgüt iklimi ise iş görenlerin işe ve örgüte karşı tavırları ile beklentilerini etkileyen faktördür (Wichinsky, 2012: 134).

İklim; kütle veya spesifik iklim dahil olmak üzere çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Kütle iklimi, kuruluşun hedeflerine ve bu hedeflere ulaşıldığı araçlara odaklanırken, spesifik iklimin incelenmesi, kuruluşun norm ve değerlerinin bir yönünü vurgulamaktadır. Çalışma ortamının (spesifik) belirli bir yönü ile ilgili sonuçları veya davranışları tahmin etmekle ilgilenirken belirli bir iklim yapısını kullanmak önemlidir. Nezaketsizlik eyleminin öngörücülerine odaklandığımız göz önüne alındığında, iklimi kütle iklimi şeklinde değil, spesifik bir şekilde tartışmak en uygun olanıdır (Gallus vd., 2014: 145).

İklim ayrıca psikolojik veya örgütsel olarak da kavramsallaştırılmıştır. Bu iki kavramsallaştırmanın pek çok tanımı mevcuttur, belki de en basiti psikolojik iklimin bireyin algılarına atıfta bulunması ve örgütsel iklimin örgütsel değişkenlere atıfta bulunmasıdır. Örgütsel iklimin örgütsel niteliklere, ana etkilere veya uyaranlara atıfta bulunduğu, psikolojik iklimin ise bireysel niteliklere atıfta bulunduğu klasik tanımlarından kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde, Schneider (1990) örgütsel iklimi, çalışanların rutinler (örgütsel olaylar, uygulamalar ve prosedürler) ve ödüllerden (ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışlar) beslenen algıları olarak tanımlamıştır. Bir organizasyon içinde nezaketsizliğe ne ölçüde müsamaha gösterildiğini organizasyonel iklim terimi içinde değerlendirmek gereklidir. Medeni bir iklim, nezaketsiz davranışların genellikle hoş görülmediği bir iklimdir yani, düşük

miktarda nezaketsizlik muhtemel sonuçtur. Böyle bir ortamda, örgütsel uygulamalara, politikalara ve cezaya ilişkin algılar, o örgüt içinde nezaketsiz davranışların cesaretinin kırıldığını veya cezalandırıldığını göstermektedir. Öte yandan, medeni olmayan bir iklim, nezaketsiz davranışların genellikle tolere edildiğini veya teşvik edildiğini gösterir yani, yüksek miktarda kabalık olası sonuçtur. İşyeri nezaketsizliğinin ödüllendirildiği durumlarda, deneyimler ve nezaketsizlik uygulamaları artabilmektedir. Nezaketsizlik deneyimleri ve suç işleme ile ilgili olarak bireyler, örgütün çalışanlar arasındaki nezaketsizliğe tahammül edip etmeyeceğini algılamaktadırlar. Bu nedenle, nezaketsiz davranışlar, resmi (örneğin, kuruluşun davranış kurallarında yazılı) veya gayri resmi (örneğin, bir kuruluşun temel değerlerinden biri olarak sunulan) nezaketsizlik politikalarının bilinçli veya bilinçaltı yorumundan kaynaklanabilmektedir. Gelecekteki nezaketsizlik, o zaman, failin yıkıcı davranışı için azarlanıp cezalandırılmayacağına veya davranışın muhtemelen cezasız kalacağına dayanabilmektedir (Gallus vd., 2014: 145).

Örgüt iklimi kavramı, örgüt kültürünün örgüt içerisinde işgörenler üzerindeki etkisinde kendisini göstermekte olan bir tarzıdır. Varol (1993: 207) örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte oluşturduğu psikolojik ortam veya hava olarak ifade etmektedir. Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramlarının birbirlerinden farklı oldukları araştırmacılar tarafından savunulmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki farklılıklar şu şekildedir (Bakan, Büyükebeşe ve Bedestenci, 2004: 67-68):

- Örgüt kültürü örgüt üyelerinin hepsinin düşünce ve davranışlara hâkim değer ve inançlarını; örgüt iklimi ise kişilerin iş yerindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentiler ile ve bu beklentilerin ne aşamada oluştuğuna dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı temsil etmektedir.

- Örgüt iklimi psikolojinin, örgüt kültürü ise antropolojinin ve sosyolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.

- Örgüt kültürü davranış normlarını ele alırken, iklim bu davranış normlarına uyulup uyulmadığı konusunda bir göstergedir. Yani kültürün çalışmanın kaidelerini belirleyici rolü varken, iklim bu kaidelere ne aşamada ve nasıl uyulduğunu göstermektedir.

- Örgüt kültürü belirleyici, örgüt iklimi değerleyicidir.

- İş yeri içerisinde hâkim olan atmosfer verimlilik, motivasyon, başarı ve iş

doyumunu bakımından kültürden çok daha faydalı olmaktadır, kötü bir iklim iş yerine zarar verebilmektedir.

#### **4.3.2. Örgüt Kültürü-Örgüt Kimliği**

Örgüt kültürü, normlar ve ortak değerlerden oluşurken; örgüt kimliği, baskın olan örgüt kültürünü görülebilir bir durumda bulundurmakta olan ve bilinçli şekilde meydana gelmiş gözlem niteliği taşımaktadır (Unutkan, 1995: 53).

Örgüt kimliği tarzı, bir örgütün kim olduğunu veya neyi ifade ettiğini tanımlamaktadır ve çalışanların örgütü nasıl idrak ettikleri ile alakalıdır. Haliyle örgütsel kimlik, “ne tarz bir örgüt” sorusuna verilen yanıtı bağlı olarak tanımlanabilmektedir. Bahsi geçen soru örgütün kimliğini meydana çıkaran hususlara gönderme yapmaktadır. Örgüt kimliği ile alakalı bir diğer tarz da “bireyin kendisini örgüt ile bütünleştirmesidir”. Örgütsel bütünleştirme ise “örgüt üyesinin bireyin kendisini ifade ederken örgütü teşhis ettiği sıfatları kullanma derecesidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Diker, 2014: 10).

Örgüt kimliğinin meydana çıkması, örgüt çalışanlarının geçmişi, bugünü ve geleceği değerlendirmesine ve örgütsel hayat hakkındaki doğruları ve hikayeleri idrak etmesine paralel olarak gerçekleşmektedir. Doğrular ve hikayeler tema olarak örgütün ileriye yönelik gelişimine, takım çabasının güçlenmesine olanak sağlamaktadır. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün kabullenilmesi ve yaşanılmasıyla elde edilmektedir.

#### **4.3.3. Örgüt Kültürü-Örgüt İletişimi**

Örgütsel iletişim, genel bir ifadeyle alıcı ve kaynak arasındaki bilgi değişikliği ya da en az iki kişiyle söze dayalı değer paylaşımı olarak nitelendirilebilmektedir (Kinicki, Kreitner ve Buelens, 2002: 289). Farklı bir ifadeyle iletişim anlaşılabilir değerlerin paylaşımıdır (Robbins ve Judge, 2006: 368). Koçel ise iletişimi bir kişiden diğer bir kişiye bilgi, veri ve anlayış aktarımı olarak nitelendirmektedir (Koçel, 2010: 521).

İletişim, bireylerin hislerini ileti olarak kullandıkları dil ile birbirlerine aktardığı bir süreçtir. Bahsi geçen iletişim süreci mesajın amacının direkt olarak iki taraf arasında yansımaları ile oluşmaktadır (Deery ve Jago, 2008: 179). Tüm sosyal kurumlarda kullanılan iletişim sosyal bir yapı olan örgütlerde de kullanılan bir araçtır. Geniş bir ifadeyle iletişim, toplumsal yapının tabanını hazırlayan bir rejim iken örgütsel manada örgüt ve yönetsel yapının planlı işleyişini sağlayan bir tür araç ve kişisel tavırları

gözlemleyen ve etkileyen bir yöntem olarak tanımlanabilmektedir. Bu yapısıyla iletişim, iş yerinin birliğini sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her tarafını sarmalayan bir yapıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 117).

Örgütlerde iletişim beş yönde akmaktadır (Varol, 1993: 129-130);

1. *Aşağıdan yukarıya*; alt tabakadan üst tabaka yönünde.

2. *Yukarıdan aşağıya*; üst tabakadan alt tabaka yönünde.

3. *Yatayda*; aynı kısımdan ve aynı seviyedeki kişiler arasında.

4. *Yatayda*; aynı seviyelerde bulunan kısımlar veya alt sistemler arasında.

5. *Çaprazda*; hiyerarşik yapılanmada birbirleriyle direkt irtibatı bulunmayan ve hiyerarşinin farklı seviyelerinde farklı kısımlardaki kişiler arasında.

İletişim örgüt kültürünün meydana gelmesinde ve iletilmesinde ana unsurdur. Ayrıca iletişimin vazgeçilmezinden olan jargon ve dil gibi ifadeler de örgüt kültürünün birer ögesidir.

#### **4.3.4. Örgüt Kültürü-Örgütsel Sosyallik**

Sosyalleşme, örgüte yeni giren bireyin örgüt amaçlarına, koyulan kurallara ve uyması gereken davranışlara yöneltilme sürecidir. Diğer bir ifadeyle sosyalleşme, bireylerin içinde buldukları kültür olan sosyal dünyaya ait inanç ve davranış biçimlerini kazanma ve benimseme sürecidir. Bu süreci kişinin önce istemesi ardından meslek, cinsiyet, medeni durum ve anne babalık gibi rolleri edinmesi veya bu rolleri kabul etmesi, son olarak ise ne için, neden, nasıl bu rolleri uygulayacağına dair amacını belirlemesi gerekmektedir.

Sosyalleşme için kişisel talepler ile sosyal sistemin takdim ettikleri arasında bir uyum gereklidir. Örgütsel sosyalleşme ise, belirtileri öğrenme, yetiştirme, örgüt üyelerinin bilgisinin ve kültürünün üyelere kazandırıldığı, yeni başlayanın örgüt üyesine dönüştürüldüğü bir katılım aşaması olarak nitelendirilmektedir (Balcı vd., 2012: 48). Örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşmesi ve üyeler tarafından deneyim edilebilmesi için bazı şartlar gereklidir. Bunlar (Thomas ve Anderson, 2006: 495):

1. Örgüt içindeki gruplara ya da örgütsel yapıya terfi etme veya işbaşı yaptırma ile üye girişinin sağlanması,

2. Örgütlerin yeni üyelerini sosyalleştirmek için ortaklaşa yöntemler

kullanması,

3. Yeni üyelerin birbirlerini tanımadan da çalışma hevesinde olması ve çalışmasıdır.

Sosyalleşme, örgüt üyeleri açısından örgütsel sosyalleşme ve mesleki sosyalleşme olarak iki şekilde ele alınabilmektedir. Örgütsel sosyalleşme bir örgütün temel normlarına, değerlerine, kısacası ortak kültürüne uyum sağlama sürecidir. Mesleki sosyalleşme ise örgütsel sosyalleşmenin aksine kişinin dahil olduğu mesleğin ahlak kurallarını, norm ve değerlerini öğrenme aşamasıdır. Örgüte yeni dahil olanlar, örgütte hâkim alt kültüre göre sosyalleşebilmektedirler. Genel bir ifadeyle örgütsel sosyalleşme olarak anılan bu aşama örgüt kültürünü öğrenme aşaması olarak nitelendirilmektedir.

#### 4.3.5. Örgüt Kültürü-Örgütsel Bağlılık

Literatürde pek çok örgütsel bağlılık tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan birine göre örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgüt ile kişisel kimliğini özdeşleştiren bir güç olarak tanımlanmaktadır (Leong vd., 1996: 1345-1361). Diğer bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık, kişinin bağlı olduğu örgüte kişisel kimliğiyle ne derece bağlı olduğunu ve ne kadar aktif rol alarak örgüt üyesi olmaya ve çalışmaya istekli olduğunun derecesidir şeklinde ifade edilmektedir (Elenein, Davis ve Newstrom, 1989: 179).

Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Tanım	Tanımlayan
Kişinin çalıştığı süre boyunca harcadığı emek, zaman, kıdemi ve kazandığı para gibi unsurları örgütten ayrıldıktan sonra kaybedeceği ve bütün emeklerinin boşa gideceği korkusu ile oluşan bağlılıktır.	Becker (1960)
Çalışanın örgüte olan bağlıdır.	Grusky (1966)
Bireyin belli bir davranış tarzına ve çevresindekilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini koruma altına almasıdır.	Kiesler (1971)
Çalışan ve örgüt arasında oluşan ve maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir.	Hrebiniak ve Alutto (1972)
Örgütsel amaçları karşılayacak biçimde hareket etmek için içselleştirilmiş duygulardır.	Wiener (1982)

**Kaynak:** Çöl, 2004.

Örgütsel bağlılık, ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış ve ardından Porter, Mowday, Steers, Becker, Allen gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 23). Örgütsel bağlılığı farklı açılarla ele alan araştırmacılar sosyolojik, psikolojik ve örgütsel davranış bilimleri alanlarında farklı örgütsel bağlılık tanımını olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### **4.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Unsurları**

Her örgütün kültürü farklı özellikleri yansıtmaktadır. Amaçların ve gereksinimlerin farklı farklı oluşu bu farklılıkta temel etmendir. Örgüt kültürünün farklı tanımlarından ortaya çıkan ortak özellikleri vardır. Buna göre örgüt kültürü;

- Semboliktir
- Ayırt edicidir
- Bütünleştiricidir
- Kabul görmüştür
- Kararlı bir yapıdadır
- İfade edilmeden de anlaşılabilir ve
- Üst yönetimin bir yansımasıdır.

Örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek oluşturduğu bir olgudur. Örgüte üye olan bireyler, ortaya koydukları ürüne inanmalı, saygı duymalı ve ürünün yaşaması ve gelişmesi için mevcut üyelere ve özellikle yeni giren üyelere davranışları ile mesajlar ileterek ve deneyimlerini aktararak birbirleri ile paylaşmalıdırlar. Örgüt kültürü böylece; yaşama, örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılma, bütün örgüte yayılma veya anonim olma özelliğini kazanmaktadır. Örgüt kültürü uyum sağlayabilir ve değişebilir bir nitelik taşımaktadır.

Örgüt kültürü özelliklerinden biri de değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, üyelere verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, üyelerin kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Örgüt kültürünün onu diğerlerinden ayıran özgün tarafları olmalıdır (Özkalp ve Kirel, 2010: 98).

Kültürü meydana getiren biçim ve unsurları birbirinden tamamıyla soyutlayarak incelemek ve analiz etmek mümkün değildir. Yalnızca kültür, tanınmak ve açıklanmak sebebiyle birtakım unsurlara ayırılarak çözümlenebilmektedir (Şişman, 2007).

Örgüt kültürünü Duncan (1989), örgüte yeni katılan üyeler ve tüm örgüt üyelerinin örgüte uygun bulunmak, örgüte üye olmak ve örgütte kalmak adına algılamaları ve kabul etmeleri gereken paylaşılan düşünce ve çalışmanın geleneksel yolları olarak nitelendirilmekte ve bu anlam dahilinde örgüt kültürünün öğrenilen, iletilen ve paylaşılan olmak üzere üç aşamasından söz etmektedir. Araştırmacıya göre bahsedilen aşamaları bir araya getiren iki ana unsur bulunmaktadır. Bunlar nesnel ve öznel şeklindedir. Buna göre örgütte egemen olan değerler, normlar, inançlar öznel unsurları meydana getirirken, bahsi geçen unsurların ifadeleri olarak ortaya çıkan nesnel unsurlar ise semboller, törenler, hikayeler vb. şeklindedir (Duncan, 1989: 229).

Hofstede ve diğerleri (1990: 288), hemen hemen aynı görüşle örgüt kültürünü işletmenin sahip olduğu değerler ve bu değerlerin etkisinde gelişen normlar ve kurallar ile bahsi geçen değerlerin fiili uygulamalarından meydana geldiğini bildirmektedirler.

Lewis bir önceki ifadelerle benzer olarak literatürdeki birçok örgüt kültürü tanımına atıfta bulunarak, ilgili kavram için üç unsurdan söz etmektedir. Bahsedilen unsurları gözlemlenebilen unsurlar, gözlemlenemeyen unsurlar ve gözlemler neticesinde idrak edilebilen unsurlar olarak sınıflandırmaktadır. Lewis'e göre gözlemlenemeyen unsurlar gerçekliği saptanamayan varsayımlar olarak ifade edilmektedir. Gözlemlenen unsurların etkisi ile algılanan unsurları duygular, inançlar ve değerler olarak sınıflandırmaktadır. Gözlemlenemeyen ve algılanabilen unsurları anlamaya ve gözlemlemeye destekleyici simgeler, aşamalar ve hareketlerin varlığından söz etmektedir (Lewis, 1998: 254-255).

Örgüt kültürünün bazı alt öğeleri olmakla birlikte asıl öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır.

#### **4.4.1. Değerler**

Değerleri bir örgütün inançları olarak tanımlayarak, bunların örgüt kültürünün merkezinde tutan Kennedy ve Deal (1982), çoğunlukla yazılı veya sözlü olarak ifade edilemeyen bu değerlerin, örgüt çalışanlarına ortak bir hedef belirlediği ve onların davranışlarına yol gösterdiğini ileri sürmektedirler (Gizir, 2008: 188).

Örgüt içindeki inançlar ve değerler örgüt içerisinden çevreye doğru yayılarak işletmenin başarısını etkilemektedirler. Değerler, sürekli olarak başvurduğumuz içsel kaynak olarak, kararlarımıza ve de hayatımıza etki etmektedir. Toplumun ne kadar yeterli ve ahlâklı olduğunu sorgularken ve karşılaştırmalar yaparken, sahip

olduğumuz, inandığımız ve önem verdiğimiz değerlerden yola çıkarak, başkalarının ne tür bir değer ve davranış biçimine sahip olmaları gerektiği konusunda yargılarda bulunuruz (Turgut, 1998: 35). Bu sebeptir ki, değerler ile alakası olmayan insan davranışlarının olmadığı düşünülmektedir (Mengüşoğlu, 1997: 262). Hodgkinson'a göre değerlerin en önemli fonksiyonu, çeşitli durumlardaki davranışlara rehberlik eden, kişiye özgü standartlar sağlamasıdır (Hodgkinson ve Healey, 2008: 292).

Değerleri bir örgütün temel kavram ve inançları olarak tanımlayarak, bunların örgüt kültürünün kalbi olduğunu belirten Deal ve Kennedy (1982), genelde yazılı olarak ifade edilmeyen bu değerlerin, örgütteki tüm çalışanlara ortak bir yön verdiğini ve onların günlük davranışlarına yol gösterdiğini belirtmektedirler (Gizir, 2008: 188).

Değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, bireysel ve içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel problemlerin çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm şeklini göstermektedir. Aynı zamanda değerler, bir örgütün genel amaçlarını, hedeflerini, standartlarını yansıtmakta ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de farklı biçimlerde dile getirilmektedirler. Değerler kişisel ve örgütsel düzeyde gelişmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir ve değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşımaktadırlar. İşgörenlere yaptıkları çalışmanın ya da ortaya koydukları davranışın sebebi sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır.

Örgütün sahip olduğu bu değerler sistemi çalışanların örgüte bağlanmasını, üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını ve çalışanın daha büyük fedakârlıkla işine yönelmesini sağlamaktadır. Örgütsel değerler birden çok öğeden oluşmaktadırlar. Bu öğeler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Knafo vd., 2011: 179);

1. İfade ya da inançlardır.
2. İstenilen sonuçlar ya da hareketlerle alakalıdır.
3. Kişisel durumların yukarısındadır.
4. Hareketlerin ve olguların oylanmasında ya da değerlendirilmesinde kılavuz görevindedir.
5. Görece anlatılan önem sırasına göre düzenlenmektedirler.

Görüldüğü gibi örgütsel hareket bakımından değerler temel olarak kültürün çevresinde şekillendiği, örgütsel aşamalar ve işleyişleri bakımından üyelere kılavuzluk

eden ögelerdir.

#### **4.4.2. Normlar**

Normlar bir toplumda yaşayan insanların neyi, ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiğini bildiren kurallar topluluğudur. Her kültür kendi toplumunu birlik ve beraberlik hâlinde ayakta tutmak için insan davranışlarını düzenlemek zorundadır. Normlar böylece birer davranış rehberi olmaktadır (Güngör ve Aydın, 2011: 88).

Örgüt üyelerinin uyguladığı kurallar ve ölçütler olarak da tanımlanan normlar, çalışanların davranış sergilemesi ve iletişimde olmasına destek olmaktadır. İşgörenin giyim, kuşam ve davranış şeklini belirleyerek, örgüt içinde nasıl davranılması gerektiğini ortaya koymaktadırlar (Akkaşoğlu, 2015: 23).

Normlar ifade ediliş şekillerine göre; resmi ve resmi olmayan olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Resmi normlar yazılı veya sözlü olarak belirlenen kural niteliğindeki normlardır. Eylemleri yasaklayabilme özelliğinden dolayı da yasa olarak adlandırılabilirler. Bireylerarası etkileşime dayanan, yazılı veya sözlü olmadan yapılan eylemler de resmi olmayan normları ifade etmektedir. Bu iki norm şekline uymaya çalışmak da işin zorlayıcı kısmını oluşturmaktadır (Tezcan, 1993: 189-190).

Normlar, işgörelere örgüt içerisinde nasıl hareket etmeleri, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol göstermektedirler. Uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstleriyle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler. Normlar sistemce onaylanan ve beklenen davranışları anlatmaktadırlar.

Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir. Genelde bir toplumun özelde ise bir örgütün kültürü geniş ölçüde normlardan oluşmaktadır. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanmakta ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlamakta, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirlemede ve davranışları yönetmektedir.

#### **4.4.3. Varsayımlar**

Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, günlük faaliyetlerinin somut sonuçlarını

etkileyen en güçlü kültürel unsurlardan biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin düşünce, his, algı ve davranışlarına şekil vererek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları olanaklı-olanaksız, doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 341-342).

Varsayımlar, öylesine benimsenmişlerdir ki örgüt üyelerinin bunları bozması gibi bir olasılık düşünülemez. Varsayımların bir diğer özelliği ise genellikle bilinçsiz olmalarıdır. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının ayırımında olmayabilmekte, onları değiştirmek ya da tartışmak konusunda kararsız olabilmektedirler. Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirmektedirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluşturmaktadırlar.

Örgüt kültürünün özünü oluşturan varsayımlar, bir örgütün üyelerinin insanın doğası, sosyal gerçekler, doğrular ve ilişkilerin doğasını; diğer bir ifade ile örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını; kısacası dünyayı algılama ve değerlendirme biçimini oluşturmaktadırlar. Ayrıca bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağı ve referans çerçevesi oluşturmaktadırlar (Şişman, 2007: 10).

Örgüt kültürünün gözlenmesi zor ve en soyut olan bu ögesi, çalışanların örgütün neden dış çevreye karşı varlığını sürdürmesi gerektiği ve örgüt içindeki işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik hissettikleri, algıları, tanımlanabilir nedenlerini ve düşüncelerini içermektedir. Varsayımların kültürün özünü, iç dünyasını ve temelini oluşturmasından dolayı, bir örgütün kültürünün incelenmesinde ve değiştirilmesinde öncelikle örgütün üyesi olan insanların paylaştıkları bu algı dayanaklarının analiz edilmesi gerekmektedir (Şişman, 2007: 10). Benzer şekilde değişimin gerçekleştirilebilmesi ve uzun ömürlü olmasının, örgüt çalışanlarının değerleri ve inançları, dolayısıyla örgütsel davranışlarının temelinde yer alan ve örgüt çalışanları tarafından bile doğrudan bilinmesi ya da fark edilmesi oldukça zor olan varsayımların değiştirilmesine bağlı olduğu belirtilmektedir.

Çalışanların varsayımlarının değişmesi durumunda, örgütlerin ve örgütsel amaçların ne olduğuna ilişkin içsel imajlarının değişmesine sebep olacağını belirten Awbrey, değişimin başarısının, örgütün çalışanlar tarafından yeniden

kavramsallaştırılması, kabul edilmesi ve anlaşılmasına bağlı olduğuna vurguda bulunmaktadır. Hızlı, somut ve gözlemlenebilir örgütsel değişimlerin odak noktasını, örgüt kültürünün en somut, gözlemlenebilir ögesi olan eserler oluştururken, uzun dönemli örgütsel politikalar veya stratejik karar verme durumlarının anlaşılması ve değiştirilmesinde ise odak noktasını değerler, inançlar ve varsayımlar oluşturmaktadır (Ott, 1989: 120).

#### **4.5. Örgüt Kültürü Fonksiyonları ve Yararları**

Örgüt kültürü hem örgüt hem de örgüt üyeleri için önemli olup, örgütün içerisindeki belirsizlikleri en aza indirgeyerek, üyelere işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı fonksiyonları da üstlenmektedir. Fonksiyonlardan bazıları şu şekildedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 5):

- Örgüt kültürü bir örgütü diğer bir örgütten ayırt eder.
- Örgüt üyelerine bir tür kimlik verir.
- Örgüt kültürü, insanları ortak bir değere bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.
- Sosyal sistemin devamlılığını sağlar. Üyelerin söyleyeceği ve yapacağı faaliyetler hakkında uygun standartlar saptayarak örgütü birbirine bağlamaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır.
- Örgüt kültürü, işgörenlerin tutum ve davranışlarına yön veren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması hizmeti görür.
- Örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberliği arttırır.
- Üyelerin örgüte uyumlarını kolaylaştırır.
- Kişilerin ve grupların örgütteki yerlerini belirler.
- Örgütün amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

Örgüt kültürünün fonksiyonları örgüt kültürünü ileriye taşıyan, üyelerin motivasyonları üzerinde etkili olan, üyeler arasında birlik ve beraberlik sağlayan, davranışlara yön veren, örgütün problemlerin çözümünde etkili olan maddelerden oluşmaktadır (Koyun, 2018: 2).

