

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞ PERFORMANSI İÇİN DÜRÜSTLÜK VE TEVAZU
ANALİZİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Cahit İNCİOĞLU

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞ PERFORMANSI İÇİN DÜRÜSTLÜK VE TEVAZU
ANALİZİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Cahit İNCİOĞLU

Öğrenci No:
17550448009

Danışman:
Doç.Dr. Erkut Altındağ

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*İş Performansı İçin Dürüstlük Ve Tevazu Analizi*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 10/06/2019



Cahit İNCİOĞLU

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

24/05/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 17550448009 numaralı **Cahit İNCİOĞLU**'nun "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İş Performansı İçin Dürüstlük ve Tevazu Analizi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 07.05.2019 tarih ve 2019/19 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
(Düzce Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Cahit İncioğlu
Danışmanı : Doç. Dr. Erkut Altındağ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Dürüstlük, Tevazu, Hoşgörü, Alçak Gönüllülük, İş Performansı,
İş Ahlakı, Etik

ÖZ

İŞ PERFORMANSI İÇİN DÜRÜSTLÜK VE TEVAZU ANALİZİ

Bu araştırmada, dürüstlük ve tevazunun çalışan performansı üzerindeki etkileri, belirli anketler ile test edilmiştir. İlgili çalışmada amaç, dürüstlük ve tevazunun etik anlayışa uygunluğuna rağmen, günümüz çalışanları üzerinde nasıl etkileri olduğunu araştırmak ve bu iki ahlaki özelliğin, iş performansı için olumlu ya da olumsuz etkileri olduğunu göstermektir. Araştırmalara göre dürüstlük ve tevazu ile çalışan kişilerin, iş performansları arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Bu verileri elde edebilmek için Türkiye'nin üç büyük şehrinde (İstanbul, Ankara ve İzmir), toplam 385 adet çalışana, belirli sorulardan oluşan bir anket uygulanmıştır. Literatürde sıkça belirtilen; “dürüstlük ve tevazu gibi erdemler iş performansını olumlu etkiler” düşüncesinin aksine, anket sonuçlarında dürüstlük ve tevazunun, iş performanslarında ve organizasyonlarda oluşturduğu olumsuz etkiler ispatlanmış, geleneksel anlayışın da değişime uğradığı görülmüştür. Aynı zamanda da bu çalışma, çalışanların etik ve ahlaki anlayışının, geçmişten günümüze kadar gelinen süreçte değiştiğini de göstermektedir. Literatürün aksine sonuç alınan bu çalışmayı yorumlarken, günümüz insanların nitelikleri ile etik anlayışı değiştiren problemlerin dikkate alınması önerilmektedir.

Name and Surname : Cahit İncioğlu

Supervisor : Associated Professor Erkut Altındağ

Degree and Date : Master PHD, 2019

Major : Management & Organizations

Key Words : Honesty, Humility, Tolerance, Volunteering, Business

Performance, Business Ethics, Ethics

ABSTRACT

HONESTY AND HUMILITY ANALYSIS FOR WORK PERFORMANCE

In this study, the effects of honesty and humility on employee performance have been tested with specific surveys. The purpose of this study is to investigate the effects of honesty and humility on the present-day employees in accordance with the ethical understanding, and to show that how these two moral features have positive or negative effects on business performance. According to the researches, the relations between honesty and humility and the work performance of the employees were determined. To obtain this data in three big cities of Turkey (Istanbul, Ankara and Izmir), running a total of 385 units were administered questionnaire consisting of specific questions. Interestingly, frequently mentioned in the literature; Contrary to the idea that “virtues such as honesty and modesty affect business performance positively”, the results of the survey have proved to be the negative effects of honesty and humility on business performances and organization, in addition to the change in the traditional understanding. At the same time, this study showed how changed the ethical and ethical understanding of some organizations or employee psychology have become from past to present. In contrast to many years of literature, when interpreting this study, it is recommended to take into consideration the problems that change the ethical and moral understanding of today's people.

İÇİNDEKİLER

ÖZ

ABSTRACT

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM DÜRÜSTLÜK VE TEVAZU

1.1 DÜRÜSTLÜK	2
1.1.1 Dürüstlük Kavramı	2
1.1.2 İş Yerinde Dürüstlük	5
1.1.2.1 İş Yerinde Dürüstlüğün Olumlu Yanları	7
1.1.2.2 İş Yerinde Dürüstlüğün Olumsuz Yanları	11
1.2 TEVAZU	15
1.2.1 Tevazu Kavramı	15
1.2.2 İş Yerinde Tevazu	18
1.2.2.1 İş Yerinde Tevazunun Olumlu Yanları	21
1.2.2.2 İş Yerinde Tevazunun Olumsuz Yanları	25

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS VE MOTİVASYON

2.1 İŞ PERFORMANSI	29
2.1.1 İş Performansı Tanımı	29
2.1.2 İş Tatmini Ve Motivasyon	35
2.2 İŞ PERFORMANSI VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ	41
2.2.1 Motivasyonu ve Performansı Arttıran Unsurlar	41
2.2.2 Motivasyonu ve Performansı Düşüren Unsurlar	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞ PERFORMANSI İÇİN DÜRÜSTLÜK VE TEVAZU ANALİZİ
METODOLOJİ

3.1 İŞ PERFORMANSI İÇİN DÜRÜSTLÜK VE TEVAZU ANALİZİ.....	52
3.1.1 Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	52
3.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	52
3.1.3 Araştırmanın Yöntemi	53
3.1.4 Değişkenler ve Hipotezler.....	55
3.2 BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	56
3.2.1 Demografik Bulgular.....	56
3.2.2 Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	60
3.2.3 Korelasyon Analizi.....	62
3.2.4 Faktör Analizi.....	63
3.2.5 Regresyon Analizi.....	67
SONUÇ	69
KAYNAKÇA	73
EKLER	85

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Motivasyon İhtiyaçlarının Kaynakları.....	42
Tablo 2: Stres Reaksiyonlarına Genel Bakış	50
Tablo 3: Eğitim Durumuna Ait Demografik Tablo	56
Tablo 4: Gelir Seviyelerine Ait Demografik Tablo	57
Tablo 5: İllere Ait Demografik Tablo.....	58
Tablo 6: İş Ünvanlarına Ait Demografik Tablo.....	58
Tablo 7: Çalışma Saatlerine Ait Demografik Tablo	59
Tablo 8: Medeni Durumlara Ait Demografik Tablo.....	59
Tablo 9: Çocuk Sayılarına Ait Demografik Tablo.....	60
Tablo 10: Anketin Güvenirlik Analizi	61
Tablo 11: Ölçekle İlgili Genel Bilgiler	61
Tablo 12: Korelasyon Tablosu.....	62
Tablo 13: İş Performansı Faktörleri.....	64
Tablo 14: Dürüstlükten Kaçınma Faktörleri.....	65
Tablo 15: Mütevazılık Faktörleri	66
Tablo 16: Regresyon Modeli	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	55
Şekil 2: Araştırma Modeli Sonuçları	68



GİRİŞ

İş etiği ve iş performansı sosyal bilimlerde en çok bahsedilen konulardandır. İş etiği, kişinin kendi değerlerine ek olarak çalıştığı kurumun değerlerini de düşünerek, doğru, haklı ve herkes için iyi olanı yapmak olarak tanımlanabilmektedir. Dürüstlük ve tevazu da iş etiğinin başlıca gereksinimlerindedir. İş performansı ise çalışanın, kurum ya da organizasyon için ne kadar verimli olduğunun ölçütüdür denebilir.

İlgili yazınlarda genellikle dürüstlük ve tevazu etiklerinin iş performansını arttıracığından bahsedilmiştir. Oysa yeni jenerasyonun karakteristik anlayışı ve değişen organizasyon kültürlerinde bu durum hala geçerliliğini korumakta mıdır? Güncel çalışmalar bu konuya daha esnek bir bakış açısı getirebilmektedir ve sosyolojik değişimlerin insanların etik anlayışını nasıl değiştirdiğini dikkate almıştır. Nitekim değişen organizasyon kültürü ve etik anlayışı ile beraber ne yazık ki çalışanlar etiğın önemini göz ardı edebilmekte, dolayısıyla da iş performansını etkileyen durumlarda da değişme olabilmektedir.

Bu çalışma kapsamında dürüstlük ve tevazu etiklerinin iş performansına etkileri ampirik ve teorik açıdan farklı bir perspektifte incelenmektedir. Dürüstlük, tevazu ve iş performansı üç ayrı bölümde yer almakta ayrıca da bu etik anlayışların performansa olumlu etkileri kadar karanlık yüzüne de ışık tutulması hedeflenmektedir. Böylece bu çalışmanın iş performansı yazınlara katkıda bulunması ile birlikte sosyolojik bakış açılarını da ortaya çıkarması hedeflenmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak dürüstlük ve tevazu incelenecek ardından iş performansı ve motivasyona olumlu ve olumsuz etkileri detaylı bir şekilde ele alınarak bu etik anlayışların iş performansını nasıl etkileyeceği tartışılacaktır. Bu tartışma kapsamında geliştirilen hipotezler İstanbul, Ankara ve İzmir şehirlerinden toplanan 385 adet anket ile test edilecek; sonuç kısmında ise bulgular tartışılarak yorumlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM DÜRÜSTLÜK VE TEVAZU

1.1.DÜRÜSTLÜK

1.1.1 Dürüstlük Kavramı

Dürüstlük, hem doğruyu söylemek hem de ihmal veya yanlış yönlendirmeyle aldatmayı önlemek gibi pratikler olarak anlaşılabilir. Bu kavram, özellikle dürüstlüğü bireysel yorumlarıyla ilgili olduğu gibi, hem felsefe hem de psikoloji alanlarında dikkat çekmiştir. Birçok insan dürüstlüğü doğruyu söyleme eylemi olarak görür ancak kavram bundan daha derin ve karmaşıktır. Gerçeklik kavramı kendi içinde büyük ölçüde öznel; bir kişi için doğru olan, başka biri için doğru olmayabilir. Bu nedenle zaman zaman sadece gerçeği konuşmak zor olabilir, çünkü bir kişinin doğruyu anlama yetisi, büyük ölçüde kendi deneyimlerinden, bakış açılarından ve ön yargılarından etkilenir (DeAngelis 2008, 33).

Dürüstlük, kişinin kendine göre en iyisini yapabilme, doğrudan ve eksiksiz bir niyetle iletişim kurabilme kalitesidir. Değer olarak doğrulukla ilgilidir. Dürüstlük, insanların, görüşlerinin gerçekliğinin en iyisi olduğuna inandıkları şekliyle ifade etmesi demektir. Hem başkalarına hem de kendine olanlar için, kendi motivasyonları ve iç gerçeklikleri hakkındaki dürüstlüğü içerir. (Babu 2007, 11). Örneğin mühendislik mesleği, bir yapının veya binanın yapım sürecine benzetilir ve dürüstlük de temeli olarak ele alınırsa sözlerimizin değerinin dürüstlüğe bağlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla da bu durumda güvenilmez mühendislik kararı (yalan söylemek) en kötüsü olabilir. Dürüstlüğü ayrıca gerçeği korumayı veya gerçeği kötüye kullanmamayı ifade ettiği de düşünülebilir. Çünkü gerçeğin kötüye kullanılması aynı zamanda gerçeği iletememek anlamına da gelebilir. Gerçekte bilgilendirilmemeleri gerektiği zaman, hakikati iletmek ve hakikatle ilgili yargının bozulmasına izin vermek hakikatin kötüye kullanılması eylemi olarak da varsayılabilir.

İnsanlar çeşitli nedenlerden dolayı başkalarını korumak, kendilerini korumak ya da bir şekilde yarar sağlamak için yalan söylerler (Wiltermuth vd. 2015, 21). Birinin öz motivasyonundan bağımsız olarak, sahtekârlık yapması, ciddi olumsuz sonuçlara neden olabilir. Kişinin iyi niyetleri olsa bile, aldatma eylemi, azalmış güven duygusuna yol açabilir. Bu sadece ilişki zorluklarına neden olmakla kalmayıp, bazı durumlarda sahtekârlıkla lekelenmiş bir itibar ve kariyer sorunları gibi diğer sosyal zorluklara da yol açabilir.

Sahtekârlık bulaşıcı olabilir. Araştırmalar, herhangi bir kişinin dürüst olmak yerine kendi çıkarları doğrultusunda davrandığında, bu davranışın norm olarak benimsenebileceğini ve hilekâr bir şekilde hareket eden kişilerin sayısında bir artışa yol açabileceğini göstermektedir (Hajdu 2016, 118).

Her ne kadar dürüst olmak için çalışılsa bile insanlar daima çoğunluğa ayak uydurarak hareket eder. Buna bando arabası etkisi (gözde kesim etkisi) bir başka isimle bandwagon effect denir. Bandwagon etkisine göre neredeyse tüm bireyler kazanan tarafta bulunmak ister dolayısıyla da kararsız kişiler her zaman tutulan ve önde olan kişi, kurum hatta partileri destekler. Çünkü insanlar genel kabul görebilen düşüncelerin ve fikirlerin dışındakileri benimseyemezler ve onları dışlarlar (Yurdakul 2016, 243). Bu etkiye göre insanlar sadece başkalarını değil kendilerini de kandırabilirler, kendilerine karşı da dürüst olamayabilirler.

Diğer insanlara yalan söylemek, kişilerarası ilişkiler üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir, ancak kişinin kendi benliğiyle sahtekâr olması da olumsuz bir etki yaratabilir. İnsanların kusurlarını ve eksikliklerini kabul etme istekliliği her zaman kolay olmayabilir. Bununla birlikte, bunu yapma yeteneği, artan mutluluk ve yaşam doyumuyla bağlantılı olan bir özgünlük duygusuna yol açabilir (Mengers 2014, 16). Dürüstlüğün, bireyin genel refahı üzerinde olumlu etkileri olduğu da gösterilmiştir. Bir çalışmada, yalan söylememeye çalışan (sır saklamak zorunda kalmayan) kişilerin, zihinsel ve fiziksel sağlıkla ilgili daha az zorluk yaşadıkları bulunmuştur (Kelly 2002, 41). Dürüstlük bu açıdan yararlı olabilir çünkü gerçeği söyleyenlerin daha sonra yalan

söylemeyle örtüşen stres ve endişeyle başa çıkmak zorunda kalmaları gerekmez. İnsanların yalan söylediklerinde, sözlerinin yalan olmadığını kanıtlamak için o yalanları tekrar hatırlaması gerekir. Çoğu zaman insanlar ek yalanlar söylemek zorundadırlar; bu, hatırlanması ve yönetilmesi zor olabilecek, giderek karmaşıklaşan bir dizi yalanla sonuçlanan bir eylemdir (Threlfall, 2014). Her ne kadar dürüst olmak bazı anlarda zor olsa da, doğruyu söylemek bir bireyin sahtekârlığın stresiyle baş etmek zorunda kalmasını da engeller ki bu durumda çoğu kişi için doğru söylemek, daha da ödüllendirici olabilir.

İnsanların diğer insanlardan beklediği en önemli şey dürüstlüktür. Fakat buna rağmen insanlar bu konuyla ilgili birçok sorun yaşamaktadır. Çünkü insanlar sadece olayları anlatırken değil hislerini dile getirirken de dürüst olmalıdır. İnsanların dürüst olmaktan önce duygularından utanmamayı öğrenmesi gerekebilir. İnsanın kendini öğrenmesinde ve içsel farkındalığının oluşmasındaki spiritüel yasalardan biri de dürüstlük yasasıdır (Akkalp 2018). İnsanlar ilk olarak kendi hislerine ve kendilerine dürüst ve saygılı olmalıdır. İnsanlar bunu öğrendikten sonra, dışa dönük durumlarda daha dürüst olabilirler. Fakat yine de insanların, hislerinde yanıldığını ve öncelikle kendilerini kandırdığını öğrenmesi zor olabilir.

Dürüstlük, sadece doğru olanı söyleyebilmek gibi gözüke de durum şartlarına göre doğru kavramıyla çelişebilir. Örneğin bir kişiye gerçekten eksiklerini söylemek o kişi için doğru şey olmayabilir. Dürüstlük kavramına yakışan ona gerçekleri söylemektir. Ama bunu yapmak kesinlikle doğrudur denemez. Dolayısıyla doğru olanı yaparken yalan söylemek ya da gerçeği çarpıtmak zorunda kalınabilir. Bu gibi durumlarda, söylemlerin dürüst olmadığı düşünülebilir fakat kişinin dürüst olmadığı söylenemez. Bu durumda kişinin kendi çıkarları için, kötü niyetli bir şekilde gerçeği gizlemesi, dürüst olmayan bir davranış olarak gözlenebilir. Ancak kişinin, başkalarının iyiliği için gerçeği gizlemek zorunda kaldığı durumlara dahil olması, kişinin dürüst olmadığını göstermeyebilir. Günümüzde dürüstlük, sürekli gerçeği söylemek değil, doğru sonuçlar için doğru olanı söylemek olarak da düşünülebilir.

1.1.2 İş Yerinde Dürüstlük

İş yerinde dürüstlüğü tam olarak nelerin oluşturduğu sorusu, ilk bakışta görüldüğünden daha karmaşıktır. Bu alandaki daha zor ve nihayetinde daha ilginç sorular; hüküm süren normlara, standartlara ve çevreye ilişkin inançlara bağlı olarak, gerçekte dürüst olarak kabul edilebilir ya da edilmeyebilir. Doğru olmayan davranışların uygun ve kabul edilebilir olduğu benimsenen durumlar da mevcuttur. Bu normlar standartlara, inançlara ve kişinin iş yerinde sahip olduğu etik anlayışa bağlı olabilir.

Yalanın yalanı doğurduğu gibi dürüstlük de dürüstlüğü doğurabilir. Dolayısıyla iş yerlerinde çalışanların birbirini dürüstlüğe teşvik etme ihtiyacı olmalıdır. Dürüstlüğü güçlendirmenin yolları, aşağılık eylemlerde bulunan bireyler için bile araştırılabilir. Toplum, şu anda açıkça görülen masum sahtekârlıkla iyi işleyemeyebilir ve dürüst olmayan davranışlara yönelik cezaların arttırılması, sadece ek aldatma yaratmaya hizmet edebilir. Hükümet ve şirket liderlerinin, meslektaşları ve arkadaşları arasındaki güvensizlik gösterme durumlarında oluşan güven eksikliğinden kaynaklanan yaygın sahtekârlığın etkileri, kamusal ve özel hayatlar üzerinde yozlaşmış bir etki yaratabilir (Saxe 1991, 414). Bir iş yerinde kişiler arası iletişim organizasyonda etkilidir dolayısıyla da herkesin yalan söylediği bir ortamda ne kadar verimli çalışılır sorusu da tartışmaya açıktır.

