



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ETİK LİDERLİK VE MAKYAVELİZMİN EKİP ETKİLİLİĞİ
ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Makbule TALİP

Danışman
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir
Ağustos, 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.


Tezi Hazırlayan

Makbule TALİP


TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Etik Liderlik ve Makavelizmin Ekip Etkililiği Üzerine Etkileri: Örgüt Temelli Ösaygının Düzenleyici Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Makbule TALİP



Tez Danışmanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Makbule TALİP tarafından hazırlanan “**Etik Liderlik ve Makyavelizmin Ekip Etkililiği Üzerine Etkileri: Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolü**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

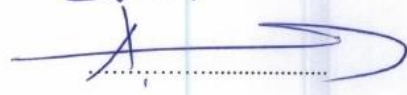
JÜRİ

Danışman : Prof.Dr. Şevki ÖZGENER

Üye : Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye : Doç. Dr. Ahmet Burhan ÇAKICI

İMZA



ONAY

22.09.2019 2019.38.1002

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih vesayılı Kararı ile onaylanmıştır.

22.09.2019



Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince, yüksek lisans tez danışmanlığının yanında, hocalığın ötesinde, bana her türlü desteği gösteren, her daim yanımda olduğunu hissettiren, motive edici sözleriyle umut aşıl原因an, tez konusu belirleme ve tez yazım aşamalarının tümünde engin bilgileriyle beni aydınlatan, tezimin her satırını özenle okuyarak bana yol gösteren değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER başta olmak üzere, Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU'ya ve Dr. Öğretim Üyesi Bekir Bora DEDEOĞLU'na, anketleri uygulamaya geçirme aşamasında her türlü yardımı sağlayarak desteğini benden esirgemeyen çalışma arkadaşlarım Özlem ERİÇOK ve Öğr. Gör. Barış ERİÇOK'a, öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Öğretim üyelerine, Sosyal Bilimler Enstitüsü personellerine ve bu yolda ilerlememde en büyük emeği ve desteği olan sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Nevşehir, 2019

Makbule TALİP

ÖZET
ETİK LİDERLİK VE MAKYAVELİZMİN EKİP ETKİLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİLERİ: ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Makbule TALİP
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Ağustos 2019

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Bu çalışmanın amacı etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerine etkilerini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkide örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik ve idari personel oluşturmaktadır (n = 952). Bu çalışmada veriler Pierce ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilen Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeği, De Hoogh ve Hartog (2008) tarafından tasarlanan *Etik Liderlik Ölçeği*, Dahlin, Whitaker ve Levy (2009) tarafından geliştirilen *Makyavelizm Ölçeği* ve Awamleh ve Gardner (1999) tarafından tasarlanan *Ekip Etkililiği Ölçeğinden oluşan bir anket yardımıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler* kısmi en küçük kareler yöntemi varyans temelli yapısal eşitlik modellemesi (KEKK-YEM) yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre; etik liderliğin ahlaki dürüstlük, gücü paylaşma ve rol açıklığı boyutlarının ekip etkililiği üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın makyavelizmin ekip etkililiği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, örgüt temelli özsaygının, hem etik liderlik boyutları ile ekip etkililiği arasındaki ilişkide hemde makyavelizm ile ekip etkililiği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynamadığı ortaya konmuştur. Son olarak araştırmanın bazı kısıtlarının bulunduğu vurgulandıktan sonra, hem üniversite yöneticilerine ve çalışanlarına konu ile ilişkili araştırma bulgularına dayalı olarak bazı önerilerde bulunulmuş hem de gelecekte benzer konularda yapılacak araştırmalara ilişkin öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Makyavelizm, Örgüt Temelli Özsaygı, Ekip Etkililiği.

ABSTRACT
THE EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP AND MACHIAVELLIANISM ON
TEAM EFFECTIVENESS: THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATION-
BASED SELF-ESTEEM

Makbule TALİP
Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Department of Business Administration, M.B.A, August 2019

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

The aim of this study is to reveal the effects of ethical leadership and machiavellianism on team effectiveness and to determine whether organizational based self-esteem plays the moderating role in the relationship between these variables. The sampling of the study consists of academic and administrative staff working at Nevşehir Hacı Bektaş Veli University (n = 952). In this study, the data obtained with the help of a questionnaire which includes the Organizational Based Self-Esteem Scale developed by Pierce and others (1989), the Ethical Leadership Scale designed by De Hoogh and Hartog (2008), Machiavellianism Scale developed by Dahlin, Whitaker and Levy (2009), and the Team Effectiveness Scale designed by Awamleh and Gardner (1999). The data were analyzed using the Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM).

According to the findings of the research, it has been found that moral integrity, power sharing and role clarification as the dimensions of the ethical leadership had a positive effect on team effectiveness. However, it has been observed that machiavellianism does not have a significant effect on team effectiveness. In addition, it has been shown that organization-based self-esteem does not play a moderating role both in the relationship between ethical leadership dimensions and team effectiveness, and in the relationship between machiavellianism and team effectiveness. Finally, it was emphasized that there were some limitations of the research. Some suggestions related to the subject were made to the university administrators and employees based on the research findings and some suggestions were made for future researches on similar subjects.

Keywords: Ethical Leadership, Machiavellianism, Team Effectiveness, Organization-Based Self-Esteem.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	I
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	II
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
KISALTMALAR	XI
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
ETİK LİDERLİK	5
1.1. ETİK KAVRAMI VE TANIMI	5
1.2. ETİK KAVRAMININ ÖĞELERİ.....	7
1.1.2. Ahlak.....	8
1.1.2. Değerler	9
1.1.3. Kültür.....	11
1.3. ETİK LİDERLİK	13
1.4. ETİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI	17
1.4.1. İletişimsel Etik.....	17
1.4.2. İklimsel Etik.....	18

1.4.3. Karar Vermede Etik.....	19
1.4.4. Davranışsal Etik.....	23
1.5. ETİK LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI.....	25
İKİNCİ BÖLÜM.....	28
MAKYAVELİZMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	28
2.1. MAKYAVELİZM KAVRAMI.....	28
2.2. MAKYAVELİZMİN BOYUTLARI	31
2.2.1. Ahlaki Yoksunluk.....	31
2.2.2. Diğerlerine Güvensizlik.....	34
2.2.3. Kontrol Arzusu	35
2.2.4. Statü Arzusu.....	36
2.3.MAKYAVELİST BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ.....	37
2.4.ETİK LİDERLİK İLE MAKYAVELİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	40
2.5. MAKYAVELİZM İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	46
ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI KAVRAMI.....	46
3.1. ÖZSAYGI KAVRAMI	46
3.2. ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	49
3.3.ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGIYI ETKİLEYEN BAZI FAKTÖRLER	52
3.3.1. İş Tatmini.....	52
3.3.2. İş ve Örgütsel Deneyimler	53
3.3.3. Örgütsel Roller.....	54
3.3.4. Öz Yeterlilik	54
3.4. ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGININ BAZI SONUÇLARI.....	55
3.5. ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	57
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	61

EKİP ETKİLİLİĞİ	61
4.1. GRUP VE EKİP KAVRAMLARI	61
4.2. EKİP GELİŞİMİNİ KAVRAMA.....	63
4.2.1. Oluşum.....	64
4.2.2. Fırtına veya Karışma.....	67
4.2.3. Biçimlenme.....	68
4.2.4. Çalışma	68
4.2.5. Dağılma.....	69
4.3. ETKİLİ BİR EKİBİN ÖZELLİKLERİ	69
4.4. EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEMİ	70
4.5. İŞLETMELERDE ETKİLİLİK VE BENZER KAVRAMLAR	71
4.5.1. Etkililik	71
4.5.2.Etkinlik	72
4.5.3.Verimlilik.....	73
4.6. EKİP ETKİLİLİĞİ	74
4.7. ETİK LİDERLİK, MAKYAVELİZM, ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI VE EKİP ETKİLİLİĞİ HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	79
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	81
ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI BAĞLAMINDA ETİK LİDERLİK VE MAKYAVELİZMİN EKİP ETKİLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	81
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	81
5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	84
5.2.1. Örneklem	84
5.2.2. Ölçekler.....	85
5.2.3. Model ve Hipotezler	86

5.3.4. Veri Analiz Yöntemleri	89
5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	92
5.3.1. Demografik Bulgular	92
5.3.2. Veri Eleme Aşaması	93
5.3.3. Ölçüm Modeli.....	94
5.3.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	96
5.3.5. Düzenleyici Etki Sonuçları	97
SONUÇ	99
KAYNAKÇA	104
EKLER	133
EK-1: Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	133
EK-2: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	134
EK-3: Anket Formu	137
ÖZGEÇMİŞ.....	141

KISALTMALAR

AD: Ahlaki Dürüstlük

BYG: Bileşik Yapı Güvenilirliği

EE: Ekip Etkililiği

GP: Gücü Paylaşma

H: Hipotezler

HTMT: Heterotrait-Monotrait Ratio

KEKK-YEM: Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi Varyans Temelli Yapısal Eşitlik Modellemesi

M: Makyavelizm

OAV: Ortalama Açıklanan Varyans

PLS-SEM: The Partial Least Square Structural Equation Modeling

RA: Rol Açıklığı

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

VIF: Variance İnflation Factors

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1: Gruplar ile Ekipler Arasındaki Farklar	63
Tablo 4.2: Etkili Bir Ekibin Özellikleri.....	70
Tablo 5.1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular.....	92
Tablo 5.2: Ölçüm Modeli Sonuçları.....	94
Tablo 5.3: Ayırt Edici Geçerlik Sonuçları	95
Tablo 5.4: Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları	96
Tablo 5.5: Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolüne İlişkin Sonuçlar	97
Tablo 5.6: Hipotez Sonuçları	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1: Kavramsal Araştırma Modeli..... 89



GİRİŞ

Teknolojide ve iletişimde yaşanan gelişmeler ile birlikte küreselleşen dünyada ortaya çıkan ahlaki sorunlar neticesinde etik kavramı geçmişten günümüze tartışılmaya devam eden konuların başında gelmektedir. İşletmelerin ayakta kalabilmesi ve hedeflerine ulaşarak rekabet avantajı sağlayabilmesi için ihtiyaç duyulan unsurlardan biri de faaliyet gösterdikleri toplumdaki etik normlara uygun davranışlarda bulunmalarıdır. Aynı zamanda küresel rekabetin yaşadığı bir dünyada işletmelerin başarılı olabilmelerini sağlayan bir başka önemli unsur insan kaynakları sermayesinin doğru yönlendirilebilmesidir (Oran, 2018: 1). Günümüzde küresel ölçekte faaliyet gösteren ve hizmet sunan örgütlerin rolleri gerek toplumsal gerekse ekonomik açıdan bir takım değişikliklere uğramıştır. Değişen bu rolleri neticesinde bu örgütlerin liderlerinden beklentileri de farklılaşmıştır. Bu örgütlerin liderden beklentisi, yalnızca örgüt çalışanlarını değil, aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu sektörü ve hatta toplumu dahi etkileyebilecek niteliklere sahip olması yönündedir (Oran, 2018: 9). Liderler, davranışları ile çalışanların algılarını, davranışlarını ve performanslarını etkileyip yönlendirebilir. Liderin söz ve eylemlerin örgütün ve çalışanların değerler ve inançlarına yansımaları sayesinde ise örgütsel harmoni de sağlanabilir (Cansaran ve Yılmaz, 2018: 164). Davranışsal kurallar ve değerler, örgüt kültürünün etik bileşenlerini oluşturmaktadır. Üst yönetim kademesinin benimsediği etik değerler yukarıdan aşağıya tüm işletmeyi etkileyerek kurumsal bir etik kimliğe dönüşmektedir. Bu durum çalışanların tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Valentine ve Fleischman, 2004: 381). Özellikle uzun vadede başarı hedefleyen yöneticiler örgüt kültürünü oluşturmalarıdır. Böylelikle işletme içinde etik değerler sisteme taşınabilir ve güçlenebilir (Sims, 1991: 503). Buna karşın örgütte etik değerlerin ihmal edilmesi, verimlilik kaybının artmasına, işe devamsızlığın artmasına ve yüksek işgücü devrine sebep olabilmektedir (Meydan, Köksal ve Kara, 2016: 144). Bu nedenle örgütlerde etkililiği artıracak ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışları azaltacak yeni liderlik tarzlarına yönelik arayışlar söz konusudur. Son yıllarda bu yaklaşımlardan biri de etik liderlik yaklaşımıdır. Etik liderlik, bireysel faaliyetlerde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetimi icra eden ve bu yaklaşımı ile iki yönlü iletişim, güçlendirme

ve ahlâki düşünmeye yönelten bir liderlik tarzıdır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 191). Bu liderin kişiliği ve yöneticiliği, çalışanlarda bağlılığı, güveni ve karşılıklı uyumu teşvik eder. Bu liderin olduğu örgütlerde bireysel çıkarılardan ziyade örgütsel ve grupsal çıkarlar daha önemlidir. Bu bakış açısı çalışanlar arasında ve örgütler arasında işbirliğini ve güveni gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla etik liderlik davranışının örgüt yanlısı etik olmayan davranışları ve etiğe aykırı davranışları azaltarak ekip etkililiğini artıracakları savı bu çalışmanın gerisindeki nedenlerden biridir.

Bu çalışmanın temel değişkenlerinden biri de makyavelizmdir. Makyavelizm kavramı, İtalyan düşünür Niccolo Machiavelli'nin düşünceleri eksenine çıkan ve etik dışı davranışları tetikleyen kişilik özelliklerinden biri olup bireyin amacına ulaşmak pahasına etik dışı yollar dâhil olmak üzere her türlü aracı kullanma durumudur (Tekin, 2017: 815). Machiavelli'ye göre bir lider yeri geldiğinde yasalara yeri geldiğinde de güce dayalı bir yönetim davranışı sergileyebilmeli; şartlar ve menfaatlerin gerektirdiği şekilde davranmayı bilmelidir. Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde makyavelizmin bazı zarar verici davranışlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Örneğin; bencil öğrencilerin etik davranış sergilemeye daha az eğilimli oldukları, yine makyavelizm düzeyi yüksek olan satış temsilcilerinin ahlaki açıdan daha az duyarlı oldukları ve yüksek makyavelizm eğilimi gösteren bireylerin kadın işgücü istihdamını kabullenmeye daha az yatkın oldukları ortaya konmuştur (Valentine ve Fleischman, 2000: 325). Bu çalışmada Makyavelizm kavramının ekip etkililiği üzerindeki etkileri ortaya konacaktır. Ancak bu etki örgüt temelli özsaygı ile ilişkili irdelenmektedir. Yine makyavelizm ile ekip etkililiği ilişkisini irdeleyen araştırmaların olmaması bu konuyu ele alma gerekçelerinden biridir.

Önceki çalışmalarda etik liderliğin daha çok örgütsel vatandaşlık (Gerpott, 2019), içsel sorun bildirme (Cheng, Bai ve Yang, 2019), örgüte yönelik sapkın davranışlar, gözetim-ast anlaşmazlığı (Kuenzi vd., 2018), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme (Qing vd., 2019) ile ilişkisi ele alınmıştır. Buna karşın etik liderliğin ekip etkililiği ile ilişkisi üzerine çalışma bulunmamaktadır. Yine yönetim yazınının makyavelizmin psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel özdeşleşme (Zagenczyk vd., 2013), işyeri kabadayılığı, örgüt kültürü (Pilch ve Turska, 2015), iş özerkliği,

üretken olmayan davranışlar (Rehman ve Shahnawaz, 2018), politik iklim ve iş arama niyeti (Djurdjevic vd., 2019) ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Buna karşın makyavelizmin örgütsel etkililik ve ekip etkililiği üzerindeki etkilerine dair çalışmalara rastlanmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerinde etkileri, örgüt temelli özsaygı ile ilişkili olarak ortaya konmaktadır. Korman'ın (1970; 1971; 1976) araştırmalarına dayandırılan örgüt temelli özsaygı; örgüt üyelerinin, örgütsel rolleri üstlenerek ihtiyaçlarını tatmin etme derecesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel durumlar, hem işgörenlerin kendilerine duyduğu saygıyı hem de onların tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir (Akt. Yüner, 2018: 2-3). Örgüt temelli özsaygı modele dâhil edildiğinde bu durumda etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerindeki etkilerinin şiddetinde bir azalma olup olmadığı incelenmektedir.

Bilgi toplumunda global sunumun önem kazandığı iş ortamında bireylerin başarısından ziyade ekiplerin başarısı daha önemli olmaktadır. Sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olmak ancak ekip etkililiği ile mümkün olmaktadır. Bu ekip etkililiğini örgütsel faktörlerin (örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm gibi) yanı sıra liderlik tarzları ve kişilik özellikleri de etkileyebilmektedir (Rehman ve Shahnawaz, 2018; Qing vd., 2019; Gerpott, 2019). Bu çalışmada etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerindeki etkileri ortaya konmaktadır. Bu etki de örgüt temelli özsaygı ile irdelenmektedir.

Bu literatür ışığında çalışmanın amacı, etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerde örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Bu çerçevede araştırmanın sorusu; “Akademiye açısından etik liderlik ve makyavelizm ekip etkililiğini nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Örgüt temelli özsaygı yüksek ve düşük olduğunda etik liderliğin ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerindeki etkisinin şiddetinde bir değişme olmakta mıdır?” şeklindedir. Bu soruları yanıtlamak için araştırmanın evreni olarak, Türkiye'deki devlet üniversitelerindeki akademik ve idari personeli belirlenmiştir. Ancak maliyet ve zaman kısıtı nedeniyle örneklem seçimine gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme, Nevşehir Hacı Bektaş Veli

Üniversitesinde görev yapmakta olan 952 akademik ve idari personel olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın örgütsel davranış yazınına katkılarına gelince; etik liderlik, makyavelizm, ekip etkililiği ve örgüt temelli özsaygı ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerini test ederek Türkçeye ve Türk kültürüne uyarlaması temel katkılarından biridir. Bu değişkenlerin tümünü bir arada ele alan çalışma olmadığından bulguları itibarıyla da literatüre katkı sağlayabilir. Bununla birlikte akademisyenler üzerinde yapılan çalışmanın bulguları sayesinde sorunların çözümü için üniversite yönetimi açısından iyileştirme fırsatı yaratabilir ve bu kurumda eğitim faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliği artabilir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etik, etik liderlik kavramı, özellikleri ve boyutları ele alınmaktadır. İkinci bölümde Makyavelizm kavramı, makyavelizmin kişilik özellikleri, makyavelizmin boyutları ve bu konularla ilgili araştırma bulguları üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde; örgüt temelli özsaygı kavramı ve önemi, örgüt temelli özsaygı ile ilgili araştırma bulguları incelenmektedir. Dördüncü bölümde ekip kavramı, ekibin özellikleri, ekip etkililiği kavramı ve önemi, etik liderlik ve makyavelizm, örgüt temelli özsaygı ve ekip etkililiği arasındaki ilişkilere dair araştırma bulguları irdelenmektedir. Araştırmanın beşinci ve son bölümünde etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerinde etkileri ve bu ilişkide örgüt temelli özsaygı kavramının düzenleyici rolüne ilişkin yapılan saha çalışmasına ve bu çalışmanın bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

Çalışmanın ilk bölümünde etik kavramı, etik liderlik ve etik liderliğin boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik kavramlarına ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1.1. ETİK KAVRAMI VE TANIMI

Aristoteles'in çalışmaları ile birlikte felsefi bir disipline dönüşen (Yaman, 2010: 10) etik, eski çağlarda insanoğlunun topluluklar halinde bir arada yaşamaya başlamasından günümüze kadar tarih boyunca hep önemini koruyan konulardan biridir. Etik ile ahlak kavramları sıklıkla birbiri yerine kullanılmaktadır. Bu yüzden iki kavram arasındaki farklılıklara kısaca değinmekte yarar vardır.

Etik, Yunanca'da karakter anlamı taşıyan "ethos" sözcüğünün kökünden gelmektedir. Ahlak ise, latince "mos, mores" kelimesinden türetilmiş olup, "adet, alışkanlık ve gelenek" anlamında kullanılır (Özgener, 2008: 32). Her ne kadar bazen etik ile ahlak kavramları birbirlerinin yerine kullanılsa da ahlak normları ile etik değerleri birbirinden ayırmak gerekmektedir.

Ahlak, bir toplulukta veya toplumda, belli bir zamanda, kişiler arası ilişkilerde geçerli olan değerlendirme ve davranış kuralları sistemi olarak ifade edilir (Kuçuradi,

2003: 8). Etik, ahlaki kuralların ve eylemlerin yanı sıra bunların dayanaklarını da sorgulayan bir disiplin olup, birlikte yaşama üzerine sistematik olarak düşünme süreci olarak ifade edilebilir (Usta, 2011: 40). Yılmaz'a (2006: 24) göre etik; hayata neyin anlam kazandırdığını göstermekle birlikte; neyin yapılması veya yapılmaması gerektiğini ve hangi davranışın iyi veya kötü olduğunu muhakeme eden felsefi disiplindir. Etik, toplumun geneli tarafından anlaşılan ahlak kurallarından daha farklı ve felsefi bir anlam taşımaktadır. Etik, ataların ahlaki görüşü olup toplumsal ortak kabulle ve zaman içerisinde oluşturulmuş, toplumun geneli tarafından benimsenen değerler ve inançlar bütünüdür (Işık, 2014: 124-125).

Eğitim, üretim, bilim, siyaset ve adalet alanlarında mesleki başarının anahtarı olan ahlak, aynı zamanda uzun vadede sosyal yaşam ve sosyal sistemlerde ana amaç olarak değerlendirilmektedir (Özen, 2015: 110). Doğan'a (2004: 26) göre ahlak; bireysel ve toplumsal düzeyde fiilen yaşanan bir olgudur; yeni ahlak, günümüz toplumunun ahlaki kuralları, normları ve sorunları ile ilgilidir. Etik ise, ahlaki görüş ve öğretileri inceleyen bir felsefe disiplindir. Daha doğrusu, doğru ve yanlış davranışın teorisi etik kavramını, bunun pratiği ise ahlak kavramını ilgilendirir. Bu durumda ilkeler etik ya da etik dışı olarak değerlendirilirken, davranışlar ise ahlaki ya da ahlak dışı olarak nitelendirilir (Erol, 2012: 126).

Ahlak, karakteri betimlerken; etik, bu ahlak ilkelerinin uygulandığı sosyal sistemi tanımlamaktadır (Çelikdemir, 2014: 12). Aslında Doğan'a (2004: 26) göre her insan topluluğunun ahlak anlayışı vardır ve davranış bazında daha çok değerlendirilmektedir. Etik ise karar vericilerin doğru ve yanlış arasında seçim yapmasını sağlayan bir şemsiye görevi görmektedir ve ataların bu konudaki deneyimleridir (Penbek, 2014: 10). Etik kavramı, ahlaki, dini ve hukuki normlara dayanmaktadır. Bir birey olarak ya da bir örgütün parçası olarak insan davranışlarına temel oluşturup onlara yön veren ahlak prensiplerin bütününden oluşur (Çevikbaş, 2006: 265).

Toplumdaki bireyler, topluluklar, kurumlar gibi toplumsal tabakaların uyumlu bir şekilde birlikte yaşayabilmeleri, bazı değerlerin varlığını gerekli kılmaktadır. Bu noktada etik davranışlar, toplumda çatışmaya neden olacak ve uzlaşma ortamını

bozabilecek durumları minimize etmede önemli bir araç işlevi görmektedir (Bitlisli ve Dinç, 2015: 923). Aynı zamanda etik, toplumsal, siyasal ve yönetsel sistemin etkin işleyişini sağlayan, bu sistemlerin kalitesini arttıran, yolsuzluğa sebep olan yolları engelleyen değerler ve davranışlar dizgesi olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz, 2008: 9). Bunun yanı sıra, iş dünyasında yönetici, iş sahipleri ve diğer paydaşlara kılavuzluk eden etik ilkelerden oluşan (Çelikkol, 2017: 11) ve iş ile ilgili kararlar alınırken esas alınan ahlaki standartların uygulanması süreci olarak ifade edilen iş etiği kavramı, işletmeler için sürdürülebilir başarının anahtarıdır (İren, 2009: 74). Taka'ya göre iş etiği, hem toplumda hakkaniyetin sağlanmasını hem de ekonomik aktiviteler arasındaki ilişkileri ve uygulamaları inceleyen bir disiplindir (Taka, 1997: 1500). İş etiği, işyerinde doğru ile yanlış ayırabilme ve doğru olanı tercih edebilmeye yönelik normlar ve prensipler olarak tanımlanabilir (Doğan, 2009: 180).

Gerek ekonomi gerekse etik, değer problemini incelemektedir. Teori ile pratik ve sanat ile bilim arasında mevcut olan bağlantının benzeri, ekonomi ile etik arasında da mevcuttur (Özgener, 2000a: 176-177). Özgener'e (2000b: 46) göre, iş etiği kavramının içeriği ve sınırlarını belirlemek zordur. Genel tanımıyla iş etiği, tüm iktisadi faaliyetlerde dürüst, güvenilir ve adil davranışlar sergilemek suretiyle içinde bulunduğu toplum ile ilişki halindeyken topluma destek olabilmektir. İş etiği konusundaki problemlerin çözümü için global bir yaklaşım da mevcut değildir. İş yaşamında büyük bir öneme sahip olan ahlaki veya etik sorunların çözümü için daha yaratıcı bakış açılarına gerekisim duyulmaktadır. Ahlaki yoksunluk, en çok politika, iş ve ticaret ortamlarında görülmekle birlikte sosyal sınıfların her birinde gözlemlenebilen bir olgudur (Akdoğan, 2009: 15).

1.2. ETİK KAVRAMININ ÖĞELERİ

Etik kavramının temel öğeleri, ahlak, değerler ve kültür olarak ifade edilmektedir. Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1.1.2. Ahlak

İşletmeler için oyunun kuralların giderek daha da karmaşık hale geldiği ve küresel çapta değişimlerin yaşandığı son yüzyılda ahlak, artık durağan bir kod veya her birey tarafından kabul edilen ilkeler dizgesi olmaktan çıkmıştır. Toplum, bu değişimle beraber rasyonel bir ahlak anlayışını talep etmektedir (Özgener, 2008: 32). Howard'a (1995: 18) göre ilerlemenin doğası gereği, ahlak ile ilgili tartışılması gereken önemli sorulardan biri zamanla evrim geçiren ve anlaşılabilir bir yönde ilerleyen objektif, insancıl ve evrensel bir ahlak olup olmadığı sorusudur.

Sözlük anlamında ahlak, "bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları, "huy"lar" şeklindedir (Gül ve Gökçe, 2008: 379). Özgener'e göre ise (2008: 33), "*ahlak; bir bireyin veya grubun belirli eylemlerinin doğruluğunu veya yanlışlığını, eylemde bulunanların iyi veya kötü yanlarını ve bu eylemlerin yönelmiş olduğu hedeflere ilişkili olarak insanlığın refahını oluşturan unsurların neler olduğunu araştıran ve bu unsurları teşvik etmek için gerekli davranış ve karar türlerini açıklayan standartlar, değerler, ilkeler ve kurallar bütünüdür.*"

Etik, ahlakın felsefi boyutunu açıklamayı hedefler ve bu nedenle daha soyut bir çerçevede teorik anlam içerir. Ahlak ise var olanı ve günümüzdeki ahlaki sorun ve davranışları daha somut bir boyutta incelemektedir (Gül ve Gökçe, 2008: 379). Etik, doğru ve yanlış davranışı kuramsal olarak ele alırken; ahlak ise bunun davranışlara yansımaları ve var olan davranışları inceler (Uğurlu, 2009: 35).

Modern etik teorileri, iki temel kuram olan deontolojik ve teleolojik etik kuramlarına dayanır. Teleolojik teoriler, eylemlerin sonuçlarına göre ahlaki olup olmadığına karar verir. Teleolojik etik kuram (amaç-sonuç etiği), deontolojik kuramın aksine eylemin sonuçları üzerinde durur. Bu kurama göre daha çok egoizm, erdem etiği ve faydacılık teorisi olmak üzere üç teleolojik etik kuram mevcuttur. Egoizm teorisine göre bireyin kişisel çıkarlarını gerçekleştirmesine olanak tanıyan her türlü karar etikdir. Faydacılık teorisinde ise etik değerlendirme sürecinde eylemin etkileri üzerinde durulur. Eğer

eylem, eylemi gerçekleştiren birey ve etkilenen diğer bireyler açısından en fazla faydayı sağlıyorsa etik bir eylem olarak değerlendirilir (Çelikkol, 2017: 6-7). Erdem etiği ise Aristoteles, Sokrates, Eflatun, Epikorus gibi Yunan düşünürlerinin görüşlerinin yanısıra semavi dinlerin etkisiyle şekillenen mutlulukçu ahlakıdır. Toplumun mutluluğuna önem verir (Özgener, 2008: 32). Deontolojik teoriler ise, eylemin kendisi üzerine odaklanır. Özellikle Kant, deontolojik etik ile etikte evrensel geçerliliği olan formal yasalar geliştirme çabası içine girmiştir (Koçyiğit ve Karadağ 2016: 287). Kant, deontolojik açıdan bir eylemin ahlaki boyutunu eylemin ahlaki buyruğa uygunluğu bakımından tartışmaktadır (Bazerman ve Gino, 2012: 6). Ödev etiği olarak da bilinen deontolojik etiğe göre mutlaka uyulması gereken etik ödevler mevcuttur. Başkalarına zarar vermeme, bireylerin haklarına saygı duyma gibi ödevler, evrensel kurallar ile belirlenmektedir (Çelikkol, 2017: 8). Deontolojik etik kuramı sonuçtan çok eylemin kendisi ile ilgilenir. Önemli olanın iyi istenç olduğu vurgulanırken eylemin doğru ya da yanlış oluşu eylemin sonuçlarından bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Ahlaki doğrunun yalnızca iyilik, doğruluk gibi amaçlardan değil, aynı zamanda pratik aklın ilkelerinden kaynaklandığını belirten Kant, “koşulsuz buyruk”un tüm ahlak ilkelerine temel dayanak oluşturan bir ahlak yasasını olduğunu ortaya koyar (Macit, 2009: 90).

Deontolojik perspektiften bakıldığında, etik ile liderlik ilişkisinin felsefi altyapısına ek bir normatif çerçeve kazandırmayı hedefleyen Norman Bowie, ahlaki krizleri minimize edebilmek için bireylerin ya da örgütlerin ahlaki olarak Kant’ın kategorik buyruklarından üç tanesine dayalı hareket etmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunlar (Kostas, 2018: 19):

1. Yalnızca evrensel buyruk kapsamında hareket etmek,
2. Nihai olarak insanlığa her zaman bir insan gibi davranmak, asla araç olarak görmemek,
3. İdeal bir krallığın aynı anda hem hükümdarı hem de vatandaşı gibi hareket etmek.

1.1.2. Değerler

Değer kavramı, taşıdığı mana kişiden kişiye farklılık gösteren ve anlaşılması güç bir kavramdır. Değer kavramı; bireyin yaşamına anlam katan, birey tarafından hayat boyu yapılan seçimleri ve alınan kararı etkileyen, bireyin davranışlarına yol gösteren ilkeler ve ideallerdir (Özgener, 2000a: 173-174). Yaşamın birçok alanında demokratik ve insan odaklı değerlerin ön plana çıkması neticesinde yönetim bilimlerinde kültür ve değerlerin önemi artmıştır. Zorbalık, tehdit ve korku ile yönetim anlayışının yerini inandırma ve eğitime odaklı yönetim anlayışı almıştır. Çalışanlardan verim sağlayabilmek için onların içinde buldukları şartlara ve en önemlisi de kültürel yapılarına saygı duyma gerekliliği ortaya çıkmıştır (Özgener, 2000a: 178).

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için planlama süreci önem arz etmektedir. Planlama, çeşitli alternatifler arasından işletme için en uygun olanı seçme veya tercih yapma sürecidir. Bu seçim veya tercih sürecinde nesnel verilere ilave olarak bir değerler dizgesine de ihtiyaç vardır (Şahin, 2010: 29). Bireylerin davranışlarının tamamlayıcıları olan değerler, emretmezler. Ancak, değerler yaşama anlam katan ideallerdir ve tercih, karar ve davranışlarımızdaki önceliği yansıtırlar.

Bir örgütte paylaşılan değerler, örgütün özünü yansıtır. Paylaşılmış değer ile birleşen beklentiler ise örgütte değişim ve gelişim için uygun ortam yaratır. Lider, değerlere vurgu yaparak çalışanlara belirsizlik ortamındaki karar ve davranışları için ışık tutmaktadır (Yalçın ve Canan, 2015: 21). Değerler, çalışanlar için davranış değişkenlerini tanımlayarak ve ahlaki kültür inşa ederek, yasadışı ve etik dışı faaliyetlere engel olur. Böylece işletmenin imajına katkıda bulunurken müşteri güvenini inşa eder, doğrudan ve etkili iletişimi teşvik eden önemli bir motivasyon kaynağı olarak işlev görür (Özgener, 2000a: 174).

Değerler, takımları, örgütleri ve toplumları yönlendiren semboller dizgesinin temelinde yer alır (Şahin, 2010: 27). Eylemlerini seçme özgürlüğüne sahip olan birey bu süreçte belirli ölçütler kullanmak durumundadır. Bireyin bir yargıya varıp eylemlerini ortaya koyma sürecinde değerler aracı rol oynamaktadır (Yılmaz, 2006: 23). İnsanlar içinde buldukları toplumun değerlerinin etkisi altında kalırlar. Bu

değerlerin önceden bilinmesi ise davranışların tahmin edilebilmesine olanak sağlar ve potansiyel çatışmaları önleyebilir (Kara, 2016: 126).

Değerler, sosyal yapı içerisinde hadiseleri, olgu ve koşulları izah edebilme, bu koşullara anlam verme ve bunun sonucunda kurallar oluşturabilme süreci için oldukça önemlidir (Meydan, 2010: 10).

Değerler, örgütün farklı birçok boyutunda etki gösterirler. Değerler, sosyal, örgütsel ve kişisel düzeylerde örgütsel davranışı etkilerler. Bu noktada örgütün değerleri ile birlikte liderin ve çalışanların değerleri, örgütün etik ile ilgili iklimini şekillendirmede önemli bir rol oynarlar (Grojean vd., 2004: 226). Değer kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu kavramının, tematik çerçevede ve belirli bir kitle tarafından olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilmiş olan olgular olarak betimlenebileceği görülmektedir. Etik değerler, davranışları gerekçelendiren ve yönlendiren olgulardır. Bu bağlamda bireyler için etik değerler, davranışları belirlemede birer ölçüt ve kaynak olarak incelenmektedir.

1.1.3. Kültür

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğünde kültür; “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2019).

Bir toplumun sosyal mirası olan kültür, nesilden nesile aktarılma eğilimi gösteren ve bir grup insanı diğer gruplardan ayıran; düşünme şekilleri, davranış biçimleri ve varlıkların toplamıdır (Hall, 2005: 188).

Bireylerin amaçları ve ilgileri içinde buldukları kültürel ortamda şekillenir. Bireyin kişiliği, içinde yaşadığı ortam tarafından uygun bulunan davranışları ve

perspektifleri bilinçli ve yahut bilinçsiz bir şekilde benimsemesi sonucunda şekillenmektedir (Çetin ve Beceren, 2011: 114).

Spair'e göre kültür, varlığımıza temel teşkil eden ve sosyal süreçler sonucunda öğrenilen uygulamalar ve inançların, maddi ve manevi unsurların bütünüdür (Spair: 1921: 402 akt. Bingöl, 2010: 39).

Schein'e göre kültür, belirli bir grup tarafından icat edilen, keşfedilen ya da geliştirilen; grup dışı adaptasyon ve grup içi entegrasyonla ilgili problemlerle başa çıkabilmeyi öğreten ve geçerli olarak addedilmek için yeterince iyi performans göstermiş olması sebebiyle grubun yeni üyelerine bu problemleri anlamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olduğu öğretilen temel varsayımlar bütünüdür (Schein, 1988: 7).

Yönetim kavramı, sistem yaklaşımı bakımından incelendiğinde, tüm sistemlerde olduğu gibi, içinde barındırdığı alt ve üst sistemlerden etkilenen bir olgu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yönetimin sürekli etkileşim halinde olduğu alt sistemlerden biri örgüt kültürüdür. Yönetimin sürdürülebilirliği, etkileşim içinde olduğu alt sistemlerle uyumlu olmasına bağlıdır (Şahin, 2010: 26). Çevikbaş'a (2006: 266) göre, ahlaki donanıma sahip yöneticilerin yönetim kademelerine getirilmesi ile yönetimdeki dejenerasyonun önlenebileceği görüşü her zaman etkili bir çözüm olmamaktadır. Çünkü etik ilkeleri olan bir yöneticinin bile, bir süre sonra çevresindekilerle ve örgütün içinde bulunduğu sistemle kurmak zorunda olduğu etkileşim sonucunda etik davranış kalıplarından vazgeçmesi olağandır. Bu sebeple, yönetimdeki yozlaşmanın çözümü için etik değerler ile birlikte örgütsel ve yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır.

