**T.C.**
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

# LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISININ ARACI ROLÜ

**Büşra ALAKEL YILDIZ**

**2501200540**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Rıza DEMİR**

**İSTANBUL – 2023**

# ÖZ

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISININ ARACI ROLÜ

**BÜŞRA ALAKEL YILDIZ**

Lider üye etkileşimi, lider ve takipçileri arasında geliştirilen yüksek kaliteli etkileşim, güven, beğeni ve karşılıklı saygı ile tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütün hedeflerine, politikalarına ve değerlerine karşı olumsuz bir tutum sergilemesini ifade etmektedir. Psikolojik güvenlik algısı ise çalışanların bir ortamda kendilerini ifade etme, risk alma ve hata yapma konusunda güvende hissetme derecesini göstermektedir. Literatür incelemesi sonucunda lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde negatif etkisinin olabileceği ve psikolojik güvenlik algısının bu ilişkide aracı bir etkiye sahip olabileceği değerlendirilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, işgörenlerin lider üye etkileşimlerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığını ve psikolojik güvenlik algısının bu etki üzerinde aracılık rolünün bulunup bulunmadığını belirlemektir.

Tez çalışması, literatür incelemesi ve araştırma bölümlerinden oluşmaktadır. Literatür incelemesinde çalışma kapsamında ele alınan tüm değişkenler açıklanmış araştırma bölümünde ise konuyla ilgili yapılan bir saha araştırmasının analiz ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ankettir. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ve Kocaeli illerinde çalışmakta olan 311 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda katılımcıların lider üye etkileşimlerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde negatif yönde etkisi olduğu ve psikolojik güvenlik algısının bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur. Çalışmanın; lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algısı değişkenlerini birlikte analiz etmesi yönüyle mevcut yayınlardan farklılaşarak literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Sinizm, Psikolojik Güvenlik Algısı

# ABSTRACT

## THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY PERCEPTION ON THE IMPACT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIOAL CYNICSM

## Büşra ALAKEL YILDIZ

Leader-member exchange is characterized by solid interconnection, trust, admiration and mutual respect between the leader and her/his followers. Organizational cynicism expresses unfavorable attitude of employees towards the goals, policies and values of the organization. Psychological safety perception indicates the degree to which employees feel secure when expressing themselves, taking risks or making mistakes. Based on the literature review, it is evaluated that leader-member exchange can have a negative impact on employees' organizational cynicism, and psychological safety perception can bear an intermediary effect in this relationship. In this context, the basic purpose of this study is to determine whether the leader-member exchange of employees has an impact on their organizational cynicism levels and whether psychological safety perception owns an intermediary role on this effect.

The research consists of theoretical and practical sections. In the theoretical section, all variables of the research are explained; afterwards, analyses and findings are presented in the practical section. Surveys are used as the data collection method in the research. The research sample consists of 311 white-collar employees working in the provinces of Istanbul and Kocaeli. As a result, employees' leader-member exchange is found to affect their organizational cynicism levels negatively and psychological safety perception has an intermediary role on this effect. It is considered that the research will contribute to the literature by differentiating from the existing publications in that it analyzes the variables of leader-member exchange, organizational cynicism and psychological safety perception together.



**Keywords:** Leader-member exchange, Organizational cynicism, Psychological safety perception

# ÖNSÖZ

Tez sürecimin her aşamasında görüşleri ve desteği ile araştırmanın tamamlanmasına katkıda bulunan çok değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Rıza Demir'e teşekkürü borç bilirim.

Çalışmalarım süresince görüşleri ve önerileri ile önemli katkılarda bulunan, yardım ve desteğini esirgemeyen değerli yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarıma, hayatım boyunca attığım her adımda koşulsuz sevgisini, desteğini esirgemeyen canım anneme ve her zaman olduğu gibi bu süreçte de varlığını, desteğini ve sevgisini daima hissettiren sevgili eşim Mert'e çok teşekkür ederim.

Büşra ALAKEL YILDIZ

İSTANBUL, 2023

# İÇİNDEKİLER

**ÖZ** ..... **ii**
**ABSTRACT** ..... **iii**
**ÖNSÖZ** ..... **iv**
**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... **viiii**
**TABLOLAR LİSTESİ** ..... **viii**
**KISALTMALAR LİSTESİ** ..... **x**
**GİRİŞ** ..... **1**

**BİRİNCİ BÖLÜM**
**LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ**

**1.1. LİDERLİK KURAMLARI** ..... **2**
1.1.1. Geleneksel Liderlik Kuramları ..... 4
1.1.2. Çağdaş Liderlik Kuramları ..... 6
**1.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI VE TEORİLERİ** ..... **8**
1.2.1. Sosyal Değişim Teorisi ..... 10
1.2.2. Rol Teorisi ..... 10
1.2.3. Eşitlik Teorisi ..... 12
1.2.4. Dikey İkili Bağlantı Modeli ..... 12
**1.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BOYUTLARI** ..... **13**
1.3.1. Katkı Boyutu ..... 14
1.3.2. Vefakarlık Boyutu ..... 15
1.3.3. Etki Boyutu ..... 15
1.3.4. Profesyonel Saygı Boyutu ..... 15
**1.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM SÜRECİ** ..... **16**
**1.5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNDE İÇ GRUP/DIŞ GRUP AYRIMI** ..... **17**
**1.6. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR** ..... **19**

**İKİNCİ BÖLÜM**
**ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISI**

**2.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM** ..... **22**
2.1.1. Sinizm Kavramı ..... 23
2.1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ..... 24
2.1.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları ..... 25
2.1.3.1. Örgütsel Sinizmin Bilişsel (İnanç) Boyutu ..... 26
2.1.3.2. Örgütsel Sinizmin Duygusal (Duyuşsal) Boyutu ..... 26
2.1.3.3. Örgütsel Sinizmin Davranış (Davranışsal) Boyutu ..... 26

2.1.4. Örgütsel Sinizmin Türleri ....26
2.1.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri ....28
2.1.6. Örgütsel Sinizmin Belirleyicileri ....30
2.1.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları ....33
2.1.8. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yapılan Çalışmalar ....33
**2.2. PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISI ....35**
2.2.1. Psikolojik Güvenlik Algısı Kavramı ....36
2.2.2. Psikolojik Güvenlik Algısının Önemi ....38
2.2.3. Psikolojik Güvenlik Algısının Oluşması İçin Yapılması Gerekenler ....41
2.2.4. Psikolojik Güvenlik Algısını Etkileyen Faktörler ....42
2.2.5. Psikolojik Güvenlik Algısı ile İlgili Yapılan Çalışmalar ....44

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**
**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISININ ARACI ROLÜNE DAİR BİR ARAŞTIRMA**

**3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ ....47**
**3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ....48**
**3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI ....48**
**3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ....49**
3.4.1. Araştırmanın Modeli ....49
3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları ....50
3.4.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ....50
3.4.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği ....51
3.4.2.3. Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği ....51
3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri ....52
3.4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler ....52
**3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ....53**
3.5.1. Demografik Bulgular ....53
3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri ....56
3.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler ....60
3.5.4. Hipotezlere İlişkin Analizler ....62
3.5.4.1. Korelasyon Analizleri ....62
3.5.4.2. Regresyon Analizleri ....65
3.5.4.3. Farklılık Analizleri ....72
**SONUÇ ....86**
**KAYNAKÇA ....93**
**EKLER ....112**

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1.** Araştırma Modeli .....50
**Şekil 2.** Lider Üye Etkileşimi Örgütsel Sinizm İlişkisinde Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Rolüne İlişkin Ayrıntılı Gösterim.....71

# TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 1.** Araştırma Verilerinin Normallik Analizi Sonuçları .....53
**Tablo 2.** Katılımcıların Sosya-Demografik Özellikleri .....55
**Tablo 3.** Ölçeklerin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu .....56
**Tablo 4.** Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu .....58
**Tablo 5.** Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu .....59
**Tablo 6.** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....60
**Tablo 7.** Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri .....61
**Tablo 8.** Lider Üye Etkileşimi ve Boyutlarının Psikolojik Güvenlik Algısı ile İlişkisi ..63
**Tablo 9.** Psikolojik Güvenlik Algısı ile Örgütsel Sinizm ve Boyutlarının İlişkisi .....64
**Tablo 10.** Lider Üye Etkileşimi ve Boyutlarının Örgütsel Sinizm ile İlişkisi.....65
**Tablo 11.** Lider Üye Etkileşimi-Psikolojik Güvenlik Algısı Regresyon Modeli Özeti .66
**Tablo 12.** Lider Üye Etkileşimi – Psikolojik Güvenlik Algısı Regresyon Katsayılar Tablosu.....67
**Tablo 13.** Psikolojik Güvenlik Algısı – Örgütsel Sinizm Regresyon Modeli Özeti ....67
**Tablo 14.** Psikolojik Güvenlik Algısı – Örgütsel Sinizm Regresyon Katsayılar Tablosu.....68
**Tablo 15.** Lider Üye Etkileşimi – Örgütsel Sinizm Regresyon Modeli Özeti.....68
**Tablo 16.** Lider Üye Etkileşimi – Örgütsel Sinizm Regresyon Katsayılar Tablosu ...69
**Tablo 17.** Lider Üye Etkileşimi ve Psikolojik Güvenlik Algısının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Birlikte Etkisini Gösteren Regresyon Katsayılar Tablosu .....70
**Tablo 18.** Cinsiyete Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi .....72
**Tablo 19.** Medeni Duruma Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi.....72
**Tablo 20.** Çalışılan Sektöre Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi .....73
**Tablo 21.** Yaşa Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi.....73
**Tablo 22.** Eğitim Durumuna Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi.....74
**Tablo 23.** Mevcut İşyerlerindeki Tecrübelerine Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi.....74
**Tablo 24.** Çalışma Şekline Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi .....75
**Tablo 25.** Cinsiyete Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi .....76
**Tablo 26.** Medeni Duruma Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi.....76
**Tablo 27.** Çalışılan Sektöre Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi .....77
**Tablo 28.** Yaşa Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi.....77
**Tablo 29.** Eğitim Durumuna Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi.....78
**Tablo 30.** Mevcut İşyerlerindeki Tecrübelerine Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi.....78

**Tablo 31.** Çalışma Şekline Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi .....79
**Tablo 32.** Cinsiyete Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi.....81
**Tablo 33.** Medeni Duruma Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi .....81
**Tablo 34.** Çalışılan Sektöre Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi .....81
**Tablo 35.** Yaşa Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi .....82
**Tablo 36.** Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi .....82
**Tablo 37.** Mevcut İşyerlerindeki Tecrübelerine Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi .....83
**Tablo 38.** Çalışma Şekline Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi.....84
**Tablo 39.** Araştırma Hipotezlerinin Sonucu .....85

# KISALTMALAR LİSTESİ

**LÜE** : Lider-Üye Etkileşimi

**vd.** : Ve Diğerleri

**SPSS** : (Statistic Packets For Social Seciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

# GİRİŞ

Bilimsel yönetimden insan ilişkileri yaklaşımına, sanayi çağından bilgi toplumuna kadar insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanına hâkim olan konular değişim ve gelişim göstermiştir. Örgütsel davranış alanında yaşanan gelişmeler verimliliği ve rekabeti ön planda tutan günümüz işletmeleri için önem arz etmektedir. Küreselleşme sonucunda yaşanılan insan kaynağındaki dönüşüme bağlı olarak örgütlerin yetenek kavramı değişmiş bununla beraber benimsedikleri geleneksel liderlik tarzları etkisini yitirerek yerini çağdaş teorilere bırakmıştır. Bu durum liderliğin önemini artırarak lider üye etkileşimi kavramının doğmasına zemin hazırlamıştır. Lider üye etkileşimi, lider ve takipçileri arasında geliştirilen yüksek kaliteli etkileşim, güven, beğeni ve karşılıklı saygı ile tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdiği güvensiz ve şüpheci tutumları ifade etmektedir (Dean vd., 1998). Ayrıca hem etkileşimde bulunulan taraflara yönelik şüpheci düşünceleri hem de duygusal reaksiyonları ile kaçınmacı davranışları içeren olumsuz tutumlar olarak belirtilmektedir. Verimliliği ve rekabeti ön planda tutan günümüz işletmeleri için önem arz eden bir diğer kavram psikolojik güvenlik algısıdır. Günümüz iş yaşamında psikolojik güvenlik, çalışanların görevleri yerine getirme, ortak hedeflere ulaşma ve kendini ifade etme konusundaki tutumlarını anlamak için önemli bir kavramdır (Edmondson, 1999; Edmondson ve Lei, 2014). Çalışanların iş ortamında üstlendikleri risklerin sonuçlarına ilişkin algılarını ifade eden psikolojik güvenlik, çalışanların güvenli bir ortamda kendilerini ifade edebilmesi, risk alabilmesi ve hatalarından öğrenebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Bülbül vd., 2022).

Bu tez çalışmasında, işgörenlerin lider üye etkileşimlerinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığı ve eğer etki var ise psikolojik güvenlik algılarının bu etki üzerinde aracı bir rol üstlenip üstlenmediği analiz edilmiştir. Üç bölümden oluşan çalışmada ilk iki bölüm teorik çerçeveyi, son bölüm ise ilgili araştırmayı ve analiz sonuçlarını ortaya koymaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM
# LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Tez çalışmasının bu bölümünde liderlik kuramları ve lider üye etkileşimi konusu boyutlarıyla, süreçleriyle ve hakkında yapılan çalışmalar ile ele alınacaktır.

## 1.1. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik, sosyal bilimler alanında ve özellikle insan kaynakları ve örgütsel davranış alanları için her zaman önemli bir konu olmuştur. Bu kavram çok farklı açılardan ele alındığı için farklı alanlarda yapılan birçok araştırma vardır. Psikoloji alanındaki araştırmalar çoğunlukla liderliğin ortak noktalarına odaklanırken diğer alanlar liderlerin kişilik özelliklerine odaklanmışlardır (Anderson vd., 2005: 254).

İnsanlık tarihinin başından beri insanlar gereksinimlerini karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için birlikte yaşamak zorunda kalmışlar ve zamanla örgütlenmişlerdir (Hackman ve Johnson, 2013: 2). Bu örgütlenme sonucunda insanların yönlendirilme ve yönetilmeye ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu ihtiyaç da lider ve liderlik kavramının doğmasına sebep olmuştur. Ancak tarihsel açıdan bakılırsa her dönem insanların ve dolayısıyla toplumların ihtiyaçları ve sosyolojik yapıları farklı olduğu için liderlik ve lider kavramına yükledikleri anlam da dönemden döneme değişmektedir. Bu nedenle lider tanımı ve liderlik kavramının da kesin bir tanımı yoktur ve tanımlamalar kişiden kişiye değişebilmektedir. Örneğin ilkel çağlarda dönemin şartları gereği insanların liderden beklentileri “güç” kavramı üzerinden açıklanabilirken (Fairholm, 2009), günümüze yaklaştıkça bunun yerini “saygı, sadakat, iş birliği, ikna yeteneği” gibi yeni kavramların aldığı görülmektedir. Bunun nedeni hem insanların ve toplum yapısının değişmesi ile gelişmesi hem de buna bağlı olarak liderden beklentilerin ve liderlik kavramına bakışın buna paralel olarak güncellenmesidir (Cooper, 2005: 187). Bu nedenle lider ve liderlik kavramlarının sabit kavramlar olmadıkları ve zamanla değişebilen dinamik bir araştırma alanı oldukları söylenebilir. Northouse yaptığı çalışmada 20. yy’deki liderlik kavramına bakışı ve yüklenen anlamları şu şekilde özetlemiştir: 1900-1929 arası dönemde “Gücün kontrolü ve merkezileştirilmesi, 1930’larda belli karakterdeki insanlardan oluşturduğu gruplar topluluğu, 1940’larda ikna ile liderlik uygulamalarının zorla olanlardan ayrılması, 1950’lerde ilişki liderliği, grup liderliği ve etkinlik liderliği olmak üzere üç ana başlık belirlenmiştir. 1960’larda liderlik kavramında yalnızca

etkileme değil yönlendirme yeteneği olması gerektiği de ortaya konulmuştur. 1970'lerde örgütsel davranış grup odaklı liderlik yaklaşımlarının yerini alarak 1980'ler ve sonrasında ise liderlik kavramı üzerinde bilimsel çalışmaların sayısı artış göstermiş ve çağdaş liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Northouse, 2016: 1-17).

Liderlik kelimesinin etimolojik olarak kökeni incelenecek olursa, İngilizcedeki "Lead" kelimesinden geldiği görülebilir. "Lead" kelimesi İngilizceden Türkçeye çevrildiğinde "yol göstermek, öncülük etmek, rehberlik etmek" gibi anlamlara gelmektedir. Dolayısıyla lider anlamına gelen "Leader" kelimesi ise "yol gösteren, öncü, önder" gibi anlamlara gelmektedir (Ceyhan, 2022: 6).

Liderlik ile yöneticilik kavramları anlam olarak birbirine yakın görülmekle birlikte anlam olarak birbirlerinden farklılaşmaktadır. Aralarında kavramsal olarak birçok fark bulunmasına karşın ön plana çıkan fark; liderlerin ve yöneticilerin yetkileri, amaçları ve insanları etkileme güçleri bakımından birbirlerinden farklı olmasıdır (Çırpan, 1999: 4). Liderler insanları etkileme ve saygılarını kazanarak doğal bir süreç içinde insanları yönlendirme gücünü elde ederken, yöneticiler bu gücü çoğunlukla statü, unvan, yönetmelik, kural gibi kaynaklardan elde etmektedirler. Yöneticilik kavramında önceden belirli hedefler ve kurallar vardır. Belirli bir sisteme uyum ve bu sistemin sağlıklı işleyişinin devamı sağlama amacı vardır. Liderlik kavramında ise ön plana çıkan unsur sistemden çok insan ve etkileşimdir. Süreçler daha dinamik ve değişime açıktır. Yöneticiler hiyerarşi içerisinde bir denetim mekanizmasına tabidirler. Liderler insan topluluklarını yönlendirme, etkileme ve geliştirmeyi sağlayan kişiler iken yöneticiler bu topluluk içerisinde diğer insanlardan daha fazla yetki ve kontrol sahasına sahip olan kişilerdir (Goleman vd., 2001: 44).

Liderlik kavramının hem insan hem toplum hem de dönem bakımından incelendiğinde değişkenlik göstermesinden dolayı net ve kesin bir tanımı yoktur (Nawaz vd., 2016: 1). Dolayısıyla hem liderlik kavramının tanımının hem de lider nedir sorusunun cevabının farklı birçok yanıtı bulunmaktadır.

Nanjundeswaraswamy ve Swamy (2014), liderlik tanımını "toplulukların hedeflerine erişmek için astların gönüllü olarak katılmalarının beklendiği bir sosyal etki süreci" şeklinde ifade etmektedir. Silva (2016), liderliği "belirlenmiş bir konseptte, insanlar ortak amaçları için birini liderleri olarak kabul ettiklerinde ortaya çıkan karşılıklı etkileşim sürecidir" şeklinde tanımlamıştır.

Liderlik, başkalarından başarılı bir şekilde ekstra performans ortaya çıkarma yeteneğinin bir ölçüsüdür (Anderson vd., 2005: 116)

Liderlik alanında önemli bir yeri olan Stogdill, liderlikle ilgili birçok faktörün olduğunu ve liderlik becerilerinin doğuştan gelen özelliklerle birleştiğini savunmaktadır. Bir başka deyişle liderliğin pasif bir mesele olmadığını ya da sadece belirli kişilik özelliklerinin birleşiminden oluşmadığını ileri sürmektedir. Önümüzdeki yaklaşık elli yıl boyunca, liderlik alanında durumsal teorilerin hâkim olacağı ama son yıllarda meta-analizlere dayanan yeni araştırmaların kişilik özelliklerine dayanan liderlik görüşlerine dayandığı söylenebilmektedir (Anderson vd., 2005: 254).

Liderlik kavramını açıklamak için tarihten bu yana çeşitli farklı fikirlere dayanan kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar en temelinde geleneksel ve çağdaş kuramlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

### 1.1.1. Geleneksel Liderlik Kuramları

Daha önce de bahsedildiği gibi geçmişten bugüne liderlik kavramı üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların en temel ve önce yapılmış olanlarına dayanan kuramlar geleneksel bir diğer tabirle klasik liderlik kuramlarıdır. Bu kuramlar temelinde liderliğin insanların doğuştan gelen kişisel özellikleri ve fizyolojik yapılarından geldiği ve liderliğin doğasında da bu özelliklerin olduğu anlayışından bahsetmektedir (Riggio'dan Aktaran Ceyhan, 2022: 10).

Geleneksel Kuramlar; Liderin Özellikleri Yaklaşımı, Liderin Davranışları Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olmak üzere üç ana yaklaşıma göre sınıflanırlar:

**Özellikler Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre, bireyin doğuştan sahip olduğu, kendini başkalarından farklı kılan üstün fiziksel ve kişisel özellikleri vardır. Bu özellikler bireyin lider olması için yeterlidir. Özellikler kuramına göre liderlik sonradan kazanılan bir özellik ya da yetenek olmayıp kişinin doğuştan edindiği fiziksel ve kişilik özellikleriyle ilgilidir (Nicholson vd., 2007: 42). Bütün davranış stilleri ve dışsal faktörler arka planda bırakılarak kişinin boyu, kilosu, zekâsı, dürüst, güvenilir, dışa dönük, öz güvenli olması vb. nitelikleri, liderlik yapması için taşıması gereken bazı kriterlerden sayılmıştır (Tüzün ve Öztürk, 2020: 90-91).

Liderde olması gereken özellikleri tanımlama noktasında her araştırmacı kendince bazı özelliklerden bahsetmiştir. Örneğin Stogdill (1948) liderlik özelliklerini: zeka, farkındalık, sorumluluk, kavrayış, inisiyatif, dirençlilik, özgüven ve sosyallik

olarak sıralarken; Mann (1959) kendince bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır: Zeka, erillik, uyumluluk, baskınlık, dışadönüklük (Northouse, 2016: 20-21).

Özellikler kuramı çerçevesinde yapılan araştırmalar incelendiğinde tüm araştırmacılar tarafından ortak kabul görmüş liderlik özelliği bulunmamaktadır (Eren, 2008: 502). Başka bir deyişle, bir araştırmacının bulduğu liderlik özelliğinin başka bir araştırmacı tarafından bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple liderliğin sadece kişisel özellikler sonucunda elde edilen bir yetenek olmadığı özellikler kuramının en önemli eleştirisini oluşturmaktadır (Kirkpatrick ve Locke, 1996).

Liderin davranışlarının önemsenmemesi ve çevresel faktörlerin göz ardı edilmesi yaklaşımın eksik görülen tarafları olarak sayılmaktadır. 60'ların sonlarına kadar üzerinde durulan bu yaklaşımın yeterliliği zamanla sorgulanır hale gelmiş ve yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur (Koçel, 2010: 575-576).

**Davranışsal Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre liderin etkinliği onun davranışlarına bağlıdır. Lider davranışları doğuştan değildir, görülebilir ve öğrenilebilir ve etkili liderler yetiştirilebilir (Cevrioğlu, 2007: 8). Özellikler yaklaşımından farklı olarak doğuştan gelen kişisel özellikler dışında sonradan öğrenilen ve değişebilen davranışların da insanların etkilenmesine sebep olduğu ve bu nedenle liderlik kavramında davranışların da önemli bir yeri olduğunu öne sürmüşlerdir. Liderlerin topluluklar üzerinde hangi davranışlarının nasıl etkilere sebep oldukları gibi konularda çalışmalar yapılmıştır.

Davranışsal liderlik teorileri, ağırlıklı olarak bir liderin eylemlerine odaklanır. Bu teori, liderlik başarısının en iyi tahmin edicisinin bir liderin nasıl davrandığını görmek olduğunu öne sürer. Davranışsal öğrenme kuramının odak noktası niteliklerden çok eylemdir. Bu teoride davranış kalıpları gözlemlenir ve "liderlik stilleri" olarak sınıflandırılır. Liderlik tarzlarından bazıları, görev odaklı liderler, insan odaklı liderler, ülke kulübü liderleri, statüko liderleri, diktatör liderler ve daha fazlasını içerir (Northouse, 2016: 90-91).

Davranış teorisinde, görev odaklı bir lider ile insan odaklı bir lider karşılaştırıldığında; bir ekiple ilgili bir sorun varsa, görev odaklı bir lider, iş akışında bir şeyin ayarlanması gerekip gerekmediğini görmek için sürece bakmaktadır. İnsan odaklı bir lider ise bireylere bakmakta ve sorunun ne olduğunu öğrenmek için doğrudan kişilere başvurmaktadır. Sonuç olarak davranışsal liderlik teorisi liderlerin eylemlerine odaklanmaktadır. Bu liderlik tarzının bir başka büyük yararı da herkesin

lider olma yeteneğine sahip olduğunu göstermesidir. Davranış teorisinin bazı dezavantajları, esnekliğe izin vermesine rağmen, belirli durumlarda nasıl davranılacağını doğrudan önermemesidir (Anderson vd., 2001: 168-169).

Davranışsal liderlik yaklaşımının detaylı olarak incelendiği Ohio State çalışması, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı modeli çalışmaları başta olmak üzere birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda liderlik davranışları çeşitli olarak sınıflandırılmakta ve farklı davranışların olası etkileri çalışılmaktadır (Ceyhan, 2022: 12).

**Durumsallık Yaklaşımı:** Bu liderlik yaklaşımında; liderin kendisi, izleyicinin özellikleri ve durumsal değişkenlerin birleşimi ideal liderlik tarzını meydana getirmektedir (Yeşil, 2016: 163). Bu sebeple her zaman ve her koşulda geçerli en iyi liderlik tarzından değil durum ve koşula uygun liderlik tarzının etkinliğinden söz edilmektedir (Nicholson vd., 2007: 42).

Bu yaklaşıma göre lider değişen ortam koşullarına ve durumlara göre uyum sağlayabilmeli ve en doğru kararları alabilmek için duruma göre hareket edebilmelidir. Her durumda benzer kişisel özellikleri olan ve benzer davranışlar sergileyen tek tip liderlikten ziyade duruma uyum sağlayabilen liderlik anlayışını öne sürmektedir. En doğru liderlik tarzı, içinde bulunulan koşullara göre belirlenir. Etkili liderlik için tek ve en iyi davranış şekli yoktur. Koşullara göre farklılaşabilen davranışları sergileyebilmek önemlidir (Çalışkan, 2008: 13).

Bir lideri ve durumunu etkileyen iç ve dış faktörler vardır. Şirketin türü, ekibin büyüklüğü ve bireyin doğuştan gelen liderlik tarzı içsel faktörlerdir. Dış faktörler, müşteri duygularını ve pazarı içerebilir (Erkutlu'dan aktaran Ceyhan, 2022: 15) Tüm bu durumlar, durumsallık teorisinde etkin faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 1.1.2. Çağdaş Liderlik Kuramları

Geleneksel yaklaşımların zaman içerisinde yetersizlikleri ortaya çıktığından daha yeni yaklaşımlar içeren çağdaş liderlik kuramları ortaya konmuştur. Bu çalışmada çağdaş liderlik kuramlarından genel olarak bahsedilecek ancak bu kuramlardan biri olan lider üye etkileşimi ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

**Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için kolektif desteği içerdiğinden demokratik bir liderlik tarzını yansıtmaktadır (Goodwin vd., 2001: 771). Campos'a (2020) göre dönüşümcü liderlik, gücü paydaşlar arasında

dağıtır. Hedefin ne olduğu konusunda bir fikir birliği olmalı ve herkes kabul etmeli ve tüm takipçiler örgütsel başarının gerçekleştirilmesinden sorumludur.

Liderlikle ilgili en kapsamlı yaklaşımlardan biri olan dönüşümsel liderlik, belirli liderlerin takipçilerine büyük işler başarmaları için nasıl ilham verebildikleri süreciyle ilgilenir. Bu yaklaşım, liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını ve güdülerini anlaması ve bunlara uyum sağlaması gerektiğini vurgular. Dönüşümcü liderler, iyi rol modelleri olan, bir kurum için net bir vizyon yaratabilen ve bunu ifade edebilen, takipçilerini daha yüksek standartları karşılamaları için güçlendiren, başkalarının kendilerine güvenmesini sağlayacak şekilde hareket eden ve kurumsal yaşama anlam katan değişim ajanları olarak kabul edilmektedir (Northouse, 2016: 190).

Dönüşümcü Liderlik ilk kez Burns (1978) tarafından alanyazına kazandırılmış ardından Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Bu liderlik kuramında örgütün geçmiş performansı önem taşımamakta örgütün bugünü ve geleceği önem taşımaktadır (Ergeneli vd.'den aktaran Ceyhan, 2022: 19). Bass (1985) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin dört boyutu üzerinde durulmuştur. İlk boyut, idealleştirilmiş etki veya karizmadır. Lider, takipçilerini etkilemek için onlar nezdinde bir karizmaya sahip olmalıdır. İkincisi, ilham verici motivasyondur; bu, liderlerin astlarına istenen hedeflere ulaşmaları için ilham verecek vizyonları nasıl ifade ettikleridir. Alessa'ya (2021) göre, çalışanları motive eden ve teşvik eden ilham verici kişilikler, net bir vizyona sahip etkili liderler olmaktadırlar.

Üçüncü boyut, Campos'un (2020) takipçileri yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik eden faktör olarak tanımladığı entelektüel teşviktir. Lider, organizasyonun sorunlarını çözmek için çalışanlarına bağımsız düşünmelerine izin verecek bir ortamı teşvik eder (Northouse, 2016). Son olarak, dördüncü boyut, liderlerin takipçilerine duygusal destek ve ilgi sağlayacağı bireyselleştirilmiş alakadır (Lai, Tang ve Lu 2020). Olumsuz sonuçlardan korkmadan çalışanlara güvenli bir ifade alanı sağlar. Böylece üyelerin bir sorunu farklı açılardan ele almaya teşvik edilmesiyle takipçilerin problem çözme yetenekleri geliştirilebilir (Northouse, 2016: 161-176).

**Karizmatik Liderlik:** Karizmatik lider, başkalarını etkilemek için iletişim becerilerini, ikna gücünü ve çekiciliğini kullanan bir lider olarak tanımlanır. İnsanlarla derin bir düzeyde bağlantı kurma yetenekleri göz önüne alındığında, karizmatik liderler, bir krizle karşı karşıya olan veya ilerlemek için mücadele eden kuruluşlarda özellikle değerlidir (Yıldız ve Aykanat, 2016: 199).

Weber (1947), 'kendi başına potansiyel takipçilere çekici gelebilecek, ancak takipçileri liderlerinin olağanüstü yetenekli olduğuna inandıkları için harekete geçen aşkın bir misyonu veya eylem tarzını ortaya koyan liderleri karizmatik olarak tanımlar (Nawaz vd., 2016: 2).

Karizmatik liderliğin dönüşümcü liderlikle birçok özelliği paylaştığı düşünülebilir. Benzer olmakla birlikte önemli bir fark vardır: Karizmatik liderler, takipçilerini harekete geçirmek için kendi kişiliklerine ve becerilerine güvenirken, dönüşümcü liderler değişim yaratmak için ortak bir vizyona güvenirler. Dolayısıyla çoğu dönüşümcü lider karizmatik olma eğilimindeyken, tüm karizmatik liderler mutlaka dönüşümcü değildir.

**Hizmetkar Liderlik:** Robert Greenleaf'in alana katkısı olan hizmetkar liderlik, en etkili liderlerin halklarının hizmetkarları olduğunu savunan yeni bir liderlik teorisidir. Hizmetkar liderler, takipçilerine ve takipçilerinin ihtiyaçlarına yürekten ilgi göstererek kuruluşları için sonuçlar elde ederler. Üst düzey liderlerin hiyerarşinin aşağısındakileri nasıl etkileyebileceği ve motive edebileceği konusunda öneriler sunan birçok liderlik yaklaşımının aksine, hizmetkar liderlik iş birliği, güven, empati ve etik konularına vurgu yapar. Lider, daha fazla güç elde etmek için değil, başkalarına daha iyi hizmet etme arzusundan yola çıkarak önce bir hizmetkar olmalıdır. Bu teorideki varsayım, liderler takipçilerinin ihtiyaç ve arzularına odaklanırsa, takipçilerin artan ekip çalışması, daha derin katılım ve daha iyi performans yoluyla karşılık verecekleridir (Northouse, 2016: 225-242).