İş hayatında her ne kadar dürüst olmak gerektiği düşünülse de fazlasıyla blöf yapıldığı da bir gerçektir. Oysaki blöf yapmakta ahlaki olarak yanlış bir şey olmadığı da belirtilmiştir (Carr 1996, 143). Bu tıpkı bir poker oyunu gibi düşünülebilir. Oyuna girerken blöf yapmanın oyuna dahil bir durum olduğu herkes tarafından bilinir. Dolayısıyla iş adamları bazı kuralları esnekleştirirler çünkü her ne pahasına olursa olsun kazanmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar. Dolayısıyla herhangi bir yasa ihlal edilmediği sürece, iş adamları arasında ve hatta toplum içinde, blöf kabul görmüş bir uygulama haline gelmiştir. Bu argümanın doğru olduğu kanıtlanmış sayısız davadan dolayı Carr'a katılmamak oldukça zor olduğu söylenebilir.

Bütün dünya güven ve dürüstlüğün güzelliğini anlarsa, işlerin yapılmasını ve imkansız başarımanın daha kolay olduğunu görür, çünkü diğer kişilerin güvenilir olup olmadığını anlamak için daha az enerji harcamak gerekir (Solomon ve Flores 2003, 91). Solomon ve Flores, ayrıca, her bir insanın, karşısındaki kişilerin onlara olan güvenlerinden yararlanmayacağını bildiği sürece, daha derin bir şekilde inandırılmaya hazır olduğunu iddia ediyor. Bu nedenle, yapılması gereken şeylerden birisi de, herkesin aynı gemide olduğunu göstermek, güven kurmak, o güveni sürdürmek, hayatta kalmak ve başarılı olmak için güven inşa etmeye ihtiyaç duymaktır.

Dürüstlük ve sahtekârlık, yönetim ve diğer araştırma alanlarından birçok yazar tarafından incelenmiştir ancak hepsi bu kavramları net olarak tanımlayamamıştır. Kişiler hem dürüst hem de dürüst olmayan özelliklere sahip olabilirler. Yöneticiler ise neyin dürüst olduğunu ve neyin dürüst olmadığını, ayrıca belli bir eylemin değerlendirmesinin, “siyah” veya “beyaz” olması gerektiğini değil, aralarında “gri alanlar” olduğunu da anlamalıdır. Bu değerlendirme aynı zamanda belirli bir topluma (organizasyon kültürü kısmen, toplumsal değerler tarafından şekillendirildiği için), organizasyon kültürüne ya da bir duruma bağlı olabilir. Dolayısıyla da dürüstlüğün belirlenmesinde, örgüt ve paydaşları için eylemin sonuçları değerlendirilebilir.

Yöneticiler, gelecek yılların bütçe hedeflerini belirlemede önemli olan bilgilere sahiptir. Ancak, bütçe hedefli bir ödül sistemi uygulandığında, yöneticiler için, hedeflenen bütçeye ulaşmaktan ziyade ödüle ulaşması daha önemlidir. Bunun farkında olarak, üstler, astlarına hedefe ulaşmak için istedikleri kadar yalan söyleyebilirler (Jensen 2003, 385) Ancak bu sistemde, herkes bütçelerin ne olması gerektiğini önemser gibi davranabilir fakat aslında önemsemez. Bunun şirketler üzerinde tabii ki büyük etkileri vardır ama aynı zamanda bu tarz muhasebe ve bütçe oynamaları neredeyse tüm ülkelerde legaldir. Örneğin; FIFO, LİFO denilen muhasebe çeşitleri ile şirketin daha az vergi ödemesi ya da kendisini daha karlı göstererek yatırımcının tercihlerini belirleyecek finansal verileri değiştirebilmesi bazı ülkelerde yasaldır (Morse & Richardson 1983, 107).

İş dünyasında, beyaz yalanlar diye bilinen bazı yalanlar vardır ve bu yalanların doğurduğu sonuçlar olumlu ise ya da çalışanları hedefe doğru yönlendiriyorsa kabul edilebilir bulunur. Fakat yalan söylemek, iyi niyetliyse veya sizi bir hedefe doğru yönlendirirse, normalmiş gibi bir düşünce vardır. Bu sonuçlar yalan söyleme sebeplerini haklı çıkarır ve çoğu insanın aslında yalan söylediklerini düşünmesinden daha baskınmış gibi bir algı yaratabilir (Erat & Gneezy 2012, 730). Fakat uzun vadede iş yerinde yalan söylemek, tüm organizasyonda yalanı bir kültür haline getirir ise, kişiler bunun organizasyon kültürüne ait bir norm olduğunu düşünebilir ve bu durum oldukça olumsuz etkiler yaratabilir.

Güven, insan ilişkilerimizi sürdürmeyi mümkün kılar ve aslında arzu edilendir. Bu ilişkiler olmadan birlik içerisinde ya da anlamlı bir iş yapamayız. İnsanların birbirleriyle olan ilişkileri toplumun dokusunun bir parçasıdır (Etzioni 1994, 145). Bu ilişkilerin eksikliğinin, toplumun kültür ve ahlaki değerleri üzerine olan fikir birliğinin parçalanmasına yol açtığı öne sürülmektedir. Diğer kişilerle aktif olarak ilişki kurmaya ve sürdürmeye çalışılırsa, toplu ve anlamlı çalışmaların oluşumunu, pozitif yönde etkilemenin yolları bulunabilir. İnsanların birbiriyle olan ilişkilerine odaklanarak, iş dünyasında anlam kazandıran etik akımlar oluşturabilir. Bu ancak dürüst, saygılı ve doğru söyleyecek kadar cesur olduğunda gerçekleştirilebilir. Sadece başkalarına değil aynı zamanda erdem etiği bakımından önerildiği gibi kişilerin kendilerine karşı da dürüst olması gerekir (Whetstone 2001, 102). Başkalarına saygılı olunmalı ve korkulduğunda bile doğru hareket edecek kadar güçlü olunmalıdır. Bu yapılırsa, toplumun yapısını oluşturan örgüt çalışanları birbiriyle güven içerisinde olabilir ve aralarında güçlü ilişkiler oluşabilir. Güven oluşturmak için iş organizasyonlarında çalışanlar dürüstlikle hareket etmelidir ve bu durumu da teşvik etmek için atılması gereken dört adım vardır: Kişilerin kendilerini anlaması, dürüstlük, saygı ve cesarete sahip olmalarıdır (Elm 2003, 284).

1.1.2.1 İş Yerinde Dürüstlüğün Olumlu Yanları

“George Washington ve Kiraz Ağacının Hikayesi” dürüstlük erdemiyile alakalı önemli bir örnektir. Genç George babasının aldığı baltayla ağacı doğrar ve babasının

bunu yapıp yapmadığını sorduğunda, babasına yalan söyleyemeyeceğini, kendisinin yaptığını söyler. Babası ise ona sarılarak dürüstlük erdeminin ağaçtan daha da önemli olduğunu söyler. Hikaye aslında, dürüstlük erdemine sahip olmanın, zarar etmekten daha önemli olduğunu gösteriyor (Bellesiles 2000, 47).

Etik ve sosyal olarak sorumlu ve onurlu bir şekilde iş yönetmek çok zordur. Pek çok şirket kâr etmek adına dürüstlüğün bir kaç köşesinden kesintiler yapmaktadır. Bu şirketlere daha çok odaklanıldığında, büyük olasılıkla dürüstlüğün önemli bir özellik olarak görülmediği anlaşılabilir. Fakat bu tarz işletmelerin hem organizasyon hem de işleyiş açısından uzun vadeli güven inşa etmesi neredeyse imkansızdır. Uzun vadeli güveni inşa etmek için de şirkette güven üstüne kurulu bir bütünlük gerekmektedir (Becker 1998, 157). Ayrıca iş dünyasında dürüstlük, sadece işleri hemen yapmakla kalmaz, aynı zamanda bir şirketin kurulduğu değerleri de ifade eder. Bu değerler müşterilerin ve tedarikçilerin de şirkete ve çalışanlarına olan güvenin sürekliliğini sağlayabilir.

Hem dikey hem de yatay bir organizasyonda çalışan kişiler için dürüstlük, şirketleri uzun vadeli başarıya taşıyacak iş kültürünü oluşturmanın en etkili yollarından biridir (Barth 2002, 9). İş kültürü, şirketinizin yaptığı her şeyi harekete geçiren değer ve inançlarla, çalışanları, üretime ve bu ürünlerin pazarlandığı şekle dönüştürür. Bir lider olarak, dürüstlüğe verilen önem, çalışanların güçlendirilmiş ve doğrulanmış hissettikleri bir tür iş kültürü yaratabilir (Alvesson 2016, 11). Dürüstlük üzerine kurulu bir kültür oluşturulduğunda, iş yeri davranışları ve faaliyetleri, dış etkilerden bağımsız olarak tutarlı hale getirilir. Başka bir deyişle, çalışanlar, koşullardan bağımsız olarak tutarlı bir etik anlayışı ile hareket edeceklerdir. Örneğin, bir çalışan, yanlış olan kaba bir müşteri ile karşı karşıya kalsa bile saygılı ve yardımcı olmaya devam edecektir. Başka bir örnek; bir çalışan, iş seyahatinde, masraf hesabını doldurma fırsatına sahip olmasına rağmen, iş yerinde kurulan dürüstlük kültürü sayesinde her koşulda tutarlı kalmak istediğinden dolayı, çok para harcamamayı tercih edebilir.

Şirketler hedef kitleleriyle sadakat ve güven inşa etmek için yıllarını harcarlar ve bu güvenin inşa edilmesinde anahtar yöntem dürüstlüktür. Müşteriler, bir işletmenin işleri doğru şekilde yaptığını ve kaliteli bir ürün ya da hizmet oluşturduğunu gördüğünde, bu işi ödüllendirmeye eğilimlidir. The Reputation Institute, yıllar boyunca, işletmelerin değerlerine, müşterileriyle oluşturdukları güvene ve güçlü endüstri itibarlarına sahip olan ABD'deki en saygın şirketlerin yıllık listesini yayınladı (Strauss 2017). İnsanlar sadece ürün ve hizmet satmakla kalmayan, aynı zamanda dünyayı daha iyi, daha parlak veya daha anlamlı kılan şirketleri arıyor. 2017'de Rolex listeyi açtı, ardından çok yıllı kazanan Amazon, ardından Sony, LEGO Group, Hallmark ve Netflix. Bu şirketlerin her biri; müşterileri ile satış rekorları kıran, kalite, dürüstlük ve ilham verici değerleri temsil ederek tanınmış bir marka yaratmıştır.

Dürüst olmak iş yerindeki itibarınızı oluşturur. İş yerinde doğruyu söylemek, iş verenler, iş arkadaşları ve müşteriler tarafından değer verilen bir dürüstlük taahhüdünü gösterir. İnsanlar her zaman dürüstlüğün bireysel ifadelerine iyi tepki göstermese de dürüstlüğe saygı duyar ve gelecekte bunu hatırlarlar (Klein 1997, 32). Söylenilen şeyin doğru olduğunun ispatlanamayacağı bir durumda, geçmişte dürüstlüğe karşı bir bağlılık gösterildiyse, karşıdaki kişiler genellikle şüphe duymaz. Örneğin, birisi daha önce hiç yalan söylememiş ve bu konuda itibar sahibi birisini suçlamaya kalkar ise, suçlanan kişi hakkında çok daha az şüphe duyulacaktır.

Verimliliği arttırmak iş yerindeki en önemli amaçlardan birisidir ve bu dürüstlikle doğrudan alakalı olabilir çünkü iş yerindeki gerçeği söyleyememek bir etkinlik katili olabilir. Örnek olarak şirketin bir ürünü yeniden markalaştırmaya karar verdiğinde, misilleme korkusundan ya da yöneticileri hayal kırıklığına uğratmak istenmediğinden dolayı kimse gerçek fikirlerini ortaya atmaz, dürüstlükten kaçınır. Yönetici, pazarlama departmanının üzerinde çalışılmaya başlanması için talimat verir ve bir odak grup başlatmak üzere bir danışman işe alır. Belki de binlerce dolar harcadıktan sonra acı gerçek ancak öğrenilebilir. Eski General Electric CEO'su zamanında bu durumu şöyle ifade etti: "En kötü düşmanınız, içsel olarak birbirinizle iletişim kurma biçiminiz kötü olduğunda, dışarıdaki rekabeti unutun" (Gent 2018).

Uzun dönem ilişkilerde dürüstlük gereklidir. Dinleme ve iletişim özellikleri dürüstlük üzerine kurulmalıdır çünkü markaya ya da kişilere olan bağlılığın en önemli unsuru dürüstlüktür (Reichheld & Schott 2001, 149). Doğruyu söylemek, iş yerinde veya dışında güvenilir bir ilişkinin önemli bir parçasıdır. Her ne kadar tüketici için, markaya olan bağlılığın, güveni arttırdığı düşünülse de aslında dürüstlük, markaya olan güvene ve bu da markaya olan bağlılığı artırır (Uzunkaya 2016, 61). Bu güven de, tüketicilerin, talep ettikleri ürünleri daha rahat satın almalarını sağlar. Elbette, dürüstlüğün, görüş farklılıklarına karşı sabır, merhamet ve açık fikir gibi diğer niteliklerle de birleştirilmesi gerekir. Bununla birlikte, kişi ve iş arkadaşları arasında bir dürüstlük temeli oluşturulduktan sonra, kişilerin bilgileri kendilerine sakladığı bir düşünce koleksiyonundan ziyade, birleşik bir ekip olarak bu bilgiler paylaşılmalıdır. Bu sadece organizasyonun daha verimli olmasını sağlamakla kalmaz, tüm küreklerin aynı yöne çekilmesiyle, daha keyifli çalışılmaya başlanabilir.

Birçok yönetici ya da çalışan için dürüstlük önemli bir niteliktir. Başkalarının da gerçeği söylemesi isteniyorsa, gerçekleri söyleyen biri olarak çevreye de örnek olmak önemlidir. İş yerinde doğruyu söylemeyi teşvik eden bir yönetici olunmaz ise, birçok insan da gerçeği söyleyememeyi ve ağzını kapalı tutmayı tercih edecektir. Ancak, doğruyu söylemek özgürleştirici bir deneyim olabilir. Çalışanlar yalan söylenildiğini veya onlardan bir şey saklandığını algılasa, her korktuklarında ve çekindiklerinde aynı şeyi yaparlar. Dolayısıyla, şeffaflığı en üst seviyeye teşvik etmek ve uygulama üzerinde durmak oldukça önemlidir (Brown 2005).

Dürüstlük, etik açıdan önemli olmasının yanı sıra Türk kanunları ile de korunmuş durumdadır. Çünkü dürüst olmamak psikolojik taciz anlamına gelir ve iş verenlerin psikolojik taciz ile ilgili önlemler almasına dair kanun maddeleri Mart 2011 yılında kabul edilmiş olan 6098 sayılı Borç Kanununda yer almaktadır. Bu kanundaki 417. maddeye göre çalışanlar kişiliklerini korumayla ve saygı göstermeyle, aynı zamanda iş yerlerinde dürüstlük kurallarına uyulmuş bir düzenin kurulmasıyla ve sağlanmasıyla, özellikle de çalışanların psikolojik taciz ile karşı karşıya gelmemesi için tüm önlemleri almakla yükümlüdür (Polat ve Pakiş 2012, 215).

İş yerinde dürüstlük organizasyonun işleyişi açısından çok önemlidir diyebiliriz. Organizasyonun kültürü, çalışanlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular bakımından problemlere yol açmamak için, çalışanların gerek kendi aralarında gerekse de müşterilere karşı dürüst olmaları daha doğrudur. Bu durum, hem kişilerin ve firmaların imajını sağlamlaştırır hem de kişiler arası diyalogu ve de firmada birlikte çalışan kişilerin motivasyonunu arttırabilir. Böylelikle de genel anlamda dürüstlük, doğrudan olmasa da kişiler üstünde ve şirket performansında olumlu etkiler bırakacağı söylenebilir.

1.1.2.2 İş Yerinde Dürüstlüğün Olumsuz Yanları

Dürüst olmak daima kulağa olumlu bir şeymiş gibi gelebilir ancak görüldüğü gibi her zaman için olumlu bir şey olduğu söylenemez. İnsanlar genellikle ulaşmak istediği şeyleri iyi olarak ve ulaşılmaması gereken olarak görürler. Benzer bir örnek de adalet kavramı... Dürüstlüğün Türk Dil Kurumu'ndaki sözlük anlamına bakıldığında "Sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmayan" tanımını veriyor (Erayman 2017). Dolayısıyla dürüst olanı bulmak için doğru kavramına inilmesi gerekir. Bu durumda da dürüstlük söz ve davranışlar olarak doğru olandan ayrılmamak diye nitelendirilebilir. Dürüstlüğün meşrutiyet kaynağı ahlak olarak baz alınırsa dürüst olmanın gerekli olduğu söylenebilir. Bunun en önemli sebebi karşıdaki insana saygı duyulması olarak da görülebilir. Fakat bu durum kötü bir sonuç doğuracaksa, dürüstlük için bir talep, soru, gerekmebilir ve bu bir yaşam biçimi olarak görülebilir. Çünkü dürüstlüğün temelinde doğru olan yatmaktadır.

Organizasyon kültürü büyümeyi ve değişimi destekleyen bir unsurdur. Ve aksi bir durumda insanlar cezalandırılır ya da başka bir deyişle her negatifliğin bir bedeli vardır. Geri bildirim durumlarındaki açık ve dürüst yorumlar, özellikle de kötü insanların eline geçerse kişilerin kariyerlerinde bir takım hasarlara yol açabilir. Bir kişiyi dürüstçe eleştirmek de o kişiye olması gerektiğinden fazla zarar verebilir. Eğer gerçekten eleştiri yapılması gerektiği düşünülürse bunların dürüst ve düz bir şekilde

değil de yapıcı bir şekilde gerçekleştirilmesi hem çalışanlar hem de organizasyon için daha faydalı olacaktır (Levit, 2012).

CWB'de (Counter productive work behavior) karşıt iş davranışları üzerine araştırmalar mevcuttur. CWB'nin alanı, organizasyonun üyelerine zarar verebilecek çalışan faaliyetlerini kapsadığı için endüstriyel ve örgütsel psikoloji için çok büyük bir öneme sahiptir. Bu tür davranışların tipik örnekleri; iş yerinde alkol almak, meslektaşlarına karşı kaba davranmak veya örgütsel sırları açığa çıkarmak gibi davranışlardır (Gruys & Sackett 2003, 30). Araştırmalar, CWB'yi yansıtan eylemlerin, etkilenen kurum, ekonomi veya meslektaşları için ciddi finansal veya psikolojik maliyetler oluşturduğunu göstermiştir. Bu nedenle, CWB örgütsel etkinliğe (negatif) katkıda bulunur ve dolayısıyla bu davranışlar bir bakıma işin merkezi bir yönü olarak düşünülür. Dürüstlük, istikrarlı ve geniş bir bireysel farklılık yapısı oluşturması nedeniyle bu çerçevede bir kişilik değişkenini temsil eder. Dürüstlük, motivasyonel yönlerin yanı sıra kontrol eksikliği, dolayısıyla ne eğilim, ne de sadece iç kontrol değişkeni eksikliği anlamına da gelebilir. Bazı tezlerde yöneticilerin astlarına dürüst olmalarını söylemelerinin örgütsel motivasyona katkı sağladığı söylenir (Kesici 2006, 27). Oysa çalışan, kriz yönetimi tarzı olağan dışı durumlara adapte olamayabilir.

