



BABACAN LİDERLİK, YILDIRMA VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİLERİNDE BİREYCI VE TOPLULUKÇU KÜLTÜREL DEĞERLERİN ROLLERİ*

THE ROLES OF INDIVIDUALISM AND COLLECTIVISM AMONG PATERNALISTIC LEADERSHIP, MOBBING AND ORGANIZATIONAL CYNICISM RELATIONSHIPS

Cemil DURMAZ¹, Azize ERGENELİ² Selin METİN CAMGÖZ³

1. Dr., Milli Savunma Bakanlığı, Ankara, cdurmaz97@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0060-0108>
2. Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ergeneli@hacettepe.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1214-0652>
3. Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, selinm@hacettepe.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3304-7177>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
03.09.2020 09.03.2020

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
19.11.2020 11.19.2020

DOI
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.789944>

* Bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda 2019 yılında Cemil Durmaz tarafından tamamlanan "Babacan Liderlik-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Yıldırma Değişkeninin Aracı, Bireycilik-Toplulukçuluk Değişkeninin Düzenleyici Rolü" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

Öz

Farklı liderlik uygulamalarının hangi koşullarda daha uygun olabileceğini belirlemeye yönelik araştırmaların bazıları liderin ve/veya izleyenlerinin niteliklerine, bazıları ise örgütün ve toplumsal kültürel değerlerin özelliklerine odaklanmıştır. Bu çalışmada, öncelikle babacan liderlik-örgütsel sinizm ilişkisinde, yıldırmanın aracılık etkisi incelenmiş ve ardından yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları durumunda, çalışanların bu davranışları ne ölçüde yıldırma olarak algılamalarının, bireyci ya da toplulukçu kültürel değerlere göre değişiklik gösterip göstermediği araştırılmıştır. Veriler bir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren farklı sektörlerde çalışan 333 kişiden anket yolu ile elde edilmiştir. Babacan Liderlik, İşyerinde Psikolojik Taciz, Örgütsel Sinizm ve Bireyci-Toplulukçu (INDCOL) Kültürel Değerler Ölçekleri uygulanmıştır. Çalışmanın hipotezleri, Hayes (2018) tarafından önerilen PROCESS makrosu kullanılarak aracılık ve düzenleyicilik analizleri ile test edilmiştir. Bulgular, yıldırma algısının babacan liderlik ve örgütsel sinizm arasında aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur. Tespit edilen bu aracılık etkisinin, bireyci ve toplulukçu kültürel değerler açısından farklılaşmadığı da görülmüştür. Öte yandan, yöneticilerinin babacan liderlik uygulamaları ile çalışanların yıldırma algıları arasındaki ilişkide, bireyci ve toplulukçu kültürel değerlerin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik olan analizlerde, sadece toplulukçuluğun, düzenleyici etkisi olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, yüksek toplulukçu değerlere sahip çalışanları, yöneticilerini babacan lider olarak algıladıklarında daha düşük seviyede yıldırma hissettikleri tespit edilmiş, ancak benzer bir düzenleyici etki bireycilik kültürel değişkeni açısından doğrulanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Babacan Liderlik, Yıldırma, Örgütsel Sinizm, Bireycilik-Toplulukçuluk

Abstract

The literature exploring under what conditions different leadership practices might be more effective generally focused on the qualities of the leaders, followers, organizations and cultures. In this frame, paternalistic leadership emerges as a hot topic referring to a particular type of leadership mostly preferred by followers in collectivistic cultures. This study investigates the mediating effect of mobbing on the relationship between paternalistic leadership and organizational cynicism. It also explores whether the influence of paternalistic leadership on mobbing differs among the cultural values. The sample contained 333 employees working in different companies located in an Organized Industrial Region. The survey data were gathered through 'Paternalistic Leadership', 'Workplace Bullying', 'Organizational Cynicism', and 'INDCOL' Scales. The hypotheses are tested by using PROCESS macro suggested by Hayes (2018). The significant indirect effect suggested that mobbing acts as a mediator on paternalistic leadership and organizational cynicism linkage. The moderated mediation analysis revealed that such mediation effect does not vary among the levels of collectivist and individualist cultural values. However, among the cultural values, only collectivism (but not individualism) has found to moderate the effect of paternalistic leadership on mobbing. Within the high collectivist employees, mobbing perceptions weaken when the perception of paternalistic leadership increases.

Keywords: Leadership, Paternalistic Leadership, Organizational Cynicism, Mobbing, Individualism-Collectivism (INDCOL)

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The current study aims to investigate the mediating effect of mobbing on the relationship between paternalistic leadership and organizational cynicism. Furthermore, it also tries to explore whether the influence of paternalistic leadership on mobbing differs among the levels of collectivist and individualist cultural values.

Research Questions

In congruent with the purposes of the current study, the following hypotheses are proposed: Hypothesis 1: Mobbing acts as a mediator in the relationship between perceptions of paternalistic leadership and organizational cynicism. Hypothesis 2a: Collectivism acts a moderator on the relationship between paternalistic leadership and mobbing such that within high collectivist employees, as the perception of paternalistic leadership increases the perception of mobbing decreases. Hypothesis 2b: Individualism acts a moderator on the relationship between paternalistic leadership and mobbing such that within high individualist employees, as the perception of paternalistic leadership increases the perception of mobbing increases.

Literature Review

Within the last decades, leadership research has spurred the organizational and cross-cultural psychology literature in order to understand which type of leadership theories can be applicable in different societies and cultures. Paternalistic leadership is one form of leadership theories that is widely practiced in collectivist cultures, and refers to “the hierarchical superior–subordinate relationship where the leader provides care, nurturance, and guidance to employees in their professional and personal lives in a parental manner, and, in exchange, expects loyalty and deference from the employees” (Aycan, 2015, p.1). In exchange of intimacy, nurturance and close relationship, paternalist leaders expect that their followers must not doubt the authority of the leader. While that is the case, there is also evidence that some aspects of paternalistic leadership might result in mobbing. Mobbing is defined as the “hostile and unethical communication, which is directed in a systematical way by one or few individuals mainly towards one individual who due to mobbing is pushed into a helpless and a defenseless position and being held there by means of continuing mobbing activities” (Leymann, 1996, p.168). In line with the premises of the work environment hypothesis of mobbing, the behaviors of leaders might be the critical triggers in sparking the mobbing perceptions of followers (Einarsen, Raknes, and Matthiesen, 1994). With respect to the negative outcomes of mobbing, the literature has provided strong evidence regarding the link between mobbing and organizational cynicism (Pelit and Pelit, 2014). Organizational cynicism which refers as a negative attitude toward one's employing organization (Dean, Bhardes and Dharwadkar, 1998) has received increasing attention due to its negative effects on work and employee outcomes. Although not being conclusive, there is also some evidence proposing both the direct and indirect effects of paternalistic leadership on the outcomes of mobbing and organizational cynicism (Ju

and Bao, 2008; Mete and Serin, 2015). Building on social-exchange theory (Blau, 1964) and norm of reciprocity (Gouldner, 1960), the current study proposes that paternalistic leadership practices influence organizational cynicism via perceptions of mobbing. The second proposition explores the plausible moderating effects of cultural values (individualism and collectivism) on the mediated mechanism. We propose that when confronted with paternalistic leadership behaviors, the perceptions of mobbing would be experienced at higher levels if the employees have individualistic cultural values due to their desire for autonomy and individual freedom. In other words, cultural values of collectivism and individualism was expected to moderate the relationship between paternalistic leadership and mobbing perceptions.

Methodology

The survey data were gathered through ‘Paternalistic Leadership Scale’ (Aycan, Schyns, Sun, Felfe and Saher, 2013), ‘Workplace Bullying Scale – Turkey’ (Tınaz, Gök and Karatuna, 2010), ‘INDCOL Scale’ (Singelis, Triandis, Bhawuk and Gelfand, 1995; Wasti and Erdil, 2007) and ‘Organizational Cynicism Scale’ (Brandes, Dharwadkar and Dean, 1999) in order to assess the respondents ‘paternalistic leadership, individualism, collectivism and organizational cynicism scores respectively. The sample of the study contained 333 employees working in different companies located in an Organized Industrial Region, Ankara-Turkey. The multi-industry focus was deliberate, as it is believed that sampling diversity avoids contextual constraints associated with any particular organization type. The construct validity of the scales were tested with confirmatory factor analyses, whereas the hypotheses of the study were tested by using the mediation analyses (Model 4) and the moderated mediation analyses (Model 8) using PROCESS macro suggested by Hayes (2018). Preliminary analyses tested the factorial structure of the instruments.