Greenleaf, teoriyi ilk olarak 1970 tarihli ""The Servant as Leader" adlı bir makalesinde belirtmiştir. Bununla birlikte, çok sayıda diğer teorisyen, hizmetkar liderlik anlayışına katkıda bulunmuştur (Aslan ve Özata, 2011: 140). Bir teorisyen olan Larry Spears, Greenleaf'in yazılarını analiz ederek hizmetkar liderlerin on özelliğini özetleyerek bu on özelliği; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, yönetim, başkalarının gelişimine bağlılık ve topluluk oluşturma olarak belirtmiştir (Çevik ve Kozak, 2010: 80).

Hizmetkar liderlik teorisi liderlik teorisi yelpazesinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte, teorinin organizasyonlardaki etkinliği halen tartışılmaktadır.

### 1.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI VE TEORİLERİ

Graen ve meslektaşları, kuruluşlardaki liderlik çalışmalarına yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Yakın zamanda Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) olarak yeniden adlandırılan

yaklaşımın orijinal adı “Vertical Dyad Linkage (VDL)” teorisi olarak tanımlanmıştır. Lider-üye etkileşimi liderlik yaklaşımı rol teorisine dayanmakta olup lider ile astı (takipçisi) arasındaki ilişkileri açıklamada kullanılan temel kuramlardan birisidir (Dienesch ve Liden, 1986: 618-621). Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) kavram olarak ilk kez 1970’li yıllarda ortaya atılmış olmakla birlikte günümüze kadar yoğun bir şekilde araştırmalara konu olmuştur (Baş vd., 2010: 1013).

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) teorisi, lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi temeline alan ikili etkileşime yer veren bir liderlik teorisidir. Bu teoriye göre liderlik; lider ve takipçileri arasında geliştirilen yüksek kaliteli etkileşim, güven, beğeni ve karşılıklı saygı ile tanımlanmaktadır (Afşar, 2022: 104).

Geleneksel liderlik temelli araştırmalara göre, liderin astlarına karşı nispeten tek tip bir şekilde davrandığı ileri sürülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 623). Buna karşılık lider-üye etkileşimi her liderin astlarıyla oluşturduğu ikili ilişkilerin farklı olduğu varsayımına dayanarak lider ve astları arasındaki etkileşimin farklılaştığını ve farklı seviyelerde oluştuğunu vurgulamaktadır (Breukele vd., 2006: 308). Lider ve astları arasındaki ilişkiler; liderin iş yoğunluğu, zamanının kısıtlı olması ve zaman içerisinde gerçekleşen etkileşimler sonucunda oluşmaktadır (Günay, 2022: 26).

Lider ve üye arasındaki ilişkiyi Graen ve Uhl-Bien (1995: 220), etkileşime dayalı yaklaşımla açıklayarak liderliği; liderler, takipçiler ve ilişkileri olmak üzere üç ana unsur ile tanımlamaktadır.

Lider Üye Etkileşim kuramı hem bireysel hem de grup düzeyinde etkin olan kalite açısından değişen ikili ilişkilere vurgu yapmaktadır. Liderler genellikle yüksek kaliteli ilişkileri yetenek ve performans açısından daha önde olan çalışanlarla kurma eğilimindedir. Bu kaliteli ilişki içerisinde yer alan çalışanlara liderler tarafından daha zorlu görevler verilir ve daha çok destek sağlanırken, daha düşük kalitede ilişki kurulan çalışanlara ise daha basit görevler verilmekte ve daha az destek sağlanmaktadır.

Lider üye etkileşimi teorisinin ortaya çıkmasına neden olan çeşitli teoriler ve yaklaşımlar söz konusudur. Bu teori ve yaklaşımları, Sosyal Değişim Teorisi, Rol Teorisi, Eşitlik Teorisi, Dikey Bağlantı Modeli olarak sıralamamız mümkün olup aşağıda bu teori ve yaklaşımlar lider üye etkileşimine sağladıkları katkılar bağlamında açıklanmaktadır.

### 1.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Blau (1964) tarafından ilk defa kavramsallaştırılan bu teori, iki kişi arasındaki etkileşimin “uyumlu ve karşılıklı ödüllendirme” temelinde oluştuğunu ifade eder (Emerson, 1976: 336).

Sosyal değişim teorisi birçok alanda kullanılan bir teori olup faydacılık temeline dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-875). Sosyal değişim teorisi, insanların sosyal ilişkilerindeki davranışlarını, maliyetlerin ve faydaların dengesini gözeterek değerlendirdiklerini belirten teorik bir çerçevedir. Bu bağlamda, çalışanların liderleri tarafından verilen rolleri yerine getirdiklerinde ödül beklentisi içerisine girmektedir. Bu ödülün niteliği maaş zammı, terfi, statü gibi maddi veya manevi olabilmektedir. Bu teoriye göre, insanlar ilişkilerindeki kararlarını, beklenen faydaları maksimize etmeye çalışarak almaktadır (Deluga, 1994: 315).

Lider üye etkileşimi teorisinin oluşmasında önemli bir yere sahip olan sosyal değişim teorisi, liderler ve astları arasında varolan resmi ilişkilerin ötesinde gayrı resmi bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu ilişkinin sürdürülebilmesi lider ve astının birbirlerine sunabileceği değerlerin var olmasına ve davranışlarının karşılığının olacağı beklentisine bağlıdır (Börü ve Güneşer’den aktaran Günay, 2022: 35).

Sosyal değişim teorisi, insanların sosyal ilişkilerini çıkarlar ve faydalar açısından analiz etmeyi hedefler. Bireyler, ilişkilerindeki dengeleri sağlamak veya iyileştirmek için çeşitli stratejiler kullanabilirler (Wayne vd., 1997: 82). Bu teori, romantik ilişkilerden iş ilişkilerine kadar birçok alanda insan davranışlarını açıklamada kullanılmaktadır.

Sosyal değişim teorisi, insanların ilişkilerindeki kararlarını, beklenen faydaların ve maliyetlerin dengesini gözeterek değerlendirdikleri bir çerçeve sunar. İnsanlar, ilişkilerindeki faydaları artırmayı ve maliyetleri minimize etmeyi hedeflemektedirler. (Thibaut ve Kelley, 1959).

### 1.2.2. Rol Teorisi

Rol teorisi, lider üye etkileşimi teorisi üzerinde etkili olan bir diğer teorik yaklaşımdır. Rol teorisi, bireylerin toplum içindeki rollerini ve bu rollerin beklentilerini anlamaya odaklanır (Dienesch ve Liden, 1986: 618).

Rol Teorisi'ne göre rol fikrine dayanan Lider-üye etkileşim modeli, örgütlerdeki çalışanların sahip oldukları pozisyon gereği yapması gereken işlerini rol ve davranış biçimleri üzerinden yürütmelerini ifade eder (Aytekin, 2016: 21).

Rol teorisi, liderin ve grup üyelerinin belirli rolleri üstlendiği ve bu rollerin ilişki dinamiklerini etkilediği fikrini destekler. Lider, gruptaki formel rolüyle belirli sorumlulukları ve yetkileri yerine getirirken, grup üyeleri de kendi rollerini üstlenir ve liderle etkileşimde bulunur.

Liderin rolü, liderlik pozisyonunun gerektirdiği beklentilere dayanır. Örneğin, liderin kararlar alması, yönlendirici olması, motive etmesi ve grup hedeflerini belirlemesi gibi görevleri vardır. Bu görevler liderin rolünü belirler ve liderin davranışlarını etkiler (Kim ve Yukl, 1995, s. 362).

Grup üyeleri de kendi rollerini üstlenir ve liderle etkileşimde bulunurlar. Bu roller, grup içindeki konumlarına, uzmanlıklarına veya diğer faktörlere dayanabilir. Grup üyeleri liderin direktiflerine uymak, liderin yönlendirmelerine yanıt vermek ve liderin desteğini aramak gibi beklentilere sahip olabilir.

Lider üye etkileşimi teorisi, lider ve grup üyeleri arasındaki rol beklentilerini ve bu beklentilerin etkileşimi nasıl şekillendirdiğini anlamak için rol teorisini kullanır. Teori, liderin ve grup üyelerinin rollerinin birbirleriyle uyumlu olması durumunda daha iyi bir etkileşim ve iş birliği sağlandığını öne sürer. Bu çerçevede, liderin rolü ve liderlik becerileri, grup üyeleriyle etkili bir iletişim ve iş birliği kurmasını sağlar (Ürek ve Uğurluoğlu, 2015: 10).

Rol teorisi, liderin ve grup üyelerinin belirli rolleri üstlendiği ve bu rollerin beklentilerinin lider üye etkileşimini etkilediği fikrini destekler (Katz ve Kahn, 1978). Liderin görevlerini yerine getirme ve grup üyeleriyle etkileşimde bulunma beklentilerini vurgulayan bir çerçeve sunar (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderin formel rolünün yanı sıra grup üyelerinin kendi rollerini üstlenmesinin lider üye etkileşimini şekillendirdiğini öne sürer (Gardner vd., 2011).

Sonuç olarak, rol teorisi, lider ve grup üyelerinin belirli rolleri üstlendiği ve bu rollerin ilişkisel dinamikleri etkilediği fikrini destekleyerek liderlik araştırmalarına önemli bir katkı sağlamıştır.

### 1.2.3. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams (1963) tarafından eşitlik teorisi literatüre kazandırılmıştır. Eşitlik teorisi, lider üye etkileşiminde adalet, eşitlik ve denge kavramlarına odaklanmıştır. Eşitlik teorisi, lider üye etkileşiminde bireylerin hakkaniyet algısının önemli olduğunu savunur. Bireyler, liderin davranışlarının adil olup olmadığını değerlendirir ve bu değerlendirme lider üye etkileşimini etkiler (Şimşek vd., 2003: 147).

Çalışanın diğer çalışanlarla kendisini elde ettiği ödül bakımından kıyaslaması sonucunda farklı algılar söz konusudur. Çalışanın kazanımı diğer çalışanlardan az ise eşitsizlik, benzer ya da daha fazlaysa eşitlik algısı oluşmaktadır (Robbins ve Judge, 2009: 223).

Liderin davranışlarındaki eşitlik ve adalet, lider üye etkileşiminde güven oluşmasına da katkıda bulunur. Eşitlik teorisi, liderin grup üyeleri arasında adaleti ve eşitliği sağlamasının lider üye etkileşimini olumlu yönde etkilediğini öne sürer (Colquitt vd., 2001).

Bir liderin adil olması, grup üyeleri arasında eşitlik hissi yaratır. Eşitlik hissi, grup üyelerinin lideriyle olan ilişkilerini olumlu yönde etkiler. Grup üyeleri, liderin kararlarının tarafsızlık, açıklık ve hakkaniyet temelinde alındığını gördüklerinde liderlerine daha fazla güvenirler ve iş birliği yapmaya daha istekli olurlar (Folger ve Cropanzano, 1998).

### 1.2.4. Dikey İkili Bağlantı Modeli

Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage) yaklaşımı, liderlik araştırmalarında kullanılan bir teorik çerçeve olup lider-üye etkileşimi modeli olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım, liderlerin ve çalışanların arasındaki ilişkilerin liderlik etkileşimi üzerindeki etkisini vurgular (Dansereau vd., 1975: 72).

Dikey İkili Bağlantı Modeli, liderin çalışanlarıyla olan ilişkilerini lider üye etkileşimi olarak adlandırır. Teoriye göre, liderler bazen bazı çalışanlarla daha yakın, bireysel ve güvene dayalı bir ilişki kurarlar, bu da "yüksek kaliteli" lider üye etkileşimi olarak tanımlanır. Diğer çalışanlarla ise daha mesafeli ve standart bir ilişki geliştirirler, bu da "düşük kaliteli" lider üye etkileşimi olarak adlandırılır (Liden ve Graen, 1980: 452).

Dikey İkili Bağlantı Modeli, liderin grup üyeleri arasında farklı düzeylerde ilişkiler geliştirmesinin lider üye etkileşimi ve grubun performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu öne sürer (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Dikey İkili Bağlantı Modeline göre, liderlerin ve çalışanların arasındaki bu farklı ilişkiler, liderlik etkileşiminin sonuçlarını etkiler. Yüksek kaliteli LÜE ilişkisi olan çalışanlar, liderlerinden daha fazla destek ve kaynak elde edebilir, daha iyi performans sergileyebilir ve daha fazla iş tatmini yaşayabilmektedir. Düşük kaliteli LÜE ilişkisi olan çalışanlar ise liderlerinden daha az destek alabilir ve bu durum performanslarına ve iş tatminine olumsuz etki edebilmektedir (Dienesh ve Liden, 1986, s. 621).

Bu yaklaşım, liderlik etkileşimini lider ve çalışan arasındaki bireysel ilişkilere odaklanarak açıklamaya çalışır. Bu çerçeve, liderlerin farklı liderlik davranışları sergileyebileceğini ve bu davranışların çalışanlarla olan ilişkilere yansıyabileceğini vurgulamaktadır.

Özetlemek gerekirse Dikey İkili Bağlantı Modeli, liderin bireysel ilişkilerini grup üyeleriyle geliştirerek liderlik davranışının dağıtımında farklılık yarattığını ve bu farklılıkların lider üye etkileşimi üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998).

### 1.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BOYUTLARI

Lider üye etkileşimi boyutlarına ilişkin tarihsel gelişim ve teoriler literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Bu boyutlar, liderin grup üyeleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini ifade eder. Başlangıçta lider üye etkileşimi, liderlik davranışları ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Lider üye etkileşimi boyutlarının daha ayrıntılı bir şekilde incelendiği dönemlerde, araştırmacılar liderin grup üyelerine duygusal destek sağlaması, iletişim becerilerini kullanması, katılımcı liderlik göstermesi, grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılaması gibi boyutlara odaklanmışlardır. Bu boyutlar, liderin grup üyelerine nasıl etki ettiğini ve onların performansını nasıl etkilediğini anlamak için önemlidir. Boyutların tarihsel sürecine bakılırsa:

1980'ler: Lider üye etkileşimi boyutlarına yönelik araştırmalar, bu dönemde daha da yaygınlaşmıştır. Araştırmacılar, liderin duygusal desteği, bireysel dikkati, karşılıklı bağımlılığı ve etkileşim sürekliliği gibi boyutları vurgulamıştır. Dienesch ve

Liden (1986), Lider üye etkileşimini rol kuramı ve sosyal mübadele kuramı ile ilişkilendirerek etki, katkı ve sadakat boyutları üzerinden incelemiştir.

1990'lar ve 2000'ler: Bu dönemde lider üye etkileşimi boyutlarına yönelik araştırmalar genişlemiş ve çeşitli teorik çerçeveler geliştirilmiştir. Örneğin, sosyal değişim teorisi ve sosyal paylaşım teorisi gibi yaklaşımlar, lider üye etkileşimindeki boyutları açıklamaya çalışmıştır.

Graen ve Uhl-Bien (1995), lider üye etkileşimini saygı, güven ve sadakat boyutları ile ele almıştır. Liden ve Maslyn (1998) ise lider üye etkileşimini çok boyutlu bir yapı olarak; etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı şeklinde dört boyutlu olarak tasarlamışladır. Lider üye etkileşimi ilişkileri bu faktörlerin bir veya daha fazlasından oluşabileceğinden, lider üye etkileşiminin çeşitli boyutlarını incelemek, yöneticiler ve astlar tarafından ilişki geliştirmeye yönelik çabaların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

### 1.3.1. Katkı Boyutu

Dienesch ve Liden, algılanan katkıyı "her bir üyenin ikilinin ortak amaçlarına (açık veya örtülü) yönelik ortaya koyduğu iş odaklı etkinliğin miktarı, yönü ve kalitesine ilişkin algı" olarak tanımlamıştır (1986: 624). Graen ve meslektaşları (Graen ve Scandura, 1987), LÜE gelişiminde bir astın işle ilgili davranışlarının rolünü vurgulamışlardır. Yeni lider-üye ilişkisinde, liderin her bir astın delege edilen görevlerdeki performansını değerlendirdiği düşünülmektedir. Performansı lideri etkileyen ve "liderin davetini kabul eden" astlar, lidere göre iyi performans göstermeyen astlara göre liderle daha "kaliteli" bir değişim geliştirirler. Daha yüksek kalite, lider ve üye arasında değerli kaynakların daha fazla değiş tokuşu anlamına gelmektedir (Bass, 1990). Liderler tarafından bazı seçilmiş üyelere sağlanan değerli kaynaklar arasında fiziksel kaynaklar (örneğin bütçe desteği, materyaller ve ekipman) ile bilgi ve çekici görev atamaları yer almaktadır (Graen ve Cashman, 1975). LÜE teorileştirmesi hem üyelerin hem de liderin değişime katkılarına ilişkin bir tartışmayı içermesine rağmen, odak noktası üyelerin görevle ilgili davranışları olmuştur (Graen ve Scandura, 1987). Lideri etkileyen üyeler, iş performansını daha da artıran kaynaklar ve destek almakta buna ek olarak, bu tür yüksek kaliteli LÜE üyeleri, resmi iş tanımlarının gerektirdiğinin ötesine geçen görevlerle meşgul olmaktadır (Liden ve Graen, 1980).

### 1.3.2. Vefakarlık Boyutu

Dienesch ve Liden (1986) tarafından önerilen ikinci bir LÜE boyutu, lider ve üyenin birbirine ne kadar sadık olduğudur. Vefakarlık hem liderin hem de üyenin birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini alenen destekleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin sadık üyelerden bağımsız muhakeme ve/veya sorumluluk gerektiren görevleri üstlenmelerini isteme olasılığı daha yüksektir (Liden ve Graen, 1980).

### 1.3.3. Etki Boyutu

Dienesch ve Liden, duygulanımı "ikilinin üyelerinin iş veya mesleki değerlerden ziyade öncelikle kişiler arası çekiciliğe dayalı olarak birbirlerine duydukları karşılıklı sevgi" olarak tanımlamışlardır (1986: 625). İkilinin üyelerinin birbirlerine duydukları karşılıklı sevgi, iş veya mesleki değerlerden ziyade, öncelikle kişiler arası çekiciliğe dayalıdır. Bu tür bir duygulanım, kişisel olarak ödüllendirici bileşenleri ve sonuçları olan bir ilişkinin (örneğin bir arkadaşlığın) istenmesinde ve/veya bu ilişkinin ortaya çıkmasında kendini göstermektedir. Lider ve üye arasındaki karşılıklı beğeninin, değişen derecelerde LÜE geliştirilmesi ve devam ettirilmesinde yer alması beklenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). En önemli LÜE boyutunun katkı olduğu iş temelli LÜE'de duygulanım, değiş tokuşta çok az rol oynayabilir veya hiç rol oynamayabilir. Öte yandan, bazı LÜE'lerde duygulanım hâkim olabilir. Örneğin, lider ve üye, yalnızca birbirlerinin arkadaşlığından keyif aldıkları için sık sık etkileşimde olurlar. Gerçekten de arkadaşlıklar genellikle iş etkileşimleri yoluyla gelişmektedir (Bridge ve Baxter, 1992).

### 1.3.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Mesleki saygı, LÜE'nin dördüncü ve son boyutudur. Bu boyut, Liden ve Maslyn (1998) tarafından LÜE kavramına dâhil edilmiştir. Mesleki saygı, ikilinin her bir üyesinin kendi iş kolunda mükemmel olma konusunda örgüt içinde ve/veya dışında bir itibar oluşturma derecesinin algılanması olarak tanımlanmıştır. Bu algı, kişiyle ilgili kişisel deneyim, kişinin özgeçmişini görüntülemek ve kişi tarafından elde edilen ödüller veya diğer mesleki tanınma gibi tarihsel verilere dayanabilir. Böylece, liderler ve üyeler, ikilideki muadilleriyle çalışmadan ve hatta tanışmadan önce profesyonel saygı algıları geliştirebilirler. Bu tür niteliklere sahip liderler, astlar tarafından güçlü olarak algılanabilir ve astlar için organizasyonda kariyer başarısını kolaylaştırabilir. Bu nedenle, bireyler için istenilen kaynaklara erişim konusunda daha fazla fırsat

sağladığından, bu tür güçlü amirler ile etkili ilişkiler geliştirmek cazip gelebilmektedir. Saygın bir liderle yakın etkileşimler sonucunda daha iyi performans elde etmelerine yardımcı olacak bilgi ve beceriler de kazanabilirler (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

### 1.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM SÜRECİ

Lider üye etkileşiminin gelişim süreci hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Lider-üye etkileşimi (LÜE) gelişim süreci, bir lider ile ekip üyeleri arasındaki ilişkinin zaman içinde ilerlemesini ve gelişimini ifade eder. İlişkinin ilk etkileşimlerden daha olgun ve karşılıklı yarar sağlayan bir ortaklığa nasıl evrildiğini açıklamaktadır. LÜE gelişme sürecinde yer alan temel aşamalar veya adımlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 230)

**Rol Alma Aşaması:** Bu ilk aşamada liderler ve ekip üyeleri rollerini ve beklentilerini belirler. Lider, görevleri ve sorumlulukları paylaştırır ve ekip üyeleri yeteneklerini ve bağlılıklarını gösterir. İletişim bu aşamada daha resmi ve sınırlı olma eğilimindedir.

**Rol Yapma Aşaması:** İlişki ilerledikçe, lider ve ekip üyeleri arasında iletişim ve etkileşim artar. Güven gelişmeye başlar ve her iki taraf da birbirinin güçlü ve zayıf yönlerini ve iş tercihlerini daha iyi anlar. Bu aşama, ekip üyelerinin yeteneklerine ve isteklerine daha iyi uyacak şekilde müzakere etmeyi ve rolleri ayarlamayı içerir.

**Rol Rutinleştirme Aşaması:** Son aşamada, lider ve ekip üyeleri arasındaki ilişki daha istikrarlı ve öngörülebilir hale gelir. Yüksek düzeyde güven, açık iletişim ve karşılıklı destek vardır. Ekip üyeleri, işlerinde daha fazla özerkliğe ve takdir yetkisine sahiptir ve lider, onların uzmanlıklarına ve muhakemelerine güvenir. İlişki, ortak hedefler ve güçlü bir ekip çalışması duygusuyla rutin hale gelir ve kurulur.

Lider üye etkileşiminin gelişim süreci hakkında bir başka kapsamlı çalışma Dienesch ve Liden (1986) tarafından gerçekleştirilmiştir. Dienesh ve Liden lider üye etkileşiminin gelişim sürecini açıklayan bir model önermiştir. Bu model, dört aşamadan oluşur:

1) **İlk Etkileşim Süreci:** Bu aşamada, lider ve üyeler birbirini tanımamaktadır ve aralarında bir güven ilişkisi henüz oluşmamıştır. Lider ve üyeler birbirlerini değerlendirir, liderin yönetim tarzını ve beklentilerini anlamaya çalışır. Bu aşamada iletişim genellikle resmi ve sınırlıdır.

2) **Liderin Üyeye Görev Verme Süreci:** Bu aşamada, lider ve üyeler arasındaki etkileşim artar ve birbirlerini daha iyi tanımaya başlarlar. Lider, üyelerin yeteneklerini, güçlü yönlerini ve motivasyonlarını daha iyi anlamaya başlar. İletişim daha samimi hale gelir ve lider, üyelerin katılımını teşvik etmek için fırsatlar sunar.

3) **Üyenin Davranış ve Tutumları Süreci:** Bu aşamanın konusu üyenin liderin verdiği görev ve sorumluluk karşısında sergilediği tutum ve davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tek başına görev performansı yeterli olmamakta çalışan davranışları ve taktiksel tutumlarıyla lideri etkilemeye çalışmaktadır.

4) **Liderin Üyenin Davranışına Yönelik Tutumları ve Davranış Tarzı Süreci:** Bu aşama, liderin çalışanının davranışlarını ve tüm sürecini gözlemlediği ve değerlendirdiği aşamadır. Lider tarafından yapılan bu değerlendirmeler sonucunda lider ile çalışan arasındaki ilişkinin akıbeti belirlenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 629; Graen ve Liden, 1980: 454).

Dienesh ve Liden'in bu modeli, lider üye etkileşiminin zamanla nasıl geliştiğini ve liderin üyeleriyle ilişkisini nasıl güçlendirebileceğini açıklar. Model, lider ve üyeler arasındaki etkileşimin aşamalarını ve bu aşamalarda iletişim, güven ve iş birliğinin nasıl arttığını vurgular. Bu da liderin etkili liderlik becerilerini kullanarak takımın performansını artırmasına yardımcı olabilir.

LÜE geliştirme sürecinin doğrusal olmadığını ve dahil olan bireylere ve özel bağlama bağlı olarak süre ve yoğunluk bakımından değişebileceğini not etmek önemlidir. Ek olarak, tüm lider üye ilişkileri en yüksek olgunluk ve ortaklık düzeyine ulaşmaz. Bazı ilişkiler daha düşük gelişim seviyelerinde kalabilir veya yol boyunca zorluklarla karşılaşabilir.

LÜE geliştirme süreci, liderler ve ekip üyeleri arasında pozitif ve yüksek kaliteli ilişkiler kurmanın önemini vurgulamaktadır. Güçlü ve karşılıklı yarar sağlayan bir lider üye değişimi, artan iş tatminine, bağlılığa, performansa ve genel organizasyonel etkinliğe katkıda bulunabilir.

### 1.5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNDE İÇ GRUP/DIŞ GRUP AYRIMI

Lider üye etkileşimi modeli en iyi şekilde rol yapma yaklaşımının bir uygulaması olarak görülebilir. Rol geliştirmenin doğası gereği farklılaşmış rol tanımlarına ve dolayısıyla farklı lider-üye alışverişlerine yol açacağı söylenebilir. Bu

farklılaşmayı güçlendiren, tüm liderlerin çalışma ortamında zaman kısıtlarının olmasıdır. Liderler karşılaştıkları zaman kısıtı nedeniyle yalnızca birkaç kilit astıyla yakın ilişki geliştirmektedir. Lider, ekip üyelerinin geri kalanıyla yeterli performansı sağlamak için esas olarak resmi otoriteye, kurallara ve politikalara göre ilişki geliştirecektir. Bu gerekçelendirme, lider üye etkileşimi savunucularının lider-üye alışverişinin kalitesinin iki ana sınıfa ayrıldığını varsaymalarına yol açmıştır: İç grup (yüksek güven, etkileşim, destek ve resmi/gayri resmi ödüllerle karakterize edilen) ve dış grup (düşük güven, etkileşim, destek ve ödüllerle karakterize edilen). Bu teoriye göre neredeyse tüm liderler astları arasında bu şekilde ayrım yapmakta olup bu "grup üyelikleri" oldukça hızlı bir şekilde gelişmekte ve oluştuktan sonra da sabit kalmaktadır. İç gruptaki lider üye değişimleri dış grubun aksine daha fazla lider ilgisi, lider desteği, üyelerin işe harcadıkları zaman ve enerji miktarı ve daha az iş problemi ile tanımlanmaktadır. Grup içi ve grup dışı değişimler arasındaki bu farklılıklara ilişkin algılar hem liderler hem de astları için benzerdir. Dış grup üyelerinin ise; karar alma ve sınırları genişletme faaliyetlerine daha az zaman harcadıkları, özel görevler ve ekstra işler için gönüllü olma olasılıklarının daha düşük olduğu belirtilmiştir. (Dienesch ve Liden, 1986: 621-622).

Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki kaliteli etkileşim çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerle etkileşimlerinde algılanan katkı, yüksek düzeyde bağlılık, adanmışlık ve mesleki saygıya sahip çalışanların liderleri tarafından daha fazla takdir edilme isteklerine bağlı olarak daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir (Bayram vd., 2017:45).

Lider üye etkileşimi literatüründe, iç grup ve dış grup ayrımı önemli bir konudur. Bu ayrım, liderin üyeleri arasında farklı seviyelerde ilişkiler kurması ve bu ilişkilerin niteliği üzerine odaklanır. Lider üye etkileşiminde iç grup ve dış grup ayrımını açıklayan bazı kavramlar şu şekildedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43).

1) **İç grup (in-group):** İç grup, liderin daha yakın, güvenilir ve yüksek kaliteli ilişkiler kurduğu üyeleri ifade eder. Bu üyeler, liderin güvenini kazanmış, iş birliği ve desteğe erişim sağlamış kişilerdir. İç grup üyeleri, daha fazla bilgi, kaynak ve fırsatlardan yararlanma eğilimindedir. Lider iç grup üyelerini daha fazla danışma, paylaşma ve katılım süreçlerine dahil etme eğilimindedir.
2) **Dış grup (out-group):** Dış grup, liderin daha uzak, zayıf ve düşük kaliteli ilişkiler kurduğu üyeleri ifade eder. Bu üyeler, liderin güvenini tam olarak

kazanamamış, iş birliği ve destek açısından daha sınırlı erişime sahip kişilerdir. Dış grup üyeleri, iç gruba kıyasla daha az bilgi, kaynak ve fırsatlarla karşılaşabilir. Lider dış grup üyelerini daha az danışma, paylaşma ve katılım süreçlerine dahil etme eğilimindedir.

3) **Lider üye etkileşimi kalitesi:** İç grup üyeleri ile lider arasındaki ilişkiler genellikle daha yüksek kaliteli olarak kabul edilir. Bu ilişkilerde karşılıklı güven, destek, empati ve paylaşım daha fazladır. Dış grup üyeleriyle lider arasındaki ilişkiler ise daha zayıf ve düşük kaliteli olabilir.

4) **Eşitsizlik ve adalet algısı:** İç grup ve dış grup ayrımı, üyeler arasında algılanan eşitsizlik ve adalet düzeyini etkileyebilir. İç grup üyeleri, daha fazla ayrıcalık ve fırsata sahip oldukları için daha yüksek bir adalet hissiyatına sahip olabilirken, dış grup üyeleri adaletsizlik veya ayrımcılık hissiyatı yaşayabilir.

Bu iç grup ve dış grup ayrımı, lider üye etkileşiminin karmaşıklığını ve farklılıklarını gösterir. Liderlerin iç grup üyeleriyle daha yakın, güvenilir ve işbirlikçi ilişkiler kurmaya çalışması, liderlik etkisini artırabilir ve üyelerin motivasyonunu, bağlılığını ve performansını olumlu yönde etkileyebilir. Ancak liderlerin dış grup üyeleriyle de adil ve destekleyici ilişkiler sürdürmeleri önemlidir; çünkü bu durum örgütsel adalet algısını ve genel üye memnuniyetini etkileyebilir.

Düşük kaliteli LÜE'lerde, lider ve üye arasındaki etkileşimin yüksek kaliteli LÜE'ne kıyasla uyumsuz olma olasılığı daha yüksektir ve üyelerin lider davranışını adaletsiz ve haksız olarak algılamalarına neden olmaktadır. Bu durum önyargı, uyumsuzluk ve daha yüksek seviyelerde örgütsel sinizm algısı ile sonuçlanmaktadır (Qian, Jian, 2020: 211).

### 1.6. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Lider üye etkileşimi konusu, liderlik araştırmalarının önemli bir alanıdır. Bu alanda birçok akademik çalışma yapılmıştır. Lider üye etkileşimiyle ilgili bazı önemli akademik çalışmalar şu şekildedir:

Gürbüz ve Ayhan (2017), lider üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi edebilirlik arasındaki ilişkileri test etmek amaçlı yapmış oldukları araştırmada, Türkiye bağlamında, astların terfi şanslarını artırabilmeleri için lider üye etkileşimlerinin kalitesini artırmaları, yüksek görev performansı gösterebilmeleri ve iş tecrübelerinin fazla olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Şahin (2011), lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisini araştırmak amacıyla yapmış olduğu çalışmada lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bularak cinsiyetin bu ilişkiyi etkilediğini belirtmiştir. Kadın çalışanların lider üye etkileşimlerinin işten ayrılma niyetine etkisinin erkeklerden daha kuvvetli olduğu bulunmuştur.