İnsanın kültürel dünyasının sınırlarını değerler belirlemektedir. Kültürel yaşamın temelinde yer alan ve birey tarafından oluşturulan değer yargılarının temelinde ise etik değer yargıları yatar. Etik davranışlar mevcut kültürel ortamı yansıtırlar ve toplumsal yaşam bu etik değerler dâhilinde düzenlenmekte ve işlemektedir (Uğurlu, 2009: 47).

1.3.ETİK LİDERLİK

Günümüz iş toplumunun giderek daha duyarlı hale geldiği olgulardan biri de iş ahlakı normlarına uygun davranma ve iş yapmadır. İş ahlakı ilkelerine, kurallarına ve standartlarına uyan, dürüst, ahlaki donanıma sahip çalışanları olan işletmeler toplum nezdinde itibar kazanırken, ahlaki norm ve ilkelere aykırı hareket edenler veya kararlarında ahlakı ihmal eden işletmeler toplum tarafından olumsuz yaptırımlarla karşılaşmakta ve imajları olumsuz etkilenmektedir (Çelikkol, 2017: 39). Bu bağlamda, işletmelerde liderin ahlaki cesareti ve karakteri, işletmede çalışanların etik olmayan davranışlara yönelmesinin önüne geçebilir ve hatta çalışanlar başkalarının ahlaki olmayan karar ve davranışlarına karşı koyabilir ve onları açığa çıkarabilir.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde lider, önder/şef olarak açıklanmakta; liderlik ise liderin görevi ve öndelik etme olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2019). Liderlik, kurum için farklı bilgi ve yöntemler kullanarak net bir vizyon belirleme, bu vizyonu çalışanlarla paylaşma, çalışanları bu vizyon çerçevesinde etkileme yeteneği ve sürecidir (Taşdöven, Emhan ve Dönmez, 2012: 166).

Etik liderlik kavramını tanımlamadan önce liderlik kuramlarının tarihsel gelişimine kısaca değinmek faydalı olur. Yönetim literatüründe liderlik çalışmaları Plato'ya kadar uzanır. Plato'nun liderlikle ilgili önemle vurgu yaptığı unsurlardan bazıları; sağduyu, cesaret, hoşgörü ve adalet kavramlarıdır (Uğurlu, 2009: 28). Liderlikle ilgili kuramsal çalışmalar incelendiğinde 1900'lü yıllarda özellikler yaklaşımının ortaya atıldığı görülür. Bu çalışmalar kişilik özelliği yaklaşımına odaklanmaktadır. Bu dönemde büyük adamların otobiyografilerine odaklanılarak liderlerin sahip olabileceği özellikler, fiziksel özellikler, zekâ ve yetenek düzeyine ilişkin yeterliliklerin yanı sıra hitabet, cesaret, inandırıcılık, sosyal alt yapı, eğitim ve ikna gibi faktörler olarak ifade edilmiştir. 1940'lı yıllarda kişisel özelliklerin incelenmesinin liderliği yeterince açıklayamaması sebebiyle liderin davranışlarına odaklanan davranışsal yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu kapsamda McGregor'un X ve Y Kuramları, Likert'in Liderlik tarzları, Yönetim Skalası gibi teoriler bunlardan bazılarıdır. 1960'lı yıllara gelince liderin davranışlarına ve tarzına odaklanan

yaklaşımlarında yeterli olmadığı anlaşıldığından liderlikte durumsallık yaklaşımı ortaya atılmıştır. Bu yaklaşıma göre etkin liderliğin şartların uygunluğuna bağlı olarak ortaya çıkabileceği iddia edilmiştir. Bu kapsamda Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı, Amaç-Yol Kuramı, Lider-Üye Etkileşimi Modeli gibi yaklaşımlar karşımıza çıkmaktadır. Son olarak 1980'li yıllara gelindiğinde, durumsallık yaklaşımının küçük grupları gözlemlenmede kısıtlılıklar taşıması ve örgütü geleceğe taşıma sorununu göz ardı etmesi nedeniyle eleştirildiği görülmektedir. Bu yeni sorunları aşmak ve yeni durumlar yaratmak için son yıllarda daha spesifik modern liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Birçok araştırmacı tarafından karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, süper liderlik, etik liderlik, hubristik liderlik, otantik liderlik ve stratejik liderlik gibi yaklaşımlar ortaya konmuştur (Aronson, 2001: 245).

Liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde genel anlamda üzerinde uzlaşmaya varılan nokta ise liderliğin örgütsel ve toplumsal bakımından hayati bir öneme sahip olmasıdır. Genel anlamda liderlik; lider ile izleyenleri arasında etkileme süreci, bu sürecin sonucunda oluşan çıktılar ve bu etkileme sürecinin liderin karakteristik özellikleri, davranışları, izleyenlerin lideri algılayışı ve niteleyişi yoluyla izah edildiğine dair olgudur (Antonakis, Cianciolo ve Stenberg, 2004: 5). Artık günümüz iş dünyasında insanları etkileyebilmek için yasal-ussal otoritenin yerine değer, inanç, güven gibi kavramları içeren ve temel etki kaynağını ahlaki ve etik otoriteye dayandıran bir liderlik tarzına gereksinim duyulmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 109). Bir örgütte, o örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için izleyicilerini etkileyen, onlara rehberlik eden ve örgüt içi uyumu sağlayan kişi lider olarak kabul edilmektedir (Erten, Bayraktar ve Açmaz 2015: 63).

Toplumların sürekli değişim içinde olmasına paralel olarak farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Örgüt ve yönetici ile ilgili pozitif bir etik değer algısı, çalışanları olumlu yönde etkilemekte, kendilerini güvende hissetmelerine yardımcı olmakta ve yönetici ile diğer çalışanlar arasındaki ilişkileri iyileştirmekte ve açık iletişimi teşvik etmektedir (Turgut ve Sökmen 2018: 44).

Etik lider; kararlarını verilere dayalı olarak alırken, kararlarından doğacak olası yasal olsa dahi etik sonuçları göz önünde bulunduran, yasal düzenlemeler ve standartlar çerçevesinde hareket ederken toplumsal değerleri de dikkate alarak vicdani tutum sergileyen liderdir (Tuthan, 2007: 20). Üst yönetimin liderliği, kararların etiğe uygun alınmasında belirleyici bir etkiye sahiptir. Çünkü liderler, çalışanları motive etme ve çalışanların örgütün kurallarına ve politikalarına uymasını sağlama güç ve otoritesine de sahiptirler.

Brown'a (2007: 140) göre etik liderlik, güven ve adalet temeline dayanır. Etik liderler, etik normlarla birlikte yeterli bilgi ve altyapıya sahip olan, güven verebilen ve otorite yetilerini kişilik özelliklerinde barındıran liderdir (Bilgen, 2014: 12).

Yaman'a (2010: 11) göre etik liderler verdikleri kararlarda doğruluk ve objektiflik ile adaleti dağıtma bakımından buldukları örgütte kendilerine olan güveni sağlamlaştırır. Böylece etik değerlere sahip olan ve bu etik değerleri örgüt içinde tesis eden etik lider, çalışanların mevcut durumu değiştirmekten korkmaksızın yeni fikirler ortaya atmalarına ve bilgi paylaşımında bulunmalarına olanak tanıyarak, izleyicileri üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir. Etik liderliğin en önemli unsuru güvendir. Etik lider davranışları, ahlak anlayışı, iletişim tarzı, etiksel karar verme ve bilgiyi paylaşma bakımından çalışanlarda güven hissini artırabilmektedir (Turgut ve Sökmen 2018: 48). Etik liderlik, bilgi birikimiyle uygun yöntemleri kullanarak örgüte vizyon oluşturma, bu vizyonun çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayarak uyumu kolaylaştırdığı gibi onları içsel olarak motive etmektedir (Taşdöven, Emhan ve Dönmez, 2012: 166).

Doğan'a (2015: 390) göre kamu yönetimlerinin ve yöneticilerinin, kamu yararını gözetmeksizin yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda kamusal değerleri kötüye kullanmaları ile etik anlayışa uygun olmayan bu işleyiş, devlet kaynaklarını işlevsiz hale getirmekle birlikte ekonomik ve siyasi krizlere de sebep olmaktadır. Kamu yönetimlerinin yolsuzluk, rüşvet gibi durumlardan arındırılarak etik ilke ve anlayışlar çerçevesinde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Ayrıca lider, örgütte ahlaka aykırı ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden biri olarak algılandığı takdirde, örgüt üyeleri liderden farklı fikir ve öneriler sunmayı bırakabilirler. Bu durumda

örgüt içinde yenilikçi iş davranışı eğilimi azalır ve yeni fikirlerin ortaya atılmasını güçleştirebilir (Turgut ve Sökmen 2018: 48).

Diğer taraftan, etik liderler ayırım gözetmeden tüm çalışanlara eşit davranmaları ve karar ve tutumlarında samimi olmaları sayesinde çalışanların güvenini kazanmaktadır. Çünkü liderin ahlaki davranma yeteneği kurumun takip edeceği değerlerin belirlenmesine ve kurumsal anlamda hedeflere ulaşılmasına yardımcı olabilecektir (Jasni, 2018: 8-9).

Sahip olduğu karakter, liderin işyerindeki etik davranışlarını da etkilemektedir. Birçok yönetim bilimci güçlü bir karaktere ve ilkelere sahip olmanın etkili bir yönetici olabilmenin gerekliliği olduğunu savunmaktadır. Liderler doğru yönde ilerleyebilmek için içgüdülerine güvenmelidir. Sağlam içgüdülere ve doğru yolu gösteren etik değerler pusulasına sahip olmayan lider, amaçsızca ilerleyen bir geminin kaptanı gibidir. Bunun yanı sıra iyi bir kaptan, bir gemiyi nasıl kullanacağına dair teknik bilgiye sahip olmalı, mürettebatı motive edebilmeli ve seyahati yönetebilmelidir (Brown, 2007: 140).

Resick ve diğerleri (2006: 346-347) etik liderin sahip olması gereken özellikleri; karakter ve bütünlük sahibi olmak, etik farkındalık sahibi olmak, toplumsal ve bireysel odaklı hareket edebilmek, çalışanları motive edebilmek, çalışanları cesaretlendirmek ve yetkilendirmek ve son olarak etik sorumluluğu yönetebilmek şeklinde sıralar. Bir başka çalışmada ise etik liderlerin özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Özsungur, 2019: 17):

1. Etik liderler, kararlarını etik duygu ve düşüncelerin süzgecinden geçirir, bu kararların etik sonuçlarını dikkate alır ve adil tercihler yaparlar.
2. Etik liderin davranışı, izleyicileri için rol modelidir.
3. Etik liderin davranışları, kişisel özelliklerinin yansımasıdır ve etik lider davranışlarını çevresindekiler ile paylaşır.
4. Etik lider, etik davranışı ödüllendirirken, etiğe aykırı davranış nedeniyle maddi ve maddi olmayan yaptırımlar uygular.
5. Etik lider örgüte vizyon kazandırır. İzleyiciler bu vizyonu benimser, paylaşır ve ortak çıkarılara hizmet edecek şekilde uyum içerisinde çalışırlar.

6. Etik liderin rol modeli özelliği nedeniyle, izleyicilerinde de sorunlara ahlaki çözüm yolları bulma eğilimi hâkimdir. Buna karşın ahlaka aykırı olay ve davranışlara karşı ise izleyiciler veya örgüt çalışanları olumsuz tepkiler verirler.

Brown ve arkadaşları tarafından ortaya atılan etik liderlik kuramı, Bandura (1977, 1986) tarafından savunulan sosyal bilişsel kuram üzerine inşa edilmiştir. Sosyal bilişsel kuram, işyeri ortamı ve liderin karakteristik özellikleri gibi durum temelli olan faktörlerin çalışanların etik liderlik algısına nasıl etki ettiğini araştırır. Bandura'ya (1977) göre bu süreç dolaylı öğrenme sürecidir ve insan davranışlarını etkileyen en güçlü yollardan biri diğerlerinin eylemlerini gözlemlemektir (Pucic, 2015: 656). Bununla birlikte etik liderlik çok boyutlu modeldir. Bu boyutlar aşağıda özetlenmektedir.

1.4. ETİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Etik liderliğin boyutları; iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik olarak ifade edilmektedir. Etik liderliğin boyutları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1.4.1. İletişimsel Etik

Örgütlerin iş ortamında kalite ve verimliliği arttırmak üzere cevaplaması gereken bazı sorular vardır: Farklı özelliklere sahip olan örgüt üyeleri nasıl bir arada tutulabilir? Bireylerin kendilerini özgür hissedebileceği güvenli bir ortam nasıl oluşturulabilir? Bireylerin kendilerini ve birbirlerini anlayarak değer verdiği ve düşüncelerin özgürce ifade edilebildiği bir örgüt nasıl oluşturulabilir? Bu soruların tümünün yanıtı ise örgüt üyelerinin iletişiminde gizlidir (Yılmaz, 2006: 26). İletişim, küresel ölçekte işletmelerin başarıya ulaşmalarını sağlayan temel unsurlardan biridir. Örgütte açık ve dürüst iletişimin varlığı, hem örgütsel etkililiği hem de örgüt

üyelerinin psikolojik iyi oluş durumunu etkileyen bir faktördür (Tınaztepe, 2012: 54).

Yönetim, başkaları vasıtası ile iş yapabilme becerisidir. Bu tanımdan hareketle, yönetim, doğası gereği merkezinde insani ilişkilerinin yer aldığı bir faaliyettir (Şahin, 2010: 31). Lider ile çalışanlar arasında doğru iletişimin kurulmasıyla çalışanların iş tatmini sağlaması iletişimsel etik olarak tanımlanabilir. Çalışanlara önem veren ve onlarla dürüst iletişim kurabilen bir lider, çalışanların güvenini kazanır (Gülcan, Kılınç ve Çepni, 2012: 124). İletişim becerisi, bireyin gerek sosyal yaşamında gerekse iş yaşamında kendini ifade edebilmesi ve etkileşim halinde olduğu diğer bireyleri anlayabilmesi için gereklidir. Bireyler, bazen sözlü bazen de sözsüz iletişim vasıtasıyla hislerini, inandıkları değerleri, tavır ve davranışlarını diğerlerine aktarırlar (Tınaztepe, 2012: 55).

George ve Jones'a göre, iyi bir iletişim örgüt ve örgüt yönetimi için oldukça önemlidir. Etkili iletişim örgüt ve örgüt üyelerinin etkili ve verimli çalışmasını sağlarken, örgüt lideri etkili iletişim sayesinde çalışanları etkiler ve yönlendirir (Akt. Şahin, 2010: 30). İletişimde uyulması gereken doğruluk, dürüstlük, adillik gibi ilkeler mevcuttur. Liderler bu ilkelere uygun şekilde iletişim kurduklarında örgütte güven ortamı tesis edilir ve çalışanların liderlerine duydukları güven, örgüte bağlılığı da olumlu yönde etkileyebilir (Uğurlu, 2009: 65).

1.4.2. İklimsel Etik

Örgüt iklimi kelime anlamı olarak örgüt koşullarının örgüt üyesi tarafından algılanmış biçimini ifade etmektedir (Topçu, Gürsoy ve Taçbaşı, 2013: 613).

Örgüt iklimi, bir örgütü veya kurumu diğerlerinden ayıran, çalışanların ve diğer örgütlerin tutumlarına etki eden ve onlardan etkilenen değerler, ilkeler, temel hipotezler ve psikolojik durumlar gibi özellikleri barındıran algılardır. Örgüt iklimi, örgütte kararların ahlaka uygun bir şekilde verilmesinde temel unsurlardan biridir (Özgener, 2000c: 92). Yöneticiler, örgütteki ahlak ilkelerini belirleyip ahlaka aykırı

davranışları cezalandırırken ahlaki tutumları da ödüllendiren kişilerdir. Bu bağlamda yöneticiler, örgütteki iklimin ahlaki olması ya da olmamasında etkiye bulunan en önemli bireylerdir (Schwepker, 1999: 44). Örneğin, liderler örgüt kültürünü ve iklimini şekillendirerek örgüt içindeki gruplara ahlaki ya da gayri ahlaki davranışlar konusunda rehberlik edebilecek etik normlar veya kodlar oluşturabilirler (Dinh vd., 2014: 37).

Örgütsel çalışma ikliminin bir türü olan örgüt iklimi, örgütlerde işlerin nasıl yürümesi gerektiğine işaret eden veya örgüt açısından değerli olanı ya da değerli olmayanı ayıran normların, değerlerin ve inançların oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Akkoç, 2012: 47).

Aranson'a (2001: 245) göre liderin etik davranışlar sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan rol model olmasıyla örgütte etik bir iklim oluşturulabilir. Bir araştırmaya göre etik iklim, yöneticiye güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili bulunmuştur (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015: 197). Kamu sektöründe, karar vericilerin hesap verilebilirliğinin sağlanmasında etkili bir araç olan etik kurallar kadar, etik bir iklim oluşturulması da önemlidir (Erbaş, 2017: 93). Örgütte etik bir iklim oluşmasında yöneticinin önemine vurgu yapan Schwepker, yöneticinin kural ve prosedürlerin dışına taşmaması gerektiğini ifade etmektedir (Gülcan, Kılınç ve Çepni 2012: 125).

Lider, örgütte etik bir rol model olmalı, izleyicilerin kendilerini açıkça ifade etmelerine olanak tanırken belli etik kuralların oluşmasına da katkıda bulunmalıdır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş 2012: 145). Yani oyuncuların davranışları kadar iş oyunun kuralları da örgütsel etkililiği etkilemektedir. Ancak etik bir atmosferde gerçekleşebilen sosyal sorumluluk bilincini örgüt üyelerine benimsetebilecek ve bu bilinci sürdürecektir kişi olarak lider, ahlaki güç temelli bir liderlik biçimi olan etik liderlik rolünün gerektirdiği şekilde davranmalıdır (Turhan, 2007: 24).

1.4.3. Karar Vermede Etik

İnsanlar, yaşamları boyunca sürekli olarak karar vermeleri gereken durumlarla karşılaşmaktadırlar. Hedefe ulaşabilmek için en uygun görünen eylemi, mevcut olanak ve koşullara göre olası eylemler arasından seçme olarak tanımlanabilen karar verme süreci, aslında bilişsel ve davranışsal bir süreçtir (Avşaroğlu ve Üre, 2007: 94). Günümüzde bireylerin karar verme davranışları, tarzı ve karar alırken izledikleri yöntemler önem kazanmaktadır. Akademide ve iş dünyasında etik kavramının 1980'li yıllardan itibaren etkisini arttırması ile birlikte araştırmacılar etik ikilemleri çözüm için arayış içine girmişlerdir. Bu kapsamda atılan en önemli adımlardan biri de etik karar verme davranışını kavramsallaştırma çabalarıdır (Penbek, 2014: 57).

Bireyin yaşamdan tatmin olması ve gelişimi, etkin kararlar alabilmesini gerekli kılmaktadır. Bireylerin kararlarını içinde buldukları kişisel ve sosyal koşullar etkilemektedir (Tatlıoğlu, 2010: 5). İçerisinde etik bir sorun ihtiva eden ve nihai karar hayata geçirilmeden önce etraflıca düşünülmesi ve araştırılması gereken bir durum, bir problem ya da bir fırsat ortaya çıktığında etik karar alma sorunsalı ortaya çıkmaktadır (Penbek, 2014: 53).

Alternatifler arasından seçim yapma işlemi olan ve yönetim için önem teşkil eden unsurlardan olan karar verme süreci; çok boyutlu düşünmeyi, ihtimalleri hesaplayabilmeyi, kararların etkisi altında olan çalışanların ve paydaşların durumlarını değerlendirebilmeyi ve tüm grubun görüşüne başvurmayı gerektirmektedir (Helvacı, 2010: 394). Bilişsel bir süreç olan karar verme eylemi, birey açısından hayati önem teşkil etmektedir. Doğru ve zamanında verilen kararlardan bireylerin iş yaşamları pozitif etkilenirken, hatalı bir karardan bireylerin iş yaşamları veya kariyerleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Tatlıoğlu, 2010: 34).

Etik karar verme süreci, paydaşların tümü açısından hem yasal hem ahlaki olan kararı verme ve etik çatışmaların olduğu durumlardaki karar verme davranışını ifade etmektedir (Bitlisli ve Dinç, 2015: 924). Ferrell ve Gresham (1985), bireyin karar alma davranışını etkileyen dışsal faktörler olduğunu öne sürmüştür. Bu faktörler etik ikilemin davranışsal çıktısı, etik durumun doğası, bireyin kişisel özellikleri, bu karardan etkilenenler ve etik ikilemin bağlantılı olduğu fırsatın etkileşimidir (Akt. Penbek, 2014: 58). Ferrel ve Gresham'ın modelinde sorun

farklılaştıkça etiksel muhakemenin de farklılaştığı gözlemlenmektedir. Bu bakımdan model, durumsal bir özellik taşımaktadır (Seymen ve Bolat, 2007: 37).

Rest'e (1986) göre, ahlaki karar verme davranışı dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama olan farkındalık aşamasında birey karar almasını gerektiren bir durumla, etik bir ikilem ile karşılaşır. İkinci aşamada, durumun bilincine varan birey bu ahlaki ikilemi akıl süzgecinden geçirir. Üçüncü aşamada ahlaki niyet oluşur. Son aşamada ise ahlaki davranış gerçekleşir (Coşkun, 2017: 12). Ancak bu dört aşamanın herhangi birinde başarı sağlamak sonraki aşamalarda da başarı sağlanacağı anlamına gelmemektedir (Bazerman ve Gino, 2012: 6).

Hunt ve Vitell (1986) ise, yaptıkları çalışmada pazarlamada etik karar alma eylemine genel bir kavramsallaştırma getirmeye çalışmışlardır. Onlara göre, bireyin karar verme davranışında belirleyici olan faktörlerden biri de bireyin amacıdır. Bireyin etik ikilem algısı, kültürel çevrenin, endüstriyel çevrenin, örgütsel çevrenin ve kişisel deneyimlerinin etkileşimi ile oluşmaktadır. Etik ikilemin farkına varan birey deontolojik ya da teleolojik normlar kapsamında bir değerlendirme yapacak ve etik karar alma eylemi ortaya çıkacaktır (Hunt ve Vitell, 1986: 8).

Trevino (1986), örgütlerde etik karar alma için etkileşimci modeli geliştirmiştir. Bu model ile örgütlerde etik karar alma davranışını bireysel ve durumsal bileşenlerin etkileşimi ile açıklamaya çalışmıştır. Bu modele göre bireyin etik bir ikilem karşısındaki tavrını bilişsel ahlaki gelişim düzeyi belirlemektedir. Ancak, bireyin doğru ve yanlış hakkındaki biliş düzeyi tek başına etik karar alma davranışını açıklamak için yeterli değildir. Buna ek olarak birey, bireysel ve durumsal değişkenlerin bilişsel bileşenle etkileşimi sonucunda etik bir ikilem karşısında nasıl davranacağını belirlemektedir. Bireyin doğru ve yanlış algısına etki eden üç kişisel değişken vardır. Bunlardan ilki benlik (ego) gücü, ikincisi kontrol odağı ve üçüncüsü de çevresine olan bağımlılığdır. Bu üç değişken bir arada nihai etik karar alma davranışına etki etmektedir. Bunların yanı sıra, durumsal belirleyiciler ve örgütsel kültür de bilişsel/davranışsal ilişkiyi belirlemektedir. Durumsal belirleyiciler; örgütün normatif yapısı, referans grupları, otoriteye bağlılık, sonuçlardan doğan sorumluluk, ilave olasılıklar ve diğer baskı unsurlarıdır (Trevino, 1986: 602).

Karar alma süreci belirli etik sistemlere bağılı olarak işleyen etik liderlikte yönetici, hangi durumlarda hangi etik sisteme göre hareket edeceğine ilişkin doğru karar verebilen, doğruyu ve yanlışını birbirinden ayırabilmek için bir değerler sistemi geliştiren kişidir (Turhan, 2007: 18). Etik kodlar bir kurumun veya örgütün değerlerinin ve etik kurallarının resmi ifadesidir ve bu kodlar, çalışanların örgüt, kurumlar ve toplum için aldıkları kararlarda ahlak kurallarını gözetmelerinde önemli bir rol oynamaktadırlar (Erbaş, 2017: 92). Örgüt içinde veya kurum içinde adaleti geliştirmek isteyen etik liderler astlarını karar alma süreçlerine dâhil ederler (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015: 200).

Bireyin sahip olduğu ahlaki duyarlılık düzeyi, sorumluluk düzeyi ile düşünme süreci, bilişsel ahlaki gelişimi, kişilik özellikleri ve demografik faktörler, etik ikilemler karşısında nasıl davranacağını ve bu ikilemlere nasıl cevap vereceğini belirleyen faktörlerdir (Güney ve Mandacı, 2009: 87).

Uğurlu'ya (2009: 65) göre lider, çalışanlar nezdinde güven duygusu oluşturmak için adil ve dürüst davranışlar sergilemelidir. Karar verme sürecinde yapılacak tüm değerlendirmelerin etik bir temele dayandırılması gerekir. Neçare ve Şehitoğlu (2018: 24-25) çalışmalarında, etik karar verme sürecinin; etik sorunun ve gerçekleştiği bağlamın belirlenmesi, olası tüm eylem seçeneklerinin etkin şekilde belirlenmesi, bu seçeneklerin her birinin kısa ve uzun vadede sonuçları bakımından fayda ve maliyetlerinin ortaya konması, tüm ilke ve kurallar değerlendirildikten sonra eylem olasılıklarından birinin seçilmesi, bu yönde harekete geçilerek sonucun sorumluluklarının üstlenilmesi, eylem sonuçlarının değerlendirilmesi ve sorun çözülemediği takdirde diğer olası çözümlere başvurulması aşamalarından oluştuğunu ifade etmektedir.

Çalışanların lidere sadakat duyması konusundaki en kritik özelliklerden biri, liderin dürüstlüğü ve saygınlığıdır. Bununla birlikte liderlerin, kurum veya örgüt ile ilgili konularda kapsamlı şekilde bilgi ve veri toplaması ve bu bilgi ve verileri dikkate alarak doğru ve zamanlı kararlar verip yeni stratejiler geliştirebilmesi için çok iyi

derecede zihinsel yeteneklerinin bulunmasını da gerekmektedir (Taşdöven, Emhan ve Dönmez, 2012: 170).

Örgütü dönüştürmeyi hedefleyen bir lider karar alırken bu karardan etkilenen paydaşları da dikkate almalıdır (Kostas, 2018: 20). Etkili bir lider, astlarına karşı davranışlarında etik ilkeler çerçevesinde sorumluluk duymalı ve bunu davranışları ile göstermelidir. Yani etik liderin çıktuları, niyetlerden değil davranışlardan kaynaklanır (Yılmaz, 2006: 28). Ahlaki olarak doğru kararlar alan etik lider, örgüt içinde kendisine duyulan güveni sağlamlaştırır. Etik kararlarla birlikte liderin dürüstlük özelliği değerlerin gelişmesini sağlar ve örgütsel bağlılığı artırır (Turhan, 2007: 18).

1.4.4. Davranışsal Etik

Davranışsal etik konusunda araştırmacılar tarafından farklı çalışma alanları belirlenmiştir. Davranış bilimciler, iyi insanların bazen kötü şeyler yapabileceği varsayımından hareket etmektedir. Bu nedenle etik ve etik olmayan davranışların belirleyicileri üzerinde çalışmalar yürütmektedirler (Bazerman ve Gino, 2012: 10).

Brown ve Trevino'ya göre etik liderler, davranışları ile çalışanlara ilham veren, adil davranışlar sergileyen, ortak değerleri paylaşan ve iş yaşamında doğru ve dürüst davranışlar sergileyen liderler olarak tanımlanmaktadır (Demirdağ ve Ekmekçiöglü, 2015: 202).

Kohlberg, belirli bir davranışın ahlaki boyutundan bahsedilebilmek için, söz konusu davranışın bir hüküm ya da bilinçli bir süreç olarak tanımlanabilecek bir ahlaki değerlendirmeye motive edilmesi gerektiğini ileri sürer. Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modelinde etiksel sorunlar mikro değil, makro düzeyde incelenir. Bireyin etik karar alırken, yaptığı seçime ve yahut bu kararın sonucuna odaklanmak yerine alınan kararın nedenleri incelenmektedir (Seymen ve Bolat, 2007: 26).

Tuna ve Yeşiltaş (2013) etik liderlerin, bireysel etkinliklerinde ve bireylerarası ilişkilerinde normatif uygunluk kapsamında yönetim sergileyen liderler olduğunu belirtmektedirler (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 191).

Bazerman ve Gino'ya (2012: 10) göre davranışsal etik, bireylerin etik karar verme davranışını ve bireylerin diğerleri tarafından verilen ancak bireysel sezgileri/içgüdüleri ve kamu yararı ile çelişen kararları muhakeme biçimini sistematik ve öngörülebilir şekilde araştıran bir disiplindir. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, davranışsal etik yalnızca bireysel karar verme davranışını değil, aynı zamanda bireyin diğer bireyler tarafından verilen kararlara dair yargılarını da incelemektedir.

Thomas Hobbes'a göre bireyler kendi kişisel çıkarlarını gözeterek hareket ederler ve bireylerin yargıları kişisel etik egoları ile sınırlıdır. Literatürde teleolojik etik teorisi görüşüne göre bireylerin etik karar alma davranışının kişisel çıkarları doğrultusunda gerçekleştirildiği öne sürülür. Bu kurama göre bir davranışın etik ya da etiğe aykırı davranış olduğuna sonuçlarına göre karar verilir (Penbek, 2014: 14).

Yöneticilerin davranışlarının altında yatan temel unsur etik değer yargılarıdır ve bu değer yargıları aynı zamanda yöneticilerin kişilik özelliklerinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Etik değerlere uygun davranışları nedeniyle bir yöneticinin çalışanları üzerinde bırakacağı etki onu güçlü kılar (Uğurlu, 2009: 68).

Etik literatürü incelendiğinde davranışsal etiğin bir alt dalı olan örgütsel etik kavramının 1980'li yılların başlarından itibaren ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Örgütsel etik kavramı, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul gören etiksel değer ve davranışların bir yansıması olarak tanımlanabilir. Örgütsel etik kültür kavramı da, örgütsel etiğin tanımlayıcısı olan örgütsel kültürün önemli bir parçasıdır. Örgütsel etik, çalışanların davranışlarını öngörülebilir kılmaktadır (Key, 1999: 217).

1.5. ETİK LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Örgütsel davranış yazınında etik liderlik ile ilgili bazı araştırmalara rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık (Gerpott, 2019), içsel sorun bildirme (Cheng, Bai ve Yang, 2019), örgüte yönelik sapkın davranışlar (Kuenzi vd., 2018), iş tatmini (Neubert vd., 2009: 167; Qing vd., 2019), örgütsel bağlılık (Schwepker, 1999: 46; Qing vd., 2019), psikolojik güçlendirme (Qing vd., 2019), etik ikilem, işten ayrılma niyeti (Schwepker, 1999: 46), çalışan verimliliği, örgütsel kültür (Toor ve Ofori, 2009: 533), duygusal adanmışlık (Neubert vd., 2009: 167), özdeşleşme (Yeşiltaş, 2012: 142), örgütsel güven, yıldırma (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 137), örgütsel adalet, kariyer tatmini ve duygusal bağlılık (Pucic, 2015: 65; Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012: 18) ile ilişkisi ele alınmıştır. Bu çalışmalardan bazılarının bulguları aşağıda verilmektedir.

Turhan (2007: 101-102), genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyine etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin kendileri hakkında etik liderlik davranışını başarı ile gerçekleştirdiklerini düşündüğünü ancak öğretmenlerin etik ikilem çözme, etik karar verme ve güvene dayalı liderlik boyutlarında yöneticilerini yeterli bulmadığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyi arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur.

Toor ve Ofori (2009: 533) yaptıkları araştırmada etik liderlik ile çalışan verimliliği ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Singapur'da faaliyet gösteren inşaat firmaları üzerinde yürütülen çalışma neticesinde etik liderlik ile dönüşümcü liderlik, çalışanların ekstra çaba sarf etme niyeti, lider etkililiği ve çalışan tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Neubert vd. (2009: 167) iş tatmini ile duygusal adanmışlık ilişkisinde etik liderliğin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmada etik liderliğin duygusal adanmışlık ve iş tatmini üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Helvacı (2010: 31) araştırmasında ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerini saptamayı amaçlamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik alt boyutlarında iyi düzeyde etik liderlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yeşiltaş (2012: 142) bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerinde etik liderliğin ve örgütün genel etik ikliminin etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları, etik liderliğin etik iklim ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Taşdöven, Emhan ve Dönmez (2012: 171), kişilik ve liderlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere 210 kişilik bir örneklem grubu üzerinde çalışmıştır. Araştırma sonucunda kişilik bileşenlerinden ödül bağımlılığı ve sebat ile karakterin alt boyutu olan işbirliği yapmanın destekleyici liderlik üzerine yordayıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırma, karakterin işbirliği yapma, mizacın ise sebat ve ödül bağımlılığı boyutlarının liderlikle ilişkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012: 137) tarafından ilköğretim öğrencilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasında ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca etik liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir.

Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz (2012: 18), otel işletmelerinin çalışanları üzerinde etik liderlik ile örgütsel adaletin, örgütsel sapma davranışları üzerinde etkili olup olmadığını incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda etik liderlik ile örgütsel adalet türleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş, örgütsel adalet türleri ile sapma davranışları arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aykanat ve Yıldırım (2012: 271) Ardahan üniversitesinde çalışan idari personel üzerinde etik liderlik ile örgütsel adalet davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Araştırma sonuçları etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimci adalet boyutu arasında pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya (2013: 84) ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven üzerine etkilerini incelemiştir. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin örgütsel güven düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin eğitim düzeyinin artması ile birlikte okullarındaki örgütsel güven düzeyini yetersiz buldukları saptanmıştır.

Akdoğan ve Demirtaş (2014: 107) etik liderlik davranışlarının etik iklim algısı üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel politik algılamaların aracı rolünü incelemiştir. Araştırmada bağımsız etik iklim boyutu dışındaki etik iklim alt boyutlarının etik liderlik davranışı tarafından doğrudan ve dolaylı olarak etkilendiği ortaya çıkmıştır. Etik liderliğin etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme ve bağımsızlık boyutları ile pozitif ilişkili olduğu gözlenmiştir.

Pucic (2015: 65) araştırmasında, örgütsel adalet, kariyer tatmini ve çalışanların örgüte duygusal bağlılığı ile etik liderlik algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir.

Şentürk, Boğan ve Bayırlı (2019: 148) etik liderlik ve materyalist eğilimlerin otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısına etkisini incelemiştir. Araştırmaya göre etik liderliğin tüm kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarına yönelik algıyı pozitif yönde en çok etkileyen değişken olduğu saptanmıştır.

Bu bulgular dikkate alındığında etik liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bundan sonraki bölümde etik liderlik ile birlikte ekip etkililiği ile ilişkilendirilerek makyavelizm konusu üzerinde durulmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MAKYAVELİZMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde makyavelizm kavramı, makyavelizmin boyutları, makyavelist bireylerin kişilik özellikleri, etik liderlik ile makyavelizm ilişkisi ve makyavelizm ile ilgili araştırma bulguları yer almaktadır.

2.1. MAKYAVELİZM KAVRAMI

16. Yüzyıl Floransa'sında politik bir figür olan Niccolo Machiavelli'nin "Prens" adlı kitabı ile birlikte ortaya çıkan Makyavelizm kavramı, bu tarihten itibaren her dönemde tartışma konusu olmuş ve olmaya devam etmektedir. Machiavelli'nin düşünceleri temelinde geliştirilen Makyavelizm kavramı, amaca ulaşmak için bütün yolların denenebilmesi ve her aracın kullanılmasının meşru olduğu, etik ilkelerin işlevsizliğini ve temel belirleyici etkenin güç olduğunu anlatan ve amaçların araçları meşru kıldığını ifade eden bir düşünce sistemidir (Barut, 1996: 34). Aslında başlangıçta Machiavelli'nin teorisini temel alan Makyavelizm kavramı, günümüzde hainlik, sadakatsizlik, kurnazlık, acımasızlık ve riyakârlıkla daha çok ilişkilendirilmektedir (Roland ve Neal, 2016: 11). Machiavelli, kaybedilen gücün yeniden kazanılmasını sağlamak için faaliyetlerin merkezine hedeflenen gücün sağlanmasını, kullanılmasını ve korunmasını koyan yeni bir hükümdarlık teorisini betimlemektedir (Satıcı, 2015: 119).