Results and Conclusions

The results of the confirmatory factor analyses (CFA) yielded an adequately acceptable fit to the data. The results of the mediation analysis revealed a significant indirect effect of mobbing and suggested that mobbing acted as a mediator between the paternalistic leadership and organizational cynicism linkage (bootstrap for indirect effect = -.077, CI [-.11, -.04]), supporting Hypothesis 1. In terms of direct effects, paternalistic leadership is significantly and negatively related to organizational cynicism ($b = -.19$, $S.E. = .04$, $p < .001$) and mobbing ($b = -.18$, $S.E. = .03$, $p < .001$), while mobbing is found to be positively associated to organizational cynicism ($b = .41$, $S.E. = .06$, $p < .001$). The results of the moderated mediation analysis suggested that the mediation effect of mobbing did not vary among the levels of collectivistic and individualistic cultural values. However, among the cultural values, collectivism has been found to moderate only the effect of paternalistic leadership on mobbing ($b = -.014$; $p < .05$). The significant moderation effect is plotted. It was found that, within the high collectivist employees, the perception of mobbing decreased when the perception of paternalistic leadership increased. Thus, Hypothesis 2a was supported. Conversely, the hypothesis indicating that individualism moderated the effect of paternalistic leadership on mobbing (Hyp 2b) was not found support. The study sheds new light on the literature by not only exploring the mediating role of mobbing perceptions of

individuals on the relationship between paternalistic leadership and organizational cynicism, but also investigating the plausible interactive roles of cultural values namely individualism and collectivism on paternalistic leadership and mobbing. In other words, although previous studies argued the importance of cultural values on paternalistic leadership practices, to authors' knowledge no studies investigated the relationships among paternalistic leadership, mobbing, cynicism and cultural values. Hence, this study contributes to literature in providing several recommendations to managers such that the potential outcomes of paternalistic leadership practices might change depending on the nature of the cultural values (individualism versus collectivism) endorsed by employees. The study is not without its limitations. The first limitation concerns the nature of cross-sectional data. Therefore, one should be careful in inferring any causal relationships. Future studies could employ longitudinal research design. Nevertheless, subsequent research could also use multiple assessments from other sources in eliminating possible common method variance issues. In terms of practical implications, the findings highlight the importance of the direct and indirect effects of paternalistic leadership practices on several outcomes of mobbing and organizational cynicism.

1. GİRİŞ

Liderlik araştırmalarında, her durumda etkili olabilecek tek bir liderliğin bulunmadığı tespit edildiğinden beri, araştırmacılar hangi koşullarda hangi liderlik özelliklerinin ya da hangi lider davranışlarının daha etkili olduğunu belirlemeye çalışmaktadırlar (Ergeneli, Gohar ve Temirbekova, 2007; Yukl, 2011). Farklı liderlik uygulamalarının daha uygun olabileceği koşulları belirlemeye yönelik bu çalışmalardan bazıları, liderin izleyenlerinin özelliklerine, bazıları örgütün özelliklerine, bazıları da toplumsal kültürel değerlere odaklanmıştır (Aycan vd., 2000). Kültürel değerler bakımından farklılaşan toplumlarda farklı liderlik tercihleri olabileceği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Hofstede, 2001). Araştırmacılar, babacan liderlik tarzının daha çok toplulukçu kültürel değerlere sahip toplumlarda görüldüğünü ileri sürmüşlerdir (Aycan, 2006).

Babacan liderlikte, lider ile çalışanların rolleri belirlenmiştir. Baba rolündeki lider, koruyup kollayan, yol gösteren, dahası çalışanları için iyi olacağını düşündüğü iş ve iş dışı kararları onun yerine alan; evlat rolündeki çalışan ise itaat eden ve liderine bağlı olması beklenen bir kişidir (Aycan, 2015). Bu açıdan bakıldığında, liderin iş yerinde bir aile ortamı yaratmaya çalışmakta olduğu düşünülebilir.

Diğer taraftan, Uhl-Bien ve Maslyn (2005) babacan liderliğin otoriter ve baskıcı yönünü vurgulamışlardır. Hatta bazı batılı araştırmacılar babacan liderliği “iyiliksever diktatörlük” olarak tanımlamışlardır (Aycan vd., 2000; Aycan, 2006). Pellegrini ve Scandura (2008), liderin iyiliklerine karşılık çalışanlarından minnet duyguları beklediğini, onları bir anlamda borçlu hissettirdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde babacan liderlik özel hayata, bireysel hak ve özgürlüklere müdahale gibi görünebilmektedir. Öz belirleme teorisi (Deci ve Ryan, 2000) açısından değerlendirildiğinde, özellikle özerklik ve yeterlik ihtiyacı yüksek olan bireylerin babacan lider altında kendi kararlarını verememekten ve kendi hayatlarına müdahale edilmesinden rahatsız olacakları ve bu nedenle örgütte daha fazla yıldırma algılamaları mümkündür.

Yıldırma, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle örgütsel davranış literatüründe dikkat çeken konulardan biridir. Pek çok araştırmada (örn. Izquierdo, Esteban, Garcia-Izquierdo ve Hernandez, 2006; Laschinger, Grau, Finegan ve Wilk, 2010; Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı, 2012), yıldırma algısının yöneticiden duyulan rahatsızlığı artırdığını, bireysel duygusal tükenme ve sinizme sebep olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgüte ve/veya yöneticilere besledikleri olumsuz tutumlar olarak tanımlanabilecek olan örgütsel sinizm, bireylerin güvensizlik, hayal kırıklığı ve ümitsizlik yaşamalarına, kızgınlık duymalarına hatta örgütlerini hor görmelerine neden olabilmektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008; Polat ve Meydan, 2010). Türköz, Polat ve Coşar (2013), etkili ve yeterli olmayan liderliğin sinizmin nedenlerinden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Babacan liderliğin otoriterlikten kaynaklı özellikleri nedeniyle kararlara yeterince katılmayan, verilen kararları kendi özel alanlarına müdahale olarak değerlendiren ve bunu yıldırıcı bir davranış olarak algılayan bireylerin Karşılıklılık Normu (Gouldner, 1960) gereğince, örgütlerine karşı sinik davranışlar göstermesi mümkün

görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın bir amacı, babacan liderlik ile sinizm arasındaki ilişkide çalışanların yıldırma algısının aracılık rolü olup olmadığını belirlenmesidir.

Diğer taraftan, babacan liderlikle örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı çalışmalarda bu değişkenler arasında pozitif yönde (Ju ve Bao, 2008), bazılarında ise negatif yönde ilişkiler bulunmuştur (Mete ve Serin, 2015). Bu farklı sonuçların nedeni; yıldırma algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki hemen her çalışmada pozitif yönlü olarak tespit edildiğine göre, bireylerin babacan liderlik hakkındaki değerlendirmelerindeki farklılıktan kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Diğer bir anlatımla, babacan liderliğin yardımsever tarafını önemseyen kişilerle, otoriter tarafına odaklanan bireylerin yıldırma algılarının farklı olması beklenebilir.

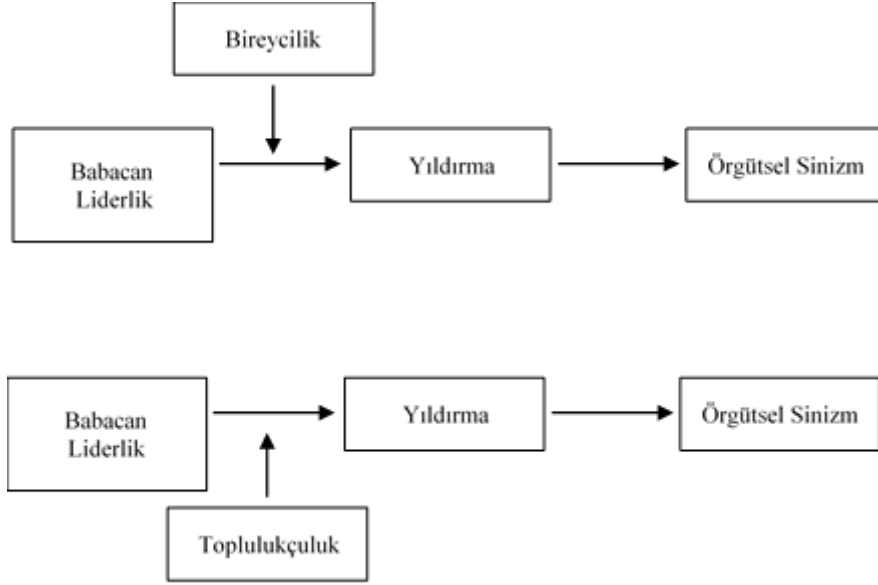
Babacan liderlikle ilgili çalışmalarda toplumsal kültürel değerlerden toplulukçu ve bireyci kültürel değerlerinin önemli olduğu vurgulanmıştır (Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher, 2013). Araştırmalar, babacan liderlik uygulamalarının genel olarak toplulukçu Doğu kültürlerinde daha yaygın olduğunu ortaya koymuşlardır (Aycan, 2006). Ayrıca, aynı toplum üyesi olmakla beraber her birey, dâhil oldukları toplumda genel kabul görmüş değerleri aynı ölçüde benimsemeyebilir. Dolayısıyla toplumsal kültürel değerleri görece toplulukçu olan bir toplumda, değerleri genelden daha bireyci olan kişiler olabileceği gibi bunun tersi durumlar da söz konusu olabilmektedir. Bu bakımdan babacan liderliğin, farklı toplumsal değerlere sahip bireyler için farklı anlamları ifade etmesi beklenebilir. Şöyle ki, toplulukçu kültürel değerlere sahip bireyler tarafından babacan liderler yardımsever, çalışanlarına karşı ilgili, onlara değer veren kişiler olarak değerlendirildiklerinden, tıpkı baba figüründe olduğu gibi otoriteleri de kabul edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006). Bu nedenle, görece toplulukçu değerlere sahip ülkemizde yapılan az sayıdaki çalışmalarda babacan liderlik ile yıldırma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Ertüreten, Cemalcılar ve Aycan, 2013; Soylu, 2011).