Bolat (2010), lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini ortaya koymak için yapmış olduğu araştırmayı Ankara'da beş yıldızlı bir otelde 131 kişiye anket aracılığıyla ulaşarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda lider üye etkileşimi kalitesinin iş görenlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediğini, dış grupta yer alan işgörenlerin iç gruptaki işgörenlere nazaran daha fazla tükenmişlik yaşamakta olduğunu göstermiştir.

Araştırmalar iletişimsel bir odaktan bakıldığında, lider-üye etkileşiminin iş stresi (Jian ve Dalisay, 2018), iletişim kalitesi (Muller ve Lee, 2002) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Bakar ve McCann, 2016) gibi çalışan algılarını ve davranışlarını şekillendirdiğini göstermektedir.

Literatürde, Lider-üye iletişiminin örgütsel sinizmi şekillendirmede önemli bir rol oynadığı savunulmaktadır (Qian, Jian, 2020: 211). Jian ve diğerlerine (2014) göre, yüksek kaliteli LÜE, iletişimde verimlilik, doğruluk ve koordinasyonu kapsayan liderler ve üyeler arasındaki yüksek kaliteli konuşmalarla yüksek oranda ilişkilidir (Barry ve Crant, 2000). Liderler ve üyeler daha yüksek iletişim kalitesiyle, birbirlerine ve görevlere yönelik olumsuz algılara yol açabilecek olası sorunları çözme konusunda daha başarılı olmaktadırlar (Qian, Jian, 2020: 211).

Sökmen (2020), lider üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini ortaya koymak için Ankara'da faaliyet gösteren 4 adet 5 yıldızlı otelin 316 çalışanına anket aracılığıyla ulaşarak araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde anlamlı bir şekilde etkilediği; iş tatmininin, lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında aracı bir değişken olarak rol oynadığı çalışmada belirtilmiştir.

Düger (2020), etik liderlik, lider-üye etkileşimi ve duygusal zekânın çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada etik liderliğin, lider-üye etkileşiminin ve duygusal zekânın çalışanların yenilikçi davranışlarına olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu

çalışmada lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisinin ve duygusal zekânın düzenleyici rolünün olduğu da belirtilmiştir.

Hu ve arkadaşlarının (2018) lider üye etkileşimi, psikolojik güvenlik ve psikolojik güçlendirme gibi faktörlerin çalışan sesliliği üzerine yapmış olduğu bir çalışmada Çin'de devlete ait bir telekomünikasyon şirketinde çalışan 308 kişilik bir örnekleme dayanan bulguları analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda etik liderliğin lider üye etkileşimi yoluyla çalışan sesliliği davranışını teşvik ettiğini ve bunun da daha fazla psikolojik güvenlik ve psikolojik güçlendirme hissine yol açtığını tespit etmişlerdir.

Yin (2013) yürütmüş olduğu bir araştırmada, kapsayıcı liderlik, psikolojik güvenlik ve lider-üye etkileşiminin (LÜE) çalışan sesliliği ile nasıl ilişkili olduğunu araştırmıştır. Hong Kong'daki 158 tam zamanlı çalışandan oluşan bir örneklem kullanarak elde ettiği sonuçlar, psikolojik güvenlik ve lider üye etkileşiminin kapsayıcı liderlik ile çalışan sesi arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir.

Bayram ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan bir araştırmada lider üye etkileşimi ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolü analiz edilmiştir. Araştırma İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 410 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan lider-üye etkileşim düzeyi çalışanların performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu, örgütsel sinizmin bu ilişkide kısmi aracılık rolü gösterdiği analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, lider ve üyeleri arasındaki kaliteli bir etkileşimin sinizmi azalttığını ve iş performansını artırdığını göstermektedir. Bu nedenle kaliteli bir lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizmi azaltacağı ve örgütsel başarıya katkı sağlayacağı söylenebilecektir (Bayram vd., 2017: 45).

# İKİNCİ BÖLÜM
# ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISI

Tez çalışmasının bu bölümünde öncelikle örgütsel sinizm kavramı üzerinde durulacak; sonrasında psikolojik güvenlik algısı kavramı incelenecek ve bu konular hakkında yapılan çalışmalar ele alınacaktır.

## 2.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Günümüz çalışma dünyasında bir işletmeyi rakiplerinden ayıracak ve üstün kılacak en önemli kaynağın insan kaynağı olması nedeniyle işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve başarılı olabilmelerinde işgörenlerin önemi yadsınamaz. İşletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynağının diğer kaynaklardan farklı olarak duygu, düşünce ve değer yargıları mevcuttur. İnsan kaynağını oluşturan işgörenler gözlem yeteneği sayesinde içinde bulunduğu çevreye, kişilere ve olaylara ilişkin değerlendirmeler yapar ve yapmış olduğu değerlendirmeler sonucunda bazı tutumlar geliştirir ve tüm bunların sonucunda geliştireceği tutumlar olumlu ya da olumsuz bazı davranışlara neden olur.

Tutumlar, davranışların temelini oluşturması nedeniyle işgörenlerin şirketlerine karşı olumlu davranışlar sergileyebilmesi için olumlu tutumlara sahip olmaları gerekmektedir. Olumlu tutuma örnek olarak iş tatmini verilebilecek olup iş tatminine sahip olan bir işgören şirketin başarısı için çaba gösterecek ve şirkete katma değer katacaktır. Olumsuz tutuma örnek olarak ise örgütsel sinizm verilebilecek olup negatif tutuma sahip olan bir işgören ise tersi etkiler yaratacaktır. Yapılan araştırmalar sayıca çok olarak belirtebileceğimiz oranda ve ülkede çalışanların işletmelerine karşı olumsuz tutumlar geliştirdiğini belirtmektedir (Dean, Brandes, Dharwadkar,1998). Bu olumsuz tutumların doğasını neyin oluşturduğunun ve işletmeye karşı geliştirilen negatif tutumların zarar verici etkilerinin ortadan kaldırılması için bu duruma neden olan faktörlerin belirlenerek önlem alınması gerekmektedir. Örgütsel sinizm kavramı bahse konu bu olumsuz tutumları içermekte olup hem işgören hem de işletme açısından olumsuzluklara yol açabilmektedir.

Bu bölümde sinizm ve örgütsel sinizm kavramları tanımlanarak örgütsel sinizmin boyutları açıklanacaktır. Sonrasında örgütsel sinizmin türleri, kurumsal temelleri ele alınarak örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçlarından bahsedilecektir.

Son olarak ise örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış olan çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilecektir.

### 2.1.1. Sinizm Kavramı

Sinizm bir düşünce okulu ve yaşam tarzı olarak Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır (Dean vd.,1998: 342). Köken olarak sinizm, "köpek" anlamına gelen eski Yunanca "kyon" kelimesinden gelmektedir (Delken, 2004). Bir başka deyişle sinizm kelimesinin kökeninin Antik Yunan felsefi düşüncesi olan "sinik (kinik)" kelimesine dayanmakta olduğu söylenebilir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 83). İlk kinik, Sokrates'in bir takipçisi olan Antisthenes olarak belirtilse de gündüz vakti fenerle dolaşıp "dürüst bir adam aradığını" söyleyerek ünlenen Sinoplu Diyojen, Antisthenes'i gölgede bırakmıştır (Dean vd.,1998: 342). Antik Yunanda ortaya çıkan ve Antik Yunan felsefe düşüncesi olan ve aynı zamanda bir yaşam biçimi olarak karşımıza çıkmakta olan sinizm (cynicism) kavramı, Büyük İskender'in de düşüncelerinden etkilendiği ünlü düşünür Sinoplu Diyojen'le anılmaktadır (Erdost vd., 2007: 1). Bir anlatışa göre, Sinoplu Diyojen hayatı boyunca bir fıçının içinde yaşayarak kendisini toplumsal ihtiyaçlarından soyutlamıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 83).

M.Ö. beşinci yüzyılda kinik okulunun kuruluşundan bu yana kinikler güç, zenginlik ve materyalizm arayışıyla alay etmişlerdir (Andersson, 1996: 1395). Bu dönemde karşımıza çıkan sinizm, toplumun aşırılıklarına ve güçlerine eleştirel bir şekilde yaklaşan basitlik felsefesi olarak tanımlanabilmektedir (Andersson, 1996: 1395). İlk Yunan kinikleri toplumsal kuralları ve kurumları küçümseyen insanlar olup eleştiri silahı olarak mizahı kullanmaktaydılar. Kinik felsefesinin temeli, bireylerin ahlaki değerleri ve toplumsal kuralları reddetmesi ve doğanın kurallarına göre yaşamasıdır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84). Antik Yunan kinikleri yüksek etik ve ahlak standartları benimsemişlerdir (Andersson, 1996: 1395).

Antik Yunandan günümüze gelindiğinde ise sinizmin tanımı evrilerek değişmiştir. Günümüzde sinizm, umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir zihniyet olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda küçümseme, tiksinti ve şüphe ile ilişkilidir (Ozdem ve Sezer, 2019: 169). Sinizm bireyde oluşan güvensizlik duygusu olarak ifade edilmektedir. Bu duygu genel olarak diğer insanlarla kurulan sosyal ilişkilerde karşı tarafın kötü ya da güvensiz olduğuna dair meydana gelen inanç sonucunda oluşmaktadır (Kayaalp, Özdemir, 2020).

Vice (2011)'ye göre sinizm bireylere, örgütlere ve değerlere karşı güvensizlik, küçümseme ve şüphecilik duygusunun baskın olması ve bireylerin sadece kendi çıkarları doğrultusunda motive olacaklarına ilişkin inançları şeklinde belirtilmektedir.

İlk araştırmalar sinizmi başkalarından hoşlanmama ve onlara güvenmeme ile ön plana çıkan bir tutum olarak tanımlarken son zamanlarda yapılan araştırmalar sinizmi, kurumların modern günlük yaşamın sunduğu yüksek beklentileri karşılamadaki başarısızlığından kaynaklanan hayal kırıklığı ile bağdaştırmıştır (Andersson, 1996: 1396; Wanous vd., 1994: 271).

Modern dönemde ise sinik teriminin anlamı değişmiş ve bireyin benmerkezci olduğu ve yalnızca kendi çıkarını düşündüğü bir dünya görüşüne sahip olan kişi olarak tanımlanmıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010). Bununla birlikte sinizm, bir kişiye, gruba, ideolojiye veya sosyal bir geleneğe karşı güvensiz bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bir perspektiften bakıldığında, örgütsel seçimlerin tutarsız, güvenilmez ve gizli kişisel çıkarlara dayalı olduğu inancını ifade eder. Kişinin çalıştığı kuruma karşı olumsuz bir tutum olarak tanımlanır ve kişinin kendisine şans verilmesi halinde fırsatçı davranacağı inancı ile karakterize edilir (Ozdem ve Sezer, 2019).

### 2.1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Anderson (1996), Dean ve arkadaşlarının (1998) çalışmalarıyla başlayarak son yirmi yıl içerisinde popüler bir konu olan örgütsel sinizm, alan yazında önemini koruyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dean ve meslektaşları (1998), eserlerinde "sinizm her yerdedir" diyerek sinizmin örgütlerde yaygın olduğunu ileri sürmüşlerdir. Küresel ekonomik krizlerin, şirket skandallarının ve toplu işten çıkarmaların artmasıyla birlikte, çalışanlar ve kurumlar arasındaki karşılıklı güvensizlik giderek artmıştır. Ön çalışmalar Amerikan işgücünün %50-55'inin örgütsel olarak sinik olarak değerlendirilebileceğini göstermiştir.

Örgütsel sinizme yönelik ilk modern çalışmalar, 1940'lı yıllarda Minnesota Üniversitesinde kişilik özelliklerine ilişkin bir çalışmanın parçası olarak yapılmıştır. Bu kadar çok çalışanın örgütlerine karşı sergilemiş oldukları son derece olumsuz tutumların doğası nedir sorusunun cevabı örgütsel sinizm kavramında yatmaktadır (Dean vd.,1998: 345). Yazında daha önce yürütülmüş araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizm kavramı için birçok tanım bulunmaktadır. Ancak iki tanım oldukça etkili olarak karşımıza çıkmaktadır (Delken, 2004: 8-9). Bunlardan birincisi Dean vd. (1998) tarafından yapılmış olup, örgütsel sinizmin kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz bir

tutum olduğunu ve üç boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu boyutlar; örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte karşı olumsuz duygu oluşumu ve örgüte karşı bu inançlar ve duygu ile tutarlı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara yönelik eğilimlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla sinizm anlayışı çok boyutlu olarak olumludan olumsuza doğru bir değerlendirme sürekliliğinde değişiklik göstermektedir. Bu nedenle sinizm bir kişilik özelliği olarak değil, insanların zamanla değişebilen ve belirli bir hedefe yönelik tutumu olarak ele alınmıştır.

Örgütsel sinizmle ilgili olarak bir başka etkili tanım ise Andersson (1996) tarafından yapılmaktadır. Sinizm, hüsran, umutsuzluk, hayal kırıklığı ile örgütlere, yöneticilere veya bir başka deyişle bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal sözleşmeye veya kuruma karşı güvensizlik ve küçümseme ile karakterize edilen hem genel hem de özel bir tutum olarak tanımlanmaktadır."

Örgütsel sinizm kavramı tanımlarından anlaşıldığı üzere bir tutum olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu nedenle tutumlar için geçerli olan unsurlar örgütsel sinizm için de geçerli olmaktadır. Tutum bir inançla başlamakta ve bir davranışla sonuçlanmaktadır. Bu süreç düşünce-eylem süreci olarak adlandırılmaktadır (Delken, 2004: 9).

Abraham (2000)'a göre ise örgütsel sinizm, bir örgütün dürüstlük, adalet ve samimiyet konularında zayıf olduğu inancıdır. Ona göre bu inanç önemli derecede olumsuz bir duygusal tepkiyle birleştiğinde güven duygusundan uzak, küçümseyici ve eleştirel davranışlara yol açmaktadır.

Bünyesinde oldukları örgüt içerisinde benimsenen, yok sayılmayan, bulunduğu çalışma ortamında yöneticileri ve diğer çalışanlar ile iyi düzeyde ilişkilere sahip olan çalışanlar sinizm algısından uzak olacaklardır. (Kayaalp ve Özdemir, 2020: 102).

### 2.1.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm, bireylerin örgütlerine karşı güvensizlik, öfke, hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi olumsuz duyguları olarak tanımlanmaktadır (Ozdem ve Sezer, 2019: 169). Özler, Atalay ve Şahin'e (2010: 48) göre örgütsel sinizmin ilk boyutu, öfke, hor görme, kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan dürüstlük eksikliğidir. Örgütsel sinizmin ikinci boyutu bir nesneye duygusal tepki verme, üçüncü boyutu ise olumsuz davranış sergilemedir.

#### 2.1.3.1. Örgütsel Sinizmin Bilişsel (İnanç) Boyutu

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır (Dean. vd.,1998). Bu boyutta örgütsel sinikler, örgütlerindeki uygulamaların adalet, dürüstlük ve samimiyet ilkelerinden yoksun olduğunu benimsemektedirler. Örgütü ilgilendiren kararlarda kişisel çıkarlar dikkate alınarak karar verildiğine ve bu tür ilkelerin dikkate alınmadığına inanmaktadırlar. Bu nedenlerle siniklerin genellikle eylemlerin altında gizli nedenler yattığını ve örgütsel kararların resmi gerekçesinin göründüğü gibi olmadığını düşünmeleri olasıdır (Dean vd.,1998: 345-346).

#### 2.1.3.2. Örgütsel Sinizmin Duygusal (Duyuşsal) Boyutu

Tutumlar duygulardan oluşmaktadır. Bu tanım bize sinizmin hem duygu hem de inanç boyutlarıyla ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle sinizm güçlü duygusal tepkiler içerebilir. Sinizmin duygusal boyutunu incelerken Izard'ın dokuz temel duyguyu tanımlayan çalışmasına yer vermek faydalı olacaktır. Bunlar ilgi-heyecan, zevk-sevinç, şaşkınlık-irkilme, sıkıntı-ıstırap, öfke, iğrenme-tiksinti, hor görme, korku-dehşet ve utanç-aşağılama şeklindedir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu bu duygulardan birkaçını içerebilmektedir. Örneğin sinikler örgütlerini hor görebilir, örgütlerine karşı öfke duyabilirler. Bu nedenle siniklerin örgütlerine karşı belirli inançlara sahip olmalarının yanı sıra bir dizi duyguyu da deneyimledikleri söylenebilir (Dean vd.,1998: 346).

#### 2.1.3.3. Örgütsel Sinizmin Davranış (Davranışsal) Boyutu

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyut, olumsuz ve genellikle aşağılayıcı davranışlara yönelik eğilimlerdir. En belirgin davranışsal eğilim, örgüte yönelik güçlü eleştirilerdir. Sinikler alaycı tavırları ifade etmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı da kullanabilirler (Dean vd.,1998: 346).

### 2.1.4. Örgütsel Sinizmin Türleri

Örgütsel sinizm kavramının daha iyi ve net bir şekilde anlaşılabilmesi için Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) çalışmalarında literatürü karakterize eden beş temel sinizm türü olduğu belirtilmektedir (Dean vd.,1998). Bunlar; kişilik sinizmi (personality cynicism), sosyal/toplumsal sinizm (societal/institutional cynicism), çalışan sinizmi (employee cynicism), örgütsel değişim sinizmi (organizational change cynicism) ve meslek/iş sinizmi (work cynicism) olarak belirtilmiştir. Bir başka benzer sınıflandırma Abraham (2000) tarafından da yapılmıştır.

**Kişilik Sinizmi:** Sinizm için kişilik yaklaşımını kullanan araştırmacılar, bu sinizm türünün insan doğasından kaynaklandığını öne sürmektedirler. Doğuştan ve belirgin karakteristik bir mizaç yapısının özelliğini belirten bu sinizm türü, "genel sinizm" olarak da ifade edilmektedir. Bu nedenle ifade edilen diğer tüm sinizm türlerinin de kaynağı olarak düşünülmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 77). Bu gelenek içindeki araştırmacılar kişinin sinizm derecesini değiştirmenin zor olduğunu belirtmektedir (Dean vd. 1998: 342). Bu bağlamda kişilik sinizmi, doğuştan gelen ve değişmesi zor olan olumsuz insan davranışlarını tanımlayan tek sinizm odağıdır. Bu sinizm türündeki sinik bireylerin özelliği olarak fazla kibir ve zayıf sosyal bağlar öne çıkmaktadır (Abraham, 2000: 271).

**Toplumsal Sinizm:** Toplumsal sinizm, kişiler ile toplum arasında gerçekleşen toplumsal sözleşmenin bozulması ve bunun sonucunda bireylerin yaşadıkları topluma, ülkelerine ve kurumlarına karşı güvensizliklerini bir başka deyişle bireylerin sisteme olan inançlarının kırılmasıyla birlikte sisteme olan güvensizlik tutumlarını tanımlamaktadır (Anderson, Bateman, 1997). Donald vd. (2009) tarafından yapılan tanımlamaya göre ise toplumsal sinizm, bireylerin devlet yöneticilerine veya kurumlarına karşı güvensizliğidir. Toplumsal sinik bireyler karşılaştıkları sorunların sorumlusu olarak ülkelerindeki ekonomik ve sosyal kurumları görmekte ve bu kurumlara karşı cephe almaktadırlar (Turan, 2011: 96-97)

**Mesleki Sinizm:** Mesleki sinizm, kişinin mesleği gereği yaptığı işi ödüllendirici bulmadığına, gösterdiği çabaya değmediğine ve bunaltıcı olduğuna ilişkin düşüncesi ve inancıdır. Bunun sonucunda kişi mesleğine karşı hissizlik, işine önem vermeme ve nihai olarak işini sevmeme gibi tutumlar geliştirmektedir (Abraham, 2000: 273). Niederhoffer'ın 1967'de polisler üzerine yaptığı bir çalışmada mesleki sinizmin temeli atılarak iş yaşamındaki rol karmaşası ve baskı sonucunda ortaya çıkan sinik duyguların iş yaşamı bağlamında oluşabileceği ilk kez belirtilmiştir (Dean vd.,1998: 344). Abraham (2000) mesleki sinizmin özellikle hizmet sektöründe yaygın olarak görüldüğünü ayrıca bu sektörde çalışan bireyler doğrudan müşterilerle temasta ve iletişim halinde olduklarından baskı altında ve yüksek stres seviyesinde çalıştıklarını ifade etmiştir (Delken, 2004). Buna ek olarak statü ve saygınlığın düşük olduğu mesleklerde de mesleki sinizmin daha yaygın olduğu belirtilmektedir.

**Çalışan Sinizmi:** Çalışan sinizmi, örgüt içerisindeki herkesi hedef alan, örgüte karşı geliştirilen sinik tutumları yansıtan bir sinizm türü olmakla beraber çalışanların iş yerinde ve işleriyle ile ilgili konulara karşı yaşadığı güvensizlik sonucunda oluşan

memnuniyetsizlik ve umutsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996: 1407). Yapılan araştırmalar çalışan sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleriyle ilişkili olabileceğini göstermekte olup bu sinizm türü, çalışanların iş davranışlarını etkileyen örgüte ve diğer çalışanlara karşı geliştirilen negatif tutumları kapsamaktadır (Beard, 2019).

**Değişim Sinizmi:** Reichers, Wanous ve Austin (1994) örgütsel değişim çabalarının sinizm için uygun ortamı yarattığını belirterek değişimin beyhudeliğinden oluşan bir tutum olarak tanımlamışlardır. Bu türdeki sinizmi yönetmek için yine Reichers ve arkadaşları insanları kendilerini etkileyen kararlara dahil etme, yönetimin güvenilirliğini artırma ve şaşırtıcı değişiklikleri minimumda tutma çabalarını içeren çeşitli öneriler sunmaktadırlar. Eğer çalışanlar çalıştıkları örgütü samimiyetsiz ve ikiyüzlü görüyorlarsa, örgütsel değişiklikleri benimsemeleri beklenemez ve değişim sürecinin başarısız olması kaçınılmazdır.

Günümüz modern çalışma hayatında hızlı bir değişim dönüşüm hareketi ön plana çıkmıştır. Amacına ulaşmayan ve nihai çıktılar sağlayamayan değişim hareketlerine bir tepki olarak gelişen değişim sinizmi, örgütlerin değişim dönüşüm hareketlerindeki başarısızlıkları, aksaklıkları sonucunda çalışanlarda değişime yönelik sinizmin tetiklenmesiyle oluşmaktadır. Çalışanlar başlangıçta hayal kırıklığına uğrarlar. Bu hayal kırıklığıyla birlikte geliştirdiği değişimin başarısına olan kötümser bakış açısı çalışanları yeni bir hayal kırıklığından korumaktadır. Değişim sinikleri, dönüşüm hareketine katılmayarak ve destek vermeyerek başarısızlığın sorumluluğunu almadıklarını düşünürler (Abraham, 2000: 272).

### 2.1.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Beklenti kuramı, atıf kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı örgütsel sinizmin temelini oluşturan kuramlar arasında sayılmaktadır (Kalağan, Güzeller, 2010: 84).

**Beklenti Kuramı:** Beklenti kuramı, Victor Vroom tarafından ortaya atılan bir motivasyon kuramıdır. Beklenti kuramına göre, bir bireyin motivasyonu, bireyin çabalarının belirli bir performans düzeyine ulaşmasına olan inancına dayanır. Bu inanç, çabalarının belirli bir sonuca (örneğin ödül veya tanınma) ulaşmasını sağlayacağına bağlıdır. Ayrıca, bireyin bu sonuçlara ne kadar değer verdiği ve beklediği sonuçların ne kadar kesin olduğu da motivasyonu etkiler (Parijat ve Bagga, 2014: 3). Bu kurama göre, bir kişinin bir eylemi gerçekleştirmeye istekli olması için,

eylemin sonucunun ne kadar arzulanabilir olduğunu, bu sonucu elde etmek için hangi yolların kullanılabileceğini ve sonucun gerçekleşme olasılığını hesaplaması gerekmektedir. Bu kuramın üç tür ilişkiye odaklandığı belirtilmiştir (Robbins ve Judge, 2015: 226).

**Çaba-Performans İlişkisi:** Bireyin, belirli bir çaba sarf etmesi durumunda belirli bir performans düzeyini elde edeceğine dair inancıdır. Bir başka deyişle, birey ne kadar çaba gösterirse o kadar iyi performans sergileyeceğine inanır.

**Performans-Ödül İlişkisi:** Bireyin, elde ettiği performans sonuçlarından ne kadar değer ve tatmin elde edeceği ile ilgilidir. Ödüller, tanınma, terfi gibi faktörler performans sonuçlarına bağlı olarak kişiye ne kadar değer katacağını belirler.

**Ödül-Kişisel Hedef İlişkisi:** Bireylerin kişisel hedefleri ve ihtiyaçlarını karşılama derecesinde örgütsel ödüllerin çekiciliğini ifade etmektedir.

Beklenti kuramı ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Örgütte beklentileri karşılanmayan çalışanlar tatminsizlik, hayal kırıklıkları ve güvensizlik yaşayacaktır. Çaba gösteren, iyimser düşüncelerle olumlu sonuçların olacağına inanan çalışanlar bu tutumların karşılığını görmediklerinde sinikliğe doğru davranış değişikliği yaşayacaktır.

**Atıf Kuramı:** Diğer bir adıyla atfetme kuramı, bireylerin davranışlarının altında yatan sebepleri veya nasıl oluştuğunu anlama çabasına ilişkin bir kuramdır (Lunenburg, 2011: 1-2). Atıf kuramı, bireylerin geçmişte yaşadıkları olayları anlamlandırmasında ve gelecekte yaşanabilecek olayları tahmin etmesinde bir kontrol aracı olarak işlev görmektedir. Bir başka deyişle nedensellik yüklemedir. Bu kuram aynı zamanda bireylerin tutum ve davranışlarının oluşmasında, evrilmesinde veya gelişmesinde ön plana çıkmaktadır (İnceoğlu, 2010). Atfetme teorisi; olayları anlamlandırmaya çalışarak nedenlerine inme, sonuçların kimin sorumluluğunda oluştuğunu belirleme ve bireylerin davranışları ile kişilik özelliklerini anlama şeklinde süreçlerden oluşmaktadır (Kızgın ve Dalgın, 2012: 61-77). Örgütsel sinizm ve atfetme kuramı ilişkisi Weiner'in sosyal güdülenme kuramı sayesinde açıklanmaktadır. Örgütte meydana gelen olumsuz olaylarda sorumluluğun örgütte olduğuna ilişkin kanı bireylerin örgütü suçlamasına neden olmakta ve bunun sonucunda örgüte karşı siniklik oluşmaktadır (Eaton, 2000: 19).

**Tutum Kuramı:** Dean, Brandes ve Dharwadkar tarafından sinizmin tutum kuramıyla kavramsallaştığı, temelinin oluştuğu açıklanmış ve tutum kuramının

örgütsel sinizmi anlama bakımından bizlere teorik bir çerçeve oluşturduğu belirtilmiştir. (Dean vd.,1998: 345). Örgütsel sinizmin özellikleri tutum ve davranışlar aracılığıyla açıklanarak örgütsel sinizmin boyutları olarak açıklanan bilişsel, duygusal ve davranışsal ögelerle tutum ve davranışların ilişkili olduğu belirtilmiştir (Şirin, 2011).

**Sosyal Değişim Kuramı:** Sosyal değişim kuramı 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiş ve çeşitli disiplinlerde yer almaktadır. İnsan ilişkilerini ve bireylerin arasındaki iletişimi maliyet fayda analizinin şekillendirdiğini belirtmektedir (Dalbudak, 2022: 31). Bu kurama göre karşılığının alınacağının garantisi olmamasına rağmen bireyler maliyetlere katlandıkları takdirde ödüllere ulaşacaklarına ilişkin inanç mevcuttur. Bir başka deyişle sosyal ilişkilerin ve iyi niyetli davranışların karşılıklı olacağına ilişkin güvene dayanmaktadır (Chernyak-Hai ve Rabenu'dan aktaran Eren, 2020: 60). Sosyal değişim kuramında esas konu güven ve arkadaşlıktır (Gürbüz, 2006). Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), çalışanın yöneticisinin kendisine destek olduğunu hissetmesi durumunda çalışan ile yönetici arasında karşılıklı bir bağlanma ilişkisi oluşacağını, değişim (mübadele) ilişkisinin artacağını ileri sürmüştür.

**Duygusal Olaylar Kuramı:** Duygusal olaylar kuramı, örgütsel sinizmin ne şekilde oluştuğuna ilişkin olarak örgütte yaşanan olayların çalışanların ruhsal hallerini ve duygu durumlarını etkileyerek tutum ve davranışları üzerinde belirleyici etkisinin olmasını anlatmaktadır (Brown, Cregan, 2008: 669).

**Sosyal Güdülenme Kuramı:** Weiner tarafından geliştirilen sosyal güdülenme kuramı, örgütteki sinizme sebep olan durumları belirlemekten ziyade çalışanların örgütte yaşadıkları olayları yorumlama biçimini ve örgütsel sinizm sürecinde bu yorumların nasıl bir rol oynadığını açıklamaya çalışmaktadır (Erkutlu'dan aktaran Eren, 2020: 61).

Weiner (1985)'e göre sosyal güdülenme modelinde 3 ana faktör bulunmaktadır (Eaton, 2000: 13). Bu faktörler; "konu" (olayların nedenine odaklanarak içsel veya dışsal faktörlere dayandığını algılamayı ifade eder.), "kontrol edilebilirlik" (içsel veya dışsal faktörlere dayanan olayların bireylerin kontrolünde olup olmadığı algısını belirtmektedir.) ve "istikrar" (olayların gelecekte tekrarlanma ihtimali)' dır.

### 2.1.6. Örgütsel Sinizmin Belirleyicileri

Alan yazında yapılan literatür araştırmasında örgütsel sinizmin belirleyicilerinin (nedenlerinin) temel olarak bireysel faktörler (kişisel özellikler, demografik özellikler)

ve örgütsel faktörler (örgütsel adaletsizlik algıları, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel politikalar) olarak ikiye ayrıldığı belirtilmektedir (Kart'tan aktaran Eren, 2020: 50).

**Bireysel Faktörler:** Sinizm üzerine yürütülen yakın zaman araştırmalarından bir kısmı sinizmin öğrenilmiş bir tutum olduğunu savunurken büyük bir kısmı ise sinizmin bireylerin karakter özelliklerinin bir göstergesi olduğu görüşündedir. Bu bakımdan sinizmin insan doğasından oluştuğu anlayışı karakter temelli yaklaşımın doğasını oluşturmaktadır (Ince ve Turan, 2011: 109). Kişilik özellikleri perspektifinden bakıldığında pozitif duygulanıma sahip bireyler örgütle olumlu etkileşim gerçekleştirirken negatif duygulanıma sahip çalışanlar çalışma ortamındaki olumsuz yönleri görme eğiliminde olup, bu çalışanların örgütlerine karşı sinik ve güvensiz olmaları daha olasıdır (Chiaburu vd'den aktaran Eren, 2020: 51). Aynı zamanda örgütsel sinizmin şüphecilik, endişe ve içe dönüklük ile pozitif ilişkili olduğu buna karşın liderlik özellikleriyle negatif ilişkili olduğu görülmüştür (Altınöz vd., 2011: 290).

Örgütsel sinizme ilişkin alan yazın incelendiğinde bireylerin demografik özellikleri olarak yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumlarıyla sinizm arasında ilişkinin çok güçlü olmadığı görülmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 90). Genel olarak yapılan çalışmalar cinsiyet farkının örgütsel sinizme etki etmediğini belirtmiştir (James, 2005: 95). Eğitim seviyesi yükseldikçe ise sinizm düzeyinin ve sinik davranışların artığı gözlemlenmiştir (Kalağan, 2009; James, 2005). Bireylerin yaş aldıkça hayattan aldıkları doyumun artması sebebiyle Mirvis ve Kanter (1991) genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca boşanmış kişilerin evli veya bekar kişilere göre daha fazla sinik davranışlar gösterdiği (Mirvis ve Kanter, 1991), geliri düşük olan kişilerin geliri yüksek olan kişilere göre daha fazla sinik davranışlar gösterdiği belirtilmiştir (Kalağan, 2009).