Motivasyonel konularla ilgili, yüksek dürüstlük, lüks mallara ya da belirli bir sosyal statüye ilgisizlik verir. Bu da kişiyi bu tarz statülere ulaşması için motive etmez. İç kontrol eksikliğiyle ilgili olarak, dürüstlüğü yüksek olanlar genellikle sahteciliğe, hırsızlığa ya da hile ve kişiler arası ilişkilerde gerçek olma eğilimindedir. Her iki durumda da, oldukça gelişmiş dürüstlük olan çalışanlarda dahili bir engelleme kapasitesi olarak yorumlanabilir (Zettler & Hilbig 2010, 570). Fazla dürüst olan kişiler, lüks ve statü gibi kavramlara önem vermediği için, bu tarz konular ile motive edilemeyebilir.

Bir kişi son derece tehdit eden narsist bir patron veya meslektaşıyla uğraşıyorsa, dürüst olmak çirkin ve moral bozucu sonuçlar doğurabilir. Çünkü patron veya meslektaş kişiye meydan okuyan bir narsist ise onlara gerçek söylenerek bir durum açıklanamayabilir. Tehlikeli, öfkeli ve ihanete uğramış hissederler, kişiye ölümcül bir

öfke ile dolarlar. Çünkü bu tarz yöneticiler ve çalışanlar için örgüt, kendi öz güvenini sağlayan bir kurumdur. Bu tarz kişilerin asıl amacı problemler karşısında kendisinin nasıl kahraman olacağıdır (Ertekin & Yurtsever 2001, 40).

Bir meslektaş hakkında duygular kontrolden çıktığında ve öfke, incinme, kırgınlık gibi aşırı yüklü duygular hissediliyorsa, durum hakkında kimseyle iletişim kurmadan önce içindeki dürüstlüğü engellemek gerekir. Çünkü öfke yıkıcı bir özelliğe sahiptir ve kişiler arası ilişkilerde çatışmalara sebep olur ve bu da dolaylı olarak kişinin benlik saygısının yok olmasına yol açar (Balkaya ve Şahin 2003, 193). Öfkeliyken dürüstçe davranmak konusunda iyi düşünmek gerekir. Çünkü kişi, kendine ait olmayan bir imaj yaratabilir. İlgili bireylerle oluşan negatif durumları, doğrudan bir şekilde dürüstçe işlerken kişi, aslında öfkeden ötürü zavallı durumuna düşülebilir, kendisini cesaret ve güce sahip olmayan biriymiş gibi yansıtabilir.

İş mülakatlarında, kişiler önerilen pozisyonu kendileri için çok yetersiz bulabilir ya da hak etmediği maaş teklifleriyle karşılaşabilirler. Fakat acilen bir gelire ve dolayısıyla bir işe ihtiyaçları varsa doğru olan, verilen öneriyi uygun pozisyonmuş gibi değerlendirerek iş teklifini almaktır. Kişinin kötü olacağını düşündüğü ya da nefret edeceği bir işi üstlenmesi doğru değildir. Fakat rekabetçi bir piyasada değer kazanmak ya da az gelirin hiç gelirden daha iyi olduğu görüşünden ötürü, iş görüşme esnasında tam anlamıyla dürüst olarak iş hakkında olumsuz konuşmak, iş görüşmelerinde ihtimal olan işi elde etme olasılığını düşürüyor. Bunun yerine, şirket ve rol hakkında daha fazla bilgi edinmek (araştırma yapmak, organizasyonu bilen kişileri bulmak, başkalarıyla konuşmak vb.) gerekir. Çünkü işverenler ya da insan kaynakları danışmanlarının ilk düşüneceği şeyler arasında kişinin verilecek işi yapmak istemesi ve dolayısıyla da başarı ihtimalidir (Altun & Kovancı 2004, 56). Bir işi uygun olup olmadığını belirlemek için mümkün olduğunca olasılıkları keşfetmek ve "denemek" gerekir. Ne kadar dürüst olursa bile öncelikli amaç kişinin kendisine bir iş bulması ve bir teklif almaktır. Teklif alındıktan sonra gerekli değişiklikler yapılabilir ve tekrar incelenebilir.

Günümüzde oldukça sık kullanılan prososyal yalanlar da vardır, diğer bir deyişle yalan, gündelik iletişimin ortak bir özelliğidir. Örneğin, bir çalışan bir meslektaşına mükemmel bir sunum yapamadıklarını söyleyebilir, ya da beğenmediği bir armağan için hediye verene teşekkür edebilir. Prososyal yalan, bir takım kişiler arası amaçlara hizmet eder ve bu yalanların hem olumlu hem de kendi kendine hizmet eden güdülleri vardır. Örneğin, çatışmayı önlemek ve rahatsız edici sosyal durumları kolaylaştırmak için prososyal yalan kullanılabilir (Levine & Schweitzer 2015, 89). Bu tür prososyal davranışlar çocukluktan kazanılabilir. İyiliğe sebep olacak prososyal davranışlar çocuklara da öğretilir. Bir takım değerleri çocuğa öğretirken ahlaksal anlamda dengeyi öğretmek çok önemlidir. Çocuğa yalan söylemeyi öğretmek doğru olmasa bile onlar da otomatik olarak yetişkinlerle birlikte girdikleri etkileşimler sayesinde, yaşanabilecek çatışmaların aşırı dürüst bir şekilde değil, karşılıklı bir kazanç elde edebilecek türde çözmeyi öğrenirler (Dilber & Ersoy 2016, 2209).

Dürüstlük her ne kadar etik ve kanunlara uygun bir tutum olsa da gelenekselleşmiş kurallar ve hatta kanunlar tarafından dürüst olunmaması gereken durumlar da mevcuttur. 1982 tarihinde çıkarılan Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın ikinci bölümünde "Özel Hayatın Gizliliği ve Korunması" başlığıyla ikinci kısımda 20. maddesinde bireylerin, özel hayatına ve aile hayatına dair saygı gösterilmesini talep etme hakları belirtilir. Bu kanuna göre özel ve aile hayatının gizliliği dokunulamazdır. Hatta bu kanuna aykırı hareket edenler ise, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun Özel Hükümler kitabındaki İkinci Kısımın Dokuzuncu Bölümünde "Özel Hayata ve Hayatın Gizli Alanına Karşı Suçlar" başlığı altında 134. Maddesi:15 ile bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile yargılanır (Çelik 2017, 389). Dolayısıyla ne bireyler özel hayatları hakkında dürüst olmak zorundadır ne de başkalarının hayatını dürüst bir şekilde açığa çıkarma hakları vardır. Bu kanun iş yerlerinde de geçerlidir. Örneğin iş yerinde arkadaşının uyurken fotoğrafını çeken bir kişi, arkadaşının o esnada özel yaşam alanı kapsamında olduğundan dolayı özel hayat kanunundan cezalandırılması istendi (Gökçe, 2018). Fotoğrafi çeken kişinin yalan söylemediği açık fakat aşırı dürüst davrandığından dolayı kanunlar kapsamında cezalandırılmıştır.

Schweitzer ve Levine, dürüstlüğün çalışanlara zarar verebileceği ve aldatmanın güven bağlarını arttırabileceği bazı zamanlar olduğunu söylüyor. “Yöneticiler genellikle bu gerilimi iyilik, naziklik ve dürüstlüğü destekleyici geri bildirimler vermek ile eleştirel, sert geri bildirim vermek arasında dengelemek zorundalar.” diyor. Levine (Levine ve Schweitzer 2015, 103). İkilinin deneylerinden birinde, katılımcılara, ortaklarına para kazanmak için bir madeni para çevirme ya da kalıp rulusunun sonucu hakkında yalan söyleyebilecekleri söylendi, Katılımcılara, ortaklarına yalan söyleyerek ya da onlara zarar vererek yardımcı olma şansı verildi. Levine, “Katılımcılar onlara yardım edecek şekilde yalan söylediğinde, gerçekten bu sahtekârlığın takdir edildiği görülmüştür. Yalan söylemenin kişilerin güvenlerini arttırmaları ve meslektaşlarının ahlaki olduğunu düşünmeleri sağlanmıştır. Ayrıca, bir başkasına daha fazla para kazanmak için diğer bir deyişle başkasına yardım etmek için yalan söyleyen birini gözlemlediklerinde, bu kişiye daha fazla güvenilmiştir ve bu kişilerin her zaman dürüst olanlardan daha ahlaklı olduğunu düşünülmüştür. Örneğin işe yeni başlamış bir stajere hatalarını dürüst bir şekilde doğrudan söylemek kişinin şevkini kırabilir. Bu hem o kişinin, yöneticinin nazik olmadığını düşündürebilir hem de kişinin iş performansının azalması sebep olabilir. Oysa dürüst olmak yerine bazı gerçekleri saklayarak gereken mesajı vermesi hem kişiyle arada duygusal bir bağ oluşmasına hem de çalışanın performansını düşürmeden hatasını anlamasına yardımcı olabilir.

Genel anlamda dürüstlük sadece doğru söylemek anlamına gelmeyebilir aynı zamanda da dürüstlüğün doğru sonuçlara yol açması önemli olabilir. Dolayısıyla bir organizasyonda ya dürüst olmanın çizgileri anlaşılmalı ya da doğru sonuçlar doğuracak ise dürüst olunabilir. Aksi takdirde çalışanların psikolojilerinde ve doğru orantılı olarak genel iş performansında problemler yaşanabilir.

1.2.TEVAZU

1.2.1 Tevazu Kavramı

Tevazu, kişinin kendisine ait başarılarını ve yeteneklerini değerlendirmekte ölçülü, yanlışlarını, yapamayacağı şeyleri ve eksikliklerini seve seve kabul eden, yeni

düşünce ve önerilere açık, tüm galaksinin yüceliği önünde kendini hiçleştirme düşüncesinde olan, diğer insanlarla kendini eşit varsayan ve diğer kişilerle kendini eşit haklara sahip ve aynı özelliklerde gören anlamındaki ahlak erdemidir (Sarıçam vd. 2012, 171). Dolayısıyla tevazu sahibi kişiler, bir davranışı ya da işi övülmek ya da o eyleme yeteneği olduğu için gerçekleştirmezler, diğer insanlardan bir farkı olmadığını bile bile sadece bir şeyler başarmaya çalışırlar.

Tevazu genelde dini bir bakış açısı olarak da bilinir. Kutsal kitaplarda tevazunun önemi sıklıkla belirtilir. Örneğin; özellikle skolastik düşüncenin yaygın olduğu ortaçağda, tevazunun tersi, başka bir deyişle kibir, en kötü günahlardan biri sayılmış ve kibrin daha büyük trajedilere yol açacağı iddia edilmiştir. Çünkü kibrin, insanın olması gerekenleri görmesini engellediği düşünülür (Sümer 2016, 494). İslam'a göre ise tevazu ego nefsine hakim olmanın bir getirisidir. Tevazu, yaratıcının yüceliğini kabul ederek kendini herhangi bir şeyden üstün tutmama durumudur. İnsanın hangi yüce özelliklere sahip olunursa olunsun aciz yanlarının da olduğu ve olabileceği düşündürülmek istenmiştir (Durak 2016, 114). Yüzyıllardır, hem dini hem de etik yargılara göre tevazunun gerekli bir erdem olduğu söylenir. Hatta bazı yıllarda kanunlarla da sabitlenmiştir.

Kibir, alçak gönüllülük ve benlik saygısı gibi tanıdık yapılarla ilişkili, ancak kavramsal olarak birbirinden ayrı olan zengin bir psikolojik yapıdır. Kibrin tam tersi olan tevazu ise, insanların güçlerini ve güçsüz yanlarını realist bir bakış açısıyla kavrayabilme ve benimseyebilme özelliğidir (Tangney 2000, 71). Daha makro bir bakış açısıyla düşünülürse, insanların yapabilecekleri ve yapamayacaklarıyla alakalı doğru bir tespitte sahip olup, başka fikirlere ve bilgilere açık görüşlü olması olarak nitelendirilebilir.

Montaigne “İnsan başak gibidir, içleri boşsa başları havada durur, dolunca eğilirler” demiş. Bir insanın gerçek kişiliğini öğrenmek için o insana rütbe, mevki ve para verilir ve bu durumda davranışlarında değişiklik olur ise kişilik sahibi olmadığı anlaşılabilir. Buna en güzel örnek milli piyangodan para çıkan kişilerin hayatlarını bir anda değiştirmesi ile sonlarının felaket olmasıdır. Bu kişilik ile ilgilidir çünkü ani

yükselmeler tevazu sahibi olmayan insanların hayatını alt üst edebilir. Bu sebeple alçak gönüllü olmak bazı insanlara göre büyüklük sayılır (Emen, 2014). Tevazu sahibi, alçak gönüllü insanlar özür dileyebilir, iyiliğe karşı müteşekkir olabilir ve nazik olmanın insanı alçaltmayacağını düşünebilirler.

Tevazu, diğer bir deyişle alçak gönüllülüğün tersi de kibir olarak bilinir. Kibirli olan kişiler kendi çıkarları uğruna çeşitli hile ve yalanı kullanmakta bir problem görmeyen kişilerdir. Kibirli, narsist kişilerin karakteristik amacı, kişisel olarak güçlenmek, sürekli en üst planda gözükmek ve diğer insanlar tarafından ilgi gösterilmektir. Dolayısıyla narsist, diğer bir deyişle kibirli kişiler diğer insanlar üstünde otorite kurmak isteyebilir ve kendilerini dünyanın merkezinde görmek için ellerinden geleni yapabilirler. Bu tarz kişiliğe sahip insanlar, hem bireysel hem de sosyal hayatlarında bir takım olumlu ve olumsuz davranışlar gösterirler. Fakat kendi iyilikleri için başkalarını kurban etmekten bile çekinmeyen bu kişiler, bu tutumundan dolayı bazı işlerde yüksek mevkilere dahi gelebilmektedirler (Özdemir v.dğr. 2017, 434).

Alçak gönüllülük, başkalarının bir kişi hakkında ne söyleyebileceği veya düşünebileceği ile o kişinin kendi hakkında ne söyleyebileceği veya düşünebileceği arasındaki bir asimetridir (Maes 2004, 489). Başkaları bir kişinin çok başarılı olduğunu söyleyebilir fakat bir kişi işlerinde çok başarılı olmasına rağmen bu işinde başarılı olurken ona yardımcı olan yüzlerce kişi vardır ve onları hesaba kattığında sadece kendisinin başarılı olduğu söylenemeyebilir.

Genel anlamda alçak gönüllülük için, takdir edilme isteğinin olmaması ya da bastırılması anlamında düşünülebilir. Tevazu, bir başarının ya da yapılan bir işin motivasyonları arasında takdir edilme ve bu başarının başkaları tarafından bilinme ya da fark edilme çabasının olmaması olarak nitelendirilebilir. Tevazu sahibi kişi, bir olayı para kazanmak için, başkalarının iyiliği için, organizasyonu için ya da herhangi bir sebepten yapabilir fakat başkalarının da bu yaptıklarını bilmesini istemeyebilir ya da umursamayabilir.

1.2.2 İş Yerinde Tevazu

Tevazu, mütevazılık ile bağdaştırılan kavramlardan biridir. Basit durumlardan keyif almanın alçak gönüllülük bir başka deyişle tevazu ile elde edilebileceği düşünülür. Aynı zamanda tevazu, zorluklarla mücadele etme düşüncesinin en güçlü desteklerinden biri olarak sayılabilir. Mütevazı kişilerin, hiçbir durumu aşağılamayacağı ve kimseyi değersiz görmeyeceği bilinir. Çünkü mütevazılık en ufak detayları bile düşünmeyi gerektirebilir. Örneğin; mütevazılık sayesinde yapılması gereken iş bunaltıcı, efor gerektiren, insanı yoran, moral bozan ve hatta zamanın boşa gittiğini düşündürse bile, insanın o işi bitirmesi ve öğrenmesi için motive eder (Yücel, 2013). Bu durumun da yeni işe başlayanlar için ya da işini sevmeyen kişiler için oldukça önemli bir motivasyon aracı olabilir.

İş yerlerinde motivasyonu sağlamak için insanların duygusal yönleri de düşünülmelidir. Duygu ve düşünceler de motivasyonu etkileyebilir. Dolayısıyla hisleri yöneten duygusal zeka aslında insanın zihinsel dünyasını da yönetir. Duyguları olmayan bir insan hiç insandır. İş yerinde motivasyon duygusal bir yüklemidir. Duygular aracılığıyla da en iyi fikirlerin ortaya çıktığını ve doğru kararlar alındığı varsayılır ise hissetme aklı diye bir akıl olduğu gerçeğine ulaşılabilir (Yelkikalan 2006, 42). Bu durum tevazu sahibi ya da alçak gönüllü olmanın iş performansına direk etkisi olabileceğini gösterebilir. Çünkü çalışanların alçak gönüllü olması ya da olmaması, birbirlerine olan davranışlarını değiştirebilir ve bu da örgüt çalışanlarının psikolojilerini ve motivasyonlarını etkileyebilir.

Teknik olarak tevazu için unutulmuş ve yanlış anlanan kavramlardan biri olarak tanımlanabilir. Bu özgüven eksikliği ya da bir nevi eziklik olarak bilirse de tevazu, karşısındaki insanların seviyesine göre şekil almak, onlara karşı bencilce davranmamak, onları anlamak ve önemsemek olduğu ifade edilebilir. Başka bir açıdan tevazu seviye olarak değil ego anlamında alçalmaktır. Bu kişiler kibirlenmez, yerine göre davranır. Tevazu sahibi kişi, bulunduğu mevki, makam, ekonomik güç, sahip olduğu sanat ve

hüner fark etmeksizin her konuya en saf haliyle yaklaşır, muhatabı kim olursa olsun dikkate alır ve o kişilerin onurunu korur (Kemikli, 2015).

