T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖNCÜLLERİ OLARAK ETİK LİDERLİK VE KARİYERİZM

ANIL LİMAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖNCÜLLERİ OLARAK ETİK LİDERLİK VE KARİYERİZM

ANIL LİMAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. MERAL ELÇİ

GEBZE
2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20/05/19 tarih ve 2019/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 24/05/19 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Anıl Liman'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	:	DOÇ. DR. MERAL ELÇİ
ÜYE	:	PROF. DR. HAKAN KİTAPÇI
ÜYE	:	DOÇ. DR. MELİSA ERDİLEK KARABAY

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, etik liderlik davranışları ve olumsuz bir çalışan eğilimi olan kariyerizm ile çalışanların algıladıkları örgütsel performans arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Ayrıca etik liderlik davranışları ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkide kariyerizm yöneliminin aracı etkisine de bakılmıştır. Bu kapsamda örgütsel performans, nicel örgütsel performans ve nitel örgütsel performans olmak üzere iki alt boyutu ile araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda İstanbul il sınırları içerisinde, kamu veya özel sektörde çeşitli departmanlarda faaliyet gösteren 189 katılımcıya, gönüllü katılım esasına dayanan anket çalışması uygulanmıştır. Katılımcılar kamu veya özel sektör farkı gözetilmeksizin, rassal olarak belirlenmiştir. Elde ettiğimiz verilerin analizi SPSS programı vasıtasıyla yapılmıştır.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, etik liderlik davranışlarının, algılanan örgütsel performans algısının tüm boyutları üzerinde pozitif yönlü; kariyerizm yöneliminin ise algılanan örgütsel performans algısının tüm boyutları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etik liderlik davranışları ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkide kariyerizm yöneliminin negatif yönlü kısmi aracı değişken rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Performans, Etik Liderlik, Kariyerizm

SUMMARY

The purpose of this study is to examine the effects of ethical leadership and a negative employee behavior careerism on the organizational performance perceived by employees. This study also investigates the mediator effect of careerism on the relationship between ethical leadership and organizational performance perceived by employees. In this context, organizational performance is included in the study with its two sub-dimensions which are quantitative organizational performance and qualitative organizational performance.

In order to achieve this purpose, randomly selected participants were asked to complete the survey questions. The sample of the study were collected from 189 people working in the public or private sectors in İstanbul in Turkey. The analysis is conducted via SPSS program.

As a result of the analysis, it was determined that the ethical leadership had a positive effect on all sub-dimensions of organizational performance perceived by employees and careerism had a negative effect on all sub-dimensions of organizational performance perceived by employees. Furthermore, results showed us that careerism was a negative effect partial mediator on the relationship between ethical leadership and all sub-dimensions of organizational performance perceived by employees.

Keywords: Organizational Performance, Ethical Leadership, Careerism

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, öğrencisi olmaktan büyük mutluluk duyduğum, çok kıymetli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Meral ELÇİ'ye ve değerli görüşleriyle bu tez çalışmasına büyük katkılar sağlayan Arş. Gör. Gülay MURAT'a teşekkür ederim.

Bu çalışmanın araştırma bölümündeki verilerin toplanmasında büyük katkıları olan amcam Dr. Osman LİMAN'a teşekkürü borç bilirim.

Bana her daim güvenen, sevgi ve destekleri ile yanımda olduklarını hissettiren çok sevgili annem Nesrin LİMAN'a ve babam Yusuf LİMAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLOLAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	4
2.1. Performans Kavramı	4
2.2. Örgütsel Performans Kavramı	5
2.3. Örgütsel Performans Ölçütleri	8
2.3.1. Finansal Performans Ölçütleri	8
2.3.2. Finansal Olmayan Performans Ölçütleri	9
3. ETİK LİDERLİK	14
3.1. Etik Kavramı	14
3.1.1. Etik ve Ahlak İlişkisi	16
3.1.2. Etik Türleri	17
3.1.3. Etik Teorileri	19
3.1.4. Örgütlerde Etik Dışı Davranış Nedenleri	21
3.2. Liderlik Kavramı	22
3.2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	24
3.2.2. Liderlik Teorileri	26
3.2.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	30
3.3. Etik Liderlik Kavramı	32
3.3.1. Etik Liderlik Özellikleri	35
3.3.2. Etik Liderlik Boyutları	36
3.3.3. Etik Liderlik Sonuçları	39
4. KARİYERİZM	41
4.1. Kariyer Kavramı	41

4.2. Kariyerizm Kavramı 43
4.3. Kariyerizm Sebep Olan Etkenler 45
4.4. Kariyerizm Sonuçları 46
5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER 49
5.1. Etik Liderlik ile Örgütsel Performans Arası İlişkiler 49
5.2. Kariyerizm ile Örgütsel Performans Arası İlişkiler 49
5.3. Etik Liderlik ile Kariyerizm Arası İlişkiler 50
6. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ 51
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 51
6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 51
6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 52
6.4. Verilerin Analizi ve Bulgular 53
6.4.1. Demografik Bilgiler 54
6.4.2. Geçerlilik ve Faktör Analizi 56
6.4.3. Güvenirlik Analizi 59
6.4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi 59
6.4.5. Regresyon Analizleri 61
7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 68
7.1. Yöneticilere Öneriler 70
7.2. Araştırmacılara Öneriler 71

KAYNAKLAR 72
ÖZGEÇMİŞ 84
EKLER 85

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklamalar
EL	: Etik Liderlik
K	: Kariyerizm
Nicel ÖP	: Nicel Örgütsel Performans
Nitel ÖP	: Nitel Örgütsel Performans

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
2.1: Örgütsel Performansın Belirleyici Unsurları	6
2.2: Etkinlik ve Etkililik Kavramları	9
3.1: Etik Türleri Şeması	17
6.1: Araştırmanın Modeli	51
6.2: Sobel Test Açıklaması	64
6.3: Sobel Test Denklemi	64

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No: **Sayfa**

3.1: Lider ve Yönetici Özellikleri Arasındaki Farklar 25
3.2: Davranışsal Liderlik Teorisi Çalışmaları 28
6.1: Katılımcıların Yaşları 54
6.2: Katılımcıların Cinsiyetleri 54
6.3: Katılımcıların Medeni Durumları 55
6.4: Katılımcıların Eğitim Durumları 55
6.5: Katılımcıların Çalıştığı Sektörler 55
6.6: Katılımcıların Hizmet Süreleri 56
6.7: Katılımcıların Pozisyonları 56
6.8: KMO ve Barlett Test Değerleri 57
6.9: Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu 57
6.10: Güvenirlik Katsayıları 59
6.11: Tanımlayıcı İstatistikler 59
6.12: Korelasyon Değerleri 60
6.13: Regresyon Analizi: Etik Liderlik ve Kariyerizm ile Nitel Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler 61
6.14: Regresyon Analizi: Etik Liderlik ve Kariyerizm ile Nicel Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler 62
6.15: Regresyon Analizi: Etik Liderlik ile Kariyerizm Arasındaki İlişki 63
6.16: Regresyon Analizi: Kariyerizmin, Etik Liderlik ile Nicel Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Aracı Rolü 65
6.17: Regresyon Analizi: Kariyerizmin, Etik Liderlik ile Nitel Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Aracı Rolü 66
6.18: Hipotezlerin Regresyon Test Sonuçları 67

1. GİRİŞ

Etik kavramının geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. Özellikle 19.yüzyıldan itibaren Sanayi Devrimi'nin etkisiyle ticaretin yaygınlaşarak uluslararası sınırları zorlaması sonucu, iş dünyasında etik ve sorumluluk kavramları en çok tartışılan konular haline gelmiştir (Özgener, 2009:1). Liderlerin çalışanları ile uzun soluklu ve güçlü ilişkiler kurması için onlara güven vermesi ve zor zamanlarında yön gösterici olması gerekmektedir. Çalışan odaklı hareket eden, adil, eşit ve güvenilir isimler olarak öne çıkan etik liderler, örgütsel performansın artmasına büyük faydalar sağlamaktadır.

Bilhassa son yıllarda artan toplumsal duyarlılık, küreselleşme, müşterilerin ve çalışanların beklentilerin artması gibi nedenlerle firmalar sadece iktisadi birimler olarak değil aynı zamanda sosyal birimler olarak da görülmeye başlanmıştır. Bu sebeple örgütlerin etkileşimde olduğu çevresine karşı yeni sosyal sorumlulukları tanımlanmaya başlamış ve 2000'li yıllara geldiğimizde iş etiği konusu ile yakinen ilgilenmeyen firma veya yönetici neredeyse kalmamıştır. (Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği [TÜSİAD], 2009:15). Etik ve etik liderlik kavramları hakkında yapılan çalışma sayısı günden güne artmasına rağmen; 2017 yılında Uber firması genel müdürünün, etik dışı uygulamaları yüzünden istifa etmek zorunda bırakılması ve 2018 yılında Facebook ile Cambridge Analytica firmalarının, kullanıcılarının veri gizliliğini ihlal etmesi gibi şekillerde patlak veren büyük skandallar, bu alanda gidilmesi gereken yolun hala bitmediğini göstermektedir.

Çalışma hayatındaki değişiklikler ve artan küresel rekabet gibi nedenlerle çalışanlar ve örgütler açısından "kariyer" kavramı oldukça ilgi gören bir konu haline gelmiştir (Chay and Aryee, 1999:615). Fakat normalde olumsuz bir kavram olarak düşünülmeyen kariyer kavramı, yöneticiler tarafından iyi bir kariyer gelişim imkânı sağlanmayan, etik çalışma şartlarından uzak işleyen örgütlerde çalışanların tek amacı haline dönüşerek bir takım olumsuz davranışlara yol açabilmektedir. Çalışanların bu türde ki zararlı davranışları kariyerizm olarak tanımlanmıştır.

Feldman ve Weitz (1991), Chay ve Aryee (1999) ve Chiaburu ve arkadaşları (2013a) yapmış oldukları çalışmalarda, kariyerizm yönelimine sahip çalışanların kendi kariyerleri ve çalıştıkları örgütün amaçları arasında kaldıklarını ve tutarsızlıklar

yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Yıldız ve Ayaz Arda, 2018:162). Bu sebeple, bu yönelimi olan çalışanların, örgüt işleyişine ve dolayısıyla örgütsel performansa hem kısa hem de uzun vadede zararlar verme ihtimalleri, gerçekleşmesi beklenebilecek bir sonuçtur. Kariyerizm yeni bulunmuş bir kavram olmamasına rağmen, bu konuda yazılmış Türkçe literatür sayısı oldukça sınırlıdır.

Günümüzde örgüt liderleri, örgütsel performansı etkileyen unsurları tespit etme çabası içine daha çok girmişlerdir. Bunda en önemli etkenlerden biri, örgütlerin faaliyet gösterdiği pazarların giderek daha fazla rekabetçi bir şekle girmesidir. Dolayısıyla örgütsel performansı ölçecek metotların ve onu etkileyen faktörlerin bulunması adına yapılan çalışmalar hız kazanmıştır (Al-Hakim and Hassan 2011:955). Zaman içerisinde örgütsel performans hedefi olarak düşük maliyetle çok üretim yapmayı ve bu sayede yüksek kar elde etmeyi hedefleyen örgütlerin yerini; kaliteye, yeniliğe, müşteri tatminine ve sosyal sorumluluk çalışmalarına önem veren örgütler almıştır. Daha önceleri sadece satış rakamları, ciro, karlılık gibi maddi değerler ile ölçülen örgütsel performans; çalışan tatmini, kaliteli işgücü ve çalışanların firmaya bağlılığı gibi beşerî faktörleri de içermeye başlamıştır.

Örgütlerin performans değerlendirmelerinde ve rekabet avantajı kazanmalarını sağlayan unsurların tespitinde dış faktörler kadar iç faktörlerinde rol aldığı anlaşılmaktadır. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilebilmesi için iç faktörlerinin birbirleri ile olan ilişkisi dikkatli biçimde incelenmelidir. Örgütün liderinin, çalışanlar ve örgütsel performans üzerine direkt etkilerinin bulunduğu bilinmektedir. Bu sebeple, çalışmanın konusunu oluşturan etik liderlik davranışları, örgütsel performans algısı ve çalışanların kariyerizm yönelimleri kavramlarının birlikte incelenmesi faydalı sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

Bu çalışmanın sonunda ulaşılması hedeflenen dört temel amaç bulunmaktadır. Bu amaçlardan ilki, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların algıladıkları örgütsel performans arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Diğer amaç, çalışanların kariyerizm yönelimleri ile algıladıkları örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Üçüncü amaç, etik liderlik davranışlarının çalışanların kariyerizm yönelimleri üzerine olan etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışmanın son amacı ise, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların algıladıkları örgütsel performans

arasındaki ilişkide kariyerizm yönelimlerinin aracı bir değişken etkisi olup olmadığının ortaya konulmasıdır.

Bu amaçlar doğrultusunda, ilk olarak literatür taraması yapılarak örgütsel performans, etik liderlik ve kariyerizm kavramlarının genel çerçevesi çizilmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiş ve birbirleri üzerine olan etkilerinin tespiti sağlanmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında araştırmanın hipotezleri oluşturulmuş, araştırmanın amacından, öneminden, yönteminden bahsedilmiş ve elde edilen bulgular sunulmuştur. Son kısımda ise çalışmanın sonuç ve değerlendirmesi yapılmış, yöneticilere ve gelecekteki araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1. Performans Kavramı

Performans kavramı üzerine çok sayıda çalışma yapılmış, fakat ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Performans hakkında yapılan tanımların, konu alındığı alana göre değişiklikler gösterdiği görülmüştür. Bunun sebebi olarak; performans konusunun çok geniş bir alanı kapsaması ve bu kavramı araştıran kişilerin olaya sübjektif açılardan yaklaşması gösterilebilir. Performans kavramının temel dinamiklerini üzerine çalışan Cordero (1989), Pritshard (1990), Clark ve Fujimoto (1991), Christainsen (1993), Griffin (1996), Nelly ve arkadaşları (1996) gibi araştırmacılar, bu kavram üzerinde çalışmış önemli isimlerdir fakat; ortak kuramsal noktada buluşma sağladıkları söylenememektedir (Cihangir, 2009:4).

Literatürdeki tüm bu farklılıkların yanı sıra, performans kavramının tanımı zamanın etkisiyle de çeşitli değişiklikler yaşamıştır. Önceki dönemlerde etkin ve etkili olmak olarak değerlendirilen performans kriterleri; değişen dünya düzeniyle birlikte örgütün iç ve dış paydaş unsurlarının karşılanması olarak; günümüzde ise yenilik, araştırma geliştirme ve tutarlı tahminler olarak değişimlere uğraşmıştır (Parks, 1995:20).

Performans, daha önceden sınırları çizilmiş görev tanımı çerçevesinde, amacın ulaşılması ve görevin başarıyla yerine getirilmesi adına ortaya atılan düşünce, hizmet veya maldır (Pugh, 1991:7). Başka bir tanımıyla performans; bir eylem veya iş ile sorumlu bireyin, çalıştığı işletme veya organizasyonun o eylemden veya işten istediklerini ne ölçüde karşılayabildiğinin nitel ve nicel boyutlarıyla ölçülmesidir (Tinaz, 1999:389).

Karaman ve Kale'ye (2009:32) göre performans; bir işi üstlenen çalışanın ya da birimin o işle istenen hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir değişle neyi sağlayabildiğinin nitel ve nicel olarak anlatımıdır. Performansı, firmaların amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran etkenler olarak tanımlayan Campbell ve Wiernik (2015:48) bu kavramın, her ne kadar önemli de olsalar üretkenlik veya verimlilik kavramlarıyla karıştırılmamasını gerektiğini; ayrıca gelişme ve terfi gibi kelimeler ile aynı anlamda olmadığını söylemektedirler.

Performans, önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmak amacıyla, bir fonksiyon veya görevin hayata geçirilmesi veya uygulanmasıyla ilgili durumlar olarak tanımlanmıştır (Cihangir, 2009:4). Paşa (2007:84-88)'ya göre bireysel performans odaklanma, yetkinlik ve adanma unsurlarından oluşmaktadır. Yüksek performans, bu üç unsurun tamamının bir arada bulunmasını gerektireceğinden, yöneticilerin bu unsurların hangisinden ne zaman ve ne kadar gerektiğini belirlemekte ustalaşmaları gerekmektedir.

Odaklanma unsuru; gerçek performansın elde edilmesinin ilk koşuludur. Yüksek bir performansa ulaşmak isteyen birey belirli bir dönemde neleri başarmak istediğine karar vermeli ve odağını bu konuların üstünde yoğunlaştırmalıdır. Yetkinlik unsuru; bireyin üzerinde çaba gösterdiği bir konuda daha iyi performans gösterebilmesini sağlayan bilgisi, becerisi ve yeteneğini temsil eder. Bilgi ve beceriler zaman içerisinde gelişme gösterebilirken; yetenek doğuştan gelmektedir. Adanma unsuru; bireyin kendi amaçlarını, çalıştığı örgütün amaçlarıyla benzer hale getirmesi ve o örgüte uzun süreli hizmet vermeyi isteyerek, örgütüyle kendini özdeşleştirmesidir.

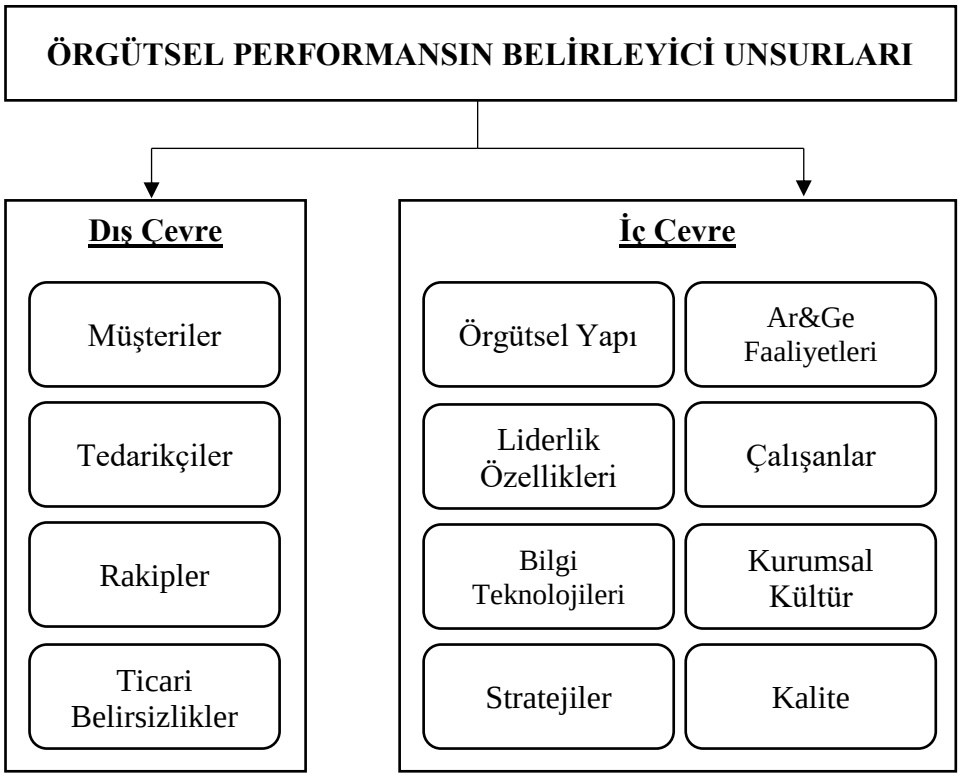
2.2. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel performans ve performans kavramları özlerinde benzer unsurlardan oluşmaktadır ve aralarında belirgin farklılıklar yoktur. Genel tanımıyla performans; daha önceden hedeflenmiş ve planı yapılmış bir sürecin sonunda elde ettiğimiz çıktıları, nitel ve nicel olarak ortaya koyan kavramdır. Bunun yanına örgütsel düzeyde performans ise; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için sarf ettiği tüm uğraşların değerlendirilmesidir (Akal, 2005:1).

Khandwalla (1977:572) örgütsel performansı, "organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı" şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel performans, üretken kaynakların, örneğin; insan, fiziksel ve sermaye kaynaklarının ortak bir çıktıya ulaşmak için etkin bir şekilde birleştirilmesidir (Koh, 2010:8). Diğer bir tanımıyla örgütsel performans, bir işletmenin kendi amaçlarını ne kadar iyi başardığını ölçen bir göstergedir (Lin and Kuo, 2007:1069). Elitaş ve Ağca (2006:347) örgütsel performansı; kalite, verimlilik, yenilik, karlılık, etkililik ve çalışma ortamının kalitesi

gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karmaşık ve karşılıklı bir ilişki olarak nitelendirmiştir.

Örgütsel performansın değerlendirilmesi için kullanılan tekniklerde ilk ayrım ölçütlerin soyut ve somut olmasına dayanır. Soyut yani öznel değerlendirmeler, ağırlıklı olarak örgütün paydaşlarının performansa ilişkin sahip oldukları algının ölçülmesiyle ilgilidir. Somut yani nesnel değerlendirmeler kısmı ise finansal verilerden oluşmuş ve öznel yargı içermeyen ölçümlerdir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:56). Örgütsel performans ölçüm tekniklerindeki diğer bir ayrım ise örgütün içsel ve dışsal bakış açısı tarafından değerlendirilmesiyle ilgilidir. İçsel değerlendirme, örgüt içindeki paydaşlara ilişkin göstergelerden oluşurken; dışsal değerlendirme rakipler, tedarikçiler ve müşteriler gibi örgütün dışında yer alan paydaşlara ilişkin göstergelerden oluşur (Altuntaş ve Dönmez, 2010:57).



Şekil 2.1: Örgütsel Performansın Belirleyici Unsurları

Gavrea ve arkadaşları (2011:288) tarafından yapılan, Şekil 2.1'de gösterilen çalışma; örgütsel performansın belirleyici unsurlarını iç çevre ve dış çevre faktörleri olarak iki temel başlık altında incelemiştir. Buna göre bir örgütün performansını en üst

düzeye çıkarabilmesi için sadece iç unsurlarına odaklanması yeterli olmayacaktır. İşletmelerin uzun soluklu ve başarılı örgütlere dönüşebilmelerin yolu; doğrudan etkilendikleri dış çevre unsurlarını da ustaca yönetebilme becerilerine bağlıdır.

Cingöz (2011:146)'e göre örgütsel performans; önceden üzerinde karar kılınmış hedef ve amaçlara ne ölçüde yakın olunduğunun, belirli bir dönem içerisinde diğer rakiplere kıyasla ne derece performans sergilendiğinin ve genel manasıyla örgütün hangi konumda bulunduğunun tespitinin yapılmasına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple performans ölçümü, tüm örgütlerin üzerinde önemle durdukları, pek çok faydayı yanında getiren, hassas bir konudur. Yüreğir ve Nakıboğlu (2007:546) yaptıkları çalışmada, örgütlerin performans değerlendirme süreçlerinden neler kazandıklarını şöyle sıralamaktadır:

- Ciddi kayıplara neden olması muhtemel durumların tespitinde erken uyarı sistemi vazifesi görmek,
- Örgütün ürün ve hizmetlerinin kalitesini arttırmak amacıyla; iç ve dış çevre paydaşların memnuniyet dereceleri ile istekleri hakkında bilgi sağlamak ve örgüt içi süreçlerin kalite dereceleri hakkında önceden belirlenmiş değer aralıkları oluşturmak,
- Aynı pazarda faaliyet göstermekte olan diğer örgütlerle ve o örgütlerin çalışma süreçleriyle kıyas mekanizması oluşturmak ve bu sayede örgütün rakiplere kıyasla başarı düzeyini ölçebilmek,
- Örgüt içi süreçlerin herkes tarafından daha iyi anlaşılmasını ve varsa süreci aksatan sorunların ortaya çıkarılmasını ayrıca ilgili bu süreçlerde iyileştirmeler yapılmasını sağlamak,
- Örgüt hizmetlerinin ulaşılabilirliği ve paylaşımında eşitlik oluşturmak,
- Örgüt süreçlerinin değerlendirilmesinde öznellikten uzaklaşarak; nesnel ve nicel karar verme olanakları oluşturarak daha kalite karar alma mekanizmaları sağlamak,
- Örgüt bütçesinin yönetilmesi ve planlanması faaliyetlerine yardımcı olmak,
- Örgütün kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerinin ulaşılması adına destek olmak,
- Çalışanların motivasyonunu ve performanslarını arttırmalarını sağlayacak, önyargıdan arınmış değerlendirme yöntemleri oluşturmayı sağlamak.

2.3. Örgütsel Performans Ölçütleri

Örgütsel performans kavramı ölçütlerinin incelenmesi amacıyla literatür taramasına gidilmiş, bu işlem sonucunda genel kabul görmüş örgütsel performans ölçütleri olarak; finansal (nicelik) ve finansal olmayan (nitelik) sınıflandırmalar temel olarak alınmış (Uygur, 2009:150), yapılan çalışma buna göre şekillendirilmiştir.