Varlıklı bir ailenin çocuğu olarak 1469 yılında Floransa'da dünyaya gelen Machiavelli, 14 yıl boyunca üst düzey bir devlet görevi olan ikinci sekreterlik görevini yapmıştır. Bu görevde Machiavelli, Floransa'nın diğer ülkeler ile ilişkilerinden sorumludur (Arslan, 2012: 168).

Machiavelli'yi yorumlarken, yaşadığı dönemi ve mutlakçı yönetimlerle birlikte mutlak kralların yükseldiği Rönesans çağının koşullarını göz önünde bulundurmak gerekir. Machiavelli, yaşamı boyunca, tarihin en acımasızları listesinde yer alan merhametsiz liderleri, başta Borgia ve Medici aileleri olmak üzere, doğrudan gözlemlemiştir (Swain, 2002: 282). 17. yüzyılda İtalya prensliklere ve cumhuriyetlere bölünmüş bir haldeydi ve ulusal birlikten yoksun olan bu ülkede iç karışıklıklar ve savaşlar sürmüştü ve birçok defa iyi tasarlanmış cinayetler ve entrikalar sahnelenmiştir (Arslan, 2012: 168). Benzer şekilde İtalyan siyasi toplulukları ile dış güçler arasında da çılgın diplomatik manevralar, askeri planlar, cinayetler ve rehin alma olayları yaşanmıştır (Swain, 2002: 281). İtalya'nın kurtuluşu için tek emeli İtalya'da siyasi birliği tesis etmek olan Machiavelli, İtalya'nın cumhuriyet rejimi ile yönetilmesinden yana olmakla birlikte yeni İtalya'nın kuruluşunda kurucu lider düşüncesine ağırlık vermiştir (Öztürk, 2013: 182). İtalya'nın Fransızlar, İspanyollar, İsviçreli ve Almanlar tarafından işgal edildiği sıkıntılı bir dönemde yaşamış olan Machiavelli'ye göre, bu işgallerden korunmanın yegâne yolu ulusal bir ordu kurmaktan geçiyordu ve bu orduyu yönetebilecek kudrette bir adama ihtiyaç vardı. Machiavelli'ye göre bu kudret, İtalya'nın en güçlü ailelerinden Medici ailesine mensup olan Guilo da Medici'de mevcuttur. Bu nedenle Machiavelli, "Prens" adlı eserini ona hitaben yazmıştır (Arslan, 2012: 167). Ancak, başlangıçta eser beklenen başarıya ulaşmamış, 1532 yılına kadar kitap halinde basımı gerçekleştirilememiştir. Eserin orijinal ismi, "*De principatibus*", "*birinci, en tepedeki insan, yöneten kişi*" anlamlarını taşıyan "*princeps*" kökünden türetilmiştir (Roland ve Neal, 2016: 5).

Devlet terimini eserinde kullanarak günümüzdeki manasıyla ilk kez bu terime bilimsel değer kazandıran Machiavelli, insanlara emir verme gücünü elinde bulunduran eski ya da yeni tüm egemenlik alanları için devlet kavramını kullanarak bu terime bir tanımlama da getirmiştir (Arslan, 1992: 181). Ayrıca, devletlerin ve

ulusların tarihinin incelenmesi gerektiğini belirten Machiavelli, bu deneyimler ışığında uygulamalar yapılması gerektiğini ileri sürmüştür (Geçikli, 2016: 175).

Machiavelli, Prens adlı eserinde iktidarda kalmanın yahut işgal edilen ülkeyi yönetmenin inceliklerini de açıklamaktadır (Köktürk, 2011: 89). Machiavelli eserinde bir prensin sahip olması gereken özellikleri sıralamaktadır. Örneğin prens; sağduyulu, bilge, vatansever, heybetli, cesur, ağırbaşlı ve istikrarlı olmalıdır, etrafını zeki insanlarla kuşatmalıdır; başıboş davranmamalıdır ve kişisel zenginliğini düşünmemelidir (Roland ve Neal, 2016: 11).

Machiavelli'ye göre bir prens iyi kalpli, humanist, dini değerlere bağlı ve ahlaklı olabilir. Ancak koşullar gerektirdiği takdirde bu özelliklerinin dışında davranışlar sergilemeye hazır olmalıdır (Machiavelli, 1994: 110). Machiavelli'nin bu görüşlerine bazı bilim adamları karşı çıkmıştır. Bu bilim adamlarına göre Machiavelli, bir prensin ülkesini koruma pahasına etik değerleri göz önüne almaması hususunda cesaretlendirerek köklü ve tarihi ahlaki değerler ile politikanın bağına koparmaktadır (Roland ve Neal, 2016: 11).

Machiavelli, 16. Yüzyıl İtalya'sı ve dönemin uluslararası politikasının felsefi incelemesini içeren Prens adlı eserinde dönemin mevcut koşullarını analiz ederek ve siyasi birliğin sağlanabilmesi için kendi deneyimlerinden yola çıkarak pratik bir çözüm getirmeyi amaçlamıştır. Ancak bu eser, isminden türetilen makyavelizm kavramının taşıdığı negatif anlamdan da anlaşılacağı üzere birçok olumsuz eleştiri almıştır (Roland ve Neal, 2016: 5).

Güney ve Mandacı'ya (2009: 84) göre makyavelizm düşüncesinin temeli, Machiavelli'nin siyasi konularda zalimlik ve ahlaksızlığın ahlaki olmaktan daha fazla yarar sağlayacağı iddiasıdır. Machiaveli cumhuriyetin monarşiden üstün olduğunu ve İtalya'nın cumhuriyet ile yönetilmesi gerektiğini savunur. Ancak, bu cumhuriyeti yönetecek olan kurucu liderin özelliklerini Avrupa'nın mutlak krallarının sahip olduğu acımasızlık ve mutlaklıkla nitelendirmiş ve güçlü bir monarşi arzulamıştır (Öztürk, 2013: 185).

Christie ve diğerlerine (1970: 1) göre makyavelist kişi, kendi çıkarları doğrultusunda insanları izleyen ve manipüle eden kişidir. Makyavelist liderlik ile etik kavramları bir ekseninde birbirine uzak iki ayrı uç olarak tanımlanmaktadır. Yani makyavelist liderlik, etik olmayan liderlik tarzları arasında düşünülmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 190). Bir başka çalışmada ise Makyavelist bireyler için, başkalarını yönetme arzusu taşıyan ve stratejik bir düşünce sistemine sahip olan bireyler tanımlaması yapılmaktadır. Makyavelist bireyler, politik becerilerinden faydalanarak örgütlerdeki karmaşık güç dinamiklerini ustalıkla yönlendirebilirler (Castille vd., 2018: 921).

Makyavelist bireyler, yalan söyleyebilen, hile ve aldatmaya başvuran, insanları ya da olayları manipüle eden, bencil ve çıkarıcı davranışlar sergileyen kişilerdir. Bu özellikler belli ölçülerde tüm bireyler tarafından sergilenebilmektedir. Ancak, bu özelliklerin birçoğuna sahip olan bireyler makyavelist kişilik özelliği taşır (Özsay ve Ardıç: 2017: 395).

2.2. MAKYAVELİZMİN BOYUTLARI

Makyavelizm; ahlaki yoksunluk, başkalarına güvensizlik, kontrol arzusu ve statü arzusu boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanabilmektedir.

2.2.1. Ahlaki Yoksunluk

Machiavelli'nin düşüncelerine karşı yöneltilen eleştirilerin en belirgin olanı, kurduğu siyaset düşünce sisteminin temelinde ahlaki dürüstlükten yoksunluğun yer almasıdır (Yaşın, 2018: 7). Machiavelli eserlerinde, devletin ahlaki ya da hukuki değil, yalnızca siyasi bir yapı olduğunu ileri sürer. Bu bağlamda ahlak ve hukuk kurallarından yalnızca siyasi amaçlar için gerekli olduğu takdirde faydalanılması gerektiğini ifade eder (Arslan, 1992: 182). Machiavelli'ye göre ahlak, siyasi ve özel ahlak olmak üzere iki boyuta sahiptir. Bir alan için doğru ve yararlı olarak değerlendirilen bir olgu veya eylem, diğer alan için yanlış ve zararlı olarak görülebilir. Özel ahlakın yasakladığı bazı davranışlar, siyasi ahlak alanında meşru

sayılabilir (Tüzen, 2018: 114). Machiavelli tarafından oluşturulan düşünce sistemine göre birey amacına ulaşabilmek için diğer bireyler üzerinde manipülatif etki oluşturabilir ve etik olmayan davranışlar sergileyebilir. Bu nedenle makyavelist bireyin genelde ahlaktan yoksun olduğu düşünülmektedir (Ayan, 2017: 54).

Makyavelizm eylemden çok eylemin doğurduğu sonuçları ön planda tutan faydacı siyasi ahlakı tanımlamaktadır. Bununla birlikte makyavelizme göre eylemin ahlaki olup olmadığını belirleyen kriter çıkardır (Uçkun, Üzüm ve Uçkun, 2018: 142). Ayrıca makyavelist bireyler gündelik yaşamda yalana sıklıkla başvurmakta, sözlerini tutmamakta, yakalanma risklerinin olmadığı durumlarda sahtekârlık ve ihanet etme davranışları sergilemektedir (Coşkun, 2017: 76).

Machiavelli, en çok eleştiri alan eseri Hükümdar'da, bazı devlet türleri, kuruluş biçimleri ve bu devletleri koruma yollarını anlatılırken hükümdarların sahip olmadıkları erdemlere sahipmiş gibi görünerek aldatıcı olma yeteneği sergilemesi gerektiğini tavsiye eder (Tekin, 2017: 816). Machiavelli, bir prensin sözüne sadık kalmasının ve namuslu bir yaşam sürmesinin övülesi bir şey olduğunu, ancak yaşananlara bakıldığında sözünden dönen ve insanları kurnazca uyutan prenslerin büyük işler yaptığının da görüleceğini, etiğe aykırı tavırlar sergileyen prenslerin etik davranan prenslere galip geldiğini belirtmektedir (Machiavelli, 1994: 109). Ona göre, kötü insan topluluklarının arasında sürekli iyi bir insan olmaya çalışarak yaşamak mümkün değildir. Dolayısıyla bir prens gerektiğinde iyi olmamayı başarmalı ve durumun gereklerine göre de hareket edebilmelidir (Arslan, 1992: 173). Bir prens, gerektiğinde katı yürekli olmayı öğrenmeli ve gerektiğinde bu sanata başvurabilmelidir (Machiavelli, 1994: 100).

Bireyin etik bir ikilem karşısında nasıl davranacağını belirleyen en önemli etkenlerden biri de ahlaki gelişimdir (Çelikdemir, 2014: 15). Araştırma bulguları, makyavelistlerin maddi çıkarlarına düşkün olduklarını; para, güç ve statü kazandırma olanağı daha yüksek olan politik kariyerlere yönelmeye eğilimleri yüksek iken, örgütün düzen ve kurallarına uyma eğilimlerinin ise düşük olduğunu göstermektedir. Makyavelistler kişisel çıkarlarına hizmet eden fırsatçı davranışlar sergilemeye güçlü bir istek taşımaktadırlar (Castille vd., 2018: 921).

Bireyin ahlaki değerleri ile toplumsal ahlaki ilkelerin çelişkili olduğu durumlar ahlaki yoksunluğa ortam hazırlar (Kayıklık, 2005: 18). Machiavelli'ye göre ise ahlaki değerler özel hayatta dikkate alınabilir, ancak kamusal alanda veya siyasi alanda çıkarlar ön planda olmalıdır (Coşkun, 2017: 71). Makyavelist bireylerin faydacı ahlak anlayışı, onları sonuçları ne olursa olsun kendi çıkarlarına hizmet eden her türlü davranışı sergilemeye sevk edebilmektedir. Makyavelist bir birey, örgütün imajını korumak için etik olmayan bir davranış sergilenmesi gerektiğinde bunu yapmaktan çekinmez, hatta bu durumun kişisel fayda sağlamak üzere kendisi için bir fırsat olabileceğine inanır (Castille vd., 2018: 922).

Machiavelli'ye göre kurucu lider, güvenliği sağlama, ülkeyi kurtarma ya da ortak iyiyi gerçekleştirme gibi amaçlar uğruna her türlü ahlaki ilkeyi göz ardı edebilir (ztrk, 2013: 198). Ancak, yöneticinin ya da iş görenin, ahlaki bir ikilemle karşılaştığında nasıl davranacağı, birey ve rgt açısından önemli sonuçlar doğurabilir (Güney ve Mandacı, 2009: 85). Coşkun'a (2017: 76) göre araştırma bulguları makyavelizm eğilimi yüksek bireylerin ahlaki olmayan davranışlar sergileme eğilimlerinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Yönetimde şiddeti ve kötülüğü istek ve irade dışında gören Machiavelli, liderin aldatma davranışı sergilemekten çekinmemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Kara, 2016: 127). Daha doğrusu, siyasi güç ve bu gücün korunması üzerine odaklanan Machiavelli'nin eserlerinde politikacıların gereksinim duyduklarında verdikleri sözden dönebilmesi, gerektiğinde kaba kuvvete acımasız bir şekilde başvurabilmesi gibi düşünceler ön plandadır (Yaşın, 2018: 7).

Machiavelli, ahlak ile iktidarın kullanılışının farklı şeyler olduğunu belirtmiştir. Siyasi sorunları din, metafizik ve ahlak ilkelerinden soyutlayarak ele almaktadır (Barut, 1996: 35). Bu çerçevede başkalarını kendi çıkarları için kullanan bireyler, ahlaki değil, çıkarıcı bir bakış açısına sahip olur ve başarılı görülürler (Doğan, 1997: 26).

Machiaveli'ye göre, hükümdar doğruluk, ahlaki dürüstlük gibi niteliklerin üzerinde durmamalı; devletini koruma pahasına ahlaki olmayan eylemler sergilemesi nedeniyle kendine yöneltilen eleştirileri fazla önemsememeli, bu eleştirileri halkın birliğini ve bütünlüğünü korumanın bir bedeli olarak görmelidir (Sertkaya, 2010: 27). Buna karşın Özgener'e (2000: 48) göre; bireyin ahlaklı oluşu iş ahlakının oluşması için oldukça etkilidir. Bir yöneticinin ahlak dışı davranışı, işletmenin imajını olumsuz etkileyebilir. Yöneticinin önemli bir karar alırken sergileyeceği ahlaki cesaret ise işletmedeki tüm çalışanların ahlak dışı eğilimlerinin önünü kesebilir.

2.2.2. Diğerlerine Güvensizlik

Politikanın ve devlet yönetiminin odak noktasında yer alan insanın özünde iyi olup olmadığı sorusu geçmişten beri sıkça tartışılan bir konudur. Eserlerinde çoğu zaman insanı nankör, bencil, kıskanç, sağduyudan yoksun, çıkarıcı gibi sıfatlarla tanımlayan Machiavelli, ideal olana ulaşmak için insan doğasının nasıl olması gerektiğini değil, hâlihazırda insan doğasının ne olduğunu ve nasıl davrandığını ele almıştır (Yaşın, 2018: 5).

Machiavelli'ye göre insanlar doğası gereği bencildir ve başkalarına verdikleri sözleri tutmazlar. Bu nedenle, hükümdarların da insanlara verdiği sözü tutmasına gerek yoktur. Güvensizlik, insanların çevresindekilere karşı ön yargı ve kuşku ile yaklaşması ve akabinde genele karşı negatif tutumlar sergilemesine yol açmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 48). Machiavelli'ye göre neredeyse hiç sapmayan genel bir kural vardır. Bu kural, başkalarının yükselmesine neden olan bir insanın kendi sonunu hazırlamış olmasıdır (Machiavelli, 1994: 51). Zira Machiavelli insanların çıkarıcı, nankör, değişken ve ikiyüzlü olduğunu; bu nedenle başka önlemler almadan başka insanların sözüne inanan hükümdarların yok olacağını ileri sürmüştür (Kesgin 2015: 110). Machiavelli "Prens" adlı eserinde, halkın desteğiyle iktidara gelen bir prens için de bazı uyarılara yer vermiştir. Böyle bir prensin bulunduğu mevkide yapayalnız olduğunu ve etrafında kendisine ihanet edecek çok sayıda insanın var olduğunu ifade eder. Ülkenin ileri gelenlerinin vasıtasıyla başa gelen bir

prensın destek aldıđı kiřiler kendilerini prens ile bir tutacaklardır. Bu nedenle prensle, rahatlıkla emredemeyeceđi ve istediđi řekilde davranamayacađı konusunda uyarılarda bulunur. Bunun aksi bir durumda prensle dūřmanlık besleyen ũlkenin ileri gelen devlet adamları, prensle karřı bir tehdit haline dōnūřebilirler (Arslan, 1992: 172). Machiavelli'ye gōre sevimden çok korkulan biri olunmalıdır; çünkü korku ile bađlılık, ceza yeme korkusuna neden olur. İnsanların genelde iyilikten anlamayan, tutarsız, iyi gōrūnūp kōtūlūk yapan, korkak ve çıkarıcı olduđunu, kendilerine ihtiyaç duyulduđu anlarda sırtlarını dōnmeye hazır olduđunu ve kiřisel çıkarları konusunda herkese ihanet edebileceđini ifade eder (Machiavelli, 1994: 106).

Sonuçta, makyavelizme gōre insanlar kōtū niyetli ve çıkarıcıdır ve riyakārlık gibi ũzelliklere sahiptir (Kara, 2016: 129). Makyavelist bireyler, karşılıklı iyi niyet kurallarını gōrmezden gelen, kişilerarası ilişkilerde soğuk tavırlar sergileyen ve empatiden yoksun kişilerdir (Castille vd., 2018: 921).

2.2.3. Kontrol Arzusu

İnsanın kendisine ve çevresine yōn verme ve etkileme kabiliyeti olarak tanımlanan kontrol, makyavelist kiřilerde gōzlemlenmektedir (Sungur, 2017: 1363). Bu kiřiler, bařkalarını etkilemek veya idare etmek ve çevreyi kontrol etmek için gū gūdūsüne sahiptir ve bu gūdūye sahip bireylerde politik davranıřta bulunma eđilimi yūksektir (Dođan, 1997: 24).

Machiavelli, insan dođasını temel alarak toplumu iki sınıfa ayırır. Birinci grup çođunluđu oluřturan ũzgūr ve konforlu bir yařam sūrmek isteyen insanlardır. Diđer grup azınlıđı oluřturan hūkmetmek isteyen insanlardır. Makyavelist dūřūnce sisteminde politika yapma bu azınlık gruba ũzgū bir alandır (Kılınç, 2018: 57). Machiavelli insanların basit ve anın gereklerine boyun eđen varlıklar olduđunu ve aldatmak isteyen bir bireyin her zaman aldatılmaya hazır birini bulacađını ileri sūrer (Machiavelli, 1994: 110). Ona gōre, yumuřak davranarak ũlkede dūzensizliđe ve kargařaya sebep olan bir prens olmak yerine korkulan, zalim davranan ve bōylece ũlkede birlik ve dūzen sađlayan bir prens olmak tercih edilmelidir (Arslan, 1992:

174). Yine halkının uzun süre kendisine sadık kalmasını arzu eden bilge bir prens, halkını kendisine ve devletine muhtaç bırakacak şekilde davranması gerektiğini de nasihat etmektedir (Machiavelli, 1994: 79).

2.2.4. Statü Arzusu

Statü, toplumsal hiyerarşide algılanabilen ve hak, yetki ve sorumluluk bakımından farklılık gösteren, bireyi belli bir şekilde davranmaya iten davranış modelleri toplamı olarak ifade edilebilir (Barut, 1996: 45). Bireyin amacı ne olursa olsun, sergilediği davranış kendi çıkarlarına hizmet ediyorsa burada güç devreye girmektedir. Söz konusu birey, gücü ya amaca hizmet eden bir araç olarak kullanmakta ya da amacı güç elde etmektir (Doğan, 1997: 5). Machiavelli'ye göre bir prens statüsünü koruyabilmek için her yola başvurmalıdır. Hatta insanların çoğuna yumuşak tavırlarla söz geçiremeyeceği için onları korkutmalı ve sindirmelidir. Prens karşı duyulan korku, ona karşı duyulan sevgiden çok daha güvenli bir bağ oluşturacaktır (Arslan, 1992: 176). Olması gerekenin değil, olanın peşinden gidilmesi gerektiğine inanan Machiavelli'nin düşünce sistematığında ben merkezli, yani asıl amacı arzularını gerçekleştirmek olan insan, elde etme isteği ile eyleme geçen bir varlıktır. Bu isteklerden statü arzusu ise elde etme isteğinin en üst noktasında yer alır (Tüzen, 2018: 114). Kişisel çıkarlarına ulaşabilmek için başkalarını yönlendirebilme yeteneğine sahip makyavelist kişiler, güç ve statü uğruna etik olmayan davranışlarda bulunabilirler (Ayan, 2017: 54).

Bir bireyin toplum içindeki yerini ifade eden statü; çevredekileri kontrol edip manipüle edebilmek ve amaca erişebilmek için konumdan yararlanmak adına gereklidir (Sungur, 2017: 1363). Bazı araştırmalarda güç, özerklik ve statü gereksinimi yüksek kişilerin politik davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları ortaya konmuştur (Doğan, 1997: 24).

2.3.MAKYAVELİST BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ

Kişiliğin bir yansıması olan davranış, liderlikle ilgili akademik çalışmalarda da odaklanılan bir konu olmuştur. Kişilik ve liderlik arasındaki ilişkiler her zaman sosyal bilimlerde önemli araştırma konularından biri olmuştur (Taşdöven, Emhan ve Dönmez, 2012: 167).

Kişilik kavramını tanımlamak, farklı birçok sebep nedeniyle oldukça güçtür. Bu güçlüğüün sebeplerinden ilki, kişiliği tanımlamak üzere çok sayıda farklı kişilik teorilerinin ve ekollerinin mevcut olmasıdır. İkinci olarak bazı felsefecilerin kişiliği sadece bir boyutu ile, örneğin bireyin ontolojisi bakımından, tanımlamaya çalıştıkları görülürken bazı felsefecilerin ise bireyin deneyimleri bakımından kişilik kavramını ele aldıkları görülmektedir. Kişilik kısaca karakter ve sonradan kazanılan özellikler bütünüdür (Gueye, 2011: 8).

Machiavelli'nin düşünceleri ekseninde şekillenen Makyavelist kişilik kavramı ile ilgili iki temel yaklaşım mevcuttur. Bunlardan ilki, 1970 yılında Christie ve Geis tarafından geliştirilen, duygu ve şefkat eksikliği, ahlaki yoksunluk, akla dayalı hareket etme ve düşük ideolojik bağlılık alt boyutlarına sahip olan Makyavelist birey tanımlamasıdır. İkincisi ise, Dahling ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve başkalarına güvensizlik, kontrol etme arzusu, statü arzusu ve ahlaki yoksunluk alt boyutları ile tanımlanan yaklaşımdır (Bitlisli ve Dinç, 2015: 922).

Genellikle siyaset ile ilişkilendirilen makyavelizm kavramı hiçbir adet, gelenek, görenek, ilke ya da vicdan tarafından kısıtlanmaksızın amaca ulaşma yolunda her aracın mubah olduğu bir düşünce sistemidir. Son dönemde makyavelist bireylerin kişilik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalara da rastlanmaktadır (Güven, 2019b: 1157). Machiavelli'ye göre iyi bir prens, talihin rüzgârına göre yön değiştirmesini bilen bir zihne sahip olmalı ve gerektiğinde kötülüğü seçmeyi bilmelidir. Prenslerin eylemlerini yargılamak mevzu bahis olduğunda ise araca değil amaca bakılmalıdır (Machiavelli, 1994: 111).

Bir araştırmada Makyavelist bireyler, politik davranışlar sergileyen, başkalarının kendi amaçları için var olduğu düşüncesine sahip olan, kişilerarası ilişkilerinde kurnazlık ve aldatma davranışına başvuran, geleneksel ahlaktan yoksun ve başkalarını etkileme kabiliyetine sahip olan ve sosyal etkileşimleri kontrol eden bireyler olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 1997: 25).

Christie ve Geis'e göre, başkalarını kontrol etmede yetkin bir bireyin sahip olması gereken özellikler şu şekildedir (Bitlisli ve Dinç, 2005: 922-923):

1. Kişilerarası ilişkilerde görece duygu eksikliği,
2. Genel ahlaki kaygılardan yoksun olma,
3. Psikopatolojik bütünlük yoksunluğu,
4. Düşük ideolojik adanmışlık.

Ardıç ve Özsoy (2017: 395) ve Uçkun, Üzüm ve Uçkun (2018: 143) makyavelist bireylerin temel özelliklerini şu şekilde özetlemektedir:

1. Bireysel çıkarları için gerektiğinde yalana ve hileye başvurur.
2. Kişisel amaçlarının gerçekteştirilmesinde güç sahibi olan önemli insanlara yağcılık yapar.
3. İnsanları yönetebilmek ve manipüle edebilmek için onlara gerçekler yerine duymak istediklerini söyler.
4. İnsanın doğası gereği tehlikeli olabileceği inancıyla eylemde bulunur ve bu düşünceden hareketle onlara tam anlamıyla güvenmez.
5. Gelecekte kişisel çıkarları için tehdit oluşturabilecek kişilerle paylaşımda bulunmaz ve bilmek zorunda oldukları şeyleri onlardan gizler.
6. Kişisel çıkarları doğrultusunda kişileri ve olayları manipüle eder.
7. Çıkarlarına ulaşmak için diğerlerinin duygularını, haklarını ve gereksinimlerini dikkate almaksızın saldırgan, yönlendirici, sömürücü ve ahlak dışı yöntemler kullanır.
8. Asosyal tavırlar sergiler, empati yeteneğinden yoksundur, statü ve maddi güç ile motive olur.
9. İnsan ilişkilerinde soğuk, hilekar, çıkarıcı, bencil ve merhametsiz tavırlar sergileyen ve ileri düzeyde rekabetçi bireylerdir.

Literatürde, Makyavelizm'in psikopati ve narsizm ile örtüşen yanlarının tespit edildiği araştırmalar da mevcuttur (Bolelli, 2018: 88). Cosans ve Reina'ya (2018: 276) göre, Yönetim literatüründe Makyavelizm, Narsizm ve Psikopati “karanlık üçlü” olarak adlandırılan üç kişilik özelliğidir. Bu üç kişilik tipinin ortak özelliği ise kişilerarası ilişkilerde kötü niyetli davranışların açığa çıkmasıdır. Makyavelist kişilerin narsist kişilerden farkı, kişisel değerlendirmelerinde ve diğer bireylere ilişkin değerlendirmelerinde narsist bireylere oranla çok daha gerçekçi olması, gerçek dışı iddialarda bulunmamakla birlikte diğerleri üzerinde olumlu etki bırakmak için herhangi bir çaba göstermemesidir (Uçkun, Üzüm ve Uçkun, 2018: 143).

Makyavelist kişilere göre insanlar, zayıf ve korkak olduğundan kolayca kendi çıkarlarımız için kullanılabilir. Mchoskey, Worzel ve Szyarto'ya (1998) göre makyavelizm düzeyi yüksek bireyler, patolojik olarak yalan söyleme eğilimi olan, manipülatif ve hilekar, empati yeteneği düşük ve eylemlerinin sorumluluğunu genelde üstlenmeyen bireylerdir. Bu nitelermelerden anlaşılacağı üzere makyavelist bireylerin birçok durumda etik dışı davranışlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Schafer, 2018: 43). Makyavelizme göre insan yaratılışı gereği erdem peşinde değildir; aksine radikal düzeyde bencilliğe sahiptir. Bu kişiler arzuladığı her şeyi kendine amaç olarak belirleyebilmektedir (Tüzen, 2018: 115).

1970'li yıllardan bugüne kadar sosyal bilimler ve alt disiplinlerinde incelenen Makyavelist kişilik ile ilgili aşağıdaki üç temel model ortaya atılmıştır (Akçakanat ve Dinç, 2018: 764):

1. Christie ve Geis'in Makyavelist Kişilik Modeli (1970): Bu modele göre makyavelist birey amaçlarına ulaşmak için ahlaka aykırı olanlar da dahil olmak üzere manipülasyon arayışında olan kişidir.
2. Dahling, Whitaker ve Levy'nin Makyavelist Kişilik Modeli (2009): Bir önceki modelin sorun alanlarını ele alarak dört alt boyuttan oluşan yeni bir model ve ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Bu alt boyutlar şunlardır: başkalarına güven duymama, kontrol etme arzusu, statü arzusu ve ahlak dışı manipülasyon.

3. Kessler ve Arkadaşlarının Örgütsel Makyavelist Kişilik Modeli (2010): Makyavelist bireylerin iş ortamı bağlamında manipülasyon kullanabilen birey olduğu inancından hareket ederek Örgütsel Makyavelist Kişilik modelini geliştirmişlerdir.

2.4.ETİK LİDERLİK İLE MAKYAVELİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüzde, hükmeden, emirlerle, esnek olmayan bir yönetim yoluyla ve bireyleri disipline etme anlayışıyla iş yaptıran otoriter yönetim anlayışı yerini, çalışanları ikna edebilen ve onlarla işbirliği yapan insancıl olan katılımcı yönetim anlayışına bırakmıştır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 440). Bu katılımcı yaklaşımlardan biri olan etik liderlik kişisel davranışların bazı yönlerini içerir. Karar verirken ve çalışanlar ile ilişkiler geliştirirken etik olarak uygun görülen ve takipçilerine ilham veren davranışlar sergilemek etik liderin özellikleri arasındadır. Ancak çalışanlara, liderlerinin ne yaptığı sorusundan önce yöneltmesi gereken soru liderlerinin ne tür insanlar olduğudur. Literatürde birçok araştırma erdemler yaklaşımı üzerine odaklanmaktadır. Bu noktada, ahlaklı insan ile ahlaklı yönetici arasında, iyi bir yönetici mutlaka iyi bir insan mıdır, ya da tam tersi olarak, kötü bir yönetici mutlaka kötü bir insan mıdır sorusunu ortaya çıkaran bir ayırım yapılmaktadır (Lawton ve Paez, 2015: 641).

Machiavelli'nin siyaset anlayışını temellendirdiği erdem (virtue) ve talih (fortuna) kavramları, liderliğe bakış açısında da etkili olmuştur. Ona göre "virtu" kelimesinin kökeni olan "vir", erkek olmanın koşullarını ifade ediyordu. Machiavelli'ye göre belirleyici asıl faktör virtu; yani bilgelik, cesaret, özdenetim, dürüstlük, cömertlik, kurnazlık gibi yeteneklere sahip olmak ve fortuna'yı kendi lehine değiştirebilme yeteneğiydi. Bu bağlamda değerlendirildiğinde Machiavelli'nin virtu olarak adlandırdığı şeyin, kendi gücüne dayanarak devlet kuran ya da bu devleti elinde tutan liderlerin özellikleri olduğu görülmektedir (Öztürk, 2013: 187). Virtue unvanı, yönetim sanatında adeta bir virtüöz olabilen kişilere atfedilir (Sertkaya, 2010: 20). Viroli'ye göre, Machiavelli'nin virtu anlayışı, yurtseverlik erdemiyle paralel bir olgu

olmakla birlikte, yasaları çiğneyerek şehre kendi gücünü kabul ettirmek için ortak özgürlüğü tehdit eden kötü niyetli insanları durdurma arzusu olmaktadır (Satici, 2015: 121).

Aristo ise “erdem (virtue)” kavramını daha farklı ele almaktadır. Aristo, iyi bir yaşam sürebilmek için gerekli olan cesaret, ölçülülük, onur, iyi huy, samimiyet, doğruluk gibi bir dizi ahlaki erdem tanımlar. Ona göre erdem (virtue), bireyin hem ahlaki hem de entelektüel açıdan tamamen insani hale gelmesini sağlayan bir araçtır. Virtue, insanca yaşamamızı sağlayan karakter özellikleridir. Erdemler karakter özelliklerinin merkezindedir ve Aristo liderin bu erdemlere sahip oluşunu ahlaki mükemmellik olarak görmektedir. Machiavelli’nin virtu anlayışında ise, erdem (virtue) genel itibariyle liderin askeri güç ve diplomatik hassasiyet gibi yetenek ve mükemmeliyetlerini içeren ve doğru olan eylemi gerektiren ancak ahlaki olmayan bir yapı olarak nitelendirilir (Lawyon ve Pérez, 2015: 641).

Tuna ve Yeşiltaş’a (2013: 185) göre, farklı liderlik teorileri, etik kavramına farklı bakış açıları geliştirmişlerdir. Etik liderlik konusundaki yaklaşımları da belli noktalarda farklılık gösterir. Machiavelli’ye göre lider aldatmaktan çekinmemelidir; çünkü iktidarda kalmak için halkı aldatmak zorundadır. Ancak kötü olsa dahi kötü görünmemelidir; çünkü kötü görüntü virtu (erdem) ile çelişmektedir (Öztürk, 2013: 188).

Machiavelli’ye göre bir liderde olması gereken en önemli özellik sağduyudur ve liderin bu özelliğe sahip olup olmadığı zor ve karmaşık zamanlarda ortaya çıkar. Kriz veya savaş dönemleri için planları olan liderler basiretli ve gerçek liderlik yeteneğiyle donatılmış kişilerdir. Bununla birlikte basiret sahibi bir kurucu lider, siyasetin zorunluluklar tarafından yönetileceğini bilmektedir ve bu zorunluluklar kötülük yapmayı gerektiriyorsa, lider kötülük de yapabilmelidir (Öztürk, 2013: 197).

Lider, hırslarını ve arzularını tatmin edebilmek ve kişisel çıkarlarını gerçekleştirebilmek uğruna örgütü ve örgüt üyelerini kullanabilir. Bu durumda lider, bir süre sonra tüm çalışanları kendi kişisel hedefleri peşinde koşmaya sevk edecek ve kurumsal amaçlar lider için önemini yitirecektir. Ancak etik liderler bu etik sorunsal

ile karşılaşmazlar ve örgütsel amaçları etik ilkeler çerçevesinde gerçekleştirmeyi amaç edinirler (Yılmaz, 2006: 31).

Machiavelli'nin siyaset teorisinde ortak çıkarlar söz konusu olduğunda liderin yöntem ve araçlarının meşruiyet sorunu ortadan kalkar. Lider, davranış ve yöntemlerini “amaca ulaşmak için her yol mubahtır” ilkesinden hareket ederek belirlemektedir (Sertkaya, 2010: 48). Machiavelli, “Prens” adlı eserinde politik yaşamda kötülüklerin ve ikiyüzlülüğün bir lider için kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir (Sertkaya, 2010: 24).

Yönetim literatürü incelendiğinde makyavelizm ile etiğe aykırı davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik birçok araştırma olduğu görülmektedir. Örneğin, Hegarty ve Sims (1977) yaptıkları çalışmada 91 adet işletme mezunu öğrencinin çıkar amacı ve etik amaçlar altında etik karar verme davranışını bir laboratuvar deneyi ile incelemişlerdir. Ekonomik çıkarlarını yüksek derecede gözeten ve makyavelist eğilimi olan bireylerin etik davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada, örgütsel etik politikasının etiğe aykırı karar verme davranışını kayda değer bir şekilde azalttığı gözlemlenmiştir (Hagerty ve Sims, 1977: 297).

Ang ve Leong (2000) Singapur ve Hong Kong'da yükseköğretimde işletme eğitimi alan öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmada, makyavelizm eğilimi yüksek öğrencilerin kurumsal sosyal sorumluluk gerektiren durumlarda daha düşük yardım gösterme eğiliminde olduklarını belirlemişlerdir.

Üniversite öğrencilerinin makyavelist kişilik eğilimi algılarının yaşamın anlamı ve yaşam tatmini üzerine etkisini ele alan bir çalışmada 365 öğrenciden elde edilen verilere göre, dürüst kişilik eğiliminin yaşamın anlamı seviyesi arttıran önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz kişilik eğiliminin ise aranan anlam düzeyini arttırdığı gözlemlenmiştir (Ayan, 2017: 67).