İnsanlar tevazu ile hareket ettiklerinde, kendi sınırlamalarını kabul ederler ve bir işte yalnız başına olmadıklarını ya da o işi tek başına yapamayacaklarını kabul ederler. Bu zihniyet bir takım kişiler için değerlidir çünkü başkaları yardıma davet edilir. Kişi işin üstesinden gelebilse de en ufak ayrıntı için bile başkalarının yardımına ihtiyaç duyabilir. Fakat alçak gönüllülük aşırı rahatlık için de bir bahane değildir. Ayrıca, ihtiyaç duyulduğunda başkalarının işlerini yapmasına yardımcı olma isteği de vardır (Baldoni, 2009). Diğer bir deyişle iş yerinde tevazu, farklı kişilikleri birbirleriyle koordine etmek için bir araç olarak kullanılabilir.

Bütün erdemlerin, doğru veya iyi olanı yapmak için edinilmiş bir önerme oluşturduğunu varsayarsak, alçak gönüllülük, kibir ve tevazu arasındaki insan mükemmellik zirvesi olarak düşünülebilir. Bu anlayışa ve alçak gönüllülük düşüncesinin zengin içeriğine dayanarak tevazu, kendini doğru görmeye istekli ve kendini perspektif içine alma eğilimi üzerine kurulu, kişisel bir yönelim olarak tanımlanabilir. Alçak gönüllülüğün ne kendini küçümseme, ne de aşırı pozitif öz saygı içermediğini varsayılır. (Tangney 2000,79). Çok alçak gönüllü olmanın ve hiç alçak gönüllü olmamanın arası, aslında kişiler için en ideal durum olarak varsayılabilir.

Alçak gönüllülüğün bazı kişiler için önemli olduğu doğrudur fakat herkes için gerekli olduğu konusunda araştırmalar şüphelidir (Peters vd. 2011, 159). Örneğin, alçak gönüllülük, rekabetçi satış ortamlarında veya başarı için kendini terfi ettirmeye bağlı olan kamu kurumlarındaki performansı tatmin etmeyebilir. Korelasyonel bağlamda, alçak gönüllülük ve insan ilişkileri kalitesi arasındaki bağlantıların nedensel doğası tam olarak belirlenememiştir. Alçak gönüllülüğün ilişkisel kaliteyi arttırması öngörülebilir fakat bu durumun tam tersi de mümkün olabilir. İş yerinde alçak gönüllülük kaliteli sosyal ilişkilerin yaşanmasını sağlayabilir.

Mükemmel performans ile ilişkili olan liderlik türüne ilişkin geliştirilen tezlerde ego ile mütevazılığın doğru orantıda olması gerekebilir. Liderler kendi egolarını

beslemekten daha kalıcı bir şey inşa etmekle ilgilendiklerinde, diğer çalışanları kontrol etmelerine dahi gerek kalmaksızın, organizasyonun kendi kendine yürüyebileceği düşünülür. Çünkü yönetici egosuyla bastırılmamış bir organizasyonda, çalışanların standartları ve hayal gücü açığa çıkmaktadır (Collins 2006, 222). Fakat yine de bu tarz yönetim şekillerinin mikro değil de makro yönetimlerde işe yaradığı düşünülebilir ve yönetici egosu mikro organizasyonlar için hala bir gereklilik olarak görülebilir. Özellikle de terfi için gereken çabanın ego ve hırsla ortaya çıkma düşüncesinden ötürü organizasyonlarda ego hala gerekli bir unsur sayılabilir.

Bazı araştırmalarda özgüven ve mütevazılık arasındaki performans ilişkisi karşılaştırılmış ve çabaların, görev başarısının önemli bir belirleyicisi olmadığı durumlarda, yüksek ve düşük özgüvenli işçiler arasındaki çaba farkları, etkinliklerinde farklılıklara yol açmamıştır. Bunun yanı sıra düşük özgüvenli ya da mütevazı kişiler, bilgi eksikliği hissettiğinden ötürü daha fazla araştırmaya başvurmuş ve araştırmının işlevsel olduğu problemlerde daha etkili performans göstermiştir (Weiss ve Knight 1980, 221). Bu çalışmanın sonuçları aynı zamanda bir görevin bilgi arama gereksinimlerinin öz saygı görevi performans ilişkileri konusunda önemini göstermektedir. Fazla mütevazı bireylerin, genellikle problem çözme görevleri hakkında daha fazla bilgi aradıklarından dolayı, araştırmının işlevsel olduğu problemlerde, daha etkili performans göstermeleri gerekebilir. Fakat bireyin dikkatli bir şekilde müzakere edilmesi gereken durumlarda benlik saygısı ile performans arasındaki negatif ilişki, tüm problemleri çözme durumları için beklenmeyebilir. Çünkü bazı bilgi araştırmalarının işlevsel olduğu problemlerde bile, kapsamlı bir araştırmının mutlaka yapılması gerekmez (Janis & Mann 1977, 43). Bir başka deyişle doğru çözümün açık olduğu şartlar altında, mütevazı bireylerin daha fazla araştırma yapması, performans avantajına neden olmayabilir. Benzer şekilde, bazı görevlerde performans, en iyi çözümü bulmaktan çok, uygulanabilir sorun çözümlerinden herhangi birinin etkin şekilde uygulanmasından kaynaklanabilir. Burada, çözümüne daha fazla güven duyan, yüksek özgüvenli birey daha etkili bir şekilde performans sergileyebilir.

Etkili liderler için alçak gönüllülük, repertuarlarının bir parçası olan temel bir ahlaki özellik veya liderlik becerisi olarak ifade edilebilir. Liderlerin, etkin mütevazı liderliği keşfetmek ve uygulamak için her türlü çabayı göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Hatta çoğu lider, alçak gönüllülük anlamında, başkalarının güçlerinin ve katkılarının takdir edilmesi gerektiğini, yeni fikirlere ve geri bildirimlere açık olunmasını ve gerekli çalışma desteğini sağlarken, uygun çalışma özerkliğinin sağlanmasını teşvik etmeye çalışır (Yuan vd. 2018, 476). Fakat alçak gönüllülük iki ucu keskin bir kılıç olarak varsayılabilir çünkü aşırı tevazu olmayı savunan liderler, çalışanlarının yeni fikirlere katılımını azaltabilir. Etkili liderlik anlayışına göre alçak gönüllülüğünün anahtarı, çok fazla ve çok az arasındaki denge veya sapma noktasının belirlenmesi olarak düşünülebilir. Bu sebepten de liderlerin, alçak gönüllülüğü hem tutarlı hem de koşullu bir şekilde kullanması daha uygun olabilir.

Bir örgüt ya da organizasyon performansı için motivasyon gerekli olabilir. Takdir edilme ya da geri dönüş de motivasyon araçlarından biri olarak varsayılabilir. Dolayısıyla bazı kişilerin takdir edilme ihtiyacı tevazu sahibi olmalarını engelleyebilir. Bu duruma zıt olarak yöneticiler ya da çalışanların birbirleriyle olan ilişkisi de motivasyona yansiyabilir ve mütevazı olmayan dolayısıyla da kendini öven ya da yaptıkları işin takdirini kesinlikle göstermek isteyen kişiler ile insanlar samimi olmak istemeyebilirler ve organizasyon iletişiminin kopukluğundan dolayı motivasyon ve performansları da düşebilir. Kişinin mütevazı olması ya da aynı örgütte tevazu sahibi çalışanların ya da çalışanların hiç mütevazı olmaması durumları, motivasyon ve performans açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir.

1.2.2.1 İş Yerinde Tevazunun Olumlu Yanları

İş açısından düşünüldüğünde tevazunun, bir adayda bulunması gereken en önemli özelliklerden biri olarak aranabilir. Çünkü öğrenme kabiliyetini ölçme değerlendirmede, tevazu sahibi olmayan kişilerin öğrenmesinin güçleştiği çünkü bu kişilerin öğrenmeye direneceği düşünülebilir. Aynı zamanda “bilmiyorum” cevabı suç olarak algılanabilir oysa tevazu sahibi biri bu tarz bir ön yargıda bulunmayacak ve

öğrenmeye çalışacaktır. Biliyormuş gibi yapmak ise şirket için daha zararlı ve sadece günü kurtarmaya yönelik bir eğilimdir. Aynı zamanda yönetimde ya da kişi performans değerlendirmelerinde, kişilerin görüşleri tam objektif olarak muhakemeye açık olmalıdır (Uğur, 2017). Tevazu sahibi birisinin objektif olabilmesi için empati kurması yeterli olabilir. Kısacası tevazu sahibi kişi sürekli sorgulayan ve bilmediği şeyleri çekinmeden öğrenerek değişime çok rahat ayak uydurabilen kişidir, dolayısıyla bu da iş yerinde çok önemli bir değer olarak varsayılabilir.

İşlevsel anlamda mütevazı kişilerin daha az başarılı olduğuna inanılsa da çeşitli kültürel, sosyal ve eğitimsel faktörlere bakıldığında (genetik olanlar da dahil), kişinin kendisinde bulunan özellikler daha önemli görünebilir. Başka bir deyişle bir kişinin başarıya nasıl ulaştığı önemli olmayabilir. Bu tarz bir avantaja ulaşmak için her türlü yöntemi deneyebilir dolayısıyla da o kişiyi başarıya götüren yolda, iş için gerekli faktörlerin tümünü tamamlayacağından emin olunamayabilir. Örneğin ürettiği miktara göre hesaplanan bir başarı ölçeği ile üretimin kalitesi ölçeği çok farklı olabilir. Fakat mütevazı kişiler başarıya ulaşmaktan çok, kendilerinin bu başarı için uygun olup olmayacakları ile ilgilendiklerinden dolayı gayri meşru bir başarı peşinde koşmazlar. Mütevazı kişiler başarılar ile önemsenmeyi değil de başardığı şeyleri önemserler. Dolayısıyla bu özellik de onları erdemli ve başarılı bir çalışan yapabilir (Schueler 1997, 485). Tabi ki başarı odaklı insanlar da önemli olan şeyleri umursayabilir fakat mütevazı kişiler kadar yüksek bir şekilde değerlendirilme arzusu yoktur. Ayrıca bu kişiler mütevazı insanlar kadar kaliteli bir iş de çıkaramayabilir. Mütevazı olmayan kişiler tamamen yüzeysel olabilir ya da önemli olanı umursamadan tamamen başarı odaklı olabilir. Fakat gerçekten mütevazı kişiler için böyle bir şey mümkün olmayabilir.

Mütevazı bireyler, iş alanlarında, daha sağduyulu olduklarından, daha az risk alma eğilimi gösterdiklerinden, açık fikirli olma eğiliminde olduklarından ve yeteneklerini, çevre kontrol algıları üzerinde doğru değerlendirdiklerinden dolayı, iş performanslarında daha başarılı olduğu araştırmalarda belirtilmiştir (Gregg vd. 2008, 989). Firmaların bugün rekabet ettiği dinamik ve değişen ortamlarda, mütevazı kişilerin karmaşık kararlar karşısında riskleri göz önünde bulundurarak azalttıklarından,

zayıflıkları tanınmalarının daha muhtemel olmasından ve alternatif kaynaklardan gelen fikirleri kabul etmeye istekli olduklarından dolayı şirket işleyişi ve performansını daha olumlu etkiledikleri düşünülür. Dolayısıyla araştırmalarda, mütevazı olmanın, örgütsel risk alma ve yenilik üzerindeki etkisinin olumlu olduğu belirtilmiştir (Ridge ve Ingram 2017, 18). Örneğin, mütevazı çalışanlar uzun vadeli hedeflerin dikkate alınmasına daha titiz bir şekilde yaklaştığı için, daha az risk altında denebilir. Bu duruma ek olarak, hedeflerin uzun vadeli olarak değerlendirilmesi, mütevazı yöneticiler tarafından sömürü yerine, keşifler üzerinde daha fazla vurgu yapılmasına katkıda bulunabilir. Bu nedenle alçak gönüllülüğünün araştırılması inovasyon ve elverişlilik literatürlerinde de verimli olabilir.

Mütevazılığın sonuçları ve altında yatan süreçlerin daha derinlemesine anlaşılmasına katkıda bulunabileceği birkaç alan daha vardır. Özellikle, mütevazı bir sunumun, çalışan performansının algılanabilirliği ve yeterliliği ile denetçi performans değerlendirmeleri üzerindeki olumlu dolaylı etkilerine işaret eden bir çok bulgu mevcuttur (Diekmann vd. 2015, 128). Fiili iş performansını birleştiren tamamlayıcı mekanizmalar olabilir. Örneğin, mütevazı çalışanlar daha fazla örgütsel destek ve mentorluk alma eğiliminde olduklarından, yeterli kaynaklara erişme olasılıkları daha yüksektir. Ayrıca hem işteki günlük görevlerle hem de ortaya çıkabilecek belirli sorunlarla daha rahat başa çıkabilirler çünkü alçak gönüllülüğün getirdiği samimiyet ve dürüstlük bu çalışanlara, kısıtlamaları daha güçlü olan çalışanlardan daha da fazla takdir yetkisi verilebilir.

Dürüstlük-alçak gönüllülük boyutları, suçlu iş eğilimlerinin ve verimsiz iş davranışının tetikleyicileri gibi görünmektedir. Temel olarak, dürüstlük anlayışı üzerinde yüksek puan alan çalışanlar, iş arkadaşlarına ihanet etmek, iş yerinden eşya çalmak ya da kurallara uymak gibi, iş yerinde sosyal olarak istenmeyen davranışlarda bulunma olasılığı konusunda diğer kişilerden daha hassas olabilirler. Şirketin veya kendi menfaatlerinin maksimize edilmesi anlamında, bu kişilik boyutunun, seçim prosedürlerinde, özellikle de dürüstlüğün polis memuru, yargıç veya kamu sektörü

yöneticisi gibi önemli bir bileşen teşkil ettiği işleri içerdiği durumlarda, yüksek bir katma değere sahip olduğu düşünülebilir (Linden vd. 2017, 4).

İş verenler özgeçmişlerde alçak gönüllülük arayabilir. Washington Foster School of Business Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırma, mütevazı insanların en etkili liderliği yapma eğiliminde olduklarını ve hem bireysel hem de ekip ortamlarında yüksek performans gösterme eğiliminde olduklarını göstermiştir (Nordstrom, 2017). Araştırmacılara göre "alçak gönüllülük, benliğin ötesinde bilgi ve rehberliğin tanınmasını ve takdir edilmesini gerektirir." Bu durum, sadece bir grup felsefi jargon gibi düşünülebilir, ancak bunun tüm kuruluşun başarılı olması gereken bir şirkette çalışmak açısından oldukça mantıklı gelebilir. Dolayısıyla iş, unvan veya konum ne olursa olsun, kişi yalnızca kendi görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda çevresindeki kişilerin başarılarını da gözetmek ve teşvik etmek zorunda kalabilir.

Sufizm ve Hint asıllı din anlayışlarında da bulunan sıfır kavramı; insan ne negatif ne de pozitif düşüncesi, yöneticiler ve liderler için güçlü bir mecazdır. Çünkü sıfır kavramı, örgütsel yaşamın 'organik, içten, felsefi ve bütünsel yönüne keskin bir rahatlama getirdiği söylenir. Sıfır kavramına dayanan yeni manevi düşünme ve hissetme, yöneticilere ve liderlere, gizem, denge, bağlılık ve alçak gönüllülük hissi verebilir. Sıfır, iş yerinde mütevazılığı ve huzuru gösterir. Sıfır, insana evrenin merkezinde ve hatta organizasyonların merkezinde olmadığını hatırlatır. İnsanlar muazzam güce sahip liderler olarak hareket etse bile aslında hiçbiri bir mükemmellik modelleri olmayabilir. Hatta bu yöneticiler büyük organizasyonlara öncülük etse bile, aslında sadece hata yapan insanlardan öte gidemeyebilirler. Bu mental hata bildirimi, liderlere sadece büyük bir özgürlük ve stresten kurtulma olanağı sağlamaz; aynı zamanda iş yerinde alçak gönüllülük ve bir hizmet anlayışı sunar (Karakas 2008, 373).

Bir işyerinde çalışanların kendi aralarındaki diyalog, çalışan motivasyonu ve performans açısından çok önemli olabilir. Sadece çalışanların değil, yöneticilerin kendi aralarında ve alt üst ilişkilerinin verimli olması da örgüt içi motivasyon ve dolayısıyla örgüt performansı için oldukça değerli görülebilir. Kişilerin tevazu sahibi olması da bu

diyalogları oldukça rahatlatır ve iletişimin güçlenmesini sağlayabilir. Örneğin bir problem olduğu zaman, kimse sorunu tevazu sahibi olmayan bir yönetici ya da çalışana anlatmak istemeyebilir çünkü mütevazı olmayan birisinin başka birilerini suçlama olasılığı daha yüksek olabilir. Aynı zamanda mütevazı olmayan birisine iyi bir sonuç da götürmek istenmeyebilir çünkü kişi durumu tamamen kendi yapmış gibi böbürlenebilir. Gerek çalışanların ahlak ve etik anlayışı gerekse de iletişimin daha rahat olma ihtimali gibi sebeplerden ötürü, bir iş yerinde çalışanların tevazu sahibi olmasının, motivasyona ve dolayısıyla da örgüt içi performansa bir çok pozitif etkisi olduğu düşünülebilir.

1.2.2.2 İş Yerinde Tevazunun Olumsuz Yanları

Toplumumuz alçak gönüllülük, güven ve sıkı çalışmanın, kişisel başarı için bir tarif haline geldiğine inanmaya başladı. Başarma yolunda koydukları hedeflere ve hayallere ulaşmak için kendine güvenen, mütevazı ve çalışkan birçok insan bulunabilir. Bunun nedeni, kibirli olmak ile kişinin kendisi hakkında bir kibir duygusu duymak arasında büyük bir fark olabilir. Her bireyin kibir duygusu bulunabilir ve dolayısıyla herkesin alçak gönüllülüğe ihtiyacı olabilir, ancak tevazu sahibi olmak bazı sorumlulukları da beraberinde getirebilir.

Sosyal bağlar, birbirine bağımlı ilişkilerdeki insanların, başkalarının ihtiyaçlarına kendi istekleri doğrultusunda tepki vermelerine neden olur. Alçak gönüllü bireyler bencilliği aşarlar. Alçak gönüllülük düşünce, eylem ve motivasyon bütünlüğünü içerir. Benliğin bu tarz bir görüşü başkalarıyla ilişki kurarken pozitif etkilere sebep olabilir fakat alçak gönüllülük algılarının sosyal bağları düzenlemeye yardımcı olduğu kadar negatif yanları da olabilir çünkü mütevazılık her ne kadar sosyal bağlar anlamında iş birliğini kolaylaştırırsa da, karşıdaki kişilerin kibirli ve bencil davranması, sohbet eden kişiyi daha az alçak gönüllü olarak görmesine ve sosyal bir bağı zayıflatmasına neden olabilir (Oades vd. 2017, 195). Mütevazı kişinin, aciz ya da sömürülmeye açık bir kişi olduğu varsayılabilir.