2.3.1. Finansal Performans Ölçütleri

Örgütlerin performans değerlendirme amacıyla yaptığı işlemlerin büyük bir kısmı, finansal verilerin incelenmesi işlemleridir. Finansal performans ölçümleri, daha önceden hayata geçirilmiş yatırımların ve bu yatırımların halihazırdaki durumlarının, ölçülebilen ekonomik sonuçlar şeklinde ortaya konulmasını sağlamaktadır (Uygur, 2009:150). Objektif sonuçlar sunarak, örgütlere çok değerli birtakım bilgiler sunan finansal ölçütler bazı eksikliklere de sahiptir. Bu eksiklikler; uzun dönemli bakış açısına sahip olmamaları, müşterilerin ve rakiplerin analiz edilmesi noktasında yetersizlikleri, kalite ve esneklik sağlamaktan uzaklıkları ve stratejik odaklarda eksikliğe neden olabilmeleridir (Cingöz, 2011:154).

Karlılık; eldeki sermayenin üretim sürecine katılmasının ardından örgüte ne kadar kazanç sağladığının bulunmasına yarayan orandır (Bozkurt ve Babacan, 2015:65). Yatırımların getirisi, örgüt yatırımların sağladığı kazançların ortalama yatırım miktarına oranı; öz sermayelerin getirisi, net karın ortalama öz sermaye miktarına oranı; varlıkların getirisi, vergiden önceki faaliyet karının varlıkların toplamına oranı; karlılığın ölçülmesinde faydalanılan oranlar olarak gösterilebilir (Coşkun, 2007:10).

Satış büyüme oranı; tüm pazar alanlarında finansal performans ölçütlerinin temellerinden biri olarak görülmektedir. Bilhassa küçük ve orta boyutlu işletmelerin değerlendirilmesinde önemli bir rolü vardır. Üç ana neden sebebiyle performans ölçütü olarak kullanılmaktadır. Bu nedenler; satışların büyüme oranı ile ilişkili sonuçların, pek çok örgütün temel stratejik hedefleri ile ilintili olması; örgütün yeni iş imkanları ve refah unsurlarını oluşturabilmesi için ekonomik yönünü güçlendiren en önemli etkenlerin başında gelmesi ve özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde satış büyüme

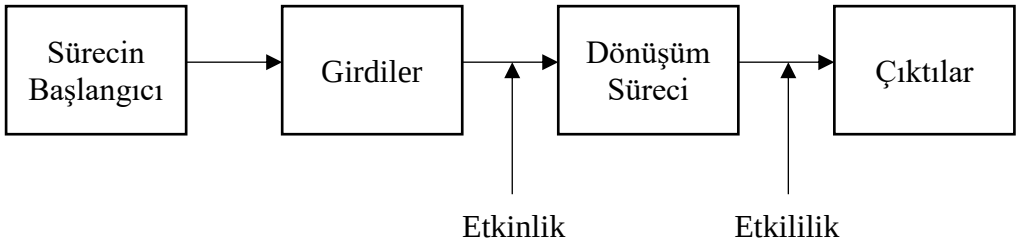
oranlarının hataya yer vermeyen, güvenilir değerlendirme imkanları sunmasıdır (Akın, 2009:89).

Pazar payı; bir örgüt tarafından tüketime sunulan ürünlerin veya bu ürünlerin satış bedellerinin, o örgütün hizmet verdiği sektördeki tüm ürünler veya bu ürünlerin toplam satış bedelleri içerisindeki payını ifade etmektedir. Belirli bir sektöre ait pazar paylarına etki eden faktörlerin ve bu faktörlerin birbirleri ile olan ilişkilerin incelenmesi, pek çok farklı değişkenin dikkate alınmasını gerektiren bir karar alma sürecidir. (Alptekin, 2010:19).

2.3.2. Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

Performans kavramının çok farklı yönlere sahip, geniş yelpazede incelenen bir konu olduğu kabul edilmektedir. Doğru bir performans ölçümü yapmak için sadece finansal veriler yeterli olmamaktadır; finansal olmayan verilerin de performans değerlendirme ölçütlerine dahil edilmesi gerekmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:56). Finansal olmayan performans ölçütleri olarak dört boyut ön plana çıkmaktadır. Bu boyutlar; etkinlik ve etkililik, verimlilik, kalite ve yenilik olarak sıralanabilir (Ölçen, 2012:11).

Etkinlik; örgüt içerisinde doğru işlerin, istenen oranlarda, tam zamanında ve uygun kaliteyle yapılması iken *Etkililik;* örgüt içerisindeki işlerin doğru şekilde yapılması olarak tanımlanmaktadır (Benligiray, 1999:9). Etkinlik, örgütün daha önceden belirlediği ölçüm değerleri vasıtasıyla, üretim amacıyla faydalandığı faktörleri ne derece etkin (etken) kullandığının kontrol edilmesidir (Bozkurt ve Babacan, 2015:61). Etkililik ise; örgütün üretim sonucu sonunda elde ettiği çıktılarla yani amaçlarıyla ilgili değerlendirmelerde kullanılmakta ve örgütün bu amaçlara ne derece yakın veya uzak olduğunun tespitini sağlamaktadır (Coşkun, 2007:19).



Şekil 2.2: Etkinlik ve Etkililik Kavramları

Rolstadas (1998:991), etkinlik ve etkililik kavramlarını Şekil 2.2'deki gibi göstermiş ve etkinliğin örgüt kaynaklarının ne derece iyi kullanılabildiğinin incelenmesi; etkililiğin ise örgütün istenen sonuçlara ulaşma noktasına ne derecede yakın olduğunun incelenmesi olarak açıklamıştır. Etkinlik örgütün standart performans değerlerinin, ilgili son üretimde gerçekleşen performansa bölümü ile bulunmaktadır (Ölçen, 2012:13). Etkililik ise ilgili son üretimde gerçekleşen çıktının, olması beklenen çıktıya bölümü ile bulunmaktadır (Coşkun, 2007:19).

Üretim süreçlerinin etkin ve etkili kabul edilebilmesi için, örgütün tüm kademe çalışanlarının bilgi ve beceri düzeylerinin yeterli seviyelerin üzerinde seyretmesi gerekmektedir. Elde edilen başarının uzun vadede korunması adına bu düzeylere sahip olmak yeterli değildir; söz konusu bilgi ve becerilerin zaman içerisinde geliştirilmesi de zorunluluktur. Yüksek seviye bilgi ve beceri düzeyine sahip olmak, örgütün performans değerlerini yüksek düzeylerde tutacak; bu bilgi ve beceri düzeylerinin zamanla yükseltilmesi ise örgütün performansının yerinde saymamasını, düzenli yükselmesini sağlayacaktır. Çünkü örgütlerin temel hedeflerinden biri büyümektir ve daha çok büyümek için daha çok performansa sahip olmak gerekir (Akkoç vd., 2012:116).

Verimlilik; örgütün üretim sürecine soktuğu kaynakları yani girdileri ile süreç sonunda ortaya çıkan ürünlerin yani çıktıları arasında var olan ilişkiyi anlatmak için kullanılır. Örgütlerin üretime soktuğu unsurları en iyi derecede kullanarak sonuca gitmesi, verimli bir sürece sahip olduğu anlamına gelir. Verimlilik teknik olarak; üretimden elde edilenlerin (çıktı), üretime girenlere (girdiler) bölünmesi vasıtasıyla bulunur (Yükçü ve Atağan, 2009:4).

Coşkun (2007:6)'a göre verimlilik; endüstriyel, örgütsel, bölümsel, birimsel ve hatta bireysel düzeylerde ölçümü sağlanabilen, performans kavramının fiziksel bir ölçüsüdür. Verimlilik kavramı elde edilen çıktıların yanı sıra bu çıktıları üretmek için kullanılan süreçlerle, tekniklerle, çalışanlarla, yönetim şekliyle ve çevreye olan duyarlılıkla alakalıdır; verimlilik konusundaki gelişmeler bu kavramlara çerçeve ve anlam kazandırmıştır (Suiçmez, 1999:12).

Verimlilik örgüt performansının ölçülmesinde odak noktalardan biridir. Örgütler verimlilik ölçütünü dört amaç için kullanırlar (Akal, 2005:48). Bunlar

stratejik amaç; örgüt stratejisini belirlemek, örgütü piyasada faaliyet gösteren rakiplerle kıyaslamak ve örgütün genel performansı hakkında fikir sahibi olmaktır. Taktik amaç; örgüt performansını işletmenin birimleri düzeyinde incelemek ve geliştirmeler yapabilmektir. Planlama amacı; girdilerden daha yüksek verimler elde etmek amacıyla, farklı üretim süreçlerinin ve değişik kaynak oranlarının kullanım sonuçlarının karşılaştırılmasıdır. Son olarak iç yönetim amacı; örgüt içi çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve lider ile çalışan ilişkilerinin düzenlenmesidir.

Bozkurt ve Babacan (2015:62) verimlilik kavramını bazı ilkelere bağlamıştır. Buna göre; doğruluk ilkesi, örgütün doğru işi yapmasını; en uygun bileşim ilkesi, üretimde kullanılacak girdi seçiminin iyi yapılmasını; iyilik ilkesi, yapılan işin imkanların el verdiği en üst düzey ve kalitede yapılmasını; analitik olma ilkesi, üretimde kullanılan kaynakların fayda-maliyet kıyaslarının yapılmasını; toplumsallık ilkesi, yapılan işlerin topluma olan faydasının değerlendirilmesini; ekonomiklik ilkesi, kaynakların en ideal ve ucuz oranlarda kullanılmasını ifade etmektedir.

Bozkurt ve Babacan (2015:62) verimlilik ilkelerine şu başlıklarla devam etmektedirler; toplumsal maliyet ilkesi, çıktıların toplumsal maliyetinin hesaplanmasını; uygunluk ilkesi, girdilerin tam zamanında ve uygun yerlerinde kullanılmasını; bilme ilkesi, örgüt çalışanlarının kendi kapasitesini, içinde bulunduğu toplum, ülke, doğa ve dünyayı anlamasını; ziyan etmeme ilkesi, üretimde kullanılan girdilerin tamı tamına kullanılmasını; farkında olma ilkesi, örgütün halihazırdaki ve potansiyel kaynakları hakkında bilgi sahibi olmasını; son olarak teknik olma ilkesi ise, üretim kaynaklarının doğru şekilde kullanılmasını ifade etmektedir.

Kalite; örgütlerin performans ölçütlerinden biri olarak kabul edilmekte ve bu ölçüte ilişkin yapılan değerlendirmelerin, örgütün ürün veya hizmetlerinin "ne derece iyi" olduğu sorusuna cevap aradığı bilinmektedir. Bu noktada kalite, üretilen ürün veya hizmetin müşteri beklentilerine uygunluğu olarak tanımlanabilir (Uyguç, 1998:2). Tüm paydaşların, örgütten belirli standartlara sahip ürünler veya çevreye duyarlı süreçler gibi farklı beklentilere sahip olması doğal bir durumdur. Bu noktada kalite performansının değerlendirilmesi değişik bakış açılarından yapılabilir ve ISO (International Organization for Standardization) sunduğu ölçütler ile örgüt uygulamalarının, paydaş beklentilerine ne derece uyumlu seyrettiğinin tespitine yardımcı olmaktadır (Gavrea et al., 2011:291).

Ölçen (2012:14) diğer bazı kalite tanımlarını şöyle sıralamaktadır; sunulan hizmetin veya üretilen ürünün kullanıcılar tarafından gördüğü değerinin ölçüsüdür; bütüne yakın olmak, eksik ve zayıflıklardan kaçınmaktır; kullanıcıların istek ve ihtiyaçlarına ayrıca kullanımlarına uygun olmaktır; önceden karar verilmiş örgüt standartlarına bağlı kalmak, belli kriterlerin üzerinde olmaktır; en düşük hedef olarak kullanıcıların beklentilerini yakalamak ve müşterileri tatmin etmek, yapılabiliyorsa bu beklentilerin üzerine çıkmaktır. Kalite bir performans ölçütü olarak; örgütün çıktılarına kullanım uygunluğu kazandırmakta, müşteri beklentilerini karşılamakta, girdilerin verimli kullanımını sağlamakta ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesinin kapılarını açmaktadır (Çelik, 2011:72).

Firmaların ürün ve hizmetlerinin kalitesini yükseltebilmesi, örgütsel performanslarının gelişiminde çok önemli bir yere sahiptir. Artan teknolojik imkanlar aynı pazarda hizmet veren örgütler arasındaki kalite farklılıkların, potansiyel müşteriler tarafından tespit edilmesini kolaylaştırmakta ve müşteriler daha kaliteli hazırlanmış ürün veya hizmetleri tercih etmektedirler. Söz konusu etkileşimi kendi lehine kullanabilen örgütler, rekabet avantajını ele geçirirken; değişime uyum sağlayamayan, geri kalmış örgütler için bu sonun başlangıcı olabilir. Hedef müşterilerine kalite standartlarında ürün veya hizmetler sunabilmek, yoğun çaba ve gelişim faaliyetleri gerektirmesine rağmen, pazar alanındaki sert rekabet ortamında diğer firmaların önüne geçmeyi sağlayacak sürdürülebilir performansın önemli bir ayağını oluşturmaktadır (Turunç, 2006:153).

Yenilik; örgütün karşılaştığı birtakım problemlerin çözümlerine ulaşmak amacıyla yaptığı eylemler neticesinde ortaya çıkan sonuçlardır. Hızla gelişen teknoloji, hangi alanda faaliyet gösterdiği fark etmeksizin, örgütlerin yenilikten ve değişimden uzak kalmalarını imkansız hale getirmiştir. Çevrelerinde meydana gelen değişimlere cevap vermek için örgütler, daha yeni teknolojilere yönelerek üretim süreç ve yöntemlerinde iyileştirmelere gitmekte ve buradan aldığı güç ile hedeflerine daha rahat ulaşmayı amaçlamaktadır (Şengül, 2015:143).

Örgütlerde farklı bilgi ve becerilere sahip çalışanların bir araya gelerek, daha önce kullanılmayan bir olguyu veya süreci geliştirmelerine yenilik adı verilir. Ortaya konan bu yeni olgu veya süreç, yerine konulduğu eski sisteme kıyasla ne kadar etkili olursa, yeniliğin o derece başarılı olduğu sonucuna ulaşılacaktır. Başka bir ifadeyle;

başarılı ticari çıktılar ortaya koyan yeni çalışma sistemlerinin, etkili değişimler olarak görüldüğü söylenebilir (Çelik, 2011:72). Örgütlerde bu tarz yenilik hareketlerinin başarıya ulaşması, maddi kaynakların ve insan faktörünün birlikte ve etkili biçimde kullanımına bağlıdır. Çalışanlar tarafından önemsenmeyen ve benimseyen yeniliklerin, örgüt kültüründe kalıcı olması beklenemez (Şengül, 2015:144).

Avermaete ve arkadaşları (2003:10) yaptıkları çalışmada yenilik kavramını; ürün, örgütsel, pazar ve süreç yeniliği olmak üzere, birbiri ile ilişkili dört başlık altında incelemişlerdir. Ürün yeniliği, örgütün ürettiği mal, hizmet veya fikirlerde farklılıklara gitmesi; örgütsel yenilik, örgütün işgücü politikasında, yönetiminde, idaresinde, tedarikçileri ile satış kanallarında ve pazarlama stratejilerinde değişiklikler yapması; pazar yeniliği, değişik pazar bölümlerine odaklanma veya farklı coğrafi bölgelere açılması; süreç yeniliği ise, örgütün kullandığı teknolojilerde veya altyapısında yükseltmeler yapması anlamına gelmektedir.

3. ETİK LİDERLİK

3.1. Etik Kavramı

Globalleşme çağı ve hızla ilerleyen teknoloji sayesinde artan iletişim imkanları, insanların birbirleri ile olan ilişkilerinin daha detaylı incelenmesi ve genel geçer normların oluşturulması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Etik, herkesin üzerinde söyleyeceği, tartışacağı veya yazacağı bir şeyler olan sihirli bir kelimedir. Etik kavramının açıklanmasında insanların genelde belirsiz tanımları olmasına rağmen, hemen hemen herkes etik davranışlar denilince; yalan söylememek, çalmamak, diğer insanlara zarar vermemek, hile yapmamak, adil olmak gibi bir toplulukta insanlar arasında bulunan ilişkinin kalitesini belirleyen bu unsurları sayacaktır (Hall, 1993). Etik kavramı, özellikle insanların topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte "ideal toplum düzeni nasıl kurulur" sorunun cevaplanmasında, bir rehber niteliği görmektedir (Altunduğ, 2008).

Filozoflar, bilim adamları, akademisyenler ve araştırmacılar, insanların etik ikilemlerini çözmek adına uzun yıllardır teoriler, felsefeler ve modeller geliştirmektedirler (Hunt and Vitell, 1986; Jones, 1991). Fakat bu gruplar geliştirdikleri yöntemlerin, "doğru ve yanlış eylemler nelerdir" sorusuna kesin cevaplar sunamayacağını, sadece karar alma süreçlerinde etik sonuca giden yolu vurgulayabileceğini savunmaktadırlar (Hall, 1993).

Etik kavramını; mantık, fizik ve matematik gibi kuramsal felsefe alanlarının içinden ayırıp, kendi başına bir dal olarak inceleyen ilk filozof Aristoteles'tir. Antik Yunan döneminde kullanılmaya başlayan etik kelimesinin, Aristoteles'e göre iki farklı kullanımı söz konusudur. Etik kelimesinin ilk kullanımı; görenek, töre ve alışkanlıklara bağlı kalarak bireyin gerçekleştirdiği davranışların, toplum tarafından kabul edilen ahlak kurallarına uygun şekilde olması, etik olarak ifade edilmektedir. Daha dar ama asıl anlamıyla etik kelimesi ise kendisine öğretilen geleneksel davranış normlarını ve değer ölçülerini sorgulayan, bunları körü körüne uygulamaktansa anlamları üzerine düşünerek ve tam olarak kavrayarak, istenen iyiyi gerçekleştirmek için bu tipte davranışları alışkanlık haline dönüştürmektir (Pieper, 1999:30).

Etik kavramının her açıdan, tam olarak anlatılmasının kolay olmaması, birçok farklı etik tanımını beraberinde getirmiştir. Etik ve ahlak kavramları literatürde çoğu zaman birbirleri yerine yanlış olarak kullanılmaktadır. Önceleri araştırmacılar tarafından, "bir bireyin izlemesi gereken ahlaki standartlar ve kurallar" şeklinde tanımlanan etik kavramı, günümüzde "bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemi" olarak tanımlanmaya başlamıştır (Ural, 2003:3).

Etik kavramını en genel manasıyla incelersek; insanların eylemlerine temel oluşturan ilkelerin tamamı ve doğru insan davranışlarını belirlemede destek sağlayan ilke, değerler ve standartlar olduğu sonucuna ulaşırız (Aktaş, 2014:23). Etik konusunda "eylemler, sözlerden daha yüksek sesle konuşur" diyen Guy (1990:7), iç dünyamızda ne düşündüğümüzün veya neye inandığımızın önemi olmadığını, sadece verdiğimiz son kararın çevremizdekiler tarafından etik veya etik değil olarak değerlendireceğini söylemiştir. Bu kapsamda etik, doğru veya yanlış nedir konularında karar almada bize yardımcı olan iç sesimiz olarak değerlendirilebilir.

Etik kavramında literatüre temel yaklaşımlardan birini kazandıran Kant, etik konusunun özünde bir zihniyet felsefesi olduğunu ve zihniyetimizin hayata geçirmek istediğimiz eylemlerimizin özünü oluşturduğunu söylemektedir (Kant, 2007:91). Pratley (1995) etik kavramını; felsefenin, insan davranışlarının ahlaki olup olmadığı üzerine detaylı düşünülmüş yargılara ulaşmayı ve etkin tavsiyeler üretmeyi amaçlayan dalıdır şeklinde tanımlarken; Bilen ve Yılmaz (2014:57), yanlış ve doğruyu birbirinden ayırt etme kabiliyeti ve bunların içinden doğru olanı gerçekleştirme sorumluluğu olarak tanımlamıştır.

Santa Clara Üniversitesi Uygulamalı Etik Merkezi (SCU, 2015), etik kavramının, büründüğümüz toplumsal rollerde nasıl hareket etmemiz gerektiğini söyleyen davranış standartlarını ifade ettiğini söylemektedirler. Ayrıca etik kavramının ne olduğundan ziyade ne olmadığını anlatan çalışmaları vardır. Bu çalışmaya göre etik; hislerimizde değildir çünkü kötü şeyler yapıp hala iyi hisseden insanlar vardır, kanunlarda değildir çünkü kanunlar etiği tanımlayamaz, dinlerde değildir çünkü etik kavramı herkes içindir, kültürel normlarda değildir çünkü bazı kültürler yozlaşmış olabilir ve son olarak bilimde değildir çünkü bir şey bilimsel veya teknik olmasına rağmen etik olmayabilir.

3.1.1. Etik ve Ahlak İlişkisi

Literatürde etik kelimesiyle birlikte en sık kullanılan kavram ahlaktır. Çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılan etik ve ahlak, aslında farklı anlamları olan kavramlardır. Yunanca'da karakter manasına gelen "ethos" etik kelimesinin, Latince'de adet, gelenek manasına gelen "morality" ise ahlak kelimesinin kökenidir. Etik genel olarak daha çok kişilerin karakterlerine yönelik değerlendirmelerde kullanılırken, ahlak bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini anlatmak için kullanılmaktadır (Thiroux and Krasemann, 1980).

Etik ve ahlak arasındaki ilişkiyi anlatırken; sinema eleştirmenleri ve sinemacılar, hakemler ve sporcular veya müzik eleştirmenleri ve müzisyenler arasındaki ilişkiler örnek olarak değerlendirilebilir. Bu ilişkilerin tamamında ilk grup konulara eleştirel bir yaklaşımla değerlendirme yaparken, ikinci grup direkt uygulayıcılar olarak işlemektedirler. Buna benzer şekilde, etik kavramıyla uğraşanlar ahlak konusuna belirli bir mesafeden yaklaşarak, uygulayıcıların yerine geçmeden değerlendirmeler yapmaktadırlar. Etikle uğraşanlar bu eylemlerinde ahlaki davranışlarda bulunmamakta, sadece eleştirel bir yaklaşımla doğru ve ahlaki olanı yansıtmak istemektedirler (Mahmutoğlu, 2009). Yani etik, ahlaki pratiğin kuramı olarak, bizzat ahlak pratiği değildir (Pieper, 1999:33)

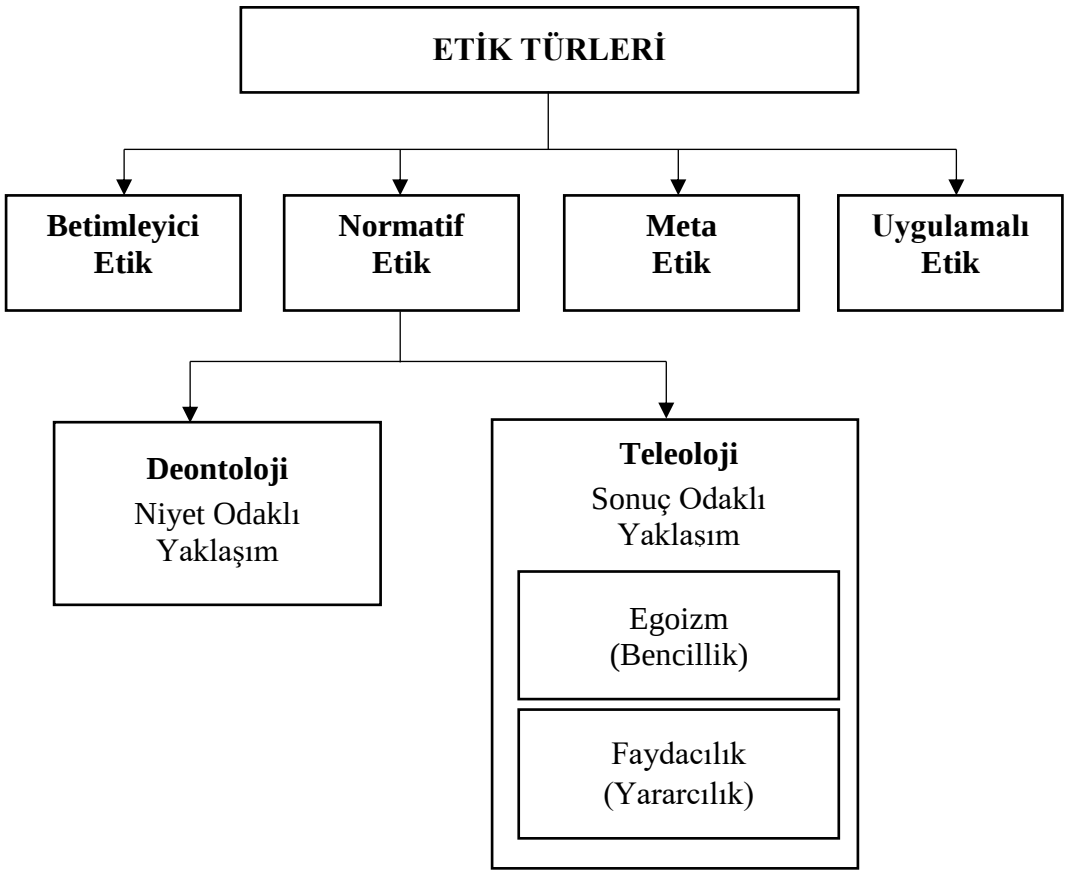
Ahlak, toplumsal ve bireysel olarak doğru ve yanlışları belirlediğimiz karar alma süreçlerinde faydalandığımız kurallar, inançlar ve değerler iken; etik, bu doğru ve yanlışları belirlerken kullandığımız kurallar, inançlar ve değerlerin incelemesini yapan, sebeplerini açıklamaya çalışan uygulamalardır (Maç ve Çalış, 2012:21). Etik ve ahlak arasındaki farkı Kırel (2000); etik, bir bireyin belirli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgilidir; ahlak ise bu değerleri hayata geçirme şeklidir diyerek açıklamaktadır.