**Örgütsel Faktörler:** Örgütsel sinizmin belirleyicilerini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalar birçok örgütsel faktörü belirlemiş olsa da örgütsel adalet algısı, psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel politikaların örgütsel sinizmin temel kaynağı olduğu görülmektedir (Bashir vd., 2011: 884).

Adams'ın "eşitlik teorisi" ile ortaya çıkan örgütsel adalet algısı çalışanların örgüt içinde adil davranışlarla karşılaşma algısı ve adaletin nasıl algılandığını ifade eder. Bu algı, çalışanların örgüt içindeki davranışlara, kararlara ve uygulamalara ilişkin adalet duygusunu yansıtır. Örgütsel adalet algısı, çalışanların adaleti nasıl değerlendirdiklerini ve bu değerlendirmenin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını

nasıl etkilediğini anlamamıza yardımcı olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Bu sebeple örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörlerden biridir. Örgütsel adalet algısı azaldığında, örgütsel sinizm düzeyinin arttığı belirtilerek aralarında negatif yönlü, güçlü bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarda belirlenmiştir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 343; Kutanis ve Çetinel, 2010: 194).

**Psikolojik Sözleşme İhlali:** Psikolojik sözleşme, çalışanın işveren veya örgüt tarafından vaat edilen, beklentilerini ve karşılıklı taahhütleri içeren zımni veya açık beklentiler toplamıdır.

Rousseau (1989) psikolojik sözleşme ihlalini çalışanların örgüte sunmuş oldukları katkıların karşılığının örgüt ve yönetim tarafından verilmemesi, kayıtsız kalmaları olarak belirtmiştir. Bir başka ifade ile örgütün yükümlülüklerini yerine getirmemesidir (Rousseau'dan aktaran Kılıçaslan, 2017).

Bir çalışan, işe alım süreci sırasında veya işe başladıktan sonra işveren veya örgüt tarafından belirli beklentilerle karşılaşır. Bu beklentiler, maaş ve yan haklar, terfi fırsatları, iş güvenliği, çalışma saatleri, iş yükü, kariyer gelişimi gibi konuları kapsayabilir. Psikolojik sözleşme, çalışanın bu beklentilere dayanarak işe bağlanması ve örgüte olan güvenin oluşmasıyla ilişkilidir. Psikolojik sözleşme ihlali, işveren veya örgütün bu sözleşmeye uygun davranmadığı durumlarda ortaya çıkar (Kickul, 2001). Örneğin, çalışanın beklentileri karşılanmadığında, vaat edilen terfi veya maaş artışı gerçekleşmediğinde, çalışma koşulları veya görevlerde beklenmedik değişiklikler yapıldığında, çalışanın psikolojik sözleşmesi ihlal edilmiş olabilir. İşgörenlerde oluşan sinizmin, psikolojik sözleşmelerin ihlalinden kaynaklandığı yapılan birçok araştırma tarafından ortaya konmuştur (Kuang-Man, 2013).

**Örgütsel Politika:** Örgütsel politika, stratejik olarak tasarlanan ve kişisel çıkarlar için örgütsel amaçlar ile bireylerin çıkarlarına aykırı olan davranışlar şeklinde belirtilebilir (Vigoda'dan aktaran Eren, 2020: 53). Bir başka deyişle çalışılan örgütün işgörenlerce ne ölçüde politik algılandığına ilişkin kanıdır (Aybar, Marşap, 2018: 760). Örgütsel politika kavramı güvensizlik ve ekip içi dayanışmanın olmaması ile ilişkilendirildiği için örgütsel sinizm gibi çıkarcılık, güvensizlik ve olumsuz tutumlardan etkilenmektedir (Özden'den aktaran Dalbudak, 2022: 37). Atıf kuramına göre örgütsel politika ve uygulamaların sinik tutumların oluşmasında önemli bir yeri olduğu savunulur. Örgütsel politikalar sonucunda sorunlar örgüt bütününe yayılarak örgüt içinde güven ve inanç yargılarının oluşması engellenmektedir (Kırboğa, 2017).

### 2.1.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel amaçlara ve verimliliğe ulaşmada önemli bir engel olan örgütsel sinizm, birey ve örgüt bakımından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Bireysel açıdan ele alınacak olursa, örgütsel sinizm bireyler üzerinde psikolojik sorunlara sebebiyet verebilmekte bireylerde nevrotik ve duyuşsal bozukluklara yol açabilmektedir. Bununla birlikte sinizmin etkisiyle işgörenlerde tükenmişlik, sinirlilik, güvensizlik, iletişim sorunları, öfke, utanç ve umutsuzluk gibi olumsuz davranışlar yoğun bir şekilde görülebilmektedir (Kalağan, 2009)

Yazında daha önce yürütülmüş araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin işgörenlerin iş tatminsizliği, işten kaçma, tükenmişlik düzeyleri ile güçlü ve pozitif yönlü ilişkili olduğu görülürken iş tatmini ile negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütsel sinizmin yabancılaşmaya neden olduğu ve örgütsel bağlılığı azalttığı ifade edilebilir (Akman, 2013; Kanbur ve Kanbur, 2015).

Sinik işgörenler örgütün işleyişini ve değer yargılarını olumsuz etkilemektedir. Bu tür çalışanlar örgütlerine, yöneticilerine ve ekip arkadaşlarına güvenmeyerek şüpheyle yaklaşırlar. Ayrıca hırsızlık ve sabotaj şeklinde iş karşıtı davranışlara neden oldukları belirtilmiştir (Erdoğan, 2015). Örgüt kültürünün zarar görmesi, iç iletişim faaliyetlerinin kötüleşmesi, güvensiz, şüpheci ve stresli bir çalışma ortamının oluşmasına neden olduğu için örgütsel sinizm örgüte önemli derecede zarar verebilecek sonuçlara yol açmaktadır (Yastıoğlu vd., 2017: 223).

Sinizm toplumlarda değer verilen bir özellik olmamakla beraber siniklerin karamsarlıkları ilişkilerini kötü etkileyebilir ve duydukları her şeyin doğruluğuna dair şüpheleri fırsatları kaçırmalarına neden olabilir. Tüm bu olumsuz özelliklerine rağmen sinizm hem bireyler hem de örgütler için işlevsel olabilir. Örgüt için sinikler menfaati ilkeye tercih etme veya çıkarcı davranışların fark edilmeyeceğini düşünme eğilimine karşı bir kontrol görevi görebilirler. Bu nedenle örgütsel sinizm örgütler için ne bütünüyle bir iyilik ne de bütünüyle bir kötülük olarak görülmemelidir (Dean vd., 1998: 347).

### 2.1.8. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bir kişilik özelliği olarak görülmemesi gereken örgütsel sinizm bireyin örgüt içinde yaşamış olduğu olaylar sonucundaki deneyimleri ile ortaya çıkan bir tutumdur. Örgütsel sinizmin neden olduğu olumsuz sonuçlar bu olgunun önlenmesine ya da

meydana geldiği anda kontrol edilmesine yönelik çalışma ve stratejilerin önemini artırmaktadır. Bu bağlamda örgüt içerisindeki yönetici ve liderlere örgütsel sinizmin önlenmesi hedefli uygulamaları gerçekleştirmede önemli görevler düşmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2015: 199).

Yazında liderlik ve sinizm kavramlarını birlikte ele alan çalışmalarda etik liderlik (Mete, 2013; Akan vd., 2014) ve otantik liderlik (Öcal vd., 2012) ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirtilmektedir. Ayrıca lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm kavramlarını birlikte elen alan çalışmada (Kanbur ve Kanbur, 2015) lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu ifade edilmektedir.

Kırboğa (2017) yürütmüş olduğu tez çalışmasında psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Erdek/Balıkesir'de bulunan 246 kamu güvenlik görevlisinden anketler aracılığıyla veri toplayarak analizi gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonuçları, psikolojik sözleşme ihlâli ve lider-üye etkileşimi kalitesinin işgörenlerin örgütsel sinizmi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlâlinin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif, ider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin, psikolojik sözleşme ihlâli ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Özkara, Taş ve Aydıntan (2019) tarafından yapılan çalışmada; algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi araştırılmıştır. Ankara'daki bir kamu kurumunun çalışan 215 mühendisten elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider üye etkişiminin tam aracı değişken rolünün bulunduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, algılanan yönetici desteği ve lider-üye etkileşimindeki artışın örgütsel sinizm düzeyi üzerinde azaltıcı etkisi olduğu bulunmuştur. Bu fakörler göz önünde bulundurularak örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki zarar verici etkilerini düşürmenin mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Alev (2020) yapmış olduğu çalışmada, okullarda lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. 363 ortaokul öğretmeni üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sinizm

arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Regresyon analizi sonucunda, lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının örgütsel sinizmi negatif yönde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşmış olduğu bu sonuç doğrultusunda öğretmenlerin okul yöneticileri ile iletişim halinde olmasının örgütsel sinizm davranışlarının daha az gösterilmesini sağlayacağını belirtmiştir. Bu nedenle, öğretmen ve yöneticilerin güvene dayalı ilişkiler kurmasının önemli olduğunu, öğretmenlerin hem yöneticileriyle hem de diğer meslektaşlarıyla güven, saygı ve sadakat temeline dayalı ilişkiler kurmalarını belirtmiştir.

Kanbur ve Kanbur tarafından 2015 yılında yapılmış olan çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü olup olmadığı analiz edilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile kamu kurum ve kuruluşlarına bağlı çalışan 219 katılımcı üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm ile boyutlarını negatif yönde ve algılanan içsellik statüsünü pozitif yönde etkilediği, algılanan içsellik statüsünün örgütsel sinizm ile boyutlarını negatif yönde etkilediği ve lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm ile boyutları üzerindeki etkisinde algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Kanbur ve Kanbur, 2015; 211).

Gkorezis (2015) Yunanistan'da kamu çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada; Gültekin (2014) ise Türkiye'de akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada; lider-üye etkileşimi düzeyindeki artışın örgütsel sinizmi azaltığını saptamışlardır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında lider-üye etkileşimi kalitesinin örgütsel sinizmi anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

### 2.2. PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISI

Çalışanların örgütlerinde sadece kabiliyetleriyle değil değerleriyle de var olmasından dolayı çalışanların tutum, davranış ve olaylara yaklaşım biçimleri örgütlerin verimliliği açısından önem verilmesi gereken konulardır. Davranışlar bireylerin sahip oldukları içsel güç ve gereksinimlerin bir sonucu olarak çevrelerindeki tüm etkileşimleri kapsayan algılarının bir sonucudur. Bir başka deyişle; bireyler çevrelerinden etkilenirler ve bu etki sonucunda çevrelerini algıladıkları şekilde davranışlarını belirleyerek yeni davranışlar oluştururlar. Bu tanım bizlere algının davranışları oluşturmadaki etkisini göstererek algının davranış ile ilişkisini açıklamamızda yardımcı olmaktadır. Bireylerin çalışma ortamlarındaki herhangi bir durumda kendilerini ifade ederken algıladıkları kişilerarası endişe seviyesi olarak

tanımlanan psikolojik güvenlik algısı örgütsel davranış alanında etkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Horuz ve Taşgit, 2020: 1521).

Günümüz rekabetçi iş ortamı örgütlerin verimlilik ve başarı öncelikli hedefleri doğrultusunda çalışanların sürekli gelişim ve iyileştirme çalışmaları içerisinde aktif rol almalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda çalışanların sürekli gelişim, öğrenme ve yenilikçi iş süreçlerine katkıda bulunmaları için diğer ekip üyeleriyle ilişki geliştirmek, iş birliği yapma gibi davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Bu davranışların sergilenebilmesi için psikolojik güvenli bir çalışma ikliminin ve ortamın oluşması, çalışanların iş ortamında kendilerini güvende hissettikleri inancına sahip olmalarını etkileyen ve belirleyen faktörlerin incelenmesine yönelik alan yazında çalışmalar ortaya çıkmıştır (Frazier vd., 2017: 114).

### 2.2.1. Psikolojik Güvenlik Algısı Kavramı

Psikolojik güvenlik, bireylerin iş ortamı gibi belirli bir bağlamda kişilerarası ilişkilerinde ortaya çıkabilecek risklerin ne kadar tehdit edici veya ödüllendirici olduğuna ilişkin algılarını ifade etmektedir (Edmondson, 2019; Wang vd., 2018).

Algı ise bireylerin deneyimlemiş olduğu tecrübeleri, edindiği bilgileri duyu organları yoluyla zihinsel bir süreçten geçirerek yorumlaması olarak tanımlanmaktadır (Horuz ve Taşgit, 2020: 1520).

Psikolojik güvenlik ve güven kavramlarının ise ortak paydaları olmasına rağmen tam olarak aynı anlama gelmemekte anlam olarak birbirlerini karşılamamaktadır. Psikolojik güvenlik takım ya da grup düzeyinde gözlemlenirken, güven iki kişi arasında oluşan bir etkileşim durumudur. Bu bakımdan psikolojik güvenlik, güven kavramını kapsayarak anlam olarak bir adım ötesine geçmektedir (Sakal, 2018: 265).

Psikolojik güvenlik üzerine yürütülen araştırmalar, örgüt verimliliğini artırma ve örgüte katkı sağlama, çalışanların bilgi paylaşımı, inisiyatif alma ve seslilik gibi davranışlarının oluşmasını açıklamaya yönelik bir çalışma alanını kapsamaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 24).

Çalışanların örgütlerine katkıda bulunmak, örgütsel faaliyetlerin veya iş süreçlerinin geliştirilmesine yönelik fikirleri ifade etmek gibi davranışları kişisel olarak belirli riskleri beraberinde getirmektedir. Bireyler bu gibi kişisel riskler nedeniyle bilgi paylaşmamayı, sessiz kalmayı tercih ederek kişisel imajına veya kariyerine zarar

gelebilme çekincesi ile başkalarından geri bildirim ve yardım isteme, hatalarını kabul etme gibi davranışlardan kaçınma eğilimi gösterebilirler (Edmondson, 1999: 351).

Başkalarının bu tür davranışlara nasıl tepki vereceğine ilişkin inanç, çalışanların iş ortamlarında bu tür riskleri göze alma durumunu belirlemektedir (Newman vd., 2017: 521).

Psikolojik güvenlik ortamı, şeffaf ve güvenilir etkileşimlere dayalı bir çalışma ortamını betimlemektedir (Newman vd., 2017: 521; Sağnak, 2017: 1108).

Bireylerin çevrelerinde bulunan kişilerden tepki alma endişesi olmaksızın fikir ve önerilerini paylaşabileceklerine olan inancı yansıtmakta olan psikolojik güvenlik algısı aynı zamanda bireylerin kendilerini güvende hissetme derecelerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgüt bünyesinde birtakım inisiyatifler almalarında veya değişim süreci başlatmalarında kendilerini güvende hissetmelerinin temelini psikolojik güvenlik algısı oluşturmaktadır (Battal ve Soyalın, 2020: 163).

Gelişme süreci devam eden psikolojik güvenlik kavramının temeli örgütsel davranış alanında çalışan Schein ve Bennis (1965) tarafından örgütsel değişimi gerçekleştirmek için neyin gerekli olduğu üzerine yürütülen araştırmalara dayanmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 25; Horuz ve Taşgit, 2020: 1520). Schein ve Bennis (1965) psikolojik güvenliğin, değişimin önündeki engelleri kaldıran bir iklim yarattığını ve değişim, gelişim ve öğrenme süreçleri için bireyleri dezavantajlı duruma getiren, algılanan riskleri azalttığını savunmuşlardır (Frazier vd., 2017: 115). Bireyler için psikolojik güvenliğin önemini Schein (1993: 96-97); bireylerin öğrenme sürecine ve alternatif yollar denemesine yardımcı olacağını vurgulayarak ifade etmiştir. Schein (1993) tarafından yapılan araştırma birçok çalışmanın temelini oluşturmuştur (Edmondson ve Lei, 2014: 24–25).

İlk araştırmalar sonrasında psikolojik güvenlik üzerine çokça atıf alan ve alana nufüz eden etkili bir diğer çalışma Kahn (1990) tarafından ortaya konulmuştur. Kahn (1990) bireylerin iş ortamlarında görevlerinin gereğini yaparken kendilerini fiziksel, duyuşsal ve duygusal düzlemde bir bütün olarak ifade etmenin koşulu olarak psikolojik güvenliği öne sürmüştür. Ayrıca, Kahn (1990: 708) psikolojik güvenliği "bireyin bulunduğu çevre içerisindeki durumunu, imajını veya kariyerini olumsuz etkilemesinden korkmadan, kendini özgürce ifade edebilme ve gösterebilme davranışı" olarak tanımlamaktadır. Ek olarak, çalışanların meslektaşları ile

destekleyici kişilerarası ilişkiler kurduklarında psikolojik olarak güvende hissetme olasılıklarının artacağını belirtmiştir (Newman vd., 2017: 523).

Yakın dönem araştırmalarından biri olan Edmondson (1999: 354-376) tarafından yapılan araştırmada psikolojik güvenlik, çalışma ekibinin kişilerarası risk alma konusunda güvenli olduğuna dair bir inanç olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda nitel ve nicel veriler analiz edilerek 7 maddelik psikolojik güvenlik ölçeğini tasarlamıştır. Ayrıca bu çalışmada çalışma ortamı bağlamında ekip güvenliğinin öğrenme isteği ve davranışını etkilediği ve bunun sonucunda ekip performansının olumlu yönde etkilendiğine ilişkin güçlü bir sav ortaya konulmuştur. Ekip üyeleri arasında saygı ve güvene dayanan kişiler arası ilişkilerin ön planda olduğu; bireylerin fikir, düşünce ve ifadelerini belirtirken utanma, reddedilme veya cezalandırılma çekincesi duymadan kendilerini rahat bir şekilde ifade edebildikleri bir ekip iklimi olarak belirtilmektedir.

Psikolojik güvenlik alanında yapılan ilk araştırmalar psikolojik güvenliği bireysel düzeyde analiz ederken (Schein ve Bennis, 1965; Kahn, 1990); Edmondson (1999) psikolojik güvenliği ekip düzeyinde analiz ederek çalışma boyutunu genişletmiştir. Bahsedilen iki farklı analiz düzeylerinin ortak teması, kişiler arası risk algılarının azaltılmasını sağlayan bir iş yeri iklimi oluşturmanın gerekliliğini belirtmektedir (Frazier vd., 2017: 116).

Tüm bunların ışığında psikolojik güvenlik, ekip halinde çalışan bireylerin belirtecekleri değer ya da fikirleri için çalışma arkadaşları tarafından cezalandırılmayacaklarına ya da bir nevi dışlanmayacaklarına dair beklentilerini ifade etmektedir (Edmondson, 2019).

### 2.2.2. Psikolojik Güvenlik Algısının Önemi

Psikolojik güvenlik algısı, insanların belirli bir konuda kişilerarası risk almanın sonuçlarına ilişkin algılarını tanımlayarak (Edmondson ve Lei, 2014: 23-43); bireylerin çalışma alanlarında algıladıkları kişilerarası endişe hissi ve örgüt içindeki çalışan davranışlarını etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Horuz ve Taşgit, 2020).

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü profesörleri Edgar Schein ve Warren Bennis yayımlamış oldukları “Grup Yöntemleriyle Kişisel ve Örgütsel Değişim: Laboratuvar Yaklaşımı” isimli eserde psikolojik güvenliğin örgüt için önemine dikkat çekmişlerdir. Psikolojik güvenliğin, örgüt içinde işgörenlerin kendilerini güvende hissetmelerine ve zorluklarla karşılaştıklarında bu zorluklarla mücadele

edebileceklerine olan inancı pekiştirdiğini belirtmişlerdir (Edmondson, 2004: 239-272).

Günümüz iş dünyasındaki birçok iş kısıtlı uzmanlık ve karmaşık çalışma yapıları içerisinde gerçekleşmekte olup ileri düzey bir iş birliği gerektirmekte disiplinler arası ve diğer alanlarda faaliyet gösteren insanlarla birlikte çalışma ihtiyacı oluşturmaktadır. Gig ekonominin oluşumu, bilgi teknolojilerinin gelişmesi, bilgi ekonomisinin etkin duruma gelmesi ile takım çalışması ve iş birliği kavramlarının önemini artırmıştır. Çalışanların ekip üyeleriyle iş birliği içinde çalışması, bilgi paylaşması ve fikir alışverişinde bulunmalarına ihtiyaç duyulan bir çalışma ortamı örgütlerin hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel alandaki çalışmalar; psikolojik güvenliği, insanların ortak bir amaç etrafında hedeflere ulaşmak için nasıl iş birliği yaptığını anlamada önemli bir faktör olarak tanımlamıştır (Edmondson ve Lei, 2014: 23-43). Bu durum kişisel etkileşimlerde bireylerin kendilerini güvende hissetmelerinin önemini ortaya koymakta ve çalışanlar arasında etkili bir iş birliğinin kurulmasının gereğinin daha fazla kişiler arası etkileşim kurmak olduğunu göstermektedir (Baer ve Frese, 2003: 50).

Psikolojik güvenlik algısı, bireylerin fikir ve düşüncelerini çekince yaşamadan ve başkalarından olumsuz karşılık alma korkusu olmaksızın ifade edebileceklerine dair inançlarını belirtmektedir (Battal ve Soyalın, 2020: 163). Bireylerin değer ya da önerilerini ifade etme durumunda psikolojik güvenlik algısına sahip olması başkalarından tepki görme endişesinin az olması sonucunu doğurmaktadır. Psikolojik güvenlik, işyerinde öznel bir rahatlık ve güvenlik algısını kapsayan kişiler arası risk algısı olması sebebiyle bireylerin iş ortamında kendilerini güvende hissetmelerine, olumsuzluklar hakkında endişelenmemelerine neden olacaktır (Schepers vd., 2008: 759). Kendilerini ifade etme, patronlarına meydan okuma veya kişiler arası çatışmalardan kaynaklanan etkileri bu tür çalışanların dile getirme veya değişim için inisiyatif alma olasılığı daha yüksektir. Bunun tam tersi durumda ise çalışanlar kendilerini korumak için sessiz kalma veya kaçamak, pasif davranışlarda bulunma eğilimindedir.

Psikolojik güvenlik kavramının öncülerinden Edmondson (1999), çalışma takımlarında psikolojik güvenliğin önemini vurgulayarak takımların öğrenme davranışları üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir.

Son yıllarda yönetim literatürü için önemle incelenen bir kavram olarak karşımıza çıkan psikolojik güvenlik, günümüz organizasyonları için kritik role sahip öğrenme, yenilik ve yaratıcılık gibi olumlu örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmiş ve örgütler için önemini ortaya koyan bulgular sunmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 36).

Risk almayı özendirmesi ve kolaylaştırması dikkate alındığında psikolojik güvenlik inovatif, başarılı ve çevik ekiplerin anahtarı olarak görülmektedir. Geleceğin öne çıkan yetkinlikleri arasında problem çözme, bireysel inisiyatif, yenilikçi davranış bulunmaktadır (Anderson vd., 2005: 181). Bu yetkinliklere sahip yeteneklere odaklanan Google psikolojik güvenliğin önemini kavrayan bir şirket olarak karşımıza çıkmaktadır. Google, proje ekiplerinde psikolojik güvenlik ortamı oluşturmak ve risk almayı özendirmek amaçlı sonuçlandırılan başarısız projeleri de başarı olarak nitelendirerek ödüllendirmektedir. Bu uygulamayla psikolojik güvenlik ortamının hâkim olduğu bir çalışma ortamı yaratmıştır. Örgütsel verimlilik ve başarı odağında başarısızlıktan korkmayan yenilikçi çalışma gruplarının oluşması hedeflenmektedir (Bergmann ve Schaeppi, 2016: 4).

İlgili araştırmalarda psikolojik güvenliğin çalışanların fikir ve eylemleriyle kuruma istekli katkı sunmasını, değişimi destekleyecek davranış değişimleri ve proaktif davranışların gelişimini kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Edmondson ve Lei, 2014; Kahn, 1990; Sakal, 2018)

Maslow'un (1943) da belirttiği üzere güvenlik insanoğlunun en temel ihtiyaçlarından biridir. Çalışanlar, örgütlerinde kişilerarası riskler dahil birçok risk algısına sahiptirler (Taştan ve İşiaçık, 2020: 87). Psikolojik güvenlik ortamının oluştuğu veya çalışanların psikolojik olarak güvende hissettikleri bir örgüt ortamında bireylerin genel risk algılarında düşüş olacak ve bireyler rahat bir şekilde düşüncelerini dile getirebilecektir (Chen vd., 2019). Buna ek olarak psikolojik güvenlik ortamında bulunan psikolojik güvenlik algısı yüksek kişiler işlerine odaklanmaktadırlar. Bunun sebebi, kendilerini başkalarına karşı korumak zorunda hissetmeden kişilerarası risk algısından uzaklaşmalarıdır (Schein, 1993).

Harvard Business Review Türkiye'de yayınlanan bir çalışmada çevik ekiplerin psikolojik güvenlik algısına sahip takımlar olduğu belirtilmiştir. Bu ekiplerde başarıyı belirleyen faktör çalışma gruplarında karşılaşılan diyalog süreci bir başka deyişle çalışma gruplarını oluşturan çalışanların etkileşim biçimidir. Psikolojik güvenliğe sahip ekipler işbirlikçi bir diyalog benimserler. Psikolojik güvenlik algısının yüksek olması

performans çıktısını artırırken düşük psikolojik güvenlik algısı korku hissine neden olmaktadır. Bu da ekip üyelerinin soru sormayı bırakmasına, hataları kabul etmeyi zorlaştırmasına, fikirleri keşfetmeyi ve statükoya meydan okumayı bırakmasına neden olabilecektir. William Butler Yeats'in de dediği gibi, psikolojik güvenlik olmadan "her şey alt üst olur; merkez ayakta duramaz." Bu durum kültürel bir olgudur. Korku tepkisine dayanan norm oluşturma riski işletme kültürlerinde yüksektir. Bu nedenle arasında bireylere ve etkileşimlere odaklanmak önem verilmesi gereken en önemli konular arasındadır (Clark, 2022: 3-4).

### 2.2.3. Psikolojik Güvenlik Algısının Oluşması İçin Yapılması Gerekenler

Psikolojik güvenlik algısının öncüllerini tespit etmek amacıyla Newman ve diğerleri (2017: 524-525) tarafından yapılan çalışma sonucunda; destekleyici liderlik davranışları, destekleyici kurum uygulamaları, ilişki ağları ve takım özellikleri olarak belirtebileceğimiz kurum dinamiklerinin psikolojik güvenlik algısının oluşmasında önem arz ettiği tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan unsurlar çalışanların psikolojik güvenlik algılarını besleyerek olumlu bir kurum ortamının oluşmasına etki ettiğini göstermektedir. Psikolojik güvenlik ortamını oluşturabilmiş örgütlerde gözlemlenen birtakım davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlara örnek olarak; çalışanlar arasında güçlü iletişime ek olarak ekip üyeleri arasındaki bilgi paylaşımının fazla olması, çalışanların ekipleri içerisinde kendini daha fazla ifade edebilme davranışının yaygınlığı ve sessizlik davranışında azalma eğilimi gözlemlenmiştir (Horuz ve Taşgit, 2020: 1520). Bunlara ek olarak psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamının ekip ve bireysel öğrenmeyi özendirdiği ortaya konulmuştur

Alan yazında psikolojik güvenlik kavramının öncülleri arasında belirtilen tutarlılık, psikolojik güvenliğin oluşması ve devamının sağlanmasında oldukça önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka deyişle psikolojik güvenliğin ortaya çıkabilmesinde en temel husus örgütte sergilenen tutum ve davranışların tutarlı olmasıdır (Battal ve Soyalın, 2020: 164).

Rol netliği, akran desteği, karşılıklı bağımlılık derecesi, öğrenme yönelimi, pozitif lider ilişkileri psikolojik güvenliği destekleyen öncüllerdir (Sakal, 2018: 265).

Günümüz çalışma ortamında artan belirsizlik ve değişim hızı örgüt üyelerinin bir kısmında belirsizlik ve endişe duygularının oluşumuna eşlik edecektir. West ve Altink'in (1996) işaret ettiği gibi, psikolojik güvenlik, yenilikçi davranış göstermek için

esastır. Yarının organizasyonlarında artan motivasyon ve bağlılıkla böyle bir güvenlik duygusu yaratmak önemli liderlik fonksiyonları olarak karşımıza çıkacaktır.

Psikolojik güvenlik algısının sonuçlarına odaklanan çalışmalar psikolojik güvenlik algısının çalışanların yönetsel yetkinlikleri üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Bu yönetsel unsurlar; iletişim ve bilgi paylaşımı, öğrenme davranışı, performans ve yenilikçilik olarak belirtilmektedir.

### 2.2.4. Psikolojik Güvenlik Algısını Etkileyen Faktörler

Kahn'a (1990) göre psikolojik güvenlik doğrudan dört ana faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler; kişilerarası ilişkiler, grup veya gruplar arası dinamikler, yönetim tarzı ve süreci ve örgütsel normlardır (Kahn, 1990: 708).

Psikolojik güvenliği etkileyen birinci faktör kişilerarası ilişkilerdir. Psikolojik olarak güvenli bir iklim ortamında meslektaşlar arasındaki ilişkiler önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Bas ve Tabancalı, 2020: 195). Çalışanların psikolojik güvenlik algılarının olumlu etkilenebilmesi için ekipte kişiler arası etkileşimler destekleyici ve güven sağlayıcı olmalıdır. Bu durumda çalışanlar kurmuş oldukları ilişki sonuçlarında herhangi bir risk duymaz ve ilişkiyi devam ettirme konusunda istekli olur (Newman vd., 2017: 523; Kahn, 1990: 708). Kahn (1990) kişiler arası ilişkilerin destekleyici ve motive edici olduğunda psikolojik güvenliğin geliştiğini belirtmiştir.

Psikolojik güvenliği etkileyen diğer bir faktör grup veya gruplar arası dinamiklerdir. Grup dinamiği genel olarak, grup üyelerinin birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduklarını, grup hedeflerine nasıl ulaştıklarını, liderlik, iletişim, karar verme süreçleri gibi unsurları analiz eder (Dereli ve Cengiz, 2011: 37). Etkili bir iş birliği için grup dinamiklerinin bazı özellikleri barındırması gerektiğini Johnson ve Johnson (1982) çalışmalarında belirtmiştir. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir: İki yönlü açık iletişimin sağlanması, katılımcı karar alma süreçlerinin uygulanması, kaynakların eşit ve adil paylaşılması, karşılıklı güvenin sağlanması, çatışmaları kabul etme ve yapıcı çatışma çözme tekniklerinin kullanılması ve paylaşılan vizyon ve hedeflerin birlikte geliştirilmesidir.

Psikolojik güvenliği etkileyen üçüncü faktör yönetim yapısı ve sürecidir. Psikolojik güvenliğin oluşturulması ve artırılmasında yönetim yapısı önemli bir etki alanına sahiptir (Edmondson, 2019: 146). Liderlerin açık, dürüst ve destekleyici olan iletişim tarzları, çalışanların psikolojik güvenlik algılarını etkiler. Liderlerin güvenilirliği, çalışanlara destek sağlaması ve empati göstermesi güven duygusunu artırırken,

iletişim eksikliği veya yanlış yönlendirme güvensizlik hissi yaratabilir (Hedlund ve Österberg, 2013: 97).