Öte yandan, bireysel kültürel değerlere sahip kişiler; kişisel hedeflerini daha çok önemsemekte, bir davranışa karar verirken sosyal normlardan çok kendi tutumlarına ağırlık vermekte, öz benlik algıları grup üyelerinden bağımsız olmakta, sosyal değiş-tokuşlarda kendi ihtiyaçlarını gözetme eğiliminde olmaktadır (Triandis, 1996). Bu değerler göz önüne alındığında; bireysel değerlere sahip kişilerin, toplulukçu değerlere sahip olanlara kıyasla, babacan lider davranışlarıyla pasifize edildiklerini, kişilik değerlerine saygı duyulmadığını düşünmeleri, diğer anlatımla babacan liderlik davranışlarını daha yıldırıcı bulmaları mümkündür.

Bu çalışma, önceki çalışmalardan farklı olarak, bireyci ve toplulukçu kültürel değerlerin babacan liderlik ve yıldırma algısı arasındaki düzenleyicilik rollerini incelemiştir. Bir diğer ifade ile toplulukçu değerlere sahip bireylerden farklı olarak, bireyci kültürel değerlere sahip çalışanların, babacan liderlik davranışlarını kendilerine yapılmış bir yıldırma davranışı gibi algılayıp algılamadıklarının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1'de sunulmuştur. Araştırma modelinde de görülebileceği gibi öncelikle, yıldırma değişkeninin babacan liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki aracılık etkisi araştırılmış, sonra da babacan liderliğin yıldırma algısı

üzerindeki etkisinde çalışanların bireyci ve toplulukçu değerlerinin düzenleyici rollerinin olup olmadığı incelenmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Literatürde babacan liderlik ile örgütsel sinizm ve yıldırma arasındaki ilişkilerin tespiti yönelik çalışma sonuçları bulunmakla birlikte, bu değişkenlerin modelde ifade edildiği şekilde bir arada ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, önceki çalışmalarda babacan liderliğin örgütsel sinizm ve yıldırma ile ilişkisinde çalışanların bireyci/toplulukçu değerlerinin etkisi de dikkate alınmamıştır.

Bu çalışmanın bir diğer özgün tarafı, araştırmanın aynı toplumda yer almakla birlikte toplumsal kültürel değerleri farklı düzeylerde benimsemiş kişiler üzerinde yapılmış olmasıdır. Bir toplumsal kültürel boyuta dair özelliklerin belli bir toplumun bütün bireylerinde görülebileceğini iddia etmek mümkün değildir. Araştırmalar toplum veya ülke seviyesinde elde edilen sonuçların bireysel düzeyde her zaman geçerli olmayacağını ortaya koymuştur (Wasti ve Erdil, 2007). Buna göre bir ulusun tamamını bireyci veya tamamını toplulukçu olarak sınıflandırmak doğru olmayabilir. Bireyci bir toplumda toplulukçu değerleri yüksek bir birey olabileceği gibi, bunun tam tersi de olabilmektedir. Bu nedenle bu çalışma farklı kültürlerde yapılmamış, bireyci ya da toplulukçu değerlere sahip olmaları bakımından farklılaşan bireyler üzerinden yapılmaya çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Babacan Liderlik

Babacan liderlik, bazı araştırmacılar tarafından, liderin astlarına bir baba gibi davrandığı, onlara baba ilgisi gösterdiği; buna karşılık onlardan itaat beklediği ve liderin kuvvetli bir otoriteye sahip olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Ancak Hindistan, Türkiye, Çin ve Pakistan'da yapılan çalışmalarda babacan liderliğin "otoriter" olmaktan çok astlarını korumaya, kollamaya çalışan ve uygun durumlarda baba otoritesinin sergilendiği bir liderlik olarak değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmüştür (Pellegrini ve Scandura, 2008). Benzer biçimde bazı

yazarlar da babacan liderliği, disiplini ve otoriteyi “baba”ya özgü yardımseverlikle birleştiren bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadırlar (Farh ve Cheng, 2000). Chan, Huang, Snape ve Lam (2013) da; babacan liderliğin bir yandan otoriter boyutunun, öbür yandan da yardımsever boyutunun olduğunu ifade etmişlerdir.

Aycan (2006) bir örgütte babacan liderlikten bahsedebilmek için, lider ile çalışanlar arasında aile ortamında bulunan türde ilişkiler olması gerektiğini öne sürmüştür. Bu bakımdan babacan liderlikte, lider ile çalışanlar arasında genelde bir örgüt hiyerarşisinde beklenenden daha fazla ilişkiler yumağı olması söz konusudur. Böylesi bir ilişkide iki taraf vardır: Bir tarafta çalışanlarının iş ve iş dışındaki hayatına müdahil olan, onları koruyan, kollayan, onlara yardım eden, kol kanat geren ve rehberlik yapan bir “patron”; diğer tarafta ise liderine kayıtsız şartsız itaat eden ve bağlılık gösteren bir “çalışan” yer alır.

Babacan liderlik tanımlarının genelinde görülen “otoriterlik” vurgusu, kişisel özgürlüklerin ön plana çıktığı batılı ülkelerde, kişisel hak ve özgürlükleri kısıtlayıcı bir kavram olarak değerlendirilerek, olumsuz olarak algılanmaktadır (Aycan, 2006). Otoriterliği barındıran özelliklerinin haricinde birçok olumlu özelliğine rağmen, batılı araştırmacıların büyük bir çoğunluğu babacan liderliği “iyiliksever diktatörlük” veya “ayrımcılığın gizli ve sinsi biçimi” olarak da tanımlamaktadırlar (Aycan vd., 2000; Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008).

2.2. Babacan Liderlik, Yıldırma ve Örgütsel Sinizm

Babacan liderin otoriter ve çalışanlarından mutlak itaat bekleyen davranışları, kararlarını özgürce kendisi vermek isteyen, kendisine müdahale edilmesini kabul edemeyen bireyler tarafından, fazlasıyla iç işlerine müdahale olarak değerlendirilebilir ve onlarda yıldırıcı davranış izlenimi bırakabilir. Nitekim yıldırma önemli hususlardan biri, yıldırma davranışını algılayan kişi ile uygulayan arasında bir güç eşitsizliği olması durumudur (Einarsen, 2000; Leymann, 1996; Tutar ve Akbolat, 2012). Güç eşitsizliği babacan liderlikte de vurgulanan bir konudur. Temel karar alıcı kişi olarak liderin kabul edilmesi, liderin hem iş hem de iş dışındaki hayatında çalışana müdahale etmesi, çalışandan itaat ve sadakat bekleme (Aycan, 2006) bu eşitsizliği ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle babacan liderlik bireyin kendine ait kararlardaki özerkliğini engellerken, örgüte dair kararlara katılımını da sınırlandırmaktadır.

Yıldırma; bir kişiye onu hedef alarak sistematik bir şekilde uygulanan, düşmanca ve etik olmayan davranışları ifade etmektedir. Çalışan liderinin davranışlarını yıldırıcı olarak algıladığında, kendisinin pasifize edilmeye çalışıldığını düşünerek, bu davranışları sübjektif olarak algılayacak, bunları kişilik değerlerine zarar veren olumsuz davranışlar olarak değerlendirebilecektir. Nitekim Izquierdo vd. (2006), yıldırma ile yöneticiden duyulan rahatsızlık arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir.

Çalışan iş yerinde kendisine yıldırma davranışları uygulandığını algıladığında işe ilişkin olumsuz tutumlar geliştirebilmektedir. Literatürde yıldırma ile çalışanın iş tatmini, örgüte bağlılığı arasında olumsuz ilişkiler tespit edilmiş, bu durumdaki bireylerin işten ayrılma niyetlerinin ve örgüte

karşı sinik davranışlarda bulunma eğilimlerinin arttığı ortaya konulmuştur (Akar, Anafarta, Sarvan, 2011; Erdirençelebi ve Yazgan, 2017; Pelit ve Pelit, 2014).

Örgütsel sinizm; bireyin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumudur (Polat ve Meydan, 2010). Çalışanlar örgütlerinde yeterince iletişim olmadığını, kişisel ve örgütsel beklentilerinin karşılanmadığını ve kararlara yeterince katılmadıklarını düşündüklerinde, örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Kalağan, 2009; Türköz vd., 2013). Bu durumda çalışanlar örgütün birlik beraberlik içinde bir bütün olduğuna inanmamakta, bu duygu ve inançla örgütlerine karşı eleştirel olmaya, onu küçük görmeye ve kötülemeye başlamaktadırlar (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizmde yeterli ve etkili olmayan liderliğin, çalışanlarla liderleri arasında kopukluk olmasının önemli olduğu vurgulanmıştır (Türköz vd., 2013). Bu değerlendirmeler örgütsel sinizm ile lider davranışları arasında ilişkiye işaret etmektedir.