Schafer ve Wang (2018) makyavelizm, toplumsal kurallar ve vergi mükelleflerinin vergi kesintilerini hileli bir şekilde yüksek gösterme davranışı arasındaki ilişkiyi

incelemişlerdir. 18 yaşından büyük olan ve Amerika’da rastgele seçilen 214 vergi mükellefi ile yürütülen çalışma sonucunda makyavelizm ile vergi mükelleflerinin kişisel ve betimsel norm algısı arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenirken, makyavelizm ile vergi kaçırma davranışı arasında ise pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Schafer ve Wang, 2018: 48).

Uçkun, Üzüm ve Uçkun (2018: 152) tarafından yapılan araştırmada narsistik kişilik ile makyavelizm arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. 300 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmanın bulguları neticesinde; narsistik hayranlık ve rekabet ile makyavelist davranışlar arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ve narsistik kişiliğin makyavelist davranışları etkilediği, narsistik kişilik düzeyi arttıkça makyavelist kişilik eğiliminin de arttığı gözlemlenmiştir (Uçkun, Üzüm ve Uçkun, 2018: 152).

2.5. MAKYAVELİZM İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Ayan, Ünsar ve Kahraman (2013: 119), Trakya üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde öğrenim gören 370 öğrencinin demografik özelliklerinin makyavelist kişilik eğilimlerini etkileyip etkilemediğini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre kadın öğrencilerin erkek öğrencilere oranla etik meseleler karşısında daha duyarlı oldukları saptanmıştır. Kadın katılımcıların makyavelizm eğiliminin erkeklere oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bitlisli ve Dinç (2015: 937), Isparta ve Burdur illerinde muhasebe mesleği mensupları üzerinde yaptıkları bir araştırmada makyavelist kişilik eğilimleri ile etik karar alma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Toplam 244 katılımcı ile yürütülen çalışmada, makyavelist kişilik özelliklerinden kontrol isteği ile etik karar verme davranışının doğruluk-dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlilik ve mesleki davranış arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, makyavelist kişilik özelliğine sahip olmayan meslek mensuplarının gizlilik ve mesleki davranışlarında etik değerlere uygun hareket ettikleri gözlemlenmiştir. Sonuç olarak

bu çalışma neticesinde etik kara verme davranışı üzerinde makyavelist kişilik özelliklerinin kısmen etkili olduğu görülmüştür.

Kara (2016: 131) tarafından yönetici olmak isteyen öğrencilerin üzerinde makyavelist değerlerin etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada, 448 öğrenciden elde edilen veriler neticesinde makyavelist değerlerin öğrenciler üzerinde orta düzeyde etkili olduğu ve bu bağlamda cinsiyet ve sınıfsal değişkenlerin anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

Aydoğan ve Serbest (2017: 110-112) narsizm, makyavelizm ve psikopati kişilik özelliklerini örgütsel davranış bağlamında incelemiştir. Kamu kurumunda iç denetim birimlerinde görev yapan iç denetçiler üzerinde yürütülen araştırmanın bulguları makyavelizm eğiliminin yaş, cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenlerine göre farklılaşmadığını göstermiştir. Ancak çalışmada elde edilen sonuçlara göre en yüksek makyavelizm eğilimi, 1-5 yıllık çalışma süresi olanlarda, en düşük makyavelizm eğilimi ise 16-20 yıllık iş tecrübesine sahip olanlarda görülmüştür.

Coşkun (2017: 138), Kayseri’de faaliyet gösteren mobilya imalat işletmelerinde örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları ve bu davranışların çalışanların makyavelizm ve ahlaki kimlik seviyeleri ile ilişkisini ve bu ilişkide ahlaki iklim değişkeninin düzenleyici rolünü incelemiştir. Erkeklerin makyavelizm eğilimlerinin kadınlara oranla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu üniversite ve üstü olan katılımcıların makyavelizm eğilimi en düşük, ilköğretim mezunlarının ise en yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmada elde edilen veriler, Makyavelizm değişkeninin ahlaki yoksunluk, statü isteği ve diğerlerine güvensizlik alt boyutlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranış üzerinde pozitif etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

Sungur (2017: 1368) tarafından Ankara’da bir devlet üniversitesinde siyasal bilgiler fakültesi öğrencilerinin makyavelist eğilimleri ölçülmüştür. 394 öğrenci üzerinde yapılan çalışmada Whitaker ve Levy (2009) tarafından geliştirilen makyavelizm ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, cinsiyet bağlamında makyavelizm eğiliminde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Erkek öğrencilerin, kadın öğrencilere oranla

makyavelizm eğilimlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Yine üst sınıfta öğrenim gören öğrencilerin alt sınıfta öğrenim gören öğrencilere oranla makyavelizm ölçek puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tekin (2017: 814) pazarlamada etik dışı davranış nedenleri, satış elemanlarının etiksel sorun oluşturabilecek davranışları, pazarlama faaliyetinde etik dışı kararlar ile makyavelizm ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulguları, satış elemanlarının yüksek oranda hedef odaklı düşünce içerisinde olduklarını, araçların hedeflerden daha önemsiz olduğunu ve bu durum, makyavelist düşüncenin satış temsilcileri arasında yaygın olduğunu göstermektedir.

Güven (2019a: 46-65) makyavelizm ile dindarlık ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve dindarlık düzeyi arttıkça makyavelizmin azaldığı gözlemlenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde Makyavelizm konusu kavramsal olarak incelenmiştir. Etik liderlik ile makyavelizm ilişki üzerinde duran araştırmaların bulgularına da değinilmiştir. Bundan sonraki bölümde örgüt temeli özsaygı incelenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI KAVRAMI

Bu bölümde örgüt temelli özsaygi kavramı ve öneminin yanısıra örgüt temelli özsaygi ile ilgili araştırmalara yer verilmektedir.

3.1. ÖZSAYGI KAVRAMI

Benlik kavramı içerdiği birçok alt boyut ile oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle benlik kavramını açıklamak için gerekli kavramlardan biri de özsaygidir. Özsaygi kavramı, insanın gündelik yaşamının birçok farklı alanına etki etmesi nedeniyle yaygın olarak kullanılan kavramlardan biridir (Yıldırım, 2015: 33).

Rawls'a göre, toplumsal kaynaklardan en önemlisi özsaygi kavramıdır. Çünkü bireylerin kendilerine ilişkin olumlu algılarının ve hayatlarına dair hedeflerinin değerli olduğuna ilişkin görüşlerini içeren ve hedeflerine motive eden içsel bir inançlarının olmasını sağlayan kavram özsaygidir (Akt. Gök ve Tekin, 2015: 294). Yapılan deneysel araştırmaların birçoğu, özsaygi düzeyi düşük bireylerin; kendilerine uygun meslekleri seçmeyerek, kapasitelerinin altında performans gösterdiklerini ve başarılı bir performans sergilediklerinde de bu durumdan yeterli

memnuniyet duymadıklarını, neticede toplumun kabul edebileceği şekilde davranmadıklarını göstermektedir (Brockner ve Guare, 1983: 642).

Bireylerin özgüveni ve kendileri ile ilgili doğru değerlendirmeleri, iş yaşamında karşılarına çıkan zorlukların üstesinden gelebilmeleri için destekleyici birer öge niteliğindedir. Kendilerini diğer bireyler ile karşılaştıran ve bu karşılaştırma neticesinde kendilerine ait algıladıkları değer düzeylerini yapılandıran çalışanlar açısından bir sosyal işlevi olan özsaygı kavramının, benlik saygısı ve özgüven kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmektedir (Yavuz, 2018: 18).

Yabancı literatürde benlik saygısı “self-esteem”, “self-respect”, “self-regard”, “self-confidence” gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramlar Türkçe’de benlik saygısı, özsaygı, öz-değerlilik duygusu ile eş anlamlıdır (Avşaroğlu, 2007: 27). İlk olarak William James tarafından 1892’de tanımlanmış olan özsaygı kavramının, kişinin başarıları ile beklentilerinin toplamı olduğu ifade edilmiştir (Gürel, 2015: 69). Göztok’a (1989: 15) göre özsaygı kişinin kendi yapısal özelliklerini algılayıp bu özelliklere duygusal ve davranışsal biçimde tepki verdiği fenomenolojik bir süreçtir.

Laing’e göre benlik saygısı bireyin kendini tanımlama biçimi olarak ifade edilirken, Rosenberg’e göre kişinin kendisine karşı olumlu ve olumsuz tutumlarının bütünü olarak tanımlanmıştır (Avşaroğlu 2007: 29).

Özsaygı kavramına ilişkin geçmişten günümüze farklı kuramsal yaklaşımların mevcut olduğu görülmektedir. White, özsaygının kişisel yeteneklerden ya da yeterlilik duygusundan kaynaklandığını; Symond ise özsaygının duygusal yakınlık, görev başarısı gibi pozitif yaşam deneyimlerinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Cohen’e göre özsaygı, bireyin kendisi hakkındaki düşünsel ve olgusal algıları arasındaki ilişkiye bağlı olmakla birlikte aynı zamanda bireysel deneyimlerin de bir sonucudur (Güngör, 1989: 14-15). Coopersmith’e göre özsaygısı yüksek birey, kişilerarası ilişkilerde daha başarılı olur ve sosyal yaşantısında kendisini kabul ettirmede güçlük çekmeyen ve çevresi tarafından sevilen kişidir (Akt. Gürel, 2015: 70). Sosyal öğrenme kuramının temsilcisi Albert Bandura’ya göre ise özsaygı

kavramı, bireyin kendi değerine ilişkin yargılarıdır (Akt. Urdan ve Pajares, 2006: 309).

Özsaygı, kendini sevme, kendini kabul ve yeterlilik düzeyine dayanmaktadır. Literatürde farklı şekillerde tanımları olan özsaygı kavramı, kişinin bir birey olarak kendi değeri hakkındaki tüm değerlendirmeleri şeklinde özetlenebilir (Uçar, 2009: 26).

Branden (1995: 4) özsaygıyı şu şekilde özetlemektedir:

1. Hayatta karşımıza çıkan zorluklarla başa çıkabilme kabiliyetimize ve düşünme yetimize güven duymak,
2. Başarılı ve mutlu olma, değerli hissetme, gereksinimlerimizi ve isteklerimizi savunma hakkına sahip olmak,
3. Değerlerimizi gerçekleştirmek ve çabalarımızın sonuçlarından keyif duymak.

Bazı görüşlere göre, özgüvenden yoksun, başkalarına bağımlı, utangaç, yaratıcılıktan yoksun, savunmacı, imgeleri zayıf, kuralcı ve baskıcı bireyler suça daha yatkın olabilmektedir (Güngör, 1989: 30). Bireyin yeterlilik ve değerlilik özelliklerini içeren özsaygı kavramı bireysel başarıya temel teşkil eden ve bireyin davranış ile düşüncelerinin kendisi üzerinde etkili olduğuna dair bir algıdır (Gürel, 2015: 74). Yüksek özsaygıya sahip bireyler, karşılıklarına çıkan zorlukları yenmek için daha uzun süre çaba harcayabilen başarılı, mutlu, sağlıklı, üretken bireylerdir ve lider olma olasılıkları oldukça yüksektir. Düşük özsaygılı bireyler ise düşük performans ortaya koymakta, düşük beklentilere sahip olmakta, daha az çaba gerektiren amaçları benimsemekte ve rutin işlere yönelen kişiler olmaktadır (Gürel, 2015: 78).

Literatürde, özsaygının öncelikle evrensel, role özgü, göreve özgü özsaygı olarak ayrılmakta olduğunu ve sonrasında çalışanın örgüt içinde kendini önemli, anlamlı, etkili ve değerli olarak algılama derecesi olan örgüt temelli özsaygı kavramının incelenmeye başlandığı görülmektedir (Güney, Akalın ve İlsev 2007: 193). İşyerinde kişisel olarak başarılı deneyimlere sahip çalışanlar, kendilerini yetkin ve etkili hissetmekte ve kendileri hakkında pozitif düşüncelere sahip olabilmektedir. Bu

durumda bireyin örgüt temelli özsaygı düzeyi yükselirken, işyerinde başarısız deneyimlere sahip çalışanların örgüt temelli özsaygı düzeyleri düşmektedir (Uçar, 2009: 29).

Göztok'a (2007: 48) göre özsaygıyı etkileyen faktörler; biyolojik faktörler, aile faktörü ve sosyal faktörlerdir. Ayrıca, özsaygısı yüksek bireylerin yaşamları üzerinde kontrol sahibi ve davranışlarının sonuçlarına karşı sorumluluk sahibi oldukları gözlemlenirken; özsaygısı düşük bireylerin ise başarısızlık korkusu ve diğerleri tarafından onaylanma ve beğenilme kaygısı taşıyan, eleştiriye açık olmayan bireyler olduğu görülmektedir. Araştırmalar, özsaygının oluşumunda; anne-baba davranışları, eğitim durumu, seçilen meslek, ailenin sosyo-ekonomik durumu, kültürel altyapı, bireyin etnik kökeni, azınlık gruba mensubiyeti, cinsiyet ve fiziksel nitelikler gibi faktörlerin etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Güngör, 1989: 7).

3.2. ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI KAVRAMI VE ÖNEMİ

1979 yılında Tharenou, özsaygı kavramının birçok araştırmada yer verildiği üzere, bireyin kendisine ilişkin değerlendirmelerinin toplamı şeklinde değerlendirilmesinden ziyade daha spesifik şekilde ele alınmasının uygun olacağını ileri sürmüştür (Dyn vd., 2000: 7). Bu bakış açısı nedeniyle özsaygı kavramının spesifik bir türü olan *Örgüt Temelli Özsaygı Kavramı* (Organizational Based Self-Esteem) ortaya atılmıştır (Gardner vd. 2004: 310). Örgüt temelli özsaygı kavramı; bireyin bir örgütün üyesi olarak özsaygı gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığını ve belirli bir ortamda kendi değerine ilişkin bireysel algılarını yansıtır. Örgüt temelli özsaygısı yüksek çalışanlar kendilerini örgüt için önemli ve yeterli hissederler. Örgütün önemli bir parçası olduklarını ve örgütte fark yarattıklarını düşünürler. Örgütleri onlar için önemlidir (Dyne vd., 2000: 7). Örgütte çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilmelerini sağlayan bir ortamın varlığı ile birlikte gözlemlenen katılımcı yönetim uygulamaları ve esnek örgüt yapısı, örgüt temelli özsaygıyı beslemektedir (Otluoğlu, 2015: 227).

Örgüt temelli özsaygı, örgüt üyelerinin örgüt bünyesinde birtakım roller üstlenerek gereksinimlerini tatmin edebilmeleri inancıdır (Güney, Akalın ve İlsev 2007: 194). Örgüt temelli özsaygının en önemli belirleyici faktörleri; çalışma ortamının yapısı, figür rolündeki önemli kişilerden gelen sosyal mesajlar ile kişisel deneyimlerdir (Uçar, 2009: 28). Örgüt temelli özsaygı düzeyi yüksek olan çalışanlar, kendini değerli, faydalı, etkili, kişisel yeterlilik duygusuna ve kişisel doyunluğa sahip örgüt üyeleri olarak görürler (Yıldırım, 2003: 381).

Korman (1970: 32) örgüt temelli özsaygıyı; bireyin kendisini yeterli ve gereksinimleri tatmin olmuş biri olarak değerlendirmesi şeklinde açıklamaktadır. Gardner, Van Dyne ve Pierce (2004: 308) örgüt temelli özsaygıyı; çalışanın üyesi olduğu örgütün gereksinimlerini karşılama düzeyine ve yetkinlik düzeyine ilişkin kendi hakkındaki inancı olarak tanımlamaktadır. Yine Pierce ve Gardner (2004: 593) ise, örgüt temelli özsaygının, çalışanın bir örgütün üyesi olarak kendini yeterli ve değerli olarak görmesi olduğunu ifade etmektedir. Genel özsaygı gibi örgüt temelli özsaygı gereksinimi de artık gereksinimler hiyerarşisinin önemli bir parçasıdır. Bu özsaygı düzeyi yüksek çalışanlar genelde kişisel yeterliliğe sahiptirler ve kendilerini örgüt içinde önemli ve etkili kişiler olarak görürler. Bu bireylerin örgütte kendilerini değerli bulmaları, çevre tarafından takdir edilmelerinden, tanınmalarından ve prestij sahibi olmalarından kaynaklanır (Yıldırım, 2014: 380).

Korman'a (1976: 56) göre özsaygı düzeyi yüksek bireyler, hiyerarşiyi dikkate almaksızın kendileri hakkında daha olumlu öz değerlendirmeler yapmaya ve kendi davranışlarının sonuçları ile diğerlerinin kendisine karşı davranışlarını, dış etkenlerden ziyade kendi yeterliliklerine dayandırmaya eğilimlidirler. Özsaygı düzeyi düşük ve/veya hiyerarşiyi önemseyen bireyler ise tam tersi bir tutum sergilerler ve özsaygı düzeyi yüksek bireylere oranla bu bireyler değerlendirmelerini çevrelerinden gelen etkilere dayandırmaktadırlar (Ercan, 2015: 223).

Bireyler, kendilerine ilişkin değerlendirmelerini, hem keşfetme yoluyla, hem örgütün biçimsel yöntemleri ve diğer bireylerden aldıkları geri bildirimler aracılığıyla yaparlar. Bireyin kendisi hakkındaki yargıları, davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biridir (Güngör, 1989: 5). Kendi hakkındaki değerlendirmeleri olumlu

ise özsaygı yüksek olmakta; ancak olumsuz ise özsaygı düşük olmaktadır (Avşaroğlu, 2007: 32). Maslow'a göre sağlıklı bir psikolojiye sahip bireylerin özsaygısı da yüksektir. Kendini gerçekleştirme gereksinimi duyan ve özsaygı evresinde olan kişiler, kendilerine duydukları saygı nedeniyle başkalarını kıskanmamakta, farklılıkları hoş görmekte, diğer bireyleri olduğu gibi kabul etmekte ve kendilerini geliştirme yollarına yönelmektedirler (Güngör, 1989: 25).

Benlik kavramının odağında yer alan özsaygı kavramı, bireyin kendini kabulüne, kendini sevmesine ve kendine duyduğu saygıya işaret etmektedir. Yaşanılan olumsuz deneyimler özsaygısı düşük bireylerin performanslarında düşüşe sebep olurken, yüksek özsaygıya sahip bireylerin performans değişimine neden olmamaktadır. (Judge, Erez ve Bono, 1998: 169). Yani örgüt temelli özsaygı, kişilerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Gardner, Van Dyne ve Pierce, 2004: 310). Kendilerine güven duygusu yüksek olan ve karşılıklarına çıkan tüm zorlukların üstesinden gelecekleri inancında olan bu bireylerin hem yüksek performans hedeflerini gerçekleştirdikleri hem hayatta başarılı olma eğilimi gösterdikleri gözlenmektedir (Doğan vd.,2016: 788). Bu bireyler aynı zamanda özgüven sahibi, kendini seven ve gelişime açık bireyler olup, kişisel sorumluluklarını geliştirerek insanlığın gelişimi için kendilerine görev düştüğünün bilincindedirler (Karadoğan, 2012: 24).

Örgüt temelli özsaygı düzeyi arttıkça, hem çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi artmakta, hem de bireyin kişisel ve örgütsel değerlilik algıları pozitif yönde etkilenmektedir (Yıldırım, 2003: 393). Korman (1970, 1976) tarafından yapılan araştırmalarda, özsaygısı düşük bireylere oranla özsaygı düzeyleri yüksek olan örgüt üyelerinin işyerinde olumlu tutum ve davranış sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu ve daha yüksek performansla sahip olduğu gözlemlenmiştir (Uçar, 2009: 27).

Özsaygı düzeyleri yüksek olan bireyler, hedef odaklı olduklarından bir görev verildiğinde, yüksek performans ortaya koyarlar ve ekstra çaba sarf ederler. Yapılan araştırmalar özsaygısı yüksek çalışanların özsaygısı düşük olanlara kıyasla daha fazla görev odaklı davranışlar sergilediğini, olumsuz koşulların onlar üzerinde daha az dikkat dağıtıcı etkisi olduğunu ve engellerle başa çıkma konusunda daha kararlı olduklarını göstermektedir (Gardner, Van Dyne ve Pierce, 2004: 311). Aynı zamanda

Korman'a göre çalışma yaşamında yüksek özsaygıya sahip bireylerin iş verimliliği de yüksek iken; düşük özsaygılı bireyler, işe yönelik olumsuz tavırlar sergilediklerinden verimlilikleri düşüktür (Yıldırım, 2014: 381). Özsaygısı yüksek olan bireyler, kendilerine ilişkin sahip oldukları olumlu düşünceleri besleyecek davranış ve tutumlar içine girerek kendilerine bu doğrultuda roller seçmektedir. Buna karşın, özsaygısı düşük bireyler kendilerine ilişkin olumsuz değerlendirmeleri pekiştiren davranışlar sergilemektedir (Pierce ve Gardner, 2004: 595).

3.3.ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGIYI ETKİLEYEN BAZI FAKTÖRLER

Örgüt temelli özsaygının ortaya çıkmasında iş tatimini, iş ve örgütsel deneyimler, örgütsel roller, öz yeterlilik gibi faktörler etkili olmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

3.3.1. İş Tatmini

Çalışanların işyerinde sergilemek durumunda oldukları davranışlar, aslında işyerine karşı hissettikleri duygulara göre farklı olabilmektedir. Bu duygusal farklılıklar çalışanlar açısından stres artmasına, anlaşmazlıklara, fonksiyonel olmayan çatışmalara, tükenmişlik sendromuna yol açmakta ve bu durumlar beraberinde yaşam tatmini ve özsaygıda azalmaya neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu istenmeyen durumlar örgütsel ve bireysel çıktıları olumsuz etkilemektedir (Akyüz, 2018: 171).

Örgüt temelli özsaygı bireyin örgüt içinde kendini önemli, değerli, yararlı ve anlamlı hissetmesi olarak özetlenebilir. İş tatmini ise çalışan tarafından iş koşullarının ve ücret, iş güvenliği gibi işletmeye ilişkin birtakım olanakların içsel değerlendirmeye tabi tutuluktan sonra ortaya çıkan genel memnuniyet durumudur. Genel olarak iş tatmini, işyerinde yaşanan deneyimlerin çalışan tarafından algılanış biçimi ve bu değerlendirme neticesinde verilen olumlu durum varsa iş tatmin duygusuna sahip olduğu kabul edilir ve iş yerine karşı olumlu tavırlar sergileyeceği düşünülür

(Çekmecelioğlu, 2005: 28). Çalışanların beklentileri ile iş ortamının koşulları arasındaki büyük uyumsuzluk iş tatminsizliğine ve çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca iş tatminsizliği, işgörenler açısından sinirlilik, uykusuzluk, baş ağrısı gibi olumsuz sağlık durumlarına da neden olabilmektedir (Kök, 2006: 294-295).

İş tatmini, hem etkilediği ve etkilendiği örgütsel faktörler hemde bireysel farklılıklar nedeniyle oldukça karmaşık bir olgudur. Bireyler açısından iş tatmini üzerine etkili olan faktörler içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bunlardan iç tatmin faktörleri, bireyin işyerinde kendisini başarılı biri olarak görmesi, özerklik duygusu, başarı güdüsü, güçlü görme, otokontrol durumu ve geri bildirim gibi işin doğrudan kendisi ile bağlantılı olan duygulardır. Dış tatmin faktörleri ise işyeri ortamı, arkadaşlarla ilişkiler, ücret, yöneticilerle ilişkiler, gözetim şekli, şirket politikaları, iş güvenliği gibi doğrudan işin kendisi ile ilişkili olmayan faktörlerdir (Soysal ve Tan, 2013: 47). Yapılan bazı araştırmalarda özsaygı ve öz yeterlilik düzeyleri ile duygusal denge ve kontrol odağı yüksek çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ve işlerine yüksek düzeyde motive olduklarını ve bu yüzden yüksek performans sergiledikleri ortaya konmuştur (Gürbüz, Ekuş ve Sığırı, 2010: 74).

3.3.2. İş ve Örgütsel Deneyimler

Kişiliğin oluşumunda hem çevresel faktörlerin, hem kalımsal faktörlerin etkili olduğuna dair farklı görüşler mevcuttur (Özsoy ve Yıldız, 2013: 4). Bireyin özyeterlilik düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biri de geçmişte yaşadığı başarı ve başarısızlık deneyimleridir (Bandura, 1995: 3).

Araştırmalar, yüksek özsaygıya sahip çalışanların yüksek performans sergilediklerini ve yüksek iş tatmini duyduklarını göstermektedir. Böylece, çalışanın gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamında elde etmiş olduğu olumlu veya olumsuz deneyimler çalışanın özsaygısını da etkilemektedir (Yaldız, 2017: 39). Bireyin yaşamı boyunca dâhil olduğu sosyal gruplar ve işyerinde ait olduğu çalışma grupları da kişiliğini etkileyen unsurlardır. Bireyin, bir çalışan olarak işyerinde edindiği

deneyimler, kıdem ve işyerindeki rolü gibi faktörler zaman geçtikçe bireyin kişiliği üzerindedeki etkili olmaktadır (Özsoy ve Yıldız, 2013: 6).

3.3.3. Örgütsel Roller

Yönetim literatüründe sıklıkla kullanılan rol kavramı aslında ilk olarak sosyoloji bilimince incelenmiştir (Özkan, 2008: 4). Toplumsal etkileşim sonucunda ortaya çıkan rol kavramı, Linton'a göre bireyin statüsü tarafından belirlenen görev ve yetkilerin kullanılması anlamına gelir (Bana, 2019: 55-56). Ralph Linton'a göre bireyler mensup oldukları sosyal sistemin gerektirdiği rolü sergilemektedirler. Rol, statünün dinamik yanısıdır. Bu noktada rol ve statü kavramları bireyin davranış ve tutumlarını şekillendiren unsurlardır. Ayrıca rol ve statü, etkileşim halinde olunan bireylerin davranış kalıplarına uyum sağlamasına da katkıda bulunur (Canbek, 2017: 23).

Örgütsel davranışta rol kavramı, örgütün yapısını ve işleyişini insan faktörü üzerinden (Özkan, 2008: 5) anlamlandıran bir kavramdır. Örgütsel bütünlük ve etkililik, örgütte ortaya çıkan rol ve davranışların çalışanlar tarafından doğru şekilde yerine getirilmesiyle sağlanabilir (Bana, 2019: 56). Örgütte çalışanlara biçilen rol, onların değerleri, inançları, ilgi alanları ve yeterlilikleri ile uyumlu olursa kişi-rol çatışması önlenir (Özkan, 2008: 12). Çalışanların kişisel özellikleri de örgütteki rollerin gerçekleştirilmesi sürecine etki etmektedir. Yani çalışanın kişisel özellikleri, örgütsel rolü ile bütünleşmesinde önem arz etmektedir. Aynı şekilde örgütsel anlamda rolün gerektirdiği davranış kalıpları kişiliği etkileyebilir. Bu bağlamda çalışan, zaman içerisinde yalnızca diğerlerinin beklentilerini karşılamak amacıyla değil, aynı zamanda örgütteki rolü neticesinde oluşan kişisel beklentilerini tatmin etmek amacıyla da bazı davranışlar sergileyebilir (Bana, 2019: 57).

3.3.4. Öz Yeterlilik

Bandura tarafından sosyal öğrenme kuramına dayanarak ortaya atılan öz yeterlilik kavramı, bireylerin, bilgi ve becerilerini doğru şekilde kullanabilmeleri için kendi yeterliliklerine duydukları güveni ifade eder (Bolat, 2011: 256). Bazı araştırmacılar öz yeterliliği yüksek çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinin daha iyi olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların örgütte olumlu deneyimler yaşamalarını sağlayarak ve onlara sahip oldukları yeterlilikler hakkında olumlu geri bildirimlerde bulunarak öz yeterlilik düzeylerinin yükselmesinde rol oynayabilmektedir (Bolat, 2011: 263-264).

Sadece gerekli yeteneğe sahip olduğunu düşünen birey için öz yeterlilikten bahsedilebilir. Burada en önemli nokta, bireyin bu yeteneklere sahip olması gerekliliğinin yanı sıra başarılı olacağı yönünde taşıdığı inançtır (Söylemez, 2019: 32). Öz yeterlilik kavramı, daha çok belirli bir alan ya da görev ile ilgili olarak ortaya çıkan özelleşmiş bireysel inancı ifade ederken, benlik saygısı kavramı, mevcut durumla daha çok ilişkilidir. Bireyin belirli bir durumda başarılı olabileceğine dair taşıdığı inanç öz yeterliliği; bu inanç ve başarı neticesinde ortaya çıkan sonuçların bireyde yarattığı olumlu duygusal tepkiler ise özsaygı kavramını ifade eder (Kotaman, 2008: 112-113). Yani özyeterlilik, özsaygının ortaya çıkmasında etkili faktörlerden biridir denilebilir.

3.4. ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGININ BAZI SONUÇLARI

Günümüz iş dünyasında insan kaynaklarına yatırım yapan işletmelerin rekabetçi avantaja sahip oldukları gözlemlenmektedir. Çalışanların bireysel potansiyelleri ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin bir arada ele ale alan, onların örgüte katkılarını doğru ölçen ve işin gereklerini ne derece yerine getirdiklerini ortaya koyan performans değerlendirme (Demirbilek ve Akı, 2010: 81) süreçleri oldukça önemlidir. Yüksek iş performansı sergileyerek görevlerini ve sorumluluklarını yerine getiren bir çalışan hem tatmin olacak, hemde daha yüksek düzeyde ücret, kariyer ve sosyal itibar sahibi olacaktır (Yelboğa, 2006: 200).

Örgüt temelli özsaygıya sahip çalışanların iş bağlılığı, örgüte bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi yüksektir. Buna karşın devamsızlık, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti ise düşüktür.

Çalışan performansı, bireyin kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir sonucudur. Bireyler işyerinde görevlerini yerine getirirken birçok farklı koşul ve ortamla karşı karşıya kalırlar. İşyeri ile ilgili beklentileri, çalışma rolleri, çalışma arkadaşları, mensubu olunan örgütün sistemi gibi birçok durumsal değişken çalışanın davranışlarını üzerine etki etmektedir. Gündelik yaşamda deneyimlenen durumlar ve yapılan araştırmalar çalışanların kişisel özelliklerinin işyerinde sergilenen farklı davranışlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Robertson vd., 1999: 5). Bazı araştırmacılar işe bağlılık neticesinde çalışanın sergilediği yüksek performansın özsaygı düzeyini arttıracaklarını ileri sürmektedir (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010: 184).

Bireylerin kendilerine ilişkin değerlendirmelerini yansıtan temel benlik değerlendirmesinin özsaygı, öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol gibi bazı göstergeleri mevcuttur. Yapılan araştırmalar benlik değerlendirmesinin, öncelikle iş tatmini olmak üzere çalışan davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını diğer değişkenlere kıyasla daha güçlü düzeyde etkilediğini ortaya koymaktadır. Kendilerini olumlu değerlendiren çalışanların iş tatminlerinin ve iş performanslarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Gürbüz, Erkuş ve Sığırı, 2010: 70). Bazı araştırmalarda ise çalışanların kişilik özellikleri ile iş performansının etkileşim halinde olduğu saptanmış ve kişiliğin çalışan performansının yordayıcısı olduğu saptanmıştır (Yelboğa, 2006: 208).

Bir çalışanın yaptığı iş vasıtası ile kişisel gereksinimlerini karşılayabilme düzeyi olarak bilinen işe bağlılık kavramı, işgücü devri, isteksizlik ve devamsızlık gibi olumsuz iş davranışlarının sebep ve sonuçlarını kavrayabilme açısından önem arz etmektedir (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010: 183-184).

Çalışanların parçası oldukları örgüte yönelik his ve tutumlarını araştıran bir diğer kavram ise örgütsel bağlılıktır. Bu kavram, yalnızca işe yönelik olarak değil;

çalışanın bir bütün halinde örgütüne yönelik olarak algılarının toplamından oluşmaktadır. Bu kavram duruma göre değişkenlik göstermeyen ve iş doyumuna kavramına oranla daha durağan olan bir yapıdadır. Örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, iş doyumuna, işe sarılma, moral ve performans gibi bazı davranışsal ve bilişsel faktörlerle yakın ilişki halindedir (Samadov, 2006: 63-66).

Motivasyon kavramı, bireyin ulaşmak istediği amaca yönelmesi ve harekete geçmesi süreci olarak ortaya çıkan bir süreçtir ve bu karmaşık süreç, aynı zamanda içsel güç ve inanç içermektedir. Bu özelliğiyle de bireyin eylemlerinin devamlılığını sağlayan bir kavramdır (Kodaz, 2016: 26). Motivasyon unsurları kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Çalışanların üstlendikleri görevlere ilişkin algıları da bireysel farklılıklar nedeniyle değişiklik gösterebilmektedir. Örgütte yaptığı işin anlamlı olduğunu ve kendi kişisel yeteneklerine katkı sağladığını hisseden bir çalışanın iş motivasyonunda artış görülebilecektir.

Bireyin beklenen dışsal bir ödül olmadığı halde belirli bir faaliyete ilgi duyması, gönüllü katılım sağlaması ve bu durumdan duyduğu memnuniyet içsel motivasyon olarak ifade edilir. Her bireyin bir takım psikolojik gereksinimleri mevcuttur. Bireyin kendisine ilişkin olumlu değerlendirme yapma ihtiyacı ile ortaya çıkan özsaygı kavramı da bu gereksinimlerden biridir (Kodaz, 2016: 30-32). Dolayısıyla, özsaygı ihtiyacı tatmin olmuş bir bireyin sahip olduğu içsel motivasyonun olumlu etkileneceği ifade edilebilir. Korman, örgüt temelli özsaygı düzeyi yüksek olan bireylerin örgüt içerisinde olumlu karşılanan davranışlara karşı güdülenme eğilimi gösterdiğini ileri sürmektedir. Çalışma yaşamında sergilediği davranışlar ve performans nedeniyle takdir edilen çalışan içsel bir motivasyona sahip olur. Bu tür olumlu davranışlar ile sergilenen yüksek performans ve başarı ise çalışanın sahip olduğu özsaygıyı artıracaktır (Yıldırım, 2003: 382-383).

3.5. ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Örgüt temelli özsaygı, bireysel etkinlik kadar örgütlerin etkililiği açısından da belirleyici bir faktördür. Örgüt temelli özsaygı konusunda son yıllarda çok sayıda görgül araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazılarının bulgularına aşağıda yer verilmektedir.

Yıldırım (2003: 393) tarafından yürütülen ve örgüte bağlılık, örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak bir kamu tekstil fabrikasında 280 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre; çalışanların örgüt temelli özsaygı düzeyleri arttıkça örgüte bağlılık ve örgüte duygusal bağlılık düzeylerinde artış gözlemlenmiştir.

Gardner, Van Dyne ve Pierce (2004: 307) tarafından 91 inşaat firması çalışanı ile yürütülen çalışma sonucunda örgüt temelli özsaygı ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve ayrıca örgüt temelli özsaygının, ücret düzeyi ile performans ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı gözlemlenmiştir.

Şad (2007: 83) araştırmasında akranları tarafından kabul edilen ve reddedilen öğrencilerin özsaygı, sosyal beceri, davranış problemleri ve akademik başarılarının farklılaşp farklılaşmadığını incelemiştir. 129 reddedilen ve 113 kabul edilen olmak üzere toplam 525 öğrenci üzerinde yapılan araştırmada, akranları tarafından reddedilen öğrencilerin özsaygı, sosyal beceri ve akademik başarı düzeylerinin akranları tarafından kabul edilen öğrencilere göre daha düşük olduğu ve daha fazla davranış problemi sergiledikleri tespit edilmiştir.

Avşaroğlu ve Üre (2007: 91) tarafından üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerinin bazı özlük niteliklerine göre farklılaşma durumunun incelendiği çalışmanın bulguları, benlik saygısının alt boyutlarının tamamının karar verme stillerinden dikkatli karar vermeyi açıkladığını göstermiştir. Ayrıca, öğrencilerin cinsiyetleri ile karar vermede özsaygı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı gözlemlenmiştir.