Örgütsel normlar psikolojik güvenliği etkileyen dördüncü faktördür. Örgütsel normlar, bir organizasyon içindeki çalışanların davranışlarını düzenleyen ve belirli standartlara uymalarını sağlayan kabul edilmiş kurallar ve beklentilerdir. İşyerindeki normlar, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğine dair belirli bir yönlendirme sağlar ve organizasyon kültürünün bir parçasıdır. İşyeri normları, çalışanların birlikte çalışmalarını, karar vermelerini ve organizasyonun hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır (Stamper vd., 2000: 15). Örgütsel normlarla uygun çalışma ve davranış şekillerinin belirlendiği örgütlerdeki işgörenler, örgütsel normların olmadığı veya belirsiz olduğu örgütlerdeki işgörenlere göre kendilerini daha fazla güvende hissederler (Kahn, 1990: 712). Ayrıca (Yener, 2014: 55- 56) örgütlerde psikolojik güvenliği belirleyen etkenleri şu şekilde belirtmiştir;

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, bir organizasyonun değerleri, inançları, davranışları, normları ve paylaşılan anlayışlarına atıfta bulunan bir kavramdır. Örgüt kültürü, bir organizasyonun çalışma ortamında mevcut olan sosyal ve psikolojik ortamı şekillendirir. Kültür, organizasyonun misyonu, vizyonu, stratejileri ve iş süreçleriyle uyumlu olması gereken bir temel değerler setidir.

**Psikolojik ve Sosyal Destek:** Bireyin çalışma ortamında ekip arkadaşları ve yöneticileriyle geliştirdiği sosyal, duygusal bütünleşme ve güven derecesidir.

**Açık Liderlik ve Beklenti:** Beklentiler, belirli bir rol veya görevin nasıl yerine getirilmesi gerektiği, performans ölçütleri, davranış standartları ve sonuç beklentileri şeklinde olabilir. Açık liderlik, bu beklentilerin net bir şekilde iletilmesini ve çalışanlarla paylaşılmasını vurgular.

**Nezaket ve Saygı:** Çalışanların birbirleriyle olan etkileşimlerinde nezaket, itibar, saygı ilkeleriyle hareket etmesidir.

**Büyüme ve Gelişme:** Örgüt içinde çalışanların teşvik edilmesi, cesaretlendirilmesi ve geliştirilmesi ile ekip üyelerinin birbirlerini destekleyerek gelişme düzeylerinin artmasıdır.

**Tanıma ve Ödüllendirme:** Çalışanların iş süreçlerindeki çabalarının doğru zamanda ve ortamda fark edilmesi ve ödüllendirilmesidir.

**Gelişme ve Etkinlik:** Örgütlerde yürütülen iş süreçlerinde çalışanların karar verme sürecine katılmaları ve iş planlarına dahil edilmesidir.

**İş Yükü Yönetimi:** Çalışanlara verilen görev ve sorumlulukların tamamlaması için makul zamanların tanınmasıdır. Örgütlerdeki en büyük stres kaynağı olarak bu faktör belirtilmektedir.

**Denge:** Çalışanların iş-özel yaşam dengesine sahip olmasıdır.

**Psikolojik Korunma:** Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken inisiyatif almaları, sorgulamaları, geribildirimde bulunmaları ve yenilikçi fikirler sunarken sonuçlarından korkmaması durumudur.

**Fiziksel Güvenliğin Korunması:** Örgüt içerisinde çalışanların herhangi bir kaza oluşumuna neden olmayacak şekilde güvenlik tedbirlerinin alınarak fiziksel güvenliklerinin sağlanmasıdır.

Özetle; psikolojik güvenlik algısı, örgüt içerisindeki kişilerin birbirlerine gösterdikleri saygı, destek ve gelişime yönelik çabalar sayesinde oluşacaktır.

### 2.2.5. Psikolojik Güvenlik Algısı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yapılan görgül araştırma sonuçları incelendiğinde, psikolojik güvenlik algısının stres faktörü ve işten ayrılma niyeti, iş yavaşlatma gibi çeşitli olumsuz iş tutum ve davranışlarıyla negatif yönde; verimlilik, performans çıktısının, inovatif düşünme ve davranma gibi olumlu iş davranışlarıyla da pozitif yönde ilişkili olduğu gözlenmektedir (Edmondson ve Lei, 2014; Nembhard ve Edmondson, 2006). Bu nedenle, örgütsel bağlamdaki çalışan tutum ve davranışlarının anlaşılmasında psikolojik güvenlik algısının önemli rolünün olduğu belirtilmektedir.

Bilgi paylaşımı (Collins ve Smith, 2006), örgütsel seslilik ve inovatif davranışlar (Baer ve Frese, 2003) ile psikolojik güvenliğin pozitif ilişkili olduğu ilişkili diğer çalışmalarda gösterilmiştir. Ayrıca kapsamlı araştırmalar psikolojik güvenliğin, ekip üyelerinin ve örgütlerin öğrenme performansını ve iş çıktılarını etkilediğini göstermektedir (Bresman ve Zellmer-Bruhn, 2012; Bunderson ve Boumgarden, 2010; Carmeli ve Gittell, 2009).

Birçok bilimsel makalede, psikolojik güvenlik algısının çalışanların performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri hakkında araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, Edmondson (2019) tarafından yapılan bir araştırmada, psikolojik güvenlik algısının ekip performansı ve inovasyon üzerinde

olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Bu araştırmaya göre, çalışanlar kendilerini rahat hissettiklerinde, daha açık fikirli ve yaratıcı hale gelmekte bu durum da ekip performansını artırabilmektedir.

Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından yapılan bir araştırmada, psikolojik güvenlik algısı ile sağlık hizmetlerindeki tıbbi hata oranları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, psikolojik güvenlik algısı yüksek olan birimlerde tıbbi hata oranları daha düşük çıkmıştır. Bu sonuç, çalışma ortamında psikolojik güvenlik algısının artırılmasının tıbbi hataların önlenmesinde önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir.

Battal ve Soyalın (2020) tarafından yapılan bir araştırma örgütsel özdeşlemeye etki eden unsurları araştırma amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik güvenliğin aracı rolü incelenmiştir. Bir kamu üniversitesinde çalışan 195 üniversite personelinden anket yardımıyla veri toplanarak yapılan araştırmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyle olumlu ve anlamlı yönde bir ilişkiye sahip olduğu ve ayrıca psikolojik güvenliğin bu ilişkide kısmi bir aracı rol üstlendiği belirlenmiştir.

Taştan ve İşiaçık (2020) tarafından yapılan bir araştırmada psikolojik güvenlik algısının, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide aracı bir rolü olabileceği varsayılarak İstanbul ilinde çeşitli sektörlerde çalışmakta olan 241 bireyden anket aracılığıyla toplanan veri üzerinden nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile yenilikçi iş davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanında, psikolojik güvenlik algısının, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide tam aracı değişken rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Koçak (2020) tarafından yapılan bir araştırmada, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel engelin aracı ve iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Türkiye'de hizmet sektöründeki özel bir işletmenin 223 çalışanından anket yöntemiyle veriler toplanarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Psikolojik güvenlikle ilgili araştırma sonuçlarını aktaracak olursak; çalışanların psikolojik güvenlik algılarının artması durumunda algıladıkları örgütsel engelin

azalacağı tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel engelin aracı etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Bas ve Tabancalı (2020) tarafından yapılan bir diğer araştırmada, öğretmenlerin sesliliği algı düzeyleri, psikolojik güvenlik ve beş faktör kişilik özellikleri ile öğretmen sesliliği arasındaki ilişkiler incelenmiş olup araştırma sonucunda incelenen bütün ilişkiler anlamlı ve pozitif olmakla beraber, bütün ilişkilerinin düşük seviyede olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmada psikolojik güvenlik ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki de incelenmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri; dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, vicdanlılık ve deneyime açıklık olarak açıklanmıştır. Bahse konu kişilik özellikleri örgütlerde kişiliği en üst seviyede temsil eden teoridir. Araştırma bulgularına göre, öğretmen sesliliği ile uyumluluk, dışadönüklük, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özellikleri ile öğretmen sesliliği; duygusal denge ve uyumluluk kişilik özellikleri ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Sakal (2018) yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünün olup olmadığı incelenmiştir. 119 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda hizmetkâr lider davranışlarının örgütsel özdeşleşmeyi ve psikolojik güvenlik algısını artırdığı saptanmıştır. Korelasyon bulgularına göre; hizmetkâr liderlik ile psikolojik güvenlik arasında güçlü, örgütsel özdeşleşme ile ılımlı bir ilişki olduğu ve regresyon analizi bulgularına göre ise hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin tam aracı rolü olduğu bulunmuştur.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
# LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISININ ARACI ROLÜNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde öncelikle ilgili değişkenlere yönelik yapılan saha araştırmasının konusu, amacı ve yönteminden bahsedilecek; sonrasında araştırmanın analizleri ve ortaya çıkan bulgular ele alınacaktır.

## 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın konusu "Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisinde Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Rolü" olarak belirlenmiştir. Araştırmada, katılımcıların lider üye etkileşimlerinin örgütsel sinizm düzeylerine olan etkisi ve bu etkide psikolojik güvenlik algısının aracı rolünün test edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine göre lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı da istatistiksel yöntemlerle analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın temel soruları şu şekilde belirlenmiştir:

1) Çalışanların lider üye etkileşimleri örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkili midir?

2) Çalışanların lider üye etkileşimleri psikolojik güvenlik algıları üzerinde etkili midir?

3) Çalışanların psikolojik güvenlik algıları örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkili midir?

4) Lider üye etkileşimi psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde etkili midir?

5) Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre lider üye etkileşimleri, örgütsel sinizm düzeyleri ve psikolojik güvenlik algıları farklılaşmakta mıdır?

Literatürde yer alan birçok çalışmada lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm konuları yoğun olarak çalışılmıştır. Alan yazında psikolojik güvenlik algısı kavramını kapsayan sınırlı sayıda Türkçe çalışma yer almakta olup yapılan bu araştırmanın; lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algısı değişkenlerini birlikte

analiz etmesi yönüyle mevcut yayınlardan farklılaşarak literatüre katkı sağlayacağı ve bu açıdan önemli olduğu değerlendirilmektedir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın evrenini İstanbul ve Kocaeli illerinde çeşitli iş kollarında çalışmakta olan beyaz yakalı bireyler oluşturmaktadır. Çalışan kategorisi içerisinde yer alan katılımcılar araştırma kapsamına alınmıştır. Örneklem seçiminde zaman ve maliyet kısıtından dolayı tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmacının kolay ulaşabildiği beyaz yakalı olarak çalıştığı bilinen çalışanlar örneklem içerisine alınarak çeşitli iş kollarında görev yapan, sosyo-demografik özellikleri birbirinden farklı olan 311 işgörene ulaşılmıştır. Araştırmanın kapsamını oluşturan bu işgörenlere elektronik ortamda anket uygulanmıştır. Sosyal bilimlerde araştırmalar için kullanılan bir istatistik programı olan SPSS 26.0 ile 311 katılımcıya uygulanan anket sonucu elde edilen veriler analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ardından hipotez testlerine geçilerek değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmıştır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI

Araştırma kapsamında en uygun veri toplama tekniğinin anket olduğu ve araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırma problemlerinin cevaplarının bulunmasında yeterli olduğu; ankete katılım sağlayan çalışanların kendilerine uygulanan ölçüm araçlarında yer alan ifadeleri tam olarak anladıkları, doğru ve içtenlikle yanıtladıkları ve örneklem grubunun araştırma evrenini yeterli seviyede temsil ettiği varsayılmıştır. Ayrıca örneklem seçiminde zaman ve maliyet kısıtından dolayı tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Birtakım kısıtlar tüm araştırmalarda olduğu gibi mevcut çalışmada da bulunmaktadır. Araştırmaya yalnızca beyaz yakalı çalışanlar dahil edilerek mavi yakalı çalışanlar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu durum sınırlılıklardan birini oluşturmaktadır.

Araştırma yalnızca İstanbul ve Kocaeli illeri ile sınırlanmıştır. Belirtilen illerde yer alan kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan tüm beyaz yakalı işgörenleri ankete dahil etmenin mümkün olmaması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmesi ve anketin sadece ulaşılabilen işgörenler üzerinde gerçekleştirilmesi bu araştırmanın bir diğer sınırlılığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın örneklemini

İstanbul ve Kocaeli illerinde çeşitli iş kollarında görev alan 311 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Örneklemin tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yoluyla seçilmiş olması, araştırmanın belirli bir sektör üzerinde gerçekleştirilmemiş olması, elde edilen örneklem sayısı ve Türkiye genelinde uygulanmayıp sadece İstanbul ve Kocaeli illerinde uygulanması örneklemle ilgili kısıtları oluşturmaktadır.

Araştırmada yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, mevcut iş yerindeki çalışma tecrübesi, çalışılan sektör, çalışılan iş kolu ve çalışma şekli faktörleri kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır. Buna ek olarak araştırmayı etkileyebilecek başka muhtemel kontrol değişkenlerinin bulunması başka bir kısıttır.

## 3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

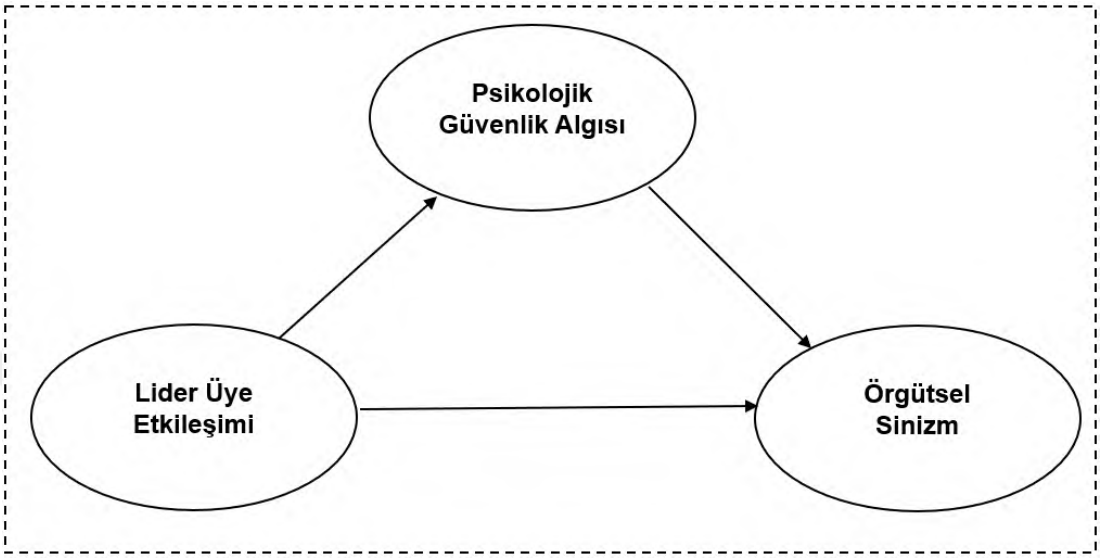
Bu başlık altında araştırmanın modeline, veri toplama yöntemi ve aracına, hipotezlerine ve araştırmada kullanılan istatistiki tekniklere ilişkin bilgilere yer verilecektir.

### 3.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada söz konusu olan problem, probleme ilişkin durumlar, değişkenler ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkilerin açıklandığı tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır (Kurtuluş'dan aktaran Eren, 2020: 73). Araştırmada bir bağımsız, bir bağımlı ve bir de aracı (mediator) olarak belirteceğimiz üç adet değişken bulunmaktadır. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğu varsayılan bir değişken türü olmakla birlikte dolaylı olarak bağımlı değişken de bağımsız değişkene bağlıdır. Aracı değişken ise bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki nedenselliğin bir kısmını veya tamamını üstlenen değişken olarak açıklanmaktadır. Bir başka deyişle, belirtilen değişkenler arasında neden sonuç ilişkisi bulunmaktadır (Flannelly vd., 2014: 162).

Bu kapsamda araştırmanın bağımsız değişkeni lider üye etkileşimi, bağımlı değişkeni örgütsel sinizm ve aracı değişkeni psikolojik güvenlik algısı olarak belirlenmiştir. Çalışanların lider üye etkileşimleri ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracılık rolünün incelenmeye çalışıldığıda bu araştırmada; "lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide

psikolojik güvenlik algısının aracı rolü var mı?" sorusu üzerinden araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.




Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik hazırlanan yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, mevcut işyerindeki çalışma süresi, çalıştığı sektör, çalıştığı iş kolu ve çalışma şekli ifadelerine yer veren genel bilgiler kısmıdır. İkinci bölümde katılımcıların lider üye etkileşimlerini, üçüncü bölümde örgütsel sinizm düzeylerini, dördüncü bölümse ise psikolojik güvenlik algılarını ölçmek amacıyla üç adet ölçek yer almaktadır. Google Forms üzerinden kısa bir bilgilendirme yazısı ile hazırlanan anket linki katılımcılara sosyal ağlar aracılığıyla gönderilmiştir. Katılımcılarda anket formunun güvenilirliğiyle alakalı şüphe oluşturmamak için katılımcıların adı-soyadı, çalıştığı kurumu ve diğer kimlik bilgilerine ilişkin sorular sorulmamıştır.

#### 3.4.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Lider üye etkileşimi, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen "Lider Üye Etkileşimi Ölçeği" kullanılarak ölçülmüştür. Dienesch ve Liden (1986) tarafından etki, katkı ve sadakat olarak 3 boyutlu bir yapı olarak geliştirilen ölçeğe Liden ve Maslyn (1998), "profesyonel saygı" boyutunu ekleyerek 4 boyut ve 12 maddeden oluşan bir ölçek meydana getirmişlerdir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baş,

Keskin ve Mert (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek katkı, sadakat, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 12 ifade bulunmaktadır. Ölçekte kullanılan derecelendirme 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Kesinlikle Katılıyorum arasında sıralanan 5'li Likert tipidir.

#### 3.4.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizm; Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu ve 13 maddeden oluşan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılarak ölçülmüştür (Karacaoğlu ve İnce'den aktaran Eren, 2020: 76). Araştırmada kullanılan söz konusu ölçek, örgütsel sinizm çalışmalarını konu alan çalışmalarda en çok tercih edilen ölçektir. Ölçek ilk olarak Brandes (1997) tarafından 14 maddeli olarak geliştirilmiş ancak Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından tekrar değerlendirildikten sonra davranışsal boyutta yer alan bir maddenin çıkarılması ile 13 maddeli olarak nihai haline ulaşmıştır. Toplam 13 maddesi bulunan ölçeğin; bilişsel boyutunda 5, duyuşsal boyutunda 4 ve davranışsal boyutunda 4 maddesi bulunmaktadır. Ölçekteki 1., 2., 3., 4. ve 5. ifadeler bilişsel; 6., 7., 8. ve 9. ifadeler duyuşsal; 10., 11., 12. ve 13. ifadeler ise davranışsal boyutu belirtmektedir. Ölçeğin 13 maddeli formunun Türkçe uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ise ilk kez Kalağan (2009) tarafından yapılmıştır. Araştırmacı tarafından 13 madde ve 3 boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,931 olarak belirlenmiştir (Kalağan, 2009: 126). Ölçekte kullanılan derecelendirme 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Kesinlikle Katılıyorum arasında sıralanan 5'li Likert tipidir. 1-5 maddeler bilişsel boyutu, 6-9 maddeler duyuşsal boyutu ve 10-13 maddeler davranışsal boyutu ölçmektedir. Ölçekte ters kodlu madde bulunmamakta ve yüksek skorlar yüksek örgütsel sinizm düzeylerine işaret etmektedir.

#### 3.4.2.3. Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği

Psikolojik güvenlik algısı, Edmondson (1999) tarafından geliştirilen "Psikolojik Güvenlik Ölçeği" kullanılarak ölçülmüştür. Psikolojik güvenlik algısı ölçeğinin Edmondson (1999) tarafından geliştirilen orijinal hali tek faktörlü olmasına rağmen, Türk örneklem gruplarında yapılan uyarlama çalışmasında "Hoşgörü" ve "İnisiyatif" olarak adlandırılan iki alt faktöre işaret edilmiştir (Yener, 2015). Ancak Bülbül, İşiaçık ve Aytaç (2022) tarafından Türk örneklem grubuna yapılan çalışmada orijinal ölçek tüm maddeleriyle tek boyutlu olarak kullanılarak geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Bu çerçevede araştırmada kullanılan ölçek tek boyutlu olarak 7 maddeden

oluşmaktadır. Katılımcılar 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Kesinlikle Katılıyorum arasında derecelendirilen 5'li Likert ölçeğine göre cevap vermişlerdir. Ölçeğin 1, 3 ve 5. maddeleri ters kodlanmıştır. Ölçekten alınan daha yüksek puanlar bireylerin daha yüksek güvenlik algısına sahip olduğunu göstermektedir.

### 3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde yer alan birçok araştırmada lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algısı arasındaki ilişkiler ve bunların bazı demografik değişkenler ile olan ilişkileri incelenmiştir.

Araştırma modeli doğrultusunda lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algısı arasındaki ilişkilere yönelik analizler yapmak üzere birtakım hipotezler geliştirilmiştir. Oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

**H1:** Lider üye etkileşimi, psikolojik güvenlik algısını etkilemektedir.

**H2:** Psikolojik güvenlik algısı örgütsel sinizmi etkilemektedir.

**H3:** Lider üye etkileşimi örgütsel sinizmi etkilemektedir.

**H4:** Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme olan etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracılık rolü vardır.

### 3.4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırma verileri SPSS 26.0 istatistiksel analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan anketin ilk bölümündeki genel bilgiler kısmını oluşturan sosyo-demografik verilere frekans analizi uygulanmıştır. Geçerliliği saptamak amacıyla faktör analizi ve iç tutarlılığı belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin her birine uygulanmıştır. Verilerin normal dağıldığını saptamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Araştırmanın hipotezlerinde kurulan lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algısı değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi ve etkiyi belirlemek için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ikili gruplu değişkenlerde Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples t test) ve ikiden daha fazla grubu bulunan değişkenlerde Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. Ortaya çıkan farklılıkların hangi grup avantajına olduğunun belirlenmesi için, ikili gruplarda ortalama farklılıkları, ikiden fazla grubu olan

değişkenler için Post-hoc farklılık test sonuçları değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi belirtilen istatistiki analizler için 0,05 olarak alınmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma verisindeki eksik ve aşırı uç değerler kontrol edilmiş ve analizden önce Kolmogorov-Smirnov normallik analizi ile normallik dağılımı incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerin -1.5 / +1.5 aralığında yer aldığı göz önünde bulundurularak verilerin normale yakın bir dağılım sergilediği değerlendirilmiştir (Tabachnick vd., 2013: 79). Analize ilişkin sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırma Verilerinin Normallik Analizi Sonuçları

| Ölçek | Kolmogorov-Smirnov | | | Çarpıklık | Basıklık |
|---|---|---|---|---|---|
| | İstatistik | sd | p | | |
| **Lider-Üye Etkileşim Ölçeği** | ,104 | ,82273 | ,000 | -0,726±0,138 | 0,493±0,276 |
| **Örgütsel Sinizm** | ,058 | ,84984 | ,014 | 0,302±0,138 | -0,443±0,276 |
| **Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği** | ,076 | ,65709 | ,000 | -0,105±0,138 | 0,292±0,276 |

Araştırma verilerinin normal dağılım göstediği varsayımının sağlanmasıyla parametrik analiz yöntemlerinin kullanılması uygun görülmüştür (Eren, 2020: 90). Araştırma kapsamında elde edilen veriler için faktör analizi, güvenilirlik analizi ve parametrik analiz yöntemleri olmak üzere birtakım parametrik testler uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları dört ana başlık altında incelenmiştir. Bu başlıklar; araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özellikleri dağılımı, ölçeklere uygulanan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve araştırma hipotezlerine ilişkin analizler olmak üzere alt başlıklar halinde incelenmiştir.

#### 3.5.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, mevcut iş yerindeki tecrübesi, sektör, çalışılan iş kolu ve çalışma şekli şeklinde sekiz ifade araştırma anketine dahil edilerek katılımcılara sorulmuştur. Bu kapsamda elde edilen bulgular Tablo 2'de yer almaktadır. Örneklem grubunun sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların çoğunun 34 yaş ve altındaki yaş grubunda olduğu saptanmıştır (%63).

Cinsiyet açısından örneklemin birbirine yakın bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür (%43 kadın, %57 erkek). Örneklemin eğitim seviyeleri incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezuniyetine sahip olduğu belirlenmiştir (%59). Örneklem grubunun medeni durum özelliklerinin birbirine yakın dağılım gösterdiği görülmüştür (%48 evli, %52 bekar). Katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma tecrübelerine bakıldığında çoğunluğun 1-5 yıl arasında çalışıyor oldukları görülmüştür (%45). Ayrıca katılımcıların çoğunluğunun kamu sektöründe çalıştıkları gözlemlenmiştir (%61). Örneklem grubunun çalıştığı iş kollarına bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun bilişim alanında çalıştığı ve bunu bankacılık iş kolunun takip ettiği belirlenmiştir (%36 bilişim, %34 bankacılık). Son olarak da örneklem grubunun çalışma şekline ilişkin bilgilerine bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun yerinde (ofiste) çalıştığı saptanmıştır (%57).

**Tablo 2.** Katılımcıların Sosya-Demografik Özellikleri

| Değişken | Frekans (N) | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Yaş** | | |
| 34 ve altı | 197 | 63,3 |
| 35-44 | 72 | 23,2 |
| 45 ve üstü | 42 | 13,5 |
| **Cinsiyet** | | |
| Kadın | 134 | 43,1 |
| Erkek | 177 | 56,9 |
| **Eğitim Durumu** | | |
| Lise ve Önlisans | 24 | 7,7 |
| Lisans | 184 | 59,2 |
| Lisans Üstü | 103 | 33,1 |
| **Medeni Durum** | | |
| Evli | 149 | 47,9 |
| Bekar | 162 | 52,1 |
| **Mevcut İşyerindeki Tecrübesi** | | |
| 1 yıldan az | 60 | 19,3 |
| 1-5 yıl | 139 | 44,7 |
| 6-10 yıl | 48 | 15,4 |
| 10 yıl üzeri | 64 | 20,6 |
| **Sektör** | | |
| Kamu | 189 | 60,8 |
| Özel | 122 | 39,2 |
| **Çalışılan İş Kolu** | | |
| Bankacılık | 106 | 34,1 |
| Bilişim | 114 | 36,7 |
| Eğitim | 6 | 1,9 |
| Sağlık | 13 | 4,2 |
| Ulaşım | 10 | 3,2 |
| Diğer | 62 | 19,9 |
| **Çalışma Şekli** | | |
| Yerinde Çalışma | 177 | 56,9 |
| Evden Çalışma | 40 | 12,9 |
| Dönüşümlü Çalışma | 94 | 30,2 |

N=311

### 3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik ve güvenilirlik, araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarında olması gereken iki unsur olarak belirtilmektedir. Geçerlilik, ölçülen konunun başka bir özellikle karışmadan eksiksiz ve doğru bir şekilde ölçülmesini ifade ederken güvenilirlik ölçüm aracının ölçülen özelliği tutarlı bir şekilde ölçerek aynı koşullar altında aynı sonucu verebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ergin, 1995: 125).

Geçerlilik çalışmaları yapılırken araştırmada kapsamında kullanılan her bir ölçeğin faktör yapıları analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizi için ise Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

**Faktör Analizi**

Faktör analizi aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik bir analizi ifade etmektedir. Bu analizi gerçekleştirebilmek için değişkenler arasında belirli ölçüde bir ilişkinin olması şartı bulunmakta olup bu ilişkinin belirlenebilmesi için Bartlett küresellik testi yapılmaktadır. Faktör analizi için yeterli oranda ilişkinin bulunabilmesi Bartlett test sonucunun anlamlı çıkmasıyla ($p<0.05$) mümkün olmaktadır. Elde edilen örneklem verilerinin faktör çıkarmak için uygun olup olmadığı KMO testi ile tespit edilmektedir. Bu değer 0 ile 1 arasında değer almakta olup KMO değeri 0.50-0.60 aralığında kötü, 0.60-0.70 aralığında orta, 0.70-0.80 aralığında iyi ve 0.80'in üzerinde ise mükemmel olarak kabul edilmektedir (Durmuş vd., 2018: 80). Belirtilen bu bilgiler ışığında, öncelikle KMO ve Bartlett testi uygulanmış olup veri setinin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Ölçeklerin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu

| **Ölçek** | **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi** | **Bartlett Küresellik Testi** |
|---|---|---|
| **Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği** | ,920 | Ki-Kare Değeri: 3047,778<br>Serbestlik Derecesi: 66<br>Anlamlılık: ,000 |
| **Örgütsel Sinizm Ölçeği** | ,903 | Ki-Kare Değeri: 3032,469<br>Serbestlik Derecesi: 66<br>Anlamlılık: ,000 |
| **Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği** | ,797 | Ki-Kare Değeri: 436,654<br>Serbestlik Derecesi: 21<br>Anlamlılık: ,000 |

Elde edilen Bartlett testi sonuçlarının (p<0,05) anlamlı çıkması neticesinde KMO test sonuçlarına bakılarak; lider-üye etkileşimi ölçeği için ,920; örgütsel sinizm ölçeği için ,911; psikolojik güvenlik algısı ölçeği için ise ,797 ile yeterli düzeyde ve ölçeklerin her birinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda faktör analizi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazında faktör analizine ilişkin birtakım dikkat edilmesi gereken husus bulunmaktadır. Bu hususlar şu şekilde belirtilebilir;

Toplam varyans üzerinden açıklanan varyansın %50'nin üzerinde olması örneklemin temsil yeteneğini yansıtması bakımından önemli bir gerekliliktir (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Her bir faktörün en az üç ifadeden oluşması ve bir değişkenin birden fazla faktöre yüklenmesi durumunda yükler arasındaki farkın en az 0.10 olması gerektiği belirtilmektedir (Karaman vd.'den aktaran Eren, 2020: 82). Son olarak öne çıkan bir diğer husus, faktör yüklerinin 0.45 veya üzeri bir değer almasının iyi bir seçim kriteri olması açısından yerinde olacağı şeklindedir. Buna karşın uygulamada bu sınırın 0.30 alınabileceği belirtilmiştir (Gök, 2009: 440).

Belirtilen hususlar dikkate alınarak araştırmada kapsamında kullanılan her bir ölçeğe uygulanan keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

| Faktör Adı | İfadeler | Faktör Yükü | Açıklanan Varyans |
|---|---|---|---|
| **Profesyonel Saygı** | 10. Yöneticimin iş hakkındaki bilgisinden etkilenirim. | ,864 | 22,428 |
| | 11. Yöneticimin iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerine saygı duyarım. | ,836 | |
| | 12. Yöneticimin profesyonel yeteneklerine hayranım. | ,820 | |
| **Katkı** | 9. Yöneticim için yoğun şekilde çalışabilirim. | ,848 | 22,107 |
| | 8. Yöneticimin işle ilgili hedeflerine ulaşması için normalden fazla çaba göstermek isterim. | ,821 | |
| | 7. İş tanımımda yer alan görevlerden daha fazlasını yöneticim için üstlenebilirim. | ,788 | |
| **Vefakarlık** | 4. Yöneticim iş ile ilgili konularda tam bilgisi olmasa bile beni üstlerime karşı savunur | ,807 | 21,066 |
| | 5. Başkaları tarafından eleştirildiğimde (sözel saldırı), yöneticim beni savunur. | ,804 | |
| | 6. İyi niyetle, istemeden bir hata yapmış isem, yöneticim başkalarına karşı beni savunur. | ,782 | |
| **Etki** | 2. Yöneticim insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir. | ,806 | 18,608 |
| | 1. Bir birey olarak yöneticimi çok severim. | ,758 | |
| | 3. Yöneticimle çalışmak oldukça eğlenceli ve keyiflidir. | ,692 | |
| **Toplam Varyans** | | 84,210 | |

Tabloda belirtilen faktör analizi sonucunda lider üye etkileşimi ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği 0,920 olarak bulunmuştur. Bu sonuç iyi seviye olan 0,70 değerinin üzerindedir. Ölçek maddelerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiki açıdan anlamlı ($\chi^2$= 3047,778 ve p=,000) bulunmuştur. Yararlanılan ölçek için uygulanan faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır. Faktör sayısı 4 olarak belirlenmiş ve faktör yüklerinin alt sınırı 0.30 olarak kabul edilmiştir. 4 faktörlük yapı sağlanarak toplam varyansın %84,21'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör yükü değerleri 0,692-0,864 değer aralığında bulunmuştur.