Babacan liderlik ile çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arasında yapılan çok az araştırmadan birinde Ju ve Bao (2008), babacan liderliğin otoriterlikten kaynaklanan özellikleri nedeniyle sinizmi artırdığını ortaya koymuşlardır. Benzer biçimde başka araştırmalarda da otoriter liderliğin örgütsel sinizmi artırdığı belirlenmiştir (Jiang, Chen, Sun ve Yang, 2017; Terzi ve Derin, 2016). Diğer taraftan Mete ve Serin (2015) araştırmalarında babacan liderliğin örgütsel sinizm düzeyini azalttığını tespit etmişlerdir. Ancak Arslan (2016), babacan liderliğin yardımsever liderlik ve etik liderlik boyutlarının örgütsel sinizmi azalttığını; buna karşın otoriter liderlik boyutunun örgütsel sinizmi artırdığını ortaya koymuşlardır.

Bu bulgular Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Normu (Gouldner, 1960) çerçevesinde değerlendirilebilir. Blau (1964) tarafından ortaya konulan Sosyal Değişim Teorisi Karşılıklılık Normu'nu esas almaktadır. Sosyal değişim birbirine fayda sağlayan somut ya da soyut eylemlerin bireyler arasındaki alışverişidir. Bireyler arasındaki kaynak değişimine dayanan bu etkileşim sürecinde ekonomik değeri olan somut eylemler kadar saygı görmek, onaylanmak, kabul edilmek gibi soyut eylemler de yer almaktadır (Blau, 1964). Bu durumda sosyal değişim karşılıklı bağımlılığı gerektiren sosyal etkileşim sürecini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle bireyler, gönüllü olarak yaptıkları eylemler karşılığında diğer tarafın ödüllendirici bir eylemde bulunmasını beklemektedirler. Teori esasen, sosyal etkileşimde bulunulan taraflardan birilerinin yaptıklarının geri ödenmesi gerektiğine ilişkin beklentiyi ifade etmektedir. Buna göre, kişi kendisine yapılan olumlu bir davranışa yine olumlu, olumsuz davranışa karşı da olumsuz bir davranışla karşılık vermeye eğilimli olmaktadır. Bu açıdan, otoriter davranışları sebebiyle babacan liderliğin, çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanabileceği ve buna karşılık olarak, çalışanların da olumsuz davranışlara karşılık vermek ve cezalandırmak maksadıyla, örgüte karşı sinik davranışlarda bulunma eğilimlerinin artabileceği düşünülebilir. Bu nedenle çalışmada aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1: Yıldırma değişkeni, babacan liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi aracılık eder.

Babacan liderlik, yıldırma algısı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin yönünün negatif ya da pozitif olması mümkündür. Diğer bir ifadeyle, babacan liderliği otoriter bularak yıldırma algılayan

bireylerin, örgütlerine karşı sinik davranmaları beklenebilir. Diğer taraftan, liderin babacan davranışlarını yıldırma olarak algılamayan bireyler sinik davranma eğilimi göstermeyebilirler. Bu durumda babacan lider davranışlarının bireyler tarafından nasıl değerlendirildiği önem kazanmaktadır. Çalışmalar toplumsal kültürel değerlerden toplulukçu ve bireyciliğin babacan liderlik ile yıldırma algısı üzerindeki etkilerini incelemiştir.

2.3. Bireyci-Toplulukçu Değerler ile Babacan Liderlik ve Yıldırma Algısı İlişkisi

Babacan liderlik, toplulukçu kültürel değerleri benimsemiş bireyler tarafından yardımsever, çalışanlarına karşı ilgili, onlara değer veren kişiler olarak değerlendirildiklerinden, tıpkı baba figüründe olduğu gibi otoriteleri de kabul edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006). Toplulukçu değerlere sahip bireyler, babacan liderlerin özel hayatları dâhil kendileriyle ilgili pek çok konuyla ilgilenmesini arzu etmekte ve beklemektedirler (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura 2008; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Köksal 2011). Toplulukçu değerlere sıkı sıkıya bağlı kalmak karşılığında, bireyin kendi sosyal çevresinde hayat boyu varlığını sürdürmesi mümkün olmaktadır (Hofstede,1984). Dolayısıyla toplulukçulukta, bireyin ait olduğu grubun diğer bireylerine sadakat ve bağlılık göstermeleri esastır (Triandis, 1996). Diğer taraftan bireyci kültürel değerleri yüksek kişilerde özbenlik gruptaki diğer bireylerden bağımsızdır, hedeflerinin grupla uyumlu olmasını önemsemeyebilirler, davranışlarını grup normlarından çok kendi tutumları belirler, sosyal davranışlarında gruptan çok kendi ihtiyaçlarını ön planda tutmayı tercih ederler (Triandis, 1995;1996). Türkiye ve Hollanda’da yapılan kültürlerarası bir çalışmada, daha toplulukçu değerleri olan bireylerin, daha bireyci olanlara göre, babacan bir liderden olumlu yönde daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir (Ersoy, Born, Derous ve Van Der Molen, 2012). Bu belirlemelerden, toplulukçu değerleri ağır basan bireylerden farklı olarak, bireyci değerlere sahip kişilerin babacan liderliği kendi alanlarına müdahale eden, kendilerinin vermeyi tercih ettikleri kararları kendilerine bırakmayan, otoriter liderler olarak algılayabilecekleri anlaşılmaktadır.

Konuya Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2000), açısından bakıldığında, bireylerin bir sosyal etkileşim sürecinde özerk olma, yeterli olduğunu hissetme ve ilişkili olma gereksinimleri vardır. Özerklik ihtiyacı, bireyin kendi kararlarını kendisinin vermesi, davranışları üzerinde kontrolü olduğunu hissetmesiyle ilgiliyken yeterlik, bireyin karşılaştığı durumlarla baş edebildiğini düşünmesiyle, ilişkili olma ihtiyacı ise bireylerin kendi yaşam tarzları ve değer yargıları ile uyumlu olan kişilerle yakın ve kaliteli ilişkiler içinde olma ihtiyacını ifade etmektedir. Her ne kadar yazarlar bu ihtiyaçların kültürden bağımsız olarak her bireyde olan temel ihtiyaçlar olduğunu ileri sürmüşlerse de, bazı araştırmacılar özellikle özerkliğin bireyci kültürler için önemli olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Markus ve Kitayama,1991; Miller, 2002). Buna göre, güçlü ve baskıcı aile bağlarının olduğu, uyumun önemsendiği, başkaları tarafından yönlendirilen davranışların kabul edildiği toplulukçu (Hofstede, 2001) kültürel değerleri benimsemiş bireylerden farklı olarak bireyci değerleri yüksek olan çalışanların, babacan liderliği yıldırma davranışı olarak algılayabilecekleri düşünülebilir.

Çalışmalar yıldırma algısının da kültürel değerlerle ilintili olduğunu ortaya koymaktadır. Kirkman, Lowe ve Gibson (2006) toplulukçu çalışanların, takım ruhunu ve takım performansını bozan

adam olarak damgalanmamak için yıldırma tepki göstermeyeceklerini veya maruz kaldıkları olumsuz davranışları yıldırma olarak algılamayacaklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, bir araştırmada Japon öğrencilerin Avustralyalı öğrencilere nazaran yıldırma olagan karşıladıkları, ya da yok saydıkları, bu nedenle yıldırma uygulayan kişiye daha olumlu duygular beslediklerini ortaya konulmuştur (Nesdale ve Naito, 2005). Huang, Hong ve Espelage (2013), yıldırma davranışlarının toplulukçuluğun daha yüksek olduğu kırsal alanlarda, bireyciliğin daha yüksek olduğu kentsel alanlardan daha düşük seviyede hissedildiğini dile getirmişlerdir. Jacobson, Hood ve Van Buren (2014), toplulukçu kültürlerde yıldırma algısının düşük; bireyci kültürlerde ise daha fazla olacağını ifade etmişlerdir. Bu durumun sebeplerinden biri olarak toplulukçu kültürlerde bireyin baba figürü olarak algıladığı yöneticisinin bazı şeyleri yapmaya hakkı olduğunu düşünmesi olabilir. Babacan bir liderin, çalışanların hem kurumsal hem de kişisel yaşamlarına ilgi göstermesi, koruması, koçluk etmesi ve gereğinde müdahale etmesi toplulukçu kültürlerde baba rolü görevleri ile özdeşleştirildiği için yıldırma davranışları olarak algılanmazken, bireyin kendisine, yani özüne olan saygı ve özerkliğin esas olduğu bireyci kültürlerde ise koruyucu ve müdahaleci davranışların yıldırma olarak algılanması söz konusu olabilmektedir (Köksal, 2011).

Yukarıda anlatılan bulgulardan hareketle, bireyci kültürel değerlere sahip çalışanların babacan liderlik davranışlarını toplulukçu değerlere sahip çalışanlara oranla daha fazla yıldırma olarak algılayacakları düşünüldüğü bu çalışma kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H2a: Babacan liderlik algısı ile yıldırma algısı arasındaki ilişkide toplulukçu kültürel değerler düzenleyici role sahiptir; şöyle ki toplulukçuluk eğiliminin yüksek olduğu kişilerde, babacan liderlik algısı arttıkça, yıldırma algısı azalır.