Etik ve ahlak arasındaki bir diğer fark ise evrensellikleri üzerinedir. Dünya üzerinde vatandaşlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmiş ahlak ilkeleri olamayan bir ülke mevcut olmadığına göre, bulunulan yere ve yaşanılan zamana göre değişiklik gösterse bile ahlak, bütün dünya ülkelerinin sahip olduğu değerlerdir. Yani ahlak kavramı, içinde bulunulan toplumun inanç ve değerlerinden yola çıkılarak iyiyi ve kötüyü, nasıl eylemlerde bulunulması gerektiğini açıklayan bir olgudur. Oysa etik

ilkeler evrenseldir, yere veya duruma göre değişiklik göstermezler (Kılavuz, 2002:256). Bu kapsamıyla bakıldığında etik, insan davranışlarını belirli normlar ışığında ele alıp inceleyen ve bu sayede normatif boyutta değerlendirmeler sunan felsefe dalıdır (Durak, 2003:12-16).

3.1.2. Etik Türleri

Etik kavramına ait teoriler, araştırmalar ve tanımlar; ahlak, ahlak standartları, değerler, inançlar, sorumluluklar ve kültür gibi olgulara dayanmaktadır. Filozoflar etik konusundaki çalışmaları genelde dört başlık altında toplarlar. Bu başlıklar şu şekilde sıralanabilir: Betimleyici Etik, Normatif Etik (Deontoloji ve Teleoloji), Meta Etik ve Uygulamalı Etik. Etik kuramların güçlü ve zayıf noktaları dikkate alınarak, davranışların ortaya çıkış sebepleri, ortaya çıkaracağı sonuçlar, hangi grupların ne kadar fayda veya zarar göreceğini incelemek için davranışa uygun bir ya da birden fazla kuram benimsenebilir (Aydın, 2003).



Şekil 3.1: Etik Türleri Şeması

Betimleyici etik; bilimsel yaklaşımların toplumların ahlak anlayışları üzerine uygulanmasıyla ortaya çıkan bir türdür. Ahlaki ve ahlaki davranışlar hakkında olan veya olması gereken durumların incelenmesiyle ilgilenir. Bu etik anlayış, kurallar koymak ya da normlar bildirmek yerine; insan davranışlarını gözlemler ve bu davranışların sonuçlarını betimler (Cevizci, 2008:6).

Normatif etik; ahlak sisteminin değerleri ve bu değerlerin geliştirilmesi üzerinde çalışma yapmaktadır. Bu yöntemde ahlaki davranış ve normların açıklanmasından çok, gerekçelendirilerek temellerinin atılması amaçlanır ve bu amaç gerçekleştirilirken "en üst iyi duruma" atıfta bulunulur (Pieper, 1999:224). Diğer bir tanımıyla normatif yaklaşım; bireyin etik olarak ne yapması, nasıl bir insan olması gerektiği gibi soruları içeren, toplumda ilişkilerin ne şekilde canlanması gerektiği üzerinde duran ve bunu yaparken en iyi duruma gönderme yapan etik türüdür (Savran, 2007).

Meta etik; Anglosakson felsefe tarafından ortaya çıkarılmış bir türdür (Özlem, 2001). Meta etik yaklaşımı, etik kavramının doğası ve ahlaki yargı ve belirlemeler üzerine incelemelerde bulunur (Aydın, 2003). Meta etik, normatif etik tarafından daha önce ortaya konulmuş olan ahlaki yargılar hakkında konuşur ve bu yargıların içerdiği kavramların analizini gerçekleştirir; bu kavramların anlamlarını, içeriklerini ve birbirleri ile olan ilişkilerini inceler (Cevizci, 2008:10). Bu tanımdan yola çıkarak meta etiğin, normatif etik tarafından sunulan ahlak prensiplerine dayandığını ve etik davranışlarımızın teorik anlamını ve kaynağını araştırdığını söyleyebiliriz.

Uygulamalı etik; daha önce bahsedilen etik türleri dışında, belirli özel alanlarda ortaya çıkan problemlerin incelenmesi, ölçütlerin oluşturulması ve bu ölçütlerin insan eylemlerine uygulanması adına, 1970'li yılların başında geliştirilmiştir (Aydın, 2003:18). Uygulamalı etik; kürtaj, idam, hayvan hakları, eşcinsellik ve çevresel endişeler gibi toplumun farklı kesimlerinin, değişik görüşlere sahip olduğu alanlarda incelemeler gerçekleştirir. Uygulamalı etiğin inceleme alanları olarak; tıbbi etik, biyoetik, sosyal etik, iktisat etiği, bilim etiği, ekoloji etiği, barış etiği gibi konuları sayabiliriz (Pieper,1999:86).

Ek olarak, genellikle sağlık hizmetleri alanında yararlanılan ve uygulamalı etiğin ileri aşaması olarak değerlendirebileceğimiz ampirik etik kavramı; normatif

etik, meta etik ve uygulamalı etik türlerini içinde barındırması nedeniyle dikkat çekmektedir. (Musschenga, 2005:468). Etik alanında yazılmış literatür genel olarak gözden geçirildiğinde, çoğunlukla betimleyici ve normatif çalışmaların fazlalıkta olduğu görülmektedir. Yönetim, etik teori ve siyaset, sağlık gibi pek çok alanda etik kavramı üzerine yapılan çalışmalar bulunmasına rağmen, aynı alanlarda yapılan ampirik etik çalışmalar kısıtlı kalmaktadır (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2014:40).

3.1.3. Etik Teorileri

Literatürde etik kavramını daha detaylandıran çeşitli kuramsal yaklaşımlar bulunmaktadır. Felsefe tarihi süresince, etikle ilgilenen filozofların bir kısmı eylemlerin sonucunun ahlakiliğini vurgularken, diğer bir kısım filozof sonucun değil, niyetin önemine işaret etmiştir. Bu ayrım zaman içerisinde etik kavramı ile çalışan düşünürleri, deontolojist ya da teleolojist olarak karakterize etmenin mümkün olabileceğini ortaya çıkarmıştır (Pybus 1983:20).

Deontoloji yaklaşımı; aynı zamanda Immanuel Kant'ın ödev ahlakı teorisi olarak da bilinir, insanların davranış tiplerini doğru ve yanlış olarak kesin çizgilerle ikiye ayıran, eyleme dönüştürülen bir düşüncenin sonucunun değil; bu eylemi gerçekleştirmemize sebep olan niyetin önemli olduğunu söyleyen evrensel etik yaklaşımdır (Van Staveren, 2007:23). Yani deontolojik etik, eylemlerin sonuçlarından ziyade doğru olduğu kabul edilen davranışların üzerinde yoğunlaşır; yapılan bir eylemin doğru veya yanlış olarak değerlendirilmesi, sonucundan tamamen bağımsız biçimde, bir takım ahlaki kural veya ödevleri yerine getirip getirmemesi üzerinden incelenir (Toluk, 2012:11).

Deontolojik teori, niyet odaklı bir yaklaşım olmasına rağmen, bu teoriye göre tüm insanlara saygı göstermek zorunludur ve faydası ne kadar fazla olursa olsun, diğer insanlara zarar verecek eylemlerden kaçınmak gerekmektedir (Torlak, 2009:125). Deontolojik yaklaşımın bireylere önem veren bu tavrı, haklar kavramının oluşmasına yol açmıştır. Bu yaklaşım, daha sonraları "İnsan Hakları Bildirgesi" ile somut bir hal almıştır (Özgener, 2009:46). Haklar kavramı, bireylerin temel hak ve özgürlüklerinin koruması ve yaşamlarının kolaylaştırılması amacıyla oluşturulmuştur. Bu hakka zarar verecek olan her türlü eylem ise etik dışı kabul edilmektedir (Arıkan, 1995:175).

Teleoloji yaklaşımı; kelime kökeni olarak "son olarak", "en nihayetinde" anlamlarına gelen eski Yunanca "telos" kelimesinden türetilmiştir. Teleolojik teori eylemlerin etik olup olmamasını, o eylemin sonucuna göre değerlendirmektedir. Bir eylemin haklılığının, o eylemin sonuçlarına bakılarak belirlenebileceğini söyleyen bu yaklaşımlardan en önemlileri; faydacılık ve egoizmdir. Bu iki kuram, temel ahlak ilkeleri oluşturma amacında değildirler (Ural, 2003:8).

Teleolojik etik yaklaşımının beslendiği büyük öneme sahip iki kaynak vardır. Bu kaynaklardan ilki, Weber ve Machiavelli tarafından kurulan ve egoizm olarak adlandırılan yaklaşımdır. İkinci kaynak ise, Bentham ve Mill tarafından kurulan ve faydacılık olarak adlandırılan yaklaşımdır (Öztürk, 1999:24).

Egoizm; her bir bireyin kendi çıkarlarının peşinde koşmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre herhangi bir eylemin sonucu, o eylemi gerçekleştiren bireye en yüksek faydayı sağlıyorsa, o eylem etiktir (Torlak, 2009:126). Egoizm yaklaşımı, gerçekleştirilen eylemin birey için doğru olup olmadığını değerlendirmek için ilerleyen dönemlerdeki kazanç bakış açısını dikkate almaktadır. Eğer bu eylemler, ilerleyen dönemlerde sahiplerine en yüksek faydayı sağlıyorsa, sergilenen eylemler doğru kabul edilir (Özgener, 2009:34). Psikolojik egoizm, kısa süreli yararlar sağlamak isteniyorsa; ahlaki egoizm ise uzun süreli yararlar sağlanmak isteniyorsa kullanılan tanımlardır (Sönmez, 2003).

Faydacılık; tüm eylemlerin temelinde psikolojik bir takım olgu ve etkenlerin olduğu görüşünden hareket eden, bir eylemin ahlaka uygunluğunu söz konusu eylemin faydası vasıtasıyla ölçen yaklaşımdır (Özlem, 2001:348). Faydacılık yaklaşımı Sokrates ve Aristoteles'e kadar götürülebilmesine rağmen, esas formunu Jeremy Bentham ve John Stuart Mill'de bulmuştur (Macit, 2009:84). Faydacılık yaklaşımda bir davranış, en fazla sayıda insan için en büyük faydayı sağlıyorsa veya en az sayıda insan için en düşük zarara neden oluyorsa, etik davranış olarak kabul edilir (Doğan, 2008:182).

Başka bir tanımıyla faydacılık; alternatifleriyle kıyaslandığında, bir eylemin en fazla iyiyle veya en az kötüyle sonuçlanmasıdır (Torlak, 2009:122). Faydacılık için modern etik araştırmalarının temelini oluşturduğunu ve üzerinde en çok çalışılmış olan yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz. İlk çağlardan kalma hazcılık hissinden beslenen

faydacılık etiğinin, modern dünyada bu kadar etkili olmasının nedeni olarak; kapitalizmin güç kazanması ve modern pazarların çoğunda hâkim ekonomik sistem haline gelmesini gösterebiliriz (Bayar, 2006:10).

3.1.4. Örgütlerde Etik Dışı Davranış Nedenleri

Etik dışı kabul edilen davranışlar, çalışanların hizmet verdikleri firmalara karşı gerçekleştirdiği sapkın, uygunsuz, üretkenlik karşıtı ve dürüst olmayan zararlı eylemler olarak tanımlanırken; bu tarz, örgüt içinde görülmesi istenmeyen fiillerin ortaya çıkmasında, kurumun çalışanlarına karşı sergilediği adaletten yoksun uygulamaların ve çalışanların kendi kişilik özelliklerinin etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Kidder, 2005). Etik dışı davranışlar; ayrımcılık, yaranma ve yakınlığı kullanma, yanlış yönlendirme, kayırma, engelleyici olma, yolsuzluk ve rüşvet gibi sosyo-kültürel ve ekonomik şekillerde veya işkence, şiddet, yıldırma ve korkutma, bedensel ve cinsel taciz, baskı, bencillik gibi psikolojik şekillerde kendini gösterebilir (Gül, 2006).

Örgüt yapısı içerisinde beş madde, genel olarak etik davranışların varlığına etki etmektedir. Bu maddeler; yöneticilerin davranış şekilleri, çalışanların davranış şekilleri, hizmet verilen meslek kolu ve pazar alanındaki etik uygulamalar, yaşanılan toplumun ahlaki değerleri ve biçimsel örgütsel politikalara sahip olmaktır (Hitt, 1990:136). Bu unsurların yanı sıra, örgüt içinde işleyen bir şikâyet etme mekanizmasının olmaması, etik sorunların gizli kalmasına neden olabilir ve yönetim tarafından çözümler sağlanmasına engel olabilir (Velasquez, 2002).

Örgüt içinde birbirinden farklı, çok sayıda etik dışı eylemin gözlenmesi mümkündür. Fakat bu tarz zararlı eylemlerin tespitinin sağlanması ve gereken önlemlerin alınması için, zararlı eylemlere neden olan etkenlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Örgüt içerisinde etik dışı davranışlara neden olan eylemler, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir (Ergün, 2009:153).

Etik dışı davranışlara sebep olan bireysel nedenler; kişilik, güç temelleri ve model alma konularını içeren bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve sosyo-ekonomik durum konularını içeren demografik faktörler ile norm ve değerler konularını içeren kültürel ve toplumsal faktörler olarak sınıflandırılabilir (Ergün, 2009:153-155). Etik dışı davranışlara sebep olan örgütsel nedenler ise; yetersiz

iletişim, örgütsel politikaların yetersizliği, maliyetleri düşürme çabası ve zayıf örgüt kültürü olarak sınıflandırılabilir (Fassin, 2005: 267-268).

Etik dışı davranışlara neden olan demografik faktörlerin incelenmesinde, cinsiyet konusu üzerine yapılan araştırmalar genelde tartışmalara konu olmaktadır. Aksini iddia eden bulgular ve cinsiyetler arası hiçbir farklılık olmadığına dair görüşler bulunmasına rağmen, yapılan pek çok araştırmada kadınların erkeklere oranla etik eylemlere daha duyarlı oldukları gözlemlenmektedir (Maheshwari and Ganesh, 2006:80). Etik duyarlılığın ölçüldüğü bir diğer demografik faktör olan yaş konusunda yapılan pek çok araştırma yaşlı nüfusun, genç nüfusa oranla etik eylemlere daha duyarlı olduğunu gözlemlemektedir (Shultz and Brender-Ilan, 2004:306)

Eğitim konusu da etik dışı davranışların demografik faktörlerinden kabul edilir. Diğer değişkenler denkleme katılmadan; eğitimin olumlu etkileri göz önüne alınarak, eğitim düzeyi yükseldikçe, etik eylemlere olan duyarlılığın artacağını söyleyebiliriz (Ergün, 2009:154). Bahar (2005) yaptığı çalışmada, ailelerin sosyo-ekonomik düzeylerinin çocuklarına sağlayabildikleri eğitimin kalitesini arttırdığını düşünerek; yüksek sosyo-ekonomik düzeyin kişisel ahlak gelişimini olumlu yönde etkileyeceğini ortaya koymuştur (Ergün, 2009:154).

Bir toplumda etik eylemlere şekil veren faktörler, toplumda varlığını sürdüren diğer kurumları da etkilemektedir. Bu sebeple, bir örgütün kültürü, faaliyet gösterdiği toplumun kültüründen ayrı değerlendirilemez (Sims, 1991:502). Yöneticiler hem içsel hem de dışsal baskılarla etik dışı davranışların ortaya çıktığı koşullarda, etik davranışları özendirmek için liderlik etmelidirler. Etik dışı koşulların devam etmesi durumunda, yöneticilerin bu koşulların astlara yansımaması için çaba göstermesi, örgüt üyelerinin etik davranmaları açısından önemlidir (Post et al., 1999:108).

3.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı ve tanımının, ilgili literatür incelendiğinde, sürekli bir değişim içinde olduğu görülmektedir. Keegan (1987:9) yaptığı çalışmada bu değişimi askeri lider örneklerinden yararlanarak açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmaya göre Büyük İskender destansı lider profilinde; Wellington anti-kahraman örneği olarak; Grant mütevazi bir liderlik tipine sahip olup, kahramanlıktan uzak ve son olarak Hitler

ise; propagandanın gücü vasıtasıyla zirveye çıkmış negatif yönlü, sahte kahraman şekillerinde karşımıza çıkmaktadırlar.

Liderlik kavramı, yönetim alan yazısında ve sosyal bilimler çalışmalarında en çok araştırma yapılan konuların başında gelmesine rağmen, hala gizemini korumakta ve araştırmacılar arasında ortak bir liderlik algısının ortaya çıkmadığı görülmektedir. Liderlik tanımının incelenmesi adına, bugüne kadar yapılmış olan literatür incelendiğinde, halihazırdaki çalışmaların liderliği farklı şekillerde tanımladıkları görülmektedir.

Liderlik anlayışı araştırıldığı farklı dönemlerde değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlara göre liderlik (Ciulla, 2003);

- 1920'lerde iş birliği, itaat, sadakat ve saygıyı teşvik etmek ve yönetimini sağlamak yeteneğidir.
- 1930'larda pek çok farklı faaliyeti, belirli bir yönde hareket etmek için düzenleme sürecidir.
- 1940'larda saygınlıktan ve otoriteden bağımsız olarak, çalışanlarını ikna edebilme yeteneğine sahip olmaktır.
- 1950'lerde bir çalışma grubu içerisinde liderin neler yapabildiğidir ve otoritesi o grup tarafından lidere tahsis edilmektedir.
- 1960'larda diğer insanları ortak bir paydada ve yönde etkileyen davranışlardır.
- 1970'lerde kişiden kişiye değişen liderin kontrolü altındaki lider davranışı anlamına gelen isteğe bağlı etki olarak tanımı yapılmıştır.
- 1980'lerde hedeflenen eylemlerin hayata geçirilmesi adına çalışanlarına ilham vermektir.
- 1990'larda; lider ve yandaşlar arasında, gerçek değişiklik eğiliminde olan karşılıklı hedefleri yansıtan bir ilişkidir.

Liderlik, onu takip eden insanların olması, hayalleri gerçeğe dönüştürmek, diğer insanları güçlendirmek ve onlara ilham vermek, bir hedefe ulaşmak için sosyal bir etki yaratma yoludur (Kruse, 2013). Hinterhuber ve Friedrich (2002:5)'e göre liderlik; önceden kararlaştırılan amaçlara giden yolda, çalışanları istekle hizmet vermeye yönlendiren edinilmiş veya öğrenilmiş bir yetenektir. Başka bir tanımıyla liderlik; çalışanlar arasındaki veya bir örgüt içerisindeki çeşitli sıkıntıları çözebilme

yeteneğine vakıf (Mumford et al., 2000:14), bireysel özellikleri ve sahip olduğu motivasyon sayesinde etki sahibi olan ve çalışanlarını bir hedef doğrultusunda yönlendirebilen kişidir (Dinçer ve Bitirim, 2007:61).

Liderin taşıması gereken başlıca özellikleri Drucker (1997:5) şu şekilde özetlemektedir:

- Lider çalışma alanı olarak, kendisine bağlı olan çalışanların ihtiyaçlarını belirler. Bu ihtiyaçların giderilmesi sağlanırken, işletmenin ihtiyaçları her zaman ilk öncelik konumunda olmaz. Liderler bazı durumlarda çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarıyla da ilgilenmek zorundadır.
- Lider aldığı sorumluluklar sayesinde var olduğunu bilen bir kişidir. Buna göre lider olmaktan kaynaklanan fırsatlar, mevki ve unvanlar önem arz etmezler, önemli olan sorumluluk almaktır.
- Çalışanlar ve lider arasında karşılıklı etkileşim vardır. Bu etkileşimin sonucu olarak çalışanlar ve lider arasında duygusal etkileşim gerçekleşmekte ve lider duygusal manada kabul edilmektedir.
- Bir bireyin lider konumuna gelmesi için her zaman resmi sürecin ilerlemesi gerekmez, liderler bazı durumlarda doğal olarak başa geçebilir.
- Liderlik sadece yöneticilere ait bir kavram değildir. Örgütün içerisinde her kademedeki küçük gruplar için liderlik eden isimler söz konusu olabilir. Büyük bir örgüt içerisinde, çarkların sorunsuz dönmesi adına, bu tarz liderlik özellikleri gösteren çalışanlara ihtiyaç vardır.

Liderlik kavramı üzerine yapılan araştırmalar, liderlik sürecinin zorluklarının aydınlatılması adına çok sayıda teorik yol ortaya çıkarmıştır. Bu yollardan bazıları liderlik kavramını grup süreci olarak değerlendirmiştir (Bass, 1990). Az sayıda araştırmacı liderliği nitelik veya davranış olarak nitelendirirken, diğer araştırmacılar liderliği verilerle başa çıkma bakış açısı veya sosyal bakış açısından tanımlamışlardır (Northouse, 2007).

3.2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar ise liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirine tamamen zıt olarak

görmekte ve aynı anda hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olunamayacağını söylemektedirler. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının arasında birtakım benzerlikler bulunmasına rağmen; aynı zamanda bu iki kavramı birbirinden ayıran faktörler de bulunmaktadır (Herdman, 2012).

Tablo 3.1: Lider ve Yönetici Özellikleri Arasındaki Farklar

Lider	**Yönetici**
Yenilikçidir.	İdarecidir.
Orijinaldir.	Tekrarcıdır.
Geliştiricidir.	Devamlılığı sağlayandır.
İnsan odak noktasıdır.	Yapı ve sistemler odak noktasıdır.
Doğruluk ve dürüstlüğe inanır.	Denetime inanır.
Uzun vadeli düşünür.	Kısa vadeli düşünür.
Neden ve niçin sorularını sorar.	Nasıl ve ne zaman sorularını sorar.
Gözleri ufuk çizgisindedir.	Gözleri her zaman en alttadır.
Kendisidir, rol yapmaz.	İyi bir askerin davranacağı gibidir.
Doğru düşüncede olandır.	Düşünceleri doğru olandır.
Mevcut duruma kafa tutar.	Mevcut durumu kabullenir.

Tablo 3.1'de, Bennis (1989) tarafından ortaya konan, lider ve yönetici özellikleri arasındaki farklar listelenmiştir. Bu çalışmada liderlik ve yöneticilik arasındaki temel fark olarak; liderlerin doğru olanı yapan insanlar, yöneticilerin ise işleri doğru yapan insanlar olduklarından bahsedilmiştir. Zaleznik (2004)'e göre yöneticilik ve liderlik kavramları farklı tiplerdeki insanlara gereksinim duymaktadır. Rost (1991)'a göre ise yöneticilik otorite odaklı, tek yönlü bir ilişki iken; liderlik etkileme odaklı, çok yönlü bir ilişki tipidir. Buna göre otorite ve etkileme arasındaki temel fark; zor kullanmaya başvurmaktır.

Yönetici, sorumlu olduğu bir grup çalışanı belirli birtakım hedeflere ulaşmak için iş birliği ve senkronizasyon içinde kullanan kişidir. Başka bir tanımıyla yönetici,

çalışanları vasıtasıyla işleri halleden ve başarıya giden kimsedir. Fakat yöneticilerin insan faktörü kadar; kısıtlı zamanı ve maddi kaynakları da üretim unsuru olarak kullanmak ve bunu beşerî emek ile uyumlaştırmak zorunda olduğunu göz önüne almak gerekmektedir (Eren, 2010). Bennis (1989)'e göre liderler devamlı suretle geleceği, stratejiyi ve hedeflerini düşünür; yöneticiler ise zaten işleyen sistemin aynı şekilde kontrollü olarak devam etmesiyle ilgilenir. Yani lider yenilikçi yönetim iken; yönetici kontrollü yönetimdir.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden ayrı fakat birbirlerini tamamlayıcı olgular olduklarını ve sürekli değişmekte olan dünyada biri olmadan diğerinin işlevsel olamayacağını öne süren Kotter (1990); istikrardan yana olan yöneticiler ile değişim taraftarı liderler arasındaki bu çelişkinin, hızla değişen dünyada varlık göstermek isteyen örgütlerin ayakta kalmasını sağlayacak unsur olduğunu söylemektedir. Yöneticilik sıradan işlerde ustalık sahibi olmak ve belli başlı olayların üstesinden gelmek olarak tanımlanırken; liderlik ise değişim yaratmak adına vizyon yaratan ve başkaları etkileyen bir unsur olarak görülmektedir (Bennis, 1989).