Göztok (2007: 94) bireyin özsaygısı ile liderlik tarzı ve iş yapma tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Deniz Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya katılan personellerden % 6'sının emir verme, % 58'i fikir satma, % 28'i ise karara katma liderlik tarzını seçmiş ancak hiçbir katılımcı yetki devri liderlik tarzını seçmemiştir. Karara katma liderlik tarzını seçen personelin fikir satma liderlik tarzını seçen personele göre daha yüksek düzeyde özsaygıya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, özsaygı ile yenilikçilik, problem çözme ve sorumluluk alma faktörleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Uçar ve Ötken (2010: 85) algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgüt temelli özsaygının aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçları; örgüt temelli özsaygının, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında ilişkide kısmi aracı, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında ise tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Erden (2011: 34) örgüte bağlılık ile örgütsel adalet ilişkisinde örgüt temelli özsaygının düzenleyici değişken rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; örgüt temelli özsaygı ile örgütsel adaletin boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt temelli özsaygının, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında düzenleyici rolü olmadığı saptanmıştır. Buna karşın Keleş (2011: 30) örgüt temelli özsaygının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünü araştırmıştır. Araştırma bulguları, örgüt temelli özsaygının örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur.

Otluoğlu (2015: 221) çalışmasında örgütsel nedenlerle yaşanan olumsuz şokların görev performansı üzerine etkisinde örgüt temelli özsaygının biçimlendirici değişkenlik rolünü incelemiştir. Araştırma bulguları neticesinde sadece örgüt temelli özsaygının görev performansını pozitif yönlü etkilediği saptanmıştır.

Wolff ve Demir (2019: 79) tarafından benlik değerlendirmeleri üzerine paternistik liderliğin etkilerini ortaya koymak için 152 araştırma görevlisi üzerinde yürütülen

araştırma sonucunda yardımsever liderliğin örgüt temelli üzerinde etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görölmüştür. Ayrıca Acaray (2019: 735), örgüt temelli özsaygının iş performansı üzerine etkisinde psikolojik iyi oluş ile çalışmaya tutkunluğun aracılık rollerini incelemiştir. Çalışmanın bulgularına göre örgüt temelli özsaygının iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yönetim yazınındaki çalışmaların bulgularından yola çıkarak bu çalışmada etik liderlik ile ekip etkililiği arasındaki ilişkide ve yine makyavelizm ile ekip etkililiği arasındaki ilişkide örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü oynayıp oynamadığı ortaya konmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EKİP ETKİLİLİĞİ

4.1. GRUP VE EKİP KAVRAMLARI

Türk Dil Kurumu (TDK) Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğünde ekip kavramının karşılığı, “takım”, “grup” ve “kol” kavramları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, yönetim ve organizasyon alanında sıklıkla kullanılan “grup” kavramı üzerinde durularak ekip kavramı ile ilişkisinden söz edilecektir.

Günümüzdeki anlamı ile 19. Yüzyıldan itibaren kullanılmaya başlayan takım çalışması kavramı bazı sözlüklerde; insanlar tarafından takım halinde işlerin yapılması (Oxford İngilizce Sözlüğü, 1989), bir grubun müşterek etkili ve verimli eylemi (Oxford İngilizce Sözlüğü, 2005), bir takım olarak birlikte çalışanlar arasındaki işbirliği (Chambers 21. Yüzyıl Sözlüğü, 1996) olarak tanımlanmaktadır (Xyrichis ve Ream, 2008: 235).

Grup; belli bir amaca ulaşmak üzere, bir araya gelen, birbirlerini etkileyen ve birbirlerine bağımlı olan iki ya da daha fazla kişiden meydana gelen “biz duygusuyla” hareket eden oluşumlara denir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 173).

Ekip ise, görece olarak sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç ve bağlılık sağlayan, örgüt içinde işlevsel bir bütün oluşturan birleşmelerdir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 195). Başka bir ifadeyle ekip; üyelerini tümüyle paylaştıkları ortak bir amaca ulaştırmak için çalışan ve birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip kişilerden oluşan küçük gruplardır (Özgener, 2015: 88).

Ekip, en temel düzeyde ortak amaçlar için bir araya gelen tamamlayıcı yeteneklere sahip bireylerin oluşturduğu topluluk olarak tanımlanabilir. İşletme yönetiminde grup ve ekip kavramlarının farklılığı vurgulanmakta ve yüksek performanslı ekiplerin yaratıcılık düzeyi yüksek kişilerden oluşan ve kısıtları fırsata dönüştürebilen, başarısızlıktan korkmadan ait olduğu ekiple bütünleşmiş kişilerden meydana gelen oluşumlar olduğu aktarılmaktadır. Bir topluluğun ekip olarak tanımlanabilmesi için, grubu meydana getiren bireyler arasında düzenli ve sürekli ilişkiler bulunması gerektiğine ve kişilerarası etkileşimin önemine vurgu yapılmaktadır (Çetin, 2008: 75). Ergün'e (2011: 38) göre, bir grup ancak tüm üyelerin etkileşimde bulunarak diğer grup üyelerinin rollerini öğrenebilmeleri sonrasında bir ekip olarak çalışmaya başlayabilir.

Gruplar ile ekipler arasındaki farklılıklar aşağıda Tablo 4.1'de ayrıntılı olarak özetlenebilir (Özgener, 2015: 89; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 195-196):

Tablo 4.1: Gruplar ile Ekipler Arasındaki Farklar

Grup	Takım
1) Grup üyeleri birbirleri ile yarışır.	1)Takım üyeleri genelde takım dışındakilerle yarışır.
2) Grup üyeleri görev merkezlidir.	2)Takım üyeleri hedef merkezlidir.
3) Gruplar otokratik ve hiyerarşiktir.	3)Takımlar işbirlikçi ve yön belirleyicidir.
4)Grup üyeleri birbirlerine anlayış gösterirler.	4)Takımlarda farklı görüşler hoş karşılanır ve teşvik edilir.
5)Gruplarda farklı görüşler bastırılır.	5)Takım üyeleri birbirlerinin varlığından zevk alır.
6)Gruplar düşük risk üstlenir.	6)Takımlar hesaplı risk üstlenir.
7)Gruplarda otokratik liderler baskındır.	7)Takımlarda ekip liderliği ve paylaşılmış liderlik baskındır.
8)Gruplar oluşturulurken yetenekler göz ardı edilir.	8)Takımlar tamamlayıcı yeteneklerden oluşur.
9)Gruplardan normlar çok etkilidir.	9)Takımlarda yetenek çok etkilidir.
10)Grup başarısını belirlemede X teorisi dikkate alınır.	10)Takımlarda başarıyı oyunun kuralları belirler.
11)Liderin tutumu grubun başarısında belirleyicidir.	11)Oyuncuların oyunu takımların başarısında belirleyicidir.
12)Gruplarda amaç bilgiyi paylaşmaktır.	12)Takımlarda amaç; yüksek ortak performanstır.
13)Gruplarda sinerji nötr veya olumsuzdur.	13)Takımlarda sinerji olumludur.
14)Gruplarda bireysel sorumluluk hakimdir.	14)Takımlarda hem bireysel hem de müşterek sorumluluk söz konusudur.

Kaynak: (Özgener, 2015: 89; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 195-196).

Çelen (2011:10) ise, araştırmasında ekip ile grup arasındaki temel farkları şu şekilde ifade eder:

1. Ekip çalışmasında ortak bir çalışma ve çabaya gereksinim varken; grupta buna gereksinim olmadığından eylemlerinin sorumluluğu bireylere aittir.
2. Ekiplerde paylaşılmış liderlik, hedeflere ve göreve odaklılık söz konusudur. Gruplarda ise klasik liderlik anlayışı mevcut olmakla birlikte, grupların amacı örgütün amacı ile aynıdır.
3. Gruplarda kararlar dikte edilirken, ekiplerde kararlar ortak alınır.

4.2. EKİP GELİŞİMİNİ KAVRAMA

Ekip etkinliğini kavramını anlamlandırabilmek için öncelikle ekip gelişim süreçlerini incelemek faydalı olabilir. Bruce Tuckman (1965) ekip gelişim aşamalarını oluşum, karışma, biçimlenme ve çalışma olarak sınıflandırmıştır (Akt. Bennet, Gadlin ve Livine-Findley, 2013: 424). Daha sonra Tuckman ve Jensen tarafından 1975 yılında geliştirilen modelde ise takım gelişim aşamaları test etme ve tabi olma, çekişme ve kargaşa, uyum ve biçimlenme ile çalışma aşaması olmak üzere dört ana başlık altında incelenmektedir (Farrel vd., 2001: 282). Yine Çetin (2008: 92-99) ise ekip oluşum aşamalarını oluşum-kuruluş, çatışma-tatminsizlik, biçimlenme-kural koyma, başarıma-verimlilik ve dağılma olarak sıralamaktadır. Öte yandan Ünal (1998: 291) ise, ekibin gelişimindeki aşamaları; şekillenme, harekete geçme, norm belirleme ve ortaya koyma ortaya koyar (Ünal, 1998: 291).

Bu çalışmada ekip gelişim aşamaları; oluşum, fırtına veya karışma, biçimlenme, çalışma ve dağılma başlıkları altında incelenmektedir.

4.2.1. Oluşum

Ekibin oluşturulması süreci gerçekleştirilmesi zor bir süreçtir. Makineler kolaylıkla idare edilebilir. Ancak; egoları, hisleri, beklentileri, zihniyetleri ve kişilikleri farklı olan insanları idare etmek oldukça zordur. Lider, örgütün hedeflerini hayata geçirebilmek için çalışanların birbirinden farklı egolarını, hislerini, beklentilerini, zihniyetlerini ve kişiliklerini keşfetmek durumundadır (Rao, 2016: 24).

Oluşum sürecinde, ekip yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya yaklaşımı ile kurulur. Bu süreç, belirsizliğin yüksek verimliliğin ise düşük olduğu ve üyeler arasında iletişimin kurulması ile birlikte üyeler arasındaki etkileşimin başladığı bir süreçtir. Ekibin çalışması örgütte bilinçli bir ekip oluşturulması süreci sayesinde ve üyeler ekibin çalışmasına başlama sebeplerini biliyor ise başarıya ulaşabilir (Çetin, 2008: 83). Ekibin üyelerinin takım içi rollerine ve konumlarına ilişkin yeterli bilgiye sahip olmamaları durumunda oluşan isteksizlik ve motivasyon eksikliği takım başarısını olumsuz etkileyebilir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 432).

Güçlü liderler, işbirliği halinde ve amaç odaklı çalışan güçlü ekipler oluştururlar. Günümüzün bilgi odaklı dünyasında liderler ekiplerini baskı altında tutmak yerine, onları motive eder ve etkilerler. Liderin sahip olması gereken ekip kurma, çatışmaları yönetme, olumlu değişimlere öncülük etme, yetki devri, görevlendirme ve yaratıcı problem çözme yeteneği gibi özellikler ekip çalışmasının etkililiği açısından kritik öneme sahiptir (Sohmen, 2013: 4-5). Ekip oluşturma ve ekibin etkili bir şekilde çalışmasında en önemli etkenlerden biri de etkili liderliktir. Etkili lider çalışanları ile arasındaki statü engelini en aza indirgeyebilmelidir. Çünkü ekip liderliği, bir statü ve otorite kurma işlevinden çok, ilişkilerin ve lider ile takipçileri arasındaki etkileşimin kalitesi ile alakalı bir süreçtir (İnce, Bedük ve Aydoğan 2004: 437).

Etkili ekip oluşturabilmek için işyerlerinde karşılaşılan dört temel kişilik özelliğini iyi anlamak gereklidir. Bu kişilik özellikleri; katı, güçlü, kendine güvenen, rekabetçi, azimli ve risk alabilen *yönetici kişilik özelliği*; dışadönük, iyimser, meraklı ve olayların merkezinde olmayı seven *sosyal kişilik özelliği*; risk almaktan çok istikrarı tercih eden, diğerleri ile ilişkilerinde başarılı, iyi takım oyuncusu olabilen *bağlı kişilik özelliği* ve son olarak dikkatli, tedbirli, öz denetim sahibi, hislerinden çok analizleri ile hareket eden *düşünceli kişilik özelliğidir* (Rao, 2016: 25).

Ekip oluşum aşamasında çalışanların bireysel kimliklerini bir kenara bırakıp ortak bir ekip kimliği etrafında birleşmeleri gerekir. Ekip kültürü, farklı görüşleri ifade etmeyi teşvik etmeyi ve diğer ekip üyelerinin görüşlerine karşı hoşgörülü olmayı da gerekli kılar (Saydam, 1994: 198-199). Bu safhada ekip üyeleri resmi ve gayri resmi liderlerin otoritesini ve gücünü kabullenme eğilimindedirler. Görev tanımları henüz netleşmediğinden diğer ekip üyelerinin yeteneklerinden nasıl faydalanabileceklerini ve nasıl davranmaları gerektiğini öğrenme eğilimindedirler (Çelen 2011: 17).

Rao (2016)'ya göre etkili bir ekip oluşturabilmek için bir liderin izlemesi gereken yollardan bazıları şöyledir (Rao, 2016: 25);

1. Ekip üyelerinin kişilik özellikleri tespit edilmelidir. Üyelerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeli, güçlü ve zayıf yönlerine göre görev ve sorumluluklar ekip üyelerine dağıtılmalıdır.

2. Yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi için ekip içindeki farklılıklar desteklenmelidir. Böylelikle ekip, problemlere daha farklı çözüm yolları üretilmek için beyin fırtınası yapabilir.
3. Ekipte güveni inşa etmek için şeffaf olunmalıdır. Bu durum, ekip üyelerine ellerinden geleni yapmaları için ilham verecektir.
4. Diğerleri ile uzlaşabilmelerini sağlayabilmek için ekip üyelerine duygusal zekâ eğitimi verilebilir.
5. Ekip üyeleri arasında görüş ayrılıklarının ve farklı bakış açılarının giderilebilmesi için yürütülecek görevler açıklığa kavuşturulmalıdır.
6. Ekip üyeleri yetkilendirilmeli ve güçlendirilmelidir. Onlara keşfetmeleri ve deneyimlemeleri için olanaklar sağlanmalıdır. Ekip üyeleri başarısızlığa uğradığında eleştirmek yerine hataları düzeltilmeli ve bu hatalarından ders çıkarmaları istenmelidir.
7. Üyelerin en iyi performanslarını gösterebilmeleri için sağlıklı bir örgütsel kültür ve örgüt iklimi sağlanmalıdır.
8. Ekip üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine göre farklı araç ve teknikler seçilmelidir. Buna ek olarak, ekip etkililiğini arttırmak için durumsal liderlik benimsenmeli ve ekip kurmada herkese uyan tek bir yaklaşımın bulunmadığı unutulmamalıdır.
9. Ekip, çok yakından idare ve kontrol edilmemelidir. Üyelere, görevlerini gerçekleştirebilmeleri için yeterli zaman verilmelidir. Performanslarını ortaya koymaları için onlara özerklik tanınmalıdır.
10. Güçlü yanlarını ve endişelerini analiz edebilmeleri için üyelere geri bildirimde bulunulmalıdır.
11. Ekip üyeleri arasındaki tüm endişeler ve korkular giderilmelidir. Onlara örgüt vizyonunu etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için mevcut olan fırsatlar hakkında ilham verilmeli, kaçan fırsatlara değil, yeni açılan kapılara bakmaları için ışık olunmalıdır.
12. Örgütün temel hedefinin yanı sıra ek hedeflere de vurgu yapılmalıdır. Ek hedefler ekip üyelerinin gizli potansiyellerinin açığa çıkmasını sağlar.
13. Üyelerin enerjileri ve çabaları sürekli olarak kurumsal hedeflere doğru yönlendirilmelidir.

14. Örgüt üyelerinin çalışandan önce birer insan olduğu unutulmamalıdır. Çalışanlar, kötü bir patronun emrinde olmak yerine iyi bir liderle çalışmayı tercih edecektir.

4.2.2. Fırtına veya Karışma

Oluşum sürecinin tamamlanması ile birlikte başlayan karışma aşaması ekip oluşum sürecinin normal bir parçası olmakla birlikte bu aşamanın en önemli özelliklerinden biri ekip üyelerinin kişilik özelliklerinin belirginleşmesi ile birlikte çatışma ve anlaşmazlıkların ortaya çıkmasıdır (Çelen, 2011: 18). Çıkar çatışmaları, çalışanın kişisel çıkarları karşısında işletmenin ve ya ekibin çıkarını geliştirip geliştirmemeyi tercih etmesi durumunda gözlemlenir. Bireyin tavırları, ilkeleri ve beklentileri ile işletmeninkiler uyuşmadığında çatışmalar belirir (Özgener, 2000: 74). Ekip içi çatışma, takım performansını ve iş tatminini engelleyen bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü çatışma, takım içi gerilimi, düşmanlık ve rekabeti artırır ve takım üyelerinin görevlerine odaklanmasını engeller. Yapılan deneysel araştırmaların sonuçları, çatışma ile takımın üretkenliği ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu desteklemektedir (De Dreu ve Weingart, 2003: 741).

Ekip içi çatışmalar zararlı sonuçlar doğurabilir. Ailevi altyapısı, kültürel değerleri ya da kişisel özellikleri nedeniyle bazı insanlar çatışmalara karşı daha az tolerans sahibi olabilirler. Her ne sebeple olursa olsun, kişilerarası çatışmalar bu tür bireylerin enerjilerinin azalmasına ve düşük morale sebep olur (Whetten ve Cameron, 1998: 380).

Bu aşama, anlaşmazlıkları ve alan savaşlarını başlatan, ekip üyelerinin farklı derecelerde dayanışmaya gittikleri ve ekip içi roller, ekip hiyerarşisi ve iletişim hatlarının belirlendiği aşamadır. Ekibin amaçlarına ulaşabilmesi için takım içindeki çatışmanın doğru yönetilmesi gereklidir. İyi yönetilemeyen takım içi çatışma neticesinde takım üyeleri işlerine odaklanmak yerine insan ilişkilerine odaklanırken olumlu neticelenmeyen çatışmalar sonucunda üyeler arasında çekişmeler yaşanabilir ve bu durum da işletmenin kaybetmesine neden olur (Demirci vd., 2006: 153). Bu

evre boyunca, gerek lider gerekse ekip üyeleri, ekibin hedefine ulaşabilmesi için yeni fikirler geliştirebilmeli, tartışabilmeli ve lider, hedeflerin daha net ve anlaşılabilir hale gelebilmesi için mevcut belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdır (Karmyshakova, 2006: 24).

4.2.3. Biçimlenme

Biçimlenme, ekip üyelerinin dayanışma içinde oldukları ve birbirlerine güvenip inanmayı öğrendikleri aşamadır. Etkin iletişim düzeni sağlanan ekiplerde üyeler kendi bakış açılarını ve fikirlerini açıkça ifade edebilmekte ve ortak kararlar alabilmelerinin yanı sıra birbirine güvenen kişilerden oluşan bu ekipte üyeler daha verimli olmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 427). Ekip üyelerinden beklenen, iş birliği içinde çalışma, ekip halinde problem çözme yetilerini geliştirme ve işe değer katacak yöntemleri oluşturmalarıdır. Örgütte bu iklimi oluşturarak örgüt üyelerini motive edecek olan kişi ise lider olmaktadır (Demirci vd., 2006: 156).

Bir önceki evrede ortaya çıkan çatışmaların çözüme kavuşturulduğu ve ekibin uyum halinde olduğu bir evre olan biçimlenme evresinde, üyeler arasında ekip ruhu belirir ve üyeler birbirlerini tanıyarak kabul ederler (Karmyshakova, 2006: 24).

4.2.4. Çalışma

Çalışma aşaması, ekibin ortak bir amaca odaklanarak sorunsuz bir şekilde çalıştığı ve çözülmesi gereken sorunları yahut işleri kısa sürede etkili bir şekilde sonuçlandırdığı aşamadır. Ekip üyelerinin müşterek karar verme ve sorumluluk anlayışı ile hareket ettiği ekiplerde ekip üyeleri, paylaşılmış sorumluluk nedeniyle kendilerini daha fazla ekibin bir parçası olarak hissederler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 427). Liderler, ekip üyelerini idare ederken aşırı egolarını kontrol etmelidirler. Ayrıca liderler, ekip üyeleri arasındaki farklılıkları hiçbir önyargı taşımadan idare edebilmelidirler (Rao, 2006: 26).

4.2.5. Dağılma

Bu aşamada ekibin amaçları başarıldıktan, ekibin görevi bittikten veya ekibin iş yükü azaldıktan sonra ekip üyeleri başka ekiplere yönlendirilmektedir. Ekip dağıldığı için üyelerin morali bozulabilir. Bu nedenle ekibin başarısı törenle başkalarına duyurulabilir ve kişiler tanıtılabilir. Ekip süreklilik arz eden sorumluluğa sahipse ise, yeni üyeler takıma dahil edilebilir. Bu durumda ekip biçimlendirme veya fırtına aşamalarına geri dönebilir ve geliştirme sürecini tekrarlanabilir (Alsever vd., 2019).

4.3. ETKİLİ BİR EKİBİN ÖZELLİKLERİ

Katzenbach ve Smith'e (1992: 135) göre ekip, birbirlerini tamamlayan yeteneklere sahip, ortak bir hedefe ve amaca odaklanmış kişilerden oluşur. Ayrıca bir grubun gerçek bir ekibe dönüşebilmesi için, takım liderinin gerektiğinde bazı yetki ve emirlerinden vazgeçmesi, yani paylaşılmış liderliğe yönelmesi ve bazı gerçek riskleri alması gerektiğinden de bahsedilir. Ayrıca ekipler birbirlerinin rolleri ve yetenekleri hakkında net bir kavrayışa sahip olan üyelerden oluşan, genellikle formal ve informal takım toplantıları yoluyla düzenli olarak iletişim halinde olan, takım olarak paylaşılan bilgi ve kolektif sorumluluk üstlenen (Williams ve Laungani, 1999: 20), sağlıklı bir çatışma alanı ve yaratıcılığa izin veren, takıma ait olma duygusu ve takıma bağlılığı önemseyen ve bireyin gelişimini destekleyen özelliklere sahiptir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004:427-429). Aslında takım veya ekip başarımlarına ulaşmaya gelen gruptur.

Bennet, Gadlin ve Levine-Findley (2013: 424) etkili bir ekibin özellikleri aşağıdaki Tablo 4.2'deki gibi ifade etmektedir:

Tablo 4.2: Etkili Bir Ekibin Özellikleri

1. Etkili Liderlik ve Yönetim Becerileri
2. Öz farkındalık ve Diğer Farkındalık
3. Ekip Üyeleri Arasında Güven
4. Açık iletişim için stratejilerin varlığı
5. Ortak beklentilerin olduğu, rollerin tanımlandığı ve sorumlulukların belirlendiği etkin bir ekip kurulması
6. Ortak bir vizyonun yaratılması, paylaşılması ve yeniden değerlendirilmesi
7. Uygun takdir ve itibar için değer yaratmak
8. Anlaşmazlık durumunda, fikir ayrılıklarını desteklemek
9. Birbirinin dilini öğrenmek
10. Bilimden ve birlikte çalışmaktan keyif almak

Kaynak: (Bennet, Gadlin ve Levine-Findley, 2013: 424)

4.4. EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEMİ

Ekip çalışması, paylaşımcı liderlik ile günlük hedeflerin açık olarak tanımlandığı ve ekip içindeki sorunların etkin şekilde tartışılabildiği dinamik ve işbirlikçi bir eylemdir (Ergün, 2011: 40).

Küreselleşme ile birlikte ulusal ve uluslararası iş yaşamında işletmelerin rekabetçi avantaj elde edebilmesi, yalnızca karizmatik liderlerin veya zeki işletme sahiplerinin eylemlerine bağlı olmadığı, aynı zamanda doğru çalışanların seçilmesinin yanısıra bu çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamına ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte klasik yönetim anlayışı (otokratik yönetim) yerini demokratik ve katılımcı yönetim anlayışlarına bıraktığından çalışanların yönetime katılımı desteklenmektedir. Bu katılımın en önemli unsurlarından biri takım çalışmasıdır (Demirci vd., 2006: 154). Birçok yönetici, işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektör ne olursa olsun, takım halinde çalışma ve etkili takımlar oluşturabilmek için işbirliği kabiliyetine sahip olmalıdır (Rao, 2016: 24). Ekipler farklı özelliklere sahip bireylerden olduğundan liderler, her bir takımın

kültürünü anlamak için çaba sarf etmeli ve takım içi doğal dinamikleri güçlendirmek için uygun yollar bulabilmelidirler (Sohmen, 2013: 5).

Çetin'e (2008) göre, yöneticiler tarafından birbirlerini tamamlayıcı yetenek ve becerilere sahip kişiler arasından seçilerek oluşturulan bir ekipte, üyelerin fikir alışverişinde bulunabilme ve birbirlerinin hatalarını düzeltebilme fırsatına sahip olması ile birlikte yaratılan ortam sayesinde işletmeler için olumlu çıktılar üretilebilmektedir (Çetin, 2008: 76). Örgütün başarıya ulaşması çalışanların bir arada bir ekip olarak çalışabilme yeteneklerine bağlıdır. Etkin bir ekip için ekip bir bütün olarak işbirliği halinde çalışabilmelidir (Misra ve Srivastava, 2008: 223).

4.5. İŞLETMELERDE ETKİLİLİK VE BENZER KAVRAMLAR

Bu kısımda ekip etkililiği kavramı incelenmektedir. Ancak ekip etkililiğine geçmeden önce işletmelerde etkililiğe benzer bazı kavramların ele alınması konunun anlaşılması bakımından faydalı olur. İşletmelerin performans göstergeleri incelenirken etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramları sıkça karşımıza çıkmaktadır. Aslında anlam itibarıyla farklı olan bu terimler, literatürde zaman zaman eşanlamlı olarak kullanılmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 1). Bu kavramların kabul gören bazı tanım ve nitelikleri aşağıda açıklanmaktadır.

4.5.1. Etkililik

Etkililik, bir birey, örgüt ya da sistemin, sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim, davranış, rol, motivasyon gibi unsurları başarılı bir şekilde kullanması ve bu unsurları belirlenen amaca yöneltme sürecidir. Birey, örgüt ya da sistem, bu süreç esnasında ve sonunda elde edilen kazanımlardan tatmin olur ve yeteneklerinin geliştiğini gözlemler (Özütü, 2001: 27). Etkililik bir performans boyutudur. Örgütsel etkililik kavramı, karlılık verimlilik, etkinlik, moral, iş tatmini, başarı, istikrar gibi bir çok alt boyuta sahiptir (Çataloluk, 2018: 8). Örgütsel etkililik kavramına yönelik olarak geliştirilen farklı yaklaşımlar mevcut olsa da örgütsel

etkililiğin genel anlamda örgütün amaçlarına ulaşma derecesini işaret ettiğine dair bir uzlaşma mevcuttur (Yükçü ve Atağan, 2009: 2).

Peter Drucker'a göre "*etkinlik, doğru işleri yapmak; verimlilik ise işleri doğru yapmaktır.*" Bu tanımlaması ile iki kavramın farkını ortaya koymaktadır (Kök, 1990: 48). Henri Fayol, örgütsel anlamda etkililiğin planlama, organize etme, yönetme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş temel işlevi olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre örgütsel etkililik, örgütlerde disiplin ve otoritenin fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır (Tuna, 2014: 28). Etkililiğin ölçülmesinde üretim göstergeleri, kar/zarar gibi ekonomik göstergeler yaygın olarak kullanılır (Yükçü ve Atağan, 2009: 3).

Etkililik ve etkinlik birbirinden ayrı olmakla birlikte birbirlerini etkileyen kavramlardır. Meyer ve Herscovitch, etkililik kavramını örgütsel bağlılık kavramı üzerinden açıklamaya çalışır. Shiva ve Suar, etkililiğin insan kaynakları yönetimi ile yakından ilgili olduğunu ve örgütlerde yüksek düzeyde performans sağlamanın yolunun çalışanların örgüte yönelik tutumlarının daha yüksek bir düzleme çekilebilmesi ile mümkün olabileceğini ifade eder. Heilman ve Kennedy-Philips'e göre etkililik kavramı örgütlerde başarı hedeflerine ulaşılması ve görevlerin yerine getirilmesine yönelik olarak kaydedilen ilerlemenin değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Etkinlik ise girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi inceler ve girdilerin çıktılara dönüştürülme sürecindeki başarıyı ölçmeyi amaçlamaktadır (Bartuševičienė ve Šakalytė, 2013: 48-49).

4.5.2.Etkinlik

İşletme açısından etkinlik (efficiency); işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletmenin amaçları doğrultusunda ne kadar etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Etkinlik, işletmenin üretim faktörlerinin veya üretimin kendisi için önceden belirlenen programın gerçekleştirilme derecesidir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3).

Etkinlik (efficiency), kaynaklardan yararlanma düzeyi veya bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçen bir gösterge olarak bilinmektedir. Etkinlik, işletmenin aslında çevresel faktörler bağlamında kaynaklarını kullanarak çıktılarını elde edebilmesidir. Yine etkinlik, bir örgütün, emek ve sermaye gibi birim kaynaklar başına düşen verimliliğini en yüksek düzeye çıkarabilme yeteneğidir (Doğan, 2006: 7)

Etkinlik, üretim ekonomisi ile ilgili bir kavram olup, işletmede mal ve hizmetlerin üretilmesi için kullanılan kaynakların veya girdi faktörlerinin fiili kullanımının belli tekniklerle saptanmış standartlarla karşılaştırılması sonucu bulunan göstergedir. Yani etkinlik aslında hem performansın kaynak kullanımına ilişkin bir boyutu hem de işletmenin girdilerini ne derece verimli kullandığını ve kendisini nerede konumlandıracağını ifade eder (Özdemir, 2007: 52). Başka bir ifadeyle etkinlik, fiili girdi kullanımının saptanmış standartlarla karşılaştırılması yoluyla bulunan bir göstergiyi ifade eder (Özdemir, 2007: 53).

4.5.3. Verimlilik

İlk kez 1776 yılında Quesney tarafından kullanılan verimlilik kavramı en genel anlamda üretilen mal ve hizmetlerin, üretim maksadıyla kullanılan mal ve hizmetlere oranıdır (Atay, 1991: 10).

Verimlilik, bir üretim yada hizmet sürecinin belli bir döneminde üretilmiş olduğu ürün ve hizmetler (çıkıtı) ile üretimi gerçekleştirmede kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranı olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer şekilde verimlilik; belli bir işi daha kısa sürede ve daha az kaynak yararlanarak yapma olarak ifade edilir (Doğan, 2006: 9).

James Price tarafından etkinlik ölçütleri arasında ilk sırada yer verilen (Ekinci ve Yılmaz, 2002: 37) verimlilik kavramı üretim sürecinde kullanılan girdiler ile üretim miktarı arasındaki ilişkiyi açıklar. Üretim sürecinde kullanılan her bir üretim faktörünün verimliliğinden ayrı ayrı söz etmek mümkündür. Yani verimlilik üretim unsurlarının etkisi ile ortaya çıkan bir sonuç olarak kabul edilebilir (Kök, 1990: 35-

37). Etkinlik, verimlilik kavramını kapsayan bir yapıdadır ve daha geniş bir anlam taşımaktadır. Verimlilik yalnızca çıktıların optimizasyonu ile ilgilidir (Arslan, 2002: 5).

Verimlilik, kısmi, çoklu faktör verimliliği ve toplam verimlilik olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 5). Toplam verimlilik ölçülürken üretim sürecine katılan tüm girdiler dikkate alınmaktadır. Kısmi verimlilikte ise her bir girdi ayrı ayrı değerlendirilir. Kısmi verimlilik ölçülürken en önemli hususlardan biri de işgücü verimliliğinin dikkate alınmasıdır (Atay, 1991: 10-11).

4.6. EKİP ETKİLİLİĞİ

Etkililik aslında görev performans (ekibin ürettiği ürün ve hizmetin, onların kullanacakları gereksinimlerini karşılama derecesi), grup süreci (zaman içinde üyelerin daha iyi iş yapmak için daha fazla şekilde etkileşime girme derecesi) ve bireysel tatmin (Her şeyi göz önüne alındığında grup deneyiminin ekip üyeleri açısından engelleyici olmaktan ziyade tatmin edici olması) gibi üç bileşeni kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır (Wageman, 2001: 560).

Ekip etkililiği; yetkili bir kişi veya örgüt tarafından yönetilen amaçlar ve hedeflerin başarıma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Malcik, Malach ve Kantor, 2018: 266). Ancak ekip etkililiği, performans etkililiği (maliyet kontrolü, verimlilik ve kalite iyileştirme), iş yaşamı kalitesine ilişkin işgören tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi) ve işgören davranışı (devamsızlık, işgücü devri, presentizm gibi) boyutları da kapsayacak şekilde tanımlanmalıdır (Cohen vd., 1994: 4).

Örgütün amacına ulaşabilmesinde insan gücü ve örgütün etkililiği önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalara göre liderliğin farklı boyutları ile ilişkili olduğu tespit edilen ekip etkililiği kavramı, tek bir kriter ile ölçülemeyecek olan çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda, ekip etkililiği bir ekibin hedeflerini ve misyonunu gerçekleştirebilme düzeyi olarak tanımlanabilir (Misra ve Srivastava, 2008: 223).

İşletmelerde ekibin çalışma kabiliyeti olarak nitelendirilen ekip etkililiğini belirlemede şu ölçütler kullanılabilir (Scott ve Pollock, 2006: 604):

- Ekip üyeleri arasında takım çalışması nedeniyle etkileşimin artması sonucunda verimliliğin yükselmesi,
- Ekip üyelerinin bu deneyimden duydukları memnuniyetin düzeyi,
- Ekip tarafından hedeflenen amaca ulaşıldığında ortaya çıkarılan ürünün kalitesi.

Özellikle 1964 yılında McGrath tarafından ekip etkililiğini ölçmek için Girdi-Süreç-Çıktı (Input-Process-Outcome-IPO) modeli geliştirilmiştir. Bu modelde girdiler üyelerin etkileşimini sağlayan veya sınırlayan öncül faktörlerdir. Bunlar bireysel ekip üyelerinin karakteristikleri (yeterlilikler, kişilikler vs.), ekip düzeyinde faktörler (işin yapısı, dışsal lider etkileri gibi) ve örgütsel ve bağlamsal faktörler (örgütsel tasarım özellikleri, ortam karmaşıklığı vs.) olarak ifade edilebilir. Bu girdiler işi başarmaya yönelik yönlendirilmiş ekip etkileşimlerini tanımlayan ekip süreçlerini teşvik etmeyi koordine eder. Süreçler girdilerin çıktılara nasıl dönüştürüleceğini tanımlayan önemli unsurlardır. Çıktılar ise bir veya daha fazla destek grubu tarafından değerli kabul edilen ekip aktivitelerinin ürünleri veya sonuçlarıdır. Bu çıktılar performans (kalite, miktar gibi) ve üyelerin duygusal tepkileri (tatmin, bağlılık, sürdürülebilirlik gibi) unsurları kapsar (Mathieu vd., 2008: 412).

Literatürde Cantu (2007: 5-17) ise ekip etkililiğinin bazı boyutlarını şu şekilde ifade etmektedir:

1. Takım üyelerinin birbirine bağlılığı/takım ilişkileri,
2. İşbirlikçi problem çözme/karar verme süreçleri,
3. Adanmışlık,
4. İletişim,
5. Çatışma yönetimi,
6. Gelişimin devamlılığı,
7. Müşteri odaklılık,
8. Güçlendirme,
9. Hedef belirleme ve performans yönetimi,

10. Liderlik,
11. Tanıma/Ödüllendirme,
12. Güven.

Ayrıca, ekip çalışmasında daha doğru kararlar alınması, daha etik bir ortam oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bunun yanı sıra ekip çalışmasının üyelerde daha yüksek kendini gerçekleştirme, öz-yeterlilik ve etkililik algılaması sağladığı ve çalışanın gelişimine daha fazla olanak tanıdığı görülmektedir (Misra ve Srivastava, 2008: 223).

Ekiplerin başarısı için verimli ve etkili bir yönetime ihtiyaç bulunmaktadır. Ekip lideri ekipteki verimliliğin aynasıdır ve ekip üyelerinin kendilerine ve ekibin diğer üyelerine güvenmeleri için öncelikle ekip liderine güvenmeleri gerekir (Çetin 2008: 84). Ekip çalışmalarında etkili bir lider, davranışları ile ekip üyeleri tarafından ekipten biri olarak algılanan ve aynı zamanda ekip üyelerinin kendilerini ekip lideri olarak hissetmesine olanak tanıyan bir örgütsel yapıyı yaratabilen liderdir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 437). Etkili liderliğin yetkin, motive olmuş ve güç birliği halinde çalışan bir ekiple dengelenmesi, takımların başarıya ulaşması için zorunludur (Sohmen, 2013: 5). Paylaşımçı liderlik ile ekibin ortak bir amaca yönlendirilmesi daha kolay olur. Bununla birlikte ekip çalışmasını olanaklı kılan örgüt yapısına, uygun bir atmosfere ve açıkça belirlenmiş süreçlere gereksinim duyulmaktadır (Çıraklı, 2012: 1).