Örgüt kültürü, örgüt yöneticileri ve çalışanlara birtakım olanaklar sağlamaktadır. Örgüt kültürünün çalışanlara sağladığı olanaklardan birkaçı şu şekildedir (Eren, 2000: 152-153; Şimşek, 1998: 30-31; Özdevecioğlu, 1995: 125-126; Ataman, 1995: 70):

- Örgüt kültürü, çalışma yöntemi ve prosesleri standartlaştırarak veya ekonomiklik getirerek, çalışanların ruhsal yapılarını ve moralini olumlu açıdan etkileyip, örgütsel verimliliği artırmaktadır.
- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, ilkeleri ve değerleri anlamalarına ve kendilerinden beklenen hedefe erişme konusunda istikrarlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt içerisindeki iletişim ve kişiler arası ilişkilerde örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır. Beraberlik duygusunu ve takım ruhunu iyileştirmektedir.
- Örgüt kültürü, yeni dahil olan yöneticilerin eğitilmesine olumlu katkı sağlamaktadır.
- Örgütlerde çeşitli sebeplerle fikir ayrılıkları ortaya çıkabilmektedir. Örgüt kültürünün iyileştirdiği bazı standart uygulama ve yöntemler yoluyla bu ayrılıklar uysallaştırılabilmekte ya da yumuşatılabilmektedir.
- Kültür, bir tür kimliktir. Bir örgüte ilişkin değerlendirmeler, o örgütün ya da işletmenin kültürü ile uygulanmaktadır.
- Örgüt kültürü sembollerle, kahramanlarla, hikayelerle, sloganlarla, seremonilerle kuşaktan kuşağa iletilerek, örgütsel hayatı sürekli kılmaktadır. Sonuç olarak örgüt kültürü, örgüte devamlılık katmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütsel performansı ve davranışı önemli ölçüde etkilemektedir.
- Örgüt kültürü sosyal ilkeler, paylaşılmış değerler ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemektedir. Böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar tarafında toplanarak düşüncelerine yol açmaktadır.
- Örgüt kültürü örgüt üyelerine “normal” olarak kabul edilen eylem kodları imkânı sağlarken, bu kodlara ters düşen faaliyetlerin de “anormal” olarak görülmesine yol açmaktadır.
- Seneler içinde oluşan ve örgüt üyelerinin zihinlerinde içselleştirilen örgüt kültürü değişime direnç gösteren bir niteliğe sahiptir.

#### **4.6. Örgüt Kültürü Modelleri**

Literatürde örgüt kültürü ile ilgili iki farklı modelleme bulunmaktadır. Bunlar

açıklayıcı ve sınıflayıcı modellerdir. Bu modellemelerden bazıları aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

#### **4.6.1. Açıklayıcı Modeller**

##### **4.6.1.1. Edgar H. Schein Modeli**

Örgüt kültürü, Edgar H. Schein (1997) tarafından bir organizasyonun hem çevreye uyumu hem de iç bütünleşmesi esnasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlandıktan sonra yeni üyelere algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretildiği bir takım temel varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2013: 11). Schein'a göre örgüt kültürünün üç adımı vardır.

Bunlar;

**1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme:** Uyum problemlerini çözebilmek için hedef ve görevlerin çevreye hesaplı bir biçimde uyumuna yönelik stratejiler oluşturmaktır. Görevleri çevresel faktörlere göre değiştirebilmek, örgütün yaşamını devam ettirebilmesi açısından önemlidir.

**2. Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme:** Örgüt kültürü bir örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözebilmek adına;

▪ **Kavram ve ortak dil birliği oluşturma:** Örgüt kültürünün oluşturacağı kavram ve ortak dil birliği üyelerin örgütle ve birbirleriyle bağlantılı hale gelmesine olanak sağlamaktadır.

▪ **Gruba üye olma, grubun sınırları ve kabul görmeme ölçüleri:** Örgütlerin ayrıca bir gruba üye olma, grubun sınırları ve grup tarafından kabul görmeme ölçülerini de belirlemesi gerekmektedir. Kültürün önemli hususlarından biri örgüte dahil olma standartlarının iyileştirilmesidir. Üyeler bu şekilde örgütsel sınırları, örgüte dahil edilme koşullarını ve sebeplerini kavramaktadırlar.

▪ **Sevgi, arkadaşlık ve kişisel ilkeler:** Bir örgütün çevreyle bütünleşmesini sağlamaya yönelik bir diğer eylemi de sevgi, arkadaşlık ve kişisel ilkeleri belirlemesidir. Örgütlerde kişiler arasındaki ilişkiler, sevgi ve arkadaşlık bağları oluşturmak, beraberce çalışabilmek ve duygusal açıdan yeterli olmak için gereken ortamın hazırlanması anlamına gelmektedir.

▪ **Güç ve konum:** Örgütteki sınıflandırmaların nasıl oluştuğunun belirlenmesi örgütteki çatışmaları en aza indirmektedir.

▪ **Cezalar ve Ödüller:** Örgüt içerisindeki hal ve hareketlerin hangisinin yararlı hangisinin zarar verici davranışlar olduğunu belirleyerek bunlardan hangilerinin ceza, hangilerinin ödül getireceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

▪ **Din ve ideoloji:** Dini, manevi ya da ideolojik değerlerin oluşması örgüt içerisinde izah edilemeyen ve yorumlanamayan birtakım durumların yorumlanmasını sağlayacağından korku ve endişelerin ortadan kaldırılmasına olanak sağlamaktadır.

**3. Çevresel Belirsizlikleri Azaltma:** Örgüt kültürü, çevresel faktörlerden gelebilecek tehditlere karşı bir koruma kalkanı gibidir. Kriz anında veya belirsiz durumlarda çalışanların endişelerini ortadan kaldırmaktadır (Şahinyan, 2011: 25).

#### **4.6.1.2. R. H. Kilmann Modeli**

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak ifade etmektedir. Kilmann'a göre çalışanların gün içerisinde yaptıkları işlerde kültüre rastlamaktayız, diğer bir tabirle kültür örgütsel bürokrasiyi tasvir etmekte ön plana çıkmaktadır. Örgüt içerisindeki karar alma, haberleşme ve sınıflandırma gibi unsurların çalışanların iş görme isteklerini ve verimlerini etkilediği bilinmektedir. Kilmann buna dayanarak kültürü iki şekilde sınıflandırmıştır.

**Yenilikçi Kültürler:** Günümüzde sürekli ve hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına ayak uydurmaya yardımcı olmayı sağlayan bir kültürdür. Burada bürokratik bir kültür durumu yoktur. Çünkü sürekli olarak değişen dünyamızda örgütlerin yeniliklere uyum sağlayabilmesi açısından dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu kültürdeki liderler atak, girişimci, yenilikçi ve değişimden memnun olan kişilerdir. Bu kültüre dahil insanlar işleri esnasında bürokratik kültürün engellerine takılmak istememektedirler. Kilmann'a göre yenilikçi örgüt kültürü değişen çevre koşullarında işletmeye rekabet edebilme ve mücadele edebilme gücünü veren sosyal enerji oluşturmaktadır.

**Bürokratik Kültürler:** Geçmişte birçok işletmede görülen, günümüzde ise klasik bir yaklaşım ile yönetilen sınırlı sayıdaki örgütlerde karşılaşılan bir kültür biçimidir. Bu tarz kültürlerde sınıflandırma gibi yapılara bağlı kalınmakta, merkezi bir yönetim şekli bulunmakta ve yetki ve sorumluluklar açık olarak belirlenmektedir. İşgörenler yakından kontrol edilmektedir. Bürokratik kültüre dahil olan örgütler olgunlaşmış, belirli büyüklüğe ulaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu sebeple alışılmış oldukları bu uygulamadan vazgeçmek istememektedirler. Bu sebeple alışılmış olan bu kültürü

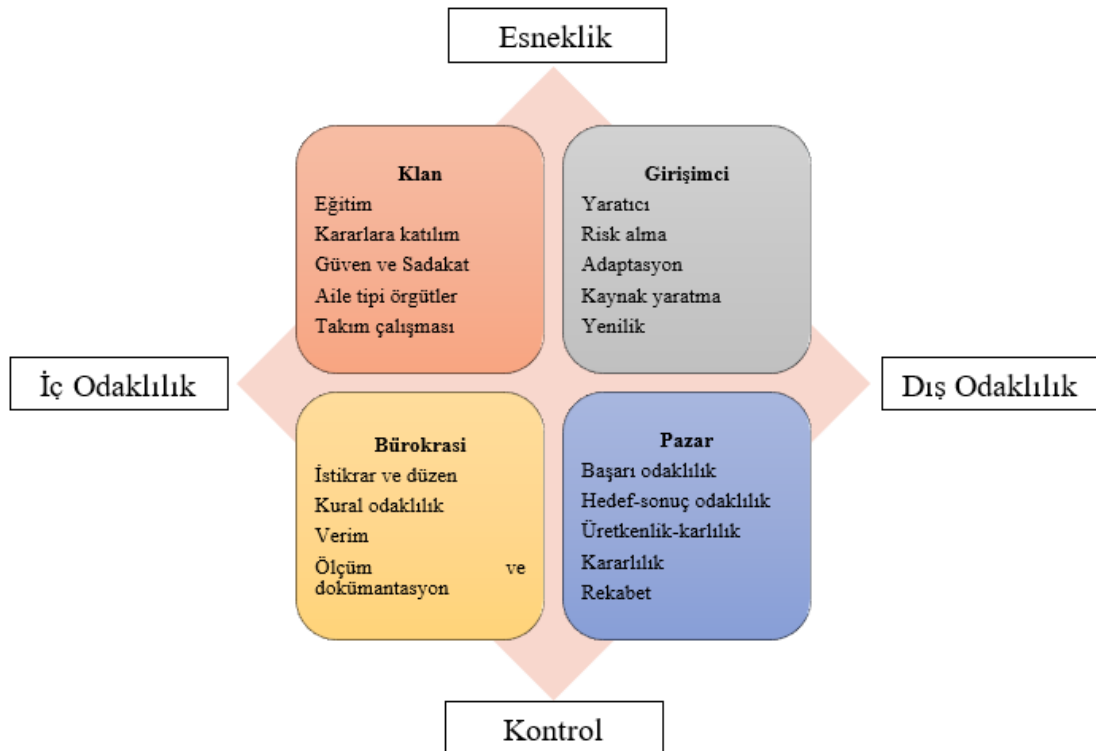
değiştirmek oldukça zordur (şahinyan, 2011: 21).

#### 4.6.2. Sınıflayıcı Modeller

##### 4.6.2.1. Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn (2011) örgüt kültürünün liderlik tarzı, profesyonel büyüme, iç iletişim, iş istikrarı, çalışan memnuniyeti, teşvik sistemi ve organizasyon performansı gibi çeşitli faktörlerden oluştuğunu bildirmektedirler (Elewa ve El Banan, 2019: 10).

Cameron ve Quinn örgüt kültürünün örgütsel aktivite ya da örgütsel başarıyı nasıl etkilediğine dair bir örgüt kültürü modeli oluşturmuşlardır. Organizasyonların örgüt kültürü aracılığıyla çevrelerine nasıl uyum sağladıklarını görme fırsatı sunan modelde örgüt kültürü; yatay ekseninde iki zıt uçta iç ve dış odaklılık, dikey ekseninde ise yine iki uçta esneklik ve kontrol olmak üzere dört farklı tipte sınıflandırılmaktadır (Acar, 2013: 11).



Şekil 4.2. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı

**Kaynak:** Cameron ve Quinn, 2006: 47'den uyarlanmıştır.

Araştırmacılar örgüt kültürünü özelliklerine göre girişimci, klan, hiyerarşi ve

pazar merkezli kültür olmak üzere dört gruba ayırmışlardır (Şişman, 2007: 145);

**1. Girişimci Kültür (Adhokrasi Kültürü):** Adhokrasi kültürü, paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için esneklik ve yeniliğe odaklanmaktadır. Odak noktası uyarım (teşvik), büyüme ve yaratıcılıktır. Bu tür kültürlerde öne çıkan liderlik tarzı yaratıcı ve risk alıcıdır. Adhokrasi kültürü, örgütsel bağlılık, kalma niyeti ve bilgi sistemleri hizmet kalitesi ile pozitif ilişkilidir (Di Stefano, Scrima ve Parry, 2019: 2489). Girişimci kültür örgütleri yaratıcılığa, uyum sağlamaya ve esnekliğe yönelen bir kültür tipidir. Bu nedenle başarmak için yeni uğraşlar bulmak çok önemlidir. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük seviyelerde olup bireysel üretkenlik ve yenilik teşvik edilmektedir. Amaç büyümek ve kaynak yaratmaktır. Dolayısıyla söz konusu kültüre sahip örgütlerdeki liderler risk almayı sevmekte ve girişimci özelliklere sahip bulunmaktadır.

**2. Klan Kültürü (İş Birliğine Dayalı Kültür):** Bu kültürün hâkim olduğu örgütler, geniş bir aileye benzemektedirler. Örgütün niteliği ve çalışma tarzı sadakat, liderlik ve aile bilinci gibi ilkelere dayanmaktadır. Ortak değerlerin paylaşılması, birlik duygusu, takım çalışması, çalışanların örgütle bütünleşmesi, çalışanların katılımı ve çalışanların kendilerini iyileştirmeleri teşvik edilmektedir. Liderler ile işgörenler arasında bağlılık hakimdir ve bu kültürde liderler yol göstericidirler. Üniversiteler ve sağlık kurumları bu kültüre örnek olarak verilebilmektedir.

**3. Hiyerarşi Kültürü (Yapılaşmış Kültür):** Hiyerarşi kültürü kontrol ve istikrar değerlerine dayanmaktadır. Bu kültürde düzen ve kurallar önemlidir. Araştırmalar, bu kültürel türün örgütsel bağlılık, işe katılım, güçlendirme, iş tatmini, güven, moral, ödüllerin eşitliği ile negatif ilişkili olduğunu ve çatışma ve değişime direnç ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir (Goodman, Zammuto ve Gifford, 2001: 58-65). Hiyerarşi kültürü, organizasyonel süreçler üzerinde merkezi otoriteyi benimseyen, resmi hiyerarşiye saygı duyan ve kurallara bağlı kalan, insan boyutlarına içsel olarak odaklanan ve kontrole vurgu yapan organizasyonların tipik bir örneğidir. Uzun ömürlü işletmelerde görülen bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Resmi ve askeri örgütler bu kültüre örnektir. Baskın liderlik tarzı muhafazakâr ve temkinlidir. Yöneticiler düzen sağlayıcı ve geleneksel özelliklere sahiptirler. Bu kültür, çok sayıda kural, politika ve prosedüre sıkı sıkıya bağlı kalınarak sürdürülen verimlilik, güvenilirlik, öngörülebilirlik ve standardizasyona değer verdiği için, birden çok hiyerarşik seviyedeki çalışanların neredeyse hiç takdiri bulunmamaktadır (Di Stefano,

Scrima ve Parry, 2019: 2488).

**4. Pazar Kültürü (Pazar Merkezli Kültür):** Pazar üzerinde yoğunlaşma gösteren örgütler, piyasada iyi bir yere sahip olabilmek için çaba sarf etmektedirler. Bu kültürde yöneticiler kararlı, başarı ve sonuç odaklı bir yaşamı benimsemektedirler. Pazar kültürü, yalnızca başarıya büyük önem vermekle kalmayıp, aynı zamanda kişisel başarı için rekabetçi mücadeleyi olumsuzdan ziyade olumlu bir faaliyet olarak tanımlayan oldukça rekabetçi bir değer yönelimini vurgulamaktadır. Pazar kültürünün hâkim olduğu kuruluşlardaki çalışanlar iddialı ve rekabetçi olmaya, inisiyatif almaya ve maddi ödüllere değer vermeye yönlendirilmektedir. Bu tür kültürlerde yaygın liderlik tarzı yönlendirici ve hedef odaklıdır. Yüksek pazar kültürleri, güven ve hakkaniyetin psikolojik iklim boyutlarıyla negatif olarak ilişkilidir ve artan kariyer gelişimi kadar, çatışma ve günah keçisi ilan etmeyle de pozitif olarak ilişkilidir. Pazar kültürü tanımı gereği, çalışanlar arasındaki yoğun rekabet ile karakterize edilmektedir. Aslında, çalışanlar genellikle kariyer gelişimi, faydalar ve genel olarak kaynaklar elde etmek için kendilerini birbirleriyle rekabet halinde bulmaktadırlar (Di Stefano, Scrima ve Parry, 2019: 2488-2489).

#### **4.6.2.2. C. B. Handy Modeli**

Handy, psikolog Harrison'un çalışmalarına bakarak farklı örgüt kültürlerinin olduğunu saptamıştır. Buna dayanarak örgüt kültürünü güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak dört başlıkta sınıflandırmıştır.

**1. Güç Kültürü:** Bu kültür tipinde diktatör bir yöntem uygulanmaktadır. Gücün bir kişide veya belli başlı kişilerde toplandığı, sınıflandırılmış bir yapının olduğu örgüt kültürüdür. Alt kademe bulunan kişiler verilen kararları uygulamaktadırlar. Birçok küçük iş yerleri merkezileşmiş güç kültürünü uygulamaktadır. Kişilerin karar verme yetkinlikleri yoktur. Örgüt, merkezi güce bağlıdır. Eğer merkezi güç dengesi zayıf ise örgütte problemler yaşanmaktadır. Güç kültüründe kişiler güç yönelimli olduğu takdirde başarılı olmaktadır.

**2. Rol Kültürü:** Bürokratik bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Rol kültürü, ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, sınıflandırmalar, katı olarak belirlenmiş örgütsel rollere sahiptir. Bu tarz işletmelerde çok fazla biçimsellik ve merkeziyetçilik bulunmaktadır. Bu tip kültür daha çok sigorta şirketlerinde, bankalarda ve resmî kurumlarda dikkat çekmektedir. Alt kademelere çok az yetki devredilmektedir. Rol

kültürü sakin çevrelerde gelişmeye yatkındır. Rol kültüründe çalışanların işi önceden bellidir ve risk yoktur. Güç kişilerde değil pozisyonlardadır.

**3. Görev Kültürü:** Bu kültürde, proje ve takım çalışmalarına önem verilmektedir. İşgörenler kendi kendilerini kontrol etmektedir ve hepsinin kendilerine ait sorumlulukları bulunmaktadır. Bireylerin kendilerine verilen işleri yapmalarına ve ulaştıkları sonuçlara önem verilmektedir. Verilen yetkinliklerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde pozisyondan çok yeterlilik aranmaktadır. Takımlar, belirli sebepler neticesinde kurulmaktadır. Takım kurma, projenin seviyesine göre değişiklik göstermektedir. Takım esnek, adapte edilebilir ve çevreye karşı hassastır. Reklam şirketleri, Ar-Ge bölümleri ve danışmanlık şirketleri bu kültüre örnektir.

**4. Birey Kültürü:** Bu kültürün odak noktası kişidir. Eğer bir kuruluş varsa, bu kişilere hizmet etmek için vardır. Eğer bireylerden meydana gelen bir takım kendi işlerini uygulamak için bir ofiste bir araya gelme kararı vermişlerse buna birey kültürü denebilmektedir. Bu kültür yalnızca orada bulunan insanlar içindir ve başka bir neden taşımamaktadır. Birey kültürü, özel takımlar için kabul gören tek örgüt türüdür. Bireylerin nasıl çalışmaları gerektiği konusunda kendi değerleri vardır. Örgütteki konumunu yitirmemek için yapması gerekeni yapan kişi, esasında örgütü kendi hedefleri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görmektedir. Bazı danışmanlık firmaları, mimarlık büroları, reklam şirketleri ve barolar bu kültüre örnek olarak verilebilmektedir.

#### **4.7. Örgüt Kültürünün Değişmesi**

Örgüt kültürünün, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırması, kalite bağlamında sürekli iyileştirmeyi desteklemesi ve örgütü öğrenen bir örgüt haline dönüştürmesi beklenmektedir. Örgüt kültürünün söz konusu beklentilere cevap verememesi durumunda değiştirilmesi gerekmektedir. Aslında statik bir örgüt kültüründen bahsetmek mümkün değildir. Canlı bir organizma olan örgütlerin çevrede meydana gelen sosyo-ekonomik ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürünün dinamik ve esnek bir yapıda kurgulanmış olması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütün varlığı ve yaşamını sürdürmesi tehlikeye girmektedir. Yaşadığımız bu zamanda örgüt kültürünün değiştirilmesi ile örgütsel başarının etkili olacağına inanan lider sayısı bir hayli fazladır. Fakat bir değişimin başarılı olabilmesi için üst düzeydeki liderin, mevcut kültürden memnun olabilecek diğer lider ve işgörenlerin

desteğini kazanması gerekmektedir. Kilmann'a göre, dört madde örgüt kültüründe değişime sebep olmaktadır (Eren, 2008: 171-172).

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin temel amaçlarını destekleyen nitelikte değil ise;
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin başarısını itici bir güç olarak harekete geçiremiyor ise;
- Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki çıkar amacı güden grupların işletme çıkarları ile bağdaşmasını ve aralarındaki uyumu sağlayamıyor ise;
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütün karmaşık sorunlarını ele almaya ve çözüm üretmeye yönlendirici katılımcı bir alan yaratmıyor ise örgüt kültürünün değişimi kaçınılmaz hale gelmektedir.

Her değişim liderlere ve diğer örgüt üyelerine her şeyden önce mevcut kültürü teyit etmeyi önermektedir. Kilmann'ın kültürel değişim için öne sürdüğü aşamalar şu şekildedir.

***Yeni beklentilerin araştırılması:*** Örgüte dahil kişilerden örgütün ne yöne gitmesi gerektiği ve hangi tarz davranışların doğru olması gerektiği hususunda tartışmaları istenmektedir.

***Yeni normların oluşturulması:*** Bu kısımda örgüte dahil bireylerin örgütün başarısını sağlayacak yeni değer, standart, inanç ve varsayımları tespit edip tartışmaları istenmektedir.

***Gerçek normların belirlenmesi:*** Bu aşamada ise örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını yönlendirdiğini düşündükleri bir takım değer, kalıp, inanç ve kabulleri yazmaları istenmektedir.

***Kültür boşluklarının saptanması:*** Mevcut olan normlarla istenilen normlar karşılaştırılmakta, aralarındaki farklılıklar saptanmakta ve yeni normların onaylanmasını sağlamak için tasarımlar yapılmaktadır.

***Kültür boşluklarının doldurulması:*** Bir kültür şaşırtmasına neden vermeden, o anki normların istenilen yeni normlara doğru değişiminin başlatılması için harekete geçilmektedir.

Bir diğer model, kendi varlıklarını ilerletmek isteyen kültürlerde değişimin nasıl sağlanabileceğini aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır;

Bir davranış şekli ortaya çıktığında;

- İşverenler ve işgörenler onun o anki kültüre uyumunu doğrular.
- Sonrasında bu davranış şeklinin özelliklerini örgüt içerisindeki ve dışarısındaki kişilere iletirler.
- Yeni üye alımlarında liderler, bu kültüre uygun üye almada ve sosyalleştirmede çaba sarf ederler.
- Sosyalleştirme çabası sonucunda uyumlu olmayanları çıkartırlar.

Araştırmacılardan bazıları diğer kültürlerin değişmelerini sağlayabilmek için çok farklı proseslere ihtiyaç duyulabileceğini öne sürmektedirler. Bu prosesler örgütün bulunduğu ilerleyiş safhasına, değişim kabiliyetine ya da farklı kültürel oluşumlar hususundaki tecrübelerine veya tarih gibi etkenlere göre farklılıklar göstermektedir.

#### **4.8. Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler**

Liderlik, lider ve lideri takip edenler arasındaki bir güç ilişkisidir. Lider kişiler güce sahiptir ve bunu diğer çalışanlar üzerinde etkili bir farklılık oluşturmak için kullanmaktadırlar. Liderlik hedeflenen başarının bir aracıdır. Örgüt üyelerine hedeflerine erişmelerinde ve ihtiyaçlarını gidermelerinde yardımcı olmaktadır (Northouse vd., 2007: 2).

Schein (1990), liderlik ve örgüt kültürünü madeni bir paranın iki yüzü olarak görmektedir. Aktif bir liderlikten bahsedilebilmek için liderlerin kültürü etkileyebilmeleri ya da ortak bir kültür oluşturabilmeleri gerekmektedir (Tierney, 1986: 677). Liderlik ile kültür arasında anlamlı ve tutarlı ilişkilerden bahsetmek mümkündür. Liderler kültürel sınırlar içinde olan norm ve tavırların sağlamlaştırılması açısından kültürel gelişim adına mekanizmalar geliştirmektedirler. Kültürel normlar, liderlerin neye odaklandıkları, krizlere karşı nasıl tepkiler verdikleri, rol model oldukları davranışları ve örgüt içerisinde etkilemeye çalıştıkları kişilere göre değişmekte ve gelişmektedirler. Örgüt kültürünün karakteristikleri ve yetkinlikleri liderler tarafından öğretilmekte ve lideri izleyen kişiler tarafından kazanılmaktadır (Bass ve Avolio, 1993: 113).

Kültür ile liderlik ilişkisine Lewis farklı bir bakış açısı önermektedir. Lewis'e göre kültür örgütte lider ve liderlere yöneltilen görevleri anlamlı hale getiren bir unsurdur. Kültürle ilgili bazı değişim ve uygulamalar, niteliksiz ve kültürün önemini

algılayamamış kişilerin elinde başarısızlık ile sonuçlanmaktadır (Lewis, 1998: 257).