3.2.2. Liderlik Teorileri

Sürekli gelişme göstermekte olan liderlik kavramını incelemek üzere yapılan araştırmalar, genel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır (Aycan ve Kanungo, 2000:289). Kısaca açıklamak gerekirse; özellikler yaklaşımında liderin özellikleri üzerinde durulmuş, davranışsal yaklaşımda liderlik kavramının insan odaklı veya görev odaklı oluşu incelenmiş, durumsallık yaklaşımında ise liderleri ortaya çıkaran ortam ve durumlara bakılmıştır. Bu yaklaşım tiplerinden sonra, yapılan daha güncel araştırmalarda, karizma kavramı üzerine gidilmiş ve liderin örgüt içindeki pozisyonuna göre liderlik yöntemi belirlenmiştir (Ateş, 2005:7). Bu bölümün ilerleyen kısımlarında liderlik teorilerinin daha detaylı açıklamalarına yer verilmiştir.

Özellikler teorisine göre; bir liderin etkinliğini belirleyen en önemli faktör o liderin sahip olduğu birtakım özelliklerdir (Koçel, 2014:676). Bu teorinin temelleri tarihte liderlik yaklaşımlarıyla ilgili bilinen en eski kavramlardan olan "Büyük Adam Kuramı"na dayanır. Büyük adam kuramında, üstün lider olacak kişiler doğuştan bu yetenekler ile doğarlar veya çocukken geçirdikleri doğa üstü bir mucize onları bu hale

getirir (Riaz and Haider, 2010:30). Bugün hala halk arasında geçerliliğini sürdüren "sonradan lider olunmaz, lider doğulur" algısının da bu olgudan dolayı ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Özellikler teorisinde liderin sahip olduğu özellikler birinci derece öneme sahiptir. Fiziksel özellikler olarak; yakışıklı görünmek, boy, ağırlık, fiziksel olgunluk belirtileri, güç, yaş, sağlık gibi unsurlar dikkate alınırken, kişisel özellikler olarak; kendine güven, hitabet yeteneği, cesaret, güvenilir olmak, risk alabilmek, insanlar arası ilişki yeteneği, girişimcilik ve haberleşme yeteneği unsurlarının önemi incelenmiştir (Eren, 2010).

20. yüzyılın itibaren özellikler teorisini inceleyen araştırmacıların bu yaklaşıma eleştirel bir tavır almış olması, bu teoriyi artık önemsenmeyen bir hale getirmiştir (Northouse, 2007:20). Bu yaklaşıma gelen en büyük eleştiri; bazı durumlarda bir grup içerisinde lider olarak öne çıkmış kişiden daha fazla özelliğe sahip olan bireylerin, o grubun lideri olarak öne çıkamamış olmasıdır. Bu sebeple liderlik olgusunun incelenmesinde, özellikler teorisinde üzerinde durulan kavramların dışında farklı değişkenlere de bakılması gerektiği anlaşılmıştır. Bu teoriye gelen son eleştiri ise; belirli özelliklerin ölçülmesinin imkansızlığı ve bazı özelliklerin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Koçel, 2014:678).

Davranışsal liderlik teorisine göre; araştırmacılar, liderleri sahip oldukları özellikleri ile değil, davranışlarıyla değerlendirmeye almalıdır. Bu sebeple bu teorinin altında; çalışanlarının verimliliğini ve performansını artıran liderlik eylemlerinin incelenmesi yatmaktadır (Yukl, 1989:254). Liderlerin takipçileriyle olan iletişimleri, amaçları belirleme şekilleri, yetki devirleri, planlama ve kontrol şekilleri gibi davranışlar bu yaklaşıma göre liderin kalitesini belirleyen önemli faktörlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

Davranışsal liderlik teorisinin temelini oluşturan çalışmalar; Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake-Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli'dir. Bu araştırmalar ve içerikleri, Tablo 3.2'de detaylı biçimde sunulmuştur (Koçel, 2014:577-582).

Tablo 3.2: Davranışsal Liderlik Teorisi Çalışmaları

Araştırma Adı	**Araştırma İçeriği Hakkında Bilgiler**
Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	Liderlik davranışlarını tanımlamada; kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma olmak üzere iki bağımsız değişken vardır.
Michigan Üniversitesi Araştırmaları	Liderlik davranışlarını tanımlamada; kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki farklı boyut vardır.
Blake-Mounton Yönetim Tarzları Matrisi	Kendisinden önce yapılmış araştırmalardan faydalanarak; kişiye yönelik olma ve üretime yönelik olma şeklinde iki faktörlü matrisi oluşturmuş, bu faktörleri 9 farklı bölüme ayırarak liderlik eylemlerini incelemiştir.
McGregor X ve Y Teorisi	Çalışanlar birbirine zıt davranışlara sahip iki farklı sınıftan oluşmaktadır.
Rensis Likert Sistem 4 Modeli	Lider davranışlarını dört farklı grup altında toplamış ve her gruba belirli davranış ve varsayımlar atamıştır.

Durumsallık teorisine göre; farklı durumlar farklı liderlik tarzlarını gerektirir. Bu teoride, her durumda ve her koşulda geçerli kabul edilebilir, yani genel geçer, bir liderlik tarzı bulunmamaktadır (Kılınç, 1995:60). Bu yaklaşımda izleyicilerinin davranışlarına şekil veren liderlik eylemleri, dört faktörden etkilenir ve sistem yaklaşımı içerisinde işler. Liderlik davranışlarına şekil veren bu dört faktör; örgütsel yapının özellikleri, grubun özellikleri, takipçilerin özellikleri ve son olarak liderin kendi özellikleridir (Hellriegel et al., 1986:311).

Durumsallık teorisinin başta mantıklı gelen bu yaklaşımına rağmen; hangi koşullarda ne tip liderlik tarzının uygulanabileceğini araştıran çalışmaların sayısı fazla değildir (Koçel, 2014:687). Bu çalışmada, en çok bilinen durumsallık yaklaşımı kuramlarından olan; Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Amaç-Yol Teorisi ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı incelenecektir.

Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı; bu kuramın fikir babası olan Feidler (1972:115)'in kendi adını taşımakta; ilişkiye yönelik ve göreve yönelik olmak üzere iki farklı tip liderlik şeklini ortaya koymaktadır. Buna göre ilişkiye yönelik liderler, yakın bireysel ilişkilere önem verirken; göreve yönelik liderler, hedeflerin nihayete ulaştırılmasına odaklanmaktadırlar. Fiedler'e göre ilişki odaklı liderler olağanüstü durumların yaşanmadığı, işlerin normal seyrinde devam ettiği istikrarlı durumlarda; görev odaklı liderler ise çok elverişli veya çok elverişsiz gibi olağanüstü birtakım koşulların bulunduğu durumlarda başarılı sonuçlar almaktadırlar.

Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı'na göre liderlerin etkinliği tayin eden üç değişken vardır. Bu değişkenler; lider-takipçi ilişkileri, yapılan işin niteliği ve liderin mevkisine dayalı gücüdür. Bu üç değişkenin de çok yüksek oranlarda olduğu durum çok olumlu ortamı; bir değişkenin yüksek fakat diğerlerini düşük oranlarda olduğu durum orta dereceli olumlu ortamı; bu üç değişkenin de çok düşük oranlarda olduğu durum ise olumsuz ortamı ifade etmektedir (Peretomode, 2012:16).

Amaç- Yol Teorisi'nin; Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirildiği kabul edilmekte (Koçel, 2014); lider davranışlarının etkisini takipçilerin motivasyonu, performansları ve iş tatminleri vasıtasıyla açıklamaya çalışmaktadır (Tabak ve Sığrı, 2014:401). Du Brin (1988:533)'e göre; bu yaklaşım, belirli bir koşul altında hem performans hem de iş tatminini en yüksek seviyeye çıkaracak biçimde, en uygun görülen liderlik tarzını anlatmak için kullanılır. Ayrıca bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek adına, çalışanlarının motivasyonunu arttırmaktan sorumlu kişi de yine liderin kendisidir.

Amaç-Yol Teorisine göre lider, dört değişik liderlik davranışı sergileyerek başarıya ulaşmaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994:365). Bu davranışlardan ilki olan yönlendirici liderlikte; çalışanlarından beklentilerini net olarak açıklar, onları bilgilendirir ve hedeflere nasıl ulaşılacağı hakkında yol gösterir. İkinci davranış olan destekleyici liderlikte; iş ortamının ve çalışan yerin fiziksel koşullarının iyileştirilmesi adına çok efor sarf etmemesine rağmen, çalışanlarına arkadaşça davranmakta ve onların ihtiyaçlarına önem vermektedir. Üçüncü davranış olan katılımcı liderlikte; örgütün işleri ve işleyişi konularında astlarına danışır ve onların fikrini alır. Son davranış olan başarıya yönelik liderlikte; çalışanlarına güven duygusu aşılar ve iddialı hedefler belirleyip en yüksek düzeyde performans bekler.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı'na göre; bir liderin etkili kabul edilebilmesi için liderlik tarzını içinde bulunduğu durumun gereklerine göre değiştirebilmelidir. Bunu gerçekleştirmek için ise; liderlerin, çalışanları hakkında doğru, etkin ve detaylı bilgilere sahip olmaları beklenir. Liderlerin etkinliği ile ilgili olarak, görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere, iki konunun üzerinde özellikle durmaktadırlar (Hersey and Blanchard, 1988:181).

3.2.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1978 yılından itibaren, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptığı çalışmalar ile başlayan yeni süreç, liderlik kavramına farklı bakış açıları kazandırmıştır. Modern veya çağdaş liderlik yaklaşımları olarak literatüre giren bakış açıları bu çalışmada dört temel başlık altında incelenmiştir. Bu başlıklar; hizmetkar liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve etik liderliktir.

Hizmetkar liderlik; takipçilerini destekleyen, takipçilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını kendi istek ve ihtiyaçlarının önüne koyan ve takipçilerini motive etmekte, onların eksikliklerini gidermekte oldukça başarılı olan liderlik tipidir. Bu tip liderler bir hizmetkar gibi hareket ederler ve çevrelerine kendilerinden daha fazla önem verirler (Greenleaf, 1970). Hizmetkar olma düşüncesi, bu yaklaşımda en çok ön plana çıkan olgudur ve liderin herhangi bir yarar veya çıkar gözetmeden, kendisini takipçilerine adaması, onlar için yaşaması, onların istek ve eksikliklerini gidermeye çalışması anlamlarına gelir (Bakan ve Doğan, 2012:2).

Greenleaf'in temellerini attığı hizmetkar liderlik yaklaşımına göre, bu tip liderler 10 temel özelliğe sahiptir (Greenleaf, 1970). Bu özellikler; takım inşa etme, dinleme, çevresindeki insanların gelişmesine adanmışlık, iyileştirme, kahyalık, farkındalık, öngörü, ikna, kavramsallaştırma ve empati olarak sıralanmaktadır. Hizmetkar liderlik anlayışı, tüm liderlik özelliklerine sahip olmasının yanında; insana önem veren ve insana hizmet odaklılık felsefesini en üst sıraya koyan bir yaklaşım olarak öne çıkmıştır (Balay vd., 2014:230).

Etkileşimci liderlik; literatürde işlemci liderlik olarak da geçer ve çalışanların sadakatinin, lider tarafından sağlanan fayda ve ödüller vasıtasıyla arttırılması amaçlanır. Lider ve çalışanlar taraflarının her ikisi de bu etkileşimden yarar sağlarlar (Bass, 1990). Bu liderlik türünde, örgütsel hedefi hayata geçirmek adına bir araya

gelen lider ve çalışanlar arasında farklı davranış şekilleri ortaya çıkmaktadır. Bu davranış şekilleri üç farklı boyutta karşımıza çıkmaktadır; koşullu ödüllendirme, istisnai yönetim (pasif ve aktif boyutları) ve serbest bırakıcı-ilgisiz liderlik yaklaşımı (Bass, 1999:11; Antonakis et al., 2003:265).

Koşullu ödüllendirme boyutunda; lider, örgüt için bir hedef belirler ve bu hedefe başarıyla ulaşılması halinde çalışanlarına nasıl bir ödül vereceğini belirtir. Ödüllendirmenin gerçekleşmesi için daha hırslı ve verimli bir çalışma ortamı sağlanır bu açıdan koşullu ödül, yapıcı bir işlem olarak değerlendirilir (Bakan vd., 2015:204). Bu ödüllendirme işlemi ya yapılan işe övgü göstererek ya da ücret artışı, terfi yoluyla gerçekleştirilir (Bass, 1985:34).

Pasif istisnai yönetim boyutunda; lider, örgüt işleyişinde sorunların oluşmaması için bir çalışma yapmaz, sorunların kendiliğinden ortaya çıkmasını bekler. Bu tip liderler genelde karşılaşılan sorunlara çözüm getirmek için de çaba göstermez ve bu sorunlara çalışanlarının çözüm getirmesini bekler (Yavuz ve Tokmak, 2009:18). *Aktif istisnai yönetim boyutunda;* lider, örgütün işlemekte olan süreçlerini kontrol altında tutar, bu süreçlerde sapmalar var mı diye kontrollerini gerçekleştirir ve gerekli olursa müdahalelerde bulunur (Okçu, 2011:446). Pasif istisnai yaklaşıma sahip lider için reaktif roldedir derken; aktif istisnai yaklaşıma sahip lider için proaktif roldedir diyebiliriz.

Serbest bırakıcı-ilgisiz liderlik boyutunda; lider, örgüt içerisinde ortaya çıkan önemli konulara müdahil olmaktan kaçınır, kendisine ihtiyaç duyulduğunda genellikle ortaya çıkmaz ve karar vermekten sakınır (Bass, 1990:22; Koçel, 2014:695). Bu yaklaşıma sahip kişilerin; karar vermekten kaçınan, liderlik davranışları göstermeyen bireyler olmaları sonucunda, çalışanları ile ilişkileri sürdürülemez hale gelebilir (Okçu, 2011:447).

Dönüşümcü liderlik; yetkilerini çalışanlarına aktaran, örgütün hedeflerinin seçilmesinde çalışanlarına söz hakkı veren bir liderlik çeşidi olarak tanımlanmıştır (Bass, 1990:21). Dönüşümcü liderler, ortak bir hedef veya değer etrafında takipçilerine vizyon sağlayan, stratejik bir bakış açısıyla çalışanlarını geleceğe odaklayan liderlerdir. Bu tip liderler, takipçilerini mevcut performanslarından daha iyisini yapabileceklerine, fikirleri vasıtasıyla ikna ederek, değişim ve dönüşüm faaliyetlerine

sebep olurlar (Diker, 2014:149). Burns'ün, etkileşimci liderlik davranışları sergileyen bireylerin, aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı sergileyebileceğini söylemesi; çağdaş liderlik teorilerinin incelenmesinde dönüşümcü liderliğin, genellikle etkileşimci liderlikle birlikte ele alınmasına yol açmıştır (Yavuz ve Tokmak, 2009:18).

Dönüşümcü liderliğin dört temel boyutu bulunmaktadır; karizma, ilham verme, yenilikçilik ve eğitimcilik (Bass, 1990:22; Avolio et al., 1999:441). *Karizma boyutunda;* lider, sahip olduğu yüksek oranda saygı ve takdir sayesinde, takipçilerinin sorgusuz güvenini ve mutlak itaatini kazanır (Bass, 1990). Karizma sahibi lider davranışlarının, çalışanların ve örgütün performansı üzerine olumlu etkileri bulunduğu ayrıca verimlilikle de ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Demircioğlu, 2015:56). *İlham verme boyutunda;* lider, örgüt içerisinde yapılması gereken işleri, kayda değer ve zorlayıcı hale getirerek; çalışanlarının hırsla performans arttırmasını sağlar (Bass, 1990).

Yenilikçilik boyutunda; lider, yaratıcılığı ve inovasyonu destekler, bu sayede çalışanlar işlerinde risk alma konusunda güven kazanır ve bu güven, örgütün karşılaşabileceği potansiyel tehditlerin fırsata dönüştürülmesinde yardımcı olur. Çalışanlar örgüt işleyişi içindeki sorunların farkındadırlar ve sahip oldukları güven duygusu sayesinde bu sorunların çözümü için kendilerini yetkili hissederler; bu da örgütün hızlı değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırır (Parry and Proctor-Thomson, 2002:77). *Eğitimcilik boyutunda;* lider, çalışanlarının en üst seviyede performans göstermesi için onlara yön gösterici olur ve eğitimlerini üstlenmek için zaman ve kaynak ayırır (Bass, 1990).

Etik liderlik; örgütün başındaki kişi veya kişilerin, aldıkları kararlarda ve hayata geçirdikleri uygulamalarda, etik ilkelere riayet etmeleri olarak özetlenebilir. Bu çalışmanın ana konularından birini oluşturduğu için, ilerleyen bölümlerde çok daha detaylı olarak incelenmiştir.

3.3. Etik Liderlik Kavramı

Artan sosyal bilinç ve toplumsal duyarlılık, çeşitli yasalar sayesinde firmaların daha şeffaf örgüt yapılarına bürünmek zorunda kalması ve etik kavramına olan ilginin artması gibi etkenler; etik liderlik üzerine yapılan çalışmaların sayısının gün geçtikçe

artmasına neden olmuştur. Etik liderlik, etik değer ve yargıları ön planda tutarak kararlar alan bir liderlik tipidir. Bilhassa içinde bulunduğumuz yüzyılda liderlerin, örgüt kültürlerini ve işleyişlerini etik kurallar çerçevesinde idare etmeleri; kendilerinin de etik değer ve inançlara sahip bireyler olarak hareket etmeleri beklenmektedir (Yaman, 2010:11).

Etik liderlik kavramı günümüze kadar pek çok araştırmaya konu olmuş ve farklı şekillerde tanımı yapılmıştır. Etik liderliği Brown ve arkadaşları (2005) "kişisel ilişkilerinde ve kişilerin birbirleri arasındaki davranışlarında normatif olarak uygun görülen eylemlere sahip ve sahip olduğu bu tip eylemleri artırmayı hedef edinen, bunu hayata geçirirken de iki yönlü iletişim, etkin düşünme ve güçlendirme yöntemlerinden faydalanan liderlik tarzı" şeklinde tanımlamıştır. Rubin ve arkadaşları (2010) ise; etik liderliğin aslında liderliğin pozitif güçleriyle bir bağ oluşturduğundan bahsetmektedir (Tuna vd., 2012:144).

Piccolo ve arkadaşlarına (2010:261) göre etik liderlik; "Çalışanların arasında uygun davranış tiplerinin gelişmesini sağlayan, çalışanların hareketleri ve kişilerarası ilişkilerinde, özellikle kararların alınma süreçlerinde, etik anlamda çift yönlü iletişimi esas edinen bir liderlik türüdür". Kanungo (2001:260) etik liderliği, "başkalarının yararına hareket ve davranışlarda bulunurken aynı zamanda diğer kişilere zarar verici eylemlerden uzak durmak" şeklinde tanımlarken; Khuntia ve Suar (2004) ise etik liderlerin değerlerinin, inançlarının ve hareketlerinin ahlaki temelleri içermesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Etik liderliğin temel vasıfları olarak; dürüstlük, adalet ve güvenilirlik kavramlarını sayabiliriz. Etik liderlerin, ayrım gözetmeden tüm çalışanlarına eşit mesafede olacakları; etik davranışları özendirmek için ödül ve ceza sisteminden yararlanacakları beklenmektedir (Piccolo et al., 2010:261). Etik liderler; aldıkları kararlar ve uyguladıkları davranışlarında, samimiyetleri ve güvenilirlik dereceleriyle var olurlar. Örgütlerini başarıya ulaştırmak isteyen liderlerin; örgüt kültürleri içerisinde hem çalışanlar hem de her kademe yöneticiler tarafından paylaşılan, ortak etik ilkelere sahip olmaları gerekmektedir (Brown and Trevino, 2006).

Bandura'ya göre kişiler sosyal öğrenme yöntemini kullanarak; gözlem veya deney yoluyla yeni şeyler öğrenirler. Bu noktada liderinden etik davranışları görüp

öğrenen çalışanların, kendilerinin de etik davranışlarda bulunmaya başlaması beklenen bir sonuçtur. Bu sebeple; etik liderler bireysel eylemleri, söylemleri, kişilerarası ilişkileri ve tutumları vasıtasıyla çalışanlarına etik yol gösterici konumunda bulunmaktadırlar (Brown et al., 2005:120).

Sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde, Brown ve arkadaşları (2005) ile Brown ve Trevino (2006), etik liderlik konusundaki araştırmalara ilerde ışık tutacak bazı önermeler hazırlamışlardır. Bu önermelere göre etik lider; rol modeldir, çalışan bağlılığını ve tatminini olumlu yönde etkiler, etik iklim oluşturabilir, etik iklimi maneviyatıyla güçlendirir, takipçilerini iletişime yönlendirir, anlaşılabilirdir, prososyal davranışlar gösterir, vicdanlıdır, takipçilerini etik davranışlara yönlendirir, korku kültüründen beslenmez, iç kontrol mekanizması vardır, baskı ve manipülasyona başvurmaz, ahlaki değerleri ön planda tutarak karar alır ve ahlaki değerleri algılama yeteneği yüksektir.

Etik ve liderlik birbiri ile son derece ilişkili iki kavramdır. Örgüt içinde çalışan hareketlerini yöneten etik normları ya da ilkeleri oluşturma sorumluluğu liderin kendisine aittir. Bu sorumluluk, örgüt yöneticisinin etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için kritik bir öneme sahip olan etik liderlik rolünü yansıtmaktadır (Turhan, 2007:16). Yaman (2010:11)'a göre liderlerin, yaptıkları işlerde etik olgunluğa ulaşmış olmaları beklenmektedir. Etik liderlik, örgüt içerisindeki olaylar ve davranışlar karşısında proaktif davranma ve pek çok farklı senaryo arasından doğru olanı seçebilme yeteneğidir. Etik liderlik becerileriyle bezeli bir yönetim kadrosunun, verdiği doğru kararlar sayesinde, örgüt içerisinde uzun soluklu güven ortamını, ortak heyecanı ve kurumsal başarıyı elde etmesi daha mümkün görünmektedir.

De Hoogh ve Den Hartog (2008:299) etik liderlik kavramının sadece karar alma sürecinde ahlaki değerlerin altını çizmediğini, aynı zamanda çalışanların görevlerinin ve sorumluluklarının, örgüt hedeflerinin başarılmasına katkı sağlayacağını da belirtmişlerdir. Aynı çalışmada etik liderlerden, rol modelliği yoluyla özgeci faaliyetlerini geliştirmelerini ve etkili bireyler olmalarını beklemektedirler. Bu durum gerçekleşirse; örgüt çalışanları arasında rekabet yerine iş birliğinin gelişmesi sağlanacak, örgütsel bağlılık güçlenecektir (De Hoogh and Den Hartog, 2008:300).

3.3.1. Etik Liderlik Özellikleri

Etik liderlik kavramının öneminin anlaşılmasının ardından, örgütlerde bu tarzda liderlik yapabilecek yönetici arayışı başlamıştır. Tam da bu noktada etik liderlik özelliklerinin tanımlanması ihtiyacı doğmuştur. Günümüzde hala etik liderlik araştırmalarında üzerinde en çok durulan konular, etik liderlik özellikleri ve davranışlarının nasıl olması gerektiğidir.

Brown ve Trevino (2006)'ya göre etik lider iki boyuta sahiptir. Bu boyutlar; ahlaklı kişi ve ahlaklı yöneticidir. Etik liderler, başka insanlara adil davranma, eylemlerinde dürüstlük ve güvenir olmak gibi olumlu bireysel özelliklere ve tutumlara sahip ahlaklı kişilerdir. Buna ek olarak etik liderler; etik davranışların öneminin tam kavranması için etik ilke ve değerleri çalışanlarıyla tartışmak, doğru etik davranışların hayata geçirilmesinde örnek teşkil etmek ve etik davranışların daha yaygın uygulanmasını sağlamak için ödül sistemi oluşturmak gibi çalışan davranışlarını olumlu yönde etkileyen yönetsel eylemlerine sahip ahlaklı yöneticilerdir.

Harvey (2004), etik liderlik özelliklerinin nelerden oluşması gerektiği konusunda yaptığı araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

- Etik lider, etik davranışların sergilenmesi hususunda çalışanlarına rehber olarak hizmet verir, zaman ve kaynak ayırır.
- Etik lider, çalıştığı örgüte ait etik standartları ve çalışma ilkelerini oluşturur, bu standart ve ilkelerin çalışanların tamamı tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak adına çaba gösterir.
- Etik lider, çalışanlarına çeşitli sorumluluklar tayin ederek, etik davranışları benimsemelerine yardımcı olur.
- Etik lider, örgüt içerisinde meydana gelen etik dışı davranışları cezasız bırakmaz; çalışanlarının tamamını, istisna göstermeden, etik davranışlardan sorumlu tutar.
- Etik lider, çalışma ortamında etik iklim yaratılması için gerçekleştirilen örgütsel değişim ve gelişimlerde kararlı bir tutum sergiler.
- Etik lider, gösterdiği etik davranışlar ile çalışanlarına ve yönetim kademesinin diğer elemanlarına örnek olur, etik uygulamalar için rol model olarak kabul edilir.