H2b: Babacan liderlik algısı ile yıldırma algısı arasındaki ilişkide bireyci kültürel değerler düzenleyici role sahiptir; şöyle ki bireycilik eğiliminin yüksek olduğu kişilerde, babacan liderlik algısı arttıkça, yıldırma algısı artar.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem ve Prosedür

Araştırmanın örneklemini, Ankara Polatlı Organize Sanayi Bölgesinde güvenlik ve üretim alanlarında faaliyet gösteren işletme çalışanları oluşturmaktadır. İşletme yöneticilerine araştırmanın amaç ve yöntemi hakkında bilgilendirme yapılmış ve gerekli izinler alınmıştır. Buna göre, verilerin toplanması ve çalışmanın uygulanmasını kabul eden beş işletmenin toplam 505 çalışan üzerinde araştırmanın yapılması planlanmıştır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde 500 kişilik evren için örneklem büyüklüğü 217 kişi olarak hesap edilmiştir (Thornhill, Saunders ve Lewis, 2009). Araştırmacı tarafından 505 anket dağıtılmıştır ve geri dönen anket sayısı 354'dür (geri dönüş oranı %70,09). Geri dönen toplam 354 anketten 21 tanesi eksik ya da yanlış doldurulduğu için elenmiş, kalan 333 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketi değerlendirilen katılımcıların %81,7'si erkek, %18,3'i kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %32,1'i 31-40 yaş, %28,8'i 41-50 yaş aralığında

yer almaktadır. Örneklemin büyük çoğunluğunu mavi yakalı işçiler oluşturmakla birlikte (%78), çalışanlar arasında atölye şefleri ve kontrol görevlileri de bulunmaktadır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Babacan Liderlik Ölçeği: Katılımcıların yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmelerini belirlemek için Aycan vd. (2013)'ın 10 ifadeli ve tek boyutlu 'Babacan Liderlik Ölçeği' kullanılmıştır. Ölçekte yer alan "yöneticim çalışanlarına karşı bir aile büyüğü gibi davranır" gibi ifadelere verilecek cevaplar 5'li Likert üzerinden ("1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum") derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan puanın yüksek olması, çalışanların babacan liderlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları da ölçeğin tek boyutlu faktör yapısını doğrulamaktadır ve uyum indeksleri kabul edilebilir aralıklardadır ($X^2= 70,983$, $X^2/sd= 2,63$, GFI= 0,96, CFI= 0,98, RMSEA= 0,07) (Hu ve Bentler, 1999; Meydan ve Şeşen, 2011).

Yıldırma Ölçeği: Katılımcıların maruz kaldığı yıldırma seviyesini belirlemek için Tınaz, Gök ve Karatuna (2010) tarafından geliştirilen, 28 maddelik "İşyerinde Psikolojik Taciz Ölçeği" (İPTÖ) kullanılmıştır. Dört boyuttan oluşan bu ölçek, hem alt boyutları ile hem de tek bir toplam boyut şeklinde kullanılabilir. Bu çalışmada, yıldırma ölçeği tek boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılardan, "benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor" biçimindeki ifadeleri 5'li Likert üzerinden değerlendirmişlerdir. (1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum). Değerlendirmedeki yüksek puanlar katılımcının maruz kaldığı yıldırma düzeyinin derecesini göstermektedir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır. DFA sonuçları da ölçeğin tek boyutlu faktör yapısını doğrulamaktadır ve uyum indeksleri kabul edilebilir aralıklardadır ($X^2= 920,04$, $X^2/sd= 3,14$, GFI= 0,84, CFI= 0,908, RMSEA= 0,08) (Hu ve Bentler, 1999; Meydan ve Şeşen, 2011).

Bireycilik-Toplulukçuluk Kültürel Değerler Ölçeği: Katılımcı çalışanların bireyci/toplulukçu kültürel değerleri, Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand (1995) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye Wasti ve Erdil (2007) tarafından uyarlanan Bireyci-Toplulukçu (INDCOL) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçekte bireyci ve toplulukçu birbirlerinin zıttı gibi değil de aynı bireyde farklı seviyelerde gözlemlenebilen kültürel değerler olarak değerlendirilmiştir (Wasti ve Erdil, 2007). Ölçek 4 boyut (yatay bireycilik, dikey bireycilik, yatay toplulukçuluk ve dikey toplulukçuluk) ve 37 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada, çalışmanın amacına uygun olarak, 10 adet yatay bireycilik ve 10 adet yatay toplulukçuluk sorularına ilişkin cevaplar analiz edilmiştir. Katılımcılardan, ölçekteki her bir maddenin kendilerini ne derece yansıttığını 5'li Likert üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekteki yatay bireycilik ifadelerinden biri "Başkalarından bağımsız, bireysel kimliğim benim için çok önemlidir" iken, yatay toplulukçu ifadelerden biri "Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan fedakârlık ederim" şeklindedir. Çalışmamızda yatay bireycilik ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı 0,82; yatay

toplulukçuluk ölçeğininiki ise 0,79 olarak hesaplanmıştır. Yatay Toplulukçuluk için DFA sonuçları ($X^2=45,28$, $X^2/sd=1,56$, GFI= 0,973, CFI= 0,979, RMSEA= 0,04) ve Yatay Bireycilik için DFA sonuçları ($X^2=71,32$, $X^2/sd=2,97$, GFI= 0,959, CFI= 0,951, RMSEA= 0,07) ilgili maddelerin ilgili faktörlere yüklendiklerini göstermektedir. (Hu ve Bentler, 1999; Meydan ve Şeşen, 2011).

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Katılımcıların örgütsel sinizmlerine ilişkin tutumlarını tespit edebilmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Kalağan (2009) tarafından uyarlanan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek 3 boyut (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ve 13 maddeden oluşmakta, ayrıca tek boyutlu hali ile de kullanılabilir (Kalağan, 2009). Nitekim bu çalışmada da algılanan örgütsel sinizm tek boyut olarak kullanılmıştır. İfadelerin (örneğin, "Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm"), 5'li Likert tipinde düzenlenen ölçekte ("1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum") değerlendirilmesi istenmiştir. Çalışmada örgütsel sinizm ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır. DFA sonuçları da ölçeğin tek boyutlu faktör yapısını doğrulamaktadır ve uyum indeksleri kabul edilebilir aralıklardadır ($X^2=91,743$, $X^2/sd=2,039$, GFI= 0,960, CFI= 0,985, RMSEA= 0,056) (Hu ve Bentler, 1999; Meydan ve Şeşen, 2011).

4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Analizlere başlamadan önce veri temizlemesi ve ön analizler yapılmıştır. İlk ön analiz, eksik verilerin tespitine ve dağılımına yöneliktir. Yapılan incelemelerde eksik verilerin tesadüfi olarak eksik dağıldığı görülmüştür. Ayrıca eksik veri miktarı %5'ten daha az olduğu için bu verilerin doldurulmasında maddeler için hesaplanan ortalama değerler kullanılmıştır. Daha sonra verinin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek için basıklık, çarpıklık değerleri ve histogram grafikleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılım varsayımı için öngörülen değerler (-3 ile +3) arasında olduğu tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Veri setinin ön analizleri yapıldıktan sonra, çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör yapıları belirlenerek, iç güvenilirlik katsayıları (Cronbach alfa) hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda babacan liderlik ($\alpha=.93$), yıldırma ($\alpha=.95$); bireyci ($\alpha=.82$); toplulukçu ($\alpha=.79$) ve sinizm ($\alpha=.91$), olarak hesaplanmış ve ölçeklerin güvenilirliğinin kabul edilebilir seviyede olduğu sonucuna varılmıştır (Nunnally, 1978).

Daha sonra değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 1'de korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur. Korelasyon analizi sonucunda; babacan liderlik ile örgütsel sinizm ($r=-.32$, $p<.01$) ve yıldırma ($r=-.29$, $p<.01$) arasında negatif yönlü; babacan liderlik ile toplulukçu ($r=.29$, $p<.01$); yıldırma ile bireyci ($r=.35$, $p<.01$) ve yıldırma ile örgütsel sinizm arasında ($r=.38$, $p<.01$) ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Temel Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Cinsiyet	1	.01	-.14**	.05	-.14*	.06	-.018	-.07
2.Yaş		1	.65**	-.02	.01	-.10	-.10	-.01
3.Çal.Süresi			1	-.00	.04	-.01	.01	.01
4.Bab.Lider				1	-.29**	.29**	.03	-.32**
5.Yıldırma					1	-.29	.35**	.38**
6.Toplulukçu						1	.04	-.12*
7.Bireyci							1	.08
8.Sinizm								1
Ort				3.44	1.59	4.01	3.85	2.33
SS				0.93	0.61	0.54	0.65	0.80

Not: Cinsiyet: 1-‘erkek’, 2-‘kadın’ olarak kodlanmıştır. Bab. Lider: Babacan Liderlik,

Sinizm: Örgütsel Sinizm, Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

** p< 0,01 anlamlılık seviyesinde, *p< 0,05 anlamlılık seviyesinde

4.2. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde hem aracılık testleri hem de düzenleyici aracılık testlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda Hayes (2018) tarafından geliştirilen ve Process makrosu adı verilen program aracılığı ile regresyon testleri yapılmıştır. Öncelikle, babacan liderlik-örgütsel sinizm ilişkisinde yıldırmanın aracılık rolünü tespit etmek üzere aracılık testi (Model 4) yapılmıştır. Bu analizde, babacan liderlik bağımsız değişken, örgütsel sinizm bağımlı değişken, yıldırma değişkeni ise aracı değişken olarak yer almıştır. Aracılık testine ilişkin sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır. Tablo 2’den de görülebileceği gibi, babacan liderliğin örgütsel sinizm (b= -.19, S.H.=.04, p<.001) ve yıldırma (b= -.18, S.H.=.03, p<.001) üzerinde doğrudan etkileri negatif yönlü ve anlamlıdır. Benzer şekilde, yıldırmanın da örgütsel sinizm değişkeni üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır (b= .41, S.H.=.06, p<.001). Babacan liderliğin sinizm üzerindeki dolaylı etkisi, bir diğer ifade ile yıldırmanın aracılık etkisinin bootstrap ile test edildiği aşamada güven aralıkları ‘0’ içermediği için anlamlıdır (dolaylı etki= -.077, CI [-.011-.04]. Bu bulgu bize, yıldırmanın babacan liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Böylece araştırmanın ilk hipotezi (H1) kabul edilmiştir.