**Tablo 5.** Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

| Faktör Adı | İfadeler | Faktör Yükü | Açıklanan Varyans |
|---|---|---|---|
| **Duyuşsal** | 8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım. | ,891 | 31,442 |
| | 6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim. | ,875 | |
| | 7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim. | ,874 | |
| | 9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar. | ,868 | |
| **Bilişsel** | 5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | ,840 | 30,342 |
| | 1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. | ,830 | |
| | 3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | ,805 | |
| | 2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır. | ,787 | |
| | 4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | ,741 | |
| **Davranışsal** | 12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | ,925 | 17,047 |
| | 13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | ,801 | |
| | 10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma işte olup bitenler konusunda yakınırım. | ,580 | |
| **Toplam Varyans** | | 78,831 | |

Uygulanan analiz sonucunda örgütsel sinizm ölçeği için literatürde belirtildiği şekliyle üç faktör elde edilmiştir. Faktör yüklerinin alt sınırı 0.30 olarak kabul edilerek, faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır. Ölçeğin 11. ifadesi, faktör yükünün literatürde belirtilen boyut altında oluşmaması nedeniyle analize dâhil edilmemiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan ifadelerin faktör yükleri ,580 ile ,925 arasında sıralanmıştır. Literatürde belirtildiği elde edilen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %78.831 olarak bulunmuştur. Bilişsel sinizm boyutu varyansı %30.3, duyuşsal sinizm boyutu %31.4 ve davranışsal sinizm boyutu ise %17 oranında açıklamaktadır.

Psikolojik güvenlik algısı ölçeğinin Edmondson (1999) tarafından geliştirilen orijinal hali tek faktörlü olmasına rağmen, Türk örneklem gruplarında yapılan uyarlama çalışmasında "Hoşgörü" ve "İnisiyatif" olarak adlandırılan iki alt faktöre işaret edilmiştir (Yener, 2015). Ancak Bülbül, İşiaçık ve Aytaç (2022) tarafından yapılan çalışmada orijinal ölçek tüm maddeleriyle kullanılarak hem keşifsel faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizi ile psikolojik güvenlik ölçeğini Türkiye'ye uyarlanmış versiyonunun geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir. Bu çerçevede araştımada kullanılan Psikolojik Güvenlik Ölçeği için faktör analizi yapılmamış ve ölçek tek boyutlu olarak ele alınmıştır.

**Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik analizi Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 0 ile 1 arasında değer alan katsayının yüksek olması güvenilirliğin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Chan ve Idris'ten aktaran Eren, 2020: 87). Alpha değeri ölçekteki tüm ifadeler için referans oluşturmakta ve kullanılan ölçeğin toplam güvenilirliğini göstermektedir. Bu değerin sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için en az 0.70 olması istenir (Kılıç, 2016: 47-48). Yapılan analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

| Ölçek | İfade Sayısı | Cronbach Alpha Değeri |
|---|---|---|
| **Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği** | 12 | ,939 |
| **Örgütsel Sinizm Ölçeği** | 12 | ,926 |
| **Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği** | 7 | ,757 |

Analiz sonuçlarına göre araştırma ölçekleri olan Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği için 0,939; Örgütsel Sinizm Ölçeği için 0,926 ve Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği için 0,757 olarak Cronbach's Alfa güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Analiz sonucu ortaya çıkan söz konusu bu değerler araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli güvenirlik düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların araştırma değişkenlerine ve değişkenlerin boyutlarına ilişkin vermiş oldukları cevapların ortalama ve standart

sapma değerlerinin paylaşılması amaçlanmıştır. Böylece katılımcıların lider üye etkileşimleri ve örgütsel sinizm düzeyleri ile psikolojik güvenlik algılarının düzeylerinin tespiti ve hangi boyutların en düşük hangi boyutların en yüksek değerde olduğunun belirlenmesi sağlanacaktır. Örneklem grubunun lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7.** Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

| Ölçek | N | Ortalama | Std. Sapma |
|---|---|---|---|
| **Lider Üye Etkileşimi** | 311 | 3,51 | ,82 |
| Katkı | 311 | 3,28 | 1,02 |
| Vefakarlık | 311 | 3,59 | ,93 |
| Etki | 311 | 3,53 | ,94 |
| Profesyonel Saygı | 311 | 3,64 | ,97 |
| **Örgütsel Sinizm** | 311 | 2,74 | ,84 |
| Bilişsel | 311 | 3,09 | ,95 |
| Duyuşsal | 311 | 2,28 | 1,11 |
| Davranışsal | 311 | 2,78 | 1,01 |
| **Psikolojik Güvenlik Algısı** | 311 | 3,12 | ,65 |

Araştırma kapsamında katılımcılara uygulanan üç ölçekte de derecelendirme 5'li Likert ölçeği kullanılarak uygulanmıştır. Lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algısı ölçekleri için katılımcılar 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Kesinlikle Katılıyorum arasında derecelendirilen 5'li Likert ölçeğine göre cevap vermişlerdir. Bu kapsamda söz konusu ölçekler için lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algısının en yüksek olduğunu ifade eden değer 5 ve en az olduğunu ifade eden değer ise 1 olarak analize dahil edilmiştir. Verilen cevapların ortalamasının 1 olması katılımcılarda lider üye etkileşiminin, örgütsel sinizmin ve psikolojik güvenlik algısının çok düşük olduğunu, 2 olması az olduğunu, 3 olması orta düzeyde olduğunu, 4 olması fazla olduğunu ve 5 olması ise çok fazla olduğunu ifade etmektedir. Tanımlayıcı istatistik verilerini içeren Tablo 7 yorumlandığında lider üye etkileşiminin ortalamasının 3,51 olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların, liderleri ile etkileşimlerinin orta düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Lider üye etkileşimi boyutları bakımından analiz edildiğinde lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu 3,64 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. En düşük ortalamanın ise 3,28 ile lider üye etkileşiminin katkı boyutunda olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm

düzeyinin ortalaması 2,74'tür. Bu ortalamaya göre katılımcıların orta düzeye yakın sinik oldukları belirtilebilir. Örgütsel sinizm boyutlarına bakıldığında 3,09 ortalama ile bilişsel sinizm en yüksek düzeyde; 2,28 ortalama ile duyuşsal sinizm en düşük düzeydedir. Psikolojik güvenlik algısının ortalamasının ise 3,12 olduğu görülmektedir. Bu değer ile katılımcıların psikolojik güvenlik algılarının orta düzeyde olduğu ifade edilebilir.

### 3.5.4. Hipotezlere İlişkin Analizler

Bilimsel araştırmalarda yapılan nicel ölçümlerde kullanılacak analiz seçimlerinde verilerin normal dağılım gösterip göstermediği önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple araştırma kapsamında elde edilen verilere normallik analizi uygulanarak normallik dağılımı incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 / +1.5 aralığında yer aldığının bulunması verilerin normale yakın bir dağılım gösterdiği belirtmektedir (Tabachnick vd., 2013: 79). Bu nedenle verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

#### 3.5.4.1. Korelasyon Analizleri

İki değişken arasındaki korelasyon -1 ile +1 arasında değer alarak ilişkinin istatistiksel ölçümünü ifade etmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyonun 0 olması, söz konusu değişkenler arasında bir ilişki olmadığını, -1 değeri ise mükemmel düzeyde negatif korelasyonu bir diğer deyişle değişkenlerden biri artarken diğerinin azaldığını göstermektedir. +1 değeri ise mükemmel düzeyde pozitif korelasyonun var olduğunu yani değişkenlerden ikisinin de aynı yönde hareket ettiği ifade etmektedir (Maiwada ve Lawrence, 2015: 23).

Korelasyon katsayısını ifade eden "r" değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti hakkında bilgi vermektedir. Bu katsayı yorumlanarak ilişkinin orta veya güçlü olduğu ifade edilmektedir. Birçok çalışmada ele alınan görüş; 0.10'un altındaki ilişkinin çok zayıf, 0.90'ın üzerindeki ilişkinin çok güçlü olduğudur. Literatürde farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte genellikle (.00-.30) zayıf, (.31-.49) orta, (.50-.69) güçlü, (.70-.100) çok güçlü referans aralığını ifade etmektedir (Schober vd.,'den aktaran Eren, 2020: 92). Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10'da yer verilmiştir.

**Tablo 8.** Lider Üye Etkileşimi ve Boyutlarının Psikolojik Güvenlik Algısı ile İlişkisi

| **Değişkenler** | **1** | 1a | 1b | 1c | 1d | **2** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1 Lider Üye Etkileşimi** | 1 | | | | | |
| 1a Profesyonel Saygı Boyutu | r= ,810** | 1 | | | | |
| | p= ,000 | | | | | |
| 1b Katkı Boyutu | r= ,842** | r= ,526** | 1 | | | |
| | p= ,000 | p= ,000 | | | | |
| 1c Vefakarlık Boyutu | r= ,853** | r= ,558** | r= ,655** | 1 | | |
| | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | | | |
| 1d Etki Boyutu | r= ,885** | r= ,665** | r= ,652** | r= ,692** | 1 | |
| | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | | |
| **2 Psikolojik Güvenlik Algısı** | r= ,481** | r= ,373** | r= ,389** | r= ,417** | r= ,452** | 1 |
| | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | |

Anlamlılık düzeyi **0.01'dir.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin pearson korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında lider üye etkileşimi değişkeninin psikolojik güvenlik algısı değişkeni ile istatistiki olarak anlamlı (p=,000<0.01), pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir **(r=,481)**. Lider üye etkileşimi boyutları ile analize katıldığında tüm boyutların psikolojik güvenlik algısı ile ilişkisi anlamlı çıkmıştır (p=,000<0.01). Katkı boyutu ile psikolojik güvenlik algısı arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki **(r=,389);** vefakarlık boyutu ile psikolojik güvenlik algısı arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki **(r=,417)**; etki boyutu ile psikolojik güvenlik algısı arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki **(r=,452)** ve son boyut olan profesyonel saygı ile psikolojik güvenlik algısı arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki **(r=,373)** olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak lider üye etkileşimi ve tüm boyutları ile psikolojik güvenlik algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**Tablo 9.** Psikolojik Güvenlik Algısı ile Örgütsel Sinizm ve Boyutlarının İlişkisi

| **Değişkenler** | **1** | **2** | 2a | 2b | 2c |
|---|---|---|---|---|---|
| **1 Psikolojik Güvenlik Algısı** | 1 | | | | |
| **2 Örgütsel Sinizm** | r= -,669** | 1 | | | |
| | p= ,000 | | | | |
| 2a Duyuşsal Boyut | r= -,566** | r= ,875** | 1 | | |
| | p= ,000 | p= ,000 | | | |
| 2b Bilişsel Boyut | r= -,668** | r= ,841** | r= ,566** | 1 | |
| | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | | |
| 2c Davranışsal Boyut | r= -,367** | r= ,748** | r= ,577** | r= ,420** | 1 |
| | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | |

Anlamlılık düzeyi **0.01'dir.

Tabloda belirtildiği üzere, korelasyon analizi sonucundaki bulgulara göre psikolojik güvenlik algısı değişkeninin örgütsel sinizm değişkeni ile arasında istatistiki olarak anlamlı (p=,000<0.01), negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur **(r=-,669)**.

Örgütsel sinizm boyutları ile analize katıldığında tüm boyutların psikolojik güvenlik algısı ile ilişkisi anlamlı çıkmıştır (p=,000<0.01). Duyuşsal boyut ile psikolojik güvenlik algısı arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki **(r=-,566);** bilişsel boyut ile psikolojik güvenlik algısı arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki **(r=-,668)** ve son boyut olan davranışsal boyut ile psikolojik güvenlik algısı arasında negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki **(r=-,367)** olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel sinizm ve tüm boyutları ile psikolojik güvenlik algısı arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**Tablo 10.** Lider Üye Etkileşimi ve Boyutlarının Örgütsel Sinizm ile İlişkisi

| **Değişkenler** | **1** | 1a | 1b | 1c | 1d | **2** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1 Lider Üye Etkileşimi** | 1 | | | | | |
| 1a Profesyonel Saygı Boyutu | r= ,810** | 1 | | | | |
| | p= ,000 | | | | | |
| 1b Katkı Boyutu | r= ,842** | r= ,526** | 1 | | | |
| | p= ,000 | p= ,000 | | | | |
| 1c Vefakarlık Boyutu | r= ,853** | r= ,558** | r= ,655** | 1 | | |
| | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | | | |
| 1d Etki Boyutu | r= ,885** | r= ,665** | r= ,652** | r= ,692** | 1 | |
| | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | | |
| **2 Örgütsel Sinizm** | r= -,398** | r= -,346** | r= -,328** | r= -,257** | r= -,418** | 1 |
| | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | p= ,000 | |

Anlamlılık düzeyi **0.01'dir.

Tablo 10'da belirtildiği üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı (p=,000<0.01) olduğu; iki değişken arasında negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki bulunduğu olduğu tespit edilmiştir **(r=-,398)**. Lider üye etkileşimi değişkeninin tüm boyutları ile örgütsel sinizm arasında istatistiki olarak anlamlı (p=,000<0.01) ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ile lider üye etkileşiminin katkı boyutu arasında negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki **(r=-,328);** vefakarlık boyutu ile negatif yönlü ve zayıf bir ilişki **(r=-,257);** etki boyutu ile negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki **(r=-,418)** ve son olarak profesyonel saygı boyutu ile negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki **(r=-,346)** olduğu tespit edilmiştir.

### 3.5.4.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, korelasyon analizinden farklılaşarak değişkenler arasındaki ilişkinin derecesinden ziyade değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini belirleme amacıyla yapılan bir analizdir (Kurtuluş'tan aktaran Eren, 2020: 96). Regresyon analizi, aralarında neden sonuç ilişkisi bulunan bir veya birden fazla bağımsız değişkenin en az bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren bir analiz türüdür (Taşpınar, 2017: 209). Regresyon modellerinden biri olan basit regresyon

analizi, bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken olduğu durumda; çoklu regresyon analizi bir bağımlı değişken ve iki veya daha fazla bağımsız değişken olduğu durumda; çok değişkenli regresyon analizi ise bağımlı değişkenin iki ya da daha fazla olduğu durumda uygulanmaktadır (Büyüköztürk'ten aktaran Eren, 2020: 96).

Baron ve Kenny (1986) aracılık yönteminde bir değişkenin aracı olarak işlev görmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerektiğini ifade etmiştir.

1) Bağımsız değişkendeki değişim, aracı değişkende değişime neden olmalıdır.
2) Aracı değişkendeki değişim, bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır.
3) Bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi sıfıra düşmekte ya da azalmaktadır. Belirtilen bu etkinin sıfır çıkması durumunda tek ve güçlü bir aracı etki olduğu, azalması durumunda ise birden fazla aracı faktörün olabileceği belirtilerek kısmi aracılığın bulunduğu ifade edilmektedir.

Bu kapsamda aracı değişken analizi üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada basit regresyon analizi lider üye etkileşiminin psikolojik güvenlik algısına olan etkisini belirlemek için kullanılmıştır. İkinci aşamada psikolojik güvenlik algısının örgütsel sinizme olan etkisini belirlemek için de basit regresyon analizinden yararlanılmıştır. Son aşamada ise lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerinde etkisinin olup olmadığını belirleyebilmek için çoklu regresyon yardımıyla aracılık etkisini belirleme safhasına geçilmiştir.

Lider üye etkileşiminin psikolojik güvenlik algısı üzerindeki etkisini analiz etmeye yönelik sonuçlar Tablo 11 ve Tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 11.** Lider Üye Etkileşimi-Psikolojik Güvenlik Algısı Regresyon Modeli Özeti

| Model | R | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | p |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,481 | ,231 | ,228 | ,000 |

Bağımlı Değişken: Psikolojik Güvenlik Algısı
Açıklayıcı: (Sabit), Lider Üye Etkileşimi

Tablo 11'de görüldüğü üzere $R^2$ değeri ,231 olarak bulunmuştur. Bu değer lider üye etkileşiminin psikolojik güvenlik algısındaki değişiminin yaklaşık %23'ünü

açıkladığını belirtmektedir. Psikolojik güvenlik algısını lider üye etkileşimiyle açıklayan regresyon modeli anlamlıdır **(p=,000<0.05).**

**Tablo 12.** Lider Üye Etkileşimi – Psikolojik Güvenlik Algısı Regresyon Katsayılar Tablosu

| Model | | Standartlaştırılmamış Katsayılar | | Standartlaştırılmış Katsayılar | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | Sabit | 1,773 | ,144 | | 12,323 | ,000 |
| | Lider Üye Etkileşimi | ,384 | ,040 | ,481 | 9,634 | ,000 |

Lider üye etkileşimi ve psikolojik güvenlik algısına ilişkin uygulanan analiz sonucunda regresyon denklemi, "Psikolojik Güvenlik Algısı = 1,773 + ,384 * Lider Üye Etkileşimi" şeklinde oluşturulabilir. Bu denklem lider üye etkileşimindeki 1 birimlik artışın psikolojik güvenlik algısını 0,384 birim artıracağını ifade etmektedir. Belirtilen bilgiler doğrultusunda lider üye etkileşiminin psikolojik güvenlik algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse; ilişkinin yordanmasına yönelik yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre; katılımcıların lider üye etkileşimlerinin psikolojik güvenlik algılarına pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen $R^2$ değeri: .231 olarak hesaplanmıştır. (R= .481; $R^2$ = .231; p<.05). Bu değer psikolojik güvenlik algısı değişkeninin (varyansın) %23,1'inin modeldeki bağımsız değişken yani lider üye etkileşimi tarafından açıklandığını belirtmektedir.

Psikolojik güvenlik algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini analiz etmeye yönelik sonuçlar Tablo 13 ve Tablo 14'te yer almaktadır.

**Tablo 13.** Psikolojik Güvenlik Algısı – Örgütsel Sinizm Regresyon Modeli Özeti

| Model | R | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | p |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,669 | ,448 | ,446 | ,000 |

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm
Açıklayıcı: (Sabit), Psikolojik Güvenlik Algısı

Tabloda belirtildiği üzere $R^2$ değerinin ,448 olması nedeniyle psikolojik güvenlik algısının, örgütsel sinizmin %44,8'ini açıkladığı söylenebilir. Regresyon modelinin **(p=,000<0.05)** olması nedeniyle örgütsel sinizmi psikolojik güvenlik algısıyla açıklayan regresyon modeli anlamlıdır.

**Tablo 14.** Psikolojik Güvenlik Algısı – Örgütsel Sinizm Regresyon Katsayılar Tablosu

| Model | | Standartlaştırılmamış Katsayılar | | Standartlaştırılmış Katsayılar | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | Sabit | 5,449 | ,174 | | 31,253 | ,000 |
| | Psikolojik Güvenlik Algısı | -,866 | ,055 | -,669 | -15,843 | ,000 |

Yapılan analiz sonucu hesaplanan katsayılar doğrultusunda psikolojik güvenlik algısına ve örgütsel sinizme ilişkin regresyon denklemi "Örgütsel Sinizm = 5,449 - ,866 * Psikolojik Güvenlik Algısı" şeklinde oluşturulmuştur. Bu denkleme göre psikolojik güvenlik algısındaki bir birimlik artış, örgütsel sinizmi 0,866 birim azaltacaktır. Analizler sonucunda yapılan yorumlar neticesinde psikolojik güvenlik algısının örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve **H2** hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak aracılık analizinde aracı değişkeni analize dahil etmeden önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15 ve Tablo 16'da yer almaktadır.

**Tablo 15.** Lider Üye Etkileşimi – Örgütsel Sinizm Regresyon Modeli Özeti

| Model | R | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | p |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,398 | ,158 | ,156 | ,000 |

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm
Açıklayıcı: (Sabit), Lider Üye Etkileşimi

Yapılan son analizde, $R^2$ değeri ,158 olarak bulunmuştur. Bu değere göre lider üye etkileşiminin, örgütsel sinizmin %15,8'ini açıkladığı ifade edilebilir. Örgütsel sinizmi lider üye etkileşimiyle açıklayan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur **(p=,000<0.05).**

**Tablo 16.** Lider Üye Etkileşimi – Örgütsel Sinizm Regresyon Katsayılar Tablosu

| Model | | Standartlaştırılmamış Katsayılar | | Standartlaştırılmış Katsayılar | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | Sabit | 4,191 | ,195 | | 21,535 | ,000 |
| | Lider Üye Etkileşimi | -,411 | ,054 | -,398 | -7,626 | ,000 |

Yapılan bu analizde regresyon denklemi "Örgütsel Sinizm = 4,191 - ,411 * Lider Üye Etkileşimi" şeklinde oluşturulmuştur. Bu denklem lider üye etkileşimindeki bir birimlik artışın, örgütsel sinizmi 0,411 birim azaltacağı şeklinde yorumlanabilmektedir. Analiz sonucunda lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve **H3** hipotezi kabul edilmiştir.

**Aracılık Testi Analizleri**

Aracılık etkisini analiz etmede bazı ön şartları bulunmaktadır (Hayes, 2013). Bunlar;

1) Model kurulmadan önce bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
2) Bağımsız değişkenin (X) aracı değişken (M) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
3) Bağımsız değişken (X) ve aracı değişkenin (M) bağımlı değişken (Y) üzerindeki birlikte etkisi dikkate alındığında aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

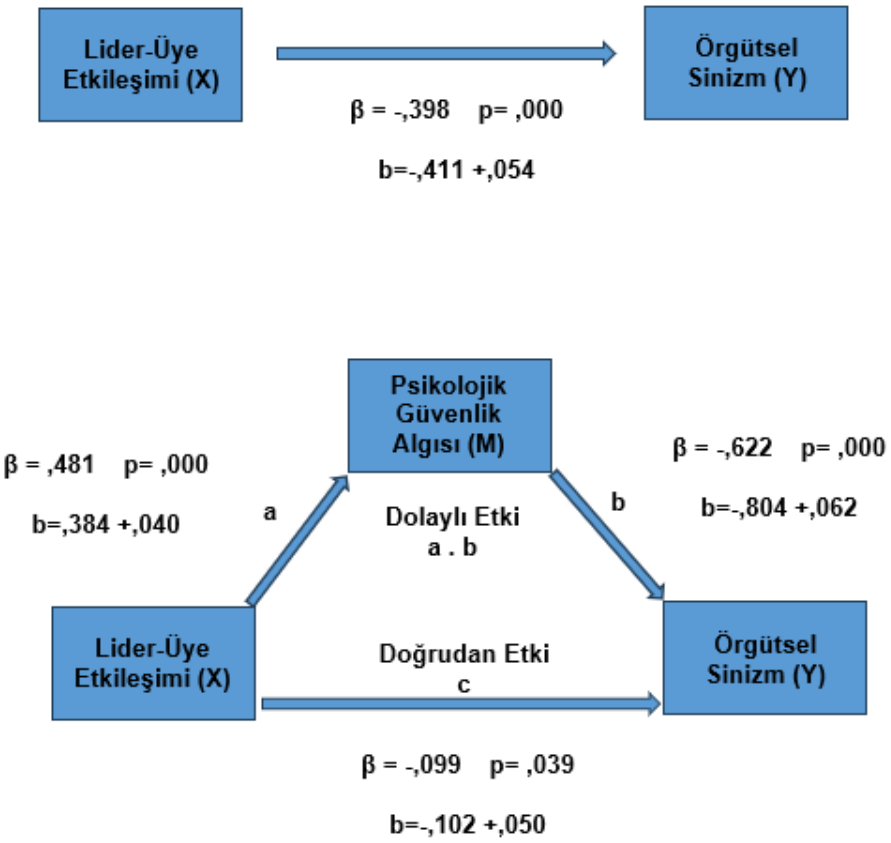
Araştırmanın, "lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracılık rolü vardır" şeklindeki hipotezinin doğru olup olmadığına yönelik olarak regresyon analizleri kullanılarak aracılık testi yapılmıştır. Aracılık etkisindeki 1. ve 2. şart **H3** ve **H1** hipotezleriyle kabul edilmiştir. 3. şart için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 17.** Lider Üye Etkileşimi ve Psikolojik Güvenlik Algısının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Birlikte Etkisini Gösteren Regresyon Katsayılar Tablosu

| Model | | Standartlaştırılmamış Katsayılar | | Standartlaştırılmış Katsayılar | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | Sabit | 5,617 | ,191 | | 29,339 | ,000 |
| | Lider Üye Etkileşimi | -,102 | ,050 | -,099 | -2,068 | ,039 |
| | Psikolojik Güvenlik Algısı | -,804 | ,062 | -,622 | -12,973 | ,000 |

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Analiz sonucu hesaplanan katsayılar doğrultusunda lider üye etkileşimi ve psikolojik güvenlik algısının örgütsel sinizm üzerindeki birlikte etkisi dikkate alındığında aracı değişken olan psikolojik güvenlik algısının bağımlı değişken olan örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir **(p=,000<0.05).** Bu analiz ile aracılık etkisini analiz etmedeki 3. şart da sağlanmıştır. Lider üye etkileşimi örgütsel sinizm ilişkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı etkisi **H4** hipotezi aracılığıyla test edilmiştir. Lider üye etkileşimi örgütsel sinizm ilişkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı rolüne ilişkin ayrıntılı gösterim Şekil 2'de verilmektedir.




**Dolaylı Etki + Doğrudan Etki = Toplam Etki**

| a. b | c | a. b + c |
|---|---|---|
| b = -,308 | b = -,102 | b = -,411 |
| β = -,299 | β = -,099 | β = -,398 |

**Şekil 2.** Lider Üye Etkileşimi Örgütsel Sinizm İlişkisinde Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Rolüne İlişkin Ayrıntılı Gösterim

Şekil 2, lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm arasında var olan anlamlı ilişkinin ortadan kalkmadığı bunun yanında psikolojik güvenlik algısı üzerinden dolaylı etki kurulduğunu göstermektedir. Standardize olmayan katsayıya bakıldığında toplam etki dolaylı etkiden büyüktür (b=-,411>b=-,102). Bu kapsamda Tablo 14'e göre psikolojik güvenlik algısının, lider üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği tespit edilmiştir. Böylelikle **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.5.4.3. Farklılık Analizleri

Lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algısı şeklinde belirtilen araştırma değişkenlerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla farklılık analizleri kullanılmıştır. Farklılık analizlerini gerçekleştirmek için parametrik testler olan T-testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre lider üye etkileşimine yönelik algının farklılığını gösteren analiz sonuçları Tablo 18'de yer almaktadır.

**Tablo 18.** Cinsiyete Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi

| | Cinsiyet | N | Ort. | Std. Sap. | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lider Üye Etkileşimi** | Kadın | 134 | 3,4440 | ,86661 | -1,340 | ,181 |
| | Erkek | 177 | 3,5702 | ,78600 | | |

Uygulanan bağımsız iki grup T-testi sonucunda cinsiyete göre lider üye etkileşimi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,181>0.05).

Katılımcıların medeni durumlarına göre lider üye etkileşimine yönelik algının farklılığını gösteren analiz sonuçları Tablo 19'da yer almaktadır.

**Tablo 19.** Medeni Duruma Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi

| | Medeni Durum | N | Ort. | Std. Sap. | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lider Üye Etkileşimi** | Evli | 149 | 3,5252 | ,78322 | ,192 | ,848 |
| | Bekar | 162 | 3,5072 | ,85980 | | |

Uygulanan bağımsız iki grup T-testi sonucunda medeni duruma göre lider üye etkileşimi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,848>0.05).

Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre lider üye etkileşimine yönelik algının farklılığını gösteren analiz sonuçları Tablo 20'de yer almaktadır.

**Tablo 20.** Çalışılan Sektöre Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi

| | Çalışılan Sektör | N | Ort. | Std. Sap. | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lider Üye Etkileşimi** | Kamu | 189 | 3,5481 | ,84299 | ,860 | ,390 |
| | Özel | 122 | 3,4658 | ,79113 | | |

Uygulanan bağımsız iki grup T-testi sonucunda çalışılan sektöre göre lider üye etkileşimi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,390>0.05).

Katılımcıların yaşına göre lider üye etkileşimine yönelik algının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu analizi yapabilmek için gerekli olan homojenlik şartının sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Uygulanan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilerek (p=,476>0.05) varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 21'de yer almaktadır.

**Tablo 21.** Yaşa Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi

| | Yaş | N | Ort. | Std. Sap. | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lider Üye Etkileşimi** | 34 ve altı | 197 | 3,5241 | ,80690 | ,095 | ,910 |
| | 35-44 | 72 | 3,5231 | ,89690 | | |
| | 45 ve üstü | 42 | 3,4643 | ,78047 | | |

Yapılan varyans analizi sonucunda yaşa göre lider üye etkileşimi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,910>0.05).

Katılımcıların eğitim durumuna göre lider üye etkileşimine yönelik algının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu analizi yapabilmek için gerekli olan homojenlik şartının sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Uygulanan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilerek (p=,664>0.05) varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 22'de yer almaktadır.

**Tablo 22.** Eğitim Durumuna Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi

| | Eğitim Durumu | N | Ort. | Std. Sap. | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lider Üye Etkileşimi** | Lise ve Önlisans | 24 | 3,6389 | 1,01399 | ,391 | ,677 |
| | Lisans | 184 | 3,4891 | ,80302 | | |
| | Lisansüstü | 103 | 3,5348 | ,81437 | | |

Yapılan varyans analizi sonucunda eğitim durumuna göre lider üye etkileşimi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,677>0.05).

Katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma tecrübelerine göre lider üye etkileşimine yönelik algının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu analizi yapabilmek için gerekli olan homojenlik şartının sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Uygulanan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilerek (p=,052>0.05) varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 23'te yer almaktadır.

**Tablo 23.** Mevcut İşyerlerindeki Tecrübelerine Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi

| | İş Tecrübesi | N | Ort. | Std. Sap. | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lider Üye Etkileşimi** | 1 yıldan az | 60 | 3,7208 | ,64692 | 1,882 | ,133 |
| | 1-5 yıl | 139 | 3,4754 | ,85069 | | |
| | 6-10 yıl | 48 | 3,5434 | ,81975 | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 64 | 3,3906 | ,88999 | | |

Yapılan varyans analizi sonucunda mevcut işyerindeki tecrübeye göre lider üye etkileşimi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,133>0.05).

Katılımcıların çalışma şekillerine göre lider üye etkileşimine yönelik algının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu analizi yapabilmek için gerekli olan homojenlik şartının sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Uygulanan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilerek (p=,694>0.05) varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 24'te yer almaktadır.

**Tablo 24.** Çalışma Şekline Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi

| | **Çalışma Şekli** | **N** | **Ort.** | **Std. Sap.** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lider Üye Etkileşimi** | Yerinde Çalışma | 177 | 3,4218 | ,85360 | 3,177 | ,043 |
| | Evden Çalışma | 40 | 3,7438 | ,80560 | | |
| | Dönüşümlü Çalışma | 94 | 3,5957 | ,74805 | | |

Yapılan varyans analizi sonucunda çalışma şekline göre lider üye etkileşimi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p=,043<0.005). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda çalışma şekline göre hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilememiştir (p=,065>0.05). Ancak hangi gruplar arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilememiş olsa bile ortalama değerler üzerinden hareket edilerek evden (uzaktan) çalışan işgörenlerin lider üye etkileşimlerinin yerinden (ofiste) ve dönüşümlü (hibrit) çalışan işgörenlere göre daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir (3,7438>3,4218;3,7438>3,5957). Covid-19 pandemisi sonrası yaşanılan normalleşme gereği evden (uzaktan) çalışma zorunluluğunun kalkması sonucunda bazı örgütler ofise geçme kararı almıştır. Bazı teknolojik altyapısı yeterli, pandemi döneminde hızlı dönüşümler yaşayarak süreçlerine aktarabilen, kurumsal ve çok uluslu örgütler ise evden (uzaktan) çalışma sisteminde kalmışlardır. Bu örgütlerin evden (uzaktan) çalışma sistemini içselleştirmiş ve verimli bir çalışma tarzına dönüştürdüğü söylenebilir. Bu tarz çalışma sistemini başarıyla uygulayan bu tür örgütlerde evden (uzaktan) çalışan işgörenlerin lider üye etkileşimleri daha yüksek olabilir çünkü iletişim, teknoloji, güven ve bağlılık,

performans yönetimi, iş birliği ve motivasyon gibi faktörler evden (uzaktan) çalışma ortamında daha fazla önem kazanmaktadır.