Yine başarılı bir ekipte üyeler amaçlarını ve görevlerini net bir şekilde bilmelidir. Hedefe ulaşabilmek için üstlenmeleri gereken rollerin farkında olmalı ve bu süreçte karşılaşılabilecekleri zorlukları yenebilmek için yeterli özgüvene sahip olmalıdır. Ayrıca etkili bir ekipte sağlıklı iletişim kurulabilmesi neticesinde farklı düşünceler hoşgörü ile karşılanır ve ekip, güven duygusu içinde bütünleşmiş bir topluluk haline gelir (Ünal, 1998: 294).

Türkiye’de ekip etkililiği ile ilgili sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır:

Çıraklı, Çelik ve Beylik (2012:114), örgütsel faktörlerin sağlık ekiplerinin etkililiği ve ekip etkililiği bileşenleri üzerine etkilerini ortaya koymak üzere bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre girdi, süreç ve çıktı yaklaşımı temelinde birer model geliştirilmiştir. Araştırma bulguları, örgütsel faktörlerden mülkiyet durumu ile birlikte çalışma şeklinin ve eğitim-araştırma hastanesi olup olmama durumunun ekip etkililiğini önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir.

Zehir ve Özşahin (2008: 278) savunma sanayinde ar-ge takımları üzerinde takım yönetimi ve takım etkinliğini belirlemek üzere bir araştırma yapmıştır. 15 takım ve 111 takım üyesi üzerinde anket yöntemi kullanılarak takımların sinerji, performans hedefleri, iletişim, kabiliyetler, kaynakların kullanımı, yeniliğe odaklanma, kaliteye odaklanma ve etkili liderlik faktörleri açısından değerlendirilmişlerdir. Elde edilen verilere göre, kaynakların kullanımı faktörü dışındaki faktörlerin takımın yeniliğe odaklanması üzerinde pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Lidere güvenin düşük olduğu durumlarda yetenekler faktörünün yeniliğe odaklanma üzerinde pozitif yönde bir etki sağladığı tespit edilirken kaliteye odaklanma faktörü üzerinde iletişim ve yeteneklerin pozitif etkileri olduğu da saptanmıştır.

Demirci ve diğerleri (2006: 151), örgüt kültürü ve takım çalışmasıyla ilgili uygulamalar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapmışlardır. 189 kişiden oluşan bir örneklem grubundan edinilen verilerin analize tabi tutulduğu araştırmanın bulgularına göre çeşitli takım uygulamalarının örgütün temel kültürel unsurlarından etkilendiği tespit edilmiştir. Örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi ve örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılma seviyesi değişkenlerinin takım içinde işbirliği ve güven oluşma seviyesini pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, takımın yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelim seviyesinin de örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek değişkeni ile örgüt içinde güven ortamının oluşma değişkeninden pozitif etkilendiği tespit edilmiştir.

Duygulu ve Çıraklar (2008:6) Futbol takımı, basketbol takımı, halk dansları topluluğu üyeleri ve tiyatro çalışanlarından oluşan rastgele seçilmiş 149 kişilik örneklem grubunda ekip etkililiği ile liderlik rolleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Bulgulara göre ekip etkililiği ile liderlik rolleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Çelen (2011: 170), Gülhane Askeri Tıp Fakóltesi Eğitim Hastanesinde 423 sağlık çalışanı üzerine yaptığı araştırma ile ekip çalışması etkililiğinin iş tatmini ve hasta güvenliği kólütürü üzerine etkisini incelemiştir. Ekip çalışması etkinliğinin iş tatmini ve hasta güvenliği kólütürü üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

İnce, Bedük ve Aydoğan(2004: 153) ekip çalışmalarının başarisında etkili örgütsel faktörleri, örgütsel destek, süreçlere odaklanmak, görevlerin yeniden tanımlanması, sürekli öğrenme ve sistemlerin yeniden düzenlenmesi şeklinde tespit etmişlerdir. Bun karşın Demirci ve diğerlerine (2006: 154) göre esnek olmayan, baskıcı, çalışanlarına güven duymayan, yetki devri ve bilgi paylaşımından kaçınan liderlerin ekip çalışmasına engel olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten, Wamer'e göre ekiplerin başarisız olma sebeplerinden birinin de liderlerin otoritelerinin sarsılması kaygısı olduğu tespitidir (Ünal, 1998:293).

Misra ve Srivastava (2008: 226), ortak hedef belirlemeye yönelik yönetim becerileri ile ekip oluşturma arasındaki ilişkide liderliğin belirleyici rolünü inceleyen bir araştırma yapmıştır. Hindistan'da 307 banka çalışanı üzerinde yapılan araştırma neticesinde, iyi belirlenmiş bir ortak hedefin ekip çalışanlarının belirlenen hedefe ulaşmaya daha fazla odaklanmasına olanak sağladığı tespit edilmiştir. Liderlik tarzının, örgütsel performans açısından belirleyici rol oynadığı gözlemlenmiştir.

Serinkan ve Arat'a (2015: 280-281) göre başarılı bir ekip çalışması için; amaç odaklı olmak, doğru üyelere sahip olmak, konu üzerinde çalışacak yeterli zamana sahip olmak, yönetimin ekip çalışmasına verdiği önem, yönetimin ekip çalışmasına katılımı, ekip içinde etkin iletişim, etkin problem çözmeye, kaynaklara ulaşma ve bilgi toplama becerisine sahip ekip üyelerinin varlığı, üyelerin fikirlerin serbestçe ifade edilebildiği bir güven ortamının varlığı, aynı hedef doğrultusunda çalışabilen ekip üyelerinin varlığı, ekip üyelerinin bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilme, ekip üyelerinin her biri tarafından ilgili iletişim ve kontrollerin

yapılabilmesi ve şeffaf ve herkese açık olmakla birlikte ekip üyelerinin saygınlık kazandığı bir çalışma ortamı sağlanması gibi faktörler önem arz etmektedir.

4.7. ETİK LİDERLİK, MAKYAVELİZM, ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI VE EKİP ETKİLİLİĞİ HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Yönetim yazını incelendiğinde etik liderlik, makyavelizm, örgüt temelli özsaygı ve ekip etkililiği kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya henüz rastlanmamaktadır.

Avey, Palanski ve Walumbwa (2011: 573) araştırmalarında özsaygının etik liderlik ile takipçi davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma bulguları, etik liderliğin takipçilerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve bu ilişkide özsaygı kavramının düzenleyici rol oynadığını göstermiştir.

Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik (2015: 125) algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında ve algılanan örgütsel destek ile yönetici etik davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Izgar ve Yılmaz (2007: 341) okul yöneticilerinin özsaygı ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda karar vermede özsaygı düzeyleri ile dikkatli karar verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Özsaygı düzeyleri ile panik ve erteleyici karar verme, kaçınan karar verme stili arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sekiguchi, Burton ve Sablynski (2008: 761) işe adanmışlığın çalışan performansı üzerine etkilerini ve bu etkileşimde lider-üye değişimi ile örgüt temelli özsaygının

düzenleyici etkisini incelemiştir. Araştırmada lider-üye değişimi, işe adanmışlık ve örgüt temelli özsaygının çalışan performansı üzerindeki etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Güldü ve Dönmez (2002: 129) aşırı sağ, merkez ve aşırı sol siyasal tutuma sahip üniversite öğrencileri arasında makyavelizm, sosyal sorumluluk, denetim odağı ve belirsizliğe karşı hoşgörüsüzlük bakımından farklılıkları araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre aşırı sağ yönelime sahip öğrencilerin makyavelizm düzeyleri ve diğer değişken düzeyleri aşırı sol yönelime sahip öğrencilere oranla daha yüksek bulunmuştur.

Valentine ve Fleischman (2003: 323) tarafından özsaygı, makyavelizm ile sosyal sermayenin avukatların geleneksel cinsiyetçi bakış açısı üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırma bulguları özsaygı ile geleneksel cinsiyetçi bakış açısı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken; makyavelizm ile cinsiyetçi muhafazakâr inanışlar arasında pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI BAĞLAMINDA ETİK LİDERLİK VE MAKYAVELİZMİN EKİP ETKİLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Bu bölümde etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerine etkileri ve bu ilişkide örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolünü ortaya koymaya yönelik olarak araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve bulgularına yer verilmektedir.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte ekonomik ve sosyal alanda yaşanan hızlı değişimler iş dünyasını da etkilemektedir. Küreselleşme ile birlikte etik ve ahlak konuları ve bu konudaki sorunlar işletmeler açısından daha fazla tartışılmakta ve daha fazla önemsenmektedir. İnsanların ilişki halinde bulunduğu her koşulda ve her yapıda etik sorunların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Son dönemde yapılan araştırmalar iş etiğinin ekip etkililiği üzerinde ve dolayısıyla işletme verimliliği açısından önemini ortaya koymaktadır (Nwinyokpugi ve Nwibere, 2014; Kumar ve Purohit, 2014; Hijal-Moghrabi, Sabharwal ve Berman, 2017). İşletmeler hızlı değişime ve değişen müşteri tercihlerine uyum sağlayabilmek, toplumun beklentilerine cevap vermek, örgütsel etkililiği artırmak, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek amacıyla farklı stratejiler,

yollar ve yöntemler geliştirmeye yönelmekte ve farklı liderlik tarzları benimsemektedir. İşletmeler bir yandan etkililiklerini arttırmaya yönelik stratejiler belirlerken; diğer yandan da ahlaki sorunlar ve ikilemler ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Etik ikilemlerin doğuracağı olumsuz sonuçları en aza indirgeyebilmek için işletmelerin birtakım etik ilkelere uyarak tedbir almak durumunda kalması ise kaçınılmazdır. Bu noktada etik liderliğin işletmeler açısından bir gereklilik olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. İşletmede etik liderlik ile oluşturulan sağlam etik değerler güçlü bir kurumsal imajı, yüksek rekabet gücünü ve verimliliği beraberinde getirebilecektir.

Etik ikilemlerin ve sorunların giderek artan şekilde tartışıldığı küresel iş dünyasında makyavelist kişilik özelliğine sahip yönetici ve çalışanların davranış ve uygulamaları da popülerliğini korumaktadır. Makyavelist kişilik ve Makyavelizm, İtalyan düşünür ve politikacı Niccolo Machiavelli tarafından 1513 yılında kaleme alınan, ancak ilk kez 1532 yılında yayımlanan “Prens” adlı eserindeki düşünce sistematüğinde temellerini bulmaktadır. Amaca giden her aracın kullanılmasının meşru görülmesi temeline dayanan Makyavelizm kavramı ve makyavelist kişilik, her dönemde gündelik yaşam ve iş yaşamında karşılaşılan sorunlara kaynaklık etmektedir. Makyavelizm kavramında ahlak ile güç kullanımı birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda yöneticinin sahip olduğu bütün güç araçlarını gerekli durumlarda diğerleri üzerinde kullanabileceği savunulmaktadır. Ancak örgütler veya ekiplerin etkili olabilmesi için yöneticilerin her yola başvurmayı uygun gören kişiler arasında seçilmesi durumunda toplumsal düzenden, adaletten, sosyal dayanışmadan ve ahlaki davranıştan bahsedilemez. Bununla birlikte makyavelist kişilik özelliklerine sahip çalışanların işe alınmada tercih edilmesi, iş yaşamında ahlaki sorunlara da kaynaklık edebilecektir. Bu nedenle çalışmada makyavelist kişiliğin ekip etkililiği üzerindeki etkilerinin incelenmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte özellikle devlet üniversitelerinde makyavelist kişilik ve davranışların akademisyenler ve idari personelin dahil olduğu ekiplerin etkililiğini nasıl etkilediği konusundaki tespitlerin eğitimin kalitesi ve etkililiği açısından önemli bulgular sağlayabileceği düşünülmektedir.

Literatürde, etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisi (Aykanat ve Yıldırım, 2012), etik liderlik ile etik iklim ilişkisinde örgütsel politik algılamaların aracı rolü (Akdoğan ve Demirtaş, 2014), etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi (Bilgen, 2014), etik ikilem, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin (Schwepker, 1999) incelendiği görülmektedir. Yine makyavelizm ile etik algılar ilişkisi (Güney ve Mandacı, 2009), demografik özellikler ile makyavelist kişilik eğilimleri arasındaki ilişkiler (Ayan, Ünsar ve Kahraman, 2013), makyavelist kişilik eğilimleri ile etiksel karar verme davranışı ilişkisi (Bitlisli ve Dinç, 2015) ve narsizm, makyavelizm ve psikopatının yöneticilerin sosyal güç kullanımına etkileri (Bolelli, 2018) örgütsel davranış yazınında karşılaşılan çalışmalar olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca literatürde, özsaygının etik liderlik ve takipçi davranışları üzerindeki düzenleyici rolünün (Avey, Palanski ve Walumbwa, 2011), yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişkinin (Izgar ve Yılmaz, 2007) ve özsaygı, makyavelizm ve sosyal sermayenin geleneksel cinsiyetçi bakış açısı üzerine etkilerinin (Valentine ve Fleischman, 2003) ele alındığı çalışmalara da rastlanmaktadır. Fakat etik liderlik ile makyavelizmin ekip etkililiği üzerine etkisi ve bu ilişkilerde örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolünü ortaya koymaya yönelik bir çalışma henüz bulunmamaktadır. Literatürde örgüt temelli özsaygının belirtilen ilişkilerdeki düzenleyici rolünün yeterince araştırılmamış olması sebebiyle, bu araştırma ile geliştirilen modelin keşfedici bir yapıya sahip olduğu belirtilebilir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı, etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerine etkilerini ortaya koymak ve bu ilişkide örgüt temelli özsaygının düzenleyici rol oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada “Etik liderlik algısı ve makyavelizm ekip etkililiğini nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Örgüt temelli özsaygı yüksek ve düşük olduğunda etik liderliğin ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerindeki etkisinin şiddetinde bir değişme olmakta mıdır?” sorularına yanıt aranmaktadır. Bu sorulara yanıt aramak için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde görev yapan 952 akademik ve idari personel açısından etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu ilişkide örgüt temelli özsaygı kavramının düzenleyici rolü bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla bir saha araştırması yapılmıştır.

Literatürde bu çalışmadaki değişkenleri bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanmadığından ve bahsi geçen değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin bir saha çalışması ile ortaya konulması yönetim yazınındaki eksikliği giderme konusunda bir katkı olarak düşünülebilir. Yine bu çalışmada etik liderlik, makyavelizm, ekip etkililiği ve örgüt temelli özsaygı ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerini test edilerek Türkçeye ve Türk kültürüne uyarlanması da bir diğer bilimsel katkı olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın, saha araştırması bulgularının üniversitelerde görev yapan akademik ve idari personel açısından görülmesi ile yapılan saptamalar üniversitelerde eğitimin etkililiği ve ekip çalışmalarının etkililiğini değerlendirmede farklı bir bakış açısı ve yöneticiler ve çalışanlar için geribirim niteliği taşıyacaktır. Bu çerçevede araştırılan değişkenler bağlamında yeni stratejiler geliştirilmesine olanak sağlayacak yol gösterici nitelikte bulgular sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçek, örneklem, model ve hipotezlere yer verilmektedir.

5.2.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki devlet üniversitelerinde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Ancak maliyet ve zaman kısıtı nedeniyle örneklem seçimine gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde görev yapmakta olan 952 (562 Erkek ve 390 Kadın) akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Çıngır'ya (1994) göre % 95 güven aralığında hoşgörü miktarının $\pm 0,03$ olması durumunda 169 personele ulaşmanın örneklemini temsil etmesi için yeterli olduğu görülmektedir. Bu çerçevede tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek araştırma kapsamındaki

akademisyenler ve idari personele bizzat araştırmacı tarafından dağıtılan ve aynı zamanda araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme metodu ile 400 anket dağıtılmıştır. Çalışmada eksik yanıtlanan anketler veri setinden çıkarıldıktan sonra bilimsel olarak analize tabi tutulabilir 295 anket geri dönmüştür. Bu durumda anketlerin geri dönüş oranı %30.9'dur. Bu oran örnekleme temsil ettiğini ortaya koymaktadır (Kurtuluş, 1998).

5.2.2. Ölçekler

Bu çalışmada Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin etik liderlik ve Makyavelizm algılarının ekip etkililiği üzerine etkisi ve bu ilişkide örgüt temelli özsaygı kavramının düzenleyici rolü ortaya konmaktadır.

Bu çalışmada temel araştırma değişkenlerinden etik liderlik ve makyavelizm bağımsız değişken, ekip etkililiği bağımlı değişken iken örgüt temelli özsaygı ise düzenleyici değişkendir.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketin ilk bölümünde örgüt temelli özsaygı, etik liderlik, makyavelizm ve ekip etkililiği ölçümlerine ilişkin ifadeler yer alırken, ikinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Ölçeklere ilişkin detaylar aşağda verilmektedir:

- Çalışmada akademik ve idari personelin örgüt temelli özsaygı düzeylerini belirlemek üzere toplam 10 ifadeden oluşan Pierce, Gardner, Cummings ve Dunham (1989) tarafından geliştirilen *Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert Ölçeğidir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).
- Akademik ve idari personelin etik liderlik algılarını tespit etmek üzere De Hoogh ve Hartog (2008) tarafından geliştirilen 17 ifadede *Etik Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçeğin ifadelerinden 6 ifade etik liderliğin ahlaki boyutu, 5

ifade rol açıklığı boyutu ve kalan 6 ifade ise etik liderliğin gücü paylaşma boyutu ile ilişkilidir. Bu ölçek de 5'li Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

- Akademik ve idari personelin makyavelizme ilişkin tutumlarını ortaya koymak için Dahlin, Whitaker ve Levy (2009) tarafından geliştirilen *Makyavelizm Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Aynı şekilde bu ölçekte de 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).
- Katılımcıların ekip etkililiği algılarını tespit etmek için Awamleh ve Gardner (1999) tarafından geliştirilen 11 ifadeli *Ekip Etkililiği Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ifadeler için 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Bu ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerliliklerine dair veriler Tablo 5.2 ve Tablo 5.3'te görülmektedir. Ölçeklerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında etik liderliğin boyutlarından Ahlaki Dürüstlük (0.93), Gücü Paylaşma (0.93), Rol Açıklığı (0.94), Etik Liderlik (0.93), Örgüt temelli özsaygı (0.91), Ekip Etkililiği (0.94), Makyavelizm (0.90) olarak hesaplanmıştır. Nunnally (1978)'e göre sosyal bilimlerde bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının 0.70'in üzerinde olmalıdır. Bu durumda araştırmadaki tüm ölçeklerin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Anketin son bölümünde ise katılımcılarla ilgili demografik özelliklere ilişkin bir takım sorulara yer verilmiştir.

5.2.3. Model ve Hipotezler

Bu çalışmada hipotezleri belirlemek için geçmişte yapılan çalışmalar incelenmiş ve her bölümün sonunda araştırma bulguları yer almaktadır. Araştırma konusu ile ilgili

geçmişte yapılan bir çalışma bulunmamaktadır. Buna karşın çalışmada dolaylı olarak ilişkili araştırmaların bulgularına yer vermiştir.

Örgütsel davranış yazını incelendiğinde bazı araştırmaların iş etiğinin ve etik liderliğin ekip etkililiği ve dolayısıyla işletme verimliliği üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya koyduğu görülmektedir (Nwinyokpugi ve Nwibere, 2014; Kumar ve Purohit, 2014; Hijal-Moghrabi, Sabharwal ve Berman, 2017). Bu bulgulara dayanarak etik liderliğin boyutlarının ekip etkililiğini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmekte ve bu bakış açısıyla etik liderlik ile ekip etkililiğine dair hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 1: Etik Liderliğin ahlaki dürüstlük boyutuna ilişkin algılamalar ekip etkililiği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Etik Liderliğin rol açıklığı boyutuna ilişkin algılamalar ekip etkililiği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Etik Liderliğin gücü paylaşma ilişkin algılamalar ekip etkililiği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Jones ve White (1983) bilgisayar simülasyonu oyunlarına 32 ekip halinde katılan teknik-profesyonel ve yönetim alanlarındaki 115 yüksek lisans öğrencisi üzerinde makyavelizm, görev eğilimi ile ekip etkililiği ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre görev eğilimi ve makyavelizimin ekip etkililiği için önemli belirleyiciler olduğu saptanmıştır. Daha önceki çalışmalarda yüksek makyavelizm puanına sahip olanların düşük olanlara göre yüz yüze durumlarda daha başarılı olduğu ileri sürülmüştü. Bu çalışmada ise yarışan gruplar arasında anlamlı yüz yüze etkileşimi fırsatı az olan makyavelistlere kıyasla yüksek makyavelist puana sahip olanların önemli çıktılarla sonuçlanan stratejik ve operasyonel kararlar verdiklerini ortaya koymuşlardır. Buna karşın Jaffe, Nebenzahl ve Gotesdyner (1989) bilgisayarlı yönetim oyununa katılan 125 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada makyavelizm, görev eğilimi ve ekip etkililiği ilişkisini incelemiştir. Görev eğiliminin ekip etkinliğinin belirleyici olduğu ancak makyavelizmin ekibin etkililiği veya başarısı için belirleyici olmadığı saptanmıştır. Bu bulgular ve Türk iş kültürü dikkate alınarak bu çalışmada makyavelizm ile ekip etkililiği arasında negatif ilişki

olabileceği düşünölmekte ve böylelikle her iki değişkene dair hipotez aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 4: Çalışanların makyavelizme dair tutumları, ekip etkililiği üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Yine Gardner, Van Dyne ve Pierce (2004: 307) tarafından inşaat sektöru çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın bulguları, örgüt temelli özsayęı ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve ayrıca örgüt temelli özsayęının, ücret düzeyi ile performans ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı gözlemlenmiştir. Yine Erden (2011: 34) örgüte bağlılık ile örgütsel adalet ilişkisinde örgüt temelli özsayęının düzenleyici değişken rolünü incelediği araştırmanın bulgularına göre; örgüt temelli özsayęı ile örgütsel adaletin boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulgular temelinde örgüt temelli özsayęının düzenleyici değişken olarak modele dâhil edilmesine karar verilmiştir. Ayrıca örgüt temelli özsayęının ekip etkililiğini pozitif ve anlamlı şekilde etkileyeceği düşünölmektedir. Yine örgüt temelli özsayęının hem etik liderlik algılamaları hemde makyavelizm açısından düzenleyici rol oynacağı beklentimizdir. Bu bağlamda önceki çalışmaların bulguları ve beklentiler dikkate alınarak örgüt temelli özsayęının, etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği ilişkisinde düzenleyici rolüne ilişkin hipotezler aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

Hipotez 5a: Örgüt temelli özsayęı, etik lideriliğin ahlaki dürüstlük boyutuna ilişkin algılamaların ekip etkililiği üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü oynayacaktır.

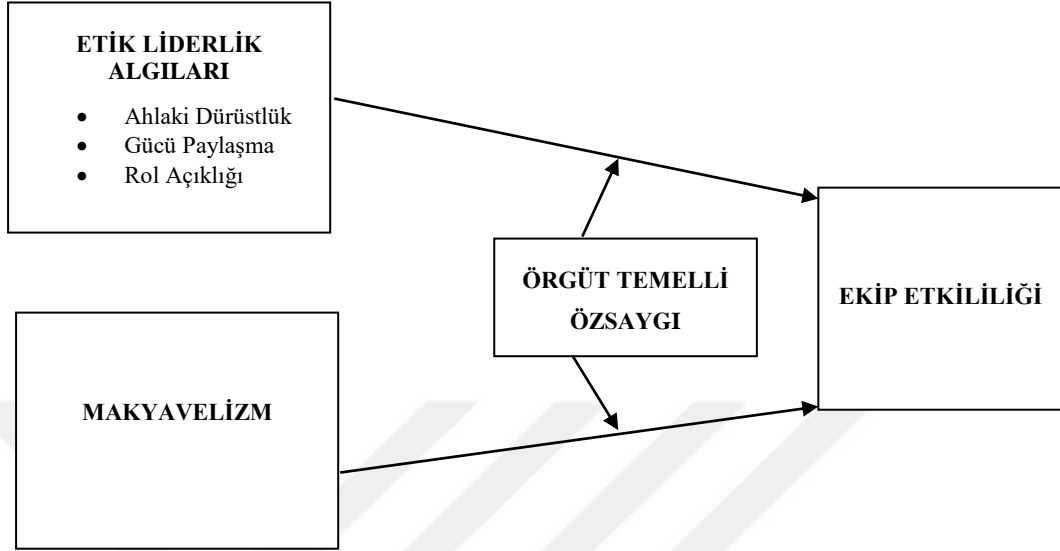
Hipotez 5b: Örgüt temelli özsayęı, etik liderliğin rol açıklığı boyutuna ilişkin algılamaların ekip etkililiği üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5c: Örgüt temelli özsayęı, etik liderliğin gücü paylaşma boyutuna ilişkin algılamaların ekip etkililiği üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5d: Örgüt temelli özsayęı, çalışanların makyavelizme ilişkin tutumlarının ekip etkililiği üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü oynayacaktır.

Bu çalışmada etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerindeki etkisi ve bu değişkenler arasındaki ilişkide örgüt temelli özsayęının düzenleyici rolü

incelenmektedir. Araştırmanın amacı ve ilgili literatürdeki çalışmalar dikkate alınarak aşağıdaki kavramsal araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 5.1: Kavramsal Araştırma Modeli

5.3.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmada ilk olarak veri eleme süreci uygulanmıştır. Bu noktada Hair ve diğerleri (2009) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Buna göre öncelikle kayıp verilerin kontrolü yapılmış ve kayıp veriler için uygun tekniğin seçimine karar verilmiştir. Daha sonra uç değer tespiti için Mahalanobis uzaklıkları incelenmiştir. Veri eleme süreci kapsamında son olarak verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Bu aşamadan sonra çalışmanın amacı kapsamında geliştirilen modelin test edilmesi için uygun analiz tekniğinin seçimi yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında etik liderlik boyutlarının ve Makyavelizmin ekip etkinliği üzerindeki etkisinde örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü araştırılmıştır. Literatürde örgüt temelli özsaygının belirtilen ilişkilerdeki düzenleyici rolünün yeterince araştırılmamış olması sebebiyle,

geliştirilen bu modelin keşfedici bir yapıya sahip olduğu belirtilebilir. Buna ilaveten etik liderliğin üç alt boyut ile ele alınması modeli kompleks hale getirmektedir. Bu nedenle mevcut araştırmada geliştirilen modelin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

YEM kompleks modellerin ve ilişkilerin araştırıldığı modellerde tercih edilen bir analiz tekniğidir (Schumacker ve Lomax, 2010: 2). YEM kovaryans ve varyans temelli olmak üzere iki şekilde incelenebilmektedir (Hair vd., 2014: 4). Kısmi en küçük kareler (KEKK) yöntemi varyans temelli yapısal eşitlik modellemesidir. Bu yöntemin kovaryans temelli YEM'e göre keşfedici modeller ve araştırmalar için daha uygun olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca son on yıl içerisinde KEKK-YEM ile oluşturulan ve araştırılan çalışmalarda ciddi bir artış söz konusudur (Uşaklı ve Küçükergin, 2018). Bu noktada mevcut araştırmanın keşfedici bir niteliğe sahip olmasının yanında kompleks bir yapıya da sahip olması nedeniyle bu çalışmada KEKK-YEM kullanılmıştır.

KEKK-YEM ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır (Hair vd., 2014). Ölçüm modeli gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri temsil etmektedir (Triemstra vd., 1998: 586). Mevcut çalışmadaki yapıların tümü yansıtıcı bir ölçüm ile ele alınmıştır. Bu nedenle ölçüm modelinde önerildiği üzere yapı güvenilirliği, yakınsak geçerlik ve ayırt edici geçerlik incelenmiştir (Hair vd., 2014: 97).

Yakınsak geçerlik bir örtük değişkenin göstergeleri için orta düzeyli karşılıklı ilişkiyi gerektirmeyi ifade eder. Ayırt edici geçerlik farklı örtük değişkenlerin göstergelerinin aşırı derecede karşılıklı ilişki içinde olmamasını ifade etmektedir (Grace, 2006: 104). Yakınsak geçerlik ölçüm modelindeki örtük değişkenleri yordayan gözlenen değişkenlerin faktör yüklerinin yanında, yapı güvenilirliğine ve ortalama açıklanan varyans (OAV) değerlerine göre de incelenebilmektedir (Hair vd. 2013: 618, 619). Faktör yükü her bir gözlenen değişken ile örtük değişken arasındaki korelasyonu ifade eder (Hair vd., 2013: 110) ve gözlenen değişkenlerin örtük değişkenler üzerindeki standartlaştırılmış faktör yükleri en az .40 ve üzerinde olmalıdır (Hair vd., 2014: 104). OAV ise bir yapı üzerindeki ifadelerin yükü için

hesaplanır ve yakınsalığın özetleyici bir göstergesidir. OAV her bir örtük değişken için hesaplanmalı ve minimum .50 değerine sahip olmalıdır (Hair vd., 2013: 619).Yapı güvenilirliği aynı örtük yapıdaki ifadelerin yapıyı tutarlı bir şekilde yansıtmasını anlamlandıran içsel tutarlılığı ifade eder ve .60 ve üzerinde ise kabul edilebilir olduğu belirtilebilir (Hair vd., 2013: 619). Yapı güvenilirliği için ayrıca Cronbach's alpha katsayıları da incelenmiştir. KEKK-YEM'de ayırt edici geçerlik farklı yöntemlerle kontrol edilebilmektedir. Bu çalışmada Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen yöntemin yanı sıra Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015) tarafından önerilen HTMT (heterotrait-monotrait ratio) yöntemi ile de ayırt edici geçerlik incelenmiştir.

Ölçüm modelinin uygulanmasından sonra yapısal model incelenmiştir. Yapısal modelin incelenmesinde Hair ve diğerleri (2014: 169) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak çoklu bağlantı sorununun var olup olmadığını kontrol etmek için varyans büyütme faktörlerine (variance inflation factors: VIF) ilişkin değerler incelenmiştir. İkinci olarak yapısal modeldeki yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Üçüncü olarak belirlilik katsayısı olan R^2 değeri incelenmiştir. Bu katsayı modelin tahminleme doğruluğunu ölçmek için kullanılmaktadır ve öncül faktörlerin dışsal faktörü açıklama düzeyini ifade etmektedir (Hair vd., 2014: 174). Dördüncü olarak etki boyutu (f^2) incelenmiştir. f^2 etki boyutu belirli bir dışsal yapı modelden çıkartıldığında R^2 değerindeki değişiklik ilr birlikte, çıkartılan bu yapının içsel yapı üzerindeki sabit etkisinin olup olmadığını değerlendirmek için kullanılabilir (Hair vd., 2014: 177). Son olarak tahminleyicilerin önemini değerlendirmek için Stone-Geisser'in Q^2 değeri incelenmiştir. Bu değer incelenmesi ile modelin tahminleme uygunluğu için bir belirteçtir (Hair vd., 2014: 178). Q^2 değeri Hair ve diğerleri (2014) tarafından önerildiği şekilde blindfolding yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolünün tespit edilmesinde iki aşamalı yaklaşım diğer yöntemlere göre daha fazla istatistiksel güç sunduğu için (Hair vd., 2017: 253),iki aşamalı (two-stage) yaklaşım tercih edilmiştir.

KEKK-YEM analizi için SmartPLS 3.2.8 programından yararlanılırken (Ringle, Wende, & Becker, 2017), veri eleme sürecindeki analizlerle birlikte frekans analizi ve tanımlayıcı istatistikler (bkz. EK-1, EK-2) için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programından faydalanılmıştır.

5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan araştırmanın bu kısmında araştırmaya katılan akademik ve idari personellerin demografik özelliklerine, araştırma bulgularına ve model ve hipotezlerin test edilmesi konularına kapsamlı olarak yer verilmektedir.

5.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri ile ilgili bulgular Tablo 5.1’de verilmektedir.

Tablo 5.1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)
Cinsiyet			Eğitim		
Kadın	110	37,3	Lise	11	3,7
Erkek	185	62,7	Meslek Yüksekokulu	20	6,8
Medeni Durum			Fakülte	106	35,9
Evli	191	64,7	Yüksek Lisans ve Doktora	158	53,6
Bekar	104	35,3	Gelir Durumu		
Yaş Durumu			3000-5000 TL arası	95	32,2
21-30 yaş arası	67	22,7	5001-7000 TL arası	145	49,2
31-40 yaş arası	148	50,2	7001-9000 TL arası	33	11,1
41-50 yaş arası	64	21,7	9000 TL üzeri	22	7,5
50 yaş ve üzeri	16	5,4	Akademik Unvan		
İş Deneyimi			Profesör	8	2,7
1 yıldan daha az	10	2,4	Doçent	14	4,7
1-5 yıl arası	56	19,0	Doktor öğretim üyesi	31	10,5
6-10 yıl arası	100	33,9	Araştırma Görevlisi	65	22,0
11-15 yıl arası	50	16,9	Öğretim Görevlisi	55	18,6
15 yıl üzeri	79	26,8	Yönetici		
İdari Personel			Evet	63	21,4
Genel Sekreter	1	0,8	Hayır	232	78,6

Daire Başkanı	8	6,6			
Fakülte Sekreteri	3	2,4			
Şube Müdürü	15	12,3			
Şef	8	6,6			
Memur	76	62,3			
Diğer (Hizmetli vb.)	11	9,0			

Tablo 5.1’de görüldüğü üzere katılımcıların %62.7’si erkek ve %37.3’ü kadındır. Diğer taraftan bu katılımcıların çoğunluğu (%64,7) evli çalışanlardan oluşmaktadır. Bu katılımcıların yalnızca %21,4’ü yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Katılımcıların büyük bir kısmının (%50,2) 31-40 yaş aralığında olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %78,6’sı 5 yıldan fazla iş deneyimine sahiptir.

Katılımcıların %3,7’si lise, %6,8’i meslek yüksekokulu, %35,9’u fakülte ve %53,6’sı yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Katılımcıların % 58.6’sı akademik personel iken, % 41.4’ü idari personelidir. Bu katılımcıların çoğunluğu (%67,8) 5001 TL ile 7000 TL arasında gelir elde ettiğini belirtmiştir.

5.3.2. Veri Eleme Aşaması

Veri setinde öncelikle kayıp veriler kontrol edilmiştir. Tespit edilen kayıp verilerin atamasında Hair ve diğerleri (2014: 51) tarafından önerilen kriterler dikkate alınmıştır. Buna göre kayıp verilerin atanmasında ortalama değer atama yöntemi kullanılmıştır. İkinci olarak uç değer tespiti için Mahalanobis uzaklığı incelenmiştir. Mahalanobis uzaklığının incelenmesinde Hair ve diğerleri (2013: 65) tarafından önerilen değer dikkate alınmıştır. Uçdeğer tespitinde herhangi bir ihlal ile karşılaşılmamıştır (Mahalanobis D (54) >176.83, p<.001). Son olarak verilerin normal dağılımı kontrol edilmiştir. Bu noktada basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık değerlerinin önerilen değerleri ihlal etmemesine karşın, örgüt temelli özsayı ölçümündeki üç ifade (OTO2, OTO6 ve OTO9) ve

makyavelizm ölçümündeki bir ifadenin (M2) basıklık değerleri ihlale neden olmaktadır. Bu sebeple bu ifadeler analizden çıkartılmıştır (bkz. EK-2).

5.3.3. Ölçüm Modeli

KEKK-YEM'in ilk aşaması olarak ölçüm modeli test edilmiştir. Mevcut çalışmadaki yapıların tümü yansıtıcı bir ölçüm ile ele alınmıştır. Bu nedenle ölçüm modelinde önerildiği üzere yapı güvenirligi, yakınsak geçerlik ve ayırt edici geçerlik incelenmiştir (Hair vd., 2014: 97). Uygulanan ilk ölçüm modeli sonucunda bazı ifadelere (M1, M13, M14, M15, M16) ait faktör yüklerinin önerilen değer olan .50'nin altında olduğu, bazı ifadelerin de (EE2 EE7; ELA2, ELA3; ELR8; ELG16) varyans büyütme faktör (variance inflation factors: VIF) değerlerinin önerilen minimum değer olan 5'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadeler ölçüm modelinden çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Ölçüm modeli sonuçları Tablo 5.2'de özetlenmiştir.