Tablo 2. Babacan Liderlik-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Yıldırma Aracılık Modeli Testi

	b	SE	t	p
Direkt Etki				
Bab.Lider →Sinizm	-.195	.04	-4.38	.001
Yıldırma→Sinizm	.416	.06	6.12	.001
Bab. Lider→Yıldırma	-.187	.03	-5.42	.001
Toplam Etki				
Bab.Lider→Sinizm	-.27	.04	-6.07	.001
Dolaylı Etki için Bootstrap Sonuçları				
	Boot b	SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Bab.Lider→ Yıldırma→Sinizm	-.077	.018	-.11	-.04

Not: Bab. Lider: Babacan Liderlik, Sinizm: Örgütsel Sinizm

Kültürel değerlerden toplulukçu ve bireycilik kültürel değişkenlerinin düzenleyicilik etkilerini öne süren hipotezlerin test edilmesi için düzenleyici aracılık (moderated mediation) analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process makrosu (Model 8) kullanılmıştır. Bu

yöntem, değişkenler arasındaki aracılık ilişkisinin yanı sıra düzenleyici ilişkilerin de incelenbilmesine imkân sağlamaktadır. Bir diğer ifade ile bu yöntem, hem aracı hem de düzenleyici değişkenlerin etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını aynı anda test edebilmektedir. Böylece, babacan liderlik ve yıldırma arasındaki ilişkide, bireyci ve toplulukçu değişkenlerinin düzenleyicilik rolleri tespit edilebilmekte, ayrıca yıldırmanın babacan liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde olası aracılık etkisinin, bireyci ve toplulukçu değerler düzeylerine göre değişiklik gösterip göstermediğini anlamımıza olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda, ilk önce toplulukçu daha sonra bireyci kültürel değerlerinin düzenleyici değişken olarak yer aldıkları iki model test edilmiştir. Yapılan analizlerde bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenler için merkezleştirilmiş (ortalananmış) değerler hesaplatılmış ve etkileşim terimleri ortalananmış değerler üzerinden elde edilmiştir. Toplulukçu kültürel değer değişkeninin düzenleyicilik etkilerinin ele alındığı ilk analize ilişkin sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3'te görülebileceği gibi, babacan liderliğin yıldırma değişkeni üzerindeki temel etkisi negatif ve anlamlıdır ($b = -0.130$, $S.E. = .03$, $p < .001$). Benzer şekilde, toplulukçu değer değişkeninin yıldırma üzerindeki temel etkisi de negatif yönde ve anlamlıdır ($b = -0.298$, $S.E. = .06$, $p < .001$). Öte yandan, babacan liderlik ile toplulukçu değer değişkeni arasındaki etkileşim teriminin de (Babacan Liderlik X Toplulukçu) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($b = -0.146$, $S.E. = .07$, $p < .05$). Dolayısıyla; toplulukçu kültürel değer değişkeninin, babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ifade eden hipotez (H2a) kabul edilmiştir. Düzenleyici etkinin tespitinin ardından eğim grafiği çizilmiştir. Eğim grafiği Şekil 2'de sunulmuştur. Şekildeki eğim grafiğinde babacan liderlik ile yıldırma değişkeni arasındaki ilişkinin toplulukçu kültürel değer seviyelerine göre değişimi gösterilmektedir.

Tablo 3. Düzenleyici Aracılık Analizi Sonuçları (Toplulukçu kültürel değişkeni için)

Tahmin Edici Değişkenler	B	SE	t	p
Yıldırma				
$F(3,329) = 18.07$, $p = .000$; $R^2 = 0.14$				
Sabit katsayı	1.61	.033	48.92	.001
Bab. Lider	-.131	.035	-3.67**	.001
Toplulukçu	-.298	.063	-4.71**	.001
Bab. Lider* Toplulukçu	-.146	.069	-2.11*	.031
Örgütsel Sinizm				
$F(4,328) = 20.90$, $p = .000$; $R^2 = 0.203$				
Sabit katsayı	1.70	.120	14.17	.001
Bab. Lider	-.191	.046	-4.16**	.001
Yıldırma	.412	.069	5.90**	.001
Toplulukçu	.015	.082	.185	.85
Bab. Lider* Toplulukçu	-.174	.088	-1.96	.051
Koşullu Dolaylı Etki				
Toplulukçu	Boot Dolaylı Etki	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI

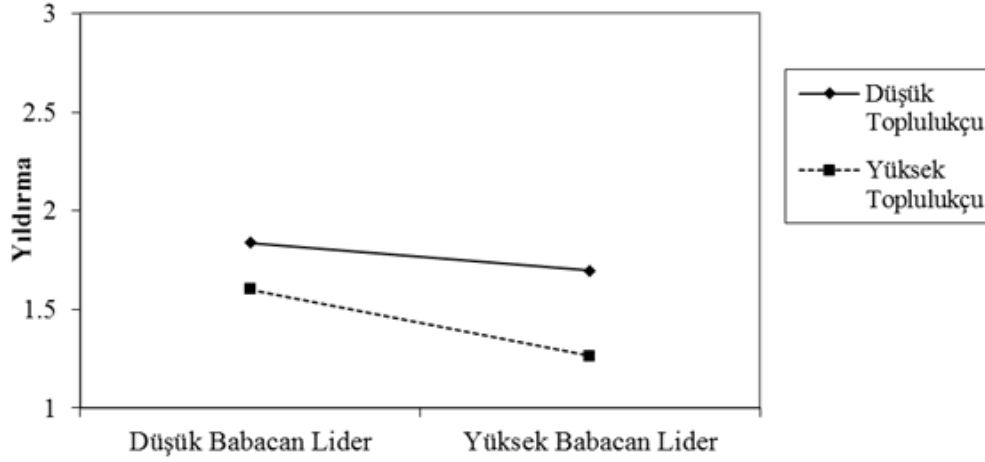
(SS-1)	-.029	.025	-.080	.020
Ort	-.059	.018	-.099	-.027
(SS+1)	-.083	.023	-.135	-.041

Düzenleyici Aracılık Endeksi (Index of Moderated Mediation)

	Endeks	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Toplulukçu	-.060	.036	-0.138	.004

Not: Bab. Lider: Babacan Liderlik; SS: Standart Sapma, SE: Standart Hata **p<.01, *p<.05

Şekil 2. Babacan Liderliğin Yıldırma Algısına Etkisinde Toplulukçuluğun Düzenleyici Etkisinin Grafik Gösterimi



Şekil 2’den de anlaşılacağı gibi, yüksek toplulukçu değerlere sahip çalışanlar; yöneticilerini babacan lider olarak değerlendirdiklerinde daha düşük seviyede yıldırma yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bir diğer ifade ile yüksek toplulukçu kişilerde, babacan liderlik algısı arttıkça, yıldırma algısı azalmaktadır. Buna karşılık, düşük toplulukçu değerlere sahip çalışanlar üzerinde babacan liderliğin yıldırma üzerindeki etkisi paralele yakındır. Grafikten ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere toplulukçuluğun, babacan liderlik ve yıldırma arasında düzenleyici bir rol oynadığını ifade eden H2a kabul edilmiştir.