Liderlerin organizasyon kültürünü ve iklimini etkileme gücü iyi bilinmektedir. Liderler zorlayıcı rol modelleridir ve eylemleri izleyicilerine çeşitli mesajlar iletmektedir. Sonuç olarak, insanların bir organizasyon içinde güce veya sosyal statüye sahip kişilerin performans ipuçlarını takip etme ihtimalleri daha yüksektir (Clark vd., 2013: 213).

Liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiler 1990 yılından itibaren incelenmeye başlanmış ve çeşitli araştırmalar ortaya konulmuştur (Barut ve Onay, 2018: 184). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi literatüründe liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu bildirilmektedir. Özellikle organizasyonların kuruluş aşamasında örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve yerleştirilmesinde liderlerin belirleyici bir görev üstlendiği ileri sürülmektedir. Lider ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmakta olup, lider örgüt kültürünü şekillendirirken aynı zamanda kendisi de şekillendirdiği örgüt kültüründen etkilenmektedir (Acar, 2013: 12-13).

Örgüt kültürü, “grubun dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli sayılacak kadar iyi işleyen ve dolayısıyla yeni üyelere doğru yol olarak öğretilmesi gereken, paylaşılan temel varsayımların bir örüntüsü”dür (Schein, 1993: 9). Glaser, Zamanou ve Hacker (1987) tarafından ortaya konulan örgütsel kültürün iletişimle ilgili iki boyutu olan iklim-moral ve katılımın özellikle işyeri nezaketsizliği ile ilgili olduğu ileri sürülmektedir. Zira iklim-moral, çalışanların çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler hakkında nasıl hissettiklerini ve işyerinde çalışanlar ve şirket arasında var olan güven düzeyini ifade etmektedir. Katılım, karar verme, problem çözme ve kendi kendini yönetme süreçlerine çalışanların katılım düzeyini yansıtmaktadır (Simmons, 2008: 9).

Örgütler günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmek için liderlerinden yüksek performans beklemektedirler. Özellikle ekonomik veya politik kriz durumlarında örgütü içerisine düşüğü zor durumlardan kurtarmak bir liderin asli görevlerinden sayılmaktadır. Kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan esnekliği sağlayabilmek için yapıyı doğru kurmak ve gelişmeye açık olmak gerekmektedir. Bu da en ideal liderlik tarzının benimsenmesi ile mümkün olabilmektedir (Gül ve Aykanat, 2012: 16).

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları, örgüt yapısının oluşmasında en belirleyici tarzlardır. Örgütsel değişimi sağlamak modern liderlik tarzları ile mümkün olabilmektedir. Bu konuda en etkileyici ve en ideal sayılan tarzın dönüşümcü liderlik olduğu savunulmaktadır (Çelik, 2007: 78). Çünkü dönüşümcü lider önce bulunduğu örgüt kültürünün değerlerini, normlarını, varsayımlarını öğrenmekte, kavramakta ve bu doğrultuda kendine yeni bir vizyon belirlemektedir. Bu şekilde yeni değerler oluşturup buna uygun örgütsel iklimi kurmakta ve örgüt kültürünü değiştirecek şekilde davranışlar sergilemektedir (Bass ve Avolio, 1993: 1994). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü üzerinde belirleyici ve pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderlerin değişiklik çalışmalarında dikkatli olması gerekmektedir çünkü örgüt kültürüne kabul ettiremeyeceği bir davranışın veya kararın karşısında bir direniş ile karşılaşabilme ihtimali yüksektir. Örgüt üyeleri değişim unsurlarını kabullenmekte güçlük çekebilmekte ve tepki gösterebilmektedirler. Bu sebeple değişim unsurlarının anlamlı olması gerekmekte ve lider buna uygun bir vizyon belirleyebilmelidir. Bu durumu sağlayabilen dönüşümcü liderler aslında etkili liderlerdir.

Mehta ve Krishnan (2004) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürünün dönüşümcü liderlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örneklem olarak Doğu Hindistan'da faaliyet gösteren büyük ölçekli bir otomotiv imalat işletmesinin 120 yöneticisinin seçildiği çalışmada eğer işletmede güçlü bir örgüt kültürü var ve liderliğin etkileme yöntemi yumuşak bir taktik üzerine kurgulanmış ise dönüşümcü liderlik tarzının görüldüğü bulgulanmıştır.

Masood, Dani, Burns ve Backhouse (2006) tarafından Pakistan'daki beş imalat işletmesinde yapılmış olan çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri belirlemektir. Çalışmada 76 lider ve 339 takipçi örneklem olarak kullanılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan verilerin analizi neticesinde örneklem grubunu oluşturan 37 liderin diğer bir ifadeyle katılımcı liderlerin yaklaşık % 50'sinin dönüşümcü lider olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlerin ise yüksek bir oranda adhokratik ve klan kültürünü destekledikleri sonucuna varılmıştır.

Ergeneli, Gohar ve Temirbekova (2007) tarafından yapılan çalışma dönüşümcü liderliğin kültürel değerlerle ilişkisini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Geert

Hofstede'nin kültür modelinden hareket etmek suretiyle Kazakistan, Pakistan ve Türkiye'de işletme eğitimi gören toplam 399 öğrenciden elde edilen veriler neticesinde kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında belirgin ve ters yönlü (negatif) bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Etkileşimci (transaksiyonel) liderler ise örgüt kültürüne sıkı sıkıya bağlıdır. Kültürel değerleri devam ettirerek gelecek kuşağa aktarılmasını sağlamaktadırlar (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 380). Muhafazakâr karakterli etkileşimci liderler işleyişe müdahale etmemekte ve var olan kuralları takip etmektedirler. Mevcut durumu koruma yönünde davranışlar sergilemektedirler.

Yuan ve Lee (2011) tarafından Tayvan'daki KOBİ'ler üzerinde 733 kişinin katılımıyla yapılan çalışmada, demokratik liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarından daha önemli olduğu görülmüştür. Ayrıca söz konusu çalışmada yaratıcı ve rasyonel kültürün bürokratik ve klan kültürüne göre daha çok tercih edildiği sonucuna varılmıştır.

Tütüncü ve Akgündüz'ün (2012) Kuşadası bölgesindeki seyahat acentelerinden toplam 136 çalışanla yapmış oldukları çalışmada yenilikçi kültür ile rekabetçi kültür ve destekleyici liderlik ile yenilikçi kültür arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca söz konusu çalışmada yönlendirici liderlik ile toplumcu kültür ve katılımcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında da aynı şekilde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler görülmüştür. Buna karşın katılımcı liderlik ile bürokratik kültür arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Acar (2013) lojistik sektöründeki işletmelerde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında farklı örgüt kültürü tipleri ile liderlik tarzlarının etkilerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmada 39 lojistik işletmesinden 448 katılımcıdan elde edilen verileri analiz etmiştir. Analiz sonuçları liderlik tarzları ve örgüt kültürünün bazı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkilerde bulunduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada en çok görülen örgüt kültürü tipinin pazar kültürü olduğu ve onu sırasıyla adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürlerinin takip ettiği görülmüştür. Ayrıca en çok görülen liderlik tarzları karizma, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olarak sıralanmıştır. Diğer liderlik tarzları ise sırasıyla; ilham kaynağı olma, koşullu ödüllendirme, istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim

olarak bulunmuştur. Araştırmada en sık görülen liderlik tarzlarının Dönüşümcü Liderlik tarzının alt boyutları olması oldukça önemlidir.

Barut ve Onay (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı, liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelemek ve bu ilişkinin güçlü olması durumunda örgütte meydana gelebilecek olan değişimleri gözlemlemektir. Araştırma Manisa Vestel Fabrikası'nda görev yapan 671 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı çalışmada anketin yanısıra 10 yönetici ile yüz yüze görüşmeler de gerçekleştirilmiştir. Yapılan istatistiksel analiz sonuçlarına göre liderlik tarzının örgüt kültürünü etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

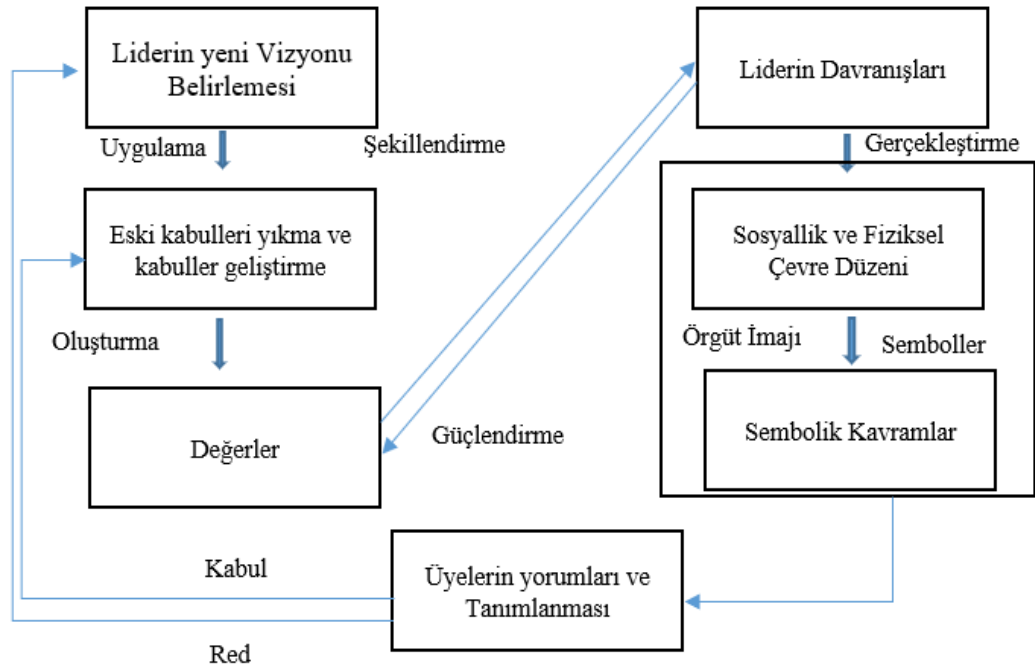
Korkat (2019) tarafından yapılan çalışmada liderlik tarzlarının yenilik performansı ve örgüt kültürü üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu temel amacın yanısıra liderlik tarzları ve yenilik performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün oynadığı rolün tespit edilmesi de çalışmanın bir diğer amacını oluşturmuştur. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 89 KOBİ'de görev yapan 370 çalışandan elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ve regresyon analizleriyle incelenmiştir. Araştırmada dönüşümcü liderlik tarzının yenilik performansını pozitif yönde etkilediği ve bu değişkenler arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bir diğer sonuç da etkileşimci liderlik tarzının yenilik performansı üzerinde pozitif ya da negatif yönde bir etkisinin olmadığıdır.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde liderlerin özellikle örgütlerin kuruluş aşamalarında ve değişim dönemlerinde örgüt kültürü üzerinde belirleyici olduklarını göstermektedir. Liderler izleyiciler tarafından rol modeli olarak görülen, tavır, tutum ve davranışları izlenen ve örnek olarak alınan kişilerdir. Bu nedenle liderlerin yerleştirmek ve görmek istedikleri örgüt yapısına uygun kural, değer, inanç ve normları belirlemeleri, davranışlarına yansıtmaları ve izleyicilerine kazandırmaları gerekmektedir.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı ve dijital toplum döneminde sürekli ve süratli bir biçimde üstelik her alanda değişimler yaşanılmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm girdabında rekabette ayakta kalabilmek, başarılı olmak ve varlığını devam ettirmek isteyen örgütlerin zaman zaman örgüt kültürlerini gözden geçirmeleri ve güncellemeleri gerekmektedir. Örgüt kültürü iç ve dış olaylar sebebiyle örgütün amacına uygun değilse değiştirilmelidir. Bu değişimin sebepleri:

- Yeniden yapılanmaya gidilmesi
- İşletme felsefesinde meydana gelen değişim
- Yönetimin önceliklerindeki değişim
- Örgüt temel amaçlarının destek görmemesi
- Kriz dönemleri
- İç ve dış paydaşlarıyla uyumsuzluk
- Performans düşüklüğü
- Örgütün hızla büyümesi
- Yeniliklere cevap verememesi

gibi farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Yılmaz, 2019: 9-10). Değişim sürecinde lider yeni vizyon belirlemeli, kültür yapısına uygun bir davranış takınmalıdır. Liderin vizyon belirleyerek örgüt kültürünü değiştirmesinin kavramsal modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (George, Sleeth ve Siders, 1999: 550).



Şekil 4.3. Örgüt Kültüründe Liderin Rolü Modeli

**Kaynak:** George, Sleeth ve Siders, 1999'den akt., Baytok, 2006.

Şekil 4.3.'de görüldüğü üzere liderin yeni bir vizyon belirleyip bunu izleyicilerine aktarabilmesinde eski kabulleri yıkması, var olan direnci kırması ve yeni kabuller geliştirmesi son derece önemlidir. Liderler çevrelerinde yaşanan mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel değişimleri izleyerek örgüte yeni değerler kazandırabilmelidir. Şüphesiz bu yeni değerlerin benimsenip örgüt unsuru haline

gelebilmesinde izleyicilerin bu değer ve normları nasıl yorumladıkları ve tanımladıkları diğer bir ifadeyle algıları belirleyici olabilmektedir. Bu noktada liderlerin liderlik özellikleri ve tarzları devreye girmektedir. Liderlerin kişisel karakterleri, izleyiciler üzerindeki etkileri, iletişim şekilleri, tecrübeleri, davranışları gibi çok sayıda unsur izleyicilerin yeni değerleri benimsemelerine veya direnç göstermelerine neden olabilmektedir.

#### **4.9. Örgüt Kültürü ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkiler**

İnsan yapısı gereği sosyal bir varlıktır ve bulunduğu her ortamda diğer bireyler ile iyi kötü ilişki içerisinde. Bu durumun kendisine olduğu gibi içinde bulunduğu örgüte de etkileri olabilmektedir. Çalışanlar arasında temasa dayalı bir şiddet somut bazı olumsuz davranışlar, ölçülebilen görsel hareketler şeklinde olabileceği gibi bireylerin birbirini sevmemesi, umursamaması, dışlaması gibi net bir şekilde gözlemlenemeyen benzer davranış türleri şeklinde de olabilmektedir ve ne yazık ki gün geçtikçe gerek sosyal gerekse örgütsel yaşamda bu tür davranışlar giderek artma eğilimi göstermektedir.

Örgüt kültürü çalışma ortamı ve işyeri taleplerini, üyelerin hem örgütsel hem de kişiler arası işlemleri nasıl algıladıklarını ve bu etkileşimleri nasıl yönettiklerini ve bunlara nasıl tepki verdiklerini etkileyerek nezaketsizlik için baskı ve fırsat yaratabilmekte veya zayıflatabilmektedir (Hutchinson vd., 2010: 28). Güç dengesizlikleri gibi işyeri nezaketsizliğinin kültürel öncüllerini fark etmeyen kuruluşlar, zorbalığı ve nezaketsizliği destekleyen bir ortam yaratmaktadırlar (Dzurec ve Bromley, 2012: 248). Kural ve sonuç odaklı olan kuruluşların, işyeri sorunları için suçu bireylere atfetmeleri daha olasıdır. Bu tür kuruluşlar zorbalığı ve nezaketsizliği örgütsel uygulamaların bir yansımasından ziyade bir kişilik çatışması olarak görme kolaylığına kaçırmaktadırlar (Hutchinson ve Hurley, 2013: 557). Nezaketsizliğin basitçe çalışanların sosyalleşmelerinin bir sonucu olduğu varsayımı, çalıştıkları örgütsel bağlamların yanı sıra nezaketsiz davranışları etkileyen örgütsel faktörleri göz önünde bulundurmada başarısız olmalarına yol açmaktadır.

Kültürün çok katmanlı doğası nedeniyle, işyeri nezaketsizliği ulusal kültür, endüstri kültürü ve organizasyon kültüründen eş zamanlı olarak etkilenebilmektedir. Ulusal kültürlerin işyeri nezaketsizliğinin sosyal yapısını ve insanların bunu nasıl algılayıp tepki verdiklerini etkilediği varsayımına dayanarak Rousseau vd., (2008)

yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, görmezden gelme biçimindeki nezaketsizliğin, düşük güç mesafesine sahip ülkelere kıyasla nezaketsiz olarak algılanma olasılığının daha düşük olduğunu bulmuştur. Liu vd., (2009) nezaketsizliğin olumsuz etkileri toplulukçu ülkelerdeki çalışanlar tarafından da algılanabilse de bireycilik yöneliminin işyeri nezaketsizliğini artırdığını ileri sürmektedirler. Yine de kolektivist kültürler nezaketsizliğin olumsuz etkilerine karşı daha dirençli olabilmektedir. Ulusal kültüre ek olarak, erkek egemen bir endüstride veya örgüt kültüründe (ör. güvenlik servisleri, mahkeme, ordu veya spor organizasyonları) sesini yükseltmek ve dozu yüksek şakalar yapmak bu tür davranışların çok nezaketsiz olarak algılanacağı yerler olan kadınsı mesleklere (anaokulu, çocuk hastanesi veya huzurevi) kıyasla kabul edilebilir olabilmektedir (Jelavic, Aleksic ve Braje, 2021: 3-4).

Örgüt kültürü; önemli örgütsel değerleri, normları, inançları ve işyeri nezaketsizliği (Pattani, Ginsburg, Johnson, Moore, Jassemi ve Straus, 2018) dahil olmak üzere sapkın davranışları kışkırtabilecek veya azaltabilecek çalışan tepkilerini içermektedir. Kültür, davranışsal beklentilerin taşıyıcısıdır ve özellikle güçlü kültürlerde, herhangi bir saygısızlık işyerinde saygısızlık olarak görülecektir. Cameron ve Quinn (2006) Rakip Değerler Çerçevesine dayalı olarak farklı kültürel ortamlarda yapmış oldukları işyeri nezaketsizliği incelemeleri sonucunda, işyeri nezaketsizliğinin en az klan kültürlerine ait çalışanlar arasında gözlemlendiğini ve bu sayede piyasa kültürlerinde görev yapan çalışanların en büyük nezaketsizlik oranlarını gösterdiğini belirlemişlerdir. Nezaketsizlik Sarmalına son vermek için, nezaketsizliğe karşı sıfır toleranslı bir kültür geliştirmek ve kabul edilebilir davranış ve normları teşvik etmek zorunludur. Örgüt kültürü, teşvik ettiği değerlerin arzu edilen bir çalışma ortamı ve karşılıklı ahlaki yükümlülükler duygusu yaratması durumunda işyeri sapmalarını engelleyebilmektedir. Bunu yapabilmek için örgüt kültürü, açıklık, adalet, güvenilirlik, dikkate alma, iş birliği gibi değerlerin yanı sıra maneviyat, sabır, esneklik, psikolojik sermaye gibi değerleri içermelidir (Jelavic, Aleksic ve Braje, 2021: 4).

Örgüt kültürü, bir örgütün kendine özgü sosyal ve psikolojik çevresini şekillendiren inançlar, değerler, varsayımlar ve uygulamaların toplamıdır. Araştırmalar, örgüt kültürünün medeni olmayan, kaba ve nezaketsizlik davranışlarının geliştirilmesinde veya önlenmesinde çok önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Bu olumsuz davranışları görmezden gelen, izin veren ve uygulayan örgütlerde nezaketsizliğin varlığına rastlanmaktadır. Örgüt kültürü, genellikle nezaketsizlik

davranışlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunan bir faktör olarak gösterilmektedir. Araştırmacılar, işyerinde şiddetin varlığının devam etmesinin öncüllerinin gücü kötüye kullanan, eşitliği göz ardı eden ve baskıyı kolaylaştıran kültürlerde bulunduğu inanmaktadır. Hiyerarşinin tepesindeki kişiler diğer bir ifadeyle yöneticiler, yalnızca konumları nedeniyle astlarına nezaketsiz davranışlarda bulunma gücüne sahiptir. Ne yazık ki nezaketsiz davranışların failleri; iş yerinde güçlü figürler, kaynakların dağılımını manipüle etme yeteneği, uygulama alanlarında uzman, güçlü kişiliklere sahip olma ve örgütsel işlevler üzerinde kontrol sahibi olma gibi özelliklerle ilişkilendirilmiştir. Yetki gücünü kullanmak veya hiyerarşik yapıyı kötüye kullanmak şeklinde yöneticilerin astlarına nezaketsiz davranışlarda buldukları bilinmektedir. Yönetici ile mağdur arasındaki güç eşitsizliğinin varlığı, mağdurun çatışmaları tam ve başarılı bir şekilde çözüme ulaştırmasını zorlaştırmaktadır. Birçok çalışan için gelir ve iş güvenliği önemlidir, bu bağlamda üstlerinin nezaketsiz davranışlarını bildirmek, ücret veya iş kaybına neden olabilmektedir. Birçok fail güçlü konumda olduğundan, işyerinde bu tür olumsuz davranışları kabul etme ve reddetme kültürü olabilmektedir. Bunlar, birçok çalışanın sessiz kalmasının ve üstleri tarafından gerçekleştirilen nezaketsizlik davranışlarını bildirmemeyi seçmesinin nedenlerine eklenmektedir (LaGuardia ve Oalke, 2021: 362-363).

Örgütlerde nezaketsizlik denebilecek bazı davranışlar iş yerinde istenmeyen diğer davranışlarla kıyaslandığında zararsız ya da normal gibi görülebilmektedir. Ancak bu tür davranışların uzun vadede örgüt çalışanlarına ve örgüte doğrudan veya dolaylı yönden zarar verebileceği bilinmektedir. Nezaketsizlik uzun vadede çalışan performansı ve yaratıcılığın da olumsuz yönde etki edebileceği gibi çalışan üzerinde zamanla tahammülsüzlük yaratabilmekte ve bu durum işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir. Bu durumda örgüt kültürü de zarar görmektedir. Bu durumun çalışanın daha önce bulunduğu örgütlerde (aile kurumu da dahil) karşılaştığı davranış şekilleriyle de ilişkisi olduğu söylenebilmektedir. Çalışanın nezaketsiz davranışları tolere edip edememesi onun yetiştiği, geliştiği ortamlar ve aldığı eğitim şekliyle de ilişkisi olduğu ileri sürülmektedir.

Yöneticilerin liderlik tarzları ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide örgüt kültürü kristalleştirici olarak ilişkiye temel sağlamaktadır. İşyeri nezaketsizliği, günümüzde yönetim literatüründe önemli bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilere sunulan raporlar işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar arasında yaygın

olduğunu gösterdiğinden konuyu dikkate almaktadırlar. Zira bir organizasyonun kültürü olumsuz olduğunda işyeri nezaketsizliği meydana gelmektedir (Shah ve Hashmi, 2019: 937).

Cash, White-Mills, Crowe, Rivard ve Panchal (2019) yaptıkları çalışmada Acil Tıbbi Hizmetler profesyonelleri arasında nezaketsizliğin yaygınlığını, işyerinde nezaketsizlik yaşamakla ilişkili faktörleri, nezaketsizlik ve işgücünü azaltan faktörler (stres, kariyer tatmini, işten ayrılma niyetleri ve işyeri devamsızlıkları) arasındaki ilişkiyi ve bir Acil Tıbbi Hizmetler kurumunun nezaketsizlik ve organizasyon kültürü arasındaki ilişkileri ölçmeyi amaçlamışlardır. Ulusal sertifikalı 38.000 Acil Tıbbi Hizmetler profesyonelinden oluşan rastgele bir örnekleme İşyeri Nezaketsizlik Ölçeği, Organizasyon Kültürü Ölçeği ve Acil Tıbbi Hizmetler çalışanlarını olumsuz etkileyebilecek faktörleri içeren bir elektronik anket uygulamışlardır. İşyerinde nezaketsizlik yaşamakla ilişkili faktörleri belirlemek ve nezaketsizlik yaşamak ile işgücünü azaltan faktörler arasındaki ilişkileri incelemek için çok değişkenli lojistik regresyon modelleri kullanılmıştır. Örgüt kültürü türü ile nezaketsizlik arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için tek değişkenli olasılık oranları hesaplanmıştır. Toplam 3.741 Acil Tıbbi Hizmetler uzmanı ankete yanıt vermiştir. Ankete katılanların % 47,4'ü haftada en az bir kez denetçiler veya iş arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarına maruz kaldıklarını ileri sürmüşlerdir. Nezaketsizlik yaşama olasılığının artmasıyla ilişkili faktörler arasında kadın cinsiyeti, artan tecrübe ve haftalık daha yüksek çağrı hacimleri yer almıştır. Çalışmada pazar (piyasa) örgüt kültürü tipinin, en büyük nezaketsizlik oranlarıyla ilişkili olduğu diğer ifadeyle işyeri nezaketsizliğinin en çok pazar örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Ankete katılanların yaklaşık yarısı, haftada bir veya daha fazla nezaketsizlik yaşamış ve nezaketsizlik, potansiyel işgücünü azaltan faktörlerle ilişkili bulunmuştur.

Shah ve Hashmi (2019) yaptıkları çalışmada örgüt kültürü ile bilgi gizleme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca bilgi gizlemenin öncülleri olan örgüt kültürü ve bilgi gizleme arasındaki bağlantıda çeşitli teorilerin yardımıyla işyeri dışlanması ve işyeri nezaketsizliğinin aracı rolüne odaklanmışlardır. Pakistan'daki üç yazılım şirketinde çalışan 300 çalışandan oluşan araştırmanın örneklem büyüklüğü, yapısal eşitlik modellemesinin yanı sıra kesitsel tündengelimli pozitivist yaklaşımla kullanılmış, araştırma deseni ise açıklayıcı ve betimleyici nitelikte belirlenmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün bilgi gizleme ile ilişkili olduğu ve işyeri

dışlanması ile işyeri nezaketsizliğinin örgütsel kültür ve bilgi gizleme arasında kısmen aracılık ettiği bulgulanmıştır.