- Etik lider, örgütün politikalarını ve ilkelerini oluştururken; etik değerleri göz önünde tutar.
- Etik lider, karar alırken etik değer kaygısı ile hareket eder ve bu kararlardan çıkan sonuçları yine etik ilkeler açısından değerlendirir.
- Etik lider, örgütün her kademesindeki çalışanların duygu, düşünce ve tepkilerini dikkate alarak işlemlerini gerçekleştirir.
- Etik lider, etik değer ve kurallara uyumun bir anda gerçekleşemeyeceğini göz önünde bulundurarak; bu konuda yapılan küçük iyileştirmeleri ve çabaları çok olumlu karşılar.

Bu listeye ek olarak, etik liderlerde bulunması gereken davranış özelliklerini Yılmaz (2002) şöyle sıralamıştır; etik liderler dedikoducu olmamalıdır, adil olmalıdır, dürüst olmalıdır, cinsel tacizde bulunmamalıdır, nezaketli olmalıdır, sevgi gösterebilmelidir, duyarlı olmalıdır, yalan söylememelidir, güvenilir olmalıdır, şefkatli olmalıdır ve sabırlı olmalıdır.

3.3.2. Etik Liderlik Boyutları

Etik liderlik kavramının ve özelliklerinin incelenmesi adına yapılan çalışmalarda, etik liderliğin dört boyut altında ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar; iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik olarak sıralanmaktadır (Brown et al., 2005; Brown and Trevino, 2006).

İklimsel etik boyutu; etik iklim boyutu olarak da geçmektedir ve liderin örgüt iklimini dizayn etmeye yönelik izlediği politikalarda ve hayata geçirdiği uygulamalarda göstermiş olduğu etik liderlik davranışlarını incelemektedir. Victor ve Cullen tarafından literatüre kazandırılmış olan etik iklim, örgüt içinde etik davranışların açıklayıcısı ve öngörücüsü olarak; hangi çalışan davranışlarının kabul edilebilir hangilerinin kabul edilemez olduğunun incelenmesine yardımcı olan işlemlerdir (Ambrose et al., 2008:325). Diğer bir tanımıyla etik iklim; örgütsel davranış kriterlerinin ve çalışanlardan beklenen davranış tiplerinin ana hatlarını göstermektedir (Kitapçı ve Elçi, 2005)

İklimsel etik, çalışanların karar verme süreçlerinde, etiğe uygun olan ve olmayan davranışların birbirinden ayırt edilmesi için yol gösterici olarak işlev gösterir.

Çalışanların hangi sıkıntılarının etik dışı uygulama kaynaklı olduğunu belirlemenin yanı sıra; bu sıkıntıları anlama, ölçme ve çözme amacıyla kullandıkları ahlaki kriterlerine de yön verir (Eren ve Hayatoğlu, 2011:111). Bu noktada Kitapçı ve Elçi (2005) tarafından ortaya konan; etik politikaları, etik kodları ve işleyen bir ödül/ceza sistemi olan etik iklimin, örgütlerde baş gösteren etik dışı davranışların azalmasına yardımcı olduğu bulgusu bu görüşü destekler nitelikte bulunmuştur.

Karar vermede etik boyutu; örgüt liderinin etik açıdan doğru olan ve olmayan davranışları ayırt ederek, etik politikalara uygun kararlar alması ve aldığı bu kararlar ile aynı çizgide hareket etmesini içermektedir. Aldığı kararlarda etik ilkelere riayet eden liderlerin, örgütleri içerisinde adalet, sadakat ve doğruluk gibi kavramları geliştirerek, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırdıkları görülmüştür (Turhan, 2007:18). Örgüt liderlerinin, aldıkları kararlar ile tüm kademelerdeki yönetici ve çalışanları etkilediklerini unutmamaları gerekmekte ve doğru bir karar alma süreci izleyerek; etik temele oturtulmuş tartışma ve değerlendirmeler sonucunda nihai karara varmaları beklenmektedir.

Etik karar verme sürecinde takip edilmesi gereken birtakım adımlar söz konusudur. İlk aşamadaki adımlar; etik problemin kaynağının ve zarar gören taraflarının belirlenmesi, etik problemin net şekilde tanımlanması, ortaya çıkan bu etik problemin tüm yönleriyle detaylı bir şekilde ele alınıp incelenmesi, etik ve ahlak kuralları göz önünde tutularak değerlendirmelerin yapılması ve sorunun çözümüne yönelik alternatif çözüm yollarının ortaya konulması olarak sıralanabilir. Bu aşamadan sonra devreye giren adımlar; bulunan alternatif çözüm yolları içerisinden en ideal olan yolun seçilmesi, bu çözümün uygulanması adına yol haritasının oluşturulması, problemin çözümü esnasında ve sonrasında gelen geri dönüş bilgilerinin dikkatli şekilde değerlendirilmesi olarak sıralanabilir (Judeh, 2011:216).

Davranışsal etik boyutu; liderin iş hayatında ve sosyal yaşamında, etik açıdan doğru veya yanlış kabul edilen davranışların neler olduğunun farkında olmasını sağlayan kuralları ve normları ifade etmektedir. Liderlerin aldıkları kararlara ve davranışlarına yön verecek olan unsurlar; eşitlik, doğruluk, dürüstlük, adalet, fedakârlık, sabır, nezaket ve cömertlik gibi etik normları içermelidir. Bu davranış normları, liderlerin hareketlerindeki etik değer yansımaları olarak kabul edilir (Czaja and Lowe, 2000).

Resick ve arkadaşları (2006:346-348), davranışsal etik liderlik boyutunun; rol model olmak, kişilik özelliği olarak dürüstlük, yetki ve sorumluluklar vasıtasıyla cesaret vermek, potansiyel etik sıkıntılara karşı farkındalık, ilham kaynağı olmak, motivasyon yaratmak ve toplumsal fayda gibi önemli kriterleri içerdiğini ifade etmektedirler. Etik olmayan davranış ilkeleri olarak ise; nezaketsizlik, ayrımcılık, küfür ve hakaret, mobbing, yetkileri kötüye kullanmak, rüşvet ve yolsuzluk, dedikodu ve ben merkezci olmak sayılabilir (Aykanat, 2014:74).

İletişimsel etik boyutu; etik liderlik çıktılarının örgüt içerisinde dağılmasını sağlayan, önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar arası iletişimin temel hedeflerinden biri, kişilerin görüş ve düşüncelerinde değişiklikler meydana getirmek amacıyla, onları etkilemeye çalışmaktır. İnsanlar bu yolu kullanarak çevrelerinde kendileri ile benzer düşüncede başka bireylerin var olmasını sağlamaktadırlar. Bu etkileşim, zaman içerisinde etkisini arttırarak toplumsal değerlerin doğmasına yol açar (Kavak ve Vatansever, 2007:122).

İnsan ve toplum arasındaki bu ilişkiye benzer bir dinamik, lider ve yönetimini üstlendiği örgütün kültürü ve çalışanları arasında da bulunmaktadır. Lider, iletişimin gücünü etkin bir biçimde kullanarak, çalışanlarını etik davranışlara yöneltebilmektedir. Örgüt içerisinde sorunsuz işleyen iletişim ağlarının varlığı sayesinde, liderin etik davranışları ve oluşturduğu etik normlar tüm örgüt çalışanları tarafından rahatlıkla öğrenilecektir. Kavak ve Vatansever (2007:124)'e göre; çalışanların ortak bir amaç için bir araya getirilmiş olmaları, görev ve sorumluluklarının önceden belirlenmiş ve halihazırda yerine getiriliyor olması; etkin bir iletişim ağına sahip olunmadığı müddetçe, örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli olmamaktadır.

Ahlaki değerlerin sadece liderle sınırlı kalmaması ve tüm örgüte yayılmasında, iletişimin rolü oldukça fazladır (Brown et al., 2005). Ancak iyi bir iletişim sistemine sahip örgütlerde liderler, karşılaşılan sorunların analizini yapıp uygun çözüm yolunu bulduktan sonra, gerekli öğelerin koordinasyonunu sağlayabilir ve çözüm sürecinin denetimini gerçekleştirebilir (Can, 2005:325). İletişim yeteneklerini beceri ile kullanabilen bir lider, çalışanlarını etik davranmaları konusunda teşvik edebilmektedir (Aykanat, 2014:75).

3.3.3. Etik Liderlik Sonuçları

Etik liderlik üzerine yapılmış olan pek çok çalışma, bu kavramdan etkilenen farklı unsurların açığa çıkarılmasına yardımcı olmuştur. Etik liderlik davranışları hem çalışanlar hem de örgütler açısından bazı büyük değişikliklere yol açmaktadır (Brown et al., 2005). Buna göre etik liderliğin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, çalışan performansı ve örgüt iklimi gibi konulara olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Çalışmanın bu kısmında, etik liderlik üzerine yapılan bazı araştırmaların sonuçları paylaşılmıştır.

Khuntia ve Suar (2004) yaptıkları çalışmada, etik liderlik davranışlarının çalışanların yanıltıcı eylemlerini, performans verilerinde hile yapmalarını ve finansı kötüye kullanımlarını azalttığını söylemektedir. Buna ek olarak, etik liderlik davranışlarının, çalışanların iş performansını, işe ilgilerini ve duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Brown ve arkadaşları (2005) yaptıkları çalışmada, etik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada etik liderlik kavramını sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde açıklamaya gayret etmişlerdir. Bu çalışmaya göre liderlerin etik davranışlarını, tutum ve söylemlerini gözlem yoluyla kavrayan çalışanlar, benzer tipte etik davranışlarda bulunmaya başlamaktadır.

Resick ve arkadaşları (2006) yaptıkları çalışmada, etik liderlik davranışlarının batı ülkelerinde; karakter, başkalarını düşünme, toplu motivasyon ve cesaretlendirme bileşenleriyle karakterize edildiğini söylemişlerdir. Ayrıca bu davranışların evrensel olarak kabul edilip, desteklendiğini ve yöneticilerin örgüt içerisinde etkili bir lider olarak kabul benimsenmelerine yardımcı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Brown ve Trevino (2006) yaptıkları çalışmada, etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmaya göre; etik liderler hem bireysel hem örgütsel konularda adil, dürüst davranış sahibi, çalışanları ile ortak değerleri paylaşabilen, samimi ve vicdanlı insanlardır. Bu özellikleri çalışanların örgütsel performanslarının artmasını desteklemektedir.

De Hoogh ve Den Hartog (2008) yaptıkları çalışmada, etik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaya göre; etik liderlik davranışları, örgüt içinde baş gösteren çalışanlar arası olumsuz rekabet eğilimlerini azaltacak ve bu da iş tatminlerini ve örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır.

Piccolo ve arkadaşları (2010) yaptıkları çalışmada, etik liderlik davranışlarının çalışan performanslarıyla olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Bu araştırmaya göre; etik liderlik davranışları çalışanların işlerine verdikleri önemi arttırmak suretiyle performanslarını yükseltmektedir.

Mayer ve arkadaşları (2010) yaptıkları çalışmada, etik liderlik davranışlarının örgüt içerisinde etik iklim oluşturmaya katkısı olup olmadığını incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre; etik liderlik davranışları örgüt içerisinde etik olarak uygun görülen tutum ve eylemleri artırıp, etik olmayan tutum ve eylemleri politika ve prosedürler vasıtasıyla azaltarak etik iklim oluşumunu sağlamaktadır.

4. KARİYERİZM

4.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, Türkçeye Fransız dilinden geçmiştir. Sözlük anlamı olarak geçit, koşu yeri, arena, taş ocağı ve yol manasında; değişmeceli anlamında ise meslek, ömür ve yaşam manasında kullanılan bir kelimedir. Bir bireyin sahip olduğu kariyer, sadece uğraş gösterdiği işleri değil; çalıştığı örgütte sorumlu tutulduğu iş rolüne ilişkin olan beklenti, amaç, duygu ve arzularını hayata geçirebilmesi için eğitim görmesini ve bu eğitim sayesinde edindiği bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o örgütte ilerleyebilmesini de ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2006).

Kariyer kavramının tarihsel geçmişine bakıldığında, 16. Yüzyılda devlet memurluğu kavramıyla birlikte ortaya çıktığı ve zaman içerisinde kamu hizmetlerinin ilerlemesiyle de geliştiği görülmektedir. Kariyer kavramının bilimsel alanda ilk kullanımı, 1956 yılında Anne Roe tarafından yazılan "Meslekler Psikolojisi" adlı çalışmada yapılmıştır. Bu kavram daha sonraları Donald E. Super tarafından yazılan 1957 tarihli "Kariyer Psikolojisi" adlı kitapta daha detaylı olarak incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tarihten sonra kariyer üzerine pek çok önemli eser yazılmış olmasına rağmen, kariyer kavramının araştırma konusu olması ve iş dünyasında sıklıkla kullanılmaya başlaması 1970'li yılları bulmuştur (Erdoğan, 2009).

Kariyer kavramı, özünde bir bireyin hayatı boyunca uğraş verdiği işleriyle alakalı pozisyonlarının toplamıdır. Kariyerin halk arasındaki yaygın görüşü, örgüt basamaklarını tırmanma, örgüt içinde yükselme şekliyle sınırlıdır. Fakat kariyer, aynı işte uzun yıllar kalarak yetenekler kazanmak ve bu yetenekleri zaman içerisinde geliştirmek; bu sayede terfi almaksızın sürdürülebilir, başarılı bir kariyere sahip olmak şeklinde gerçekleşebilir. Ayrıca bireyler, değişik alanlardaki ve örgütlerdeki çeşitli işler arasında hareket ederek de kendilerine kariyer oluşturabilirler. Bu açıdan bakılınca kariyer bireyin yönelimlerini, tecrübelerini ve seçeneklerin çeşitliliğini de kapsamaktadır (Hellriegel et al., 1986:546).

Alanyazın incelendiğinde, kariyer konusunun bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç farklı inceleme düzeyinde çalışılan bir kavram olduğu görülmektedir. Bireysel analiz düzeyinde, birey ve o bireyin iş tecrübelerine odaklanılırken; örgütsel

analiz düzeyinde, insan kaynakları yönetiminin parçasını oluşturan kariyer sistemlerine odaklanılır; toplumsal analiz düzeyinde ise, toplumsal sınıflar ve sosyoekonomik gruplara ait nesiller arası hareketlilik ve değişmelerle ilgilenildiği görülmektedir (Moore et al., 2007:42).

Kariyer üzerine yapılan araştırmalar göstermektedir ki; sosyal bilimlerin alt kollarından olan psikoloji disiplini kariyer konusunu bireysel düzeyde, sosyoloji disiplini toplumsal düzeyde ve işletme yönetimi örgütsel düzeyde ele almaktadır. İşletme yönetiminin kariyer konusu üzerine yaptığı araştırmalarda örgütsel düzeyi ele alması, psikoloji ve sosyoloji tarafından dışlanan örgütsel düzeyin ön plana çıkmasına olanak sağlamıştır (Moore et al., 2007:43).

Kariyer hem örgütler hem de örgüt çalışanları için önem arz etmektedir. Kariyer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına, değer ve niteliklerinin farkına varmalarına, örgütlerde mevcut bulunan iş imkanları hakkında bilgi sahibi olmalarına, kendilerine yeni kariyer amaçları belirlemelerine ve bu amaçlara ulaşmalarını sağlayacak yol haritaları dizayn etmelerine yardımcı olur. Kariyer ayrıca örgütlerin gelecek planlarında ihtiyaç duyabilecekleri iş gücünü, belirli bir sistem etrafında şekillendirmelerine destek sağlayacaktır (Uyargil vd., 2010:265).

Varol (2001:6) yaptığı çalışmasında kariyer olgusunun kişiler için neden çok önem atfedilen bir husus olduğunu şöyle açıklamıştır: Kariyer, bireyin kimlik ve toplum için kendine konum oluşturmasına yardım eder, bireyin tüm hayatının odak noktalarından biri haline gelir, sosyal yönü ile bireyin yaşamına etki sağlar, bireyin maddi gücünü eline almasını sağlar, iş tatminine yol açar ve kişilik özelliklerinin gelişmesinde önemli bir rol üstlenir.

Kişilere sağladığı bu faydaların yanında, örgüt içerisinde düzgün işleyen bir kariyer sisteminin varlığı, çalışanların yaşadığı iş güvencesizliğine karşı büyük bir önlem mekanizması vazifesi görecek ve nitelikli çalışan rekabetinde diğer örgütlerin önüne geçmeye yardımcı olacaktır. Çalışanlarına mesleklerinde ilerlemelerini sağlayacak fırsatları hazırlayabilen ve bu fırsatların ortaya çıkması için gerekli alt yapıları oluşturan örgütler; kaliteli, genç ve dinamik çalışanları kendilerine çekecek, bünyesindeki nitelikli çalışanların da örgüte sadık kalmasını sağlayacaklardır (Erdoğan, 2009).

4.2. Kariyerizm Kavramı

Önceki bölümde verilen tanımlardan anlaşılabileceği üzere kariyer kavramı negatif bir olgu olarak düşünülmemektedir. Fakat kariyer yaklaşımı, yanlış yönetim ve firma politikaları yüzünden olumsuz bir hal alabilir. Bireyin beklentilerinin karşılanmaması, kişilik ve aile yapısı, toplumsal ve örgütsel değişim gibi birçok faktörün de etkisiyle kariyer, kariyerizm gibi yıkıcı bir olguya dönüşebilir (Üzüm, 2018:5352).

Feldman ve Weitz (1991) kariyerizm kavramını, çalışanların kariyer ilerlemelerini yasal yollardan uzak yöntem ve usullerle, performansa dayalı olmayan bir şekilde sürdürme eğilimi olarak tanımlamaktadır. Bu tarz eğilimlere sahip olan çalışanların, kariyerlerinde daha iyi yerlere gelebilmek için gerçekten çaba göstermek yerine başarılıymış gibi görünmenin yollarını aradıklarını, iş arkadaşları ve yöneticileri ile kurdukları ilişkileri kariyerlerinde ilerlemek için bir araç olarak gördüklerini, ayrıca uygun olduğunu düşündüklerinde firmanın amaçlarına ve diğer çalışanların kariyerlerine zarar vermekten kaçınmadıkları ifade edilebilir (Feldman and Weitz, 1991; Yıldız vd., 2015).

Kariyerizm, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde "kariyer yapmayı en yüksek amaç olarak gören düşünce sistemi" olarak tanımlanır. Bu tanımı desteklercesine kariyerizm, örgüt içerisinde olumsuz olarak değerlendirilen birtakım davranış tiplerinin oluşmasına zemin hazırlar. Kariyerist yönelime sahip çalışanlar, örgütün onlara sunduğu kısıtlı kariyer imkanlarından faydalanmak için makyavelist eylemler sergileyebilirler (Üzüm, 2018:5352). Makyavelizm felsefesi literatüre Machiavelli tarafından kazandırılmıştır ve temeli "Amaca ulaşmak için kullanılacak her türlü araç mübahtır" düşüncesine dayanmaktadır (Geis and Moon, 1981).

Kariyerizm eğilimine sahip çalışanlar, iş arkadaşlarını "kullanılabilir bir nesne" olarak görme eğilimindedirler. Bu yaklaşımları kariyeristleri, hizmet verdikleri çalışma ortamına ve arkadaş çevrelerine hızla yabancılaşmalarıyla sonlanabilecek bir yola sokmaktadır (Feldman and Weitz, 1991). Kariyerizm yönelimine ait en önemli boyutlardan biri izlenim yönetimidir (Chiaburu et al., 2013b). İzlenim yönetimi, kişilerin kendileri hakkındaki bilgileri çeşitli yöntemler vasıtasıyla manipüle etmeleri

ve gerçekte oldukları gibi değil; kafalarında kurguladıkları gibi görünmeye çalışmalarıdır (Bolino and Turnley, 2003).

Çalışanların izlenim yönetimi tekniklerinden faydalanarak yöneticilerinin kendileri hakkındaki düşüncelerini ve performans değerlendirmelerini etkileyebildiği bilinmektedir (Bolino and Turnley, 2003). Buradan yola çıkarak kariyerizm yöneliminde olan çalışanların, izlenim yönetimi davranışlarına başvurma ihtimallerinin yüksek olacağı beklenen bir sonuçtur (Chiaburu et al, 2013b). Bratton ve Kacmar (2004:294) kariyerizm eğilimine sahip çalışanların, söz konusu izlenim yönetimi tekniklerini kullanarak, çalıştıkları çevrenin görüşlerini manipüle ettiklerini söylemiş ve "uç kariyerizm" adını verdiği bu davranışları izlenim yönetiminin karanlık yüzü olarak tanımlamıştır.

Uç kariyerizm kavramına göre; kariyerist yönelimlere sahip olan çalışanlar üst mevkilere çıkmak, güç ve saygınlık kazanmak için performanstan ziyade, yanıltıcı davranışlarla hedeflerine ulaşma eğilimindedirler (Yıldız ve Ayaz Arda, 2018). Wayne ve Ferris (1990) ile Bolino ve arkadaşları (2006), kariyerist eğilimli çalışanların hizmet verdikleri kurumlarda, "üst kademe yöneticilere daha iyi görünmek için sürekli hoş söylemlerde bulunmak ve onların her fikrini onaylamak gibi yönetici odaklı taktiklere; kendilerini diğer çalışanlara karşı arkadaş canlısı, çalışkan, nazik ve sempatik göstermek için kişi odaklı taktiklere veya örgütü etkilemek için kendi yaptıkları işlerin reklamını yaparak iş odaklı taktiklere başvurduklarını" söylemişlerdir (Oral Ataç vd., 2018:286).

Kariyerizm yönelimine sahip çalışanlar, uzun vadeli planlarını yaparken örgüt için en iyi senaryonun ne olduğunu değil; kendileri için en iyi senaryonun ne olduğunu dikkate almaları gerektiğine inanırlar (Feldman and Weitz, 1991; Türesin Tetik vd., 2018:677). Bu sebeple, kariyerlerinde daha fazlasını elde etmek isteyen kariyerist çalışanlar, kendi kişisel çıkarlarını korumak amacıyla kısa vadeli hedeflere odaklanma eğilimi gösterirler. Onlar için önemli olan tek şey kendi kariyerlerinin ilerlemesidir. Bu amaç uğruna etik ve ahlak ilkelerinden ödün vermeyi normal karşılarlar (Shelton, 2011; Üzüm, 2018). Bunun yanında kariyeristler, hizmet verdikleri örgütteki uğraşlarında memnuniyetsizlikler yaşamaya başlarlarsa, bu durum daha kötüye gitmeden kayıplarını azaltmaya ve iş yerlerini değiştirmeye çaba gösterirler (Feldman and Weitz, 1991).

4.3. Kariyerizm Sebep Olan Etkenler

Çalışanların iş hayatlarından bekledikleri temel kazanımlardan biri de mevki olarak yükselmektir. Kariyer basamaklarının net bir şekilde dizayn edildiği örgütlerde, çalışanların sadakati ve geleceklerine olan pozitif inançlarının artması sağlanmaktadır. Fakat bu basamakların belirsiz olduğu örgütlerde, çalışanların istedikleri yerlere gelmek adına uygunsuz yollara başvurmaları sonucu ortaya çıkabilir. İşte kariyerizm son yıllarda giderek önemi artan bu soruna işaret etmektedir (Türesin Tetik vd., 2018:676).

Örgütlerin çalışanları için önceden belirlenmiş, sabit kariyer yükselme yollarını belirlemekten kaçınması sonucunda; çalışanların hizmet verdikleri örgütleri bir atlama taşı olarak kullanmaya başladıkları ve sık sık örgüt değiştirmekten çekinmedikleri belirtilmektedir (Pieperl and Baruch, 1997; Yıldız ve Ayaz Arda, 2018). Bu durumun bir olumsuz sonucu olarak örgütlerin ve çalışanların uzun vadeli planlar yaptığı, geleneksel örgüt-çalışan ilişkilerinin yerini yeni anlayış ve yaklaşımların aldığı görülmektedir (Chay and Aryee, 1999). Kariyerizm bu gelişmelerin ışığında çalışanların geliştirdikleri yeni davranışları incelemek ve açıklamak amacıyla alanyazında kendine yer bulmuş bir kavramdır (Oral Ataç vd., 2018:285).

Feldman ve Weitz (1991) yaptıkları araştırmada, çalışanları kariyerizm yönelimine iten düşünceleri 7 madde halinde özetlemişlerdir. Bu çalışmaya göre, kariyerist yönelime sahip çalışanlar genellikle şu şekilde düşünmektedirler:

- Örgütlerde, sadece liyakata dayalı yöntemlerle ilerlemek çok zordur.
- Bireyin örgütte ilerleyebilmesi için yönetim kadrosuyla ve çalışma arkadaşlarıyla sosyal ilişkilerini kullanması gerekmektedir.
- Gerçekten başarılı olunmasa dahi başarılıymış gibi görünmek ve bunu herkese göstermek, örgütte ilerlemek için önemli bir araçtır.
- Bireyler bazı durumlarda, aldatıcı davranışlara başvurarak, hak etmedikleri terfileri ve örgüt içinde ilerlemeyi elde edebilirler.
- Bireyin uzun dönem kariyer amaçları, çalıştığı örgütün uzun dönem amaçları ile farklılıklar gösterecek ve bu durum tutarsızlık yaratacaktır.
- Yöneticilere ve örgüte duyulan sadakat ödüllendirilmemektedir.