Tablo 5.2: Ölçüm Modeli Sonuçları

<i>Ölçek</i>	<i>Boyut</i>	<i>İfadeler</i>	<i>Faktör yükü</i>	<i>t değerleri</i>	<i>BYG</i>	<i>OAV</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Etik Liderlik	Ahlaki Dürüstlük	ELA1	.920	88.644	.95	.83	.93
		ELA4	.927	91.162			
		ELA5	.912	71.931			
		ELA6	.892	56.785			
	Gücü Paylaşma	ELG1	.929	81.295	.94	.77	.93
		ELG2	.908	72.109			
		ELG3	.824	22.020			
		ELG4	.824	30.545			
		ELG6	.902	70.155			
		ELR1	.941	96.039			
	Rol Açıklığı	ELR3	.934	71.769	.96	.85	.94
		ELR4	.902	45.085			
		ELR5	.919	55.855			
		M3	.704	15.471			
	Makyavelizm	M4	.827	27.535	.91	.52	.90
M5		.629	10.794				
M6		.543	12.181				
M7		.650	15.125				
M8		.586	13.277				
M9		.790	32.707				
M10		.796	31.208				
M11		.837	40.180				

	M12	.756	28.719			
	EE1	.843	35.298			
	EE3	.812	28.927			
	EE4	.851	37.691			
	EE5	.882	57.361			
Ekip Etkililiği	EE6	.777	26.485	.95	.66	.94
	EE8	.837	30.961			
	EE9	.865	40.053			
	EE10	.866	51.324			
	EE11	.565	10.817			
	OTO1	.754	8.745			
	OTO3	.787	8.866			
	OTO4	.795	8.730			
Örgüt Temelli Özsaygı	OTO5	.764	7.891	.92	.62	.91
	OTO7	.640	5.415			
	OTO8	.869	12.319			
	OTO10	.861	11.634			

Tablo 5.2’de görüldüğü üzere Cronbach’s alpha değerleri .90 ile .94 aralığında iken, birleşik yapı güvenirliliği (BYG) .91 ile .96 aralığındadır. Buna göre yapılara ilişkin içsel tutarlılığın sağlandığı belirtilebilir. Ortalama açıklanan varyans (OAV) değerlerinin önerilen .50 değerinin üzerinde olması ve faktör yüklerinin de önerilen .500 değerinin üzerinde olması sebebiyle yakınsak geçerliğin sağlandığı belirtilebilir (Hair vd., 2014: 104). Ayırt edici geçerlik için hem Fornell ve Larcker (1981) kriteri hem de HTMT değerleri incelenmiştir.

Tablo 5.3: Ayırt Edici Geçerlik Sonuçları

Fornell-Larcker	<i>AD</i>	<i>EE</i>	<i>GP</i>	<i>OTO</i>	<i>M</i>	<i>RA</i>
<i>AD</i>	.913					
<i>EE</i>	.822	.816				
<i>GP</i>	.798	.815	.879			
<i>OTO</i>	.208	.212	.173	.785		
<i>M</i>	-.541	-.570	-.597	-.145	.719	
<i>RA</i>	.763	.787	.798	.226	-.625	.924
HTMT	<i>AD</i>	<i>EE</i>	<i>GP</i>	<i>OTO</i>	<i>M</i>	<i>RA</i>
<i>AD</i>						
<i>EE</i>	.880					
<i>GP</i>	.856	.871				
<i>OTO</i>	.178	.184	.164			
<i>M</i>	.544	.573	.623	.197		
<i>RA</i>	.812	.833	.854	.194	.636	

AD: Ahlaki Dürüstlük; GP: Gücü Paylaşma; RA: Rol Açıklığı; M: Makyavelizm; EE: Ekip Etkililiği; OTO: Örgüt Temelli Özsaygı; Koyu ve italik olan çapraz değerler OAV’nin karekökünü temsil etmektedir.

Tablo 5.3'te görüldüğü üzere Fornell ve Larcker yöntemine göre AVE değerlerinin karekökünün ilgili değişkenlerin korelasyonlarından yüksek olması sebebiyle ayırt edici geçerlik sağlanmıştır. Buna ilaveten, HTMT değerleri de .900'ün altında olması sebebiyle de ayırt edici geçerliğin sağlandığı belirtilebilir (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015).

5.3.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal modelin incelenmesinde Hair ve diğerleri (2014: 169) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Yapısal model sonuçları Tablo 5.4'te özetlenmiştir.

Tablo 5.4: Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

H	İlişkiler	Yol katsayı	<i>t</i>	Düşük güven aralığı	Yüksek güven aralığı	VIF	P değeri	<i>R</i> ²	<i>f</i> ²	<i>Q</i> ²
<i>H1</i>	AD→EE	.389	6.459	.269	.505	3.125	.000	.76	.206	.472
<i>H2</i>	GP→EE	.304	5.543	.197	.415	3.710	.000		.106	
<i>H3</i>	RA→EE	.224	3.056	.085	.373	3.398	.002		.063	
<i>H4</i>	M→EE	-.038	1.049	-.107	.034	1.717	.294		.004	

H: Hipotezler; AD: Ahlaki Dürüstlük; GP: Gücü Paylaşma; RA: Rol Açıklığı; M: Makyavelizm; EE: Ekip Etkililiği

Tablo 5.4'te görüldüğü üzere VIF değerlerinde herhangi bir ihlale rastlanılmamıştır. Buna göre çoklu bağlantı sorunu olmadığı belirtilebilir. İkinci olarak etik liderlik boyutlarının tümünün ekip etkililiği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilirken, Makyavelizm'in ekip etkililiği üzerinde negatif ama anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Etik liderlik boyutları içerisinde ekip etkililiğini etkileyen en güçlü boyut ahlaki dürüstlük iken ($\beta=.380$, $p<.01$, $f^2=.206$), bunu sırasıyla gücü paylaşma ($\beta=.304$, $p<.01$, $f^2=.106$)ve rol açıklığı ($\beta=.224$, $p<.05$, $f^2=.063$) izlemektedir. Böylece **H1**, **H2** ve **H3** hipotezleri kabul edilirken, **H4** hipotezi reddedilmiştir.

Üçüncü olarak modelin tahminleyici gücünün anlaşılabilmesi için *R*² değeri incelenmiştir. Buna göre ekip etkililiğinin öncül değişkenler tarafından güçlü bir

açıklanma değerine sahip olduğu belirtilebilir (Hair vd., 2014: 175). f^2 etki boyutu incelenirken Cohen (1988) tarafından önerilen kriterler dikkate alınmıştır. Buna göre ahlaki dürüstlük ve gücü paylaşma boyutlarının ekip etkililiği üzerindeki etki boyutu orta düzeylerinde iken, rol açıklığı boyutunun etki boyutu düşüktür. Son olarak tahminleyicilerin uygunluğunu ve geçerliğini değerlendirmek için Stone-Geisser'in Q^2 değeri incelenmiştir. Q^2 değeri 0'dan büyük olduğu için ekip etkililiğini açıklayan öncül değişkenlerin tahminleme için uygun olduğu belirtilebilir (SSO= 2.655; SSE=1.401; Q^2 = .472).

5.3.5. Düzenleyici Etki Sonuçları

Etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiğine etkisinde örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolünün tespit edilmesinde iki aşamalı (two-stage) yaklaşım tercih edilmiştir. Örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolüne ilişkin bulgular Tablo 5.5'te sunulmaktadır.

Tablo 5.5: Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolüne İlişkin Sonuçlar

H	İlişkiler	Yol katsayısı	<i>t</i>	Düşük güven aralığı	Yüksek güven aralığı	VIF	P değeri
H5a	AD*OTO→EE	.044	.446	-.157	.197	3,155	.656
H5b	GP*OTO→EE	.032	.422	-.123	.174	4,959	.673
H5c	RA*OTO→EE	-.146	1.566	-.310	.048	3,872	.118
H5d	M*OTO→EE	.016	.398	-.070	.083	2,050	.691

H: Hipotezler; AD: Ahlaki Dürüstlük; GP: Gücü Paylaşma; RA: Rol Açıklığı; M: Makyavelizm; EE: Ekip Etkililiği;OTO: Örgüt Temelli Özsaygı

Tablo 5.5'teki bulgulardan anlaşıldığı üzere örgüt temelli özsaygının; hem etik liderlik boyutlarının hemde makyavelizmin ekip etkililiği üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre bu örneklem bazında etik liderliğin ekip etkililiği üzerindeki etkisinde örgüt temelli özsaygının belirleyici bir fonksiyonu olmadığı belirtilebilir. Bu bağlamda, **H5a**, **H5b**, **H5c** ve **H5d** hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5.6'da görüldüğü üzere bu çalışmanın hipotezleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi örnekleme kapsamında

makyavelizmin ekip etkililiğini etkilemediği saptanmıştır. Oysa önceki çalışmalarda makyavelizmin etkililik ve performans negatif yönde etki ettiği saptanmıştır. Buna karşın akademisyenler ve idari personel açısından etik liderliğin boyutları olan ahlaki dürüstlük, gücü paylaşma ve rol açıklığının ekip etkililiğini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Bu tespitler yönetim literatüründe bazı çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 5.6: Hipotez Sonuçları

<i>Hipotezler</i>	<i>Sonuç</i>
Hipotez 1: Etik Liderliğin ahlaki dürüstlük boyutuna ilişkin algılamalar ekip etkililiği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 2: Etik Liderliğin rol açıklığı boyutuna ilişkin algılamalar ekip etkililiği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 3: Etik Liderliğin gücü paylaşma ilişkin algılamalar ekip etkililiği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 4: Çalışanların makyavelizme dair tutumları, ekip etkililiği üzerinde negatif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 5a: Örgüt temelli özsaygı, etik liderliğin ahlaki dürüstlük boyutuna ilişkin algılamaların ekip etkililiği üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 5b: Örgüt temelli özsaygı, etik liderliğin rol açıklığı boyutuna ilişkin algılamaların ekip etkililiği üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 5c: Örgüt temelli özsaygı, etik liderliğin gücü paylaşma boyutuna ilişkin algılamaların ekip etkililiği üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 5d: Örgüt temelli özsaygı, çalışanların makyavelizme ilişkin tutumlarının ekip etkililiği üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret

Araştırmaya katılanlar açısından örgüt temelli özsaygının, hem etik liderlik algılarının boyutları ile ekip etkililiği ilişkisinde hem de makyavelizm ile ekip etkililiği ilişkisinde düzenleyici rolü oynamadığı saptanmıştır. Örneklem büyüklüğünün artması durumunda özsaygının bu ilişkilerdeki düzenleyici rolüne dair daha farklı bulgular ortaya çıkabilir.

SONUÇ

Yükseköğretim kurumları, bir ülkenin gerek toplumsal gerekse bilimsel ve teknolojik açıdan kalkınmasında önem arz eden kurumların başında gelmektedir. Bilindiği gibi bir toplumda artan eğitim düzeyi ile birlikte verimlilik artarken, işsizliğin ise azalması mümkün olabilmektedir. Günümüz dünyasında yaşanan gelişmeler ve küreselleşme, üniversiteleri de içinde bulunan zamanın koşulları ve ihtiyaçları paralelinde yeni politikalar geliştirmeye yöneltmektedir. Üniversitelerde eğitimin kalitesi, verimliliği ve etkililiği, etkili bir takım veya ekip çalışmasıyla mümkün olabilir. Hiç şüphesiz ekiplerin başarısında liderin etik davranışları da oldukça önemlidir. Günümüzde birçok üniversitede etik liderliğin eksikliği hissedilmektedir. Yine, ekiplerin etkililiği, tamamlayıcı yeteneklere ve uygun ahlaki donanıma sahip personel ile artış gösterebilmektedir. Ancak Türkiye gibi bağlılık güdüsünün baskın olduğu gelişmekte olan ülkelerde çıkara dayalı ilişkiler ve çıkarıcı etik anlayışı hâkimdir. Bu ilişkilerin yanısıra katı yasal düzenlemeler nedeniyle üniversitelerde her zaman uygun ahlaki donanıma sahip çalışanlar istihdam etmek mümkün olamamaktadır. Yani üniversitelerde makyavelizmin yaygın görüldüğü uygulamalar ve makyavelist kişilik sahibi personele rastlamak olasıdır. Bununla birlikte üniversitelerde örgüt temelli özsaygının etik liderlik algılarını ve makyavelist eğilimin ekip etkililiği üzerindeki etkilerinin şiddetini değiştirip değiştirmeyeceği konusu da yeni bir konudur. Bu nedenle çalışmamızda etik liderlik, makyavelizm, ekip etkililiği ve örgüt temelli özsaygı arasındaki ilişkiler hakkında yapılan literatür araştırmasının ardından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personelin etik liderlik ve makyavelizm algılarının ekip etkililiği üzerine etkilerini belirlemeye ilişkin bir görgül araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler kısmi en küçük kareler yöntemi varyans temelli yapısal eşitlik modellemesi (KEKK-YEM) yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre; etik liderliğin ahlaki dürüstlük, gücü paylaşma ve rol açıklığı boyutlarının ekip etkililiği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani etik liderlik boyutları içerisinde ekip etkililiğini etkileyen en güçlü boyutun ahlaki dürüstlük boyutu olduğu gözlemlenirken, bunu sırasıyla gücü

paylaşma ve rol açıklığı boyutunun izlediği tespit edilmiştir. Geçmişte Nwinyokpugi ve Nwibere (2014), Kumar ve Purohit (2014) ve Hijal-Moghrabi, Sabharwal ve Berman (2017) etik liderlik ve iş etiği ile etkililik arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışmaların bulguları bu çalışmanın bulgularını dolaylı desteklemektedir. Buna karşın Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personel açısından makyavelizmin ekip etkililiği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Jaffe, Nebenzahl ve Gotesdyner (1989) bilgisayarlı yönetim oyununa katılan 125 yönetici üzerinde yapılan araştırmama makyavelizmin ekibin etkililiği veya başarısı için belirleyici olmadığı saptanmıştır. Bu bulgu çalışmanın bulgularını doğrudan desteklemektedir. Ancak Jones ve White (1983) bilgisayar simülasyonu oyunlarına 32 ekip halinde katılan teknik-profesyonel ve yönetim alanlarındaki 115 yüksek lisans öğrencisi üzerinde makyavelizm, görev eğilimi ile ekip etkililiği ilişkisini inceleyen çalışmanın bulgularına göre makyavelizminin ekip etkililiği için önemli belirleyiciler olduğu saptanmıştır. Bu yüzden çalışmamızın bulgularını desteklememektedir.

Son olarak örgüt temelli özsaygının, hem etik liderlik boyutları ile ekip etkililiği arasındaki ilişkide hemde makyavelizm ile ekip etkililiği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynamadığı ortaya konmuştur. Bu konuda yönetim yazınında henüz bir ampirik çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışmada etik liderlik, makyavelizm, ekip etkililiği ve örgüt temelli özsaygı ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerini test edilerek Türkçeye ve Türk kültürüne uyarlaması alana yapılan önemli bir katkıdır. Bu değişkenlerin tümünü bir arada ele alan ve üniversite personeli üzerinde yapılan çalışma olmadığından bulguları itibarıyla da literatüre katkı sağlayabilir. Ayrıca üniversitede akademisyenler ve idari personel üzerinde yapılan çalışmanın bulguları, üniversite yönetimini etkililiğini iyileştirme fırsatı olarak değerlendirilebilir.

Üniversitelerde görev yapmakta olan yöneticilere ekiplerinin etkililiğini arttırabilmeleri için etik liderlik ve ekip etkililiği konusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Araştırma kapsamındaki çalışanların yöneticilerinin ahlaki davranış sergileme algıları arttığında ekip etkililiğinin arttığı görülmektedir. Ekip çalışmalarında hedeflenen etkililiğe ulaşılabilmesi için yöneticiler kurum içi etik norm ve standartlar geliştirebilir.
- Yöneticilerin gerektiğinde astları ile gücü paylaşması gereklidir. Ekip çalışmasının başarısı için yetki devri ve gücü paylaşma konularında üniversite yöneticilerine yönelik olarak meslek içi eğitim programları geliştirilebilir.
- Etkili ekipler oluşturulabilmesi ve bu ekiplerin hedefine ulaşabilmesi için etik liderlik önem arz etmektedir. Bu bağlamda etik problemlerin en aza indirgenebilmesi için yöneticilerin etik dışı davranışlar sergilememesi gereklidir.
- Yöneticilerin makyavelist kişiliğe sahip çalışanların fırsatçı davranışlarının önüne geçebilmesi için caydırıcı müeyyidelere başvurması ve yasal düzenlemeleri etkin bir şekilde uygulaması önerilebilir.
- Akademik teşvik ödeneği, sürekli eğitim merkezi kursları, bilimsel araştırma projeleri, kamu çıkarlarından ziyade kişisel çıkarlara odaklanan çalışmalar gibi alanlarda akademisyenlere yönelik etik kodlar geliştirilmeli ve bu süreçlerde titiz değerlendirmeler yapılmalıdır. Aksi takdirde bu süreçler haksız kazanımlara yol açmaktadır.
- Akademisyenlerin örgüt temelli özsaygılarının artması için bilimsel çalışmalarını teşvik eden yılın bilim adamı, yılın bilimsel makalesi gibi ödüllendirme ve tanıtım programları uygulanmalı ve ülke çapında basında duyurulmalıdır.

İş dünyasında Makyavelizm'in önüne geçilebilmesi için bu kavramı anlamak ve makyavelist bireyleri teşhis edebilmek önem arz etmektedir. Çünkü başkalarının duygularını, inançlarını ve isteklerini anlayabilmek sosyal yaşamda başarı sağlamanın da anahtarıdır (Lyons, Caldwell ve Shultz, 2010: 262). İş yaşamında makyavelist bireyler tarafından sergilenen ahlak dışı ve yasal olmayan davranışların başarılı bir şekilde gözlemlenebilmesi, belirlenebilmesi ve çalışanlardan gelen geri bildirimlerin değerlendirilip dikkate alınması gerekmektedir (Demirtaş ve Biçkes, 2014:106). Bu sayede örgütlerde makyavelizmi önlemek için çeşitli mekanizmalar geliştirilebilecektir.

Kuramsal açıdan ekip etkililiğini artırmak için uygun grup büyüklüğünün belirlenmesi, iş ortamında grup üyelerine bireysel sorumluluk verilmesi, performans değerlemede doğru ölçek ve yöntemlerin kullanılması, tamamlayıcı yeteneklere sahip bireylerin gruba dâhil edilmesi, kişisel ilişkiler yaratma, grup başarısına da dayalı olarak terfileri yönetme, ekiplerde karar vermede merdiven tekniğini benimseme, ekibin her üyesinin kritik değerlendirici rolünü üstlenmesini sağlama, üst düzey yöneticilerin üzerinde tartışılmadan alınmış kararları dikkate almaması, farklı liderli farklı grupların aynı politika sorunlarını tartışarak tespit etmesi gibi stratejiler önerilmektedir (Özgener, 2015). Ayrıca Örgütlerde ekip etkililiğinin arttırılabilmesi için ekip üyelerinin yanı sıra üst yönetim kademesinin de önemli bir rol oynadığı unutulmamalıdır. Etkili bir yönetim, örgütün amacı ve misyonu hakkında net bir anlayışa ve stratejik karar alabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Ayrıca yönetim kademesinin ekip ile işbirliği halinde çalışabilmesi gereklidir (De Hoogh ve Hartog, 2008:300).

Dust ve diğerleri tarafından yapılan araştırmanın bulguları, etik liderlere sahip çalışanların yaptıkları işler üzerinde daha yüksek bir etkiye ve kontrole sahip olduklarını göstermiştir. Ayrıca bu çalışanların kapasitelerine daha çok güven duydukları gözlemlenmiştir (Dust vd., 2018:579). Bunun yanı sıra etik liderlik sayesinde çalışanların işlerine olan bağlılığının arttırılabileceği de ifade edilmektedir. Etik liderlik, çalışanların birbirlerine ve örgütlerine karşı sadakat göstermelerini ve takım çalışmasında işbirliğine daha fazla odaklanmaları sağlanabilecektir (De Hoogh ve Hartog, 2008:300). Bu nedenle günümüz iş dünyasında etik norm ve standartlar geliştirilmesi, etik liderliğin öneminin kavranması ve bu liderlik türünün yaygınlaşması gereklidir.

Geçmişte yapılan araştırmalarda eğitim ve performans yönetimi uygulamaları, çalışanlara yönelik rehberlik uygulamaları, rotasyon gibi farklı örgütsel uygulamaların örgüt temelli özsaygı üzerinde etkisi olabileceği gözlemlenmiştir. Ayrıca, farklı birçok uygulama konfigürasyonlarının makul bir şekilde çalışanların örgüt temelli özsaygı düzeylerini etkilemesi muhtemeldir (McAllister ve Bigley, 2002: 901). Bununla birlikte örgütü ile ilgili zaman içerisinde yaşanan tüm

deneyimlerin çalışanın örgüt temelli özsaygı düzeyini etkileyebileceği göz önüne alınmalıdır (Gardner vd., 2004: 310). Ayrıca, Gardner ve diğerleri (2014: 318) tarafından yapılan araştırma bulguları; ücret düzeyinin örgüt temelli özsaygı düzeyini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, gerek ücret düzeyinin gerekse örgüt temelli özsaygı düzeyinin çalışanların performansı ile önemli ölçüde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda çalışanların örgüt temelli özsaygı düzeylerini artırmak için terfi ve ödüllendirme gibi yöntemlere başvurulması önerilebilir.

Bu tez çalışmasının bazı güçlü yanları olduğu gibi bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. *Birincisi*, araştırmanın verileri yalnızca Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personelden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, bütün yükseköğrenim kurumu personellerine genellenebilmesi için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. *İkincisi*, gerek Makyavelizm ile ekip etkililiği konusunda yönetim literatüründe çok az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu nedenle çalışmanın kuramsal çerçevesinde bir takım eksikliklerin olabileceği düşünülmektedir. *Üçüncüsü*, kamu çalışanlarının bir takım endişeler nedeniyle anket doldurma konusundaki çekincelerinin mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Verdikleri cevaplar neticesinde kimliklerinin ifşa olabileceği endişesi ve anketi cevaplarırken yöneticileri hakkında yapacakları olumsuz değerlendirmeler neticesinde olumsuz tavırlara maruz bırakılabilecekleri endişesi nedeniyle anket doldurma konusunda isteksiz olmaları bir diğer kısıttır.

Çalışma kapsamında incelenen değişkenlere yönelik farklı sektörlerde bir takım çalışmalar mevcuttur. Ancak etik liderlik, makyavelizm ve ekip etkililiği arasındaki ilişkide örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolüne ilişkin üniversitelerde gerçekleştirilen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte değişkeninin yükseköğrenim kurumları özelinde çok fazla ele alınmadığı görülmektedir. Dolayısıyla makyavelizm, etik liderlik ve ekip etkililiği ilişkisi özellikle eski üniversitelerin personeli ile yeni üniversitelerin personeli açısından karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Ayrıca makyavelizm, milliyetçi eğilim, din ile akademik başarı ilişkisinde örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü de irdelenebilir.

KAYNAKÇA

Acaray A (2019) Örgüt temelli özsaygının iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü. *Business and Academics Research Journal* 10(3): 735-748.

Akdoğan A (2009) Sosyal gelişmenin iki dinamiği: bilim ve ahlak. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi* 9(2): 11-44.

Akdoğan A, Demirtaş Ö (2014) Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1): 107-124.

Akkoç İ (2012) Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 4(39): 45-60.

Akyüz M (2018) Duygusal emek örgüt temelli özsaygı ve yaşam tatminini etkiler mi?. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 10(4): 170-186.

Alsever J, Hempel J, Taylor IA, Roberts D “6 great teams that take care of business,” Fortune, April 10, 2014, <http://fortune.com/2014/04/10/6-great-teams-that-take-care-of-business/> (29.07.2019).

Ang SH, Leong SM (2000) Out of the mouths of babes: business ethics and youths in asia. *Journal of Business Ethics* 28(2): 129-144.

Antonakis J, Cianciolo AT, Sternberg RJ (2004). *The Nature of Leadership* (Sage Publications, Amerika).

Aronson E (2001) Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18(4): 244-256.

Arshadi N, Hayavi G (2013) The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 84: 739-743.

Arslan A (2002) Kamu harcamalarında verimlilik, etkinlik ve denetim. *Maliye Dergisi* 140(2): 1-14.

Arslan M (1992) Nicolo machiavelli ve machiavelizm. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi* 3(3): 167-186.

Atay Ö (1991) Otel işletmelerinde bölümlere ayırma ile örgütsel verimlilik ve etkililik ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Avey JB, Palanski ME, Walumbwa FO (2011) When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics* 98: 573-582.

Avşaroğlu S (2007) Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stres başa çıkma stillerinin benlik saygısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.

Avşaroğlu S, Üre Ö (2007) Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stres başa çıkma stillerinin benlik saygısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18: 85-100.

Ayan A (2017) Makyavelist kişilik eğilimi algılarının yaşamın anlamı ve yaşam doyumu üzerine etkileri. *Journal of Management & Economics* 24(1): 53-72.

Ayan A, Ünsar S, Kahraman G (2013) A research on the determination of machiavellian personality tendencies. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(1): 103-121.

Aydoğan E, Serbest S (2017) İş yerinde karanlık üçlü: bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay Dergisi* 101: 97-121.

Aykanat A, Yıldırım A (2012) Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 22(2): 260-274.

Bakan İ, Doğan İF (2013) *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar* (Gazi Kitabevi, Ankara).

Bandura A (1995) *Self-Efficacy in Changing Societies* (Cambridge University Press, Londra)

Bartuševičienė I, Šakalytė E (2013) Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society* 1(1): 45-53.

Barut M (1996) Makyavelizm'in toplumsal temelleri. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Mersin.

Bauman Z (2011) *Postmodern Etik*, çev. Alev Türker (Ayrıntı Yayınları, İstanbul).

Bayrak Kök Sabahat (2006) İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 20(1): 291-317.

Bazerman M, Gino F (2012) Behavioral ethics: toward a deeper understanding of oral judgement and dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science* 8: 85-104.

Bennett LM, Gadlin H (2012) Collaboration and team science: from theory to practice. *Journal of Investigative Medicine* 60(5): 768-775.

Bilgen A (2014) Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bingöl C. (2010) Kùltürler arası iletişim sürecinde kùltür, kùltürel kimlikler ve çeviri ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mütercim Tercümanlık Anabilim Dalı, Muğla.

Bitlisli F, Dinç M (2015) Makyavelist kişilik eğilimleri ve etiksel karar verme davranışı ilişkisi: muhasebe meslek mensupları üzerine bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi* 17(4): 921-942.

Bolat Oİ (2011) Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: lider-üye etkileşiminin aracı rolü. *Ege Akademik Bakış* 11(2): 256-266.

Bolelli M (2018) Karanlık üçlünün (narsizm, makyavelizm ve psikopati) yöneticilerin sosyal güç kullanımına etkilerinin incelenmesi. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Isparta, Türkiye, Kasım 86-101.

Branden N (1995) *The Six Pillars of Self-Esteem* (Bantam Dell Publishing Group, Amerika).

Brockner J, Guare J (1983) Improving the performance of low self-esteem individuals: an attributional approach. *Academy of Management Journal* 26(4): 642-656.

Brown ME (2007) Misconceptions of ethical leadership: how to avoid potential pitfall. *Organizational Dynamics* 36(2): 140-155.

Can H, Aşan Ö, Aydın EM (2006) *Örgütsel Davranış* (Arıkan Basım Yayım, Ankara).

Canbek M (2017) Rol belirsizliği ve rol çatışmasının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal zekânın düzenleyici rolü. Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tokat.

Cansaran D, Yılmaz F (2018) Etik liderlik davranışının kişilerarası ilişki boyutları üzerine etkileri: Göynücek ilçesi kamu kurumlarında bir uygulama. *Verimlilik Dergisi* 2(2): 163-182.

Cantu CJ (2007) Evaluating team effectiveness: examination of the team assesment tool. *University of North Texas Doctoral Dissertation* 68(11): 1-70.

Castille CM, Buckner JE, Thoroughgood CN (2018) Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics* 149(4): 919-930.

Cemaloğlu N, Kılınç AÇ (2012) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim* 37(165): 137-151.

Cheng J, Bai H ve Yang X (2019) Ethical leadership and internal whistleblowing: A mediated moderation model. *J Bus Ethics* 155: 115–130.

Christie R, Geis FL (1970) *Studies in Machiavellianism* (Academic Press, New York).

Cohen SG, Ledford GE, Spreitzer GM (1994) A predictive model of self-managing work team effectiveness. Center of Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles, CA.

Cohen J (1988) Statistical power analysis for the behavioral sciences. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.)

Cosans CE, Reina CS (2018) The leadership ethics of machiavelli's prince. *Business Ethics Quarterly* 28(3): 275-300.

Coşkun A (2017) Ahlaki kimlik ve makyavelizmin örgüt yararına ahlaki olmayan davranış üzerinde etkisi: ahlaki iklimin düzenleyici rolü. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Çakmak Otluoğlu KÖ (2015) Örgütsel nedenlerle yaşanan olumsuz şokların iş performansına etkisi: örgüt temelli özsaygının biçimlendirici değişken rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi* 42 (2): 221-246.

Çekmecelioğlu HG (2005) Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 6(2): 23-39.

Çelen Ö (2011) Ekip çalışması etkinliğinin iş tatmini ve hasta güvenliği kültürü üzerine etkileri: Gülhane askeri tıp fakültesi eğitim hastanesinde bir uygulama. Doktora Tezi, Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Hizmetleri Enstitüsü, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Çelikkol MŞ (2017) Etik, iş etiği, özel sektör ve kamu sektöründe iş etiği. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Çetin C (2008) *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi* (İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul).

Çetin NG, Beceren E (2007) Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5: (111-132).

Çevikbaş R. (2006). Yönetimde etik ve yozlaşma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 20(1): 265-289.

Çıngı H (1994) *Önekleme Kuramı, İkinci Baskı, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitapları Dizisi No: 20* (H.Ü. Fen Fakültesi Basımevi, Ankara).

Çıraklı Ü (2012) Ankara'da yer alan üç hastanede ekip etkililiğinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Çıraklı Ü, Çelik Y, Beylik U (2012) Örgütsel faktörlerin sağlık ekiplerinin etkililiği ve ekip etkililiği bileşenleri üzerine etkisi: bir uygulama çalışması. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi* 4(2): 103-120.

Çitil Gürel E (2015) Kişilerarası iletişimde kendini açma ve özsaygı ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.

De Dreu CK, Weingart LR (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 88(4): 741-749.

Demir Şad E (2007) Akranları tarafından reddedilen ve kabul edilen ilköğretim II. kademe öğrencilerinin özsaygı, sosyal beceri, davranış problemleri ve başarılarının karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Demirbilek T, Akı E (2010) Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi. *Sosyoekonomi* 11(1): 79-86.

Demirci MK, Develioğlu K, Özler H, Özenli S (2006) Örgütsel kültür ve takım çalışması uygulamaları arasındaki ilişki: ampirik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(2): 151-169.

Demirdağ GE, Ekmekçioğlu EB (2015) Etik iklim ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17(1): 197-216.

Demirtaş Ö, Biçkes DM (2014) Makyavelizm'in olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisi: bir alan çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 16(2): 96-112.

Dinç M, Akçakanat T (2018) Planlanmış davranış teorisi bağlamında girişimcilik niyeti üzerinde makyavelist kişiliğin etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 17: 761-780.

Dinh JE, Lord RG, Gardner WL, Meuser JD, Liden RC, Hu J (2014) Leadership theory and research in the new millenium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* 25(1): 36-62.

Djurdjevic E, Rosen CC, Conroy SA, Rawski SL ve Sosna KU (2019) The influence of political climate on job pursuit intentions and the moderating effect of machiavellianism. *International Journal of Selection and Assessment* 27(2): 180-192.

Doğan A, Özgün OH, Demir R, Türkmen E (2016) Kariyer danışmanlığı ve özsaygı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 9(47): 786-797.

Doğan E (1997) Örgütsel politika algısının beş örgütsel davranış değişkeni ve Makyavelizm ile olan ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, İstanbul.

Doğan KC (2015) Yeni kamu yönetimi ve etik anlayışının Türk kamu yönetiminde kurumsallaşması: kamu görevlileri etik kurulu örneği. *Turkish Studies (Elektronik Dergi)* 10(10): 381-402.

Doğan N (2009) İş etiği ve işletmelerde etik çöküş. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 8(16): 179-200.

Doğan Ö (2004) *Etik: Ahlak Felsefesi* (İnkılap Kitabevi, Ankara).

Dust SB, Resick CJ, Margolis JA, Mawritz MB, Greenbaum RL (2018) Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly* 29(5): 570-583.

Duygulu E, Çıraklar N (2008) Team effectiveness and leadership roles. *Munich Personal RePEch Archive*, Erişim Tarihi: 13 Haziran 2019, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/7245>

Ekin MG, Tezölmez HS (1999) Business ethics in Turkey: an empirical investigation with special emphasis on gender. *Journal of Business Ethics* 18: 17-34.

Ekinci H, Yılmaz A (2002) Kamu örgütlerinde yönetsel etkinliğin artırılması üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (19): 35-50.

Erbaş S (2017) Kamu kurumlarında etik kültürün oluşturulmasında Türk ulusal etik mevzuatın rehberliği. *Turkish Studies (Elektronik Dergi)* 12(31): 87-102.

Erden NS (2011) Mediating effects of organization based self esteem on the relationship between organizational justice and organizational commitment. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, İstanbul.

Eren Bana P (2019) Hastanelerde rol çatışması ve sosyal iklimin örgütsel sapma davranışına etkisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Ergün Akbal Y (2012) Yoğun bakımda ekip çalışması. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi* 15(1): 36-49.

Erol EG (2012) *İletişim ve Etik* (Hiperlink Yayınları, İstanbul).

Eryılmaz B (2008) Etik kültürü geliştirmek. *Türk İdare Dergisi* 459: 1-12.

Eser İ (2018) Öğretmenlerin etik liderlik algısının işle bütünleşme ile olan ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.

Farrell M, Schmitt M, Heinemann G (2001) Informal roles and the stages of interdisciplinary team development. *Journal Of Interprofessional Care* 15(3): 281-295.

Ferrel OC, Fraedrich J (1994) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (Houghton Mifflin Company, Boston).

Fırıncı Kodaz A (2016) İyimselik, geleceğe yönelik tutum ve akademik içsel motivasyon ve akademik doyum arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bursa.

Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39.

Gardner DG, Van Dyne L, Pierce JL (2004) The effects of pay level on organization-based-self-esteem and performance: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(3): 307-322.

Geçikli K (2016) Edebiyatta yeni tarihselcilik. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* 40(1): 173-188.

Gerpott FH, Quaquebeke NV, Schlamp S, Voelpel SC (2019) An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: The interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *J Bus Ethics* 156: 1063–1078.

Gök A, Tekin N (2015) Yabancılaşma ve özsaygı: çoğulcu eleştiriler üzerine bir değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi* 3(2): 279-301.

Göztok K (2007) Özsaygının liderlik tarzı ve liderin iş yapma tutumları ile ilişkisinin incelenmesi ve Türk deniz kuvvetleri'nde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Deniz Harp Okulu Komutanlığı, Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, İstanbul.

Grace JB (2006). *Structural equation modeling and natural systems*. (Cambridge University Press, UK).

Grojean MW, Resick CJ, Dickson MW, Smith DB (2004) Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics* 55(3): 223-241.

Gueye CM (2011) *Ethical Personalism* (Ontos Verlag, Almanya).

Gül H, Gökçe H (2008) Örgütsel etik ve bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(1): 377-389.

Gülcan MG, Kılınç AÇ, Çepni O (2012) İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 10(1): 123-142.

Güldü Ö, Dönmez A (2002) Aşırı uçlarda siyasal tutumlara sahip üniversite öğrencilerinin bazı psikolojik değişkenler açısından karşılaştırılması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 35(1): 129-142.

Güney S, Akalın Ç, İlsev A (2007) Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25(2): 189-211.

Güney S, Mandacı G (2009) Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 27(2): 83-104.

Güngör A (1989) Lise öğrencilerinin özsaygı düzeylerini etkileyen etmenler. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Ankara.

Gürbüz S, Erkuş A, Sığı Ü (2010) İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 2(1): 69-76.

Güven İF (2019) Makyavelizm ve dindarlık: demografik değişkenler üzerine ampirik bir araştırma. *Bilimname* 37(1): 1155-1186.

Güven İF (2019a) Makyavelizm ve dindarlık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Çanakkale.

Hair JF, Babin WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (Seventh Ed.)* (Pearson Education, İngiltere).

Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2009). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (Seventh Ed.)*. (Upper Saddle River: Prentice Hall).

Hair JF, Hult GTM, Ringle C, Sarstedt M (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Thousand Oaks: Sage Publications).