Jelavic, Aleksic ve Braje (2021) tarafından yapılan çalışmada işyeri nezaketsizliğinin öncülleri olarak kişilik özellikleri ve örgüt kültürünün etkileşimi incelenmiştir. 251 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde yapılan ampirik araştırma, işyeri nezaketsizliği algılarının ve oluşumunun, kişilik özellikleri ve organizasyon kültürünün özellikleri ile önemli ölçüde ilişkili olabileceğini göstermiştir. Kişilik ve örgüt kültürünün birleşik etkisine bakıldığında kültür, kişinin nezaketsizlik algısını ve deneyimini tek başına kişilik özelliklerinden daha güçlü şekilde belirlediği sonucuna varılmıştır. Araştırma, kişilik özelliği uyumluluğunun ve klan, pazar veya adhokrasi kültürüyle ilgili değerleri vurgulamanın işyeri nezaketsizliği olasılığını azaltabileceğini göstermiştir.

LaGuardia ve Oalke (2021) tarafından yapılan çalışma sağlık sektöründeki en büyük meslek grubu olan hemşirelerde nezaketsizlik ve zorbalığın etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada gücü kötüye kullanan, eşitliği göz ardı eden ve baskıyı kolaylaştıran örgüt kültürlerinin işyerinde nezaketsizlik ve zorbalığın varlığını teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Bu tür kültürlerin, faillerin kaynak tahsisini, sosyal eşitsizliklere karşı cehaleti ve mağdurların sessizliğini kontrol etmek için yetkilerini kötüye kullanmalarına izin verdiği belirlenmiştir. Ayrıca, neoliberal kuralsızlaştırma, kemer sıkma ve bireycilik kavramlarının işyeri nezaketsizliğini daha da ilerlettiği bulgulanmıştır.

Nezaketsizlik duygusuna verilen tepkiler çoğu zaman karmaşık olabilmektedir. Bazı durumlarda özellikle işe yeni başlayan çalışan iş kaybetme korkusuyla bu durumlara tepkisiz kalabilmekte veya uzun yıllar boyunca çalışanlar iş yorgunluğu sebebiyle nezaketsiz davranışlara kayıtsız kalabilmekte ya da iletişim eksikliğine yol açabilmektedir. Bireylerin iletişimsizliği ise yine örgüt kültürünü olumsuz yönde etkileyebilecek çok önemli sebeplerden biridir. Nezaketten yoksun ortamlar sadece bireylere değil aynı zamanda örgüte de zararlar verebilmektedir. Bu durumun var olduğu örgütlerde örgüt kültürü olumsuz etkilenmekte, çalışanların iletişimi azalmakta ve örgüt içerisinde sessizlik, çatışma, anlaşmazlık ve sinizm gibi istenmeyen duygu ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir.

Örgütler başarılı olabilmek için çalışanları üzerinde bir takım motivasyon

yöntemleri kullanmaktadırlar. Ancak bir çok örgüt, kurulacak iyi bir örgüt kültürünün insanların verimliliğini ve örgüte bağlılıklarını artıracaklarını hesaba katmamaktadır. Gerçekte ise, örgüt kültürü insan kaynakları çalışmalarını kapsayan, yönlendiren, anlamlı hale getirip daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan özellikler taşımaktadır. Özellikle gelişmiş batı ülkelerinde birçok örgüt bu olanaklardan yararlanmaktadır. Bu yararlarına karşılık, eğer örgüt kültürü ile çalışanın başarı kriterleri çatışırsa istenen sonuç alınamayabilmektedir. Aynı zamanda kültür, çok hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına da uyumlu olmalıdır. Aksi halde personelin çalışmasının anlamı olmayacağı gibi, başarılı da olması imkânsız hale gelebilmektedir. Yine çalışanların arzu ve istekleri dışında oluşturulmaya çalışan bir kültür de personeli verimli hale getirmeyebilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 18).

Takım çalışmasına dayalı bir örgüt kültürü yaratma ve bilgi paylaşımı çalışanın güçlendirildiği bir işletme için son derece önem arz etmektedir. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar çok nadir olarak bağımsız çalışmaktadırlar. Örgüt ortak bir hedef için fikir birliği içinde çalışmaktadır. Kendilerini güçlendirilmiş, kabul eden işletmelerde çalışanların, takım ruhu ve takım çalışmasına inandıkları bir örgüt kültürü ve iklimi gözlenmektedir. Çalışanlara işletme için yaptıkları işin işletmeye etkileri hakkında bilgi verilmelidir. İşletmenin en önemli başarı ölçüsü, çalışanların yaptıkları işi ne kadar anlamlı buldukları ya da bulmadıklarıdır. Çalışanlar, işletmeyi ve işi anlamaya başladıklarında, bireysel ve takım amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve işletme amaçlarına nasıl katkıda bulduklarını görecekler ve işlerini daha anlamlı buldukları için iş tatmini ve verimlilik seviyeleri de artacaktır (Doğan, 2002: 72). Tüm örgütlerin organizasyon yapısında ve işleyişinde şüphesiz ki iş yeri nezaketi, çalışma ortamını daha yaşanılabilir kılan çok önemli kriterlerden biridir.

## 5. ARAŞTIRMA METEDOLOJİSİ

Tez çalışmasının bu son bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, evren ve örnekleme, araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve araştırma bulguları ile ilgili bilgiler ve bulgulara yer verilmiştir.

### 5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

İnsan, yaşamının büyük bir kısmını işyerinde geçirmekte ve farklı kültürlerden farklı karakterde insanlarla aynı ortamı paylaşmak, sürekli iletişim kurmak ve işi gereği anlaşmak durumundadır. Bu süreçte de birbirlerine karşı saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde yaklaşmalıdır aksi halde işyeri nezaketsizliği dediğimiz kavram çalışanlar arasındaki ilişkileri sekteye uğratarak çalışan performansını etkileyecek boyutlarda olabilmekte, hatta işyerlerini maddi manevi zarara uğratabilmektedir. Bu sebeple daha verimli, etkin ve huzurlu bir çalışma ortamı için çalışanlar nezaket kurallarına uymak durumundadır. Ne var ki son yıllarda ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik krizler, dünyada meydana gelen salgın hastalıklar, iş dünyasında art arda yaşanan ekonomik buhranlar işyeri nezaketsizliğinin dünya ölçeğinde artış eğilimine girmesine yol açmıştır (Akçakavaklı, 2019: 1).

Örgütler insan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla yine insanlar tarafından kurulan ve yönetilen ekonomik ve sosyal birimlerdir. Örgütlerin başarıya ulaşmalarında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının önemli etkileri bulunmaktadır. Liderler sergilemiş oldukları demokratik, otoriter, serbest bırakıcı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile örgütün başarı veya başarısızlığına doğrudan etkide bulunabilmektedirler. Ortaya konulan liderlik tarzı başarı, etkinlik, verimlilik, iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, örgütsel sabotaj, devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi pek çok bireysel ve örgütsel çıktı üzerinde önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda liderlik tarzının etkilediği konulardan birisi de işyeri nezaketsizliğidir.

İşyeri çatısı altında karşılıklı saygı norm ve kurallarının ihlal edilmesi neticesinde ortaya çıkan, amacı net olarak belli olmayan ve yoğunluğu düşük ancak karşı tarafa zarar verici sapkın bir davranış olarak nitelendirilen işyeri nezaketsizliğinin liderlik tarzı ile yakından ilişkili olduğu literatürde sıklıkla dile getirilmiştir. Bir örgütte liderler ortaya koydukları tutum ve davranışlarla, liderlik

tarzlarıyla, şekillendirdikleri örgüt politikaları ve kültürüyle işyeri nezaketsizliğinin artmasına veya azalmasına doğrudan etkide bulunabilmektedirler. Literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda pozitif ve yapıcı liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği ile ters yönde; pasif, yıkıcı ve olumsuz liderlik tarzlarının ise pozitif yönde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Yerli ve yabancı literatürde liderlik tarzları özellikle de demokratik, otokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türleri ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamış olması bu çalışmanın yapılma nedenini oluşturmaktadır. Literatürde var olan söz konusu boşluk çalışmayı hem özgün hem de değerli kılmaktadır.

Bireyin örgütte kendine yer edinmesine olanak veren, onun inanış, düşünüş ve davranış biçimini belirleyen ve örgüt üyelerince paylaşılan normlar ve değerler sistemi olarak ifade edilen örgüt kültürü uygulanan liderlik tarzının bir yansıması olduğu kadar işyeri nezaketsizliğini bir öncülü diğer bir ifadeyle kaynağı olarak da kabul edilmektedir. Liderler kültür mimarı olarak örgütsel yapıyı şekillendirmekte, izleyicilere transferini sağlamakta ve gerektiğinde de güncellenmesini veya değişimini gerçekleştirmektedirler. Bir örgütün kültürü aynı zamanda o örgütte uygulanan liderlik tarzının ne olduğu konusunda da önemli ipuçları vermektedir. Öte yandan örgüt kültürü neyin doğru neyin yanlış, neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez ve neyin istendik neyin arzu edilmeyen olduğuna dair ortaya koyduğu değer, norm ve standartlarla da işyeri nezaketsizliğini etkilemektedir. İşyeri nezaketsizliği gibi örgüt ve bireyler açısından arzu edilmeyen ve ciddi ekonomik, sosyal, psikolojik kayıp ve maliyetlere yol açan davranışların örgüt içerisindeki seyri ve yoğunluğu örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. İşyeri nezaketsizliği gibi görülemeyen, amacı net olarak belli olmayan ancak zarar verici sapkın davranışların bir örgütte ortaya çıkması, artması veya azalmasında örgüt kültürünün bu tür olumsuz davranışları hoşgörüp görmemesi önemli ve farklı düzeylerde sonuçlara yol açabilmektedir.

Örgütler tarafından göz ardı edilen işyeri nezaketsizliğinin aslında örgüt kültüründen ve liderlerin tarzından etkilendiğini, yöneltildiğini veya güdülendiğini gösterebilmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzlarındaki farklılıkların çalışanların işyeri nezaketsizliğine olan etkisini araştırmak, bu süreçte söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı bir rol üstlenip üstlenmediğine bakmak bu tezin asıl amacını oluşturmaktadır. Literatüre bakıldığında bu ilişki modelinde bir çalışmaya doğrudan rastlanılmadığı için araştırma konusunun

özgün bir değer taşıdığı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Özetlemek gerekirse araştırmmanın temel amacı yöneticilerin liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkilerini belirlemek ve örgüt kültürünün bu iki faktör üzerindeki aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın diğer amaçları ise şunlardır:

- Bir özel sektör işletmesindeki yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek,
- Yöneticilerin liderlik tarzları ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkileri incelemek,
- Örgüt kültürünün yöneticilerin liderlik tarzları ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemek ve
- Liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği örgüt kültürünün yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.

## **5.2. Varsayım ve Sınırlılıkları**

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bir takım varsayım ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmada;

- Katılımcıların ankette yer alan tüm ölçek sorularına doğru yanıt verdiği,
- Çalışmada kullanılan değişkenlerle ilgili ölçeklerin araştırmanın amacına uygun olduğu,
- Araştırma yönteminin ve uygulanan istatistiksel analiz tekniklerinin ileri sürülen hipotezlerin test edilmesine ve problemin çözümüne uygun olduğu,
- Katılımcıların birbirinden ve yöneticilerinden etkilenmediği,
- Araştırmayı etkileyebilecek çevre koşullarının kontrol altında tutulduğu,
- İşletmenin çalışanlara herhangi bir baskıda bulunmadığı varsayılmaktadır.

Araştırmaya işletmenin mavi yaka çalışan olarak ifade edilen üretim işçileri, hizmet personelleri, lojistik ve depo sorumluları ile en üst kademe yöneticileri dahil edilmeyip sadece beyaz yaka çalışanlar dahil edilmiş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

## **5.3. Araştırmanın Yöntemi**

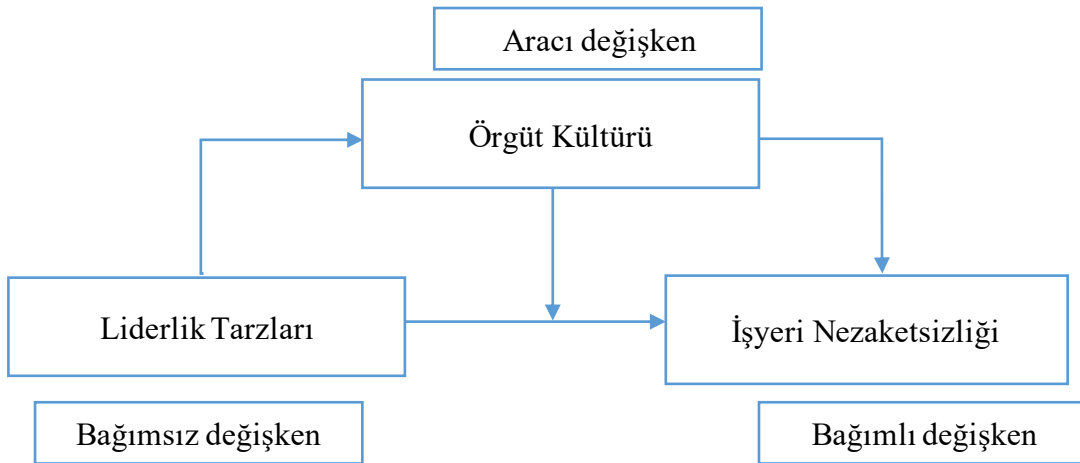
Bütün bilimsel çalışmalarda olduğu gibi bu araştırmada da öncelikle literatür

taraması yapılmış ve konu ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürde yer alan yayınlardan yararlanılmıştır. Ardından araştırma konusuyla ilgili değişkenleri en iyi şekilde ortaya çıkaracağı düşünülen ölçekler belirlenmiştir. Kullanılan ölçekler için geliştiren veya uyarlayan kişilerden ölçek kullanım izinleri alınmış ve ek olarak sunulmuştur. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu tez çalışmasında en çok tercih edilen veri toplama yöntemlerinden biri olan anket çalışması yardımıyla katılımcılardan veriler toplanmıştır.

Uygulama kısmında işletme çalışanlarına online platformlar üzerinden doldurmaları için gönderilen anket formları toplanmış ve elde edilen veriler IBM SPSS 22 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

#### 5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Yöneticilerin liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünün incelendiği bu araştırmanın modeli Şekil 7’de gösterilmektedir. Araştırmada liderlik tarzları bağımsız değişkeni, işyeri nezaketsizliği bağımlı değişkeni ve örgüt kültürü de aracı değişkeni oluşturmaktadır. Söz konusu değişkenler ve ilgili alan yazın taraması doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

Tasarlanan araştırma modeli, araştırmanın amacına uygun bir şekilde alanyazın taraması sonucunda kullanılan değişkenler temel alınarak yöneticilerin liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü sınamak üzere geliştirilmiştir.

Aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin bir kısmını veya tamamını üstlenen değişkendir. Diğer bir ifadeyle aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine aracılık yapan değişken olarak ifade edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 129).

Araştırma kapsamında test edilmek üzere geliştirilen hipotezler şunlardır;

***H<sub>1</sub>: Yöneticinin liderlik tarzı çalışanların işyeri nezaketsizliğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.***

H<sub>1a</sub>: Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan otokratik liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan demokratik liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan serbest bırakıcı liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan dönüşümcü liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1e</sub>: Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan etkileşimci liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

***H<sub>2</sub>: Örgüt kültürü çalışanların işyeri nezaketsizliğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.***

H<sub>2a</sub>: Örgüt kültürünün alt faktörlerinden rekabetçi örgüt kültürü çalışanların işyeri nezaketsizliği ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

H<sub>2b</sub>: Örgüt kültürünün alt faktörlerinden hiyerarşik örgüt kültürü çalışanların işyeri nezaketsizliği ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

H<sub>2c</sub>: Örgüt kültürünün alt faktörlerinden takım örgüt kültürü çalışanların işyeri nezaketsizliği ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

***H<sub>3</sub>: Liderlik tarzının örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.***

***H<sub>4</sub>: Örgüt kültürü yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.***

*H<sub>5</sub>: Liderlik tarzı algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>6</sub>: İşyeri nezaketsizliği çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7</sub>: Örgüt kültürü düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.*

### **5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Samsun ilinde yer alan ve toplamda (mavi ve beyaz yaka) 2500 çalışana sahip, otomotiv özel sektöründen yerli bir üretim firması oluşturmaktadır. Ancak araştırmada sadece bu firmanın Samsun şubesinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan elde edilen veriler kullanılmıştır. Firmada yaklaşık 260 beyaz yakalı çalışan bulunmaktadır. Bu sebeple evren sayısı bilinen örneklem hesaplama formülü “ $n=(Nt^2pq)/((d^2(N-1))+(t^2pq))$ ” kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2014: 83). Formülde;

n= Örneklem sayısı

N= Evren büyüklüğü (ana kütle)

p= Olayın görülme sıklığı

q= Olayın görülmemeye sıklığı (1- p)

t= Güven aralığındaki z sayısı ( $\alpha=0.05$  alındığında;  $z=1-\alpha=0.95$  ve bu durumda t'nin iki yönlü değeri z tablosundan 1.96 olarak bulunur.

d= Kabul edilebilir hata payı

Beyaz yaka çalışanlar arasından minimum örneklem sayısını belirlemek için şu hesaplama yapılmıştır:

N= 260, p= 0.50, q=0.50, t=1.96, d= 0.05 değerleri ile,

$n= (260 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50) / ((0.05)^2 \times (260 - 1)) + (1.96^2 \times 0.50 \times 0.50)$

n=155,3 bulunmuştur.

Örneklem sayısı 0.95 doğruluk değeri için belirlendiğinde 155 kişiden oluşması gerektiği hesabıyla toplamda 162 anket toplanmış ve tamamı analize dahil edilerek evreni temsil edeceği varsayılmıştır.

## 5.6. Veri Toplama Araçları

Daha önce ifade edildiği üzere araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu toplamda 4 bölümden oluşmaktadır. Veri toplama aracının birinci bölümünde çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Anket formunun diğer bölümlerinde araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili ölçeklere yer verilmiştir. Aşağıdaki başlıklarda kullanılan ölçeklerle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

### 5.6.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzları Ölçeği

Veri toplama aracının ikinci bölümünde yöneticilerin liderlik tarzını ölçmek amacıyla Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ) kullanılmıştır (Taş, Çelik ve Tomul, 2007). Ölçek toplamda 59 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu 5 alt boyutta otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tarzına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Beşli Likert Ölçeğindeki sorularda maddeler; “Her Zaman” (4.20-5.00); “Çoğunlukla” (3.40-4.19); “Ara Sıra” (2.60-3.39); “Nadiren” (1.80-2.59) ve “Hiç” (1.00-1.79) şeklinde oluşturulmuştur. Ölçeğin güvenilirliği Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından yapılan çalışmada (Cronbach Alfa katsayısı) .87 olarak bulunmuştur.

### 5.6.2. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde işletmede işyeri nezaketsizliğine ne derece maruz kalındığını ölçmek amacıyla İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği (İNÖ) kullanılmıştır. Bu ölçek, Cortina ve arkadaşları (2013) tarafından işyeri nezaketsizliğini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte çalışanların yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından işyeri nezaketsizliği davranışlarına ne kadar sıklıkta maruz kaldıkları ölçülmektedir. Ölçek; “Asla” = 0, “Bir/iki kez” = 1, “Bazen” = 2, “Sıklıkla” = 3, “Çoğu zaman” = 4 şeklinde Beşli Likert Ölçeği şeklindedir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,92 olarak bildirilmiştir. Ölçek puan aralığı minimum 0, maksimum 48 aralığındadır. Puanın artması çalışanların işyeri nezaketsizliği davranışlarına daha çok maruz kaldıklarını göstermektedir (Cortina vd., 2013). Çalışmada Cortina ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Kutlu ve Bilgin (2017) tarafından yapılan versiyonu kullanılmıştır. Kutlu ve Bilgin tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha katsayısı) .90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı

geçerliğini test etmek için kullanılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyansın %60,41 olduğu bulgulanmıştır (Kutlu ve Bilgin, 2017: 56).

### **5.6.3. Örgüt Kültürü Ölçeği**

Veri toplama aracının son bölümünde ise örgüt kültürünün yapısını anlamak amacıyla Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği”nin (Organizational Culture Assessment Instrument- OCAI) Köse (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılmış şekli kullanılmıştır. Ölçek Beşli Likert sisteminde “Asla” =0, “Bir/iki kez” =1, “Bazen” =2, “Sıklıkla” =3, “Çoğu zaman” =4 şeklinde yapılandırılmış olup toplamda 24 maddeden oluşmaktadır. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği “yenilikçi takım kültürü”, “rekabetçi kültür” ve “hijerarşik kültür” şeklinde üç alt boyuttan oluşmaktadır.

### **5.7. Verilerin Analizi**

Araştırmanın bu bölümünde liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerine ait istatistiksel analiz sonuçları paylaşılmıştır. Araştırmada liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerinin genel ve alt boyut ortalama skor puanları alınmış ve analizler bu skor puanları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analiz aşamasında genel liderlik tarzları (LİD), demokratik liderlik (DEMLİD), otokratik liderlik (OTOKLİD), serbest bırakıcı liderlik (SERBİRLİD), dönüşümcü liderlik (DÖNLİD), etkileşimci liderlik (ETKLİD), işyeri nezaketsizliği (İŞYNEZ), genel örgütsel kültür (ÖRGKÜL), rekabetçi kültür (REKKÜL), hijerarşik kültür (HİYKÜL) ve yenilikçi takım kültürü (YENTAKKÜL) puanları kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurularak uygulanmıştır:

- Araştırmanın demografik bulgularını incelemek için frekans analizleri uygulanmıştır.

- Ölçeklerin güvenirlik düzeylerinin değerlendirmek için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Her ölçek ve alt boyutları için Cronbach Alfa katsayıları (Alfa) hesaplanmıştır.

- Demografik bulguların liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür üzerindeki etkilerini incelemek için istatistiksel hipotez testleri kapsamında ortalama

karşılaştırma testleri uygulanmıştır.

- Hipotez testlerinde aritmetik ortalama (Ort.), standart sapma (SS), medyan (Med), minimum (Min) ve maksimum (Maks) gibi tanımlayıcı istatistikler de dahil edilmiştir. Ayrıca her test sonucunda test istatistikleri (Test ist.) verilmiştir.

- Test aşamasında normal dağılım ve varyans homojenlik varsayımına uyan ölçüm değerleri için parametrik olan yöntemlere uygun şekilde, bağımsız 3 veya daha fazla grup karşılaştırmalarında Anova testi ve anlamlı bulunan 3 veya daha fazla grupların çoklu karşılaştırma testi için Tukey testi kullanılmıştır.

- Ölçek puanlarında normal dağılım varsayımı sağlanıp, homojenlik varsayımı sağlanmadığı takdirde parametrik olan yöntemlere uygun şekilde, bağımsız 3 veya daha fazla grup karşılaştırmalarında Welch testi; anlamlı bulunan 3 veya daha fazla grupların çoklu karşılaştırma testi için Tamhane testi kullanılmıştır. Normallik varsayımı sağlanmadığı takdirde non-parametrik olan yöntemlere uygun şekilde, bağımsız 3 veya daha fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal-Wallis H testi; anlamlı bulunan 3 veya daha fazla grupların çoklu karşılaştırma testi için Bonferonni düzeltmesi ile Dunn testi kullanılmıştır.

- Liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçekleri arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

- Araştırma hipotezlerine uygun şekilde örgüt kültürü ve liderlik tarzlarının alt boyutlarının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkilerini incelemek için lineer regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizlerinde beta katsayıları (B), katsayıların standart hataları (SH(B)), F-istatistikleri, ham ve düzeltilmiş belirtme katsayıları ( $R^2$ ) verilmiştir.

- Araştırma hipotezleri baz alınarak, örgüt kültürünün liderlik tarzları ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkideki aracılık etkileri hiyerarşik regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Bu bağlamda dört farklı model kurulmuş ve analiz sonunda Sobel, Aroian ve Goodman testi ile aracılık etkilerinin anlamlılığı test edilmiştir.

- Çalışmada hata payı %5 olarak alınmış, analizler R-Project ve IBM SPSS 22 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

### **5.7.1. Demografik Bulgular**

Araştırma kapsamında toplam 162 çalışana ulaşılmıştır. Bu çalışanlara ait

demografik bilgiler Tablo 5.1.'de sunulmaktadır.