Tevazunun faydaları hakkında daha fazla araştırma yapılmasına rağmen, alçak gönüllülüğün potansiyel dezavantajlarına ek dikkat gösterilmesi de garanti edilmektedir.

İlk dezavantaj olarak lider, alçak gönüllülüğünün, yalnızca dış tehdit veya kriz içermeyen ve sadece bir öğrenme kültürüne izin vermeyle sınırlı koşullar altında etkili olduğu fikri olabilir. Alçak gönüllülük araştırmalarında olumlu, sosyal olarak arzu edilen özelliklere odaklanmanın çok kritik olduğu öne sürölmektedir (Nielsen vd. 2018, 820). Bu nedenle alçak gönüllülüğün kavramsallaştırılması genişletilebilir. Geleneksel olarak, alçak gönüllülük araştırması, gerçeğın ve gerçeğın tanınabileceğine, bireysel olarak inşa edilebileceğine ve bireylerin kafasında bulunduğunu varsayan bir varlık yaklaşımına dayanabilir.

Alçak gönüllü alimler, tevazunun bir erdem olduğu için psikolojik bir bileşeni olması gerektiğı konusunda hem fikirdirler. Çünkü alçak gönüllülükle ilgili çoğu hesap, erdemli olmayan kurumlar tarafından yaratılan görünüşte mütevazı davranışı içeren sahte ve psikolojiye yönelik alçak gönüllülükle çelişmektedir. Dış görünüşe rağmen, sahte alçak gönüllülük hiç de alçak gönüllü değildir (Weaver vd. 2017, 2). Mütevazı davranış, sadece bir cephe tarzında kişileri aldatmaya yönelik de olabilir. Sosyal veya itibar kazanma arzusuyla ilgilenen bir istekle ya da kendini beğenmiş kişilerin kendini tatmin etme eşliğinde motive edilebilir. Bu tür durumlardan ötürü gerçekten alçak gönüllü olan birçok kişi, alçak gönüllülük statüsünü bir erdem olarak korumalı ve insanlar alçak gönüllülük ile alçak gönüllü imajı arasında net bir ayırım yapmalıdır. Ama bu durumu düşünen kişiler, gerçekten alçak gönüllü kişinin bir sahtekar olduğunu da düşünebilir.

Bir dünyada, tamamlanan mükemmel işler kendilerini bizzat gösterir. Adil düşünen iş arkadaşları ya da dost, iş birlikçi ekipler ile çalışılır ise, herkes övgü dolu ve kendi kendine yeten, alçak gönüllü kişiler olabilir. Karşıdakileri anlamak için kendini tanıtmaya ya da politikalar konusunda endişelenmeye gerek kalmayabilir. Fakat mütevazı olmak ilk olarak kişiyi görünmez kılabilir. Çünkü bu tip liderler hizmetkar liderlerdir. Ve hizmetkar liderlerin amacı öne çıkmak değil sadece hizmet etmek ve insanları öne çıkarmaktır (Bakan ve Doğan 2012, 5). Ama bu tip liderliklerde bile kişi kendinin göz ardı edildiğini hissedebilir. Örneğın, kişinin çalıştığı ekip karmaşık ve yenilikçi bir projeyi yeni tamamlamış ve grup çalışmasına katkılarından dolayı kişi bununla gurur

duyuyor ancak patron, takımının çalışmasını övmek için şirket toplantısında ayağa kalktığında, kişi sessiz bir katılımcıysa, kendi takım arkadaşlarından şirket liderliğine kadar herkes bu kişiyi tamamen göz ardı edebilir. İş dünyasında psikolojik baskı ya da mobbing denilen kavram, tek ya da birden fazla kişi tarafından başka bir kişiye düzenli şekilde uygulanmış olan düşmanca tavırlar ve etik dışı iletişim ile çalışanları savunmasız bırakmaktır (Altuntaş 2010, 2996). Dolayısıyla bu kişilerin ilkokuldan bu yana kabadayı ya da mobbing tarzı girişimlere cevap vermesi çok zor olabilir. Beraber çalışılan insanlar sevildiğinde, mobbingin daha düşük bir ihtimal olacağı düşünülebilir, ancak bu durumla ilgili gerekli prosedür uygulanmaz ise suçlu gene kötü davranışa maruz kalan kişi olacaktır. Tüm bunların dışında, gururla hareket etmekle ve kulağa hoş gelmekle gurur duymak arasında bir denge bulmak zor olabilir. Başarılar ve yetenekler için herkesin görülmeye ihtiyacı olduğu düşünülebilir.

Literatürdeki yazınlar alçak gönüllülüğün değerini işaret etse ve kesinlikle takdir etse de dönemin vahşiliğinde alçak gönüllü olup da türlü konularda bahane üretmemek gerekebilir. Örneğin, Brunei (küçük ülkeler ve onların nüfusunun düşünce veya zihniyeti için), önemli miktarda doğal kaynak veya hammadde içermeyen ve pazarı küçük bir ülkedir. Bu gerçekler göz önüne alındığında, bu ülkedeki herkes alçak gönüllülikle düşünmeye devam ederse, kimse gerekli cesarete sahip olamayabilir ve uzun vadede şikayetler daha da artabilir. Çünkü, alçak gönüllülük çok sınırlayıcı olabilir (Low vd. 2013, 8). Kişi bazen alçak gönüllülüğü “anonimlik ve takma adların arkasına saklanmak için” de kullanabilir ve bunun olumsuz etkileri olabilir. Çünkü, “sıfır sorumluluk ve sorumluluğu olmayan” bir toplumu isimler ve örnekler besleyebilir. Anonim olmak, politika yapıcılar, şirket liderleri ve diğerlerinin sorunu çözmek için şikayet kaynağının bulmasını da zorlaştırabilir.

Bazı araştırmalarda mütevazı olmayan kişiler ile mütevazı olan yöneticilerin karşılaştırılması yapılmış ve fazla tevazu sahibi kişilerin, olasılıkları kaçırarak kadar vizyon sahibi olduğu, dolayısıyla da yeterince analitik olmadıklarından bahsedilmiştir. (Bergen vd. 2016, 149). İnsan hatalarını çok önemsemeyen ve fazla ayrıntıya girmeyen mütevazı kişilerin tüm detayları kaçırabilme tehlikesi bulunabilir. Özellikle de

denetleme tarzında işlerde, mütevazı olmak yerine daha katı bir rol üstlenmeleri gerekebilir. Aşırı analitik olmak gerekmeseyse hiç analitik olmamakla birlikte sadece vizyon ve insan kişilikleri üzerinden bir işi geliştirmeye çalışmak neredeyse mümkün olamayabilir.

Bazı iş motivasyonları, elde edilen sonuçları da yansıtır; ücret, terfi, iş güvenliği, iş arkadaşlığı ve iş arkadaşlarına saygı, süpervizörlerden övgü vb. gibi iş motivasyonları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Linz 2003, 643). Çok fazla alçak gönüllülük, tepki vermenin arzusunu sıklıkla aşağı çekebilir. Birçok başarılı yönetici, ekiplerini motive etmek için olumlu onaylama gücünü kullanabilir. İyi performans gösterilen bir iş için iltifat alındığında, iyi hissedilen hormonlar salgılanabilir. Alçak gönüllülük sahip olmak için iyi bir özelliktir olabilir. Ancak iş yerinde, tevazunun çok fazlası, iyi ve olumlu geri bildirim alma deneyimini olumsuz etkileyebilir.

Performansın övgü ile takdir edilebilmesi mutlak bir motivasyon yöntemidir. İşletmelerde bu sebeplerle çalışanlara, plaket, rozet, takdir gibi manevi açıdan değerli şeyler verilmesi bu çalışanların motivasyonlarını sürekli kılar (Gümüş 2012, 66). Alçak gönüllü insanlar çoğu zaman, eylemlerinin konuşulmasını yeğler. Dolayısıyla sadece odaklanma sürdürülürse ve çok çalışılırsa, gerçekte ne kadar iyi olduğu konusunda telaşlanılmayacağı varsayabilir. Bu eski düşünce tarzı, başarı oranını şansa bırakabilir. Çok mütevazı insanlar bu sözlerin kuruluşu ne kadar değer kattığını bilmiyor olabilir ancak bazen sözlerin eylemler ve fırsatlar yaratmak için kullanılması gerekebilir.

Tevazu olumlu bir özellik gibi görülse bile organizasyon kültürü içerisinde kişinin motivasyonunu artırma olasılığı varken, bu tatmini belirli bir seviyede tutmasına sebep olabilir. Bu durum da kişi performansının ve dolayısıyla örgüt performansının artmak varken, yerinde saymasına sebep olabilir. Çalışanların belirli bir güdüyle hareket etmesi gerekmektedir ve takdir edilme isteği de bu güdülerden biri olabilir. Ve tevazu sahibi kişilerin takdir edilme isteğinin ya da başarılarının bilinmesini istememe özelliğinden dolayı diğer çalışanlardan daha eksik performans sergilemeleri pek de olumlu bir durum sayılamayabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE MOTİVASYON

2.1.İŞ PERFORMANSI

2.1.1 İş Performansı Tanımı

İş performansı, bir çalışanın işini iyi yapıp yapmadığının ölçütüdür. Bu, tek bir kişinin çabalarına göre ölçülen bireysel bir değerlendirmedir. Genellikle insan kaynakları departmanları değerlendirmeyi yönetir fakat iş performansı sadece insan kaynakları departmanı değil, tüm şirketin başarısı için oldukça önemli bir süreçtir. İş performansı, belirli bir süre boyunca çalışanların davranışlarından beklenen genel değer olarak tanımlanmıştır (Motowidlo vd. 1997, 103). Bu tanım, oldukça teknik olmasına rağmen, parçalanmaya değer belirli fikirler içermektedir. Dolayısıyla da performans, bir davranışın mülkiyeti ya da insanların çalıştıklarının ölçütü sayılan bir durum olarak tanımlanabilir. Bir çalışanın davranışı, organizasyona yardımcı olduğu veya engel olduğu ölçüde kendine özgü davranışlarının sonucu olarak ayırt edilebilir ve nadiren ölçülür, dolayısıyla da genelde her çalışandan yüksek performans beklenir.

Performans, davranış özelliklerinden biridir. Özellikle, belirli bir zaman dilimi boyunca ortaya çıkan davranışların bir araya getirilmiş halidir, diğer bir deyişle, performansın gösterdiği davranış özelliklerinin, çalıştığı kurum için değerli olmasıdır. Dolayısıyla bu tanımla performans yapısı için, farklı bireyler tarafından gerçekleştirilen davranış kümeleri ile aynı birey tarafından farklı zamanlarda gerçekleştirilen davranış setleri arasında ayırım yapan bir değişken olarak tanımlanabilir. Performanstaki varyans, beklenen organizasyonel davranış değerindeki varyanstır (Motowidlo 2003, 39). Psikologların çoğu da iş performansının en iyi ölçüsünün işin bizzat kendisi olduğuna inanır. Performansın doğrudan gözlenebileceği ve ölçülebildiği iş istasyonları kurularak, iş örnekleme ile bir performans ölçüsü elde edilir. Performans puanları çalışma boyunca eklenir. Bazen fiziksel olarak da ölçülebilir. Aksi durumda ise, performans önceden belirlenen neticeler ile karşılaştırılır. İş örnekleme ve performans ölçümleri, iş

performansının doğrudan nesnel bir ölçüsünü sağlar. (Hunter 1986, 346). Genel olarak bakıldığında iş performansının direk olarak etkili olduğu ilk yer bizzat işin kendisidir.

İş performansı şirketler için büyük önem taşır. İş performansının önemli olma sebepleri arasında ilk olarak, bir işletmenin başarısının çalışanlarının omuzlarına dayanması gelir, çünkü çalışanlar, şirketin en önemli varlıklarından biridir ve şirketin varlığı güçlü iş performansı zorunluluğunu beraberinde getirebilir. Genel anlamda iyi iş performansı, hissedarların (çalışanlar da dahil) ilgisini çeker ve onların işe bağlılığına yardımcı olur. Sadece tüketiciler ve hissedarlar için değil, aynı zamanda iyi iş performansı, bir işletmenin itibarını artırır. Ayrıca da organizasyonun ötesinde, potansiyel müşterilere ve potansiyel yeni işe alımlar durumlarında hayati önem taşıyabilir. İş ahlakının, iletişimin, kişiler arası becerilerin ve her seviyedeki iş performansının sağlıklı bir göstergesi, uzun vadeli başarı için gereklidir (Hordos 2018). İş performansı, örgüt yöneticileri ve çalışanlar için de önemli bir kavramdır. Çünkü, örgütlerin, kurumsal hedeflere ulaşması ve sektörlerinde rekabet avantajı kazanması için, organizasyonlarında iyi performans gösteren kişilere ihtiyaçları vardır. Yüksek performans, organizasyon ve örgüt için olduğu kadar çalışan için de oldukça önemlidir. Verilen görevleri hakkıyla yapmak ve iş yerinde büyük başarı göstermek, çalışanlar için övünç, kabiliyet ve tatmin sebebi olabilir. İş performansı; daha fazla gelir, daha mükemmel bir kariyer ve sosyolojik itibar tarzında durumlara önem veren kişiler için, iş neticelerinin de temel yapıtaşdır (Sonnentag & Frese 2003, 70).

Performans iki ayrı türde incelenebilir:

-Görev performansı: Bunlar, hammaddeleri doğrudan mal ve hizmetlere dönüştüren eylemlerdir. Diğer bir deyişle genellikle personelin sorumlu olduğu iş tanımlarında yer alan şeylerdir. Örnekler arasında kıyafet satışı, sondaj delikleri, okulda öğretmenlik sayılabilir.

-Bağlamsal Performans: Bunlar, işin yapıldığı sosyal ve psikolojik ortamın desteklenerek genel etkinliğe katkıda bulunan davranışlardır. Örnekler arasında şunlar yer alır: Takım arkadaşları ile işbirliği yapmak, anlaşmazlığı yaymak, konferans odasını

temizlemek gibi örneklerden bahsedilebilir (Borman ve Motowidlo 1993, 75). Bu iki performans türü birbirinden bağımsız gibi gözükse de fakat bağlamsal davranışların bir araç olduğu düşünülmektedir. Bir çalışan görev anlamında işinden memnun kalırsa, bağlamsal performansı ile başkalarına yardım ederek karşılık verme olasılığı daha yüksektir. Çalışanların, fazladan görev yapması durumunda ise kuruluşun amaçlarını desteklemeleri, savunmaları ya da işten memnun olma düzeyleri düşükse diğer bağlamsal davranışlarda bulunmaları daha az olasıdır. Genel iş performansında, bağlamsal performansla görev performansı, birbiriyle güçlü bir ilişkiye sahip olmalıdır (Edwards 2008, 445).

Performans genellikle iki tip iş performansı üzerinden tanımlanır. Birincisi, belirli bir işe özgü bileşenlerden oluşur. Bu tür bileşenlerin ölçütleri, diğer işler için gerekli olmayan belirli teknik yeterliliği veya belirli iş davranışlarını yansıtacaktır. İkinci tür performans faktörü, her iş için aynı şekilde tanımlanmış bileşenleri içerir. Bunlar, işe özgü olmayan veya iş dalında kriter faktörleri olarak da adlandırılabilir. Bazı kaynaklarda işte gösterilen ustalık, çabalama, sorumluluk duygusu ve çalışma koşullarının öğrenilemediği durumlarda, çalışanın yetenekleri ve başarılarının saptanamayacağı düşünülür (Can 2010, 22). Oysa çalışkan olmak, iş arkadaşlarına yardımcı olmak ya da güler yüzlü olmak bile bir performans örneği olarak gösterilebilir. İş tanımına özel bileşenler için; farklı yeteneklerin ya da becerilerin işlevlerini yerine getirecek farklı görev içeriklerinin, başka bir deyişle teknik performanstan farklı olan kısmının az olacağı öngörülmüştür. Genel anlamda iş performansı kavramı, toplam performansın belirli bir görev veya teknik yeterlilikten çok daha fazla olduğu şeklindeki temel kavramdır. Takım çalışmasına katkılar; sürekli kendini geliştirme, kurumun normları ve gelenekleri için destek ve sıkıntı karşısında azim gibi şeyler içerebilir. Özetle, iki tür performansın çok boyutlu olarak görüldüğü toplam performansın çalışma modeli iki faktör kategorisidir (Campbell v.dğr. 1990, 314). Kısaca, iki faktör teorisine göre, bir mesleki açıdan teknik performans bir de rakamlarla gözlemlenemeyen performans olarak iki çeşit iş performansı türü olduğu söylenebilir.

Çalışanların performansı hakkında genel ve kapsamlı bir teori olduğu gözükmemektedir fakat kuruluşların çalışanlarını yönetme, geliştirme ve teşvik etme etkinlikleri organizasyon performansları için önemli bir unsur haline gelebilir.

Performansı ölçmek için, insanların atölyedeki davranışlarına kadar izlenebilir. Çalışanlar belirli bir şekilde çalışır veya kuruluşun amaçlarına katkıda bulunacak şekilde davranabilirler. Çalışanların örgütsel performansla ilgili davranışları, üç farklı şekilde kendini gösterebilir (Noordzij 2017):

1 Eylem, işlem veya performans ya da işleyiş şekli

2 Yürütme (görev vb.)

3 Herhangi bir başarı

Görev performansı kişinin davranış görevlerini yerine getirmeye odaklanmasıdır. Görev performansı genellikle işle ilgili davranışların en önemli yönü olarak kabul edilir ve düzenli olarak genel iş performansı için eş anlamlı olarak kullanılabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda 'yumuşak performans' olarak da tanımlanabilir. Kısacası, bu, çalışanların doğrudan alanlarının veya iş tanımlarının dışında kalan ve böylece kuruluşun hedeflerine katkıda bulunan görevleri de yerine getirmesi olarak bilinir.

İş yeri sapma davranışı; bir çalışanın, kuruluş veya meslektaşlarını tehlikeye attığı sonucu olarak kuruluşun normlarını ihlal ettiği davranışlar olarak düşünülebilir. Söylenti yaymak, meslektaşlara hakaret etmek, hırsızlık ve sabotaj bu durumlar için birkaç örnektir. Aktif olarak iş değiştiren çalışanların bu davranışları sergilemesi beklenir. Çalışanların davranışları ve performansları hakkında geri bildirim almaları önemlidir. Geri bildirim alınamaz ise önceki performanslarının algısı bir referans çerçevesi olarak kullanılabilir.

İnsanlar firmaya bir değer katmazsa, kuruluşun varlığı için bir neden bulunamayabilir dolayısıyla performans durumu hem müşteriler hem toplum hem de

hissedarlar veya organizasyon içindeki meslektaşlar için bir değer taşıyabilir. Öyleyse her çalışan, kuruluş biriminin performansına ve dolayısıyla tüm kuruluşa bireysel olarak katkıda bulunabilir. Bir organizasyon biriminin veya bireysel bir çalışanın performansı çok uzun süre geride kalıyorsa, kural olarak bu yeniden örgütlenmeye veya fazlalığa yol açabilir ve dolayısıyla da özellikle rekabetin her zamankinden daha şiddetli olduğu bir ortamda performansın önemi sürekli artabilir.