Hair JF, Hult GTM, Ringle C, Sarstedt M (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Second ed.)* (Thousand Oaks: Sage Publications).

Hall P (2005) Interprofessional teamwork: professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care* 1: 188-196.

Hegarty WH, Sims HP jr. (1979) Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behaviour: a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology* 64(3): 331-338.

Hegarty WH, Sims HP(1977) Policies, objectives, and unethical behavior: An experiment. *Academy of Management Proceedings*, Chicago, USA, Kasım: 295-299.

Helvacı MA (2010) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Journal of World of Turks* 2(1): 391-410.

Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1): 115–135.

Hijal-Moghrabi I, Sabharwal M, Berman EM (2017) The importance of ethical environment to organizational performance in employment at Will States. *Administration & Society* 49(9): 1346-1374.

Howard S (1995) *Etik: Yeni Değerler ve Özgürlük*, çev. Yüksel Demirekler.(Yaba Yayınları, Ankara).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdeaf a45ef4c1.22097725 (erişim t: 17/05/2019).

Hunt, SD, Vitell S (1986) A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing* 6(1): 5-16.

Işık M (2014) *İletişim ve Etik* (Eğitim Yayınevi, Konya).

Izgar H, Yılmaz E (2007) PİO ve YİBO'nda görev yapan okul yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(17): 341-351.

İnce M, Bedük A, Aydoğan E (2004) Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11: 423-446.

İren E (2009) İşyeri etik kuralları. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 17(2): 73-81.

Jaffe ED, Nebenzahl ID, Gotesdyner H (1989) Machiavellianism, task orientation, and team effectiveness. *Psychological Reports* 64(3): 819-824.

Jasni NNB (2018) Etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisi: bir malezya örneği. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Jones GE, Kavanagh MJ (1996) An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics* 15(5): 511-523.

Jones RE, White CS (1983) Relationships between machiavellianism, task orientation and team effectiveness. *Psychological Reports* 53(3): 859-866.

Judge TA, Erez A, Bono JE (1998) The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance* 11(2-3): 167-187.

Kafadar SD, Kaygın E (2017) Etik liderlik ve duygusal emek ilişkisi: Kafkas üniversitesi örneği. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi* 21(2): 77-96.

Kara H (2016) Makyavelist değerlerin yönetici olmak isteyen öğrenciler üzerinde etkisinin araştırılması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 12(29): 125-139.

Karadoğan E (2012) Küreselleşme sürecinde sosyal yardımların bireyin özsaygı düzeyine etkisi bağlamında dönüşümü ve etkinliği. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Ankara.

Karmyshakova K (2006) Ekip çalışmasında liderin duygusal zekâsının önemi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Katzenbach JR, Smith DK (1992) The delicate balance of team leadership. *The McKinsey Quarterly* 4: 128-143.

Kaya Erten Z, Bayraktar E, Açmaz G (2017) Etik ve etik liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi* 4(1): 62-68.

Kayıkçı K (1999) Toplam kalite yönetiminde liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 5(4):577-595.

Kayıklık H (2005) Bireysel yaşamda dinsel değişim. *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* 5(2): 5-23.

Keleş E (2015) Yaşam doyumunu yordayan örgütsel değişkenler: örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Mersin.

Kesgin A (2015) Machiavelli ve makyavelizm. *Beytülhikme: An International Journal of Philosophy* 5(1): 106-139.

Key S (1999) Organizational ethical culture: real or imagined?. *Journal of Business Ethics* 20(3): 217-225.

Kılıç T (2017) *Etik ve Sosyal Sorumluluk İlgili Kavramlar ve Aralarındaki İlişkiler* (Gazi Kitabevi, Ankara).

Kılınç ZA (2018) Toplumsal sözleşme teorileri, ibnhaldun ve insan doğası. *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4(1): 56-68.

Koçyiğit M, Karadağ E (2016) Etik teorilerine dayalı bir “etik eğilimler ölçeği” geliştirme çalışması. *İş Ahlakı Dergisi* 9(2): 283-307.

Korman AK (1976) Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review* 1(1): 50-63.

Korman AK (1970) Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology* 54(1): 31-41.

Kostas A (2018) The shadow of sophocles: tragedy and the ethics of leadeship. *Business Ethics Quarterly* 28(1): 15-29.

Kotaman, H (2008) Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 21(1): 111-133.

Kök R (1990) Endüstriyel verimlilik ve etkinlik: bir uygulama (Türkiye şeker endüstrisinde karşılaştırmalı verimlilik ve etkinlik analizi. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Erzurum.

Köktürk A (2011) Modern öncesi devletin yönetim anlayışı. *Security Strategies Journal* 7(13): 73-97.

Kuçuradi İ (2003) Etik ve “etikler”. *Türkiye Mühendislik Haberleri* 423:7-9.

Kuenzi M, Brown ME, Mayer EDM ve Priesemuth M (2018) Supervisor-subordinate (dis)agreement on ethical leadership: an investigation of its antecedents and relationship to organizational deviance. *Business Ethics Quarterly* 29 (1): 25–53.

Kumar S, Purohit A (2014) Role of ethics and its standards in organizational effectiveness. *International Journal of Information Technology and Management* 5(10): 1-5.

Kurtuluş K (1998) *Pazarlama Araştırmaları* (Genişletilmiş Altın Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul).

Kuruüzüm, A, Irmak S, Çetin Eİ (2010) İşe bağlılığı etkileyen faktörler: imalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* 53: 183-198.

Landsez T (2018) Authentic leadership and machiavellianism in young global leadership. *ISM Journal of International Business* 2(2): 39-51.

Lawton A, Páez I (2015) Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics* 130(3): 639-649.

Lyons M, Caldwell T, Shultz S (2010) Mind-reading and manipulation-is machiavellianism related to theory of mind?. *Journal of Evolutionary Psychology* 8(3): 261-274.

Machiavelli N (1994) *Prens*, çev. Nazım Güvenç. (Anahtar Kitaplar Yayınevi, İstanbul).

Macit MH (2009) Teleolojik etik anlayışın deontolojik eleştirisi. *Kaygı/Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi* 13: 83-91.

Malcik, M, Malach J, Kantor C (2018) Teamnet: new dimension of team building and management. *User Innovation and the Entrepreneurship Phenomenon in the Digital Economy* 2018: 241-266.

Mandıralı Yavuz A (2018) Psikolojik açıdan cinsellik, cinsiyet rolleri ve özsaygının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Klinik Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

Mathieu J, Travis SM, Rapp T, Gilson L (2008) Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management* 34(3): 410-476.

McAllister DJ, Bigley GA (2002) Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal* 45(5): 894-904.

Mchoskey JW, Hicks B, Betris T, Szyarto C, Worzel W, Kelly K, Tamara E, Tesler A, Miley J, Suggs T (1999) Machiavellianism, adjustment, and ethics. *Psychological Reports* 85(1): 138 -142.

Meydan CH (2010) Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu (KHO), Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Meydan CH, Köksal K, Uğurlu Kara A (2016) Örgüt içinde sessizlik: örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracı rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17(3): 142-159.

Misra S, Srivastava KBL (2008) Impact of goal setting and team building competences on effectiveness. *4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, Kharagpur, Hindistan, 27 Eylül: 222-227.

Neçare E. Şehitoğlu Y. (2018) Duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisi: insan kaynakları uzmanları üzerinde bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi* 11(1): 21-41.

Neubert MJ, Dawn DS, Kacmar KM, Roberts JA, Chonko LB (2009) The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from field. *Journal of Business Ethics* 90: 157-170.

Nwinyokpugi NP, Nwibere BM (2014) Managerial ethics and organizational effectiveness: the Nigerian experience. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)* 19(1):1-10.

Oran FÇ (2018) Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (whistleblowing) etkisi: uygulamalı bir çalışma. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Özaydın Ö (2011) İçimdeki ahlak yasası: kantın ahlak kuramı üzerine eleştirel bir inceleme. *İstanbul Üniversitesi Felsefe Arkivi Dergisi* 34: 97-117.

Özen S (2015) Ahlak, ahlak teorisi ve bilimi, bilim ve iş ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*, 8(1):109-149.

Özgener Ş (2000a) Değer yönetimi: imalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerlerine ilişkin bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1: 173-189.

Özgener Ş (2000b) Ekonomik sistemler ve ahlak. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* 5(1):175-190.

Özgener Ş (2000c) İş ahlakı ve sosyal sorumluluk: İmalat sanayiinde bir uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Özgener Ş (2008) İş ahlakının kurumsallaşmasında üst yönetim kademesinin rolü. *İş Ahlakı Dergisi* 1(1): 31-54.

Özgener Ş (2015) Davranış Bilimleri Ders Notları, Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

Özkan Ş (2008) Rol çatışması ve rol belirsizliğinin hekim ve hemşirelerin tükenmişlik düzeyine olan etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Özler DE, Atalay CG, Şahin MD (2010) Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(2): 47-57.

Özsoy E, Ardıç K (2017) Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi* 24(2): 391-406.

Özsoy E, Yıldız G (2013) Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi* 1(2): 1-12.

Özsungur F (2019) Etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve iç girişimcilik üzerindeki etkisinde, işe bağlılığın aracılık rolü: Türkiye'deki ticaret ve sanayi odaları örneği. Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.

Öztürk A (2013) Machiavelli düşüncesinde cumhuriyetçi özgürlük ve kurucu lider imgesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 68(2): 181-2014.

Özutku H (2001) Küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgütsel etkililik ve Afyon bölgesinde mermercilik işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon.

Penbek Ş (2014) Ethical approaches used by the managers during the judgement of ethical issues: an empirical study. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Pilch I, Turska E (2015) Relationships between machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *J Bus Ethics* 128: 83–93.

Pierce JL, Gardner DG (2004) Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management* 30(5): 591-622.

Pucic J (2015) Do as I say (and do): ethical leadership through the eyes of lower ranks. *Journal of Business Ethics* 129(3): 655-671.

Qing M, Asif M, Hussain A, Jameel A (2019) Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science* March: 1-28.

Rao MS (2016) Collaborate to build effective teams to achieve organizational excellence and effectiveness. *Industrial and Commercial Training* 48(1): 24-28.

Rehman U, Shahnawaz MG (2018) Machiavellianism, job autonomy, and counterproductive work behaviour among indian managers. *Journal of Work and Organizational Psychology* 34(2): 83-88.

Resick CJ, Hanges PJ, Dickson MW, Mitchelson JK (2006) A cross cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics* 63: 345–359.

Ringle CM, Wende S, Becker, JM (2017) *SmartPLS 3* (Boenningstedt: SmartPLS GmbH).

Robertson I, Gibbons P, Baron H, Maclver R, Nyfield G (1999) Understanding management performance. *British Journal of Management* 10(1): 5-12.

Roland N, Neal R (2016) *The Prince by Niccolo Machiavelli (Book Analysis): detailed Summary, Analysis And Reading Guide* (BrightSummaries.com, E-Kitap).

Ross TM (2008) Can team success be predicted? the development of a new method of team member selection to increase the probability of team success. Doktora Tezi, University of Nebraska, ABD.

Samadov S (2006) İş doyumunu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Satıcı M (2015) Ahlak-politika açısından machiavelli'nin politika teorisi. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi* 20: 113-130.

Saydam MB (1994) Sosyal psikiyatride ekip çalışması ve terapötik demokrasi. *Kriz Dergisi* 2(1): 197-202.

Schafer WE, Wang Z (2018) Machiavellianism, social norms, and tax payer compliance. *Business Ethics: A European Review* 27:42-55.

Schein EH (1990) *Organizational Culture* (American Psychological Association, Washington DC, ABD).

Schumacker RE, Lomax RG (2010) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (3rd Edition)* (Taylor & Francis Group, New York, USA).

Schweperker CH (1999) The relationship between ethical climate conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19: 43-49.

Scott E, Pollock M (2006) Effectiveness of self-effected teams: a systems development project experience. *Issues in Informing Science & Information Technology* 3:601-617.

Sekiguchi T, Burton JP, Sablinski CJ (2008) The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and organization-based-self-esteem. *Personnel Psychology* 61(4): 761-762.

Serinkan C, Arat G (2015) Hizmet sektöründe çalışan personelin ekip çalışmasına ilişkin algılamalarının değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4(5): 278-293.

Sertkaya N (2010) Machiavelli'nin siyaset felsefesi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Bölümü, Felsefe Tarihi Anabilim Dalı, İzmir.

Seymen Aytemiz O, Bolat T (2007) Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modelinden yararlanılan etiksel karar verme modellerinin karşılaştırmalı analizi. *Akdeniz İİBF Dergisi* 13: 24-61.

Sims RR (1991) The institutionalization of organizational ethics. *Journal of Business Ethics* 10(7): 493-506.

Sohmen V S (2013). Leadership and teamwork: two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development* 4(2): 1-18

Soysal A, Tan M (2013) İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili hizmet sektöründe yapılan bir araştırma: Kilis ili kamu ve özel banka personeli örneği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi* 6(2): 45-63.

Sökmen A, Ekmekçioğlu EB, Çelik K (2015) Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: Araştırma görevlilerine yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 7(1): 125-144.

Söylemez M (2019) Dönüşümsel liderlik, sosyal sermaye, özyeterlilik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: Kocaeli serbest bölgesinde bir araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Sungur SA (2017) Siyasal bilgiler öğrencilerinin makyavelist eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 16(63): 1361-1370.

Swain JW (2002) Machiavelliand modern management. *Management Decision* 40(3): 281-287.

Şahin A (2010) Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi* 159: 21-35.

Şentürk FK, Boğan E, Bayırlı M (2019) Etik liderlik ve materyalist eğilimlerin otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısına etkisi: Alanya örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 16(1): 136-153.

Taka I (1997) Business ethics in Japan. *Journal of Business Ethics* 16(14): 1499-1508.

Taşdöven H, Emhan A, Dönmez M (2012) Liderlik tarzı ve mizaç-karakter ilişkisi: polis teşkilatında bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(2): 165-177.

Tatlılıoğlu K (2010) Farklı öz-anlayış düzeylerine sahip üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme stilleri ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.

Tekin Z (2017) Pazarlama etiğinde makyavelizm. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10(50): 814 – 821.

Teyfur M, Beytekin OF, Yalçınkaya M (2013) İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir ili örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 21: 84-106.

Tınaztepe C (2012) Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(1): 53-63.

Toor SR, Ofori G (2009) Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics* 90: 533-547.

Topçu MK, Gürsoy A, Taşbaşı B (2013) Etik İklim Algısının Bireysel Yenilikçilik Davranışlarına Etkisinde Hizmetkâr Liderliğin Rolü, 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kütahya, Türkiye, 30 Mayıs- 1 Haziran: 612-618.

Trevino L K (1986) Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *The Academy of Management* 11(3): 601-617.

Triemstra AHM, Van der Ploeg HM, Smit C, Briet E, Ader HJ, Rosendaal FR (1998) Well-being of haemophilia patients: a model for direct and indirect effects of medical parameters on the physical and psychosocial functioning. *Social Science & Medicine* 47(5): 581-593.

Tuna B (2014) The influence of person-organization fit on contextual performance and its impact on organizational effectiveness: the moderating role of organizational climate. Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.

Tuna M, Yeşiltaş M (2013) Liderliğin etik boyutu: etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*5(3): 184-209.

Tuna M, Bircan H, Yeşiltaş M (2012) Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 26(2): 143-155.

Tuna M, Yeşiltaş M (2013) The ethical dimension of leadership: the perception of ethical leadership by employees in hotel business. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(3): 184-209.

Turgut E, Sökmen A (2018) Örgütsel etik değer algısının yenilikçi çalışma davranışına etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici ve arabulucu rolü. *İş Ahlakı Dergisi* 11(1): 43-67.

Turhan M (2007) Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.

Türk Çataloluk H (2018) Yöneticilerin algılanan etkililik düzeyi ve özyeterlilik durumlarına ilişkin bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.

Tüzen MA (2018) Hiyerarşik varlık zincirinden modern bireyin doğuşuna. *Mavi Atlas* 6(3): 107-125.

Uçar D (2009) Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık: örgüt kaynaklı öz-saygının düzenleyici rolü, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, İstanbul.

Uçar D, Ötken AB (2010) Algılanan örgütsel destek ve şirkete bağlılık: Örgüt temelli öz-saygının rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25(2): 85-105.

Uçkun CG, Üzüm B, Uçkun S (2018) Narsist kişiliğin makyavelist davranışlara etkisi: Kocaeli üniversitesi özel güvenlik öğrencileri örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 20(2): 139-154.

Uğurlu CT (2009) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

Urdan T, Pajares F (2006) *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents* (IAP- Information Age Publishing, Greenwich, ABD).

Usta A (2011) Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlak. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(2): 39-50.

Uşaklı A, Küçükergin KG (2018) Using partial least squares structural equation modeling in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30(11): 3462–3512.

Ünal C (1998) Takım kurma ve yönetme süreci. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 10: 287-297.

Valentine S, Fleischman G (2003) The impact of self-esteem, machiavellianism, and social capital on attorneys' traditional gender Outlook. *Journal of Business Ethics* 43: 323-335.

Valentine S, Fleischman G (2004) Ethics training and businesspersons' perceptions of organizational ethics. *Journal of Business Ethics* 2(52): 381-390.

Van Dyne L, Vandewalle D, Kostova T, Latham ME, Cummings LL (2000) Collectivism, Propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior* 21(1): 3-23.

Wageman R (2001) How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science* 12(5): 559-577.

Whetten DA, Cameron KS, Woods M (1998) Managing conflict. *Developing Management Skills* 8: 377-441.

Williams G, Laungani P (1999) Analysis of teamwork in an NHS community trust: an empirical study. *Journal of Interprofessional Care* 13(1): 19-28.

Wolff A, Demir G (2019) Paternistik liderliğin etkileşimli yüzü ve örgüt temelli özsaygı arasındaki ilişki. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi* 8(1):79-88.

Xyrichis A, Ream E (2008) Teamwork: a concept analysis, *Journal of Advanced Nursing* 61(2): 232-241.

Yalçın B, Canan AY (2015) Bilgi toplumunda öğrenen örgütler ve liderlik süreci bağlamında bir örnek olay çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9(1): 15-36.

Yaldız A (2017) Paternistik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi: Kayseri ili sektörel dış ticaret şirketleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Ankara.

Yamaç K, (2011) Makyavel ne demek istemişti?. *İktisat ve Toplum* 9: (68-70).

Yaman A (2010) İç denetçinin yeni rolü: etik liderlik. *Denetim* 5: 9-16.

Yaşın F (2018) Sarmaşık'ın Machiavelli'ye uzanan kökleri: sarmaşık filminin machiavelli'nin siyaset felsefesi ile analizi. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sinema Televizyon Anabilim Dalı, İstanbul.

Yelboğa A (2006) Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 8(2): 196-217.

Yeşiltas M, Çeken H, Sormaz U (2012). Ethical leadership and organizational justice on the effect of organizational workplace deviation. *Mugla University Journal of Social Sciences Institute* 28: 18-39.

Yeşiltaş M (2012) Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: otel işletmelerine yönelik bir uygulama. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Yıldırım Barutçu F (2015) Üniversite öğrencilerinde kendini sabotaj: cinsiyet, öz-saygı, erteleme, sınav kaygısı ve öz-anlayışın rolü. Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Yıldırım F (2003) Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi* 27(239): 371-402.

Yılmaz E (2005) Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14: 567-580.

Yılmaz E (2006) Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.

Yükçü S, & Atağan G. (2009). Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yaratdığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(4): 1-13.

Yüner B (2018) Örgüt temelli öz saygı ve örgütsel duygusal bağlılığa ilişkin öğretmen görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi* 19:1-23.

Zagenczyk TJ, Cruz KS, Woodard AM, Walker JC, Few WT, Kiazad K, Raja M (2013) The Moderating effect of machiavellianism on the psychological contract breach–organizational identification/disidentification relationships. *J Bus Psychol* 28: 287–299.

Zaptçioğlu Çelikdemir FD (2014) The impact of culture on ethical conflict management. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, İzmir.

Zehir C, Özşahin M (2008) A field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms. *Management Decision* 46(5): 709-724.

EKLER

EK-1: Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kısaltma	İfadeler	Ortalama	Standart sapma
OTO1	İşyerimde ciddiye alınırım.	4,0814	0,88072
OTO2	İşyerimde güvenilirim.	4,3729	0,73536
OTO3	İşyerimde önemliyim.	4,0746	0,91911
OTO4	İşyerimde değerliyim.	3,9796	0,85690
OTO5	İşyerimde fark yaratabilirim.	4,2712	0,77439
OTO6	İşyerimde yardımseverim.	4,4271	0,71472
OTO7	İşyerimde etkiliyim.	4,0983	0,86140
OTO8	İşyerimde sayılan biriyim.	4,0102	0,87864
OTO9	İşyerimde işbirliği yapan biriyim	4,4542	0,68296
OTO10	İşyerimde inandırıcı biriyim.	4,3017	0,77843
ELA1	Yöneticimin eylemlerinin daima ahlaka uygun olduğundan eminim.	3,4034	1,31060
ELA2	Yöneticim söylemlerinde samimidir.	3,5000	1,24472
ELA3	Yöneticim güvenilir, inanılır ve verdiği sözleri tutan biridir.	3,5017	1,27141
ELA4	Yöneticim, kendi çıkarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.	3,2136	1,33954
ELA5	Yöneticim, geçerli bir neden olmadan astlarını eleştirmez.	3,4048	1,30779
ELA6	Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider	3,4221	1,33056
ELR7	Yöneticim, astların sorumluluklarını açıklar.	3,4014	1,19044
ELR8	Yöneticim, çalışanlardan ne beklediğini açıklar.	3,4608	1,22168
ELR9	Yöneticim, bireysel olarak her bir grup üyesinin yetki alanını açıklar.	3,3367	1,21171
ELR10	Yöneticim, çalışanlar açısından performans beklentilerini açıklar	3,4178	1,21082
ELR11	Yönetim, önceliklerini daima açıklar	3,4642	1,19077
ELG12	Yöneticim, gerektiğinde astların kritik kararlar üzerinde etkili olmasına izin verir.	3,1729	1,26999
ELG13	Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.	3,2177	1,26715
ELG14	Yöneticim astlarına zorlu sorumluluklar devreder.	3,3345	1,18267
ELG15	Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez	3,1769	1,29993
ELG16	Yönetim, astlardan ilgili oldukları örgütsel stratejiler konusunda tavsiye alır.	3,1678	1,24373
ELG17	Yöneticim, astların daha gayretli olmalarını sağlamak için performans hedeflerinin belirlenmesinde onların fikrini alır.	3,2116	1,32336
M1	Başarıya ulaşmamda yardımcı olacağına inanırsam etik davranmamaya istekliyimdir.	1,7729	1,10315
M2	Hedeflerime engel oluyorsa, diğerlerinin çabalarını sabote etmeye hazırım.	1,3898	0,77847
M3	Yakalanma şansım düşükse hile yaparım.	1,5051	0,91052
M4	Diğerlerine karşı rekabet avantajını sürdürmek için yalan söylemenin gerekli olduğuna inanırım.	1,6407	1,20361

M5	Diğerleriyle konuşmanın tek iyi sebebi, kendi yararına kullanabilecek bilgi almaktır.	1,5288	0,96098
M6	Statü, hayatta başarının iyi bir göstergesidir.	3,0444	1,37819
M7	Servet biriktirmek benim için önemli bir hedeftir.	2,6915	1,27099
M8	Günün birinde zengin ve güçlü olmak isterim.	3,3492	1,39854
M9	İnsanlar yalnızca kişisel çıkarla motive olur.	2,5525	1,37388
M10	Gruplara katılmaktan hoşlanmam çünkü diğerlerine güvenmem.	2,4102	1,33423
M11	Takım üyeleri ilerlemek için her zaman birbirlerini arkadan bıçaklar.	2,5051	1,30115
M12	İşyerinde herhangi bir zayıflık gösterirsem diğer insanlar bundan faydalanır.	2,9153	1,39591
M13	Diğer insanlar her zaman benim aleyhime olan durumlardan istifade etmeyi planlar.	2,4437	1,25941
M14	Kişiler arası durumlarda emir vermek hoşuma gider.	1,9017	1,08820
M15	Durumu kontrol altında tutmaktan hoşlanırım.	2,7797	1,39078
M16	Diğer insanlar üzerinde kontrol sahibi olmaktan hoşlanırım.	2,2610	1,19651
EE1	Yöneticim, ekip üyelerinin etkililiğine güçlü bir katkı sağlar.	3,2542	1,24531
EE2	Yöneticimin eylemleri neticesinde ekip üyeleri iyi işler çıkarır.	3,4068	1,20259
EE3	Yöneticimin davranış biçimi, ekibin etkililiği açısından kritik öneme sahiptir.	3,7559	1,21838
EE4	Geçmişte ekip, hedeflerine ulaşmada etkili olmuştur.	3,4508	1,02857
EE5	Bugün, ekip hedeflerine ulaşabilmektedir.	3,4932	1,06184
EE6	Ekip, genellikle çalışmalarını bütçeyi aşmadan tamamlar.	3,2993	0,98916
EE7	Ekipte bireylere saygı gösterilmektedir.	3,5186	1,20606
EE8	Ekip üyeleri, ekibe sağladığım katkımın değerli olduğunu düşünmektedir.	3,5458	1,02209
EE9	Ekip üyelerinin morali oldukça yüksektir.	3,2814	1,14233
EE10	Çalıştığım ekibin bir üyesi olmaktan memnuniyet duyuyorum.	3,4847	1,26394
EE11	Gelecekte, başka bir ekibe katılmayı daha cazip buluyorum.	2,9153	1,23839

EK-2: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
OTO1	295	-1,543	0,142	3,253	0,283
OTO2	295	-1,749	0,142	5,287	0,283
OTO3	295	-1,154	0,142	1,443	0,283
OTO4	295	-1,169	0,142	2,029	0,283
OTO5	295	-1,352	0,142	3,161	0,283
OTO6	295	-1,852	0,142	6,003	0,283
OTO7	295	-0,930	0,142	0,907	0,283

OTO8	295	-1,080	0,142	1,627	0,283
OTO9	295	-1,704	0,142	5,070	0,283
OTO10	295	-1,455	0,142	3,427	0,283
ELA1	295	-0,586	0,142	-0,783	0,283
ELA2	295	-0,613	0,142	-0,617	0,283
ELA3	295	-0,689	0,142	-0,552	0,283
ELA4	295	-0,327	0,142	-1,047	0,283
ELA5	295	-0,626	0,142	-0,720	0,283
ELA6	295	-0,403	0,142	-1,004	0,283
ELR7	295	-0,769	0,142	-0,352	0,283
ELR8	295	-0,827	0,142	-0,381	0,283
ELR9	295	-0,659	0,142	-0,647	0,283
ELR10	295	-0,767	0,142	-0,430	0,283
ELR11	295	-0,864	0,142	-0,216	0,283
ELG12	295	-0,399	0,142	-0,919	0,283
ELG13	295	-0,507	0,142	-0,799	0,283
ELG14	295	-0,649	0,142	-0,462	0,283
ELG15	295	-0,230	0,142	-0,988	0,283
ELG16	295	-0,462	0,142	-0,878	0,283
ELG17	295	-0,493	0,142	-0,980	0,283
M1	295	1,455	0,142	1,244	0,283
M2	295	2,549	0,142	7,160	0,283
M3	295	1,931	0,142	3,165	0,283
M4	295	1,958	0,142	2,590	0,283
M5	295	2,129	0,142	4,266	0,283
M6	295	-0,214	0,142	-1,236	0,283
M7	295	0,205	0,142	-1,071	0,283
M8	295	-0,363	0,142	-1,177	0,283
M9	295	0,567	0,142	-0,860	0,283
M10	295	0,808	0,142	-0,502	0,283
M11	295	0,670	0,142	-0,631	0,283
M12	295	0,205	0,142	-1,216	0,283
M13	295	0,709	0,142	-0,470	0,283
M14	295	1,345	0,142	1,251	0,283
M15	295	0,033	0,142	-1,420	0,283
M16	295	0,612	0,142	-0,721	0,283
EE1	295	-0,556	0,142	-0,791	0,283
EE2	295	-0,624	0,142	-0,489	0,283
EE3	295	-1,068	0,142	0,275	0,283
EE4	295	-0,632	0,142	0,373	0,283
EE5	295	-0,780	0,142	0,399	0,283
EE6	295	-0,397	0,142	0,245	0,283
EE7	295	-0,881	0,142	-0,156	0,283
EE8	295	-1,058	0,142	0,901	0,283

EE9	295	-0,527	0,142	-0,362	0,283
EE10	295	-0,698	0,142	-0,519	0,283
EE11	295	0,021	0,142	-0,809	0,283



EK-3: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, "**Etik Liderlik ve Makyavelizm'in Ekip Etkinliği Üzerine Etkileri: Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolü**" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Tez Danışmanı
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
e-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr

Makbule TALİP

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
e-posta: makbule.talip@nevsehir.edu.tr

A. Aşağıda işyerinizde/kurumunuzda örgüt temelli özsaygı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen seçiminizi aşağıdaki kutulara "X" işareti koyarak belirtiniz.

Örgüt Temelli Özsaygı İfadeleri (<i>Kaynak: Pierce JL., Gardner DG, Cummings, LL ve Dunham RB (1989) Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 32: 622-648).</i>)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tümüyle Katılıyorum
1. İşyerimde ciddiye alınırım.					
2. İşyerimde güvenilirim.					
3. İşyerimde önemliyim.					
4. İşyerimde değerliyim.					
5. İşyerimde fark yaratabilirim.					
6. İşyerimde yardımseverim.					
7. İşyerimde etkiliyim.					
8. İşyerimde sayılan biriyim.					
9. İşyerimde işbirliği yapan biriyim					
10. İşyerimde inandırıcı biriyim.					

B. Aşağıda işyerinizde/kurumunuzda etik liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen seçiminizi aşağıdaki kutulara "X" işareti koyarak belirtiniz.

Etik Liderlik İfadeleri (Kaynak: De Hoogh AHB, Hartog DND (2008), Ethical and despotic leadership, relationships with leader's socialresponsibility, top management team effectiveness andsubordinates' optimism: A multi-method study, The Leadership Quarterly 19 (2008) 297–311)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tümüyle Katılıyorum
Ahlak Dürüstlük Boyutu					
1.Yöneticimin eylemlerinin daima ahlaka uygun olduğundan eminim.					
2.Yöneticim söylemlerinde samimidir.					
3.Yöneticim güvenilir, inanılır ve verdiği sözleri tutan biridir.					
4.Yöneticim, kendi çıkarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.					
5.Yöneticim, geçerli bir neden olmadan astlarını eleştirmez.					
6.Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider (R)					
Rol Açıklığı Boyutu					
7.Yöneticim, astların sorumluluklarını açıklar.					
8.Yöneticim, çalışanlardan ne beklediğini açıklar.					
9.Yöneticim, bireysel olarak her bir grup üyesinin yetki alanını açıklar.					
10.Yöneticim, çalışanlar açısından performans beklentilerini açıklar					
11.Yönetim, önceliklerini daima açıklar					
Gücü Paylaşma Boyutu					
12.Yöneticim, gerektiğinde astların kritik kararlar üzerinde etkili olmasına izin verir.					
13.Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.					
14.Yöneticim astlarına zorlu sorumluluklar devreder.					
15.Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez (R)					
16.Yönetim, astlardan ilgili oldukları örgütsel stratejiler konusunda tavsiye alır.					
17.Yöneticim, astların daha gayretli olmalarını sağlamak için performans hedeflerinin belirlenmesinde onların fikrini alır.					

C. Aşağıda işyerinizde/kurumunuzda makyavelizm ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen seçiminizi aşağıdaki kutulara "X" işareti koyarak belirtiniz.

Makyavelizm İfadeleri (Kaynak:Dahlin JJ, Whitaker BG ve Levy PE (2009) The development and validation of a new Machiavellianism Scale, <i>Journal of Management</i>, 35(2): 219-257).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tümüyle Katılıyorum
1.Başarıya ulaşmamda yardımcı olacağına inanırsam etik davranmamaya istekliyimdir.					
2.Hedeflerime engel oluyorsa, diğerlerinin çabalarını sabote etmeye hazırım.					
3.Yakalanma şansım düşükse hile yaparım.					
4.Diğerlerine karşı rekabet avantajını sürdürmek için yalan söylemenin gerekli olduğuna inanırım.					
5.Diğerleriyle konuşmanın tek iyi sebebi, kendi yararına kullanabilecek bilgi almaktır.					
6.Statü, hayatta başarının iyi bir göstergesidir.					
7.Servet biriktirmek benim için önemli bir hedeftir.					
8.Günün birinde zengin ve güçlü olmak isterim.					
9.İnsanlar yalnızca kişisel çıkarla motive olur.					
10.Gruplara katılmaktan hoşlanmam çünkü diğerlerine güvenmem.					
11.Takım üyeleri ilerlemek için her zaman birbirlerini arkadan bıçaklar.					
12.İşyerinde herhangi bir zayıflık gösterirsem diğer insanlar bundan faydalanır.					
13.Diğer insanlar her zaman benim aleyhime olan durumlardan istifade etmeyi planlar.					
14.Kişiler arası durumlarda emir vermek hoşuma gider.					
15.Durumu kontrol altında tutmaktan hoşlanırım.					
16.Diğer insanlar üzerinde kontrol sahibi olmaktan hoşlanırım.					

D. Aşağıda işyerinizde/kurumunuzda ekip etkinliği ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen seçiminizi aşağıdaki kutulara "X" işareti koyarak belirtiniz.

Ekip Etkinliği İfadeleri (Kaynak:Awamleh R, Gardner W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content delivery, and organizational performance. <i>The Leadership Quarterly</i>, 10(3), 345–373; Lurey JS, Raisinghani MS (2001) An empirical study of best practices in virtual teams, <i>Information & Management</i> 38 (2001) 523–544).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim, ekip üyelerinin etkililiğine güçlü bir katkı sağlar.					
2. Yöneticimin eylemleri neticesinde ekip üyeleri iyi işler çıkarır.					

3. Yöneticimin davranış biçimi, ekibin etkililiği açısından kritik öneme sahiptir.					
4. Geçmişte ekip, hedeflerine ulaşmada etkili olmuştur.					
5. Bugün, ekip hedeflerine ulaşabilmektedir.					
6. Ekip, genellikle çalışmalarını bütçeyi aşmadan tamamlar.					
7. Ekipte bireylere saygı gösterilmektedir.					
8. Ekip üyeleri, ekibe sağladığım katkının değerli olduğunu düşünmektedir.					
9. Ekip üyelerinin morali oldukça yüksektir.					
10. Çalıştığım ekibin bir üyesi olmaktan memnuniyet duyuyorum.					
11. Gelecekte, başka bir ekibe katılmayı daha cazip buluyorum.					

E. Demografik Özelliklere İlişkin Sorular

1. **Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekâr

2. **Eğitim Durumunuz:** () İlköğretim () Lise () Meslek Yüksekokulu () Fakülte
() Yüksek Lisans/Doktora

3. **Yaşınız :** () 21 yaş aşağısı () 21-30 yaş arası () 31-40 yaş arası () 41-50 yaş arası
() 50 yaş üzeri

4. **Gelir Düzeyiniz:** () 3.000 ₺'den daha az () 3000-5000 ₺ arası () 5001-7000 ₺ arası
() 7001-9000 ₺ arası () 9000 ₺ üzeri

5. **İş Deneyimi:** () 1 yıldan daha az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası
() 15 yıl üzeri

6. **Akademik Unvanınız:** () Prof. Dr. () Doç. Dr. () Dr. Öğr. Üyesi () Arş. Gör.
() Öğr. Gör.

7. **İdari Personel Pozisyonunuz:** () Genel Sekreter () Daire Başkanı () Fakülte Sekreteri
() Şube Müdürü () Şef () Memur () İşçi () Sözleşmeli Personel () Diğer (Lütfen belirtiniz:)

8. **Üniversitedeki Yönetici misiniz?:** (....) Evet (....) Hayır

9. **Yöneticilik Pozisyonu:** (Lütfen Belirtiniz:)

10. **Cinsiyet:** () Kadın () Erkek

Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Makbule TALİP

Uyruğu: Türkiye (T.C)

Doğum Yeri ve Yılı: Kayseri, 1982

Tel: +90 532 382 7085

E-posta: makbuletalip@hotmail.com

Yazışma Adresi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Ofisi
50300 Merkez/Nevşehir

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.	-
Lisans	Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Böl.	2006

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2018 -	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Öğr. Gör.
2009 - 2018	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Uzman
2008 - 2009	HSBC Bank A.Ş.	Yönetmen Yardımcısı

YABANCI DİL

İngilizce