Tablo 5.1. Demografik Bulgular

<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b><i>Cinsiyet</i></b>		
Erkek	75	46.30
Kadın	87	53.70
<b><i>Yaş</i></b>		
18-29	77	47.53
30-39	64	39.51
40-49	15	9.26
50-59	6	3.70
<b><i>Eğitim</i></b>		
İlkokul	1	0.62
Lise	12	7.41
Üniversite (Ön Lisans/Lisans)	98	60.49
Yüksek Lisans	46	28.40
Doktora	5	3.09
<b><i>Pozisyon/Unvan</i></b>		
Ara Düzey Yönetici	25	15.43
Memur	15	9.26
Mühendis	43	26.54
Sorumlu/Görevli	26	16.05
Şef / Şef Yardımcısı	8	4.94
Teknisyen	6	3.70
Uzman/Uzman Yardımcısı	39	24.07

Tablo 5.1.'de katılımcıların demografik bulgularına yönelik frekans analizi sonuçları gösterilmektedir. Bulgulara göre katılımcıların % 46,30'u erkek, % 53,70'i kadındır. Katılımcıların % 47,53'ünün 18-29, % 9,51'inin 30-39, % 9,26'sının 40-49, % 3,70'inin 50-59 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu katılımcıların % 0,62'si ilkokul, % 7,41'i lise, % 60,49'u üniversite, % 28,40'ı yüksek lisans ve % 3,09'u doktora mezunudur. Pozisyon ve unvanlarına göre katılımcıların % 15,43'ü ara düzey yönetici, % 9,26'sı memur, % 26,54'ü mühendis, % 16,05'i sorumlu/görevli, % 4,94'ü şef/şef yardımcısı, % 3,70'i teknisyen ve % 24,07'si ise uzman/uzman yardımcısıdır.

Tablo 5.2. Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

<b>Ölçek</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>Cronbach Alfa</b>
DEMLİD	2.965	0.771	0.776
OTOKLİD	3.123	0.905	0.913
SERBİRLİD	3.021	0.744	0.829
DÖNLİD	3.129	0.868	0.910
ETKLİD	2.962	0.713	0.760

<b>LİD</b>	<b>3.040</b>	<b>0.475</b>	<b>0.902</b>
<b>İŞYNEZ</b>	<b>1.383</b>	<b>1.069</b>	<b>0.952</b>
REKKÜL	3.287	0.943	0.950
HİYKÜL	3.417	0.895	0.900
YENTAKKÜL	3.577	0.792	0.820
<b>ÖRGKÜL</b>	<b>3.427</b>	<b>0.798</b>	<b>0.960</b>

Tablo 5.2.'de liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçekleri üzerinden elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonuçları ve ölçek puanlarının tanımlayıcı istatistikleri gösterilmektedir. Liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Ölçeklerin genel Cronbach Alfa katsayıları ve ölçek alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları da Tablo 5.2'de gösterilmektedir. Bu bulgular ışığında, liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerinin genel ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayıları 0.60'ın üzerindedir ve ölçeklerin tamamı güvenilir bulunmuştur.

Tablo 5.3. Cinsiyet Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Grup	Ort.	SS	Med.	Min.	Maks.	Test İst.	p
YENTAKKÜL	Erkek	3.272	0.904	3.200	1.300	5.000	-0.188	0.851 <sup>T</sup>
	Kadın	3.300	0.980	3.400	1.000	5.000		
REKKÜL	Erkek	3.410	0.840	3.375	1.000	5.000	-0.098	0.922 <sup>T</sup>
	Kadın	3.424	0.945	3.500	1.000	5.000		
HİYKÜL	Erkek	3.542	0.780	3.500	1.833	5.000	3023.00	0.421 <sup>M</sup> w
	Kadın	3.607	0.806	3.833	1.167	5.000		
OTOKLİD	Erkek	2.980	0.747	3.000	1.400	5.000	3362.00	0.739 <sup>M</sup> w
	Kadın	2.953	0.795	2.900	1.400	5.000		
DEMLİD	Erkek	3.046	0.902	2.846	1.000	5.000	2937.00	0.274 <sup>M</sup> w
	Kadın	3.188	0.907	2.923	1.308	5.000		
SERBRLİD	Erkek	3.075	0.729	3.091	1.000	4.909	3483.00	0.459 <sup>M</sup> w
	Kadın	2.975	0.757	2.909	1.000	5.000		
DÖNLİD	Erkek	3.227	0.867	3.000	1.267	5.000	3787.00	0.078 <sup>M</sup> w
	Kadın	3.044	0.865	2.867	1.267	5.000		
ETKLİD	Erkek	2.957	0.754	2.800	1.700	5.000	3153.00	0.714 <sup>M</sup> w
	Kadın	2.966	0.679	2.900	1.600	5.000		
ÖRGKÜL	Erkek	3.408	0.761	3.286	1.794	5.000	3066.00	0.510 <sup>M</sup> w
	Kadın	3.444	0.832	3.433	1.122	5.000		

Ölçek	Grup	Ort.	SS	Med.	Min.	Maks.	Test İst.	p
LİD	Erkek	3.057	0.458	3.016	1.993	4.550	3599.50 0	0.258 <sup>M</sup> <sub>W</sub>
	Kadın	3.025	0.492	2.913	2.171	4.540		
İŞYNE Z	Erkek	1.529	1.061	1.333	0.000	4.000	3769.50 0	0.089 <sup>M</sup> <sub>W</sub>
	Kadın	1.257	1.065	1.000	0.000	4.000		

T: Bağımsız örneklem t-testi; MW: Mann-Whitney U testi

Tablo 5.3'te cinsiyet değişkeninin liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerinin genel ve alt boyutlarına olan etkisini değerlendirmek için uygulanmış hipotez testi sonuçları gösterilmektedir. Test sonuçlarına göre cinsiyetin liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerinin genel ve alt boyutlarının hiçbirisi üzerinde farklılık göstermemektedir. ( $p>0.05$ ).

Tablo 5.4. Yaş Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Grup	Ort.	SS	Med.	Min.	Maks.	Test İst.	p
YENTAKKÜ L	18-29	3.327	0.994	3.400	1.200	5.000	0.135	0.939 <sup>AV</sup>
	30-39	3.267	0.925	3.300	1.000	5.000		
	40-49	3.167	0.938	3.100	1.000	4.600		
	50-59	3.283	0.553	3.300	2.500	4.000		
REKKÜL	18-29	3.531	0.929	3.625	1.000	5.000	3.718	0.294 <sup>KW</sup>
	30-39	3.271	0.878	3.250	1.000	5.000		
	40-49	3.433	0.724	3.625	2.000	4.875		
	50-59	3.479	1.029	3.312	2.250	4.875		
HİYKÜL	18-29	3.693	0.818	3.833	1.167	5.000	4.655	0.199 <sup>KW</sup>
	30-39	3.487	0.768	3.333	1.500	5.000		
	40-49	3.433	0.692	3.500	2.500	4.500		
	50-59	3.417	0.923	3.500	2.000	4.833		
OTOKLİD	18-29	2.842	0.773	2.800	1.400	5.000	4.108	0.250 <sup>KW</sup>
	30-39	3.034	0.771	2.950	1.500	5.000		
	40-49	3.180	0.713	3.000	2.000	4.700		
	50-59	3.283	0.763	3.250	2.500	4.600		
DEMLİD	18-29	3.188	0.904	2.923	1.923	5.000	4.431	0.219 <sup>KW</sup>
	30-39	3.162	0.934	3.000	1.000	5.000		
	40-49	2.631	0.667	2.692	1.308	4.308		
	50-59	3.090	0.948	2.731	2.462	5.000		
SERBİRLİD	18-29	2.937	0.728	2.818	1.000	4.364	1.782	0.619 <sup>KW</sup>
	30-39	3.098	0.766	3.045	1.000	5.000		
	40-49	3.018	0.734	2.818	2.000	4.182		
	50-59	3.288	0.759	3.500	2.364	4.182		
DÖNLİD	18-29	3.095	0.928	2.933	1.267	5.000	2.769	0.429 <sup>KW</sup>
	30-39	3.147	0.809	2.933	2.000	5.000		

Ölçek	Grup	Ort.	SS	Med.	Min.	Maks.	Test İst.	p
	40-49	3.040	0.868	3.000	1.267	5.000		
	50-59	3.589	0.722	3.400	2.867	4.533		
ETKLİD	18-29	2.955	0.722	2.800	1.700	5.000	1.950	0.583 <sup>KW</sup>
	30-39	2.959	0.699	2.900	1.700	5.000		
	40-49	2.913	0.824	2.700	1.600	5.000		
	50-59	3.200	0.548	3.100	2.400	4.000		
ÖRGKÜL	18-29	3.517	0.829	3.494	1.122	5.000	0.622	0.602 <sup>AV</sup>
	30-39	3.342	0.799	3.247	1.167	5.000		
	40-49	3.344	0.671	3.358	1.944	4.603		
	50-59	3.393	0.706	3.154	2.750	4.569		
LİD	18-29	3.003	0.461	2.913	2.223	4.407	3.275	0.351 <sup>KW</sup>
	30-39	3.080	0.463	3.019	1.993	4.550		
	40-49	2.956	0.525	2.906	2.171	4.295		
	50-59	3.290	0.653	3.129	2.638	4.463		
İŞYNEZ	18-29	1.356	1.058	1.083	0.000	4.000	0.214	0.975 <sup>KW</sup>
	30-39	1.380	1.092	1.167	0.000	4.000		
	40-49	1.544	1.221	1.500	0.000	3.917		
	50-59	1.347	0.680	1.333	0.583	2.417		

AV: Anova testi; KW: Kruskal-Wallis testi

Tablo 5.4'te yaş değişkeninin liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerinin genel ve alt boyutlarına olan etkisini değerlendirmek için uygulanmış hipotez testi sonuçları gösterilmektedir. Test sonuçlarına göre yaş gruplarının liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerinin genel ve alt boyutlarının hiçbirisi üzerinde farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 5.5. Eğitim Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Grup	Ort.	SS	Med.	Min.	Maks.	Test İst.	p
YENTAKKÜL	Lise	3.717	0.965	3.600	2.400	5.000	0.946	0.420 <sup>AV</sup>
	Üniversite	3.236	0.956	3.200	1.000	5.000		
	Yüksek Lisans	3.280	0.957	3.300	1.600	5.000		
	Doktora	3.400	0.265	3.500	3.000	3.700		
REKKÜL	Lise	3.760	0.881	3.625	2.250	5.000	0.669	0.573 <sup>AV</sup>
	Üniversite	3.376	0.920	3.375	1.000	5.000		
	Yüksek Lisans	3.440	0.896	3.438	1.000	5.000		
	Doktora	3.350	0.105	3.375	3.250	3.500		
HİYKÜL	Lise	3.819	0.860	3.750	2.500	5.000	1.950	0.583 <sup>KW</sup>
	Üniversite	3.573	0.831	3.667	1.167	5.000		
	Yüksek Lisans	3.569	0.702	3.417	2.500	5.000		
	Doktora	3.267	0.723	3.500	2.000	3.833		
OTOKLİD	Lise	2.867	1.079	2.700	1.500	5.000	2.225	0.087 <sup>AV</sup>
	Üniversite	2.883	0.652	2.800	1.400	4.600		

Ölçek	Grup	Ort.	SS	Med.	Min.	Maks.	Test İst.	p
	Yüksek Lisans	3.089	0.885	3.000	1.400	5.000		
	Doktora	3.660	0.789	3.500	2.900	5.000		
DEMLİD	Lise	3.250	1.008	3.346	1.000	4.846	2.456	0.483 <sup>KW</sup>
	Üniversite	3.126	0.909	2.846	1.308	5.000		
	Yüksek Lisans	3.151	0.918	2.923	2.000	5.000		
	Doktora	2.615	0.392	2.615	2.000	3.077		
SERBİRLİD	Lise	3.061	0.658	2.864	2.364	4.000	1.435	0.697 <sup>KW</sup>
	Üniversite	3.094	0.677	3.000	1.909	5.000		
	Yüksek Lisans	2.866	0.908	2.864	1.000	4.273		
	Doktora	3.073	0.372	3.000	2.727	3.545		
DÖNLİD	Lise	3.722	0.723	3.567 <sup>a</sup>	2.800	5.000	12.885	<b>0.005<sup>KW</sup></b>
	Üniversite	2.971	0.814	2.833 <sup>b</sup>	1.267	5.000		
	Yüksek Lisans	3.310	0.935	3.000 <sup>ab</sup>	1.800	5.000		
	Doktora	3.187	0.954	3.533 <sup>ab</sup>	2.000	4.400		
ETKLİD	Lise	3.058	0.951	2.850	1.700	5.000	5.550	0.136 <sup>KW</sup>
	Üniversite	2.886	0.622	2.800	1.600	5.000		
	Yüksek Lisans	3.065	0.836	2.900	1.700	5.000		
	Doktora	3.380	0.319	3.600	2.900	3.600		
ÖRGKÜL	Lise	3.766	0.871	3.658	2.592	5.000	1.310	0.727 <sup>KW</sup>
	Üniversite	3.395	0.833	3.388	1.122	5.000		
	Yüksek Lisans	3.430	0.741	3.349	2.089	5.000		
	Doktora	3.339	0.176	3.417	3.025	3.433		
LİD	Lise	3.192	0.455	3.047	2.686	4.295	7.063	0.070 <sup>KW</sup>
	Üniversite	2.992	0.475	2.909	2.171	4.550		
	Yüksek Lisans	3.096	0.495	3.032	1.993	4.255		
	Doktora	3.183	0.228	3.195	2.941	3.543		
İŞYNEZ	Lise	1.931	1.303	2.042	0.000	4.000	2.699	0.440 <sup>KW</sup>
	Üniversite	1.376	1.074	1.167	0.000	4.000		
	Yüksek Lisans	1.261	0.970	1.083	0.000	3.083		
	Doktora	1.117	1.137	0.417	0.333	2.917		

AV: Anova testi; KW: Kruskal-Wallis testi

Tablo 5.5’te eğitim değişkeninin liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerinin genel ve alt boyutlarına olan etkisini değerlendirmek için uygulanmış hipotez testi sonuçları gösterilmektedir. Test sonuçlarına göre eğitim durumunun yalnızca dönüşümcü liderlik üzerinde farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, lise mezunlarının dönüşümcü liderlik düzeyi üniversite mezunlarına göre anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 5.6. Pozisyon/Unvan Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Grup	Ort.	SS	Med.	Min.	Maks.	Test İst.	p
YENTAKKÜL	Ara Düzey Yönetici	3.408	0.880	3.500	1.300	5.000	1.857	0.092 <sup>A</sup> <sub>v</sub>
	Memur	3.340	0.978	3.400	1.600	5.000		
	Mühendis	3.088	0.953	3.200	1.000	5.000		
	Sorumlu/Görevli	3.385	0.902	3.250	1.900	5.000		
	Şef / Şef Yardımcısı	3.100	0.526	2.950	2.400	4.000		
	Teknisyen	4.350	0.718	4.500	3.100	5.000		
	Uzman/Uzman Yard.	3.218	1.007	3.200	1.000	5.000		
REKKÜL	Ara Düzey Yönetici	3.395	0.914	3.375	1.000	4.875	8.635	0.195 <sup>K</sup> <sub>w</sub>
	Memur	3.300	0.918	3.000	1.875	5.000		
	Mühendis	3.381	0.931	3.500	1.000	5.000		
	Sorumlu/Görevli	3.404	0.877	3.375	1.875	5.000		
	Şef / Şef Yardımcısı	3.047	0.665	3.000	2.250	4.000		
	Teknisyen	4.312	0.749	4.438	3.000	5.000		
	Uzman/Uzman Yard.	3.465	0.880	3.500	1.750	5.000		
HİYKÜL	Ara Düzey Yönetici	3.687	0.620	3.667	2.333	4.833	7.238	0.299 <sup>K</sup> <sub>w</sub>
	Memur	3.522	0.847	3.333	2.000	5.000		
	Mühendis	3.469	0.952	3.667	1.167	5.000		
	Sorumlu/Görevli	3.468	0.797	3.417	1.833	5.000		
	Şef / Şef Yardımcısı	3.479	0.403	3.417	2.833	4.000		
	Teknisyen	4.361	0.763	4.583	3.000	5.000		
	Uzman/Uzman Yard.	3.620	0.702	3.667	2.500	5.000		
OTOKLİD	Ara Düzey Yönetici	3.376	0.741	3.400	2.000	5.000	10.568	0.103 <sup>K</sup> <sub>w</sub>
	Memur	2.807	0.430	2.800	2.000	3.500		
	Mühendis	2.856	0.692	3.000	1.400	4.300		
	Sorumlu/Görevli	2.796	0.770	2.650	1.500	4.700		
	Şef / Şef Yardımcısı	3.062	0.484	2.900	2.700	4.200		
	Teknisyen	3.100	1.101	3.000	2.000	5.000		
	Uzman/Uzman Yard.	2.956	0.908	2.800	1.600	5.000		
DEMLİD	Ara Düzey Yönetici	3.098	0.907	2.692	2.000	5.000	3.963	0.682 <sup>K</sup> <sub>w</sub>
	Memur	2.995	0.881	2.769	2.077	5.000		
	Mühendis	3.029	0.745	2.923	2.000	5.000		
	Sorumlu/Görevli	3.367	0.987	3.038	2.000	5.000		

	Şef / Şef Yardımcısı	2.827	0.521	2.885	2.000	3.538		
	Teknisyen	3.538	1.507	3.692	1.000	5.000		
	Uzman/Uzman Yard.	3.124	0.979	2.923	1.308	5.000		
SERBİRLİD	Ara Düzey Yönetici	3.120	0.841	3.091	1.091	4.909	3.139	0.791 <sup>K</sup> <sub>w</sub>
	Memur	3.055	0.795	2.909	1.727	5.000		
	Mühendis	2.903	0.638	2.818	1.000	4.091		
	Sorumlu/Görevli	3.070	0.783	2.636	1.909	4.364		
	Şef / Şef Yardımcısı	2.920	0.728	2.727	2.000	4.273		
	Teknisyen	3.288	0.579	3.318	2.545	4.000		
	Uzman/Uzman Yard.	3.023	0.794	3.182	1.000	4.273		
DÖNLİD	Ara Düzey Yönetici	3.195	0.858	2.933	2.000	5.000	10.779	0.095 <sup>K</sup> <sub>w</sub>
	Memur	3.151	0.793	3.000	2.267	4.867		
	Mühendis	2.966	0.786	2.867	1.667	5.000		
	Sorumlu/Görevli	3.454	0.864	3.167	2.000	5.000		
	Şef / Şef Yardımcısı	3.333	0.700	3.100	2.800	5.000		
	Teknisyen	3.622	1.234	3.600	2.000	5.000		
	Uzman/Uzman Yard.	2.923	0.914	2.800	1.267	5.000		
ETKLİD	Ara Düzey Yönetici	3.056	0.670	3.100	2.200	5.000	6.690	0.350 <sup>K</sup> <sub>w</sub>
	Memur	3.133	0.885	2.900	2.300	5.000		
	Mühendis	2.812	0.488	2.800	2.000	4.100		
	Sorumlu/Görevli	2.904	0.620	2.800	1.700	4.200		
	Şef / Şef Yardımcısı	3.200	0.855	3.150	2.200	5.000		
	Teknisyen	3.717	1.288	3.900	1.700	5.000		
	Uzman/Uzman Yard.	2.874	0.745	2.700	1.600	5.000		
ÖRGKÜL	Ara Düzey Yönetici	3.497	0.707	3.417	1.794	4.603	9.032	0.172 <sup>K</sup> <sub>w</sub>
	Memur	3.387	0.811	3.233	2.269	5.000		
	Mühendis	3.313	0.882	3.422	1.122	4.958		
	Sorumlu/Görevli	3.419	0.776	3.240	2.128	5.000		
	Şef / Şef Yardımcısı	3.209	0.488	3.094	2.711	4.000		
	Teknisyen	4.341	0.742	4.507	3.033	5.000		
	Uzman/Uzman Yard.	3.434	0.777	3.450	1.944	5.000		
LİD	Ara Düzey Yönetici	3.169	0.602	3.040	2.205	4.550	10.982	0.089 <sup>K</sup> <sub>w</sub>

	Memur	3.028	0.560	2.805	2.280	4.540		
	Mühendis	2.913	0.342	2.913	1.993	3.709		
	Sorumlu/Görevli	3.118	0.477	3.077	2.271	4.295		
	Şef / Şef Yardımcısı	3.069	0.207	3.053	2.822	3.400		
	Teknisyen	3.453	0.559	3.293	2.916	4.407		
	Uzman/Uzman Yard.	2.980	0.470	2.906	2.171	4.255		
İŞYNEZ	Ara Düzey Yönetici	0.880	0.787	0.583	0.000	2.667	10.763	0.096 <sup>K</sup> <sub>w</sub>
	Memur	1.672	1.154	1.750	0.000	3.083		
	Mühendis	1.440	1.092	1.167	0.000	4.000		
	Sorumlu/Görevli	1.343	1.037	1.125	0.000	3.333		
	Şef / Şef Yardımcısı	1.385	1.024	1.417	0.250	3.000		
	Teknisyen	2.431	1.111	2.083	1.000	4.000		
	Uzman/Uzman Yard.	1.395	1.094	1.083	0.000	3.917		

AV: Anova testi; KW: Kruskal-Wallis testi

Tablo 4.6’da pozisyon/unvan değişkeninin liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerinin genel ve alt boyutlarına olan etkisini değerlendirmek için uygulanmış hipotez testi sonuçları gösterilmektedir. Test sonuçlarına göre pozisyon/unvan gruplarının liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel kültür ölçeklerinin genel ve alt boyutlarının hiçbirisi üzerinde farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

### 5.7.2. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Yöneticilerin liderlik tarzları ile işyeri nezaketsizliği değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.7’de verilmiştir. Literatürde korelasyon, iki değişkenin birlikte değişiminin bir ölçüsü olarak ifade edilmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Korelasyonun büyüklüğü (0-1) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü gösterirken; (+) işareti değişkenlerin aynı yönde artış/azalış, (-) işareti ise zıt yönlerde artış/azalış gösterdiğini belirtmektedir. Eğer iki değişken arasında hiç ilişki yoksa korelasyon katsayısı sıfır (0) ya da sıfıra yakın bulunmaktadır. Eğer iki değişken birbiriyle yüzde yüz oranında ilişkili ise korelasyon maksimum bir (1) değeri (mükemmel ilişki) almaktadır (Keleş, 2021: 156-157).

Tablo 5.7. Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve İşyeri Nezaketsizliği Ölçeklerine Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DEMLİD (1)	-								
OTOKLİD (2)	-0.102	-							
SERBİRLİD (3)	0.178*	-0.009	-						
DÖNLİD (4)	0.006	0.571*	-	-					
ETKLİD (5)	0.159*	0.450*	0.021	0.606*	-				
REKKÜL (6)	-	0.368*	-	0.412*	0.323*	-			
HİYKÜL (7)	-0.147	0.274*	-	0.334*	0.246*	0.779*	-		
YENTAKKÜL (8)	-0.153	0.202*	-	0.220*	0.171*	0.677*	0.761*	-	
İŞYNEZ (9)	0.251*	-	0.123	-0.068	-0.048	-	-0.098	-	-
		0.187*				0.225*		0.179*	

\*p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.7.'de liderlik tarzları, örgüt kültürü ve işyeri nezaketsizliği ölçekleri için uygulanmış korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre (\*p<0,05 düzeyinde anlamlı);

- İşyeri nezaketsizliği ile demokratik liderlik kavramı arasında düşük düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

- İşyeri nezaketsizliği ile otokratik liderlik kavramı arasında düşük düzeyli, ters yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

- İşyeri nezaketsizliği ile rekabetçi kültür alt boyutu arasında düşük düzeyli, ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

- İşyeri nezaketsizliği ile yenilikçi ve takım kültürü kavramı arasında düşük düzeyli, ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- Yenilikçi takım kültürü ile otokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında düşük düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca yenilikçi takım kültürü ile rekabetçi ve hiyerarşik kültür arasında yüksek düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- Hiyerarşik örgüt kültürü ile otokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında düşük düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca hiyerarşik kültür ile rekabetçi kültür arasında yüksek düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı

bir ilişki bulunmaktadır.

▪ Rekabetçi örgüt kültürü ile otokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında orta düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca rekabetçi kültür ile demokratik liderlik tarzı arasında düşük düzeyli, ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

▪ Etkileşimci liderlik tarzı ile otokratik liderlik tarzı arasında düşük düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda etkileşimci liderliğin otokratik ve dönüşümcü liderlik ile yüksek düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.

▪ Dönüşümcü liderliğin otokratik liderlik ile orta düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

▪ Serbest bırakıcı liderliğin otokratik liderlik ile düşük düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

Bu çalışmada oluşturulan araştırma modeli kapsamında ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 5.8.'de demokratik liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5.8. Demokratik Liderlik ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t-istatistiği	p
Sabit terim	0.352	0.325	1.084	0.280
DEMLİD	0.348	0.106	3.278	0.001
F	10.750			
R <sup>2</sup>	0.063			
Düz. R <sup>2</sup>	0.057			

\*p<0,05 düzeyinde anlamlı

Regresyon analizi sonuçlarına göre demokratik liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır (p<0.05). Regresyon katsayıları incelendiğinde, demokratik liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerinde aynı (pozitif) yönlü bir etkisinin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5.9. Otokratik Liderlik ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t-istatistiği	p
Sabit terim	2.072	0.298	6.951	0.000
OTOKLİD	-0.221	0.092	-2.407	0.017
F	5.793			
R <sup>2</sup>	0.035			
Düz. R <sup>2</sup>	0.029			

\*p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.9.'da otokratik liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre otokratik liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (p<0.05). Regresyon katsayıları incelendiğinde, otokratik liderlik tarzının ise işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü bir etkisinin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5.10. Serbest Bırakıcı Liderlik ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t-istatistiği	p
Sabit terim	0.850	0.351	2.422	0.017
SERBİRLİD	0.176	0.113	1.564	0.120
F	2.448			
R <sup>2</sup>	0.015			
Düz. R <sup>2</sup>	0.009			

Tablo 5.10.'da serbest bırakıcı liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre serbest bırakıcı liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (p>0.05).