Demografik değişkenlere göre lider üye etkileşimi algısının incelenmesi sonucunda sadece çalışma şekline göre lider üye etkileşimi algısının istatiksel olarak anlamlı farklılaştığı, diğer demografik faktörlere göre ise algıda herhangi bir farklılığın söz konusu olmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların cinsiyetine göre örgütsel sinizm düzeyinin farklılığını gösteren analiz sonuçları Tablo 25'te yer almaktadır.

**Tablo 25.** Cinsiyete Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi

| | **Cinsiyet** | **N** | **Ort.** | **Std. Sap.** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Sinizm** | Kadın | 134 | 2,8197 | ,85334 | 1,332 | ,184 |
| | Erkek | 177 | 2,6902 | ,84532 | | |

Yapılan analiz sonucunda cinsiyete göre örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,184>0.05).

Katılımcıların medeni durumuna göre örgütsel sinizm düzeyinin farklılığını gösteren analiz sonuçları Tablo 26'da yer almaktadır.

**Tablo 26.** Medeni Duruma Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi

| | **Medeni Durum** | **N** | **Ort.** | **Std. Sap.** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Sinizm** | Evli | 149 | 2,7198 | ,81812 | -,520 | ,603 |
| | Bekar | 162 | 2,7701 | ,87985 | | |

Yapılan analiz sonucunda medeni duruma göre örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,603>0.05).

Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre örgütsel sinizm düzeyinin farklılığını gösteren analiz sonuçları Tablo 27'de yer almaktadır.

**Tablo 27.** Çalışılan Sektöre Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi

| | Çalışılan Sektör | N | Ort. | Std. Sap. | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Sinizm** | Kamu | 189 | 2,6667 | ,80973 | -2,059 | ,040 |
| | Özel | 122 | 2,8689 | ,89810 | | |

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların çalıştıkları sektöre göre örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p=,040<0.05). Analiz sonucuna göre özel sektörde çalışan katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin kamu sektöründe çalışan katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir (2,8689>2,6667). Özel sektörde daha yaygın olan rekabetçi iş ortamı ve performans baskısı bu sonucun oluşmasındaki belirleyiciler olarak yorumlanabilir. Bunun yanında kamu sektöründe bulunan iş güvencesi örgütsel sinizmi azaltıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenlerle örgütsel sinizmin çalışılan sektöre göre farklılaşması beklenen sonucu destekler niteliktedir.

Katılımcıların yaşına göre örgütsel sinizm düzeyinin farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu analizi yapabilmek için gerekli olan homojenlik şartının sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Uygulanan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilerek (p=,055>0.05) varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 28'de yer almaktadır.

**Tablo 28.** Yaşa Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi

| | Yaş | N | Ort. | Std. Sap. | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Sinizm** | 34 ve altı | 197 | 2,7762 | ,89457 | 1,299 | ,274 |
| | 35-44 | 72 | 2,7778 | ,77394 | | |
| | 45 ve üstü | 42 | 2,5496 | ,74309 | | |

Yapılan varyans analizi sonucunda yaşa göre örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,274>0.05).

Katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel sinizm düzeyinin farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu

analizi yapabilmek için gerekli olan homojenlik şartının sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Uygulanan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilerek (p=,721>0.05) varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 29'da yer almaktadır.

**Tablo 29.** Eğitim Durumuna Göre Lider Üye Etkileşiminin Farklılık Analizi

| | **Eğitim Durumu** | **N** | **Ort.** | **Std. Sap.** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Sinizm** | Lise ve Önlisans | 24 | 2,6146 | ,96803 | ,780 | ,459 |
| | Lisans | 184 | 2,7206 | ,85006 | | |
| | Lisansüstü | 103 | 2,8220 | ,82232 | | |

Yapılan varyans analizi sonucunda eğitim durumuna göre örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,459>0.05).

Katılımcıların mevcut işyerlerindeki tecrübelerine göre örgütsel sinizm düzeyinin farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi öncesinde yapılan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşit olarak dağılmadığı saptanmıştır (p=,006<0.05). Gerekli ön şart sağlanmadığından Welch testi yapılmıştır. Welch testi sonuçları Tablo 30'da yer almaktadır.

**Tablo 30.** Mevcut İşyerlerindeki Tecrübelerine Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi

| | **İş Tecrübesi** | **N** | **Ort.** | **Std. Sap.** | **İstatistik** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Sinizm** | 1 yıldan az | 60 | 2,4792 | ,75953 | 3,475 | ,018 |
| | 1-5 yıl | 139 | 2,8627 | ,92017 | | |
| | 6-10 yıl | 48 | 2,8385 | ,89314 | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 64 | 2,6732 | ,67379 | | |

Yapılan Welch testi sonucunda çalışanların mevcut işyeri tecrübelerine göre örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir **(p=,018<0.05).** Tespit edilen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için Post Hoc testlerinden Games-Howell uygulanmıştır. Buna göre iş tecrübesi 1-5 yıl olanlar ile 1 yıldan az olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Mevcut iş yerlerindeki çalışma tecrübeleri 1-5 yıl olan katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcılardan yüksek olduğu tespit edilmiştir (2,8627>2,4792). Çalışma süresi daha fazla olan çalışanlar, örgütün yapısını, iş süreçlerini ve kurallarını daha iyi anlama eğilimindedirler. Bu iş deneyimi, örgütün kültürüne ve çalışma ortamına bağlı olarak tecrübesi fazla olan çalışanların örgütün işleyişinin daha çok kavramalarını ve beklentileri daha gerçekçi bir şekilde değerlendirmelerini sağlayabilir. Bu nedenle kıdemli çalışanlar arasında değişimlere direnç, işyerinde yeniliklere karşı olumsuz tutumlar ve kurumsal bağlılığın azalması gibi faktörler nedeniyle örgütsel sinizm düzeyleri çalışma hayatına yeni başlayan bir çalışana göre yüksek olabilir.

Katılımcıların çalışma şekillerine göre örgütsel sinizm düzeyinin farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu analizi yapabilmek için gerekli olan homojenlik şartının sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Uygulanan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilerek (p=,541>0.05) varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 31'te yer almaktadır.

**Tablo 31.** Çalışma Şekline Göre Örgütsel Sinizmin Farklılık Analizi

| | **Çalışma Şekli** | **N** | **Ort.** | **Std. Sap.** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Sinizm** | Yerinde Çalışma | 177 | 2,8498 | ,80888 | 4,663 | ,010 |
| | Evden Çalışma | 40 | 2,4146 | ,90336 | | |
| | Dönüşümlü Çalışma | 94 | 2,6915 | ,86962 | | |

Yapılan varyans analizi sonucunda çalışma şekline göre örgütsel sinizm düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir

(p=,010<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için Post Hoc testlerinden Scheffe uygulanmıştır. Belirtilen test sonucuna göre yerinde yani ofisten çalışan katılımcılar ile evden yani uzaktan çalışan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yerinden çalışan katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin evden çalışan katılımcılardan yüksek olduğu tespit edilmiştir (2,8498>2,4146). Bu sonuç ışığında; evden çalışma iş şeklinin avantajları, monotonluk, iş yükü, stres, yönetim ve liderlik faktörleri ile iş tatmini eksikliğinin bu sonuca neden olduğu söylenebilir. Evden yani uzaktan çalışma tarzında mevcut olan esneklik, trafik ve seyahat sorunlarının azalması, mekân bağımsızlığı, iş verimliliği ve iş çeşitliliği avantajları olduğu göz önüne alındığında yerinden yani ofisten çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin evden çalışan işgörenlerden yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Yerinden yani ofiste çalışanlar, hiyerarşik yapıya daha fazla maruz kalırken evden çalışanlar ise fiziksel olarak uzak olduklarından, güç dinamiklerini ve hiyerarşiyi daha az deneyimleyebilirler. Bu durum, ofisten çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin evden çalışanlara göre daha yüksek olmasına neden olabilir. Aynı zamanda ofiste çalışanlar genellikle aynı fiziksel ortamda, aynı rutinleri ve görevleri yapmaktadır. Bu durum zamanla monotonluk ve sıkıcılık hissine neden olabilmekte yaşanılan bu monotonluk hissi, çalışanların motivasyonunu azaltabilir ve örgütsel sinizm hissiyatını artırabilir. Ofiste çalışanlar, işyerindeki deneyimlerini, iş arkadaşlarıyla etkileşimlerini ve çalışma koşullarını daha fazla deneyimler. Eğer çalışanlar işlerinden memnun değillerse, iş tatmini eksikliği örgütsel sinizm duygularını artırabilir. Bunun yanında ofiste çalışanlar, yöneticileri ve liderleriyle daha sık yüz yüze etkileşimde bulunurlar. Eğer yönetim tarzı otoriterse, yönetici ile çalışan arasında iletişim eksikliği yaşanıyor ise veya adaletsizlik algısı varsa, çalışanlar arasında örgütsel sinizm artabilir.

Demografik değişkenlere göre örgütsel sinizm düzeyinin incelenmesi sonucunda değişkenin çalışılan sektör, mevcut işyerindeki çalışma tecrübesi ve çalışma şekli açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer demografik faktörlere göre ise örgütsel sinizm düzeyinde herhangi bir farklılığın söz konusu olmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların cinsiyetine göre psikolojik güvenlik algısının farklılığını gösteren analiz sonuçları Tablo 32'te yer almaktadır.

**Tablo 32.** Cinsiyete Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi

| | Cinsiyet | N | Ort. | Std. Sap. | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Psikolojik Güvenlik Algısı** | Kadın | 134 | 3,0864 | ,69942 | -,836 | ,404 |
| | Erkek | 177 | 3,1493 | ,62378 | | |

Yapılan analiz sonucunda cinsiyete göre psikolojik güvenlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,404>0.05).

Katılımcıların medeni durumuna göre psikolojik güvenlik algısının farklılığını gösteren analiz sonuçları Tablo 33'te yer almaktadır.

**Tablo 33.** Medeni Duruma Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi

| | Medeni Durum | N | Ort. | Std. Sap. | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Psikolojik Güvenlik Algısı** | Evli | 149 | 3,0642 | ,64776 | -1,495 | ,136 |
| | Bekar | 162 | 3,1755 | ,66308 | | |

Yapılan analiz sonucunda medeni duruma göre psikolojik güvenlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,136>0.05).

Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre psikolojik güvenlik algısının farklılığını gösteren analiz sonuçları Tablo 34'te yer almaktadır.

**Tablo 34.** Çalışılan Sektöre Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi

| | Çalışılan Sektör | N | Ort. | Std. Sap. | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Psikolojik Güvenlik Algısı** | Kamu | 189 | 3,1028 | ,67523 | -,647 | ,518 |
| | Özel | 122 | 3,1522 | ,62950 | | |

Yapılan analiz sonucunda çalışılan sektöre göre psikolojik güvenlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,518>0.05).

Katılımcıların yaşına göre psikolojik güvenlik algısının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu

analizi yapabilmek için gerekli olan homojenlik şartının sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Uygulanan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilerek (p=,557>0.05 varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 35'te yer almaktadır.

**Tablo 35.** Yaşa Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi

| | **Yaş** | **N** | **Ort.** | **Std. Sap.** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Psikolojik Güvenlik Algısı** | 34 ve altı | 197 | 3,1226 | ,68070 | ,035 | ,966 |
| | 35-44 | 72 | 3,1091 | ,62546 | | |
| | 45 ve üstü | 42 | 3,1429 | ,60937 | | |

Yapılan varyans analizi sonucunda yaşa göre psikolojik güvenlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,966>0.05).

Katılımcıların eğitim durumuna göre psikolojik güvenlik algısının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu analizi yapabilmek için gerekli olan homojenlik şartının sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Uygulanan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilerek (p=,633>0.05) varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 36'da yer almaktadır.

**Tablo 36.** Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi

| | **Eğitim Durumu** | **N** | **Ort.** | **Std. Sap.** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Psikolojik Güvenlik Algısı** | Lise ve Önlisans | 24 | 3,2143 | ,75827 | 1,802 | ,167 |
| | Lisans | 184 | 3,1654 | ,64672 | | |
| | Lisansüstü | 103 | 3,0236 | ,64576 | | |

Yapılan varyans analizi sonucunda eğitim durumuna göre psikolojik güvenlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p=,167>0.05).

Katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma tecrübelerine göre psikolojik güvenlik algısının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi öncesinde yapılan homojenlik testi sonucunda grup varyanslarının eşit olarak dağılmadığı saptanmıştır (p=,026<0.05). Gerekli ön şart sağlanmadığından Welch testi yapılmıştır. Welch testi sonuçları Tablo 37'de yer almaktadır.

**Tablo 37.** Mevcut İşyerlerindeki Tecrübelerine Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi

| | **İş Tecrübesi** | **N** | **Ort.** | **Std. Sap.** | **İstatistik** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Psikolojik Güvenlik Algısı** | 1 yıldan az | 60 | 3,4143 | ,49884 | 7,753 | ,000 |
| | 1-5 yıl | 139 | 3,0411 | ,73374 | | |
| | 6-10 yıl | 48 | 3,1399 | ,59633 | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 64 | 3,0112 | ,58171 | | |

Yapılan Welch testi sonucunda mevcut işyerindeki çalışma tecrübesine göre psikolojik güvenlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir **(p=,000<0.05).** Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek amacıyla Post Hoc testlerinden Games-Howell uygulanmıştır. Buna göre iş tecrübesi 1 yıldan az olanlar ile 1-5 yıl ve 10 yıl üzeri grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Mevcut iş yerlerindeki çalışma tecrübeleri 1 yıldan az olan katılımcıların psikolojik güvenlik algılarının iş tecrübesi 1-5 yıl ve 10 yıl üzeri olan katılımcılardan yüksek olduğu tespit edilmiştir (3,4143>3,0411;3,4143>3,0112). Çalışanların psikolojik güvenlik algısının deneyimler yoluyla kazanıldığı (Edmondson, 1999) düşünüldüğünde, psikolojik güvenlik algısının mevcut çalışılan işyerindeki iş tecrübesine göre farklılık göstermesi beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, genellikle çalışma tecrübesi arttıkça psikolojik güvenlik algısının da artması beklenmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgu bahsedilen beklentinin tersini göstermektedir.

Katılımcıların çalışma şekillerine göre psikolojik güvenlik algısının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için tek yönlü varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu analizi yapabilmek için gerekli olan homojenlik şartının sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Uygulanan homojenlik

testi sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilerek (p=,353>0.05) varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 38'de yer almaktadır.

**Tablo 38.** Çalışma Şekline Göre Psikolojik Güvenlik Algısının Farklılık Analizi

| | **Çalışma Şekli** | **N** | **Ort.** | **Std. Sap.** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Psikolojik Güvenlik Algısı** | Yerinde Çalışma | 177 | 3,0097 | ,61286 | 9,688 | ,000 |
| | Evden Çalışma | 40 | 3,4893 | ,64530 | | |
| | Dönüşümlü Çalışma | 94 | 3,1778 | ,68454 | | |

Yapılan varyans analizi sonucunda çalışma şekline göre psikolojik güvenlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p=,000<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek amacıyla Post Hoc testlerinden Scheffe uygulanmıştır. Buna göre evden yani uzaktan çalışan katılımcılar ile yerinden ve dönüşümlü çalışan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Evden çalışan katılımcıların psikolojik güvenlik algılarının yerinden ve dönüşümlü çalışan katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (3,4893>3,0097; 3,4893>3,1778). Bu bulgunun nedeni olarak öncelikle uzaktan çalışma iş modelinin ofisten çalışmaya göre bazı avantajlarının bulunması şeklinde belirtilebilir. Esneklik, trafik ve seyahat sorunlarının azalması, mekân bağımsızlığı, iş verimliliği ve iş- yaşam dengesi avantajları olduğu göz önüne alındığında uzaktan yani evden çalışan işgörenlerin psikolojik güvenlik algılarının daha yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Uzaktan çalışma, çalışanlara iş ve özel yaşam arasında daha iyi bir denge kurma fırsatı sunmaktadır. Kişisel ihtiyaçlara ve zaman yönetimine daha fazla esneklik sağlaması, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olur. Bu da psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkileyebilir. Sosyal çevre etkisinin azalması da çalışanların özgürce düşüncelerini ifade etmelerine ve risk almalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca uzaktan çalışan bireyler, iletişim ve teknoloji araçlarını aktif olarak kullanmaktadırlar. Etkili bir iletişim kanalı, çalışanların işle ilgili konuları açıkça ifade etmelerini, geri bildirim alışverişinde bulunmalarını ve takım çalışmasını desteklemelerini sağlar. Bu durum da çalışanların güvende hissetmelerini sağlayarak ve psikolojik güvenlik algılarını artırabilir.

Demografik değişkenlere göre psikolojik güvenlik algısının incelenmesi sonucunda mevcut işyerindeki çalışma tecrübesine ve çalışma şekline göre psikolojik güvenlik algısının istatiksel olarak anlamlı farklılaştığı, diğer demografik faktörlere göre ise algıda herhangi bir farklılığın söz konusu olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında geliştirilen ve test edilen tüm hipotezlerden elde edilen sonuçlar Tablo 39'da yer almaktadır.

**Tablo 39.** Araştırma Hipotezlerinin Sonucu

| | | |
|---|---|---|
| **H1** | Lider üye etkileşimi, psikolojik güvenlik algısını etkilemektedir. | KABUL |
| **H2** | Psikolojik güvenlik algısı örgütsel sinizmi etkilemektedir. | KABUL |
| **H3** | Lider üye etkileşimi örgütsel sinizmi etkilemektedir. | KABUL |
| **H4** | Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme olan etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracılık rolü vardır. | KABUL |

## SONUÇ

Bu çalışma, lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı rolünü araştırmak amacıyla lider üye etkileşimi ve psikolojik güvenlik algısının örgütsel sinizm üzerindeki sonuçlarına odaklanmıştır. Buna ek olarak katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirtilen değişkenlere göre farklılaşıp farklışmadığı da araştırılmıştır. Örgütsel faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkisi zorlayıcı olabilmekte olup kapsamlı ve bütünleştirici bir bakış açısına sahip olmak için çeşitli örgütsel dinamiklerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, çalışmanın örneklemi özel ve kamu sektöründeki şirketlerde aktif olarak çalışan beyaz yakalılar olarak sınırlandırılmıştır.

Lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm kavramları literatürde yoğun olarak çalışılmasına karşın Türkçe alanyazında henüz yeni olarak kabul edebileceğimiz psikolojik güvenlik algısı kavramının belirtilen bu değişkenlerle beraber analiz edilmesine alanyazında karşılaşılamamıştır. Bu amaçla inovasyon, yaratıcılık ve iş birliğini teşvik etmesi, performans, iş sağlığı ve çalışan refahınını besleyen çıktılar sunması bakımından psikolojik güvenlik algısının belirtilen değişkenler ile ilişkisinin araştırılıp sonuçlarının sunulmasının literatüre ve uygulamaya sunacağı katkı bakımından değerli olacağı değerlendirilmektedir. Araştırmada ele alınan bu üç değişkenin birlikte incelendiği herhangi bir çalışmanın literatürde mevcut olmaması nedeniyle söz konusu değişkenler arası ilişki ve etkilerin ortaya konmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırma, psikolojik güvenlik algısının lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığı konusunda diğer araştırmacılara fikir verecektir. Ayrıca psikolojik güvenlik algısı gibi özellikle Türkçe literatürde görece az çalışılan bir değişkenin aracı değişken olarak analiz edilmesi literatürün kendini zenginleştirmesine olanak sağlayacaktır.

Alanyazında lider üye etkileşimi ve psikolojik güvenlik algısı örgüte katkı sağlayan, örgütsel sinizm ise örgüte zarar veren unsurlar olarak görülmektedir.

Literatürde farklı liderlik türleri ile sinizm kavramları birlikte çalışılarak örgütsel sinizm ile aralarında negatif yönlü ilişki olduğu ifade edilmiştir (Kanbur ve Kanbur, 2015: 199). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sinizm kavramlarının birlikte ele alınması ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalara ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında lider-üye etkileşiminin güven ile ilişkisini inceleyen araştırmalara rastlanmaktadır (Aslan ve Özata, 2009: 113). Bu bağlamda lider-üye

etkileşiminin yüksek olması durumunda çalışanların yöneticilerine ve çalışmış oldukları örgüte karşı güven geliştirdikleri (Yolaç, 2011) ifade edilmiştir.

Lider ile çalışan arasındaki sosyal etkileşime odaklanan ve sosyal değişim teorisi ile ilişkilendirilen lider üye etkileşimi teorisi, taraflar arasında çif yönlü bir etkileşim olduğunu ifade etmektedir. Bu çift yönlü etkileşim sosyal değişim teorisine atıf yapmakta olup lider ve üye arasındaki ilişkide maddi ve manevi olmayan olguların karşılıklı olarak taraf değiştirmesi ve bireyler arasında karşılıklılık beklentisi oluşması olarak tanımlanabilmektedir. Bu teori dikkate alındığında, lider ve üyeler oluşturdukları değişimler ile bazı olumlu çıktılar oluşturduklarında birbirlerine olan güven artmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda, lider üye etkileşiminin örgütsel sinizmi negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç sosyal değişim teorisi kapsamında ele alındığında çalışanların çalıştıkları örgütü temsil eden yöneticilerinin desteğini almaları durumunda ve birlikte bazı olumlu çıktılar elde ettiklerinde örgütlerine karşı güven oluşturacakları söylenebilecektir.

Edmondson (1999: 356), liderlerin, sorulara ve karşılaşılan zorluklara karşı savunma amaçlı olmayan cevap vermesinin ve çalışanlarını destekleyici, koçluk odaklı davranışlar göstermesinin çalışılan ekibin güvenli bir ortama sahip olduğu algısını geliştirdiğini belirtmektedir. Ayrıca Edmondson (2003), güvene dayalı ilişkilerin ve destekleyici lider davranışlarının psikolojik güvenlik algısını güçlendirdiğini belirtmiştir.

Qian ve Jian (2020) yapmış oldukları çalışmada, düşük lider-üye etkileşimi kalitesinin liderler tarafından üyelere daha düşük yapılı görevler ve kaynakların sağlanmasıyla ilişkili olduğunu ve bunun da üye sinizmiyle sonuçlandığını ileri sürmüştür. Bu nedenle, LÜE ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Araştırma bulguları lider-üye etkileşiminin çalışanların örgüte karşı olan olumsuz duygularını negatif düzeyde etkilediğini göstermektedir. Alanında gerekli bilgi ve yeteneğe sahip, her çalışan için farklı yönetim tarzı uygulayan ve çalışanlarına karşı adil, dürüst ve samimi davranarak çalışanların beklentisini karşılama noktasında başarılı olan bir yönetici çalışanların örgütsel sinizm sergileme olasılığı azalacaktır (Davis ve Gardner, 2004; Çetin ve Kaptangil, 2016; Bayram vd., 2017: 45).

Araştırma kapsamında çalışanların lider üye etkileşimleri, örgütsel sinizm düzeyleri ve psikolojik güvenlik algıları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda ise lider üye etkileşimi ile psikolojik güvenlik algısı arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki, psikolojik güvenlik algısıyla örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki, lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki saptanmıştır. Bu analizler sonucunda yapılan çoklu regresyon araliziyle lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik algısının kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular literatür araştırmasında elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada örgütsel sinizmin çalışılan sektöre, mevcut çalışılan işyerindeki iş tecrübesine ve çalışma şekline göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre özel sektörde çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin kamu sektöründe çalışan işgörenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Özel sektörde kamu sektörüne göre görece daha fazla rastlanan rekabet baskısı, finansal riskler, işgücü ilişkileri, değişim sıklığı, yatırım ve inovasyon baskısı özel sektördeki işletmelerde örgütsel sinizmi tetikleyebilir. Dolayısıyla özel sektörde çalışan işgörenlerin kamu sektöründe çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinden yüksek olması beklenen sonucu destekler nitelikte olmuştur. Örgütsel sinizmin deneyimlenen olaylar karşısındaki tutum ve davranışlar şeklinde ifade edilmesi olarak düşünüldüğünde kıdemi daha fazla olan çalışanların biriktirdiği olumsuz tecrübe ve yaşantı daha fazla olacağından, mevcut iş yerlerindeki çalışma tecrübeleri 1-5 yıl olan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinden yüksek çıkması da beklenen bir sonuç olmuştur. Yerinden yani ofisten çalışan işgörenler ile evden yani uzaktan çalışan işgörenler arasında örgütsel sinizm açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yerinden çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin evden çalışan işgörenlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Covid-19 salgını sonrasında esneklik ihtiyacının artmasıyla karşımıza çıkan global iş modelleri ile internet ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle yaygınlaşan uzaktan çalışma iş modeli yeni bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Evden çalışmada iletişim eksikliği, iş ve özel yaşam dengesini sağlama zorluğu ve motivasyon kaybı gibi sorunlar ortaya çıkabilse de uygun bir çalışma düzeni oluşturulduğunda, evden çalışma birçok kişi ve şirket için önemli faydalar sağlayabilir. Esneklik, trafik ve seyahat sorunlarının azalması, mekân bağımsızlığı, iş verimliliği ve iş çeşitliliği avantajları olduğu göz önüne alındığında yerinden yani

ofisten çalışan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin evden çalışan işgörenlerden yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur.

Psikolojik güvenlik algısının mevcut çalışılan işyerindeki iş tecrübesine ve çalışma şekline göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre iş tecrübesi 1 yıldan az olanlar ile 1-5 yıl ve 10 yıl üzeri grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Mevcut iş yerlerindeki çalışma tecrübeleri 1 yıldan az olan katılımcıların psikolojik güvenlik algılarının iş tecrübesi 1-5 yıl ve 10 yıl üzeri olan katılımcılardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik güvenlik algısının deneyimler yoluyla kazanıldığı (Edmondson, 1999) düşünüldüğünde, psikolojik güvenlik algısının mevcut çalışılan işyerindeki iş tecrübesine göre farklılık göstermesi beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, genellikle çalışma tecrübesi arttıkça psikolojik güvenlik algısının da artması beklenmektedir. İşgörenlerin çalışma tecrübesi arttıkça, iş ortamındaki dinamikleri, beklentileri ve iş süreçlerini daha iyi kavrayacağı varsayımıyla işyerindeki ilişkileri daha iyi yönetebileceği ve kendilerini daha güvende hissedeceği düşünülebilir. Aynı zamanda, tecrübeyle birlikte çalışanların işe ve çalışma ortamına uyum sağlama yetenekleri gelişerek stresle başa çıkma becerileri artacak ve özgüvenleri yükselecektir. Belirtilen bu durumda çalışanın çalışma deneyiminin artması psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgu bahsedilen beklentinin tersini göstermektedir. Eğer çalışanların çalışma tecrübesi artmasına rağmen psikolojik güvenlik algısı artmıyorsa, bu duruma çeşitli faktörlerin neden olduğu söylenebilir. Bu durumda, örgüt kültürünün geliştirilmesi, liderlik tarzının gözden geçirilmesi, iletişim kanallarının iyileştirilmesi, örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanların katılımını teşvik etmek gibi önlemler alınmalıdır. Ayrıca, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve güven duygusunu desteklemek için kişisel gelişim programları veya koçluk hizmetleri gibi destekler de sağlanabileceği düşünülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda evden çalışan işgörenlerin psikolojik güvenlik algılarının yerinden ve dönüşümlü çalışan işgörenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç da yukarıda bahsedildiği üzere evden çalışmanın sahip olduğu avantajlardan kaynaklanmakta olduğu değerlendirilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, çalışanların lider üye etkileşimlerindeki ve psikolojik güvenlik algılarındaki artışın örgütsel sinizm düzeyi üzerindeki azaltıcı etkileri olduğu ve bu sayede örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki zarar verici etkilerini azaltmanın mümkün olduğu kanısına ulaşılmaktadır. Bu bulgular psikolojik güvenlik algısının

değerini güçlendirmekte ve uzun vadeli getirileri artırmak için işletmelerin çalışanların psikolojik güvenlik algılarına ve güven ortamına daha fazla önem vermeleri gerektiğini göstermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak uygulamaya yönelik birtakım önerilerde bulunulabilir. Öncelikle düşük kaliteli lider üye etkileşiminin çalışanın örgütsel sinizm düzeyini etkileyebileceği ve sinizm nedeniyle bireyin örgüte ve çalışma ortamına karşı oluşturduğu güvensizlik sonucu örgütüne sunacağı katkıyı azaltacağı sonucundan hareketle örgütsel anlamda alınacak birtakım önlemlerle bu olumsuz sonucun önüne geçilebilir ya da etkileri azaltılabilir. Bu bakımdan örgütlerin kimin yönetici olarak atanacağını son derece önemli bir konu olarak ele alması gerekmektedir. Yeterli yetkinliğe sahip, rol model olabilen ve çalışanlarla iletişimi ön planda tutan liderlik stillerinin öne çıkacağı profiller liderlik pozisyonu için düşünülmelidir. Örgüt bünyesinde bulunan liderlerin, dürüstlük, özveri, sorumluluk ve adalet gibi değerleri sergileyerek rol model olması durumunda, standartlara uygun davranışlarını sürdürdüklerinde, çalışanlar da bu davranışları takip ederek sinizmi azaltıcı bir ortam oluşturabilirler. Aynı zamanda liderlerin, üyelerle etkili ve açık iletişim kurması gerekmekte düzenli geri bildirimler ve açık iletişim kanalları çalışanlar için sağlanmalıdır. İletişim eksikliği, üyelerin şüpheci ve sinik olmalarına neden olduğundan liderlerin, bilgilendirme, açıklama ve sorulara yanıt verme konusunda aktif olmaları gerekmektedir. Araştırma kapsamından elde ettiğimiz bulgu sonucunda, lider üye etkileşiminin örgütsel sinizme olan bu etkisinde psikolojik güvenlik algısının kısmi aracılık etkisi olduğundan liderlerin, çalışanların güvenini kazanması ve onlara destek olması da yapılması gerekenler arasındadır. Çalışanlar, liderlerinin kendilerini anladığını ve desteklediğini hissetmeleri durumunda psikolojik olarak güvende bir ortamda çalıştıklarını düşüneceklerdir. Liderler, bireysel ihtiyaçlara ve beklentilere dikkat ederek, üyelerin motivasyonunu artırmalı ve özgüvenlerini güçlendirmelidir. Ayrıca çalışanların örgütsel süreçlere güven duymaları da sinizmi azaltmada önemli bir konudur. Bu konuyu sağlama noktasında liderlere düşen görev, karar süreçlerinde adaleti ve şeffaflığı gözetmeleridir. Kararların nedenleri ve sonuçlarıyla ilgili açıklama yapmalı ve adaletli uygulamaları teşvik etmeli ve üyeleri karar süreçlerine dahil ederek onların fikirlerini, önerilerini ve görüşlerini önemsemelidir. Son olarak liderlerin örgütlerinde hata ve başarısızlıklardan öğrenme kültürünü oluşturması, çalışanlarına sunacakları yeniliklere ve değişime açık bir ortam çalışanların öğrenme kültürünü benimsemelerini sağlayarak örgütsel sinizm düzeylerinin azalmasına katkıda bulunacaktır.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda gelecekteki araştırmalar için birtakım öneriler sunulabilir. Araştırma İstanbul ve Kocaeli illeri örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Literatüre katkı sunması bakımından, Türkiye genelinde, farklı illeri kapsayan ya da beyaz yakalı olarak çalışan bireylerin yoğunlukta olduğu büyükşehirlerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen karşılaştırmalı bir çalışmanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamına çeşitli sektörlerde çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanlar dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ele alınan sektöre göre farklılık gösterebileceğinden gelecek araştırmalar mavi yakalı çalışanlar üzerinde veya belli bir sektöre odaklanılarak gerçekleştirilebilir. Araştırma nicel araştırma yöntemlerine başvurularak gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmaların karma veya nitel araştırma olarak tasarlanması literatürü zenginleştirme konusunda faydalı olacaktır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde lider üye etkileşiminin psikolojik güvenlik algısıyla beraber örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği ve bu sonucun çalışmanın teorik arka planı ve daha önce yapılan araştırmaların ampirik bulgularıyla genel anlamda örtüştüğünü söylemek mümkündür.