İş performansı, bir bireyin bir işi, rolü, görevi veya sorumluluğu ne kadar iyi yerine getirdiğidir. Buna, gelir hedefleri ve iletişim gibi somut olmayan durumlar da dahildir. Performans, iş tanımı, meslek ve endüstri ile ilgili belgelenmiş sorumluluklar, amaçlar ve hedeflerin tümü, makul beklentiler açısından değerlendirilmektedir. Aşağıda yaygın iş performansı türleri vardır (Spacey, 2017):

-Gelir: Satışları kapatma veya satılan ürünleri geliştirme gibi konuların gelir ile ilgili olduğu performans.

-Taahhütlere Teslimat: Zamanlama ve bütçeye uygun şeyler sunmak.

-Müşteri Memnuniyeti: Birçok durumda müşteriyi memnun etmek önemli bir başarıdır. Performansı müşteri deneyimi açısından görüntülemek gerekir. Bu, müşteriyel birebir görüşmek zorunda olmayan çalışanları da içerebilir. Örneğin bir web tasarımcısı, müşteri geri bildirimlerini, bir belge oluşturma aracı olarak toplayabilir.

-İletişim: Sözlü ve yazılı iletişimin etkinliği. Örneğin, teknik işleri pazarlama ekiplerine açıklamakta iyi olan bir mühendis.

-Takım: Başkalarının başarısına ve bir takımın kültürüne katkıda bulunmak. Özellikle bir takımın içindeyken, motivasyonu ve amacı tersine çevirici politikalardan kaçınmak.

-Dizayn: Yararlı şeyler yaratmak. Örneğin, çok sayıda problemi parçalara ayıran ya da işlevselliği kolay parçalara ayırarak zarif bir yapı tasarlayan bir yazılım mimarı.

-Yaratıcılık: Uygulanan değerli fikirlerin kaynağı olmak.

-Karar Vermek: Net ve zamanında kararlar vermek. Sorumluluğu kabul ederek hatalardan ders alarak ona göre seçimler yapmak.

-Liderlik: İnsanları motive etmek ve çalışanları bir şeyleri başaracak şekilde yönlendirmek.

-Yönetim: Bir kuruluşun kaynaklarını yönetmek ve kontrol etmek.

-Zor Görüşmeler: Zor konuşmalar da dahil olmak üzere geri bildirim sağlamak için samimi ama nazik olmak. Örneğin, bir inceleme süresinin beklenmesi yerine, performanslarının düşük olması durumunda, bir çalışanın hemen bu durumu bilmesini sağlamak.

-Strateji: Gelişen, değerlendiren, belgeleyen, satan ve lider stratejiler. Stratejik yetenekler, stratejileri kendilerinin başarısına göre değerlendirmektedir.

-Strateji Uygulama: Değişimi kucaklamak ve teslim etmek.

-Problem Çözme: Sorunları zamanında çözmek. Örneğin, müşteriler için teknik sorunları gidermek ve çözmek

-Bilgi: İş üzerinde etkisi olan bilgi materyalleri ve iletişimi geliştirmek.

-Ölçme ve Optimizasyon: Gelişen metrikler ve optimizasyonlar. Örneğin, kalite iyileştirmeleri yapmak için bir üretim hattındaki kusurları rakamsal nedenler ile birlikte gösteren bir günlük raporun uygulanması.

-Risk Yönetimi: Potansiyel kayıpları tanımlayarak riski yönetmek ve azaltmak için harekete geçmek.

-Maliyetler: Maliyetlerin düşürülmesi. Örneğin, bir bilgisayarlı tomografi yöneticisinin, kullanılmayan yazılım lisansları için satıcılara yapılmaması gereken ödemeleri bulmaya çalışarak satın almaya son vermesi.

-Verim: Bir iş sürecinin geri dönüş süresini kısaltma gibi verimliliği arttırmak.

-Çıktı: Bir çalışan tarafından teslim edilen toplam iş miktarı.

-İşin Kalitesi: Teslim edilen işin kalitesi. Bu, fonksiyonel olmayan gereksinimler açısından değerlendirilebilir. Örneğin, kod kalitesi güvenilirlik gibi değerlendirilebilir.

-Etik ve Uygunluk: İş arkadaşlarına, müşterilere, topluluklara, çevreye, yasalara ve yönetmeliklere uyumu da içeren etik davranışlar ve stratejiler.

-Profesyonellik: Müşterilerin önünde uygunsuz kişisel görüşmelerden kaçınmak.

-Mesleki Bakım: Meslekten ve endüstriden makul olarak beklenen titizliklerin uygulanması. Örneğin, bir hava trafik kontrolörünün her zaman yüksek düzeyde durumsal farkındalık ile uyanık olması.

İş performansı için, iş yapma eylemiyle ilgili bir ölçüm olduğu söylenebilir. İş performansı, bir iş, rol veya organizasyon içindeki bir hedefe veya hedeflere ulaşmak için bir araçtır (Campbell 1990, 47-48), ancak bir işte gerçekleştirilen eylemlerin gerçek sonuçları değildir. İş performansının tek bir eylem değil, “karmaşık bir faaliyet” olduğu belirtilmiştir. Performans, belirli bir işin sonuçları ile birlikte, başarı ve üretkenlikle ilgili davranışlar olarak tanımlanabilir.

2.1.2 İş Tatmini ve Motivasyon

İş tatmini kavramının ima ettiği şeyleri açıkça belirtmek için öncelikle bu kavramın altında yatan süreç gereklidir. İş tatmini, bireylerin şu anda işgal ettikleri çalışma rollerine yönelik genel duygusal yönelimi ifade eder. Bu işlerin belirli boyutları ile roller, memnuniyetten ayırt edilmelidir. Bu duruma göre, iş memnuniyeti üniter bir kavramdır ve bireyler tarafından toplam iş durumlarına yönelik belli belirsiz tanımlanmış tutuma göre karakterize edilebilir (Kalleberg 1977, 126). İş tatmini anlam olarak; kişinin genel iş memnuniyetinin toplamı ya da işin tüm yönlerine yönelik memnuniyeti olarak belirtilebilir (Wanous ve Lawler 1972, 95).

Porter ve Lawler iş tatmininin iki tip olduğuna göre bir bakış açısı oluşturmuşlardır. Onlara göre çalışanın iş yerinde mutlu olabilme performansı ve çalışanın başarıları karşısında kazandığı ödüller, kişinin iş tatminine bağlıdır. Bu durumda iş tatmininin olabilmesi için, kazanılan ödülün ortaya konulan performans karşısında beklenen seviyede olması ve diğer çalışanlara kıyasla adaletli bir sisteme dayanarak verilmiş olması gerekmektedir (Balaban 2010). Ayrıca iki tür seviye ve sonuç arasında ayırım yapılır; kendi kendine uygulananlar (içsel) ve organizasyona dahil olmayanlar (dışsal). Son olarak, memnuniyetin ödülün değerinden doğrudan etkilediği ve performans ile ödüller arasındaki sürekliliğin etkilendiğini gösteren bir geri bildirim döngüleri olduğu varsayılmaktadır (Kesselman vd. 1974, 570).

İş tatmini bir işlemdir. Bireylerin genel iş tatminine ilişkin genel yargısı, kişi ile çevre etkileşiminin dikkate alınmasını içerebilir. Örneğin, genel iş tatmine karar verilirken daha geniş bir öncül gruba odaklanılırsa, kariyer kaygılarıyla ilgili bir dizi içerik ve süreç değişkeni de dikkate alınmalıdır (Scarpello ve Campbell 1983, 581). Bir çalışanın çalıştığı iş üzerine sarf ettiği eforun sonunda, kazanmayı umduğu karşılıkların (maaş,övgü,sosyal ve güvenlik vb.) yeterli olup olmaması bu duruma örnek olarak verilebilir.

Literatürde iş tatmini için çeşitli tanımlar verilmiştir. Yine de, 'iş tatmini, asıl kazanılanlar ile (beklenen, hak edilmiş vb.) belirlenir. Bir işten elde edilen gerçek sonuçlardan kaynaklanan tepkilerin duygusal olduğu genel bir görüştür. (Cranny vd. 1992, 417). İş tatmini olumlu bir duygudur. Memnun olan bir çalışan, işi yaparken sorumluluklarının yerine getirildiğini hissedebilir. Yeteneklerinden tam olarak yararlandığında ve katkısının toplumu etkilediğinde, kişisel gelişim ihtiyaçları da karşılanmaktadır. Dolayısıyla iş tatminini bir tutum olarak ya da bir iç durum olarak da tanımlanabilir.

Motivasyon güdüsü, toplumsal olarak değerli olan özel hedeflerimizin peşinden gidilmesini sağlayan davranışımızı etkileyen öğrenilmiş ihtiyaçlar olarak belirtilmiştir (Cooman vd. 2007, 125). Motivasyon ayrıca, yaklaşımlarında insan kaynakları bakış

açısına sahip olan Maslow ve Herzberg gibi, motivasyon üzerine araştırmalar yapan kişiler tarafından önerilen teorilere dayanarak da incelenmiştir. Yöneticilerin motivasyon kavramı hakkında sahip oldukları varsayımlar ve bakış açıları, çalışanlarını motive etmek ve ödüllendirmek için onu nasıl kullanabileceklerini etkilemiş olabilir. Daft, çalışan motivasyonunu dört bakış açısına ayırmıştır (Rahman 2014, 3). Bunlar; geleneksel yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynakları yaklaşımı ve çağdaş yaklaşımdır. İnsan kaynakları, organizasyondaki en değerli varlıklar ve bazen yeri doldurulamaz varlıklar olarak kabul edilebilir. Kuruluşun amaçlarını ve stratejilerini belirleyen, mal ve hizmetleri tasarlayıp üreten, kalite kontrol ve pazar mal ve hizmetlerini yapan insan kaynaklarıdır. Bir kurumun, bir insanın işinde yaşadığı motivasyon seviyesine bağlı olarak, samimi ve gönüllü iş birliğini genişletmediği sürece, bu faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekteştirilmesi basitçe mümkün olmayabilir. Ve insanları verimli bir şekilde çalışmaya devam ettirmek için sürekli motive etmeleri gerekebilir. Para tek bir motive edici faktör olamayabilir. Paranın yanı sıra, insanları mutlu edebilecek bir çok finansal ve finansal olmayan faktör bulunabilir. Kişiler arası iyi ilişkiler, prestij ve sosyal itibar, açık iletişim, eğitim ve gelişim, iş güvenliği, ödül ve tanıma, gelecek için güvenlik, büyüme / tanıtım vb... Örneğin insanlar, iyi yaptıkları bir iş için, kendilerini değerli hissettiren bir ortamda buldukları zaman, ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadırlar. Bu, karşıdakinin güzel bir söz söylemesiyle de sağlanabilir ufak bir davranışıyla da. Dolayısıyla insan ilişkileri de motivasyonun belirleyici unsurlarından biri olarak varsayılabilir.

İş tatmini kişinin belli bir işe karşı pozitif duygusal tepkisi ile ilgilidir. İş tatmini çalışanın işten elde ettiği gerçekte sonuçlarla, işten beklediği, umduğu ve hak ettiği sonuçların kendisi tarafından karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Oshagbemi 1997, 108). İş tatmini kavramı, her ne kadar farklı şekillerde açıklanmaya çalışılsa da, genel anlamda işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olduğu ifade edilebilir.

İş motivasyonu, bireyin varlığının yanı sıra, hem bir kişinin ötesinde hem de işe ilgili davranışları başlatmak ve onun şekliini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen

bir dizi enerjisel güçtür (Latham & Pinder 2005, 486). Bu nedenle motivasyonun, birey ve çevre arasındaki etkileşimden kaynaklanan psikolojik bir süreç olduğu söylenebilir. İş motivasyonu konusundaki en fazla dikkat odağı, insanların çalışmaya harcadıkları çaba gibi gözükabilir. İş motivasyonunu tam olarak anlamak için diğer bileşenleri de akılda tutmak çok önemli olabilir. Birey, başkalarının belirlediği hedeflere karşı çok sıkı çalışmayabilir çünkü kişi, yöneticiler tarafından öngörülenin dışında hedeflere ya da başka bir işe ulaşmak için çok fazla motivasyona da sahip olabilir. Bazı kaynaklarda motive olamamış personellerin iyi performans gösteremeyeceği anlatılır (Üçüncü 2016, 3). Fakat kişiler, işinden yeterince tatmin olamadığı için motivasyon düşük olabilir. Çalışanlar işinden tatmin olsa bile motivasyonları düşük olabilir. Bir başka deyişle, çalışanlar işinden tatmin olmasa bile belirli bir motivasyon ile çalışacak kadar gücü olabilir. Bu tarz bir durum sadece iş tatmini ile motivasyonun arasında bir bağlantı olduğunu gösterebilir fakat motivasyon her iş için gerekli olmayabilir.

İş tatmini ve motivasyonu birçok iş durumu üzerine ve birçok farklı teorik formülasyona karşı geniş çapta araştırılmıştır. Frederick Herzberg'in motivasyon-hijyen faktörü teorisi, 1959'da piyasaya sürüldüğünde geleneksel olmamasına rağmen, motivasyonu ve iş doyumunu açıklamak için en çok kullanılan, bilinen ve en çok saygı duyulan teorilerden biri haline gelmiştir (Shields v.dğr. 2005, 131).

Motivasyon teorisinin gelişimine katkıda bulunmuş en değerli bilim insanlarından biri de Frederic Herzberg'tir. Herzberg de, aynı Maslow ve Alderfer tarzında, motivasyon içeriğinde bir takım gereksinimler bulunduğunu savunmuştur. Frederic Herzberg Çift Faktör Teorisi'ni 60'lı yıllarda ortaya koymuştur. Herzberg ve profesörler, Pittsburgh'daki ortalama 200 muhasebeci ve mühendisten oluşturulan bir grup ile istişare ederek, bu kişilerden geçmiş zamanlarda mesleklerinden ve mesaidaki sürelerinden, kendilerini iş anlamında tatmin ve motive olarak hissedebildikleri ve hissedemedikleri koşullardaki halleri hatırlamalarını rica etmiştir. Ardından da bu kişilerden, hissedilen bu olumlu-olumsuz duygu ve düşüncelerin hangileri olduğuna dair tanımlama istenmiştir. Kişilerin verdikleri cevap ve durumlar kayıt altına alınarak içeriklerle beraber analiz edilmiştir. Netice olarak da çalışan kişilerin iş tatmini ve tam

tersi ile ilgili verdiği cevapların iki farklı türden olduğu belirlenmiştir (Moorhead & Griffin, 1989, 116). Araştırma raporlarına göre ‐Hijyen Faktörleri‐ ile ‐Motivasyon Faktörleri‐ olarak iki farklı türün var olduğu ve iş yerlerindeki kişilerin çok farklı biçimlerde bu durumlardan etkilendiği tanımlanmıştır (Robbins 1996, 116).

1. Hijyen Faktörleri

Çalışan insanların tatmin olmaması ve motivasyon yoksunluğunun sebepleri ile ilgili sorulara verilen cevapların neticesinde elde edilmiştir. Bu etkenler; maaş, iş yerindeki güvenlik, iş yeri koşulları, denetlemenin seviyesi ve niceliği, firma politikaları ve yönetim şekli ve iş yerinde oluşan sosyal ilişkilerdir. Bu duruma göre çalışılan yerde hijyen faktörleri yok ise kişiler için kesinlikle tatmin olamama durumunu ortaya çıkaran sebepler belirtilmektedir. Bu durumların sağlanabilmesi iş tatminsizliğini düşürmekte fakat bireysel tatmini yükseltmemektedir. Netice olarak da hijyen faktörleri sadece işle ilgili mevzular ile bağdaştırılmış durumlardır (Robbins 1996, 116).

2. Motivasyon Faktörleri

Çalışan kişilerin tatmin olma ve motivasyonla ilgili soruların cevapları ile belirlenebilmiş unsurlardır. Bu unsurlar; kişinin başarıya ulaşma hissi, tanınmış olması, sahip olduğu sorumluluklar, iş tanımında geçen görev, kişisel gelişimi ve işinde kariyer anlamında yükselmesidir. Motivasyon faktörleri çalışanların motive olması ve tatmini ile ilgili ilk sebep olarak sundukları durumlardır. Bu durumlara göre iş görenlerin bu faktörleri alenen görebilmesi ve hissedebilmesi, iş tatminine ve motivasyona sebep olmaktadır. Fakat hijyen faktörlerinin tersine bu durumların yokluğu, tatmin olma güdüsü hissedilmese bile, tam anlamıyla tatmin olmama hissini de yansıtmamaktadır. (Moorhead ve Griffin 1989, 98).

İş performansı, kurumsal araştırma ve müdahalelerde merkezi bir değişkendir olarak da düşünülebilir. İş performansının ölçülmesinin, boyutlar arasındaki zamansal ilişkiler ve uygun güvenilirlik kat sayısının seçilmesi gibi birçok yöntemi de ortaya çıkaracağı söylenebilir. Bireysel puanlama derecelendirmelerindeki kendine has

bileşenler göz önüne alındığında, değerlendirmeyi yapanlarla çalışanlar arasındaki güvenilirlik kat sayıları değerlendirilebilir. Kümülatif araştırmalar ayrıca farklı derecelendirme kaynaklarının denkliliğini ve kriter dinamikliğinin olmayışını göstermektedir. İş performansı değerlendirmelerinin, kurumlarda yüksek riskli ve karar vermede kritik öneme sahip olduğu düşünülürse devam eden araştırmaların mevcut iş performansı modellerini iyileştirilmesi gerekebilir.