Tablo 5.11. Dönüşümcü Liderlik ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t-istatistiği	p
Sabit terim	1.643	0.315	5.211	0.000
DÖNLİD	-0.083	0.097	-0.856	0.393
F	0.732			
R <sup>2</sup>	0.005			

Düz. R <sup>2</sup>	-0.002
---------------------	--------

Tablo 5.11.'de dönüşümcü liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

Tablo 5.12. Etkileşimci Liderlik ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t-istatistiği	p
Sabit terim	1.595	0.361	4.422	0.000
ETKLİD	-0.072	0.118	-0.604	0.546
F	0.365			
R <sup>2</sup>	0.002			
Düz. R <sup>2</sup>	-0.004			

Tablo 5.12.'de etkileşimci liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre etkileşimci liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

Tablo 5.133. Rekabetçi Kültür ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	2.220	0.299	7.436	0.000
REKKÜL	-0.255	0.087	-2.916	<b>0.004</b>
F	8.052			
R <sup>2</sup>	0.05			
Düz. R <sup>2</sup>	0.044			

\* $p<0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 5.13.'de örgüt kültürü alt boyutlarından rekabetçi kültürün işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre rekabetçi kültürün işyeri nezaketsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Regresyon katsayıları incelendiğinde, rekabetçi kültürün işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü bir etkisinin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5.144. Hiyerarşik Kültür ile İşyeri Nezaketsizliğı Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliğı)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	1.781	0.332	5.369	0.000
HİYKÜL	-0.116	0.094	-1.240	0.217
F	1.537			
R <sup>2</sup>	0.009			
Düz. R <sup>2</sup>	0.003			

Tablo 5.14.'de hiyerarşik kültürün işyeri nezaketsizliğı üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonucu gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere hiyerarşik kültürün işyeri nezaketsizliğı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Tablo 5.15. Yenilikçi ve Takım Kültürü ile İşyeri Nezaketsizliğı Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliğı)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	2.245	0.384	5.841	0.000
YENTAKKÜL	-0.241	0.105	-2.298	<b>0.023</b>
F	5.279			
R <sup>2</sup>	0.032			
Düz. R <sup>2</sup>	0.026			

\* $p<0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 5.15.'da örgüt kültürü alt boyutlarından yenilikçi ve takım kültürünün işyeri nezaketsizliğı üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre yenilikçi ve takım kültürünün işyeri nezaketsizliğı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Regresyon katsayıları incelendiğinde yenilikçi ve takım kültürünün işyeri nezaketsizliğı üzerinde ters yönlü bir etkisinin bulunduğu görülmektedir.

### 5.7.3. Aracılık Analizleri

Bağımlı ve bağımsız değişken arasında gözlenen ilişkinin tamamını veya sadece bir kısmını gösteren değişkene aracı değişken adı verilmektedir. Eğer aracı değişken ilişkinin tamamını yansıtıyor ise tam aracılık, bir kısmını yansıtıyor ise kısmi aracılıktan bahsedilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkide tam aracılık söz konusu olduğunda, aracı değişken analize eklendiğinde bağımlı ya da bağımsız değişken arasındaki ilişkinin oldukça zayıflaması veya istatistiksel olarak anlamsız hale gelmesi

beklenmektedir. Kısmi aracılık söz konusu olduğundaysa aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tamamını ölçmemektedir. Bu durumda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamlılığını sürdürmekte fakat anlamlılık düzeyinde bir düşüş gerçekleşmektedir. Kısmi ya da tam aracılık durumunun belirlenebilmesi için bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki düşüş Sobel testi gibi testlerle belirlenmelidir (Yılmaz ve İlhan Dalbudak, 2018: 520).

Çalışmanın aracılık analizi bölümünde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yaklaşımı uygulanmıştır (Newsom, 2002). Bu yaklaşıma göre, araştırmamızda bulunan aşağıdaki regresyon koşullarının sağlanması gerekmektedir:

- Bağımsız değişken olarak kullanılan liderlik tarzlarının (X) bağımlı değişken olarak kullanılan işyeri nezaketsizliği (Y) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmalıdır (X->Y).

- Bağımsız değişken olarak kullanılan liderlik tarzlarının (X) aracı değişken olarak kullanılan örgüt kültürü (M) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmalıdır (X->M).

- Aracı değişken olarak kullanılan örgüt kültürünün (M) bağımlı değişken olarak kullanılan işyeri nezaketsizliği (Y) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmalıdır (M->Y).

Son aşamada, aracılık etkisinin olduğunu tespit etmek için; bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin bir arada olduğu regresyon modeli tahmin edilmelidir. Son modelde; bağımsız değişken liderlik tarzlarının (X) bağımlı değişken işyeri nezaketsizliği (Y) üzerindeki regresyon katsayısı, aracı değişkenin olmadığı ilk modele göre mutlak değerce daha düşük değer alıyorsa, aracılık etkisinin var olduğu söylenebilir. Ayrıca aracı değişken örgüt kültürünün yer aldığı bu son modelde, liderlik tarzlarının ile işyeri nezaketsizliği arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunursa kısmi aracılık; anlamsız bulunursa da tam aracılık etkisinin var olduğu sonucuna varılmaktadır (Demiral, 2016: 50).

Son olarak, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının sınanması için ek bir aracılık testinin uygulanması önerilmektedir (Hayes 2009: 409). Aracılık testi regresyon modelleri için Sobel testi, Aroian testi ve Goodman testi kullanılmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel kültürün aracılık etkisinin son aşamada

istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak için Sobel testi, Aroian testi ve Goodman testi uygulanmıştır (Nwankwo ve Igweze, 2016: 65).

Tablo 5.16. Liderlik Tarzları ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	2.558	0.630	4.061	0.000
LİD	-0.408	0.205	-1.994	0.049
F	3.976			
R <sup>2</sup>	0.035			
Düz. R <sup>2</sup>	0.026			

\*p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.16.'de aracılık analizi kapsamında liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (p<0.05).

Tablo 5.17. Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (Örgüt Kültürü)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	1.636	0.446	3.666	0.000
LİD	0.582	0.145	4.011	0.000
F-istatistiği	16.090			
R <sup>2</sup>	0.127			
Düz. R <sup>2</sup>	0.119			

\*p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.17'de aracılık analizi kapsamında liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerinde aynı yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır (p<0.05).

Tablo 5.18. Örgüt Kültürü ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	2.613	0.426	6.131	0.000
ÖRGKÜL	-0.381	0.122	-3.116	0.002
F-istatistiği	9.712			
R <sup>2</sup>	0.080			
Düz. R <sup>2</sup>	0.072			

\*p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.18.'de aracılık analizi kapsamında örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır (p<0,05).

Tablo 5.19. Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü ile İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	Bağımlı Değişken (İşyeri Nezaketsizliği)			
	B	SH(B)	t	p
Sabit terim	3.105	0.651	4.771	0.000
LİD	-0.214	0.214	-1.000	0.320
ÖRGKÜL	-0.334	0.131	-2.557	0.012
F	5.355			
R <sup>2</sup>	0.089			
Düz. R <sup>2</sup>	0.072			

Tablo 5.19.'de aracılık analizi kapsamında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini ölçmek için uygulanmış regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır (p<0,05). Bu modelde liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır (p<0,05).

Tablo 5.150. Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve İşyeri Nezaketsizliği Uygulanan Aracılık Testlerinin Sonuçları

	Sobel	Aroian	Goodman
z-istatistiği	-2.156	-2.110	-2.205
p	0.031	0.035	0.027

Tablo 5.20'de aracılık analizi kapsamında uygulanmış Sobel, Aroian ve Goodman testi sonuçları verilmiştir. Test sonuçlarına göre örgüt kültürünün liderlik tarzları ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide anlamlı ölçüde bir aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir.

Aracılık analizi kapsamında, ilk üç modeldeki regresyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgüt kültürü faktörünün yer almadığı ilk modelde liderlik tarzlarına ilişkin regresyon katsayısı anlamlı bulunmuşken; aracı değişken olarak örgüt kültürünün yer aldığı modelde liderlik tarzlarına ilişkin regresyon katsayısı anlamsız bulunmuştur. Bu durum, örgüt kültürünün tam aracılık etkisinin

olduğunu göstermektedir. Tam aracılık etkisinin anlamlılığı da Sobel, Aroian ve Goodman testleri ile sınanmış ve bu aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

İleri sürülen hipotezlerin kabul veya red durumları özet halinde aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.21. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

İleri Sürülen Hipotez	Kabul veya Red Durumu
<b><i>H<sub>1</sub>: Yöneticinin liderlik tarzı çalışanların işyeri nezaketsizliğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.</i></b>	KISMI KABUL (Liderlik tarzı ile işyeri nezaketsizliği üzerine kurulan tek boyutlu regrasyon analizi sonucu kabul edilmiş ancak alt boyutların birebir etkileri reddedilmiştir. Bu sebeple kısmi kabuldür.)
H <sub>1a</sub> : Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan otokratik liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	RED
H <sub>1b</sub> : Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan demokratik liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	RED
H <sub>1c</sub> : Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan serbest bırakıcı liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	RED
H <sub>1d</sub> : Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan dönüşümcü liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	RED
H <sub>1e</sub> : Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan etkileşimci liderliğin işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	RED
<b><i>H<sub>2</sub>: Örgüt kültürü çalışanların işyeri nezaketsizliğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.</i></b>	KISMI KABUL
H <sub>2a</sub> : Örgüt kültürünün alt faktörlerinden rekabetçi örgüt kültürü çalışanların işyeri nezaketsizliği ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir.	KABUL
H <sub>2b</sub> : Örgüt kültürünün alt faktörlerinden hiyerarşik örgüt kültürü çalışanların işyeri nezaketsizliği ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir.	RED

H2c: Örgüt kültürünün alt faktörlerinden takım örgüt kültürü çalışanların işyeri nezaketsizliği ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir.	KABUL
<i>H<sub>3</sub>: Liderlik tarzının örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır</i>	KABUL
<i>H<sub>4</sub>: Örgüt kültürü yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.</i>	KABUL
<i>H<sub>5</sub>: Liderlik tarzı algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.</i>	KISMİ KABUL (eğitim düzeyinde; lise mezunları ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.)
<i>H<sub>6</sub>: İşyeri nezaketsizliği çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.</i>	RED
<i>H<sub>7</sub>: Örgüt kültürü düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.</i>	RED

## 6. BULGULAR, SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Rekabet, teknoloji, dijitalleşme ve kronik krizlerin yapısını ve şartlarını değiştirdiği çalışma hayatında örgütlerin en değerli varlığı olan çalışanların kendilerinden beklenen performans ve verimliliği ortaya koyabilmelerinde iş, işyeri ve çalışma arkadaşlarından duydukları memnuniyet ön plana çıkmaktadır. Şüphesiz bu durumun tesisinde çalışma ortamındaki huzur ve güven oldukça önem arz etmektedir. Ne var ki son yıllarda dünyada yaşanan ekonomik, siyasi, kültürel krizler, ahlaki çözümler ve salgınlar toplumsal hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da bu güven ve huzur ortamının bozulduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalar çalışma hayatında üretkenlik karşıtı kaba, saygısız ve nezaketsiz davranışların sürekli artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yöneticilerin söz konusu davranışları azaltma hususunda önemli rol, görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarz ve uygulamaları ile yerleştirdikleri veya değiştirdikleri örgüt kültürü ile işyerinde nezaketsizliği azaltma veya artırmada belirleyici oldukları bilinmektedir. Bu çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu temel amacın yanı sıra örgüt kültürünün bu ilişkide aracı rolü gösterip göstermediğini tespit etmektir.

Bu tez çalışması toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk üç bölümünde liderlik tarzları, işyeri nezaketsizliği ve örgüt kültürü ile ilgili kuramsal ve kavramsal bilgilere yer verilmektedir. Son bölümü ise toplanan verilerin bulgularını ve analizini içeren araştırma metodolojisi kısmı oluşturmaktadır. Eylül 2021 itibariyle, Samsun ilinde yer alan otomotiv özel sektöründeki yerli bir firmada görev yapmakta olan beyaz yakalılar için hazırlanan anket formları online platformlar aracılığıyla gönderilmiş ve 162 beyaz yakalı çalışandan yanıt alınmıştır. Elde edilen veriler ile liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü incelenmiştir.

Araştırma modeli ve amacına uygun olarak hazırlanan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizler neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Analiz sonuçlarına göre *otokratik liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği* üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ). Regresyon katsayıları incelendiğinde, otokratik liderlik tarzının, işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü bir

etkisinin bulunduğu görülmektedir. Literatürde bu sonucun aksini ifade eden çalışmalar (Arıkök, 2017) yer alsa da örnekleme verilen yanıtlar otokratik liderin işyeri nezaketsizliğini azalttığı yönünde gerçekleşmiştir. Bu sonuca sebep olan liderin otokratik davranışların yanı sıra farklı liderlik tarzlarını da sergilemiş olabileceği veya otokratik liderin sevilen ve kendisine saygı duyulan bir kişiliğe sahip olduğu (Yörük ve Dündar, 2011) düşünülmektedir. Ayrıca Türk toplumunun Atatürk gibi insanlara önem veren onlarla ilişkilerini sıcak tutan ve düşüncelerine önem veren hem demokratik hem de otokratik tarzda bir öndere sahip olması (Arıkan, 2019: 254) bu tarz liderliğin Türk kültüründe sevilmesine ve saygı duyulmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

- Regresyon katsayıları incelendiğinde, *demokratik liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği* üzerinde aynı (pozitif) yönlü, düşük düzeyli, anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle demokratik liderlik davranışları arttığında çalışanların işyeri nezaketsizliği de artmaktadır. Literatürde bu ilişkiyi destekleyen bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte diğer davranış tarzlarında da olabileceği gibi tek başına demokratik tarzın da zaman zaman eksiklikleri olabilmektedir. Her çalışanın fikrinin alındığı ve değer verildiği bu liderlik modelinde örgüt içi kargaşa çıkması kaçınılmazdır ve acil durumlarda hızlı aksiyon alınamadığında işler aksayabilmektedir. Bu durum gergin anlara sebebiyet verebilmekte ve işyeri nezaketsizliğini körükleyebilmektedir.

- Yapılan analizler neticesinde *serbest bırakıcı/pasif liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği* üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Ancak literatüre bakıldığında aralarında pozitif yönlü ilişki olduğunu savunan araştırmalar mevcuttur. Akhtar (2016) tarafından yapılan çalışmada pasif liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Pasif liderler, çalışanlara kaba bir davranış sergilemese de Nezaketsizlik Sarmalı (Andersson ve Pearson, 1999) nedeniyle olumsuz davranışları kontrol edemediğinde nezaketsizliğin artacağını ileri süren görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlere göre pasif liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Harold ve Holtz, 2015). Örneklemeden alınan sonuçların anlamlı bir etki göstermemesinde liderlerin birden fazla davranış modeli sergilediği veya örgütün bu tarz lidere sahip olmadığı düşünülmektedir.

- Analiz sonuçlarına göre *dönüşümcü liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği*

üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Genellikle dönüşümcü liderlerin güçlendirmeye ağırlık veren tarzları, örgüt kültürünü şekillendirici etkileri, aşıladıkları misyon, sergiledikleri güçlü ve sağlıklı iletişim ve değişim yönlü karakterleri ile çalışanları işyeri nezaketsizliğinden koruyan bir etkiye sahip oldukları ileri sürülmektedir (Vasconcelos, 2020). Literatür, J. A. Kaiser'in (2017) hemşireler üzerinde yaptığı anket çalışmasında olduğu gibi dönüşümcü liderlik tarzının, düşük nezaketsizlik seviyesi ile en güçlü korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçlara göre liderlik tarzı, nezaketsizliğin kesin bir faktörü değildir ancak lider davranışları çalışanlar arasındaki nezaketsizlik seviyesini etkilemektedir.

- Analiz sonuçlarına göre *etkileşimci liderlik tarzının da işyeri nezaketsizliği* üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Literatürde bu ilişkiye benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ödül ve ceza sistemiyle iş gördüren etkileşimci liderler çalışanlarının üretici ve girişimci yönleriyle pek ilgilenmemektedirler. Bu sebeple çalışanların iş performansı, verimliliği, üretkenliği düşük seviyededir çünkü çalışanın iş karşılığı alacağı ödül veya terfi lidere ve örgüte olan bağlılığı zayıflayabilmektedir. Bu da çalışanların davranışlarına daha az dikkat etmesine sebebiyet verebilmektedir.

- Korelasyon analizi sonuçlarına göre, *işyeri nezaketsizliği ile rekabetçi kültür* alt boyutu arasında düşük düzeyli, ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yani rekabetçi bir örgüte sahip işyerinde nezaketsizlik daha düşük çıkabilmektedir sonucu elde edilmiştir. Rekabetçi kültürlerde risk almak, üretmek, yeniliklere açık olmak ve takım çalışması gibi faaliyetler yüksek olacağından, iş birimleri arasında sürekli bir iletişim, işbirliği, uzlaşmacı bir ortam sağlanması beklenmektedir. Bu durumun uyumlu bir örgüt iklimi oluşturabileceği düşünülmektedir.

- *İşyeri nezaketsizliği ile yenilikçi ve takım kültürü* kavramı arasında düşük düzeyli, ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- *Yenilikçi takım kültürü ile otokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları* arasında düşük düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca yenilikçi takım kültürü ile rekabetçi ve hiyerarşik kültür arasında yüksek düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- *Hiyerarşik örgüt kültürü ile otokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik*

tarzları arasında düşük düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca hiyerarşik kültür ile rekabetçi kültür arasında yüksek düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- *Rekabetçi örgüt kültürü ile otokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları* arasında orta düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca rekabetçi kültür ile demokratik liderlik tarzı arasında düşük düzeyli, ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- *Etkileşimci liderlik tarzı ile otokratik liderlik tarzı* arasında düşük düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda *etkileşimci liderliğin otokratik ve dönüşümcü liderlik* ile yüksek düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.

- *Dönüşümcü liderliğin otokratik liderlik* ile orta düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

- *Serbest bırakıcı liderliğin otokratik liderlik* ile düşük düzeyli, aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

- Regresyon analizi sonucuna göre *hiyerarşik kültürün işyeri nezaketsizliği* üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Klasik yönetim anlayışında yer alan bu örgüt kültüründe iş tanımları ve örgüt hedeflerinin açık ve net olması çalışanlar için bir bakıma rahatlık ifade ederken, yönetimin katı, sert, gözetleyen ve komuta eden bir yapıda olması rahatsızlık verici olabilmektedir. Bu sebeple anlamlı bir sonuç çıkmaması beklenen bir durumdur.

- Regresyon analizi sonucuna göre *yenilikçi ve takım kültürünün işyeri nezaketsizliği* üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Regresyon katsayıları incelendiğinde yenilikçi ve takım kültürünün işyeri nezaketsizliği üzerinde ters yönlü bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Klan kültürü olarak da ifade edilen bu örgüt kültüründe örgüt üyelerinin örgüte katılımları ile sağlanan bağlılıkları, uyumları ve iş tatminlerinin takım olarak başarı elde etmenin vereceği hazla birlikte daha mutlu ve huzurlu bir ortam oluşturabileceği düşünülmektedir.

- Regresyon analizi sonuçlarına göre *liderlik tarzlarının işyeri nezaketsizliği* üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Yukarıdaki ifadelerde liderlik tarzının alt grupları ile işyeri nezaketsizliği arasındaki

ilişki sonuçları açıklanmıştır. Genel bir örnekleme ile çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkileri inceleyen Gallup araştırması, ankete katılan 7200 kişiden neredeyse yarısının işlerinden ayrılma sebebinin nezaketsiz davranışlar sergileyen yöneticileri olduğunu ortaya koymuştur (Snyder, 2015). Bu bulgular ışığında lider davranışlarının çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olduğunu söylemek kaçınılmazdır.

- Regresyon analizi sonuçlarına göre *liderlik tarzlarının örgüt kültürü* üzerinde aynı yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Yani lider davranışı örgüt kültürü oluşumunda çok etkili bir faktördür.

- Regresyon analizi sonuçlarına göre *örgüt kültürünün işyeri nezaketsizliği* üzerinde ters yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Örgüt kültürünün alt boyutlarından rekabetçi ve yenilikçi-takım kültürü ile işyeri nezaketsizliği arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

- Regresyon analizi sonuçlarına göre *liderlik tarzlarının örgüt kültürü* üzerinde aynı yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ).

- Test sonuçlarına göre *örgüt kültürünün liderlik tarzları ve işyeri nezaketsizliği* arasındaki ilişkide anlamlı ölçüde bir aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Yani örgüt kültürü tam aracı rolü sahipken liderlik tarzının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisi azalmaktadır ki bu aracılık rolünün bir özelliğidir.

**Elde edilen bu bulgular ve değerlendirmeler doğrultusunda bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutması amacıyla araştırmacılar ve yöneticiler için aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür;**

- Gelecek araştırmalarda söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak örneklem büyüklüğü daha geniş tutularak ve farklı örneklemler üzerinde çalışılarak daha farklı sonuçlar elde edilmesi mümkündür. Her örgüt yapısı birbirinden farklı ve her örgütte de birbirinden farklı çok sayıda yönetici veya lider olacağından çıkabilecek sonuçların da bu araştırmadan farklı olabileceği düşünülmektedir.

- Gelecek çalışmalarda bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler değiştirilerek veya daha farklı ölçekler kullanılarak başka başka sonuçlar elde edilebilir. Örneğin, lider-çalışan etkileşimi, lider-çalışan performansı, örgüt kültürü-çalışan sessizliği, liderlik tarzlarının örgüt yapısını oluşturmadaki etkileri vs. üzerinde çalışmalara bakılabilir. Bu çalışmada yer alan liderlik tarzları ve örgüt kültürü alt boyutları da

kendi aralarında incelenebilir. Aynı zamanda özel sektör dışında kamu için de bu araştırma konusu ele alınabilir.

- Çalışma sürelerine bakıldığında, insanlar yaşamlarının çoğunu iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu nedenle iş arkadaşlarıyla olan iletişimi güçlendirmek için çabalamak gerekmektedir. Çünkü iletişimsizlik ardından ilişkilerin bozulmasına ve zamanla kaba davranışlar sergilemeye ve hatta ilişki kesmeye kadar ilerleyebilmektedir. Ancak çoğu insan bu çabayı göstermeyen insanlarla aynı ortamda çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum kişilerin birbirlerine karşı soğuk bir tavır almalarına, iletişim kopukluğuna, yalnızlığa, sinirliliğe ve benzeri durumlara neden olabilmektedir. Bunların sonucunda da birbirlerine kaba söz ve davranışlar sergilemeye başlamaktadırlar. Nezaketten gittikçe uzaklaşmaya başladıklarında çalışanların performansları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu nedenle işyeri nezaketsizliği üzerinde durulması gereken çok önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu tür nezaketsiz davranışlar çalışma ortamının bozulmasına neden olmaktadır. Kişiler birbirlerine düşmanca bir tavır alabilmektedirler (Fellinger vd., 2008). Fakat bu davranışlar nezaketsizliğin en hafif hali gibi görünebilir. Çünkü işyerinde görülen nezaketsizliğin bir üst durumuna zorbalık diyebiliriz. Zorbalık yapan bir kişi çok daha ileri giderek iş arkadaşlarını şiddet veya işten kovdurmakla tehdit edebilmekte, intikam duygusu taşıyabilmekte, iş arkadaşlarını başkalarının önünde eleştirerek utandırabilmekte, küfredabilmekte ve bunun gibi daha kötü davranışlarda bulunabilmektedir. Bu sebeple çalışanlar kısa dönemde olmasa bile uzun dönemde buldukları konumu terk etmek isteyebilmektedirler. Bu durum işvereni de zor bir durum içine sürükleyebilmektedir. Bu konuda örgüt yönetimi mümkün mertebe iş birimleri arasında iletişimi maksimum seviyeye taşıyacak şekilde görev dağılımı yapmalıdır. Gerek çalışma ortamının düzeni gerek yapılan iş tanımı gerek yetki devri ve gerekse farklı görevlendirmeler ve sorumluluklarla beraber örgüt içi iletişim ağını yaymalı ve çalışanları etkileşim içinde tutmalıdır. Böylelikle iş yapma gerekçesiyle insanlar sosyalleşmeye başlayabilecek, iş birliği içinde çalışırken takım ruhu artacak ve farklı kişi ve görevlerini öğrendikçe örgüt amaç ve hedeflerine daha net bakabilecektir. Bu şekilde çalışanlar daha organize oldukları sürece uzlaşmacı tavırlar sergilemeye başlayacak ve nezaketsiz tavırlardan uzaklaşabileceklerdir.

- İçinde bulunduğumuz bu bilgi ve teknoloji çağında sürekli ve süratli bir biçimde üstelik her alanda değişim yaşamaktayız. Bu değişim ve dönüşüm içinde

rekabette ayakta kalabilmek, başarılı olmak ve varlığını devam ettirmek isteyen örgütlerin zaman zaman örgüt kültürlerini gözden geçirmeleri ve güncellemeleri gerekecektir. Bu noktada dönüşümcü liderler etkili olabilir.