Tablo 3’te ayrıca düzenleyici aracılık endeksi (index of moderated mediation) sonuçları da yer almaktadır. Bu endeks, babacan liderlik örgütsel sinizm ilişkisinde yıldırmanın aracılık etkisinin toplulukçu kültürel değer seviyelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmektedir. Tablodan da görüleceği gibi düzenleyici aracı endeks değeri (endeks=-.06, S.E.=.03), alt ve üst limit güven aralıkları sıfır ‘0’ içerdiği için anlamsızdır (CI [-.138, .004]). Bu bulgu bize, yıldırmanın, her durumda babacan liderlik ve örgütsel sinizm arasında aracılık ettiğini, tespit edilen aracılık etkisinin toplulukçu kültür değeri seviyelerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Benzer analizler, bireyci kültürel değerler değişkeni için de yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Düzenleyici Aracılık Analizi Sonuçları (Bireyci kültürel değişkeni için)

Tahmin Edici Değişkenler	B	SE	t	p
Yıldırma F(3,329)= 30.40, p=.000; R2 = 0.217				
Sabit katsayı	1.59	.029	53.17	.00
Bab. Lider	-.192	.032	-6.02	.00**
Bireyci	.341	.045	7.48	.00**
Bab. Lider*Bireyci	.038	.043	.874	.38
Örgütsel Sinizm F(4,328)= 19.88, p=.000; R2 = 0.195				
Sabit katsayı	1.64	.123	13.31	.00
Bab. Lider	-.192	.045	-4.28	.00**
Yıldırma	.434	.073	5.89	.00**
Bireyci	-.035	.065	-.536	.59
Bab. Lider*Bireyci	-.057	.058	-0.981	.32
Koşullu Dolaylı Etki				
Bireyci				
	Boot Dolaylı Etki	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
(SS-1)	-.094	.026	-.146	-.044
Ort	-.083	.020	-.126	-.046
(SS+1)	-.073	.024	-.128	-.031
Düzenleyici Aracılık Endeksi (Index of Moderated Mediation)				
	Endeks	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Bireyci	.016	.02	-0.365	.0572

Not: Bab. Lider: Babacan Liderlik; SS: Standart Sapma, SE: Standart Hata **p<.01

Tablo 4'te de görüleceği gibi, babacan liderlik ve bireyci kültürel değer değişkenlerinin etkileşim terimi anlamsızdır (b=.038; S.H.=.04, p >.05). Etkileşim teriminin anlamlı çıkmaması, babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkinin bireyci kültürel değişkeni tarafından düzenlenmediğini göstermektedir. Bir diğer ifade ile bireyci kültürel değer değişkeninin, babacan liderlik ve yıldırma arasında düzenleyici bir değişken olduğunu öneren hipotez (H2b) reddedilmiştir. Ancak, bireyci değişkeninin yıldırma değişkeni üzerinde pozitif yönde ve anlamlı temel etkisi bulunmuştur (b=.341, S.H.=.04, p<.001). Tablo 4'te de benzer şekilde düzenleyici aracılık endeksi (index of moderated mediation) sonuçları da yer almaktadır. Bu endeks, babacan liderlik örgütsel sinizm ilişkisinde yıldırmanın aracılık etkisinin bireyci kültürel değer seviyelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmektedir. Tablodan da görüleceği gibi düzenleyici aracı endeks değeri (endeks=.016, S.E.=.03), alt ve üst limit güven aralıkları sıfır '0' içerdiği için anlamsızdır (CI [-.036, .057]). Bu bulgu bize, yıldırmanın her durumda babacan liderlik ve örgütsel sinizm arasında aracılık ettiğini, aracılık etkisinin bireyci kültürel değer seviyelerine göre farklılaşmadığını göstermektedir.

4. TARTIŞMA

Bu araştırmada, öncelikle babacan liderlikle çalışan bireylerin örgütlerine karşı sinik tutumlar geliştirmesinde, yıldırma algısının aracılık rolü incelenmiş, daha sonra babacan liderlik ile yıldırma algısı arasındaki ilişkinin, çalışanların bireyci ve toplulukçu kültürel değerleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde, babacan liderlik, yıldırma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin kültürel değerler çerçevesinde ele alındığı bir başka araştırmaya rastlanılmaması bu çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır.

Araştırmanın analizleri sonucunda babacan liderlik örgütsel sinizm ilişkisinde yıldırmanın aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiş, böylece araştırmanın ilk hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu bize babacan liderlik algısının örgütsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisinin yıldırma üzerinden geçtiğini göstermektedir. Bir diğer ifade ile sonuçlar; babacan liderlik uygulamalarının öncelikle çalışanların yıldırma algılarını etkilediğini, daha sonra, yıldırma algısının çalışanın örgütüne karşı sinik davranma eğilimine etki edebileceğini göstermiştir.

Aracılık ilişkisinin test edildiği analizlerde doğrudan ilişkiler incelendiğinde, babacan liderliğin yıldırma ve örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, yıldırmanın da örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin bulunduğu görülmüştür. Şöyle ki, bu çalışmaya katılan çalışanlar, yöneticilerinin babacan lider davranışlarını yıldırma olarak algılamadıklarını, bu nedenle iş yerlerine karşı sinik davranma eğiliminde olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, araştırmaya katılan çalışanların, yöneticilerinin bir aile büyüğü gibi otoriter davranışlar göstermesini yadırgamadıklarını, iş ve iş dışı yaşamlarında kendilerine rehberlik yapmasını, koruyup kollamacı davranışlarda bulunmasını olumlu karşıladıklarını düşündürmektedir. Diğer taraftan, çalışmada yıldırma algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir. Ülkemizde de yapılan sınırlı sayıdaki araştırmaya ait sonuçlar, yıldırma ve sinizm arasındaki bulgularımızla örtüşmektedir (Erdirençelebi ve Yazgan, 2017; Kalay vd., 2012; Laschinger vd., 2010; Samnani, Boekhorst ve Harrison, 2016). Bu sonuçlara dayanarak, Karşılıklılık Normu (Gouldner, 1960) gereği, iş yerinde yıldırma algılayan çalışanların örgütlerine karşı sinik davranışlarda bulunma eğilimlerini artıracacağı ifade edilebilir.

Çalışmaya katılan katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtlar dikkatle incelendiğinde; katılımcıların yıldırma algısı ortalama değerinin 1,59; örgütsel sinizm eğilimlerine işaret eden sorulara verdikleri cevapların ortalamasının ise 2,33 olduğu ve her iki değer de ortalama skorun (2,5) altında olduğu göze çarpmaktadır. Diğer taraftan katılımcıların babacan liderlikle ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamasının 3,44 olması, yöneticilerinin davranışlarını babacan lider davranışlarıyla uyumlu buldukları şeklinde yorumlanmaktadır. Dolayısıyla, bu durum katılımcıların yöneticilerinin davranışlarını yıldırma olarak algılamadıkları ve bu nedenle iş yerlerine karşı sinik davranışlarda bulunma eğiliminde olmadıkları biçiminde yorumlanabilir. Nitekim, babacan liderlik ve yıldırma ilişkisini ele almak üzere ülkemizde yapılan önceki araştırmalar da bu çalışmadaki gibi, bu değişkenler arasındaki negatif yönlü ilişkiye dikkat çekmişlerdir (Ertüreten vd., 2013; Soyulu, 2011).

Araştırmanın bir diğer hipotezi; yöneticilerinin babacan liderlik uygulamaları ile çalışanların yıldırma algısı arasındaki ilişkide bireyci ve toplulukçu kültürel değerlerinin düzenleyici etkisini belirlemektir. Buna yönelik olarak yapılan analizler sonucunda; toplulukçuluğun, babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ancak, bireyciliğin, babacan liderlik ile yıldırma arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yüksek toplulukçu değerlere sahip katılımcıların yöneticilerinin davranışlarını babacan lider olarak değerlendirdiklerinde daha az yıldırma yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Kısaca ifade etmek gerekirse, toplulukçu kültürel değerleri daha fazla benimsemiş olan çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını babacan olarak değerlendirdiklerinde, yıldırma algıları azalmaktadır.

Elde edilen bu bulgular, kültürel değerlerin, bireylerin algılamalarında etkili olabileceğini göstermektedir. Şöyle ki, babacan liderlerin otoriter davranışlarının, bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarına karışarak, onlara yol ve yön göstermeye çalışmalarının, hatta bazen onların yerine karar almalarının bireyci değerleri görece yüksek olan çalışanlar tarafından yıldırma olarak algılanarak onlarda hoşnutsuzluğa neden olacağı anlaşılmaktadır. Liderinin bu türden davranışını kendi bireysel alanlarına müdahale etmek, özgürlüklerini kısıtlamak ve kendilerini engellemek adına bilinçli bir biçimde yapılan davranışlar olarak algılayan bireylerin, örgütlerine karşı olumsuz duygular beslemesi söz konusu olabilmektedir. Bu durumda bireyin örgütüne karşı öfke, sıkıntı, küçük görme, tikslenme gibi duygular içinde olması ya da örgütle alay etme, sert biçimde eleştirme gibi davranışlarda bulunması mümkün görünmektedir (Dean vd., 1998).