Lider-üye etkileşimi teorisine göre; lider kaliteli etkileşime sahip olduğu çalışanları iç gruba, düşük kaliteli etkileşime sahip olduğu çalışanları dış guruba dahil etmektedir. Ancak liderin iç grup içerisinde yer alan çalışanlarını hangi kriterlere göre seçtiği çok açık değildir. Liderin kendi sahip olduğu özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim, kişilik vs.) taşıyan kişileri iç gruba dahil ettiği düşünülmektedir. “Lider-üye etkileşimi, sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, mevcut iş yerindeki çalışma tecrübesi, çalışılan sektör, çalışılan iş kolu ve çalışma şekli) göre farklılık göstermektedir” şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu kapsamda gelecekteki çalışmalarda araştırma modeli ve örneklem genişletilerek anlamlı farklılıklar bulunabilir.

COVID-19 salgını süreci sonrasında çalışanların lider üye etkileşimleri, örgütsel sinizm düzeyleri ve psikolojik güvenlik algılarını etkileyen faktörleri araştıran literatür sınırlı olup ve cevaplanması gereken birçok soruyu bünyesinde barındırmaktadır. Bu kapsamda ilerleyen çalışmalarda daha büyük bir örnekleme ulaşılarak pandemi sonrası çalışanların örgütsel davranışları araştırma kapsamına alınabilir. Çalışmanın boyutları genişletilerek analiz sonuçları karşılaştırılabilir. Ayrıca nitel ve nicel araştırmalar ile lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm ve psikolojik güvenlik algısını etkileyen farklı değişkenlerin analiz edilmesi hem literatüre ve hem de

uygulamaya önemli katkılar sağlayacağından faydalı olacaktır. Ayrıca alanyazında görece yeni bir konu olan uzaktan çalışma ve dönüşümlü çalışma konularının örgütsel davranış konularıyla beraber çalışılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA


ABRAHAM, R.: 2000 "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social, And General Psychology Monographs**, 126(3), 269–292.

AFŞAR, A.: 2022 "Etik İklimin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü", (Tez No. 759780), **Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yöktez.

AKAN, D., BEKTAŞ, F., YILDIRIM, İ.: 2014 "Sınıf Öğretmeni Algilarina Göre Etik Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", **E-Journal of New World Sciences Academy**, 605.

AKMAN, G.: 2013 "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ALEV, S.: 2020 "Okullarda Örgütsel Sinizmin Yordayıcısı Olarak Lider-Üye Etkileşimi", **Trakya Eğitim Dergisi**, 10(2), 347-360.

ALTINÖZ, M., ÇÖP, S., SIĞINDI, T.: 2011 "Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Sü İibf Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C: Xv, Sayı:21, 2011, S. 290.

ANDERSON, L.M., BATEMAN, T.S.: 1997 "Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects", **Journal of Organizational Behavior**, 18, 449-469.

ANDERSON, N., ONES, D., KEPIR SINANGIL, H., VISWESVARAN, C.: 2001 **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 2: Organizational Psychology,** SAGE Publications, London • Thousand Oaks • New Delhi

ANDERSON, N., ONES, D., KEPIR SINANGIL, H., VISWESVARAN, C.: 2005 **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 1: Personnel Psychology,** SAGE Publications, London • Thousand Oaks • New Delhi

ANDERSSON, L. M.: 1996 "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework", **Human Relations**, 49(11), 1393-1418.

ASLAN, Ş., ÖZATA, M.: 2009 “Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 9(17), 94-116.

ASLAN, Ş., ÖZATA, M.: 2011 "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Denniswinston Ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik Ve Güvenirlik Araştırması", **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, 18(1), 139-154.

AYBAR S., MARŞAP, A.:2018 **"**Örgütsel Politika Algısı Ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul’daki Üniversitelerde Bir Araştırma**"**, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C:X, Sayı:2, s.760.

AYTEKİN, İ.: 2016 "Kariyer Sermayesinin Akademisyenlerin Kariyer Başarısına Etkisi: Ampirik Bir Araştırma" (Yayın Nu. 428246) [**Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Teknik Üniversitesi]

BAER, M., FRESE, M.: 2003 **"**Innovation ıs Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, And Firm Performance", **Journal of Organizational Behavior**, 24(1), 45–68.

BAKAR, H.A, MCCANN, R.M.: 2016 "The Mediating Effect of Leader-Member Dyadic Communication Style Agreement on The Relationship Between Servant Leadership and Group-Level Organizational Citizenship Behavior", **Management Communication Quarterly**, Vol. 30 No. 1, Pp. 32-58.

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.

BARRY, B., CRANT, J.M.: 2000 "Dyadic Communication Relationships in Organizations: An Attribution/ Expectancy Approach", **Organization Science**, Vol. 11, Pp. 648-664.

BAS, S., TABANCALI, E.: 2020 "Correlations Between Teachers' Personality, Psychological Safety Perception and Teacher Voice", **Eurasian Journal of Educational Research**, 20(85), 185-204.

BASHIR, S., NASIR, Z. M., SAEED, S., AHMED, M.: 2011 "Breach of Psychological Contract, Perception of Politics and Organizational Cynicism: Evidence from Pakistan", **African Journal of Business Management**, 5(3), 884.

BASS, B. M.: 1990 "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, 18, 19-32.

BAŞ, T., KESKİN, N., MERT, İ.: 2010 "Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi", Ege Akademik Bakış / **Ege Academic Review** 10 (3), 1013-1039

BATTAL, F., SOYALIN, M.: 2020 "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24 (1), 161-173.

BAYRAM, A., BIÇKES, D. M., KARACA, M., ÇAKI, C.: 2017 "The Role of Mediation of The Organizational Cynicism the Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Performance: An Examination on The Elementary Teachers of Public Personnel In Central Anatolia Region", **Iosr Journal Of Business And Management**, Volume 19, Issue 1. Ver. I (Jan. 2017), Pp 39-47

BEARD, VICKI L.: 2019 "Examining the Relationship Between Cynicism and Instructional Change", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, University of Oklahoma

BERGMANN, B., SCHAEPPI, J.: 2016 "A Data-Driven Approach to Group Creativity", **Harvard Business Review**, 12, 43–62

BOLAT, O. İ.: 2011 "Lider Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisi", **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(2), 63-80.

BRANDES, P., DHARWADKAR, R., DEAN JR., J.W.: 1999 "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisior Perspectives on Work Outcomes", **The 36th Annual Meeting of The Eastern Academy of Management**, Philadelphia, 1-33.

BRESMAN, H., ZELLMER-BRUHN, M.: 2013 "The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning", **Organization Science,** 24(4), 1120-1139.

BRIDGE, K., BAXTER, L. A.: 1992 "Blended Relationships: Friends as Work Associates", **Western Journal of Communication** (Includes Communication Reports), 56(3), 200-225.

BROWN, M., CREGAN, C.: 2008 "Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee Involvement", **Human Resource Management**, Vol:Xlvii, No:4, 2008, P. 669.

BUNDERSON, J. S., BOUMGARDEN, P.: 2010 "Structure and Learning in Self-Managed Teams: Why “Bureaucratic” Teams Can Be Better Learners", **Organization Science**, 21(3), 609-624.

BÜLBÜL, S., İŞİAÇIK, S., AYTAÇ, S.: 2022 "Measurement of Perceived Psychological Safety: Integration, Review and Evidences for The Scale In The Context Of Turkiye", **Journal Of Economy Culture And Society**, (65), 15-28.

CARMELI, A., GITTELL, J. H.: 2009 "High-Quality Relationships, Psychological Safety, And Learning from Failures in Work Organizations", **Journal of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior**, 30(6), 709-729.

CETİN, H., KAPTANGİL, K.: 2016 "The Effect of Leader-Member Exchange (Lmx) On Organızatıonal Cynıcısm: A Case Study of Hotel Enterprıses In Turkey", **Journal of International Social Research**, 9(43), 1776-1785.

CEVRİOĞLU, E.: 2007 "Lider-Üye Etkileşimi Ile Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme" (Yayın Nu. 205628) [**Doktora Tezi**, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi]

CEYHAN, S.: 2022 "Lider-Üye Etkileşiminin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Kariyer Tatmininin Aracı Sektör Deneyiminin Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma" (**Doktora Tezi**, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı).

CHEN, S., JIANG, W., ZHANG, G., CHU, F.: 2019 "Spiritual Leadership on Proactive Workplace Behavior: The Role of Organizational Identification and Psychological Safety", **Frontiers in Psychology**, 10, 1206-1226.

CLARK, T. R.: 2022 "Psikolojik Güvenlik Olmadan Çevik Olmak İşe Yaramıyor", **Harvard Business Review Türkiye**, 1-6

COOPER, C., L, (EDS.): 2005 **Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future.** Oxford University Press.

COLLINS, C.J., SMITH, K.G.: 2006 "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in The Performance of High Technology Firms", **Academy of Management Journal**, 49, 544-560.

| | |
|---|---|
| COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. O. L. H., NG, K. Y.: 2001 | "Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 425–445. |
| CROPANZANO, R., MITCHELL, M. S.: 2005 | "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**. 31(6): 874-900 |
| ÇALIŞKAN, S., C.: 2008 | "Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları Ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri Ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü" (Yayın Nu. 227168) [**Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi] |
| ÇEVİK, S., KOZAK, A., M.: 2010 | "Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Ve Hizmetkâr Liderlik", **11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı**, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Myo. (2-5 Aralık). |
| ÇIRPAN, H.: 1999 | "Lider Mi, Yönetici Mi", **Active Bankacılık Ve Finans Dergisi** 7, 1-15. |
| DALBUDAK, S.: 2022 | "Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilisi", (Tez No. 719695) [**Yüksek Lisans Tezi**, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü], Yöktez. |
| DANSEREAU JR. F., GRAEN, G., HAGA, W. J.: 1975 | "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process", **Organizational Behavior and Human Performance**. 13(1): 46- 78. |
| DAVIS, W. D., GARDNER, W. L.: 2004 | "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective", **The Leadership Quarterly**, 15(4), 439-465. |
| DEAN, J.W., BRANDES, P., DHARWADKAR, R.: 1998 | "Organizational Cynicism", **Academy of Management Review**, 23, 341-352. |

DELKEN, M.: 2004 "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers", A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Economics. **Unpublished Master Thesis**, University of Maastricht, Maastricht.

DELUGA, R., J.: 1994 "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67(4), 315–326.

DERELI, B., CENGIZ, D.: 2011 **"**İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları Ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği**"**, **Öneri Dergisi**, 9(35), 35-43.

DIENESCH, R. M., LIDEN, R. C.: 1986 "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Review**, 11(3), 618-634.

DURMUŞ, B., YURTKORU, E. S., ÇİNKO, M.: 2018 **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi,** 7. bsk., İstanbul, Beta Basım.

DÜGER, Y. S.: 2020 "Etik Liderlik Ve Çalışanların Yenilikçi Davranışı: Lider-Üye Etkileşimi Ve Duygusal Zekânın Düzenleyici Aracılık Modeli", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(3), 706-725.

EATON, JUDY A.: 2000 "A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism", **Doctoral Dissertation**. York University.

EDMONDSON A. C.: 2019 **The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in The Workplace for Learning Innovation and Growth**, John Wiley & Sons.

EDMONDSON, A. C.: 1999 "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", **Administrative Science Quarterly**, 44(2), 350-383.

EDMONDSON, A. C.: 2003 "Speaking Up in The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1419-1452.

EDMONDSON, A.C., LEI, Z.: 2014 "Psychological Safety: The History, Renaissance, And Future of An Inter-Personal Construct", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1, 23-43.

EDMONDSON, A.C.: 2004 **Psychological Safety, Trust and Learning: A Group-Level Lens." In Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches**, Edited by Roderick Kramer And Karen Cook. New York: Russell Sage Foundation.

EFEOĞLU, İ. E., İPLIK, A. G. E.: 2011 "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20 (3), 2011, 343-360.

EMERSON, R. M.: 1976 "Social Exchange Theory", **Annual Review of Sociology**. 2(1): 335- 362.

ERDOĞAN, M.: 2015 "Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Yayımlanmamış Doktora Tezi,** Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

ERDOST, E., KARACAOGLU, K., REYHANOGLU M.: 2007 "Organizational Cynism And Testing Related Scales in A Firm in Turkey", **15. National Management and Organization Congress** (25-7 May 2007), Sakarya University, Sakarya, Pp. 514-24.

EREN, E.: 2008 **Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar** (13. Baskı). Beta Yayınları.

EREN, G.: 2020 "Ücrete Yönelik Adalet Algısının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Olan Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü", (Tez No. 648029) [**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü], Yöktez.

ERGİN, D. Y.: 1995 "Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik", **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,** Sayı:7, s. 125-148.

FAİRHOLM, G.W.:2009 **Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership (2nd Edition).** Greenwood Publishin Group.

FLANNELLY, L. T., FLANNELLY, K. J., JANKOWSKI, K. R. B.: 2014 "Independent, Dependent and Other Variables in Healthcare and Chaplaincy Research", **Journal of Health Care Chaplaincy**, Vol:XX, No:4, pp. 161-170.

FOLGER, R., CROPANZANO, R.: 1998 **Organizational Justice and Human Resource Management**. Sage Publications, Inc.

FRAZIER, M. L., FAINSHMIDT, S., KLINGER, R. L., PEZESHKAN, A., VRACHEVA, V.: 2017 "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension", **Personnel Psychology**, 70(1), 113–165.

GARDNER, W.L., COGLISER, C.C., DAVIS, K.M., DICKENS, M.P.: 2011 "Authentic Leadership: A Review of The Literature and Research Agenda", **Leadership Quarterly**, 22, 1120-1145.

GKOREZIS, P.: 2015 "Supervisor Support and Pro-Environmental Behavior: The Mediating Role of Lmx", **Management Decision**, 53(5), 1045-1060.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A.: 2001 “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance”, **Harvard Business Review**, 79(11): 42-53.

GOODWIN, V., L., WOFFORD, J., WHITTINGTON, J., L.: 2001 "A Theoretical and Empirical Extension to The Transformational Leadership Construct", **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 22(7), 759–774.

GÖK, S.: 2009 "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** C:XXVII, Sayı:2, s. 429-448.

GRAEN, G. B., SCANDURA, T.A.: 1987 "Toward A Psychology of Dyadic Organizing". **Research in Organizational Behavior**, 9, 175-208.

GRAEN, G. B., UHL-BIEN, M.: 1995 "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", **Leadership Quarterly**, 6(2): 219-247

GRAEN, G., CASHMAN, J.F.: 1975 "A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach. In: Hung, J.G. And Larson, L.L., Eds. ", **Leadership Frontiers**, Kent State University Press, Kent, 143-165.

GÜLTEKİN, S.: 2014 "Psikolojik Sözleşme Ihlali Ile Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki Ilişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

GÜNAY, M.: 2022 "Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Kayırmacılık Algısının Aracılık Rolü", (Yayın Nu. 751522) [**Doktora Tezi,** Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi]

GÜRBÜZ, S., AYHAN, Ö.: 2017 "Lidere Yakın Olmanın Dayanılmaz Hafifliği: Lider-Üye Etkileşimi, Görev Performansı, Tecrübe Ve Terfi Edebilirlik Arasındaki Ilişkilerin Testi", **Türk Psikoloji Dergisi**. S.13

GÜRBÜZ, S.: 2006 "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(1), 48-75.

HACKMAN, M. Z., JOHNSON, C. E.: 2013 **Leadership and Communication Perspective.** Waveland Press

HAYES, A. F.: 2013 **Introduction to Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**. The Guilford Press, New York.

HEDLUND, E., OSTERBERG, J.: 2013 "Team Training, Team Learning, Leadership and Psychology Safety: A Study of Team Training and Team Learning Behavior During a Swedish Military Staff Exercise", **Sociology Mind**, 3(1), 89-98.

HORUZ, İ., TAŞGIT, Y. E.: 2020 "Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algısı Ve Politik Taktik Davranışları Arasındaki İlişkiler", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 34(4): Sayfa: 1513-1541

HU, Y., ZHU, L., ZHOU, M., LI, J., MAGUIRE, P., SUN, H., WANG, D.: 2018 "Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. Front. ", **Psychol**., 9:1718.

İNCE, M., TURAN, S.: 2011 "Organizational Cynicism as A Factor That Affects the Organizational Change in The Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 37, 104-121.

İNCEOĞLU, M.: 2010 **Tutum Algı İletişim**. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi

JAMES, M. S. L.: 2005 "Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems", **Unpublished Doctoral Dissertation**, The Florida State University, Usa.

JIAN, G., DALISAY, F.: 2018 "Talk Matters at Work: The Effects of Leader-Member Conversational Quality and Communication Frequency on Work Role Stressors", **International Journal of Business Communication**, Vol. 55 No. 4, Pp. 483-500.

JOHNSON, D. W., JOHNSON, F. P.: 1982 **Joining Together: Group Theory and Group Skills** (2nd Ed). Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.

KAHN, W. A.: 1990 "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work", **Academy Of Management Journal**, 33(4), 692-724.

KALAĞAN G., GÜZELLER, O.K.: 2010 "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:27, 2010, S. 84.

KALAĞAN, G.: 2009 "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları Ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

KANBUR, A., KANBUR, E.: 2015 "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan Içsellik Statüsünün Aracılık Rolü", **Zeitschrift Für Die Welt der Türken/Journal of World Of Turks**, 7(2), 193-216.

KATZ, D., KAHN, R. L.: 1978 **The Social Psychology of Organizations.** New York: Wiley.

KAYAALP, E., ÖZDEMIR, T. Y.: 2020 "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık Ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle Ilişkisi", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(38), 101-113.

KICKUL, J.: 2001 "When Organizations Break Their Promises: Employee Reaction to Unfair Processes and Treatment", **Journal of Business Ethins**, 29 (4), S.290

KILIÇ, S.: 2016 "Cronbach's Alpha Reliability Coefficient", **Journal of Mood Disorders,** Vol:VI, No:1, pp. 47-48.

KILIÇASLAN, S.: 2017 "Psikolojik Sözleģme İhlalinin Örgütsel Vatandaģlık Davranıģları Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerine Bir Uygulama", **İnönü Universty International Journal of Social Sciences**, 6(1), 191-225.

KIM, H., YUKL, G.: 1995 "Relationships of Managerial Effectiveness and Advancement to Self-Reported and Subordinate-Reported Leadership Behaviors from The Multiple-Linkage Model", **The Leadership Quarterly**.6(3): 361-377.

KIRBOĞA, R.: 2017 "Psikolojik Sözleşme İhlâli Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

KIRKPATRICK, S. A., LOCKE, E. A.: 1996 "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", **Journal of Applied Psychology**, 81(1), 36.

KIZGIN, Y., DALGIN, T.: 2012 "Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı Ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları", **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**, 8(15), 61-77.

KOÇAK, D.: 2020 "Psikolojik Güvenlik Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Engelin Aracı İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 34(1): 123-145

KOÇEL, T.: 2010 **İşletme Yönetimi**, (12. Bs). İstanbul: Beta Yayınevi.

KUANG-MAN, W.: 2013 "The Effects Of Psychological Contract Breach On Employee Work Behaviors In The Airline Industry: Employee Cynicism As Mediator", **International Journal Of Business And Social Science**, Vol:Iv, No:12, 2013, P. 305.

KUTANIS, R., ÇETİNEL, E.: 2010 "Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 26 (1), 2010, 194.

LAI, F. Y., TANG, H. C., LU, S. C., LEE, Y. C., LIN, C. C.: 2020 "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement", **Sage Open**, 10, 1-11.

LIDEN, R. C., GRAEN, G.: 1980 "Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", **Academy of Management Journal**. 23(3): 451-465.

LIDEN, R.C, MASLYN, J.M.: 1998 "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, 24, 43-72.

LUNENBURG, F.C.: 2011 "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", **International Journal of Management, Business and Administration**, vol: Xv, No:1, 2011, Pp. 1-2.

MAIWADA, S., LAWRENCE, E. O.: 2015 “The Relevance and Significance of Correlation in Social Science Research”, **International Journal of Sociology and Anthropology Research,** Vol:I, No:3, pp. 22-28.

METE, Y. A.: 2013 "Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 89, 476-483.

MIRVIS, P. H., KANTER, D. L.: 1991 "Psychographic Profile of The Workforce", **Human Resource Management**, 30(1), 50-62

MUELLER, B.H., LEE, J.: 2002 "Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts", **Journal of Business Communication**, Vol. 39 No. 2, Pp. 220-244.

NANJUNDESWARASWAMY, T. S., SWAMY, D. R.: 2014 "Leadership Styles", **Advanced in Management**, 7(2), 57- 62.

NAWAZ, Z. A. K. D. A., KHAN, I.: 2016 "Leadership Theories and Styles: A Literature Review", **Leadership**, 16(1), 1-7.

NEMBHARD, I. M., EDMONDSON, A. C.: 2006 "Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams", **Journal of Organizational Behavior**, 27(7), 941–966.

NEWMAN, A., DONOHUE, R., EVA, N.: 2017 "Psychological Safety: A Systematic Review of The Literature", **Human Resource Management Review**, 27(3), 521-535.

NICHOLSON, D. B., SARKER, S., SARKER, S., VALACICH, J. S.: 2007 "Determinants of Effective Leadership in Information Systems Development Teams: An Exploratory Study of Face-To-Face and Virtual Contexts", **Journal of Information Technology Theory and Application**, 8(4), 42.

NORTHOUSE, P.G.: 2016 **Leadership: Theory and Practice**. California: Sage Publications. Seventh Edition

OZDEM, G., SEZER, S.: 2019 "The Relationship Between Solution-Focused School Leadership and Organizational Cynicism, Organizational Commitment and Teachers' Job Satisfaction", **International Journal of Progressive Education**, 15(1), 167-183.

ÖCAL, H., GÜMÜŞTEKİN, G. E., ÇAĞ, A.: 2012 “Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma”, **20. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, İzmir.

ÖZDEVECİOĞLU, M.: 2003 "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21, 77-96.

ÖZKARA, Z. U., AYNUR, T. A. Ş., AYDINTAN, B.: 2019 "Algılanan Yönetici Desteği Ile Örgütsel Sinizm Arasındaki Ilişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", **Opus International Journal of Society Researches**, 12, 101-137.

ÖZLER, D. E., ATALAY, C. G., ŞAHİN, M.D.: 2010 "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? [Does the Cynicism Contaminate in Organızations With Distrustfulness?]". **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2 (2), 47-57.

PARIJAT, P., BAGGA, S.: 2014 "Victor Vroom's Expectancy Theory Of Motivation - An Evaluation", **International Research Journal Of Business And Management**, Vol:Vii, No:9, 2014, P. 3.

PELİT, N., PELİT, E.: 2014 **Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing Ve Örgütsel Sinizm (Teori-Süreç Ve Örgütlere Yansımaları),** Ankara, Detay Yayıncılık.

QIAN, Y., JIAN, G.: 2020 "Ethical Leadership and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Leader-Member Exchange and Organizational Identification", **Corporate Communications: An International Journal**, 25(2), 207-226.

ROBBINS S.P, JUDGE, T.A.: 2015 **Örgütsel Davranış**, 14. Bsk., Çev. İnci Erdem, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık

ROBBINS, S.P., JUDGE, T.: 2009 **Organizational Behavior**. Çev.İnci Erden. Nobel Akademi Yayıncılık.

SAĞNAK, M.: 2017 "Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior: The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety", **Educational Sciences: Theory & Practice**, 17(4), 1101–1117.

SAKAL, Ö.: 2018 "Kamuda "İyi Yönetim" Perspektifinde Hizmetkar Liderlik, Psikolojik Güvenlik Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Ombudsman Akademik**, (1), 259-293.

SCHEIN, E. H., BENNIS, W. G.: 1965 **Personal and Organizational Change Through Group Methods**. New York: Wiley.

SCHEIN, E. H.: 1993 "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", **Sloan Management Review**, 34, 85–92.

SCHEPERS, J., DE JONG, A., WETZELS, M., DE RUYTER, K.: 2008 "Psychological Safety and Social Support in Groupware Adoption: A Multi-Level Assessment in Education", **Computers & Education**, 51(2), 757-775.

SÖKMEN, A.: 2020 "Lider Üye Etkileşimi, Iş Tatmini Ve Örgütsel Özdeşleşme Ilişkisi: Ankara'daki Otel", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 8(3), 2132-2143.

STAMPER, R., LIU, K., HAFKAMP, M., ADES, Y.: 2000 "Understanding the Roles of Signs and Norms in Organizations-A Semiotic Approach to Information Systems Design", **Behaviour & Information Technology**, 19(1), 15-27.

STINGLHAMBER, F., VANDENBERGHE, C.: 2003 "Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study", **Journal of Organizational Behavior**, 24(3), 251–270.

ŞAHİN, F.: 2011 "Lider-Üye Etkileşimi Ile Işten Ayrılma Niyeti Arasındaki Ilişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", **Ege Akademik Bakış,** 11(2), 277-288.

ŞIMŞEK, Ş.M., AKGEMİCİ, T., ÇELİK, A.: 2003 **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış.** Konya: Adım Matbacılık.

ŞİRİN, E.: 2011 "İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki: İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S., ULLMAN, J. B.: 2013 **Using Multivariate Statistics.** Boston, Ma: Pearson.

TAŞTAN, S., İŞİAÇIK, S.: 2020 "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ve Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Rolünün İncelenmesi", **International Journal of Management and Administration**, 4 (7), 84-99

TAŞPINAR, M.: 2017 **Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamalı Nicel Veri Analizi.** Ankara, Pegem Akademi.

THIBAUT, J.W., KELLEY, H.H.: 1959 **The Social Psychology of Groups**. John Wiley & Sons, New York.

TURAN, Ş.: 2011 "Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman Ili Kamu Kurumlarında Bir Çalışma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.

TÜZÜN, P., ÖZTÜRK, M.: 2020 "İş Güvencesizliği Algısında Yöneticilerin Liderlik Tarzları Ve Güç Mesafesinin Etkisi Üzerine Bir Literatür Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2/37: 90-91.

ÜREK, D., UĞURLUOĞLU, Ö.: 2015 "Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi", **Sosyoekonomi**, 23(25): 7-30.

VAN BREUKELEN, W., SCHYNS, B., LE BLANC, P.: 2006 "Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges", **Leadership**, 2(3), 295–316.

WANG Y., LIU J., ZHU Y.: 2018 "Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation", **Front. Psychol**. 9-1727

WANOUS, J.P., REICHERS, A.E., AUSTIN, J.T.: 1994 "Organizational Cynicism: An Initial Study", **Proceedings**, 1994, 269–273,

WAYNE, S. J., SHORE, L. M., LIDEN, R. C.: 1997 "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, 40(1): 82-111.

YAŞLIOĞLU, M. M.: 2017 “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** C:XLVI, Özel Sayı, s. 74-85.

YASTIOĞLU, S., BARUTÇU, E., TAŞ, M.A.: 2017 "Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımlarında Örgütsel Sinizme Etkisi", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:Ix, Sayı:21, 2017, S. 223.

YENER S.: 2014 "Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İştenayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması", (**Doktora Tezi**), İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YENER, S.: 2015 "Psikolojik Rahatlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalişması", **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 5(13), 280-305.

YEŞİL, A.: 2016 "Liderlik Ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2/3: 158-180.

YILDIZ, T., AYKANAT, Z.: 2016 "Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi**, 11(2), 198-228.

YIN, L. W.: 2013 "Inclusive Leadership and Employee Voice: Mediating Roles of Psychological Safety and Leader-Member Exchange", **Unpublished Undergraduate Thesis,** Hong Kong Baptist University.

YOLAÇ, S.: 2011 "Yöneticinin Algilanan Liderlik Tarzi İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasindaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü-The Role of The Leader–Member Interaction in The Relationship Between the Perceived Leadership Style and The Trust in Manager", **Öneri Dergisi**, 9(36), 63-72.

## EKLER

**EK-1** ANKET FORMU

### Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisinde Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Rolü

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda Doç.Dr. Rıza DEMİR danışmanlığında yürütülmekte olan "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisinde Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Rolü" konulu yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Araştırmada elde edilecek olan veriler tamamen akademik amaçla kullanılacak olup araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır.

4 bölümden oluşan ve yaklaşık 10 dakikada tamamlanan bu ankette kişisel veya kurumsal tanımlayıcı hiçbir soru yer almamaktadır. Anket içerisinde yer alan bölümlerdeki tüm ifadeleri eksiksiz ve içtenlikle yanıtlamanız araştırmanın geçerliliği açısından son derece önemlidir.

Araştırmaya sağlayacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Araştırmacı:
Büşra ALAKEL YILDIZ

**BÖLÜM 1: GENEL BİLGİLER**

**Yaşınız?**

☐24 ve altı ☐25-34 ☐35-44 ☐45-54 ☐55 ve üzeri

**Cinsiyetiniz?**

☐ Kadın ☐ Erkek

**Eğitim Durumunuz (En son aldığınız diploma)?**

☐ İlköğretim ☐Lise ☐Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

**Medeni Durumunuz?**

☐ Bekar ☐ Evli

**Mevcut işyerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız?**

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐10 yıl üzeri

**Sektörünüz?**

☐ Kamu ☐Özel

**Çalıştığınız iş kolu?**

☐ Bankacılık ☐ Bilişim ☐ Sağlık ☐ Eğitim ☐Havacılık ☐ Diğer

**Çalışma Şekliniz?**

☐ Yerinden çalışma ☐Dönüşümlü çalışma- ev ve işyeri ☐Evden çalışma

## BÖLÜM 2: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ

| Aşağıdaki sorular lider-üye ilişkileriyle ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz lider (üst) ile ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Bir birey olarak yöneticimi çok severim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Yöneticim insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Yöneticimle çalışmak oldukça eğlenceli ve keyiflidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Yöneticim iş ile ilgili konularda tam bilgisi olmasa bile beni üstlerime karşı savunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Başkaları tarafından eleştirildiğimde (sözel saldırı), yöneticim beni savunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. İyi niyetle, istemeden bir hata yapmış isem, yöneticim başkalarına karşı beni savunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. İş tanımımda yer alan görevlerden daha fazlasını yöneticim için üstlenebilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Yöneticimin işle ilgili hedeflerine ulaşması için normalden fazla çaba göstermek isterim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Yöneticim için yoğun şekilde çalışabilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Yöneticimin iş hakkındaki bilgisinden etkilenirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Yöneticimin iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerine saygı duyarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Yöneticimin profesyonel yeteneklerine hayranım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ**

| Aşağıda çalışanların örgütsel sinizm ile ilgili tutumları ölçen ifadeler yer almaktadır. Genel olarak çalışma hayatınızı düşünerek aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma işte olup bitenler konusunda yakınırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## BÖLÜM 4: PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISI ÖLÇEĞİ

| Anketin bu bölümünde çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Bu kurumda bir hata yaparsanız, bu genellikle aleyhinizde kullanılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Bu kurumun çalışanları karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Bu kurumda çalışan insanlar, bazen farklı olmak adına diğer çalışanların fikirlerine karşı çıkarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Bu kurumda risk almak güvenlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Bu kurumda çalışanlardan kolay kolay yardım istenmez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Bu kurumdaki hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Bu kurumdaki insanlar ile çalışırken, benzersiz beceri ve yeteneklerim kıymet görür ve bunlardan faydalanılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anketimiz sona ermiştir.

Katılımınız için teşekkür ederiz.