- Güncel literatürde daha sık ele alınan işyeri nezaketsizliğinin en yaygın anti sosyal davranış türlerinden biri olduğu ileri sürülmektedir. Yakın zamana kadar maalesef yöneticiler nezaketsizliği hesaba katmayarak medeni olmayan nezaketsiz davranışlara müdahale etmediği veya bu tür olumsuz davranışları caydırmadığı süreçte, çalışanlar bunu kabul edilebilir bir işyeri davranışı olarak algılayabilirler. Bu durumun önüne geçebilmek için işyeri nezaketsizliği hakkında farkındalık oluşturulması örgütler açısından önemli olacaktır. Farkındalığın artırılması için insan kaynakları tarafından işyeri nezaketsizliğinin tanımının ve kapsamının açıklanması, bunun altında yatan sebeplerin önceden fark edilip ele alınmasında kolaylık sağlayacaktır. Özellikle örgütlerde üst kademedeki görev alan yöneticilere, işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkisinin anlatılması, yöneticilerin daha çalışılabilir, saygılı bir iş ortamı oluşturmalarını sağlamaya yardımcı olacaktır (Akçakavaklı, 2019). Ayrıca çalışanlara ve yöneticilere çatışmayı engelleme, stres yönetimi, dinleme ve yönlendirme gibi eğitimler verilerek, işyerinde nezaketsizlik durumlarıyla karşılaşıldığı zaman bu durumları yönetip, kontrol altında tutmaları sağlanabilir.

- İşyeri nezaketsizliğinin engellenebilmesinde en önemli yöntemlerden birisi geri bildirim süreci olabilir. Çalışanların performans yönetimlerinde özellikle 360 derece geri bildirim (üst düzey, orta ve alt düzey yöneticiler, çalışanlar) sürecine dahil ve teşvik edilmeleri, çalışma ortamında karşılaşılan nezaketsiz durumların rapor edilmesinin istenilmesi işyeri nezaketsizliğinin önlenmesinde önemli bir etken olabilir. Geri bildirim sürecinde, işyeri nezaketsizliğini başlatan kişi hakkında, resmi pozisyonlar gözetilmeden doğru bir geri bildirim sağlanmalıdır. Geri bildirim süreci doğru bir şekilde işlediği takdirde özellikle nezaketsizlik eylemlerini başlatan kişilerin, davranışlarına daha çok dikkat edecekleri öngörülmektedir (Zauderer, 2002).

- Örgüt içi ilişkilerin abi, abla gibi kavramlardan uzak daha resmi bir şekilde yürütülmesi de çalışma ortamını daha saygılı ve nezaketli kılabilir. Resmîyet, çalışanlara kişisel sınırlar çizerek ve daha profesyonel bir ortam yaratabilir. Ayrıca çalışanlara performans değerlendirmeleri yapılmasının da etkili olduğu söylenebilir. Bu tarz çalışan değerlendirmelerinde örgütte sevilen, sayılan, çalışkan, insan ilişkileri kuvvetli bir kişi olmak olumlu bir durum yaratacağından, çalışanlar daha dikkatli

davranabilirler. Bu da ancak insan kaynakları çalışmalarıyla mümkün olabilmektedir.

- Başarılı olmak isteyen örgütler çalışanları üzerinde motivasyon sağlayacak etkinliklerde bulunabilirler. Çoğu örgüt, kurulacak iyi bir örgüt kültürünün çalışanların verimliliğini ve örgüte bağlılıklarını artıracaklarını hesap etmemektedirler. Çalışanlar kendilerine verilen maaş, terfi, yan haklar, hediye, örgüt içi toplu organizasyonlar, kutlamalar, en basiti bir teşekkür ve takdir ile motive olabilmektedirler. Motive edilmiş mutlu bir çalışan ise bireysel bir problemi olmadıkça kaba davranışlar sergilememektedir. Bu sebeple işveren çalışanları motive edebilecek bütçeyi her zaman ayırmalı ve hesaba katmalıdır.

- Nezaketsizlik Sarmalına son vermek için, nezaketsizliğe karşı sıfır toleranslı bir kültür geliştirmek ve kabul edilebilir davranış ve normları teşvik etmek zorunludur. Örgüt kültürü, teşvik ettiği değerlerin arzu edilen bir çalışma ortamı ve karşılıklı ahlaki yükümlülükler duygusu yaratması durumunda işyeri sapmalarını engelleyebilmektedir. Bunu yapabilmek için örgüt kültürü açıklık, adalet, güvenilirlik, dikkate alma, iş birliği gibi değerlerin yanı sıra maneviyat, sabır, esneklik, psikolojik sermaye gibi değerleri içermelidir.

- İş ortamında yöneticinin çalışana olan etkisi çalışanın çalışana olan etkisinden çok daha yüksek olabilmektedir. Liderin yeni bir vizyon belirleyip bunu izleyicilerine aktarabilmesinde eski kabulleri yıkması, var olan direnci kırması ve yeni kabuller geliştirmesi son derece önemlidir. Liderler çevrelerinde yaşanan mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel değişimleri izleyerek örgüte yeni değerler kazandırabilmelidir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde liderlerin özellikle örgütlerin kuruluş aşamalarında ve değişim dönemlerinde örgüt kültürü üzerinde belirleyici oldukları görülmektedir. Liderler izleyiciler tarafından rol modeli olarak görülen, tavır, tutum ve davranışları izlenen ve örnek olarak alınan kişilerdir. Bu nedenle liderlerin yerleştirmek ve görmek istedikleri örgüt yapısına uygun kural, değer, inanç ve normları belirlemeleri, davranışlarına yansıtmaları ve izleyicilerine kazandırmaları gerekmektedir. Tüm örgütlerin organizasyon yapısında ve işleyişinde şüphesiz ki iş yeri nezaketi, çalışma ortamını daha yaşanılabilir kılan çok önemli kriterlerden biridir.

## KAYNAKÇA

- Abid, G., Khan, B., Rafiq, Z. ve Ahmed, A. (2015). "Workplace Incivility: Uncivil Activities, Antecedents, Consequences; and Level of Incivility". *Science International (Lahore)*, 27(6), 6307-6312.
- Abou Elenein, G. A., Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Instructor's Manual to Accompany Davis & Newstrom Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Abubakar, A. M., Megeirhi, H. A. ve Shneikat, B. (2018). "Tolerance for Workplace Incivility, Employee Cynicism and Job Search Behavior". *The Service Industries Journal*, 1-15, <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1420171>, Erişim Tarihi: 06.09.2021.
- Acar, A. Z. (2013). "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Akbıyıklı, R. ve Koç, S. (2016). "Frederick Winslow Taylor ve Henri Fayol'un Yönetim Modellerinin Günümüz İnşaat Yönetim Prensipleri ile Karşılaştırılması-Sakarya İli İncelemesi". *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, 5(2), 14-20.
- Akcakavaklı, H. (2019). İşyeri nezaketsizliği ile Stres arasındaki ilişkide Psikolojik Sermayenin rolü (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)), 1-182.
- Akcan, A. (2019). İlkçağda Yönetim Düşüncesi, (Edt) Gamze Ebru Çiftçi, Tarihsel Süreçte Yönetim Düşüncesi, İksad Yayınevi, Adıyaman.
- Akdemir, A. ve Ulukan, İ. C. (2012). *Stratejik Yönetim*. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, (1647).
- Akella, D. ve Eid, N. (2021). "An Institutional Perspective on Workplace Incivility: Case Studies from Academia". *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 54-75.
- Akella, D. ve Lewis, V. J. (2019). "The Modern Face of Workplace Incivility". *Organization Management Journal*, 1-6, DOI: 10.1080/15416518.2019.1604202, Erişim Tarihi: 08.09.2021.
- Akgündüz, A. (2004). *Lider Yöneticinin El Kitabı*. Genç Beyin Yayınevi, İstanbul, 68-72.
- Akhtar, A. (2016). "Passive Leadership and its Outcomes in Public Sector Organizations; Mediating Role of Workplace Incivility". *Jinnah Business Review*, 4(1), 38-46.
- Akkaşoğlu, N. (2015). Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri ve Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M. M., Durukan, T., Müftüoğlu, M. T., ve Yüksel, Ö. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Aksel, İ. (2008). Liderlik Teorileri, (Edt.) Celalettin Serinkan, Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aktan, C. C. (2003). "Türkiye'de Üretim Ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası". *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2(2), 166-181.
- Alkaabi, O. ve Wong, C. (2019). "Relationships among Authentic Leadership, Manager Incivility and Trust in The Manager". *Leadership in Health Services*, 27-42.
- Alola, U. V., Avcı, T., & Oztüren, A. (2018). Organization sustainability through human resource capital: The impacts of supervisor incivility and self-efficacy. *Sustainability*, 10(8), 2610.
- Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace". *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. doi:10.2307/259136.
- Araslı, H., Hejrati Namin, B. ve Abubakar, A. M. (2018). "Workplace Incivility as a Moderator of The Relationships between Polychronicity and Job Outcomes". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1245-1272.
- Arıkan, S. (2001). "Otoriter Ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arıkanlı, A., ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Arıkök, M. (2017). Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Armağan, A. (2011). "Klasik Dönemde Osmanlılarda Devlet Yönetim Anlayışına Dair Bazı Düşünceler". *Gazi Akademik Bakış*, (09), 139-156.
- Armağan, V. (2016). "Yusuf Has Hacıp, Nizam'ül Mülk ve Koçi Bey Örneğinden Hareketle Türk Kamu Yönetiminde Türk Yönetim Mirasının İzlerini Sürmek". *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 86-99.
- Arnold, K. A. ve Walsh, M. M. (2015), "Customer Incivility and Employee Well-being: Testing The Moderating Effects of Meaning, Perspective Taking and Transformational Leadership", *Work and Stress*, 29(4), 362-378.
- Arslandaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Asiah, K. (2020). Impact of Despotism Leadership on Employee Instigated Workplace Incivility through Interpersonal Conflict with Moderation of Self-Efficacy. A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Master of Science in the Faculty of Management & Social Sciences Department of Management

Sciences, Department of Management Sciences Capital University of Science & Technology, Islamabad.

- Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Atak, M. (2020). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Atalla, A. D. G. ve Farghally, S. M. (2019). “Emotional Intelligence Skills of Academic Nursing Faculty Members and the Presence of Uncivil Workplace Behaviors”. *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, 8(1), 1-7.
- Ataman, G. U. (1995). Öğretmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Atıgan, F. (2011). Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Atılğan, T. (2007). İşletme Yönetimi, Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, İzmir.
- Aydın, G. Ç. ve Başol, O. (2014). “X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?”. *Ejovoc Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 1-15.
- Aydın, İ. ve Bozgeyik, B. (2015). Prof. Dr. İbrahim Ethem Başaran’a Armağan – Yönetim Modaları. Ed. İ. Aydın ve Ş. Çinkır. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları (Kayseri’de Bir Uygulama). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aytürk, N. (1990). Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri. Yalçın Emel Yayınevi.
- Baig, J. ve Zaid, A. A. (2020). “Behavioral Incivility And Leadership Styles: Assessing The Mediation of Job Strain, Employment Insecurity and Relational Injustice: A Conceptual Model”. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 687-693.
- Bakan, İ., Büyükbese, T., & Bedestenci, H. Ç. (2004). Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., & Uğur, A. C. A. R. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 47-74.
- Barkçin, S. Ş. (2021). Osmanlı Aklı, Mostar Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartholomew, K. (2006) Ending Nurse-to-Nurse Hostility: Why Nurses Eat their Young and Each Other. HCPro Inc, Marble-head, MA.
- Barut, Y. ve Onay, M. (2018). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma”, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 181-193.

- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. In M. M. Chemers, & A. R. Ayman (Eds.), Leadership theory & research perspectives and directions (pp. 49-80). Sandiego, CA: Academic Press.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik Ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Berber, A. (2016). “100 Yıl Öncesine Bir Yolculuk:“Genel ve Endüstriyel Yönetim” ve Fransa’da Fayolizm-Taylorizm Kutuplaşması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45, 118-132.
- Berger, B. A. (2000). “Incivility”. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 64, 445-450.
- Beteh, J. ve Heyliger W. (2014). “Academic Administrator Leadership Styles and The Impact on Faculty Job Satisfaction”. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 34-49.
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. G. ve Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Bono, J. E., Hooper, A. C. ve Yoon, D. J. (2012). “Impact of Rater Personality on Transformational and Transactional Leadership Ratings”. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132-145.
- Brookmire, D. (2014). Leadership Excellence Essentials, Presented By HR.Com, 31(2).
- Bureau, J. S., Gagné, M., Morin, A. J. S. ve Mageau, G. A. (2017). “Transformational Leadership and Incivility: A Multilevel and Longitudinal Test”. *Journal of Interpersonal Violence*, 1-26.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri(16. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükıılmaz, O. ve Çakmak, A. (2015). “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi”. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48-71.
- Büyükıılmaz, O., & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İsten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 583-596.
- Cameron, A. F. ve Webster, J. (2011). “Relational Outcomes of Multicommunicating: Integrating Incivility and Social Exchange Perspectives”. *Organizational Science*, 22, 754-771.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Carter, L. ve Loh, J. (2017). "What has Emotional Intelligence got to do with it: The Moderating Role of EI on The Relationships between Workplace Incivility and Mental Health?". *Int. J. Work Organisation and Emotion*, 8(1), 41-58.
- Cash, R. E., White-Mills, K., Crowe, R. P., Rivard, M. K. ve Panchal, A. R. (2019). "Workplace Incivility among Nationally Certified EMS Professionals and Associations with Workforce-Reducing Factors and Organizational Culture", *Prehospital Emergency Care*, 23, 346-355.
- Celep, C. (2004). Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik. Anı Yayıncılık.
- Chaleff, I. (2009). The Courageous Follower: Standing up to ve for Our Leaders. Berrett-Koehler Publishers.
- Chen, A. S., Bian, M. ve Hou, Y. H. (2015). "Impact of Transformational Leadership on Subordinate's EI and Work Performance". *Personnel Review*, 44(4): 438-453.
- Clark, C. M., Olender, L., Kenski, D. ve Cardoni, C. (2013). "Exploring and Addressing Faculty to-faculty Incivility: A National Perspective and Literature Review". *Journal of Nursing Education*, 52(4), 211-218.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. ve Wang, G. (2012). "Assessing the Trait Theory of Leadership using Self and Observer Ratings of Personality: The Mediating Role of Contributions to Group Success". *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
- Cooper, T. H. D. ve Anderson, N. (2006). "Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations". *Journal of Managerial Psychology*, 492-516.
- Cortina, L. M. (2008). "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations". *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M. ve Magley, V. J. (2013). "Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact". *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J. ve Nelson, K. (2017). "Researching Rudeness: The Past, Present, and Future of the Science of Incivility". *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 299.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. (2001). "Incivility in the workplace: Incidence and Impact". *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M. ve Chatterjee, G. E. (2018). "Leadership Styles and Outcome Patterns for The Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review". *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19-60.
- Çapar, B. (1993). "Bilgi İşletmelerinin Yönetiminde Sistem Yaklaşımı ve Sistem Analizi". Hasan S. Keseroğlu (yay. Haz.). 1993. Prof. Dr. Jale Baysal'a Armağan içinde. Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 51-71.

- Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2007). Eğitimsel liderlik, (4. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çetin, C. ve Mutlu, C. E. (2010). Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- Çiçek, B. ve Çiçek, A. (2020). “İşyeri Nezaketsizliğinin Yaratıcı Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 267-282.
- Çoban, R. ve Deniz, M. (2012). “İşyeri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34), 1224-1259.
- Dalay, İ. (2013) Yönetimin Tarihsel Gelişimi, Yönetim ve Yönetici, <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html>.
- Daniels, S. R. ve Jordan, S. L. (2018). “The Effect of Paternalism on Incivility: Exploring Incivility Climate as an Important Boundary Condition”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-14, doi:10.1177/1548051818795817, Erişim Tarihi: 09.09.2021.
- Davis, K. ve Newstrom, J. W. (1989). Human Behavior at Work: Organizational Behavior. McGraw-Hill Inc.
- Deery, M. ve Jago, L. (2008). “Organisational Communication in The Hospitality Industry: Critical Issues”. *Handbook of Hospitality Human Resources Management*, 179-193.
- Değirmenci, C. H. (2012). 21'inci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası, Bilge Karınca, İstanbul.
- Delen, M. G. (2011). “Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu”. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (53), 43-58.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 19(61), 72-90.
- Demiral, Ö. (2016). “İzlenim Yönetiminin Olumsuz Örgütsel Sonuçlara Etkisi Ve Performans Değerlemenin Aracılık Rolü: Türkiye’deki Lider Şirketlerden Ampirik Bulgular”. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 43-66.
- Demirel, E. T., Derin, N. ve Çakınberk, A. (2011). “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121.
- Di Stefano, G., Scrima, F. ve Parry, E. (2019). “The Effect of Organizational Culture on Deviant Behaviors in The Workplace”. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1-308.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), İşletme Yönetimi, I. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

- Dodd, F. (2019). Addressing the Influence of Leadership Incivility upon Employees: Understanding Individual Experiences and Developing Organisational Interventions. Doctoral thesis, Northumbria University.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Academic Review*, 2(2), 71-78.
- Doshy, P. V. ve Wang, J. (2014). “Workplace Incivility: What Do Targets Say About It?”, *American Journal of Management*, 14(1-2), 30-42.
- Drafke, M. W. ve Kossen, S. (1998). *The Human Side Of Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Duncan, W. J. (1989). “Organizational Culture: “Getting A Fix” On An Elusive Concept”. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 229-236.
- Durğun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Dzurec, L. C. ve Bromley G. E. (2012). “Speaking of Workplace Bullying”. *Journal of Professional Nursing*, 28(4), 247-254.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Ekici, G. (2006). “Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Öğretmen Öz Yeterlik İnançları Üzerine Bir Araştırma”. *Eğitim Araştırmaları*, 6(24), 87-96.
- Elewa, A. H. ve El Banan, S. H. A. (2019). “Culture, Organizational Trust and Workplace Bullying Among Staff Nurses at Public and Private Hospitals”. *International Journal of Nursing Didactics*, 9(04), 10-20.
- Eren, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Genişletilmiş 5. Bası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erengül Bilge, (1997), *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Ergeneli, A., Gohar, R. ve Temirbekova, Z. (2007). “Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions”. *International Journal of Intercultural Relations*, (31), 703-724.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Estes, B. ve Wang, J. (2008). “Integrative Literature Review: Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance”. *Human Resource Development Review*, 7(2), 218-240.
- Fellinger, J., Holzinger, D., Sattel, H. ve Laucht, M. (2008). “Mental Health and Quality of Life in Deaf Pupils”. *European Child and Adolescent Psychiatry*, 17(7), 414-423.
- Ferris, D. L. (2002). “Studying and Measuring Civility: A Framework, Trends, and Scale”. *Sociological Inquiry*, 72, 376-392.

- Ferris, D. L., Chen, M. ve Lim, S. (2017). "Comparing and Contrasting Workplace Ostracism and Incivility". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 315-338.
- Foulek, T. A., Lanaj, K., Tu, M. H., Erez, A. ve Archambeau, L. (2018). "Heavy is the Head That Wears the Crown: An Actor-centric Approach to Daily Psychological Power, Abusive Leader Behavior, and Perceived Incivility". *Academy of Management Journal*, 61(2), 661-684. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1061>.
- Gallus, J. A., Bunk, J. A., Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L. ve Magley, V. J. (2014). "An Eye for an Eye? Exploring the Relationship between Workplace Incivility Experiences and Perpetration". *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 143-154.
- Gandolfi, F. ve Stone, S. (2016). "Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a time of Leadership Crisis". *Revista de Management Comparat International*, 17(3), 212.
- Gandolfi, F. ve Stone, S. (2018). "Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership". *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Genç, F. N. (2007). "Yerel Yönetimlerde Personelin Eğitim İhtiyacı-Aydın Örneği". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 57-74.
- Genç, N. (1995). *Yollar Dönüşe Gider: Roman*. Timaş Yayınları.
- George, G., Sleeth, R. G. ve Siders, M. A. (1999). "Organizing Culture: Leader Roles, Behaviors, and Reinforcement Mechanisms". *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 545-560.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*, Met Yayınevi, Eskişehir.
- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gigi, G. S. ve Kumari, J. (2020). "Workplace Incivility and its causes among Nurses in Andaman and Nicobar Islands". *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(2), 556-563.
- Gill, M. J. (2015). Incivility in the Workplace. In *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (eds C. R. Berger, M. E. Roloff, S. R. Wilson, J. P. Dillard, J. Caughlin and D. Solomon), 2016 John Wiley & Sons, Inc. Published, <https://doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic237>
- Gizir, S. (2008). "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Gök, S., Karatuna, I. ve Başol, O. (2019). "İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması". *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 106-115.
- Gökçe, A.T. 2010: *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*, Öğreti Akademi, Ankara.
- Göktaş, P., ve Çarıkçı, İ. H. (2016). "Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(3), 855-888.

- Green, C. A. (2019). "Workplace Incivility: Nurse Leaders as Change Agents". *Nursing Management*, January 2019, 51-53.
- Gudykunst, W. B. (1997). "Cultural Variability in Communication: An Introduction". *Communication Research*, 24(4), 327-348.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-159.
- Gül, H. (2020). *Yönetim Kuramları*, (Edt.) İsmail Bakan ve H. Mustafa Paksoy, Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Lisans yayınevi, İstanbul.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gültaç, A. S. (2019). *Örgütsel Sapma ve Nezaketsizlik Davranışları İlişkisinde İşyerinde Dışlanmanın Aracı Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güngör, N. ve Aydın, D. (2011). *İletişim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Harold, C. M. ve Holtz, B. C. (2015). "The Effects of Passive Leadership on Workplace Incivility". *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16-38.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Heather, P. J. (2012). *Gotlar*. Phoenix Yayınevi.
- Hershcovis, M. S. ve Barling, J. (2010). "Towards a Multi-Foci Approach to Workplace Aggression: A Meta-Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators". *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44.
- Hitt, A. M., Black, S. J. ve Porter, W. L. (2009). *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 387-417.
- Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C. L. ve Einarsen, S. (2010). "Leadership Styles as Predictors of Self-Reported and Observed Workplace Bullying". *British Journal of Management*, 2, 453-468.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Holmvall, C. M. ve Sobhani, S. M. (2020). "Incivility Toward Managers: Gender Differences in Well-being Outcomes". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 301-317.
- Hornstein, H. A. (2003). "Workplace Incivility: An Unavoidable Product of Human Nature and Organizational Nurturing". *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-7.

- Hutchinson, M. ve Hurley J. (2013). "Exploring Leadership Capability and Emotional Intelligence as Moderators of Workplace Incivility". *Journal of Nursing Management*, 21, 553-562.
- Hutchinson, M., Vickers, M., Jackson, D. ve Wilkes, L. (2010). "Bullying as Circuits of Power: An Australian Nursing Perspective". *Administrative Theory and Praxis*, 32(1), 25-47.
- Hutton, S. A. (2006). "Workplace Incivility State of the Science". *The Journal of Nursing Administration JONA*, 36(1), 22-28.
- Işık, A. ve Güneş, E. (2017). "Türk Tarihinde Özel Yeteneklilerin Eğitimi: Osmanlı Enderun Mektebi". *Journal of Gifted Education and Creativity*, 4(3), 1-13.
- İnce, M. ve Gül, H.(2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Jelavic, S. R., Aleksic, A. ve Braje, I. N. (2021). "Behind the Curtain: Workplace Incivility-Individual Actors in Cultural Settings". *Sustainability*, 13(1249), 1-14.
- Jensen, J. M., Cole, M. S. ve Rubin, R. S. (2019), "Predicting Retail Shrink from Performance Pressure, Ethical Leader Behavior, and Store-Level Incivility", *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 723-739.
- Kaiser, J. A. (2017). "The Relationship between Leadership Style and Nurse-to-Nurse Incivility: Turning The Lens Inward". *Journal of Nursing Management*, 25(2), 110-118.
- Kanten, P. (2014). "İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü". *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanwal, A. (2016). *Impact of Passive Leadership on Followers Workplace Incivility through Psychological Contract Breach; Moderating Role of Procedural Justice Climate and Perceived Organizational Support*. Master of Science in Management Sciences, Department of Management Sciences Capital University of Science & Technology, Islamabad.
- Kaya, E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keashly L. ve Neuman J. H. (2010). "Faculty Experiences with Bullying in Higher Education: Causes, Consequences, and Management". *Administrative Theory and Praxis*, 32(1), 48-70.
- Keçeci, M. ve Turgut, T. (2018). "Workplace Incivility: Scale Development and Validation". *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(2), 433-449.
- Keleş, A. (2021). *Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimlerinin Çalışanların Örgütsel Muhalefet ve Çalışmaya Tutkunluk Davranışlarına Etkileri: Samsun Atakum Belediyesi Örneği*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- Kennedy, S., Hardiker, N. ve Staniland, K. (2015). "Empowerment an Essential Ingredient in The Clinical Environment: A Review of The Literature". *Nurse Education Today*, 35, 487-492.