- Örgütün hedeflerine yönelik çalışmalar yapmaktansa; kişisel gelişim sağlayacak faaliyetlerde bulunmak daha mantıklıdır.

Chay ve Aryee (1999) yaptıkları çalışmada, iş güvencelerinin sağlam olmadığı ve yönetimin çalışanlarına karşı olan tutum ve kararlarının belirsiz olduğu örgütlerde, kariyerizm eğilimlerinin çoğaldığını gözlemlemiştir. Yine aynı çalışma ortaya koymuştur ki; örgüt içerisinde etik kuralların benimsenmediği, yönetici ve çalışan arasında güven ortamının sağlanamadığı örgütlerde kariyerizm yönelimleri fazla olabilmektedir (Yıldız ve Ayaz Arda, 2018).

Kariyerizm konusu üzerine yapılan diğer araştırmalar; örgütsel adalet ve güven algısının zayıf olduğu (Aryee and Chen, 2004; Crawshaw and Brodbeck, 2011), örgütteki kariyer imkanlarının öngörülemez olduğu (Feldman, 1985) ve duygusal dengesizlik, psikopatiye yatkın, karşılıklılık esasını dikkate almayan çalışanların (Chiaburu et al., 2011) performans odaklı kariyer olgusundan uzaklaşılarak, kariyerizm yoluna sapıldığını ortaya konulmuştur.

4.4. Kariyerizm Sonuçları

Feldman ve Weitz (1991) yaptıkları çalışmada, kariyerizm yönelimine sahip olan çalışanların üretkenlik karşıtı çalışma davranışları sergilediklerini, kişisel hedeflerini örgütlerinin hedeflerinin önüne koyduklarını, daha yüksek işten ayrılma oranlarına sahip olduklarını, daha az iş tatminine sahip olup düşük iş motivasyonuyla hareket ettiklerini ve çalıştıkları örgütün genel performansına zarar verecek ölçülerde düşük iş performansları sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Chay ve Aryee (1999) Singapur'da 249 çalışan üzerine yaptıkları çalışmada, kariyerizm yöneliminin örgütsel bağlılık ve işe bağlılıkla negatif yönlü; işten ayrılma niyetiyle ise pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu söylemektedirler. Hamilton ve Von Treuer (2012)'in Avustralya'da 202 çalışan üzerine yaptıkları çalışma da Chay ve Aryee (1999)'nin sonuçlarını destekler nitelikte çıkmış ve işten ayrılma niyeti ile kariyerizm arasında pozitif yönlü bir ilişkiye işaret etmiştir.

Aryee ve Chen (2004) yaptıkları çalışmada, kariyerizm yönelimlerin işverene ve örgüte güven duygusu, kariyer geliştirme fırsatları, performans ve adalet algısı ile negatif ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Çin'de 149 çalışan ile yapılan bu

araştırma, kariyerist yönelime sahip çalışanların kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının önünde gördüğü sonucuna da varmıştır.

Hsiung ve arkadaşları (2012) yaptıkları çalışmada, kariyerizm yönelimlerinin iş tatmini duygusu ile negatif yönlü; örgütsel politika ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu söylemişlerdir. Tayvan'da 393 polis memuru üzerine yapılan bu araştırma, kariyerizm yönelimine sahip çalışanların kendilerinden beklenen performansı sergilemektense; politik dedikodu, politik arkadaşlık ve politik ilişki ağları geliştirmeye yöneldiklerini göstermiştir.

Chiaburu ve arkadaşları (2013b) yaptıkları çalışmada, kariyerizm yönelimine sahip çalışanların izlenim yönetimi tekniklerini kullanarak, performanslarını gerçek başarılarla değil yanıltıcı davranışlarda inşa ettiklerini ortaya koymuşlardır. Buna bağlı olarak bağlamsal ve görev performanslarına odak düzeyleri düşük olan bu tip kariyerist çalışanların örgütlerinde sergiledikleri düşük performanslar, örgütsel güvenin azalması ve duygusal düzensizlik gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirecektir.

Adams ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada, kariyerizm yönelimine sahip çalışanların düşük oranlarda örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini ve hayatlarından aldıkları tatmin duygusunun düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Amerika'da 442 çalışan üzerine yapılan bu araştırma ayrıca göstermektedir ki; kariyerist çalışanların sahip olduğu düşük koordinasyon duygusu tüm takım üyelerinin performansını olumsuz etkileyecek ve bu çalışanlar yüksek işten ayrılma niyetine sahip olacaklardır.

Yıldız ve arkadaşları (2015) 699 kamu çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada, kariyerizm yöneliminin kişilerarası ve örgüte yönelik yıkıcı olağandışı işyeri davranışları ve meydan okuyucu yapıcı olağandışı işyeri davranışları ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu sonucu destekler başka bir çalışmada Yıldız ve Alpkan (2015), kariyerizm yönelimine sahip çalışanların örgütlerine ve işlerine yabancılaşarak, yıkıcı sapkın işyeri davranışlarına yöneldiklerini ileri sürmüşlerdir.

Yıldız ve Ayaz Arda (2018) yaptıkları çalışmada, kariyerizm yönelimleri ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulgulamışlardır. 330

özel sektör banka çalışanı üzerine yapılan bu araştırma, işten ayrılma niyetleri düşük veya orta seviyelerde olan çalışanlarda, kariyerizm yönelimleri ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki pozitif yönlü bu ilişkinin daha güçlü şekillerde görüleceğini ortaya koymuştur.

Türesin Tetik ve arkadaşları (2018) yaptıkları çalışmada, kariyerizm yöneliminin benlik saygısı seviyesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. 222 beyaz yaka çalışan üzerine yapılan bu araştırma, kariyerist çalışanların örgütte ilerlemek için performans dışı yollara başvurduklarından bahsetmiş ve bu durumun haksız terfiler gibi istenmeyen sonuçlara yol açabileceğini söyleyerek; örgütlerin kariyerist çalışanlarına sonuç odaklı hedefler değil, süreç odaklı yaklaşım benimsenmesi gerektiğini söylemişlerdir.

Oral Ataç ve arkadaşları (2018) yaptıkları çalışmada, çalışanların kariyerizm yönelimlerinin izlenim yönetimi kullanma eğilimleri ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuç Bratton ve Kacmar (2004)'ın yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla tutarlılıklar göstermektedir. İzmir'de 222 çalışan üzerine yapılan bu araştırma ayrıca kariyerizm yöneliminin; kendini acındırma, işine sahip çıkmaya çalışma ve kendi önemini fark ettirmek için zorlama davranışlarıyla güçlü pozitif ilişkili olduğunu; kendini sevdirme ve kendini örnek bir personel olarak gösterme davranışlarıyla ise zayıf pozitif ilişkili olduğunu bulgulamışlardır.

Kariyerizm konusunu olumsuz yönlerinin yanı sıra, olumlu yönleriyle de ele alan Üzüm (2018), bu kavramı bir skalanın iki ucuna benzetmiştir. Buna göre kariyerizm, çalışanları bir yönden pozitif davranışlar sergilemeye iterken, diğer yandan da negatif davranışlar sergilemeye sevk edebilmektedir. "Pozitif kariyerizm, kendi kariyerini kendi yaratmaktadır". Bu çalışmada kariyerini motivasyon amacıyla kullanan çalışanın, bireysel hedeflerine ulaşmaya çalışırken örgütün hedeflerine ulaşmasına da fayda sağlıyorsa; bu durumun kariyerizmin pozitif sonucu olarak görülebileceği söylenmiştir.

5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

5.1. Etik Liderlik ile Örgütsel Performans Arası İlişkiler

Bowie (1998) etik iklime sahip örgütlerin, güven ortamı oluşturarak ticari işlem maliyetlerini azalttığını ve süreçlerini gerçekleştirmek için gerek duydukları sosyal sermayeyi koruyarak kar etmeye katkı sağladığını ortaya koymuştur. Bazı yöneticiler etik ve örgüt karlılığı arasında negatif bir ilişki olduğunu varsayarken; birçok tutarlı uygulama etik ilkelerin net karı arttırdığını göstermektedir. Ferrell ve arkadaşları (1999), etik ortamı destekleyen örgütlerin; günlük operasyonlarında artan verimlilik, çalışan bağlılığı, ürün kalitesinde gelişmeler, müşteri sadakati ve sağlam finansal yapı gibi performansı olumlu etkileyen özelliklere sahip olacaklarını söylemektedir.

Elçi ve Alpkan (2008) çalıştıkları işletmenin karar verirken etik davrandığına inanan çalışanların, işletmenin kendine ilişkin kararlarında da etik davrandığını düşündüğünü ve bu algının iş tatminini arttırdığını söylemektedir. Zincirkıran ve arkadaşlarının (2015) yaptığı diğer bir çalışma ise örgütsel performans algısının, iş tatmini kavramından olumlu yönde etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Bu iki araştırmanın sonuçları birlikte ele alındığında; etik liderlik davranışlarının örgütsel performans üzerine pozitif yönlü etkisi olması beklenmektedir. Literatürde etik liderliğin, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna sahip pek çok araştırmanın var olması (Khuntia and Suar, 2004; Brown and Trevino, 2006; Piccolo et al., 2010) bu görüşümüzü destekler nitelikte bulunmuştur.

5.2. Kariyerizm ile Örgütsel Performans Arası İlişkiler

Feldman ve Weitz'e (1991) göre kariyerizm yöneliminde olan çalışanların, hizmet verdikleri kurumların genel performansına zarar verecek düzeyde düşük iş performansı sergilemeleri söz konusudur. Bu yönelime sahip çalışanların, görevlerinin gerektirdiği performansa odaklanmaktansa, bununla ilgili olmayan kendi kişisel çıkarlarına yönelik eylemlere yönelmeleri beklenen bir sonuçtur (Chiaburu et al., 2013b). Buradan yola çıkarak, kariyerizm yönelimine sahip çalışanların gösterdiği düşük kalite performansın, örgütsel performansa çeşitli zararları olacağı muhtemeldir.

Kariyerist çalışanların, kendilerinden beklenen performans görevlerini yerine getirmektense politik ilişkilere yönelmeleri (Hsiung et al., 2012) ve çalışma arkadaşlarına karşı hissettikleri düşük koordinasyon ve yardımlaşma duygularının (Adams et al., 2012), örgütsel performansa büyük zararlar vermesi muhtemel davranışlar oldukları görülmektedir. Ek olarak; Aryee ve Chen (2004) yaptıkları araştırmada kariyerizm yöneliminin, örgütlerde düşük performans sorunlarına neden olduğunu bulgulamıştır. Yıldız ve arkadaşları (2015) ile Yıldız ve Alpkan (2015) tarafından ortaya konan, kariyerist yönelime sahip çalışanların örgütlerinde yıkıcı olağandışı işyeri davranışları sergiledikleri bulgusu, bu araştırmanın sonuçlarıyla uyumlu görülmüştür.

5.3. Etik Liderlik ile Kariyerizm Arası İlişkiler

Kariyerizm yönelimlerinin önüne geçilmesinde örgüt liderlerine önemli görevler düşmektedir. Etik kodların belirsiz olduğu, liderin güven ortamını sağlayamadığı firmalarda kariyerizm eğilimlerinin daha fazla olacağı Chay ve Aryee (1999) tarafından ortaya konulmuştur. Bu noktadan yola çıkarak; etik kodların belirlenmiş olduğu, uygulanması gereken etik ilkelerin devamlı suretle çalışanlara hatırlatıldığı ve etik iklimin tüm örgüt tarafından benimsendiği örgütlerde kariyerist yönelimlerin engelleneceği düşünülmektedir (Yıldız ve Ayaz Arda, 2018).

Kariyerizm yönelimine sahip çalışanların, örgüt içerisindeki ilerlemelerini etik olmayan, uygunsuz yollardan ve yanıltıcı eylemler vasıtasıyla sürdürme eğilimleri Feldman ve Weitz (1991) tarafından ortaya konulmuştur. Khuntia ve Suar (2004) yaptıkları çalışmada ise; etik liderlik davranışlarının, çalışanların performans verilerinde hile yapma sıklıklarını ve başvurdukları yanıltıcı eylemleri azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kariyerizm yönelimlerinin, çalışanların iş tatminini (Feldman and Weitz, 1991) ve örgütsel bağlılıklarını (Feldman and Weitz, 1991; Chay and Aryee, 1999; Crawshaw et al., 2012) olumsuz yönde etkilediği çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur. Etik liderlik davranışlarının ise iş tatminini (Brown et al., 2005) ve örgütsel bağlılığı (Brown and Trevino, 2006; De Hoogh and Den Hartog, 2008) olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Tüm bu araştırma verilerinden yola çıkarak; etik liderlik davranışlarının kariyerist yönelim ile negatif ilişkili olacağı beklenmektedir.

6. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler ile araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular yer almaktadır.

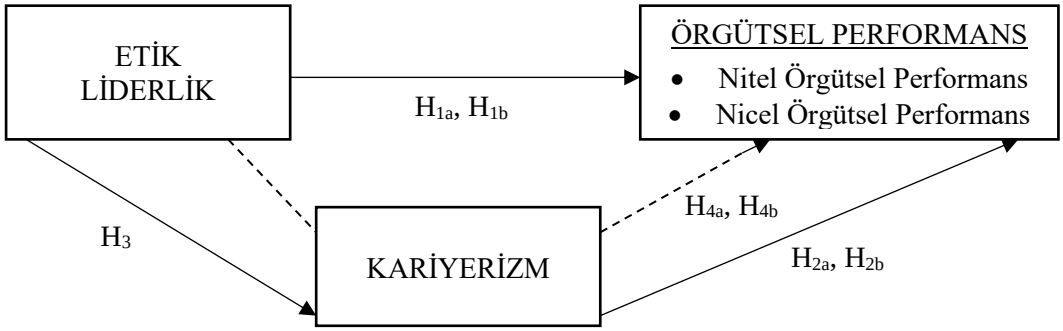
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, kamu ve özel sektörde iş görmekte bulunan çalışanların, etik liderlik algıları ve kariyerizm yönelimlerinin algılanan örgütsel performansa olan etkisini ölçmektir. Araştırmada ayrıca etik liderlik algısı ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkide kariyerizm yöneliminin aracı etkisinin de incelenmesi sağlanmış ve örgütsel performans algısı nitel ile nicel olmak üzere iki alt boyutu ile araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışmaya konu bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyen başka bir çalışma daha önce yapılmadığından, araştırmanın literatüre faydalı olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmayı gerçekleştirmeye yönelik olarak 7 adet hipotez geliştirilmiş ve hazırlanan anket çalışması İstanbul sınırları içinde faaliyet gösteren, kamu sektöründe devlet hastaneleri ve noterlere; özel sektörde ise inşaat, finans, otomotiv ve elektrik gibi muhtelif alanlarda yer almakta olan 15 değişik işletmede çalışan toplam 212 iş gören üzerinde, katılımcıların gönüllü iştirakiyle, uygulanmıştır.

6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan literatür taraması sonucunda, araştırmanın modelinin Şekil 6.1'deki gibi olmasına karar verilmiştir.



Şekil 6.1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli üzerinde gösterildiği gibi çalışma için 7 adet hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler sırasıyla aşağıdaki gibidir:

H_{1a}: Çalışanların etik liderlik algılamaları, nitel örgütsel performans algılamalarıyla pozitif ilişkilidir.

H_{1b}: Çalışanların etik liderlik algılamaları, nicel örgütsel performans algılamalarıyla pozitif ilişkilidir.

H_{2a}: Çalışanların kariyerizm yönelimleri, nitel örgütsel performans algılamalarıyla negatif ilişkilidir.

H_{2b}: Çalışanların kariyerizm yönelimleri, nicel örgütsel performans algılamalarıyla negatif ilişkilidir.

H_3: Çalışanların etik liderlik algılamaları, kariyerizm yönelimleriyle negatif ilişkilidir.

H_{4a}: Çalışanların etik liderlik algılamaları ile nicel örgütsel performans algılamaları arasındaki ilişkide kariyerizm yönelimlerinin aracı rolü vardır.

H_{4b}: Çalışanların etik liderlik algılamaları ile nitel örgütsel performans algılamaları arasındaki ilişkide kariyerizm yönelimlerinin aracı rolü vardır.

6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği seçilmiştir. Anket formu katılımcıların geri dönüşünü artıracak şekilde, açık ve anlaşılır olarak dizayn edilmiş ve hazırlanışında önemli çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formunun üst kısmında anketin amacı, içeriği ve kullanımı hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Bu bilgilerin verilmesinin amacı, anketin güven vermesi ve geri dönüşüm oranının yüksek olmasını sağlamak içindir. Ayrıca anketten sorumlu kurum ve kişilerin isim ve unvanları anket formuna eklenerek, anketlerin dürüst bir şekilde ve kuşku duyulmaksızın cevaplanmasını sağlamıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik bilgilerinin öğrenilmesine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde, çalışanların etik liderlik algılamaları ve kariyerizm yönelimlerini

ölçmek için sorular sorulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise çalışanların örgütsel performans algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Etik liderlik algısını ölçmek için Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen, güvenirlik, geçerlilik ve Türkçeye uyarlaması Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilmiş 10 ifadelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "Yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar." gösterilebilir.

Kariyerizm ya da kariyerizm yönelimini ölçmek için Feldman ve Weitz (1991) tarafından geliştirilen, güvenirlik, geçerlilik ve Türkçeye uyarlaması Yıldız (2015) tarafından gerçekleştirilmiş 7 ifadelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "Bazen terfi için kurum çıkarlarından ziyade kişisel gelişimi destekleyen eylemlerde bulunmak gerekir." gösterilebilir.

Örgütsel performans algısı nitel ve nicel olmak üzere iki alt boyutuyla ele alınmıştır. Nitel performans boyutu, kalite, yenilik ve çalışan memnuniyetine yönelik soyut performans göstergelerini içeren 6 ifadeden oluşmaktadır. Nicel performans boyutu ise pazarlama ve finansman performans göstergelerini içeren Eren ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilmiş olan 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "Çalışanların firmaya bağlılığı" ve "Pazar payı büyüklüğü" gösterilebilir.

Anket sorularının cevaplanmasında 5'li likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Etik liderlik ve kariyerizm ölçeklerinde 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. Örgütsel performans ölçeğinde ise 1-Yetersiz, 2-Ortalama Altı, 3-Ortalama, 4-Ortalama Üstü, 5-Yüksek'i ifade etmektedir.

6.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

İstanbul sınırları içerisinde faaliyet gösteren 15 değişik işletmede çalışan toplam 212 iş gören üzerine uygulanmıştır. Geçersiz olan anketler değerlendirmeden çıkarıldıktan sonra, kamu sektöründen 71 adet, özel sektörden ise 118 adet olmak üzere toplam 189 adet anket veri analizine dahil edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Hem kamu hem de özel sektörde kariyer gelişim fırsatlarının

bulunması ve bu sektörlerde görev yapan yöneticilerin, örgütlerinin çalışma şartları üzerine direkt etkilerinin olması göz önüne alınarak, çalışmanın ana kütlesini oluşturacak spesifik bir örneklem seçilmemiştir.

Çalışmanın incelenmesi adına; demografik analiz, geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve H_{1a}, H_{1b}, H_{2a}, H_{2b} ve H_3 hipotezlerini test etmek için doğrusal regresyon analizleri; H_{4a} ve H_{4b} hipotezlerini test etmek için ise hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

6.4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmamıza katılan 189 kişiden; en yaşlısı 70 yaşında, en genci ise 19 yaşındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 39,3 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6.1: Katılımcıların Yaşları

Yaş	Frekans	Yüzde
25 Yaş ve Altı	15	7,9
26-35 Yaş Arası	67	35,5
36-45 Yaş Arası	62	32,8
46-55 Yaş Arası	22	11,6
56 Yaş ve Üzeri	23	12,2

Araştırmamıza katılan 189 kişiden; 113 tanesi (%59,8) erkek, 76 tanesi (%40,2) ise kadındır.

Tablo 6.2: Katılımcıların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	113	59,8
Erkek	76	40,2

Araştırmamıza katılan 189 kişiden; 65 tanesi (%34,4) bekar, 124 tanesi (%65,6) ise evlidir.

Tablo 6.3: Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	65	34,4
Evli	124	65,6

Araştırmamıza katılan 189 kişiden; 21 tanesi (%11,1) ilköğretim, 59 tanesi (%31,2) lise, 25 tanesi (%13,2) ön lisans, 70 tanesi (%37,0) lisans ve 14 tanesi (%7,4) ise lisansüstü diplomasına sahiptir.

Tablo 6.4: Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	21	11,1
Lise	59	31,2
Ön Lisans	25	13,2
Lisans	70	37,0
Lisansüstü	14	7,4

Araştırmamıza katılan 189 kişiden; 30 tanesi (%15,9) üretim sektöründe, 113 tanesi (%59,8) hizmet sektöründe, 46 tanesi (%24,3) ise ticaret sektöründe çalışmaktadır. Bu verilere göre araştırmaya yapılan geçerli geri dönüşlerin büyük bir kısmı hizmet sektöründen gerçekleşmiştir.

Tablo 6.5: Katılımcıların Çalıştığı Sektörler

Çalışılan Sektör	Frekans	Yüzde
Üretim Sektörü	30	15,9
Hizmet Sektörü	113	59,8
Ticaret Sektörü	46	24,3

Araştırmamıza katılan 189 kişiden; en uzun süre aynı firmada çalışan 42 yıl, en kısa süre aynı firmada çalışan ise 1 yıldan az süredir aynı firmada hizmet

vermektedir. Katılımcıların şu an ki firmalarındaki hizmet süreleri ortalaması 10,4 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6.6: Katılımcıların Hizmet Süreleri

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	7	3,8
1-3 Yıl Arası	42	22,2
4-6 Yıl Arası	36	19,0
7-9 Yıl Arası	20	10,6
10 Yıl ve Üzeri	84	44,4

Araştırmamıza katılan 189 kişiden; 127 tanesi (%67,2) personel olarak, 19 tanesi (%10,1) alt düzey yönetici olarak, 29 tanesi (%15,3) orta düzey yönetici olarak, 7 tanesi (%3,7) üst düzey yönetici olarak ve 7 tanesi (%3,7) ise patron/ortak olarak çalışmaktadır.

Tablo 6.7: Katılımcıların Pozisyonları

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Personel	127	67,2
Alt Düzey Yönetici	19	10,1
Orta Düzey Yönetici	29	15,3
Üst Düzey Yönetici	7	3,7
Patron/Ortak	7	3,7

6.4.2. Geçerlilik ve Faktör Analizi

Anket çalışmasından elde edilen verilerin faktör analizi için yeterli olup olmadığına bakmak amacıyla “Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve “Bartlett'in Küresellik Testi” uygulanmıştır. KMO test sonucu 0 ile 1 arasında bir değer alır ve örneklemin analiz için yeterli kabul edilmesi için bu değerin 0,50’den büyük çıkması gerekmektedir. Barlett testi ise değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir ve bu testin sonucunda sigma değeri

0,05'ten küçük çıkarsa veri seti faktör analizi için uygundur. Örneklemimizin KMO değeri 0,889 olarak elde edilmiştir. Buna ek olarak, Barlett testindeki sigma değeri de 0,05'den küçük çıktığı için verilerimiz faktör analizine uygun bulunmuştur.

Tablo 6.8: KMO ve Barlett Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi		0,889
Bartlett'in Küresellik Testi	χ^2	2970,068
	df	378
	Sig.	0,000

Açıklayıcı faktör analizinden elde edilen faktör yükleri Tablo 6.9'da sunulmuştur. Tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir. Etik liderlik değişkeni tek boyut altında, kariyerizm değişkeni tek boyut altında, örgütsel performans değişkeni ise nitel ve nicel olmak üzere 2 alt boyut altında dağılım göstermiştir.

Tablo 6.9: Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Faktör 1: Etik Liderlik	**Faktör Katkısı**
Yöneticim, güvenilir bir kişidir.	0,775
Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.	0,772
Yöneticim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.	0,747
Yöneticim, iş görenlerin önerilerini dikkate alır.	0,720
Yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.	0,709
Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışır.	0,700
Yöneticim, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorar.	0,616
Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	0,597
Yöneticim, özel hayatını etik tarzda yürütür.	0,584
Yöneticim, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.	0,524

Faktör 2: Nicel Örgütsel Performans	**Faktör Katkısı**
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	0,873
Aktif karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	0,859
Pazar payı büyüklüğü	0,727
Firmanın genel performansı	0,695
Toplam satışlar	0,692
Faktör 3: Nitel Örgütsel Performans	**Faktör Katkısı**
Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi	0,723
Çalışanların işten aldığı tatmin	0,713
Çalışanların firmaya bağlılığı	0,667
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	0,653
Kaliteli işgücü	0,634
Müşteri memnuniyeti	0,546
Faktör 4: Kariyerizm	**Faktör Katkısı**
Kurumlar içerisinde yalnızca liyakat ile yükselmek (ilerlemek) zordur.	0,732
Uzun dönemde bireyin kariyer amaçları örgütün çıkarları ile uyuşmayabilir.	0,710
Yükselmek için genellikle üstler, çalışma arkadaşları ve arkadaşlar ile sosyal ilişkiler içerisinde olmak gerekir.	0,583
Bazen terfi için kurum çıkarlarından ziyade kişisel gelişimi destekleyen eylemlerde bulunmak gerekir.	0,570
Başarılıymış gibi görünmek terfi edebilmek açısından yetenekli olmaktan çok daha faydalıdır.	0,544
İşverene sadık olmak kariyer gelişiminde etkili değildir.	0,525
Haklı olduğunuzu düşündüğünüz bir terfiyi alabilmek için bazen yanıltıcı davranışlarda bulunmak gerekir.	0,504
Toplam Açıklanan Varyans Oranı	**56,879**

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax. Bir rotasyon altılı tekrarlamalarla birleştirildi.