Bu bulgulardan yola çıkarak, çalışanların benimsedikleri kültürel değerleri ile uyumlu davranışlar sergileyen lider davranışlarının daha etkili olabileceği ileri sürülebilir. Aynı toplumda yaşamalarına rağmen her bireyin toplumda genel kabul görmüş değerleri aynı düzeyde içselleştirmiş olmasını beklemek mümkün görünmemektedir. Buna göre, toplulukçu toplumsal kültürel değerlerin baskın olduğu bir toplumda, her çalışanın babacan lider davranışlarından hoşnut olması beklenemez. Toplulukçu kültürel değerleri yüksek olan bireylere uygulanan babacan liderlik; yıldırma algısının düşük olmasına ve örgütsel sinizmin az yaşanmasına neden olacakken; bu etki toplumda sosyal çevre içerisindeki tercihlerini kendilerinden yana kullanan, bireyci değerleri daha yüksek kişilerde tam tersi bir etki yaratarak; yıldırma algısının artmasına ve örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olabilir. Çalışanların işyerine kötü duygular beslememesi, husumet duymaması için lider davranışlarının çalışanların değerleri ile uyumlu olmasına dikkat edilmesi önerilebilir. Nitekim babacan liderlik ve yıldırma algısının toplulukçu ve bireyci kültürlerdeki kişiler tarafından farklı değerlendirildiğine dair araştırma sonuçları da (Aycan vd., 2000; Forbes, Zhang, Doroszewicz ve Haas, 2009; Pellegrini vd., 2010; Samnani, 2013), mevcut araştırmadan çıkan sonuçları destekler niteliktedir.

Son olarak, araştırmamızda her ne kadar hipotez şeklinde kurgulanmasa da gerçekleştirilen düzenleyici aracılık testleri bize yıldırmanın, babacan liderlik ve örgütsel sinizm arasında her koşulda aracılık rolü üstlendiğini, kurgulanan aracılık modelinin bireyci ve toplulukçu kültürel değerlerine göre değişmediğini göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak İnsan Kaynakları Birimi'nin üst yönetime, bir gruba yönetici olarak atanacak kişinin benimsediği liderlik stilini, grubun genel kabul gören bireyci ya da toplulukçu kültürel değerlere uyumunun dikkate alınması yönünde tavsiyelerde bulunması önerilebilir. Ayrıca, çalışanların örgüte karşı olumlu tutumlar içinde olmalarının yöneticilerinin liderlik davranışları ile yakından ilgili olduğu bilgisi, hizmet içi geliştirme eğitimleri aracılığı ile de yöneticilere aktarılabilir. Hatta yine bu eğitimler sırasında, yöneticilere liderlik davranışlarını çalışanların değerlerini göz önünde bulundurarak şekillendirmeleri, bu nedenle çalışanların değerlerini keşfetmeye önem vermeleri gerekliliği vurgulanabilir.

Bu çalışmanın sonuçlarının yorumlanmasında araştırmaya ait birtakım kısıtların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İlk olarak, çalışmanın verileri tek bir zaman diliminde (cross-sectional) ve tek bir kaynaktan toplanmıştır. Bu durumun 'ortak yöntem varyansı' olarak ifade edilen bir probleme neden olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Ancak, gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizlerinde tüm maddelerin tek bir faktörde toplanmadığı gözlemlenmiştir. Gelecek çalışmalarda, farklı kaynaklardan veri sağlanması önerilebilir. Örneğin, babacan liderliğe ilişkin ölçümler sadece takipçileri üzerinden değil, liderin kendisi üzerinden de değerlendirilebilir. Diğer taraftan, araştırmanın sonuçlarının yorumlanmasında nedensellik vurgusundan kaçınmak gereklidir. Takip eden çalışmaların farklı zaman dilimlerinde, bir diğer ifadeyle boylamsal araştırma (longitudinal) şeklinde, gerçekleştirilmesi nedensel çıkarımlar yapmaya olanak sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akar, N.Y., Anafarta, N. ve Sarvan, F. (2011). Causes, dimensions and organizational consequences of mobbing: an empirical study. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 179-191.
- Arslan, Ö. (2016). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Uşak.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Anwar, K. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. In *Indigenous and Cultural Psychology*. Boston, MA: Springer.
- Aycan, Z. (2015). Paternalistic leadership. *Wiley encyclopedia of management*, 1-2.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J.M., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.48>

- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. (1999). Does employee cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management*, 2, 150-153.
- Chan, S., Huang, X., Snape, E. ve Lam, C. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128. <https://doi.org/10.1002/job.1797>
- Dean, J., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Deci, E. ve Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-269. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: a Review of The Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), 381-401.
- Erdirencelebi, M. ve Yazgan, A.E. (2017). Mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve bunların algılanan çalışan performansı üzerine etkileri. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 22 (2), 267-284.
- Ergeneli, A., Gohar, R. ve Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(6), 703-724. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.07.003>
- Ertüreten, A., Cemalcılar, Z. ve Aycan, Z. (2013). The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1468-2>
- Ersoy, N., Born, M., Derous, E. ve Van Der Molen, H.T. (2012). The effect of cultural orientation and leadership style on self- versus other-oriented organizational citizenship behaviour in Turkey and the Netherlands. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(4), 249-260. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2012.01380.x>

- Farh, J.L. ve Cheng, B.S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations. In A.S. Tsui, E.Weldon & J.Li (Eds.) Management and Organizations in the Chinese Context (pp.84-127). London: Palgrave Macmillan.
- Forbes, G., Zhang, X., Doroszewicz, K. ve Haas, K. (2009). Relationships between individualism-collectivism, gender, and direct or indirect aggression: A study in China, Poland and the USA. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 35(1), 24-30. <https://doi.org/10.1002/ab.20292>
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hayes, A.F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation, *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2): 81-99. <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, H., Hong, J.S. ve Espelage, D.L. (2013). Understanding factors associated with bullying and peer victimization in Chinese schools within ecological contexts. *Journal of Child And Family Studies*, 22(7), 881-892. <https://doi.org/10.1007/s10826-012-9647-4>
- Izquierdo, M.G., Esteban, B.L., Garcia-Izquierdo, A.L. ve Hernandez, J.A.R. (2006). Psychological Well-Being and Mobbing in a Sample of Employees Working in the Medical and Education Sectors, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 381-395.
- Jacobson, K.J.L., Hood, J.N. ve Van Buren III, H.J. (2014). Workplace Bullying Across Cultures: A Research Agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 47-65. <https://doi.org/10.1177%2F1470595813494192>
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. ve Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: the mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology* 8(732), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00732>

- Ju, F.X.Z. ve Bao, G. (2008). Western Countries and China: A Comparative Study on the effects of the paternalistic leadership and transformational leadership on the performance of private enterprises. *Management World*, 5, 85-101.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. ve Nişancı, Z.N. (2012). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Kirkman, B., Lowe, K. ve Gibson, C. (2006), A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute, 8(15), 101-122.
- Laschinger, H.K.S., Grau, A.L., Finegan, J. ve Wilk, P. (2010). New graduate nurses' experiences of bullying and burnout in hospital settings. *Journal of Advanced Nursing*, 66(1), 2732-2742. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05420.x>
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Markus, H.R. ve Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>
- Mete, Y.A. ve Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki, *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Miller, J.G. (2002). Bringing culture to basic psychological theory – Beyond individualism and collectivism: Comment on Oyserman et al.. *Psychological Bulletin*, 128(1), 97-109. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.97>

- Nesdale, D., & Naito, M. (2005). Individualism-collectivism and the attitudes to school bullying of Japanese and Australian students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), 537-556.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory: 2d Ed.* McGraw-Hill.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. M. Özdevecioğlu, H. Karadal (Ed.) *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar içinde* (pp.54-68) Ankara: İlke Yayınevi.
- Pelit, E. ve Pelit, N. (2014). The Effects of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey, *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 34-56. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.4996>
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-79. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400185>
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research, *Journal of Management*, 34(3), 566-593. <https://doi.org/10.1177/2F0149206308316063>
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory, *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420. <https://doi.org/10.1177/1059601110378456>
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Samnani, A.K. (2013). The Early Stages of Workplace Bullying and How It Becomes Prolonged: The Role of Culture in Predicting Target Responses. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 119-132. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1286-6>
- Samnani, A.K, Boekhorst, J.A. ve Harrison, J.A. (2016). Institutional-level bullying: Exploring workplace bullying during union organizing drives, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 377-395. <https://doi.org/10.1111/joop.12129>

- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P. ve Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*, 29(3), 240-275.
<https://doi.org/10.1177/106939719502900302>
- Soylu, S. (2011). Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 217-231.
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0651-6>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* Upper Saddle River.
- Terzi, A.R. ve Derin, R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204. .
<https://doi.org/10.5539/jel.v5n3p193>
- Thornhill, A., Saunders, M., & Lewis, P. (2009). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall: London.
- Tınz, P., Gök, S. ve Karatuna, I. (2010). Türkiye’de işyerinde psikolojik taciz oranının ve türlerinin belirlenmesi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Öneri Dergisi*, 9(34), 1-11.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H.C. (1996). The Psychological Measurement of Cultural Syndromes, *American Psychologist*, 51(4), 407-415.
- Tutar, H. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Çalışanlarının Yönetici Cinsiyetleri Bakımından Mobbing Algıları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 19-29.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Uhl-Bien, M. ve Maslyn, J.M. (2005). Paternalism as a form of leadership: Differentiating paternalism from leader member exchange, Paper presented at the meeting of the Academy of Management Academy of Management, Honolulu, Hawaii.
- Wasti, S.A. ve Eser Erdil, S. (2007). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1-2), 39-66.
- Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 24(1), 286-298.
- Zhang, W. (2002). Prevalence and major characteristics of bullying/ victimization among primary and junior middle school children, *Acta Psychologica Sinica*, 34(4), 57-64.