- Kerber, C., Woith, W. M., Jenkins, S. H., & Schafer Astroth, K. (2015). Perceptions of new nurses concerning incivility in the workplace. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 46(11), 522-527.
- Kerman, U. (2016). "Yönetim Biliminin Öncülerinden Woodrow Wilson Ve Frederick Winslow Taylor'un Farklı Bir Açından Değerlendirilmesi". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 232-247.
- Kırel, Ç. (2001). "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-59.
- Knafo, A., Roccas, S., & Sagiv, L. (2011). The value of values in cross-cultural research: A special issue in honor of Shalom Schwartz, 178-185.
- Ko, S.-H., Kim, J. ve Choi, Y. (2021). "Compassion and Workplace Incivility: Implications for Open Innovation". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(95), 1-12. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010095>
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği; Yönetim Ve Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği (10. Baskı), Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Korkat, B. (2019). Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ve Yenilik Performansı Üzerine Etkisi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Tokat.
- Korkut, H. (1992). Dört Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Üniversiteler Arası Kurul Yayınları, Ankara.
- Koyun, S. (2018), Yönetim ve Organizasyon, Örgüt Kültürü ve Kültür Tanımı. <https://www.sezginkoyun.com/orgut-nedir/>
- Köse, S., İspirli, D., ve Eryılmaz, İ. (2014). Düzenleyici Odaklar Ve İş Yeri Nezaketsizliği İlişkisinde Örgütsel İklimin Düzenleyici Etkisi: Keşfedici Bir Araştırma, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. Melikşah Üniversitesi, 7-8, Kayseri.
- Kumral, T. ve Çetin, C. (2016). "İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Bir Yazın İncelemesi". *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sonbahar 2016, Ek Sayı 1, 153-171.
- Kutlu, A. ve Bilgin, N. (2017). "İşyeri Nezaketsizlik Ölçeğinin Hemşireler Üzerinde Türkçe Geçerlik ve Güvenirliliği Çalışması". *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(4): 56-62.
- LaGuardia, M. ve Oelke, N. D. (2021). "The Impacts of Organizational Culture and Neoliberal Ideology on The Continued Existence of Incivility and Bullying in Healthcare Institutions: A Discussion Paper". *International Journal of Nursing Sciences*, 8(3), 361-366.
- Lanzo, L., Aziz, S. ve Wuensch, K. (2016). "Workaholism and Incivility: Stress and Psychological Capital's Role". *International Journal of Workplace Health Management*, 9, 165-183.
- Lee, J. and Jensen, J. M. (2014), "The Effects of Active Constructive and Passive Corrective Leadership on Workplace Incivility and The Mediating Role Fairness Perceptions", *Group and Organization Management*, 39(4), 416-443.

- Leiter, M. (2013). *Analyzing and Theorizing the Dynamics of the Workplace Incivility Crisis*. New York: Springer Science.
- Leiter, M. P., Price, S. L. ve Spence Laschinger, H. K. (2010). "Generational Differences in Distress, Attitudes and Incivility among Nurses". *Journal of Nursing Management*, 18, 970-980.
- Leong, C. S., Furnham, A., ve Cooper, C. L. (1996). "The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship". *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- Lewis, D. (1998). How Useful A Concept Is Organizational Culture?. *Strategic Change*, 7(5), 251-260.
- Lewis, P. S., & Malecha, A. (2011). The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill, and productivity. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(1), 41-47.
- Lievens, F. Van Geit, P. ve Coetsier, P. (1997). "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Lim, S. ve Lee, A. (2011). "Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Mamily Support Help?". *Journal of Occupational Health Psychology*. 16, 95-111.
- Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2008). "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Liu, W., Chi, Shu-cheng, Friedman, R. ve Tsai, M. (2009). "Explaining Incivility in the Workplace: The Effects of Personality and Culture". *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(2), 164-184.
- Liu, W., Friedman, R., Chi, S.-C. ve Tsai, M.-H. (2009). "Explaining Incivility in the Workplace: The Effects of Personality and Culture". *Negotiation and Conflict Management Research*, 2, 164-184.
- Logan, T. R. (2016). "Influence of Teamwork Behaviors on Workplace Incivility as it Applies to Nurses". *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(1), May 2016, 47-53.
- Marşap, A. (2000). *Yönetmel Sistem: Yeni Bin Yılın Özgüncü Açılım ve Politikaları*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Martinez, J. O. ve Eisenberg, J. (2019). "Incivility and Beyond at the Top Management Team Level". *Organization Management Journal*, 1-13, DOI:10.1080/15416518.2019.1604200, Erişim Tarihi: 08.98.2012.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D. ve Backhouse, C. J. (2006). "Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective". *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.
- Massarik, F. ve Weschler, I. R. (1961). *Leadership And Organization. A Behavioral Science Approach.*[By] Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, Fred Massarik. Mcgraw-Hill Book Company.

- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). "Who Displays Ethical Leadership and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership." *Academy of Management Journal*, 55(1): 151-171. doi:10.5465/amj.2008.0276.
- Mehta, S. ve Krishnan, V. (2004). "Impact of Organizational Culture and Influence Tactics on Transformational Leadership". *Management & Labour Studies*, 29(4), 281-290.
- Meier, L. L. ve Semmer, N. K. (2013), "Lack of Reciprocity, Narcissism, Anger, and Instigated Workplace Incivility: A Moderated Mediation Model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 461-475.
- Meier, L. L. ve Spector, P. (2013). "Reciprocal Effects of Work Stressors and Counterproductive Work Behavior: A Five-Wave Longitudinal Study". *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 529-539.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2017). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Pegem Yayınları, Ankara, 1-556.
- Mengüşoğlu, T. (1997). Felsefeye Giriş, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C. ve Penney, L. M. (2009), "Investigating Individual Differences among Targets of Workplace Incivility", *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69.
- Miner-Rubino, K., ve Cortina, L. M. (2004). "Working in a Context of Hostility toward Women: Implications for Employees' Well-Being". *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 107.
- Mintzberg, H. (1990) "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, March-April 1990, 49-61.
- Mitchell, M. S., ve Ambrose, M. L. (2007). "Abusive Supervision and Workplace Deviance and The Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs". *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1159.
- Nahavandi, A. (2000). The Art and Science of Leadership, Second edition, Prentice.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M. ve Tolentino, R. C. (2021). "Modeling Character: Servant Leaders, Incivility and Patient Outcomes". *Journal of Business Ethics*, 1-18. doi:10.1007/s10551-021-04783-7.
- Newsom, J. (2002) 'Testing Mediation with Regression Analysis'. Online at: [http://www.ioa.pdx.edu/newsom/usp534/ho\\_mediation.doc](http://www.ioa.pdx.edu/newsom/usp534/ho_mediation.doc)
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). Organizational Behavior: Human Behavior At Work, 9. Edition, New York: McGraw Hill Inc.
- Nigarish; Usua; Islam, B. ve Ali, S. (2019). "Incivility? It's Effect On Performance In Organization". *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(7), 393-398.
- Norman, G. (2010). "Likert Scales, Levels of Measurement and The 'Laws' of Statistics". *Advances in Health Science Education*, 15(5), 625-632. doi: 10.1007/s10459-010-9222-y.

- Northouse, L. L., Mood, D. W., Schafenacker, A., Montie, J. E., Sandler, H. M., Forman, J. D., ... ve Kershaw, T. (2007). "Randomized Clinical Trial of a Family Intervention for Prostate Cancer Patients and Their Spouses". *Cancer: Interdisciplinary International Journal Of The American Cancer Society*, 110(12), 2809-2818.
- Novitasari, D., Riani, A. L., Suyono, J. ve Harsono, M. (2020). "Organizational Context on Workplace Incivility and Turnover Intention", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 387-396. DOI: 10.37394/23207.2020.17.38, Erişim Tarihi: 07.09.2021.
- Nwankwo, C. H. ve Igweze, A. H. (2016). "Comparison of Tests of Indirect Effect in Single Mediation Analysis". *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(2), 64-69.
- Ott, J.S. (1989), *The Organizational Culture Perspective*, BrooksCole, Pacific Grove, CA.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). "Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4).
- Özdevecioğlu, M. (1995). "Organizasyon Kültürü". *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2, 120-127.
- Özdevecioğlu, M., & Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. 4. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Yönetim Tarzları ve Örgütsel Yabancılaşma Duyguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Pearce, J. A. ve Robbins, D. K. (1994). "Retrenchment Remains The Foundation of Business Turnaround". *Strategic Management Journal*, 15(5), 407-417.
- Pearson, C. M. ve Porath, C. L. (2005). "On The Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "Nice"? Think Again". *Academy of Management Perspectives*. 19(1), 7-18.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). "Assessing and Attacking Workplace Incivility". *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Wegner, J. W. (2001), "When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility", *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Pearson, C. M., Andersson, L. ve Porath, C. L. (2005), "Workplace incivility", in Fox, S. and Spector, P. (Eds), *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets*, American Psychological Association Press, Washington, DC, 177-200.
- Pearson, C. ve Porath, C. (2009). "The Cost of Bad Behavior: How Incivility is Damaging Your Business and What to Do About it", *Penguin*, New York, 64.

- Pearson, M., ve Anderson, R. W. (1999). "Reliability and Durability from Large Heat Recovery Steam Generators". *Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers, Part A: Journal of Power And Energy*, 213(3), 151-168.
- Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005), "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity", *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). "Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi". *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Porath, C. L. ve Erez, A. (2009). "Overlooked but not Untouched: How Rudeness Reduces Onlookers' Performance on Routine and Creative Tasks". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29-44.
- Porath, C. L. ve Pearson, C. M. (2013). "The Price of Incivility: Lack of Respect Hurts Morale and The Bottom Line." *Harvard Business Review*, 91, 115-121.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. ve Garnett, F. G. (2012). "Thriving at Work: Toward its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement". *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Qureshi, M. A. ve Hassan, M. (2019). "Authentic Leadership, Ethical Climate & Workplace Incivility: How Authentic Leadership Prevents Deviant Work Behavior-A Case from Pakistan". *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(1), 144-163.
- Rico, R., Alcover, C. M., Sánchez-Manzanares, M. ve Gil, F. (2009). "The Joint Relationships of Communication Behaviors and Task Interdependence on Trust Building and Change in Virtual Project Teams". *Social Science Information*, 48(2), 229-255.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2006). *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks, Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Roberts, S. J. (2015). "Lateral Violence in Nursing: A Review of The Past Three Decades". *Nursing Science Quarterly*, 28(1), 36-41.
- Rousseau, D. M., Manning, J. ve Denyer, D. (2008). "Evidence in Management and Organizational Science: Assembling The Field's Full Weight of Scientific Knowledge through Syntheses". *Academy of Management Annals*, 2, 475-515.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Yayınları, Bursa.
- Samosh, J. (2019). "What is Workplace Incivility? An Investigation of Employee Relational Schemas", *Organization Management Journal*, 16(2), 81-97.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Schein, E. H. (1991). *What is Culture*. Newbury Park, CA: Sage, 243-253.
- Schein, E. H. (1993). Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. *Journal of counseling & development*, 71(6), 1-30.

- Schilpzand, P., De Pater, I. E. ve Erez, A. (2014). "Workplace Incivility: A Review of The Literature and Agenda for Future Research". *Journal of Organizational Behaviour*, 37, 57-88.
- Schneider, K. T., Wesselmann, E. D. ve DeSouza, E. R. (2017). "Confronting Subtle Workplace Mistreatment: The Importance of Leaders as Allies". *Frontiers in Psychology*, 8(1051), 1-4.
- Seltzer, J. ve Bass, B. M. (1990). "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration". *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sertoğlu, R. (2010), *Stratejik Liderlik*. Etap Yayınevi, İstanbul.
- Shabir, M., Abrar, M., Baig, S. A. ve Javed, M. (2014). "The Contribution of Workplace Incivility and Psychological Capital toward Job Stress". *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 1-17.
- Shafritz, J. M., Ott, J. S. ve Jang, Y. S. (2015). *Classics of Organization Theory*. Eight Edition, Cengage Learning.
- Shah, M. ve Hashmi, M. S. (2019). "Relationship between Organizational Culture and Knowledge Hiding in Software Industry: Mediating Role of Workplace Ostracism and Workplace Incivility". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(4), 934-952.
- Shi, Y., Guo, H., Zhang, S., Xie, F., Wang, J., Sun, Z., Dong, X., Sun, T. ve Fan, L. (2018). "Impact of Workplace Incivility against New Nurses on Job Burn-out: A Cross-sectional Study in China". *BMJ Open*, 8, 1-9.
- Shin, Y. ve Hur, W.-M. (2019). "When Do Service Employees Suffer More from Job Insecurity? The Moderating Role of Coworker and Customer Incivility". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1-17. doi:10.3390/ijerph16071298.
- Simmons, D. C. (2008). *Organizational Culture, Workplace Incivility, and Turnover: The Impact of Human Resources Practices*. Doctor of Philosophy, Department of Education Leadership Foundations University of Louisville, Kentucky.
- Sleem, W. F. ve Seada, A. M. (2017). "Role of Workplace Civility Climate and Workgroup Norms on Incidence of Incivility Behaviour among Staff Nurses". *International Journal of Nursing Didactics*, 7, 34-43.
- Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A. ve Jex, S. M. (2012). "Employee Diposity and Incivility: Establishing a Link and Identifying Demographic Moderators and Negative Consequences". *Journal of Occupational Health Psychology*. 17, 409-424.
- Smidt O., De Beer L. T., Brink L. ve Leiter M. P. (2016). "The validation of a workplace incivility scale within the South African banking industry". *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), a1316. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1316>.
- Snyder, B. (2015). Half of us have quit our job because of a bad boss. Forbes Magazine. As retrieved from: <https://fortune.com/2015/04/02/quit-reasons/>.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., ve Kessler, S. (2006). The Dimensionality Of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?. *Journal Of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Spence Laschinger, H. K. ve Read, E. A. (2016). "The Effect of Authentic Leadership, Person-Job Fit, and Civility Norms on New Graduate Nurses' Experiences of Coworker Incivility and Burnout". *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 46(11), 574-580.
- Spence Laschinger, H. K., Leiter, M. P., Day, A., Gilin-Oore, D. ve Mackinnon, S. P. (2012). "Building Empowering Work Environments That Foster Civility and Organizational Trust". *Nursing Research*, 61(5). 316-325.
- Spence Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A., ve Gilin, D. (2009). "Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes". *Journal of Nursing Management*, 17(3), 302-311.
- Spence Laschinger, H. K., Wong, C. A., Cummings, G .G. ve Grau, A. L. (2014). "Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility". *Nursing Economics*, 32(1), 1-12.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Sutton, R. (2007). *The no Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving one That isn't*. NY: Warner Business Books, New York.
- Şahinyan, M. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma* (Doctoral dissertation), 1-86.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 9. Baskı, Adım Ofset ve Matbaacılık*, Konya.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Mehmet Şerif (1998) *Yönetim ve Organizasyon, Damla Matbaacılık*, Konya.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler: örgüt kültürü*. Pegem A Yayıncılık, 1-167.
- Taş, A. Çelik, K. Tomul E. (2007). *Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı 22 (2):85-98
- Taylor, S. G. ve Pattie, M. W. (2014). "When Does Ethical Leadership Affect Workplace Incivility? The Moderating Role of Follower Personality". *Business Ethics Quarterly*, 24(04), 595–616. doi:10.5840/beq201492618
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

- Tengilimoğlu, D., ve Yiğit, A. (2005). "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tezcan, M. (1993). Eğitim Sosyolojisinde Çağdaş Kurumlar ve Türkiye. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Tierney, W. G. (1986). "Organizational Culture and Leadership". *Academy of Management Review*, 11(3).
- Topaloğlu, C. ve Yo, O. (2011). "Yönetim Kuramları ve Örgütiçi Çatışmalar". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 117, 250-265.
- Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M. ve Schad, E. (2016). "Factors Contributing to the Perpetration of Workplace Incivility: The Importance of Organizational Aspects and Experiencing Incivility from Others". *Work Stress*, 30, 115-131.
- Trudel, J. ve Reio, T. G. (2011). "Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles-Antecedent or Antidote?". *Human Resource Development Quarterly*, 22, 395-423.
- Turgut, T. (1998). "Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri". *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 2, 35-48.
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004). "İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi". *Mevzuat Dergisi*, 7 (75).
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). "Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Unutkan, G.A. (1995). İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü, Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Van de Vliert, E. (2006). "Autocratic Leadership around The Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture?". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(1), 42-59.
- Varol, M. (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Vasconcelos, A. F. (2020). "Workplace Incivility: A Literature Review". *International Journal of Workplace Health Management*, 13(5), 513-542. doi:10.1108/ijwhm-11-2019-0137.
- Vugt, V. M., Jepson, S. F., Hart, C. M. ve De Cremer, D. (2004). "Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability". *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13.
- Walsh, B. M., Lee, J., Jensen, J. M., McGonagle, A. K. ve Samnani, A.-K. (2018). "Positive Leader Behaviors and Workplace Incivility: the Mediating Role of Perceived Norms for Respect". *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 495-508.
- Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schriels, K. A., Marmet, M. D. ve Gallus, J. A. (2017). "Assessing Workgroup Norms for Civility: The Development of the Civility Norms Questionnaire-Brief". *Journal of Business and Psychology*, 27, 407-420.

- Wichinsky, L., Thomlison, B. ve Pennell, J. (2012). "Exploring Organizational Culture and Climate in Community Coalitions". *Community Development*, 43(2), 133-146.
- Williams, C. (2007). *Management*. Fourth Edition. Mason: Thomson Higher Education.
- Wing, T., Regan, S. ve Spence Laschinger, H. K. (2015). "The Influence of Empowerment and Incivility on The Mental Health of The New Graduate Nurse". *Journal of Nursing Management*, 23, 632-643.
- Yan, Y. ve Zhang, Z. (2016). "Third Parties' Emotional and Behavioral Responses to Workplace Incivility: The Role of Belief and Power". 2016 8th International Conference on Information Technology in Medicine and Education (ITME), 830-834.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S.(2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri.
- Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019). "Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme". *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yılmaz, O. (2019). *Liderlik ve Örgüt Kültürü*. Liderlik ve Güncel Yaklaşımlar içinde bölüm, 1-16, Kriter Yayınları.
- Yılmaz, V. ve İlhan Dalbudak, Z. (2018). "Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.
- Young, K. A., Hassan, S. ve Hatmaker, D. M. (2019). "Towards Understanding Workplace Incivility: Gender, Ethical Leadership and Personal Control". *Public Management Review*, 1-22.
- Yuan, C. ve Lee, C. (2011). "Exploration of a Construct Model Linking Leadership Types, Organization Culture, Employees Performance and Leadership Performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (25), 123-136.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5th edition, Upper Saddle River, NJ. USA.
- Zauderer, D. G. (2002). "Workplace Incivility and The Management of Human Capital", *The Public Manager*, 31, 36-42.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zurbrugg, L., & Miner, K. N. (2016). Gender, sexual orientation, and workplace incivility: Who is most targeted and who is most harmed?. *Frontiers in psychology*, 7, 565.

## EKLER

### EK-1: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

LİDERLİK TARZI DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiç
<b>OTOKRATİK LİDERLİK</b>		<b>5</b>				<b>1</b>
1.	Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
2.	Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3.	Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4.	Onun için önemli olan verimliliklerdir.					
5.	Kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
6.	Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7.	Yetki devrine karşıdır.					
8.	Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9.	Çalışanları yakından takip eder.					
10.	Eleştirilmeyi sevmez.					
<b>DEMOKRATİK LİDERLİK</b>						
11.	Çalışanları karar alma sürecine katar					
12.	Çalışanlarla iş birliği yapar.					
13.	İletişim kanallarını açık tutar.					
14.	Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15.	Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16.	Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17.	Ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
18.	Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19.	Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20.	Bilgiyi kurumun öğeleriyle paylaşır.					
21.	Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
22.	Yetkiyi alt kademelere aktarır.					
23.	Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
<b>SERBEST BIRAKICI LİDERLİK</b>						
24.	Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.					
25.	Çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.					
26.	Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
27.	Tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28.	İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					

29.	Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
30.	Grubun aldığı kararları uygular.					
31.	Yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
32.	Grubun çalışmalarına katılmaz.					
33.	Kurumumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
34.	Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>						
35.	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
36.	Çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
37.	Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
38.	İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
39.	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
40.	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
41.	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
42.	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
43.	Büyük beklentiye sahiptir.					
44.	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
45.	Kurumumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
46.	Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
47.	Kurumda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
48.	Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
49.	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
<b>ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK</b>						
50.	Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
51.	Süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
52.	Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
53.	Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
54.	Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
55.	Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
56.	Uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
57.	Okul etkililiği ile ilgilenir.					
58.	Sorumlulukları dağıtır.					
59.	Karar almaktan kaçınır.					

## EK-2: İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği

<b>İŞYERİ NEZAKETSİZLİK ÖLÇEĞİ</b> <b>Son bir yıl boyunca yöneticilerinizden ya da iş arkadaşlarınızdan herhangi birinin;</b>	<b>Çoğu zaman</b>	<b>Sıklıkla</b>	<b>Bazen</b>	<b>Bir ya da iki kez</b>	<b>Asla</b>
1. Görüşlerinizi daha az önemseyen ya da fikirlerinize daha az ilgi gösterdiği bir durum var mıydı?					
2. Sorumluluğunuzda olan bir konu üzerindeki yargınıza şüpheli baktığı bir durum var mıydı?					
3. Size düşmanca, gözlerini dikip baktıkları ya da küçümsedikleri bir durum var mıydı?					
4. Herkesin önünde ya da özel olarak, profesyonel olmayan sözcüklerle hitap ettiği bir durum var mıydı?					
5. Sözüünüzü kestiği ya da sesinizi bastırdığı bir durum var mıydı?					
6. Bir değerlendirmede size hak ettiğinizden daha düşük verdiği bir durum var mıydı?					
7. Size küfrettiği ya da bağırdığı bir durum var mıydı?					
8. Size hakaret ettiği ya da saygısızca sözler söylediği bir durum var mıydı?					
9. Sizi görmezden geldiği ya da konuşmadığı bir durum var mıydı?					
10. Sizi beceriksizlikle suçladığı bir durum var mıydı?					
11. Sizi öfke nöbetleri ya da öfke patlamasıyla hedef aldığı bir durum var mıydı?					
12. Sizin harcamalarınızla dalga geçtiği bir durum var mıydı?					

### EK-3 Örgüt Kültürü Ölçeği

İŞLETMELERDE / KURUMLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	Çoğu zaman	Sıklıkla	Bazen	Bir ya da iki kez	Asla
1. İşletmem/ Kurumum geniş bir aile gibidir, insanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşır.					
2. İşletmem/ Kurumum dinamik ve girişimci bir yerdir, insanlar girişken ve risk almaya isteklidir.					
3. İşletmem/ Kurumum sonuç odaklıdır, insanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
4. İşletmem/ Kurumum çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacağını genelde resmi prosedürler belirler.					
5. İşletmemde/ Kurumumda yöneticiler genelde rehber, kolaylaştırıcı olarak görülür.					
6. İşletmemde/ Kurumumda yöneticiler genelde yenilikçi ve risk alabilen kişiler olarak görülür.					
7. İşletmemde/ Kurumumda yöneticiler genelde rekabetçi ve sonuç odaklı kişiler olarak görülür.					
8. İşletmemde/ Kurumumda yöneticiler genelde koordinatör ve bürokratik işleyişi önem veren kişiler olarak görülür.					
9. İşletmemin/ Kurumumun yönetim tarzı; takım çalışması, uzlaşma ve iş birliğini teşvik eder.					
10. İşletmemin/ Kurumumun yönetim tarzı; bireysel risk almayı ve özgünlüğü teşvik eder.					
11. İşletmemin/ Kurumumun yönetim tarzı; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarıyı teşvik eder.					
12. İşletmemin/ Kurumumun yönetim tarzı; istikrarı ve kurallara uymayı teşvik eder.					
13. İşletmemde/ Kurumumda insanları, bağlılık ve karşılıklı güven bir arada tutar.					
14. İşletmemde/ Kurumumda insanları, yenilikçilik ve gelişim tutkusu bir arada tutar.					
15. İşletmemde/ Kurumumda insanları, başarı ve rakipleri geçme tutkusu bir arada tutar.					
16. İşletmemde/ Kurumumda insanları, resmi görevler ve kurallar bir arada tutar.					
17. İşletmem/ Kurumum insana değer verir. İşletmemde/ Kurumumda güven, açıklık ve paylaşım değerlidir.					
18. İşletmem/ Kurumum yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Yeni şeyler denemeye ve fırsatlar aramaya değer verilmektedir.					
19. İşletmem/ Kurumum rekabete ve rakipler arasında öne çıkmaya öncelik verir.					
20. İşletmemde/ Kurumumda işlerin yürümesi ve kontrol önemlidir.					
21. İşletmemde/ Kurumumda başarı; takım çalışması ve insana hizmet açısından tanımlanmaktadır.					
22. İşletmemde/ Kurumumda başarı; özgün çalışmalar (ar-ge, patent, yeni ürün vb.) ortaya koymak ve yenilikçi olmaktır.					
23. İşletmemde/ Kurumumda başarı; rakipleri geçmek ve alanda lider olmaktır.					
24. İşletmemde/ Kurumumda başarı, planlamayı iyi yapmak, çalışmalarını aksatmadan ve düşük maliyetle tamamlamaktır.					

## EK-4 Etik Kurul Kararı



### ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARLARI

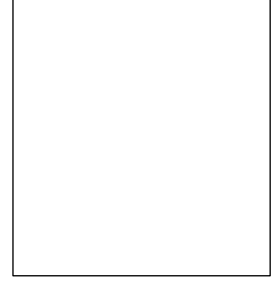
KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
26.02.2021	2	2021/193

**KARAR NO:**  
2021-193

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sultan ÇELİK 'in Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında " Yönetici Tarzının İş Yeri Nezaketsizliği Üzerine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket, ölçek, veri kaynak taraması ve bilgisayar ortamında anket/ test çalışmasını içeren 5595 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sultan ÇELİK 'in Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında " Yönetici Tarzının İş Yeri Nezaketsizliği Üzerine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket, ölçek, veri kaynak taraması ve bilgisayar ortamında anket/ test çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

## ÖZ GEÇMİŞ



Sultan ÇELİK, Kocaeli Cahit Elginkan Anadolu Lisesi’ni bitirdi. Uludağ Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde okurken Danimarka’da Erasmus ile 1 yıl eğitim gördükten sonra mezun olmadan özel şirketlerde iş tecrübesi kazanmaya başladı. 2015 yılında mezun olduktan itibaren yaklaşık 6 yıldır özel sektörde planlama ve satın alma bölümlerinde çalışmaya devam etmektedir. 2019 yılında OMÜ İşletme Yüksek Lisans programını girdi. İyi derecede İngilizce bilmektedir. Temel ilgi alanları, sağlıklı beslenme üzerine içerik üretmek, modern dans yer almaktadır. (21.06.2021).

### İletişim Bilgileri

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6283-0673>