6.4.3. Güvenirlik Analizi

Anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin geçerlilik testinden sonra güvenirlik testi yapılmış ve Tablo 6.10'daki sonuçlar elde edilmiştir. Güvenirlik için hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla; Etik Liderlik: 0,904; Kariyerizm: 0,746; Nitel Örgütsel Performans: 0,857; Nicel Örgütsel Performans: 0,903 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeklerimizin güvenilir olduğunu ifade edebiliriz (Nunnaly, 1978).

Tablo 6.10: Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	**Soru Sayısı**	**Cronbach's Alpha Değeri**
Etik Liderlik	10	0,904
Kariyerizm	7	0,746
Nitel Örgütsel Performans	6	0,857
Nicel Örgütsel Performans	5	0,903

6.4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu adımında verilerin genel profilinin saptanması adına öncelikle ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş ve tanımlayıcı istatistiklerde bunlara yer verilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, elde edilen verilerin yapısının, şekil ve yığılma noktaların görülebilmesi açısından yararlıdır. Birçok istatistiksel analizde verilerin normal ya da normale yakın dağılım göstermesi istenen bir durumdur. Tablo 6.11'de gösterilen değerlere göre, araştırmanın verilerinin normal dağılıma sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 6.11: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	**Standart Sapma**
Etik Liderlik	3,5466	0,76161
Kariyerizm	2,7989	0,72076
Nitel Örgütsel Performans	3,2566	0,78522
Nicel Örgütsel Performans	3,4085	0,77097

Daha sonraki adımda verilerin korelasyon analizine geçilmiştir. Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve derecesinin saptanması için kullanılmaktadır.

Tablo 6.12: Korelasyon Değerleri

	Etik Liderlik	Kariyerizm	Nitel Örgütsel Performans	Nicel Örgütsel Performans
Etik Liderlik	1			
Kariyerizm	-0,416**	1		
Nitel Örgütsel Performans	0,646**	-0,365**	1	
Nicel Örgütsel Performans	0,483**	-0,340**	0,641**	1

*** Korelasyon p<0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).*

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ölçümü için kullanılmakta ve "r" sembolü ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı vasıtasıyla ölçülen iki değişken arasındaki neden sonuç ilişkisi değildir; korelasyon katsayısı bağımlı ve bağımsız değişkenlerin gösterdikleri değişimlerde ne kadar uygunluk olduğunu ortaya koyar. Korelasyon katsayısının sembolü olan "r" pozitif değerli çıkmışsa; değişkenlerden biri artarken diğeri de artar, değişkenlerden biri azalırken diğeri de azalır. Fakat bu sembol negatif değerli çıkmışsa; değişkenlerden biri artarken diğeri azalır, değişkenlerden biri azalırken diğeri artar; yani araların ters yönlü ilişki ortaya çıkmıştır (Yüzer vd., 2006).

Korelasyon katsayısının değeri -1 ile +1 arasında seyir etmektedir. "r"=+1 sonucu kusursuz pozitif korelasyonun varlığını; "r"=-1 sonucu kusursuz negatif korelasyon varlığını ortaya çıkarmaktadır. "r"=0 sonucu ise bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Yani buna göre; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki kuvvetlendikçe ±1'e; zayıfladıkça 0'a yaklaşan bir korelasyon katsayısı bulunur (Yüzer vd., 2006). Bu bilgiler ışığında, yapılan anket çalışmasının verilerine korelasyon analizi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1- Etik Liderlik ile Kariyerizm arasında 0,01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan çift yönlü negatif ve orta düzey (-0,416) bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

2- Etik Liderlik ile Nitel Örgütsel Performans arasında 0,01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan çift yönlü pozitif ve yüksek düzey (+0,646) bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.
3- Etik Liderlik ile Nicel Örgütsel Performans arasında 0,01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan çift yönlü pozitif ve orta düzey (+0,483) bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.
4- Kariyerizm ile Nitel Örgütsel Performans arasında 0,01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan çift yönlü negatif ve orta düzey (-0,365) bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.
5- Kariyerizm ile Nicel Örgütsel Performans arasında 0,01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan çift yönlü negatif ve orta düzey (-0,340) bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.
6- Nitel Örgütsel Performans ile Nicel Örgütsel Performans arasında 0,01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan çift yönlü pozitif ve yüksek düzey (+0,641) bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

6.4.5. Regresyon Analizleri

Araştırmanın son basamağında bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamaya yönelik gerçekleştirilen regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlere ait sonuçlar, bölümün sonunda toplu halde verilmiştir. Önceden belirlenen hipotezlerden H_{1a}, H_{1b}, H_{2a}, H_{2b} ve H_3 için doğrusal regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır.

Tablo 6.13: Regresyon Analizi: Etik Liderlik ve Kariyerizm ile Nitel Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**		
	Nitel Örgütsel Performans		
	β	**t**	**Sig.**
Etik Liderlik	0,646	11,581	0,000
	R^2=0,418 F=134,109		
Kariyerizm	-0,365	-5,359	0,000
	R^2=0,133 F=28,715		

Etik liderliğin, nitel örgütsel performans algısı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur (R^2=0,418, F=134,109). Elde edilen bulgulara göre; etik liderliğin, nitel örgütsel performans algısı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=0,646, p<0,01).

Kariyerizm yöneliminin, nitel örgütsel performans algısı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur (R^2=0,133, F=28,715). Elde edilen bulgulara göre; kariyerizm yöneliminin, nitel örgütsel performans algısı üzerinde negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=-0,365, p<0,01).

Tablo 6.14: Regresyon Analizi: Etik Liderlik ve Kariyerizm ile Nicel Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**		
	Nicel Örgütsel Performans		
	β	**t**	**Sig.**
Etik Liderlik	0,483	7,548	0,000
	R^2=0,234 F=56,974		
Kariyerizm	-0,340	-4,946	0,000
	R^2=0,116 F=24,468		

Etik liderliğin, nicel örgütsel performans algısı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur (R^2=0,234, F=56,974). Elde edilen bulgulara göre; etik liderliğin, nicel örgütsel performans algısı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=0,483, p<0,01).

Kariyerizm yöneliminin, nicel örgütsel performans algısı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur (R^2=0,116, F=24,468). Elde edilen bulgulara göre; kariyerizm yöneliminin, nicel örgütsel performans algısı üzerinde negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=-0,340, p<0,01).

Tablo 6.15: Regresyon Analizi: Etik Liderlik ile Kariyerizm Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**		
	Kariyerizm		
	β	**t**	**Sig.**
Etik Liderlik	-0,416	-6,258	0,000
	R^2=0,173 F=39,163		

Etik liderliğin, kariyerizm yönelimi üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur (R^2=0,173, F=39,163). Elde edilen bulgulara göre; etik liderliğin, kariyerizm yönelimi üzerinde negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=-0,416, p<0,01).

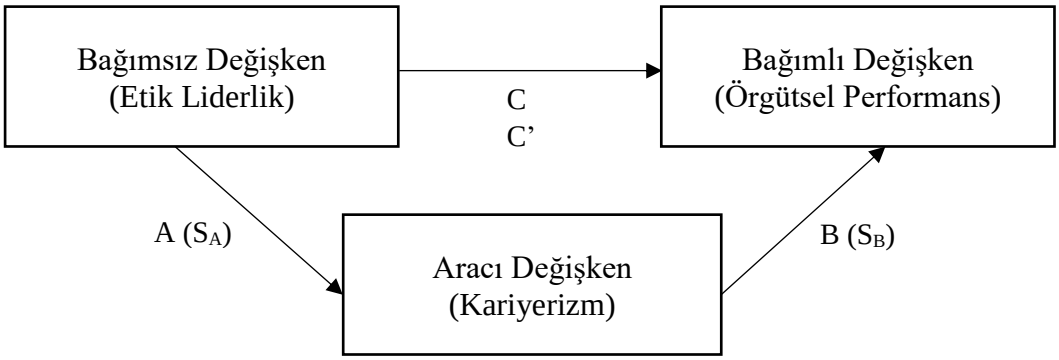
Çalışmanın kalan hipotezlerinin (H_{4a} ve H_{4b}) test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda, etik liderliğin örgütsel performans üzerine olan etkisinde kariyerizm yöneliminin aracı değişken etkisi test edilmiştir. Aracı değişken, iki değişken arasında meydana gelen neden-sonuç ilişkisinin bir parçasıdır (McKinnon et al., 2010:594). Bu etkiyi test etmek için Baron ve Kenny'nin (1986:116) üç adımlı yönteminden faydalanılmıştır. Bu yönteme göre;

1. Bağımsız değişken olan etik liderlik algısının, aracı değişken olan kariyerizm yönelimi üzerine bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişken olan etik liderlik algısının, bağımlı değişken olan örgütsel performans algısının tüm alt boyutları üzerinde bir etkisi olmalıdır.
3. Aracı değişken olan kariyerizm yöneliminin, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide değişme meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden söz edilebilir (Howell, 2013:547; McKinnon et al., 2010:594).

Aracı etkinin varlığından söz edebilmek için karşılanması gereken bu şartların yanı sıra; bağımsız değişken olan etik liderlik algısının, aracı değişken olan kariyerizm yönelimi vasıtasıyla, bağımlı değişken olan örgütsel performans üzerindeki dolaylı

etkisinin anlamlı olup olmadığının da tespit edilmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bu testler içerisinde en sık kullanılanlardan bir tanesi de Sobel testtir.

Sobel testi (Sobel, 1982), ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (β) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanır. Sobel testinde anlamlılık Z skor katsayısı ile gösterilmekte ve bu skorun 1,93'den büyük olması ayrıca p değerinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Frazier et al., 2004).



Şekil 6.2: Sobel Test Açıklaması

Şekil 6.2'ye göre: A = bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişki için standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S_A = A değerinin standart hatası, B = aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standardize edilmemiş katsayı (bağımsız değişkenin aynı zamanda bağımlı değişkenin bir belirleyicisi olduğu durumda), S_B = B değerinin standart hatasıdır. Sobel test denklemi aşağıda gösterildiği gibi kurulmaktadır:

$$A * B / \sqrt{(B^2 * S_A^2 + A^2 * S_B^2)} \quad (6.3)$$

Tablo 6.16: Regresyon Analizi: Kariyerizmin, Etik Liderlik ile Nicel Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Aracı Rolü

		β	t	Sig.
1. Adım		-0,416	-6,258	0,000
Etik Liderlik → Kariyerizm		R^2=0,173 F=39,163		
2. Adım		0,483	7,548	0,000
Etik Liderlik → Nicel ÖP		R^2=0,234 F=56,974		
3. Adım	EL	0,413	5,945	0,000
Etik Liderlik + Kariyerizm →	K	-0,168	-2,420	0,017
Nicel Örgütsel Performans		R^2=0,257 F=32,154 R^2 Değişim=0,023 F Değişim=5,854		

EL: Etik Liderlik, K: Kariyerizm, Nicel ÖP: Nicel Örgütsel Performans.

Kariyerizm yöneliminin, etik liderlik ile nicel örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı rolünü tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 6.16'daki gibidir. Bu tablo incelendiğinde, Baron ve Kenny şartlarının tamamının gerçekleştiğini görmekteyiz. İlk şart, bağımsız değişken olan etik liderlik algısının, aracı değişken olan kariyerizm yönelimi üzerine bir etkisi olmasıydı ve bu gerçekleşmiştir (β=-0,416, p<0,01). İkinci şart, bağımsız değişken olan etik liderlik algısının, bağımlı değişken olan nicel örgütsel performans algısı üzerinde bir etkisi olmasıydı. Bu etki nicel örgütsel performans algısı üzerine istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (β=0,483, p<0,01).

Son olarak, bağımsız değişken olan etik liderlik algısı ile aracı değişken olan kariyerizm yönelimi birlikte modele dahil edilmiş ve bağımlı değişken olan nicel örgütsel performans algısı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu aşamadan sonra, ikinci adımdaki anlamlı etkinin anlamsıza dönüşmesi tam aracı etkinin, etki düzeyinin azalması ise kısmi aracı etkinin varlığı hakkında bize ipucu verecektir. Üçüncü adımımız incelendiğinde, etik liderlik algısı ile nicel örgütsel performans arasındaki ilişkinin (ikinci adımla karşılaştırıldığında) anlamsızlaşmadığı, fakat etki düzeyinin azaldığı ortaya çıkmıştır (β=0,413, p<0,05).

Daha kesin sonuçlara ulaşabilmek için verilere Sobel testi uygulanmış ve test sonucu Z=4,071, p=0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 1,93'den büyük olduğundan

modelin anlamlı olduğu belirtilebilir. Elde edilen bulgulara göre; kariyerizm yöneliminin, etik liderlik ve nicel örgütsel performans algısı arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken rolünün olduğu ve etik liderliğin nicel örgütsel performans algısı üzerine olan etkisini negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.17: Regresyon Analizi: Kariyerizmin, Etik Liderlik ile Nitel Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Aracı Rolü

		β	**t**	**Sig.**
1. Adım		-0,416	-6,258	0,000
Etik Liderlik → Kariyerizm		R^2=0,173 F=39,163		
2. Adım		0,646	11,581	0,000
Etik Liderlik → Nitel ÖP		R^2=0,418 F=134,109		
3. Adım	EL	0,598	9,812	0,000
Etik Liderlik + Kariyerizm →	K	-0,116	-1,904	0,059
Nitel Örgütsel Performans		R^2=0,429 F=69,807 R^2 Değişim=0,011 F Değişim=3,624		

EL: Etik Liderlik, K: Kariyerizm, Nitel ÖP: Nitel Örgütsel Performans.

Kariyerizm yöneliminin, etik liderlik ile nitel örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı rolünü tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 6.17'deki gibidir. Bu tablo incelendiğinde, Baron ve Kenny şartlarının tamamının gerçekleştiğini görmekteyiz. İlk şart, bağımsız değişken olan etik liderlik algısının, aracı değişken olan kariyerizm yönelimi üzerine bir etkisi olmasıydı ve bu gerçekleşmiştir (β=-0,416, p<0,01). İkinci şart, bağımsız değişken olan etik liderlik algısının, bağımlı değişken olan nitel örgütsel performans algısı üzerinde bir etkisi olmasıydı. Bu etki nitel örgütsel performans algısı üzerine istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (β=0,646, p<0,01).

Son olarak, bağımsız değişken olan etik liderlik algısı ile aracı değişken olan kariyerizm yönelimi birlikte modele dahil edilmiş ve bağımlı değişken olan nitel örgütsel performans algısı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu aşamadan sonra, ikinci adımdaki anlamlı etkinin anlamsıza dönüşmesi tam aracı etkinin, etki düzeyinin azalması ise kısmi aracı etkinin varlığı hakkında bize ipucu verecektir. Üçüncü

adımımız incelendiğinde, etik liderlik algısı ile nitel örgütsel performans arasındaki ilişkinin (ikinci adımla karşılaştırıldığında) anlamsızlaşmadığı, fakat etki düzeyinin azaldığı ortaya çıkmıştır (β=0,598, p<0,01).

Daha kesin sonuçlara ulaşabilmek için verilere Sobel testi uygulanmış ve test sonucu Z=3,866, p=0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 1,93'den büyük olduğundan modelin anlamlı olduğu belirtilebilir. Elde edilen bulgulara göre; kariyerizm yöneliminin, etik liderlik ve nitel örgütsel performans algısı arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken rolünün olduğu ve etik liderliğin nitel örgütsel performans algısı üzerine olan etkisini negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.18: Hipotezlerin Regresyon Test Sonuçları

HİPOTEZLER	**SONUÇLAR**
H_{1a}: Çalışanların etik liderlik algılamaları, nitel örgütsel performans algılamalarıyla pozitif ilişkilidir.	DESTEKLENDİ
H_{1b}: Çalışanların etik liderlik algılamaları, nicel örgütsel performans algılamalarıyla pozitif ilişkilidir.	DESTEKLENDİ
H_{2a}: Çalışanların kariyerizm yönelimleri, nitel örgütsel performans algılamalarıyla negatif ilişkilidir.	DESTEKLENDİ
H_{2b}: Çalışanların kariyerizm yönelimleri, nicel örgütsel performans algılamalarıyla negatif ilişkilidir.	DESTEKLENDİ
H_3: Çalışanların etik liderlik algılamaları, kariyerizm yönelimleriyle negatif ilişkilidir.	DESTEKLENDİ
H_{4a}: Çalışanların etik liderlik algılamaları ile nicel örgütsel performans algılamaları arasındaki ilişkide kariyerizm yönelimlerinin aracı rolü vardır.	DESTEKLENDİ
H_{4b}: Çalışanların etik liderlik algılamaları ile nitel örgütsel performans algılamaları arasındaki ilişkide kariyerizm yönelimlerinin aracı rolü vardır.	DESTEKLENDİ

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşen dünya ile artan rekabet koşulları, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan koşullar arasına beşerî sermayeyi sokmuş ve çalışan tatmininin önemini hızla üst sıralara çıkarmıştır. Bununla birlikte, işletmelerin beşerî gücünü en iyi şekilde sevk ve idare edecek, bilinçli, insan odaklı hareket edebilen yöneticilere ihtiyaç da günden güne artmıştır. Diğer modern liderlik tarzlarına kıyasla, çalışanlarına değer verme odağı daha yüksek bir yaklaşım olan etik liderlik kavramı, zamanla önemini arttırmış, özellikle 21. yüzyılın başlarında petrol ve bankacılık sektörlerinde ortaya çıkan skandalların ileride önlenebilmesi adına sorumluluk alan bir yaklaşım olarak ön plana çıkmıştır.

Kariyerist eğilime sahip olan çalışanların, firma için faydalı gibi görünüp gerektiğinde kendi çıkarları için kuruma zarar vermeyi doğal karşıladıkları, kişisel amaçları ve kurum amaçları arasında ikilimde kaldıklarında tercihlerini kendilerinden yana kullandıkları, işletmelerde yükselebilmek için yanıltıcı davranışlara başvurmaktan çekinmedikleri gibi özellikleri daha önce bu alanda çalışma yapan isimler tarafından ortaya konulmuştur. Etik kodların belirsiz olduğu, güven ortamının sağlanamadığı ve belirsizlik toleransı düşük olan kişilerin, kariyerizm eğilimi daha fazla olabilmektedir (Chay and Aryee, 1999:622).

Liderin yarattığı ikliminin ve örgütteki yönetim şeklinin çalışanlar üzerinde etkisi oldukça fazla olacaktır. Etik kurallara sağdık, adil, güven ortamının sağlandığı ve etik iklimin işletmenin tüm aktörleri tarafından paylaşıldığı ortamlarda, çalışanların firmanın geleceğine ve yönetim kadrosuna olan yaklaşımı olumlu yönde etkilenecek ve çalışanların kariyerist eğilimleri azalacaktır. Bu noktada etik liderlik davranışları sayesinde kariyerist eğilimlerimden uzaklaşan çalışanlar, kendi amaçları için değil, firmanın amaçları için faaliyet göstermeye başlayacak ve yaratılan bu olumlu iklim sayesinde işletmenin örgütsel performansı yükselişe geçecektir.

Bu çalışmada gerçekleştirilen analizler sonucunda; etik liderlik davranışlarının kariyerizm yönelimi üzerine negatif bir etkisinin olduğu, örgütsel performansın tüm alt boyutları üzerine ise pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Ek olarak, kariyerizm yöneliminin örgütsel performansın tüm alt boyutları üzerine negatif bir etkisinin

olduğu ve etik liderlik davranışları ile örgütsel performansın alt boyutları arasındaki ilişkilerde negatif bir kısmi aracı değişken olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Yapılan hipotez testleri etik liderliğin, örgütsel performans algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bu noktadan hareketle, örgütlerin başarıya giden yolda etik kurallar oluşturmalarının ve bu kurallara bağlı kalmalarının, diğer firmalara karşı rekabet avantajı yaratabilecek önemli bir etki olacağını söyleyebiliriz. Hipotez test sonuçları ayrıca kariyerizm yöneliminin, çalışanların örgütsel performans algılarını olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir. Örgütün sunduğu kariyer geliştirme fırsatlarının yeteriz olduğu şartlarda bile, çalışanların bu fırsatların adil biçimde dağıtıldığına inanması, kariyerizm yönelimlerini azaltacak ve örgütsel bağlılıklarını yükseltecektir (Crawshaw et al., 2012:17). Bu sebeple, çalışanlarına uygun ve eşit kariyer imkanları sunan bir örgüt kültürünün oluşturulması, kariyerizm yönelimlerinin azalmasına neden olacaktır.

Etik liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkide kariyerizm yöneliminin aracı değişken olarak etkisini inceleyen başka bir çalışmaya literatürde rastlanmamasına rağmen, bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerinden yola çıkarak geliştirdiğimiz hipotezlerin sonuçları teoriyi destekler nitelikte çıkmıştır. Buna göre kariyerizm yöneliminin, etik liderlik davranışlarının örgütsel performans üzerindeki etkilerini zayıflattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun önüne geçmek için örgütlerin, çalışanlarını kariyerizm yönelimlerinden uzak tutacak önlemler almaları gerekmektedir. Araştırmada ortaya konan, etik liderlik davranışlarının kariyerizm yönelimini olumsuz yönde etkilediği bulgusu göz önüne alınarak, örgüt içerisinde etik iklimin oluşturulması çalışanların kariyerizm yönelimine karşı alınacak önlemlerin başında gösterilebilir.

Araştırmamızda birtakım kısıtlar bulunmaktadır. Dağıtılan tüm anketlere geri dönüş yapılmaması ve sorularının eksik yanıtlanması, katılımcıların anketi cevaplarken kendilerini objektif olarak değerlendirememeleri araştırmanın zorluklarındandır. Yapılan çalışma, İstanbul il sınırları içinde farklı sektörlerde hizmet veren çalışanlar üzerine uygulanmıştır. Belirli bir sektörde veya başka illerde gerçekleştirilecek araştırmalarda sonuçlar farklılık gösterebilir. Bunun yanı sıra, daha geniş bir örneklem grubu ile evrensel sonuçların elde edilme olasılığı artacaktır.

Gerçekleştirilen araştırmanın hem teorik hem de uygulamalı katkıları vardır. Daha önce kariyerist eğilimin etik liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanmadığından, bu araştırmanın literatürdeki bir açığı kapatması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde, yöneticilere ve ileride bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

7.1. Yöneticilere Öneriler

Küreselleşen ekonomi, sert rekabet ortamı ve örgüt paydaşlarının toplumsal konulara artan ilgisi gibi unsurlar, yöneticilere yeni sorumluluklar yüklemiştir. Yöneticilerin bu sosyal sorumlulukların altından başarıyla kalkması için etik uygulamalarda ısrarcı olmaları gerekmektedir. Etik kuralların benimsetilmesi üst yönetimle başlayıp, diğer kademelerdeki yöneticiler vasıtasıyla tüm kademe personellere iletilmelidir. Tüm yönetici ve çalışanları tarafından benimsenmiş, özgün etik kodlara sahip bir örgüt kültürünün yaratılması, yaşanması muhtemel pek çok sosyal sorunun önüne geçecektir.

Örgütler yanlış uygulamalara sahip olarak, doğru ve tatmin edici sonuçlara ulaşamayacaklardır. Bundan dolayı, etik liderlik davranışları, yasal ve ahlaki uygunsuz hareketlerle, örgütsel performansın önüne geçilmesine karşı bir kalkan görevi görecektir. Örgütsel performanslarını sadece finansal verilerle ölçen yöneticiler, yanıltıcı sonuçlar alacak ve hesaba katmadıkları sosyal etkenlerin eksikliğini uzun vadede, güçlü bir şekilde hissedecektir.

Kariyerist yönelime yatkın olan çalışanların firmaya olumsuz etkileri olacağı düşünülerek, bu tarz eğilimleri olan çalışan adaylarının işe alım sürecinde elemesinin yapılması, yöneticiler açısından önem arz etmektedir. İşe alım sürecinde fark edilemeyen kariyerist eğilim sahibi çalışanların, bu alışkanlıklarından uzaklaşmalarının sağlanması için; işletme içerisinde etik iklimin hâkim olduğu, çalışanların geleceklerinden endişe duymadıkları, sağlıklı ve adil bir iş ortamı sağlamak yine yöneticilere düşen önemli sorumluluklardandır.