Herzberg'in iki faktörü arasındaki en önemli ve temel fark, her bir faktördeki doğal memnuniyet ile memnuniyetsizlik düzeyi olarak ayrılabilir. Motivasyon sadece zaman içinde eylemi teşvik eden şeyleri içeriyorsa, motivasyonlar uzun süredir devam eden tutumları ve memnuniyeti teşvik eden faktörler olarak belirlenir ve bu motivatörler olumlu iş tutumlarına neden olur, çünkü işçinin, bireyin nihai hedefi olan kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır (Tietjen ve Myers 1998, 227). Bu motivasyonların varlığı, büyük bir iş tatmini yaratma potansiyeline sahiptir. Ancak Herzberg, motive edici olmaması durumunda, bir memnuniyetsizlik de olmayabileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde, sadece “hareket eden” diye tabir edilen (geçici eyleme neden olan) hijyen faktörleri, büyük memnuniyetsizlik yaratma potansiyeli de içerebilir. Benzer şekilde, onların yokluğu yüksek bir memnuniyet seviyesine neden olmaz. Herzberg bu iki kutuplu olmayan ilişkiyi iş tatminiyle temellendirmiştir. İş tatmini iki ayrı ve bağımsız boyut içermektedir. Bu boyutlar bir sürekliliğin farklı uçlarında değil, bunun yerine iki ayrı ve ayrı süreklilikten oluşurlar. Herzberg'e (1968) göre, iş tatmininin karşıtı memnuniyetsizlik değil, basit bir memnuniyetsizliktir. Aynı şekilde, iş memnuniyetsizliğinin tam tersi bir memnuniyet değil, “memnuniyetsizlik” anlamına geliyor. Örneğin, hijyen faktörüne ait çalışma koşulları göz önünde bulundurulur ise, sıcak yaz gününün ortasındaki güneş kreminin durdurulması, işçileri çok memnun etmeyebilir. Bununla birlikte, klima beklendiği gibi gün boyunca çalışırsa, çalışanlar özellikle bildirimde bulunarak ve minnettarlıkla tatmin olmayacaktır. (House ve Wigdor 1967, 370).

Motivasyon ve hijyen faktörlerini toplamak gerekirse; motivasyon, motive edici faktörler gerçekleştirilemezse, çalışan tatminsizliğe ulaşabilir. Bu faktörlerin kısaca,

başarılı olma, başkalarının takdirini kazanma, kişiye üstleri tarafından sorumluluk yüklenmesi, iş yetkilerinin artırılması, terfi etmek ve kişiye yaptırılan işlerin önemli olması gibi unsurlar olduğu söylenebilir. Hijyen diğer adıyla koruyucu faktörler ise kesinlikle gerekli ve bulunması gereken faktörlerdir. Bu faktörler için, varlığında bir motivasyon aracı olduğu fark edilmese bile, bu unsurlar olmadıkları zamanlarda da çalışan motivasyonunu düşürebilen faktörler diyebiliriz. Bunlara örnek olarak, şirket sözleşmeleri, iş ortamındaki şartlar, yönetici-ast ilişkileri, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, maaş, siyaset ve temizlik gibi unsurlar gösterilebilir.

2.2.İŞ PERFORMANSI VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

2.2.1 Motivasyonu ve Performansı Arttıran Unsurlar

Motivasyon genellikle doğrudan performansa öncülük eden etken olarak kabul edilir, fakat aynı zamanda işe yatırılan kaynaklar açısından tükenmişlik teorileriyle de bağlantılı olabilir (Halbesleben ve Bowler 2007, 94). Motivasyon, görevleri ve hedefleri gerçekleştirmeye iten bir içsel arzu ve güçtür diye tanımlanabilir. İdeal durumda, bu hedeflere doğru ilerlerken bireyler daha başarılı olabilir ve becerilerini geliştirebilir. Dolayısıyla motivasyon, çalışanların gelişimi ve planlamaları sürecinin önemli bir parçası olabilir. Ancak bunu etkili bir şekilde yapabilmek için çalışanları neyin motive ettiğini anlamak gerekebilir.

Mevcut literatürde ihtiyaçlar, eyleme doğru eğilimler olarak görülmektedir (harekete geçme ya da değişiklik yapma ve belirli bir yönde hareket etme eğiliminde olan bir koşul yaratılması). Eylem veya açık davranış, olumlu veya olumsuz teşvikler veya her ikisinin bir kombinasyonu ile başlatılabilir. Aşağıdaki tablo, çalışılan farklı motivasyon kaynaklarına (iç durum) kısa bir genel bakış sunmaktadır. Eylemin başlaması bu alanların her biriyle izlenebilse de, davranış başlangıcının duygularla veya duyuşsal alanla (iyimserlik, karamsarlığa karşı; özgüven; vb.) daha fazla ilgili olabileceği görülmektedir.

Tablo 1: Motivasyon İhtiyaçlarının Kaynakları

Motivasyon İhtiyaçlarının Kaynakları	
Dış Veya Davranışsal	-Doğuştan uyarıcı ile ortaya çıkar -Ödüller ile ortaya çıkar
Sosyal	-Bir grubun parçası veya değerli bir üye olmak
Biyolojik	-Açlığı, susuzluğu, rahatsızlığı vb. azaltmak
Bilişsel	-Anlam veya anlayış geliştirmek
Duygusal	-Özgüvene yönelik tehditleri azaltmak
Çaba İle Alakalı	-Öz yeterliliği geliştirmek ya da sürdürmek
Manevi	-Hayatın amacını anlamak

Kaynak: Huitt, W. (2001). Motivation to learn: An overview. *Educational psychology interactive*, 12.

“Basitçe söylemek gerekirse, motive olmuş çalışanlar daha iyi performans gösterir.” Bunlar, bilişimci Anders Dysvik tarafından tamamlanan bir BI Norwegian School of Management doktora projesinde sunulan bulgulardır. Bu tezde, organizasyonların, çalışanların iş yerinde iç motivasyonu deneyimlemelerine olanak tanıyan koşulları oluşturma becerisine sahip olduklarını belirtilmiştir. Dysvik, motivasyon kavramının örgütsel psikolojinin önemli bir konusu olduğunu ve kuruluşların eskiden beri yüksek verimlilik ve yüksek kalite arasında bir denge bulmaya çalıştıklarını söylemiştir. Dysvik’in bu doktora projesi, insanların aşağıdakileri içeren çalışma motivasyonlarını açıklamak için üç farklı teoriyi entegre etmiştir:

-Prososyal Motivasyon: Çalışanlar, iyi bakıldıklarını düşünürlerse, iş verenlerine bir şeyler geri verme yükümlülüğü hissederler.

-Hedef Oryantasyonu: Çalışanların iş yerinde gerçekleştirmeleri gereken durumlarda nasıl ilerlediklerine dair kurallar sağlayan edinilmiş zihniyetler.

-İçsel Motivasyon: Kişinin gerçekleştirdiği görevlerle ilgili neşe, katılım, anlam ve ilgi deneyimi (Kuvaas ve Dysvik 2009, 230).

Çalışanların motivasyonu, yılda bir gözden geçirilmekten fazlasıdır ve çalışanların personel dosyasına not düşürülmesini gerektiren hassas ve amaca yönelik bir sorun olarak ortaya çıkabilir. Tıpkı formda olmak veya yeni bir dil öğrenmek gibi, çalışanlarımızın motivasyon ve performans seviyelerini güçlendirmek bir gecede gerçekleşmeyen bir durumdur. Bu sebeple iş yerinde performans ve motivasyonu iyileştirmenin bir kaç yolundan bahsedilebilir (Burkus 2016, 17):

1.Beklentileri Netleştirmek: Hedefleri olmayan şirketlerde çalışanlar doğal olarak amaçsız olabilir. Onlara net ulaşılabilir hedefler sağlamak ve performanslarını değerlendirmek için ölçülebilir standartlar olduğundan emin olmak gerekmektedir. Çalışanların hangi eylemden ne beklediklerinin bilinmesi, istenen performansın alınmasında katkılı olacaktır. Çalışanlar, onlardan ne yapmaları gerektiğini, nasıl yapmaları gerektiğini ve bunun nasıl değerlendirileceğini anlamalıdır. Performans ölçümlerinde de hedef belirleme bir yönetim aracı olarak kullanılmalıdır (Çelik 2006, 5).

2.Sürekli Geri Bildirim Sağlanması: Hemen ve sürekli geri bildirim, bir çalışanın, eylemlerinin şirketi etkilediğini bilmesini sağlar. Çalışan performansının gözden geçirilme zamanı geldiğinde, belirli olayları hatırlamak, çalışanlar için neredeyse imkansız olabilir. İş görenlerin hedef belirlediklerinde ve bu hedeflere göre nerede durduklarına dair sürekli geri bildirim aldıklarında motive oldukları öngörülmektedir. Çalışanlar her zaman geri bildirim almak, eğer yönetici ise geri bildirim vermek durumunda kalabilir. Örneğin, bir çalışanı anlatmak yerine, “harika bir iş çıkardı” diyerek, sunumunu, kullandığı alıntıları veya kamuya açık konuşma tarzını düzenleme yolunda iltifat etmek, çalışanın, bu güçlü yanları, bir sonraki projede de uygulamasını sağlayacaktır (Leonard, 2018). Kısacası geri bildirim sayesinde insanlar sahip oldukları boşlukları öğrenirler dolayısıyla tasarruf zamanını, parayı ve hayal kırıklığını ayarlayabilirler.

3.Hatalarının Özel Olarak Düzeltilmesi: İnsanların çoğu, olumsuz eleştirilerden, özellikle de utanç verici şekilde olduklarını hissettiklerinde, motive olamayabilir. Devam eden, performansla ilgili bir konuyu, iş yerinden herhangi biriyle tartışmak ya da güncel, özel bir hatasını düzeltmek için, kapalı ya da baş başa bir ortam seçilmelidir. Herkesin önünde düzeltilen hata, motivasyonu ve dolayısıyla da iş performansını düşürebilir. Bir çalışanın performansını veya davranışını cezalandırıcı olarak düzeltmeyi düşünmemek gerekli olabilir. Bu durum yerine, yalnız şekilde söylenen eleştirinin çalışan için bir öğrenme fırsatı olabilir.

4.Kişiyeye İnanıldığının Hissettirilmesi: Çalışanların performans değerlendirmelerinde, patronların onlara sürekli olarak çaresizmiş gibi davranması ve bağırılması motivasyonu oldukça düşürebilir. Özellikle de “Zaten senden çok şey beklemiyorduk” tarzındaki konuşmalar bu konuda büyük bir hata sayılabilir. “Sen zeki ve yeteneklisin... ve bu yüzden senden daha fazlasını bekliyorum.” gibi konuşmalar daha faydalı olabilir. ”Liderlerin ya da iş arkadaşının güveninin algılanması, motivasyonun önemli bir bileşeni sayılabilir. Çalışanlar büyük bir etkinlik için motive edilmeye çalışılırken, liderlerin ve arkadaşlarının da aynı yaklaşımı benimsemeye teşvik edilmesi gerekebilir.

5.Herkese Övgü: Takdir edilmediğini hissetmek, kayıtsızlığı teşvik edebilir. Pek çok şirketin “Ayın Elemanı Kutlaması” etkinliğinin bir nedeni vardır. İnsanlar övgü sever ve bu övgüler motivasyonları üzerinde gelişir. İşletmelerdeki olumlu insanları ve eğilimleri tanımak için, insanlara övgü ofislerde standart bir uygulama haline getirilebilir. Çalışanlardan birinin özellikle olağanüstü bir sunum, satış veya benzer önemli başarılar elde ettiğinde, bunun herkese açık olarak duyurulması, bir ikramiye veya hediye sertifikası tarzında övgülerle teşvik edilmesi bu motivasyonlara örnek olarak verilebilir. Çalışanların başkalarının önünde övülmesi, onların devam eden performansını motive etmeye yardımcı olabilir.

6. Erişilebilir Başarılar: Herkes en iyi performansa sahip çalışanlara verilen yıllık prim ödülüne aşınadır. Sorun şu ki, bu ödüller genellikle bir veya iki çalışana

gider. Bu, çalışanların geri kalanına, çalışmanın pek de önemli olmadığı tarzında bir duygu hissettirebilir çünkü bir çok kişi o ödülü kazanamayacağını varsayar ise iyi çalışmayı bırakır. Bireylerin arzu edilen performansı ve bağlantılı ödülü mümkün olduğunca görmesi ve onlara erişebilmesi gereklidir.

Kişilerin motive olması, yalnızca çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmak için değil, aynı zamanda en iyi çalışanları elde tutmak için de önemli bir unsurdur. En iyi çalışanlar her zaman yüksek talep görmekte ve iş yerinde motive olmadıkları takdirde şirketleri değiştirmektedirler. Çalışan motivasyonunu geliştirmek, esnek olmaya ve kişilerin yaratıcı bir şekilde düşünmeye istekli olduğu sürece daha fazla para gerektirmez (Magloff, 2019). Çok basit yöntemlerle de çalışan motivasyonunun artabileceği söylenebilir. Örneğin, çalışanlar ile e-postadan yazmak yerine şahsen konuşulduğunda bile motivasyonu artabilir. Ya da bir konser bileti güdülemesi de çalışanın motivasyonunu arttırabilir. Bazı şirketler konser, tatil, ya da hediye çekleri gibi güdülemelerle bunu sağlamaya çalışıyor. Hatta sanılanın aksine, daha fazla sorumluluk verilen çalışanlar iş dünyasında daha büyük bir mülkiyet hissetmeye ve işin başarılı olması için daha çok çalışmaya motive olabilirler.

McGregor'a göre, merkezi bir karar alma süreci ve hiyerarşik bir piramidi olan geleneksel iş organizasyonları, insan doğası ve motivasyonu ile ilgili çeşitli varsayımlara dayanıyor. Bu varsayımlara McGregor tarafından “X Teorisi” adı verilir ve çoğu insanın yönlendirilmek istediğini, hepsinden önemlisi sorumluluk ve değer almak istemedikleri belirtilmiştir. Dahası, bu felsefe, insanların finansal yollardan ve ceza tehdidiyle motive edildiğini varsayar. Bu teoriyi benimseyen yöneticilerin, sorumsuz insanlar ile çalışırken dış kontrole ihtiyaç duyulduğunu düşündükleri için, onları denetlemesi ve kontrol etmesi gerekmektedir (Dobre 2013, 54). Öte yandan “Teori Y Uygulamaları”, hoş bir çalışma ortamı yaratmaya ve bireylerin hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmeye odaklanır. Bu organizasyonlarda, verimlilik seviyeleri yüksektir ve işler üstün ihtiyaçlarını karşıladığı için insanlar daha memnuniyetle çalışmaya başlayabilir. Bu teori, insanların tembel ve güvenilmez olmadığını düşünmektedir. Aksine, eğer doğru motive edilirse, insanların kendi kendilerini yönetebileceklerini ve yaratıcı

olabileceklerini varsayar. Daha sonra, yönetim için temel görevlerden ve zorluklardan biri, her çalışanın tüm potansiyelinden yararlanabilir. Motive olmuş kişiler, hedeflerine ulaşmaya odaklanarak kendi hedeflerine ulaşabilirler.

McGregorun, motivasyonu arttıran Y teorisi, aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır:

1.İş yerinde çalışanların fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama bir insan, doğası gereği işten hoşlanmayabilir. Kontrol edilebilir koşullara bağlı olarak iş, bir memnuniyet kaynağı veya bir ceza kaynağı olabilir.

2.Dış kontrol ve ceza tehdidi, örgütsel amaçlara yönelik çabaları ortaya koymanın tek yolu olmayabilir. İnsanlar taahhüt edildikleri hedefler hizmetinde kendini yönlendirme ve kendini kontrol egzersizleri yapabilmelidir.

3.Hedeflere bağlılık, başarılarıyla ilişkili ödüllerin bir işlevidir. Bu tür ödüllerin en önemlisi, egonun ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması ayrıca da örgütsel hedeflere yönelik çabalar olabilir.

4.Ortalama insan, uygun koşullar altında, yalnızca kabul etmeyi değil, sorumluluk almayı da öğrenebilir. Sorumluluktan kaçınma, hırs eksikliği ve güvenlik vurgusu, doğası gereği insan özelliklerinin değil, genellikle deneyimin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir.

5.Örgütsel sorunların çözümünde göreceli olarak yüksek derecede hayal gücü, yaratıcılık ve bu yaratıcılığı kullanma kapasitesi, çalışan nüfusunda dar değil, geniş ölçüde dağıtılabılır.

6.Modern endüstriyel yaşamın koşulları altında, ortalama bir insan entelektüel potansiyelleri kısmen kullanılmaktadır. Teori Y varsayımları yöneticiler ve işçiler arasında daha işbirliğine dayalı ilişkilere yol açabilir (McGregor 1960, 2).

Teori Y yönetim tarzı, bireylerin kişisel ihtiyaç ve hedeflerinin ilişki kurabileceği ve uyum sağlayabileceği bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışabilir ve bu da motivasyonu arttırıcı en önemli unsurlardan birisi haline dönüşebilir.

2.2.2 Motivasyonu ve Performansı Düşüren Unsurlar

Yetersiz motivasyon ve dolayısıyla da düşük iş performansına sebep olan nedensel faktörleri birbirinden ayırmak önemli olabilir. Pek çok durumda, birbirine sebep olan veya katkıda bulunan unsurlar ortaya çıkabilir. Her sebep motivasyonu arttıran sebeplere ya da başka kötü sonuçlara da sebep olabilir, fakat gerçek nedenler teşhis edilerek gerçek nedenlere dayalı sorunlar çözülmez ise performans düşüklüğü tekrarlanabilir.

İş yerlerinde motive olmayan çalışanlar ile genel iş performansı başarısız olabilir. Çalışanların nasıl motive edileceği konusunda eğitilmiş olan yöneticilerin çalışanları, daha mutlu olacak ve şirkete de bir bütün olarak faydası olacaktır (Burton 2012, 4). Motivasyon konusu tüm disiplinlerle ilgili ve en yüksek kariyer seviyelerinden giriş seviyesindeki işlere kadar, her çeşit iş performansını etkileme potansiyeline sahip olabilir.

Motivasyon sebepleri tüm eylemlerimizi yönlendirebilir. Bireyler, belirli bir şekilde davranırlarsa veya belirli görevleri yerine getirirlerse, istenen sonucu elde edeceklerini bekleyebilirler. İş yerindeki bu sonuçlar, olumlu olduğu sürece, çalışanlara verilen görevlerin yerine getirilip getirilmediğini ve bunun nasıl etkilenebileceğini belirleyebilir. Mümkün olan en yüksek sonuçlara ulaşmanın anahtarı, her bir kişiyi bir iş gücüne iten faktörleri tanımlayabilir. Nihai sonucun değerli olduğunu düşünmenin yanı sıra, çalışanların kendilerinden beklenen görevi yerine getirebileceklerine inanmaları çok önemlidir. Hedefler kişilerin kendi bakış açılarına göre ulaşılmaz görünüyorsa, bunun karşılığında daha düşük performansa neden olacakları için, bu kişilerin motive olmaları da muhtemel değildir (Bell ,2017). Dolayısıyla çok yüksek hedefler ya da hedeflerini

başaramayacağını düşünen insanların, motivasyon açısından çok da verimli olmayacağı görülebilir.