Yıldız vd. (2015)'in yapmış oldukları çalışmada, kariyerist yönelimin yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının alt boyutlarından biri olan meydan okuyucu yapıcı sapkın

iş yeri davranışları ile olumlu yönde ilişkili çıktığı göz önünde bulundurularak, kariyerist yönelimi sadece olumsuz sonuçları ile değerlendirmeden, bu eğilimlerinden uzaklaştırılamayan çalışanların firmanın faydasına olacak şekilde yönlendirilmesinin sağlanması da potansiyel çözümlerden biri olarak görülmektedir.

7.2. Araştırmacılara Öneriler

Bu konuda araştırma yapmak isteyen diğer araştırmacılara da bazı öneriler sunulabilir. Araştırmada yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların kariyerizm yönelimini olumsuz yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, kariyerist yönelimin; etik iklim, örgütsel adalet, örgüt kültürü ve diğer modern liderlik tipleri ile olan etkileşimi üzerine incelemeler yapabilirler. Ayrıca, etik liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkide diğer potansiyel aracı değişkenler olarak, mobbing ve örgütsel sinizm gibi kavramların olumlu veya olumsuz etkilerinin test edilmesi sağlanabilir.

Araştırma daha geniş bir örneklem ile veya belirli bir sektöre bağlı kalınarak yapılabilir. Hizmet, ticaret veya üretim alanında çalışan, kamu veya özel sektöre bağlı, farklı bölgelerde bulunan firmalar arasında karşılaştırmalı incelemeler yapılabilir. Araştırmada katılımcıların yaş ortalaması 39,3 olarak hesaplanmıştır. Daha genç ortalamaya sahip bir örneklem, özellikle kariyerizm kavramının incelenmesinde farklı sonuçları ortaya çıkarabilir.

Sonuç olarak etik ve etik liderlik kavramlarının, ülkemizde üzerinde az durulan, önemi tam olarak fark edilmemiş konular olduğu kanısındayız. Kariyerizm yöneliminin daha detaylı incelenmesinin, sebep ve sonuçlarının irdelenmesinin, uzun ve kısa vadelerde örgütlere büyük katkıları olacak sonuçları beraberinde getireceği söylenebilir. Önemlerine istinaden, bu alanlarda yapılacak diğer çalışmaların hem örgüt hayatına hem de sosyal hayata faydaları olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Adams, J. W., Srivastava, A., Herriot, P. and Patterson, F. (2013). Careerist Orientation and Organizational Citizenship Behavior in Expatriates and Non-Expatriates. Journal of Career Development, 40(6), 469-489.

Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. MPM Yayınları: 473, Ankara.

Akın, Ö. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İSO 500 Büyük İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 19, Sayı: 1, 105-135.

Aktaş, T. (2014). Etik-Ahlâk İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(2), 22-32.

Al-Hakim, L.A.Y. and Hassan, S. (2011). The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation to Improve Organizational Performance in the Iraqi Mobile Telecommunication Sector. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, No 5, 948-965.

Alptekin, N. (2010). Analitik Ağ Süreci Yaklaşımı ile Türkiye'de Beyaz Eşya Sektörünün Pazar Payı Tahmini. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11 (1), 18-27.

Altunduğ, N. (2008). Sürdürülebilir Pazarlama Bağlamında İşletmelerin Sosyal ve Etiksel Sorumluluklarının Rolü. 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Sürdürülebilirlik & Pazarlama, 28-40, Adana: Çukurova Üniversitesi İİBF.

Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, S.39 (1), 50-74.

Ambrose, M., Arnaud, A. and Schminke, M. (2008). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes, Journal of Business Ethics, Vol.77, No.3.

Antonakis, J., Avolio, B. J. and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly 14, 261-295.

Arıkan, S. (1995). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. HÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13, 171-180.

Aryee, S. and Chen, Z. X. (2004). Countering the Trend Towards Careerist Orientation in the Age of Downsizing: Test of a Social Exchange Model. Journal of Business Research, 57(4): 321-328.

Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J. and Crawford, N. (2003). Determinants of Innovation in Small Food Firms. European Journal of Innovation Management, 6(1), 8-17.

Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441–462.

Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. (Z. Aycan Ed.), Türkiye'de Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları:289, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Aydın, İ. (2003). Eğitim ve Öğretimde Etik. PEGEM A Yayıncılık, Ankara.

Aykanat, Z. (2014). Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakan İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. International Journal of Economic and Administrative Studies, 7 (14), 201-222.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.

Balay, R., Kaya, A. ve Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt; 4, Özel Sayı; 1, 229-249.

Baron, R. M. and 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, 1986, 1173-1182.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics, Vol. 13(3), 26-40.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-32.

Bayar, Ö. (2006). Halkla İlişkiler ve Etik. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayraktaroğlu, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Avcı Ofset, İstanbul.

Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1174, Eskişehir.

Bennis, W. (1989). On Becoming a Leader. Warren Bennis Inc, Philadelphia.

Bilen, A. ve Yılmaz, Y. (2014). Muhasebe Mesleğinde Etik ve Etikle İlgili Çalışmalar. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(6), 57-72.

Bolino, M. C. and Turnley, W. H. (2003). Counternormative Impression Management, Likeability and Performance Ratings: The Use of Intimidation in an Organizational Setting. Journal of Organizational Behavior, 24: 237-250.

Bowie, N. E. (1998). Companies are Discovering the Value of Ethics. USA Today Magazine, Vol. 126.

Bozkurt, Ö. Ç. ve Babacan, M. (2015). İşletme Kavramı. Editör: Prof. Dr. Muazzez Babacan, İlkeler ve İşlevlerle İşletme, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.

Bratton, V. K. and Kacmar, K. M. (2004). Extreme Careerism: The Dark Side of Impression Management. The Dark Side of Organizational Behavior, 291-308.

Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 97, 117- 134.

Brown, M.E. and Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.

Campbell, J. P. and Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 47–74.

Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Çelik, H. (2011). Yükseköğretim Kurumlarında Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgüt Performansına Etkileri ve Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cevizci, A. (2008). Etiğe Giriş. Paradigma Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.

Chay, Y. W. and Aryee, S. (1999). Potential Moderating Influence of Career Growth Opportunities on Careerist Orientation and Work Attitudes: Evidence of the Protean Career Era in Singapore. Journal of Organizational Behavior, 613-623.

Chiaburu, D. S., Diaz, I. and De Vos, A. (2013a). Employee Alienation: Relationships with Careerism and Career Satisfaction. Journal of Managerial Psychology, 28(1), 4-20.

Chiaburu, D. S., Muñoz, G. J. and Gardner, R. G. (2013b). How to Spot a Careerist Early on: Psychopathy and Exchange Ideology as Predictors of Careerism. Journal of Business Ethics, 118(3), 473-486.

Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N. and Gardner, R. G. (2011). The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 96(6), 1140-1166.

Cihangir, E. (2009). Kurumsal Performans Yönetimi ve JCI Belgeli Özel Hastanelere Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ciulla, J. B. (2003). The Ethics of Leadership. Wadsworth/Thomson Learning.

Coşkun, A. (2007). Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi. Literatür Yayıncılık Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul.

Crawshaw, J. and Brodbeck, F. (2011). Justice and Trust as Antecedents of Careerist Orientation. Personnel Review, 40(1): 106-125.

Crawshaw, J. R., Van Dick, R. and Brodbeck, F. C. (2012). Opportunity, Fair Process and Relationship Value: Career Development as a Driver of Proactive Work Behaviour. Human Resource Management Journal, 22(1), 4-20.

Czaja, M. and Lowe, J. (2000). Preparing Leaders for Ethical Decisions. The AASA Professor, 24(1), 7-12.

De Hoogh, A. H. B. and Hartog, D. N. D. (2008). Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. The Leadership Quarterly, 19, 297–311.

Demircioğlu, E. M. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. 1(1): 52-69.

Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 28, 61-72.

Doğan, N. (2008). İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1 (16), 179-200.

Drucker, P. F. (1997). Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler, Executive Excellence, Rota Yayın, İstanbul.

Du Brin, A. J. (1988). Career Maturity, Organizational Rank, and Political Behavioral Tendencies: A Correlational Analysis of Organizational Politics and Career Experience. Psychological Reports, Volume 63(2), 531-537.

Durak, N. (2003). Aristoteles ve Farabi'de Etik. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elçi, M. ve Alpkan, L. (2008). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. Journal of Business Ethics, 84(3):297-311.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. Sosyal Bilimler Dergisi, C. VIII, S. 2, 343- 370.

Erdoğan, H. T. (2009). Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayıncılık, 12. Baskı, İstanbul.

Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeyinin Performansa Etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 4 (1), 55-70.

Eren, S. S. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7/14.

Ergün, N. (2009). Örgütlerde Etik Dışı Davranışların Nedenleri ve Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışların Havayolu Taşımacılığı Sektörü Açısından İncelenmesi. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 11(3), 149-168.

Fassin, Y. (2005). The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship. Journal of Business Ethics, Vol.:60, Iss.:3, September, 265-279.

Feldman, D. C. and Weitz, B. A. (1991). From the Invisible Hand to the Gladhand: Understanding a Careerist Orientation to Work. Human Resource Management, 30(2), 237-257.

Feldman, D.C. (1985). The New Careerism: Origins, Tenets and Consequences. The Industrial-Organizational Psychologist, 22(1): 39-44.

Ferrell, O.C., Maignan, I. and Loe, T. (1999). A Corporate Ethics + Citizenship = Competitive Advantage, Successful Business Through Successful Ethics Programs. Proceedings, Center for Ethics, University of Tampa, March 19.

Fiedler, F. (1972). Predicting the Effects of Leadership Training and Experience from the Contingency Model. Journal of Applied Psychology, Volume 56, 1972, 114-119.

Frazier, P. A., Tix, A. P. and Barron, K. E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. Journal of Counseling Psychology 51(2), 115-134.

Gavrea, C., Ilies, L. and Stegerean, R. (2011). Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. Management & Marketing, 6(2).

Geis, F. L. and T. H. Moon (1981). Machiavellianism and Deception. Journal of Personality and Social Psychology, 41, 766-775.

Greenleaf, R. (1970). The Servant as Leader. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.

Gül, H. (2006). Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 10, 65-79.

Guy, M. E. (1990). Ethical Decision Making in Everyday Work Situations. New York: Quorum Books.

Hall, W. D. (1993). Making the Right Decision: Ethics for Managers. New York: John Willey and Sons, Inc.

Hamilton, S. M. and Treuer, K. V. (2012). An Examination of Psychological Contracts, Careerism and ITL. Career Development International, 17(5): 475-494.

Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik. Executive Excellence, Yıl:8, Sayı:87, 23.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. and Woodman, R.W. (1986). Organizational Behavior. 4th Edition, USA: West Publishing Co.

Herdman, E. A. (2012). Leadership and Management: All Theory No Practice? Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 9 (1): 3-9.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1988). Situational Leadership in Management of Organizational Behavior. 5th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 169-201.

Hinterhuber, H. H. and Friedrich, S. A. (2002). The Technology Dimension of Strategic Leadership: The Leadership Challenge for Production Economists. International Journal of Production Economics. 77. 3, 191-203.

Hitt, W.D. (1990). Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice. Colombus: Batelle Press.

Howell, D. C. (2013). Statistical Methods for Psychology. Wadsworth, Cengage Learning, 8th Edition, Belmont.

Hsiung, H. H., Lin, C. W. and Lin, C. S. (2012). Nourishing or Suppressing? The Contradictory Influences of Perception of Organizational Politics on Organizational Citizenship Behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85(2), 258-276.

Hunt, S. D. and Vitell, S. (1986). A General Theory of Marketing Ethics. Journal of Macro Marketing, Spring, 6-16.

Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. The Academy of Management Review, 16(2), 366-395.

Judeh, M. (2011). Ethical Decision Making and Its Relationship with Organizational Justice. International Journal of Academic Research, 3(4), 215-220.

Kant, I. (2007). Etik Üzerine Dersler (Çev. Oğuz Özügül). 2. Baskı, Pencere Yayınları, İstanbul.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 18(4), 257-265.

Karaman, A. E. ve Kale, S. (2009). Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları ve İnşaat Firmalarının Performansı. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, C.11, S.1, 28- 41.

Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt içi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2), 120-140.

Keegan, J. (1987). The Mark of Command. Jonathan Cape, London.

Khandwalla, P.N. (1977). The Design of Organizations. New York: Harcourt Brace Iovanovich.

Khuntia, R. and Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership for Indian Private and Public Sector Managers. Journal of Business Ethics, 49, 13-26.

Kidder, D. L. (2005). Is It “Who I Am”, “What I Can Get Away With”, or “What You’ve Done to Me”? A Multi-Theory Examination of Employee Misconduct. Journal of Business Ethics, 57, 389–398.

Kılavuz, R. (2002). Yönetsel Etik ve Halkın Yönetsel Etik Oluşumuna Etkileri. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26(2), 255-266.

Kılınç, T. (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 24, S:1, 59-76.

Kırel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. Anadolu Üniversitesi.

Kırılmaz, H. ve Kırılmaz, S. K. (2014). Sağlık Hizmetlerinde Etik İkilemlerde Ampirik Etik Çalışmalarının Yararları. İnsan ve İnsan Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi, 1(1).

Kitapçı, H. ve Elçi, M. (2005). Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. International Strategic Management Conference, 142-150.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, 15. Baskı, İstanbul.

Koh, H. T. (2010). Achieving High Organizational Performance: An Examination of the Importance of Formulation-Implementation Balance, Receptive Culture and Proactive Capabilities. (PhD Thesis), The University of Adelaide, Business School, Australia.

Kotter, J. A. (1990). Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.

Kruse, K. (2013). What is Leadership. Forbes Magazine, 3.

Lin, C. Y. and Kuo, T. H. (2007). The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance. Industrial Management & Data Systems, Vol.107, No. 7, 1066-1083.

Macit, M. H. (2009). Teleolojik Etik Anlayışın Deontolojik Eleştirisi. Kaygı, (13), 83-91.

Maç, S. D. ve Çalış, Ş. (2012). Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri: Küresel İlkeler Sözleşmesi ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Üzerine Bir Değerlendirme. İş Ahlakı Dergisi, 5 (10), 21-53.

Maheshwari, S. K. and Ganesh, M. P. (2006). Ethics in Organizations: The Case of Tata Steel. Vikalpa, 31(2), 75-88.

Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve Ahlak, Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler. Türk İdare Dergisi, 81(463-464), 225-249.

Mayer, D. M., Kuenzi, M. and Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating role of Ethical Climate. Journal of Business Ethics, 95, 7–16.

McKinnon, D. P., Fairchild, A. J. and Fritz, M. S. (2010). Mediation Analysis. Annual Review of Psychology, 58, 593–614.

Moore, C., Gunz, H. and Hall, D. T. (2007). Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organizational Studies. Handbook of Career Studies, Sage Publications.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. and Fleishman, E. A. (2000). Leadership Skills for A Changing World: Solving Complex Social Problems. The Leadership Quarterly, Vol. 11 No.1, 11-35.

Musschenga, A. W. (2005). Empirical Ethics, Context-Sensitivity, and Contextualism. Journal of Medicine and Philosophy, 30(5), 467-490.

Northcraft, G. B. (1994). Organizational Behaviour. Orlando: The Dryden Pres.

Northouse, G. P. (2007). Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks, London.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory: 2d Ed. McGraw-Hill.

Okçu, V. (2011). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik. Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular. (Ed. İsmail BAKAN). Ankara: Gazi Kitabevi, 427-456.

Ölçen, O. (2012). Örgütlerde Performans Ölçümü ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard ile Performans Ölçüm Süreci. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oral Ataç, L., Türesin Tetik, H. ve Köse, S. (2018). Kariyerizm Yöneliminin İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Yayın No:4259577.

Özgener, Ş. (2009). İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Özlem, D. (2001). Günümüzde Felsefe Disiplinleri. İnkılâp Kitabevi, İstanbul.

Öztürk, N. K. (1999). Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar. Amme İdaresi Dergisi, Cilt. 32, Sayı 2, 15-26.

Parks, S. (1995). Improving Workplace Performance: Historical and Theoretical Contexts. Monthly Labour Review, 118: 18-39.

Parry, K. W. and Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings. Journal of Business Ethics, Volume 35 (2), 75-96.

Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Peretomode, O. (2012). Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They the Same? IOSR Journal of Business and Management, Volume 4, Issue 3, September-October, 13-17.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D. and Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. Journal of Organizational Behavior, 31(2-3), 259-278.

Pieper, A. (1999). Etiğe Giriş (Çev: Veysel Ataman ve Gönül Sezer). Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Pieperl, M. and Baruch Y. (1997). Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. Organizational Dynamics, 25(4): 7-22.

Post, J. E., Lawrance, A. T. and Weber, J. (1999). Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. Irwin, McGraw-Hill, 9th Edition, India.

Pratley, P. (1995). The Essence of Business Ethics. Hertfordshire: Prentice Hall.

Pugh, D. (1991). Organizational Behaviour. Prentice Hall International (UK) Ltd.

Pybus, E. M. (1983). False Dichotomies: Right and Good. Philosophy, Vol.58, No. 223, January.

Resick, C. J., Hanges, P., Dickson, M.W. and Mitchelson, J. K. (2006). A Cross Cultural Examination of The Endorsement of Ethical Leadership. Journal of Business Ethics, V. LXIII, No:1, 345-359.

Riaz, A. and Haider, M. H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. Business and Economic Horizons, Volume 1, Issue 1, April, 29-38.

Rolstadas, A. (1998). Enterprise Performance Measurement. International Journal of Operations & Production Management, Vol:18, No:9/10, 989-999.

Rost, J. C. (1991). Leadership for the Twenty-First Century. New York: Praeger.

Santa Clara University (SCU). (2015). A Framework for Thinking Ethically. https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/a-framework-for-ethical-decision-making (15.01.2019).

Savran, G. (2007). Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetimi Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şengül, R. (2015). Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:2, 141-151.

Shelton, A. (2011). Extreme Careerism in the Workplace. https://www.best10resumewriters.com/extreme-workplace-careerism/ (08.02.2019).

Shultz, T. and Brender-Ilan, Y. (2004). Beyond Justice: Introducing Personal Moral Philosophies to Ethical Evaluations of Human Resource Practices. Business Ethics: A European Review, 13(4), 302-316.

Sims, R. R. (1991). The Institutionalization of Organizational Ethics. Journal of Business Ethics, 10 (7), 493-506.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models. (In S. Leinhart Ed.), Sociological Methodology, Vol.13, 290-312.

Sönmez, N. (2003). Pazarlama Etiği ve Tüketici Etiğinin Turizm Sektöründe Değerlendirilmesi: Konaklama İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerine Yönelik Bir Ampirik Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Suiçmez, H. (1999). Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi. MPM Verimlilik Dergisi: 1, Ankara.

Tabak, A. ve Sığrı, Ü. (2014). Örgütsel Davranış. (Ü. Sığrı ve S. Gürbüz Ed., 374-432), Beta Yayınevi, İstanbul.

Thiroux, J. P. and Krasemann, K. W. (1980). Ethics: Theory and Practice. Glencoe Publishing Company.

Tinaz, P. (1999). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi 5, No.1, 389-406.

Toluk, Ö. (2012). Pazarlama Etiğinin Bir Boyutu Olarak Tüketicilerin Reklamlara Yönelik Etik Algısının Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Torlak, Ö. (2009). Pazarlama Ahlakı: Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışları Analizi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.

Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 26 (2), 143-156.

Türesin Tetik, H., Oral Ataç, L. ve Köse, S. (2018). Kariyerizm Yöneliminin Benlik Saygısına Etkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi, Yayın No:4259545.

Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD). (2009). Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi. Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-492, Haziran.

Turunç Ö., (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ural, Tülin (2003). İşletme ve Pazarlama Etiği. (Cemal Yükselen Ed.). Detay Yayıncılık, Ankara.

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, O. A., Dündar, G., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul.

Uyguç, N. (1998). Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.

Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. Doğuş Üniversitesi Dergisi 10(1), 10(1), 148-159.

Üzüm, B. (2018). Kariyerizm Bir Davranış Eğilimi Olarak Negatif Midir? Pozitif Midir? International Social Sciences Studies Journal, 4(25), 5351-5354.

Van Staveren, I. (2007). Beyond Utilitarianism and Deontology: Ethics in Economics. Review of Political Economy, 19(1), 21-35.

Varol, E. S., (2001). Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler. İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını.

Velasquez, M. G. (2002). Business Ethics: Concepts and Cases (Vol. 111). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. Denetişim, (5), 9-16.

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. International Journal of Economic and Administrative Studies, Year:1, Volume:1, Number:2, Winter, 17-35.

Yıldız, B. (2015). The Antecedents of Constructive and Destructive Deviant Workplace Behaviors. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, B. ve Alpkan, L. (2015). A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator role of Alienation. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210, 330-338.

Yıldız, B. ve Ayaz Arda, Ö. (2018). İyi Bir Asker Mi? İyi Bir İllüzyonist Mi? Kariyerizm ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Rolü. Business and Economics Research Journal, 9(1), 151-167.

Yıldız, B., Yıldız, H. ve Alpkan, L. (2015). Olağandışı İşyeri Davranışlarının Bir Öncülü Olarak Kariyerizm. 3. Örgütsel Davranış Kongresi, 684-689, Tokat.

Yılmaz, E. (2002). Milli Eğitim Bakanlığı'nın Bir Biriminde, Toplam Kalite Yönetiminin Özünü Oluşturan Etik Değerlerin Algılanmasına Yönelik Bir Durum Çalışması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yükçü, S ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:4, 1-13.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management, Vol. 15 (2), 1989, 251-289.

Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. Çukurova Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, 545-562.

Yüzer, A. F., Ağaoğlu, E., Tatlıdil, H., Özmen, A. ve Şıklar, E. (2006). İstatistik. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review 82(1):74-81.

Zincirkıran, M., Çelik, G.M., Ceylan, A.K. ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 52 Sayı: 600, 59-71.

ÖZGEÇMİŞ

Anıl Liman, 10 Ocak 1991 İstanbul doğumludur. Orta öğrenimini İstanbul Köy Hizmetleri Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 2015 yılında onur öğrencisi olarak mezun olmuştur. Aynı yıl Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. İyi düzeyde İngilizce bilen Liman, bekardır.

EKLER

EK A: ANKET ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, "**Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Etik Liderlik ve Kariyerizm**" konulu tezin araştırma kısmı için yapılmaktadır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 15 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla.

Anıl LİMAN	**Doç. Dr. Meral ELÇİ**
Yüksek Lisans Öğrencisi	Tez Danışmanı

I. **Yaşınız: ……**

II. **Cinsiyetiniz:** ( ) Erkek ( ) Kadın

III. **Medeni Durumunuz:** ( ) Bekar ( ) Evli

IV. **Eğitim Durumunuz:** ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

V. **Kurumdaki hizmet süreniz: ……**

VI. **Pozisyonunuz:** ( ) Personel ( ) Alt D. Yönetici ( ) Orta D. Yönetici ( ) Üst D. Yönetici ( ) Patron/Ortak

VII. **Sektörünüz:** ( ) Üretim Sektörü ( ) Hizmet Sektörü ( ) Ticaret Sektörü

Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur önemli olan soruları içtenlikle ve eksiksiz olarak doldurmanızdır. Uygun bulduğunuz dereceyi sağ taraftaki kutucuktan bularak işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
	1	2	3	4	5
1. Yöneticim, iş görenlerin önerilerini dikkate alır.					
2. Yöneticim, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.					
3. Yöneticim, özel hayatını etik tarzda yürütür.					
4. Yöneticim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.					
5. Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.					
6. Yöneticim, güvenilir bir kişidir.					

7. Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışır.					
8. Yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.					
9. Yöneticim, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorar.					
10. Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.					
11. Kurumlar içerisinde yalnızca liyakat ile yükselmek (ilerlemek) zordur.					
12. Yükselmek için genellikle üstler, çalışma arkadaşları ve arkadaşlar ile sosyal ilişkiler içerisinde olmak gerekir.					
13. Başarılıymış gibi görünmek terfi edebilmek açısından yetenekli olmaktan çok daha faydalıdır.					
14. Haklı olduğunuzu düşündüğünüz bir terfiyi alabilmek için bazen yanıltıcı davranışlarda bulunmak gerekir.					
15. Uzun dönemde bireyin kariyer amaçları örgütün çıkarları ile uyuşmayabilir.					
16. İşverene sadık olmak kariyer gelişiminde etkili değildir.					
17. Bazen terfi için kurum çıkarlarından ziyade kişisel gelişimi destekleyen eylemlerde bulunmak gerekir.					

Kurumunuzu, son üç yılını dikkate alarak sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda aşağıdaki hususlara göre nasıl değerlendirirsiniz?	YETERSİZ	ORTALAMA ALTI	ORTALAMA	ORTALAMA ÜSTÜ	YÜKSEK
	1	2	3	4	5
18. Kaliteli işgücü					
19. Çalışanların firmaya bağlılığı					
20. Çalışanların işten aldığı tatmin					
21. Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı					
22. Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi					
23. Müşteri memnuniyeti					
24. Toplam satışlar					
25. Pazar payı büyüklüğü					
26. Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)					
27. Aktif karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)					
28. Firmanın genel performansı					

Değerli katılımınız için çok teşekkür ederiz...