Kendini belirleme teorisi (Self Determination Theory) deneysel temelli bir insan motivasyonu, gelişim ve sağlık teorisidir. Teori, sadece motivasyon miktarından ziyade, kişisel, kontrollü motivasyona ve performans ile ilişkili refah sonuçlarının öngörücüleri olarak motivasyona özel önem veren tiplere odaklanır (Deci ve Ryan 2008, 1). Kendini belirleme teorisinin, aynı zamanda içsel ve dışsal yaşam hedefleri ile performans ve psikolojik sağlık arasındaki farklı ilişkileri gösteren ve insanların yaşam hedeflerini ya da özlemlerini de incelediği görülebilir. Bu durumda motivasyonu düşüren koşullar içinde iş, ilişkiler, ebeveynlik, eğitim, sanal ortamlar, spor, sürdürülebilirlik, sağlık ve psikoterapi gibi uygulamalı alanlarda hedefine ulaşamayan insanlarda motivasyon eksikliği olacağı söylenebilir. Ahenkli tutkuyu harekete geçirebilecek çok sayıda faktör, hem içsel hem de dışsal faktörlerin motivasyon potansiyeliyle doğrudan kendini belirleme teorisiyle ilişkilidir (Ho vd. 2018, 123). Bir kişilerin, işinden sporuna, ilişkilerinden sanal ortamlara kadar belirli bir hedefi olmayan ya da istediklerine ulaşamayacağını düşünen kişinin, bağlı olduğu konuda motivasyonlarının düşük olacağı söylenebilir.

Motivasyon ne olmadığı ile de tanımlanabilir. Aşağıda yazarlar motivasyonu ve dolayısıyla iş performansını da düşürebilecek genel durumlardır (Messmer 2011).

- Herkesle Anlaşmak: Motivasyon tek tip bir bakış açısı gerektirmeyebilir. Çalışanlar herkesle aynı şekilde düşünmeleri ve hareket etmeleri gerekiyorsa, kendilerini motive edemeyebilirler.

- Motive Olmuş Çalışanlar Fazla Mesai Yaparlar: 12 saatlik günler mutlaka çalışmak için aşırı hevesli kişilerin doğurduğu bir sonuç olmayabilir. Çoğu zaman, fazla mesai, personel veya operasyonlarla ilgili sorunların bir göstergesi olabilir. Ayrıca zayıf zaman yönetimi de becerilerinin bir işareti olabilir. Bu da motivasyonu düşürebilir.

- Motive Olmuş Çalışanların Yönetimden Çok Girdi Alması Gerekmez: Yöneticilerden gelen girdi ve geri bildirimler, çalışanları işlerini etkin ve güvenli bir şekilde yapmaya motive eden şeyler olarak varsayılabilir. Yıldız performansları tanınmadığında ve ödüllendirilmediğinde, çalışanların motivasyonu düşebilir.

- Çalışanları Motive Etmek İçin Resmi Bir Plan Gerekli Değildir: Motivasyona yaklaşım gelişigüzel, düzensiz veya tutarsız ise, olumsuz sonuçlar da olabilir. Birkaç çalışan motive olabilir, ancak uzun sürmeyebilir. Aşırı düzenlilik bile motivasyonu düşüren etkenlerden biri olarak sayılabilir.

- Para En İyi Motive Aracıdır Fakat: Tazminat, işçileri motive etmede önemli bir faktör olsa da, para her koşulda olumlu bir sonuç vermeyebilir. Parasal olmayan faydalar, avantajlar ve övgü gibi maddi olmayan varlıkların eksikliği de motivasyonu düşürebilir.

Çalışan kişiler motive olmazsa, en sonunda işinden ayrılabilir ya da başkalarının işi bırakmasına neden olabilir. Bir sonraki düşük ciro da düşük verimlilikte rol oynayabilir dolayısıyla bu tarz durumlarda organizasyon sürekli para kaybedebilir. Hem maddi olarak hem de çalışan kişilerin moralinin bozulması nedeniyle performans düşüklüğü, masraflı bir döngü haline gelebilir.

İş stresi alanında, örgütsel araştırmanın, tampon ve hatta strese karşı panzehir olarak işlev görebileceği araştırmalarda belirtilmiştir. Örgütsel ve kişiler arası faktörler ile yeterince ilgilenmediği ve çok az deneysel kanıt bulunduğu bu durumun organizasyona zarar vereceği sonucuna varılmıştır (Kahn ve Byosiere 1992, 561). Örgütlerde stres hem bireyleri hem de organizasyonları olumsuz etkileyebilir. Fiziksel, duygusal ve davranışsal düzeyde bireyler etkilenebilir, bu etkiler sadece işte değil, aynı zamanda boş zamanlarında da belirginleşebilir. Stresler, bireyleri ve organizasyonları farklı zaman dilimlerinde etkileyebilir, stres reaksiyonları hemen gerçekleşebilir veya gelişmek için daha uzun zaman alabilir.

Tablo 2: Stres Reaksiyonlarına Genel Bakış

	Kısa Süreli Reaksiyonlar	Uzun Süreli Reaksiyonlar
Bireysel Tecrübeler		
Fiziksel	Psikolojik Reaksiyonlar	Psikolojik Hastalıklar
Duygusal	Rahatsız Olmuş Ruh Hali	Zihinsel Sağlık Sorunları
Davranışsal	Bilişsel reaksiyonlar Artan çaba Performans düşüşü Kazalar	

Kaynak: Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. *Comprehensive handbook of psychology*, 7

İş performansı ve motivasyonu düşüren ılımlı faktörlerin var olabileceği veya olmayabileceği öne sürülür ise, iş stresi, hem birey hem de firma için olumsuz sonuçlar doğurabilir, çünkü motivasyon düzeylerini ve performansını düşürme etkisine sahiptir ve ciro hırslarını artırır (Montgomery vd. 1996, 24). Bu durumda da ciddi iş stresinin yaratmış olduğu azalan bağlılık ve üretkenlik işlevsiz olarak görülebilir.

Uzun çalışma süreleri ve ağır iş yükleri ile çalışanlar, stresli ve kaygılı olmakta, kötü iş performansına, yoksul aile etkileşimlerine ve çeşitli fiziksel sorunlara neden olmaktadır. İşin kendisi asla bir sorun ya da endişe değil, bir çalışanın aşırı çalışması ya da normal insani sınırları aşan iş talepleri, hem çalışan hem de iş vereni için her zaman endişe kaynağıdır (Altaf ve Awan 2011, 93). Fazla mesai saatlerinde çalışanlar çeşitli zihinsel, fiziksel ve sosyal etkilere maruz kalabilirler. Önemli etkiler, stres, boş zamanın azlığı, kötü iş-yaşam dengesi ve sağlık riskleri olarak sayılabilirler dolayısıyla çalışan performans seviyeleri de düşebilir. Uzun çalışma saatleri yorgunluğa ve dikkat eksikliğine yol açabilir. Hatta uzun süre çalışmanın doğrudan strese yol açtığı

belirtilmiştir (Harley 2001, 737). Hem fiziksel hem de psikolojik anlamda strese girmiş kişilerinin performansı düşebilir.

İş-aile çatışmasının da iş performansı ve motivasyon üzerinde doğrudan ve dolaylı bir etkisi olabilir. Aile ve iş yerindeki uyuşmazlık, çalışanların duygusal tükenişini artırma eğilimindedir ve bu da iş performansı seviyesini düşürebilir. İş-aile çatışması, iş performansını azaltacak ve dolayısıyla iş tatminini de azaltabilir. İş-aile çatışması; iş tatminini, dolayısıyla iş performansını azaltabilir ve duygusal tükenmeye yol açabilir. Bu sebeplere göre de, iş performansının düşmemesi için, çatışmaya neden olabilecek iş ve aile rollerine ve çatışmadan kaynaklanan olumsuz sonuçlara dikkat edilmelidir (Ahmad 2008, 179). Kişilerin dahil olmak istedikleri rol ve bu rolleri üstlenirkenki beklentilerinin dışında bir durum, üstlendikleri rolü gerçekleştirirken de motivasyonlarını düşürebilir.

İş istikrarsızlığı ve iş stresi artışları, iş performansını da dolaylı olarak azaltacaktır (Shah ve Hasnu 2013, 96). Mali ve kişisel refahın büyük oranda işle alakalı olmasıyla beraber, iş güvensizliği de refahı tehdit edebilir. Araştırmaların bulguları, iş kararsızlığı tehdidinin, sadece ekonomik strese neden olmadığını, aynı zamanda kişinin kendisini ve kişisel kimlik anlayışını nasıl gördüğü üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir (Selenko vd. 2017 857). İş kaybının en büyük etkisi de para kaybı olarak düşünüldüğünde, iş performansının, şirketin yüz yüze olduğu ekonomik kayıplar ya da yetersizliklerden ötürü düşebilir. Genel anlamda kişilerin amaçları, sosyal ve ekonomik beklentileri doğrultusunda gitmeyen tüm şartlar, motivasyonu düşürebilir ve dolayısıyla da düşen motivasyon, iş performansını olumsuz etkileyebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

3.1.İŞ PERFORMANSI İÇİN DÜRÜSTLÜK VE TEVAZU ANALİZİ

3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, iş yerlerindeki etik-performans anlayışının karanlık yüzünü açığa çıkarmaktır. Bu amaç sayesinde, çalışanların dürüst ve tevazu sahibi olmaması üzerine iki temel başlık ele alınmakta ve etik olmayan bu anlayışın, iş performansına olan etkisi incelenmektedir. Dürüstlük ve mütevazılığın, iş performansı üzerinde, hem ulusal hem de uluslararası bir çok kitapta olumlu etkisi olacağı söylenmesine rağmen, tam tersi bir durum üzerine çalışma yapılmış ve bilinen etik anlayışın ne kadar değişmeye yüz tuttuğunun gösterilmesi beklenilmiştir. Dolayısıyla araştırmada, iş yerlerinde doğru bilinen etik anlayışlarının olumsuz bir biçimde değişmiş olması ve gelecek zamanlarda uzmanların bununla ilgili çalışmalarında önemli katkı sağlaması beklenmektedir.

3.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma sonuçlarının genelleme seviyesini değiştirmekte olan bir takım kısıtlamalar söz konusudur. İlk olarak kişilerin dürüst ve mütevazı olmamasının ölçüldüğü bu araştırmada kişiler, anketlere ve sözlü mülakatlara farklı tepkiler verebilmektedirler. Bunun yanı sıra araştırmanın örnekleme genel olarak İstanbul, Ankara ve İzmir olmak üzere üç büyük şehirde faaliyet gösteren çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışmanın küçük şehirlerde güvenilirlik derecesi düşüyor gibi gözükmüş olsa da uluslararası kapsamlı bir örneklemin, genellenebilirlik seviyesi açısından daha yüksek bulgular vermesi beklenebilir. Hatta mülakat üzerine yapılan çalışmalarda daha spesifik bulgular da öne sürülebilir. Fakat geçerli bir örneklem topluluğu yaratabilmek için veriler, genel anlamda birkaç ilde çalışan tanıdıklar aracılığı ile internet ve kısmen de yüz yüze anketler ile toplanmıştır.

3.1.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın büyük çoğunluğunu, herhangi bir sektörde çalışan ya da kendi işinin sahibi bireyler oluşturmaktadır. Sektör ayrımı gözetmeksizin, örnekleme yöntemi ile Kasım 2018-Mart 2019 tarihleri arasında İstanbul, İzmir ve Ankara illerinde toplam 385 kişiye anket uygulanmıştır. Bu verilerin toplanmasında kullanılan anket formu, 5'li Likert türünde düzenlenmiştir. Anket cevaplarının değerlendirilmesiyle alakalı seçenekler şu şekilde sıralanmaktadır: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini göstermektedir. Toplanan bu veriler SPSS İstatistiksel Veri Analiz Programı kullanılarak regresyon, korelasyon, geçerlilik, güvenirlik ve faktör analizlerine tabi tutulmuştur. Öncelikle anketin giriş kısmında, çalışmanın bilimsel ve sosyal amaçlarından bahsedilmiştir. İkinci olarak da anket katılımcılarının isimlerinin yazılmasının zorunlu olmadığı belirtilmiştir. Böylece anketi çekinmeden, rahat bir şekilde doldurabilmeleri amaçlanmıştır. Giriş yazısı dışında araştırmayı yürüten danışmanın ismi de formda yer almaktadır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm kişilerin demografik bilgilerini öğrenmeyi hedefleyen ve 5'li Likert yöntemine dahil olmayan sorulardan oluşur. İkinci bölüm ise Orta Doğu Teknik Üniversitesinde hazırlanan bir psikoloji araştırmasının anketinden alınmıştır (Bilgiç vd. 2011). Anketi dolduran kişilerin iş yerinde ne kadar dürüst olmayabileceğini gösteren, 5'li Likert yöntemli 20 soruluk bir bölümden oluşur. Üçüncü bölüm ise Elliott J.C. tarafından geliştirilen alçak gönüllülük anketinin belirli hocalar tarafından (Sarıçam vd. 2012) Türkçe'ye çevirisinden alıntıdır. Bu kısım da kişilerin ne kadar mütevazı olabileceğini öğrenmeyi hedefleyen 5'li Likert yöntemli 13 soruluk bir bölümden oluşmaktadır. Son bölümde ise, kişilerin iş performansını ölçmeyi hedefleyen, Gretchen M. Spreitzerin çalışması üzerinden tercüme ettirilmiş (Çöl 2008) araştırmadan alıntı olan 5'li Likert yöntemli 10 soruluk bir kısım bulunur. Bu araştırma kapsamında toplam soru sayısı, 8 demografik ve 43 adet de 5'li Likert sistemli olarak karşımıza çıkmaktadır. Ve bu araştırmada faktör, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılan bazı formüller şunlardır (Özdamar, 2003, s.116-118):

N: Birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

Z_{α} : $\alpha= 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

σ = Evren standart sapması

1. Evren varyansı biliniyorsa örneklem büyüklüğü:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

2. Evren standart sapması (σ) bilinmiyorsa örneklem büyüklüğü:

$$n = \frac{N \cdot s^2 \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

3. Değişken nitel olduğunda örneklem büyüklüğü:

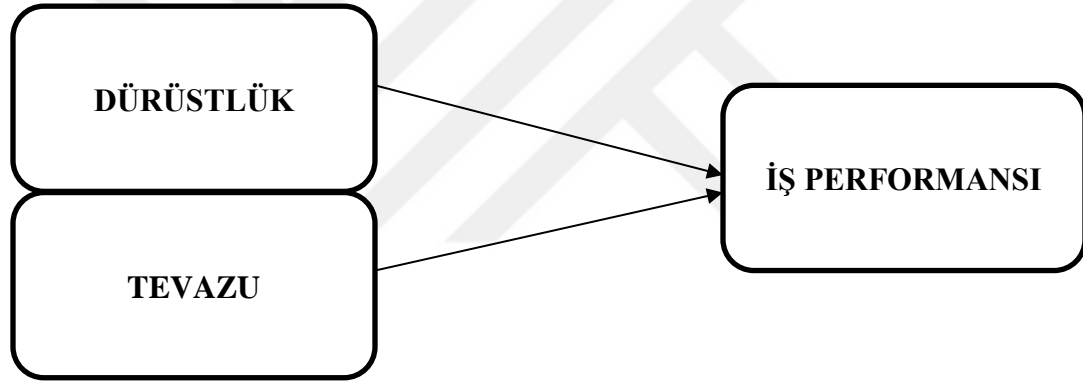
$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2} \quad n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

4. Evren birim sayısı 10000'in üzerinde olduğu durumlarda yukarıdaki formüller aşağıdaki gibi uygulanır:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \quad n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2}$$

3.1.4 Değişkenler ve Hipotezler

Bu çalışmada iş performansı bağımlı değişken, dürüstlük ve mütevazılık ise bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır ve bu anlayışların bireysel iş performansı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Araştırma içerisinde herhangi bir aracı değişken söz konusu değildir. Demografik değişkenler ise gelecekteki çalışmalar için faydalı olabileceği öngörülerek, ankete eklenmiş olup bu değişkenlerin olası etkileri araştırmanın içine dahil edilmemiştir. Araştırma modeli ve hipotezler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli .

Araştırmalarda çalışanların sahip olduğu dürüstlük ve tevazu özelliklerinin, iş performansları ile süpervizör derecelendirmeleri üzerindeki etkisi, çalışanlar arasında incelenmiştir ve dürüstlük - alçak gönüllülük, genel iş performansı ile pozitif korelasyon göstermiştir (Johnson vd. 2011, 860). Dürüstlük ve tevazu düşürüldüğünde ise iş performansının negatif etkilendiği bulgularına rastlanmıştır (Wiltshire vd. 2014, 15). Bu araştırmalara ve literatürde konuyla ilgili benzer kaynaklara göre, dürüstlük ve tevazu özellikleri ile çalışanların iş performansı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenebilir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Dürüst davranmak iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler.

H₂: Tevazu sahibi olmak iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkiler.

3.2. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

3.2.1 Demografik Bulgular

Bu çalışmada öncelikle kişiler hakkında bilgilere yer verilmiştir. Çalışan kişilere yaş, eğitim durumları, gelirleri, çalıştıkları il, iş yerlerindeki statüleri (ünvanları), gün içerisinde ortalama çalışma süreleri, medeni durumları, çocukları olup olmadığı ve var ise çocuklarının sayısı sorulmuştur. Toplam 8 adet soru mevcuttur. Bu araştırmada toplanan anketleri dolduran 385 kişinin demografik bilgileri yer almaktadır. Araştırmaya katılan 385 adet katılımcının demografik bilgilerine ait bulgular, aşağıdaki tablo ve açıklamalarda sunulmaktadır.

- Ankete Katılan Kişilerin Yaş Grupları

Ankete katılan 385 kişinin yaş ortalaması 36.5 tur. Yaş grubu 19 – 72 arasında olan kişiler içinde yaşını belirtmeyenler de mevcuttur. Bu çalışmaya ağırlıklı olarak 26-45 yaş aralığındaki kişiler dahil olmuştur. Ankete katılan kişileri en fazla Y jenerasyonuna dahil gençler oluşturmaktadır. Y kuşağından daha fazla örneklem alınmasının sebebi de bu topluluğun Türkiye nüfusunun %35'ini oluşturması ve geleneksel anlayışlara karşı çıkarak daha özgür biçimde kendilerini ifade edebilmeleridir. Araştırma ile ilgili bilgilerin, literatürde genel olarak X kuşağını baz alması ve kuşaklar arasındaki etik-ahlaki anlayışın değişebileceği durumu göz önüne alınarak daha genç kuşaktan kişiler seçilmeye çalışılmıştır.

- Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumu

Tablo 3: Eğitim Durumuna Ait Demografik Tablo

Eğitim Durumları	Ortaokul	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora
Kişi Sayısına Oran	%1	%9.6	%46.1	%37.5	%5.7

Ankete katılan 385 kişiden 4 kişi ortaokul, 37 kişi lise, 177 kişi üniversite, 144 kişi yüksek lisans ve 22 kişi ise doktora mezunu olduğunu belirtmiştir. Türkiye'deki tahsil ortalamasına göre örneklemelerin eğitim durumları oldukça yüksektir. Örneklemelerin eğitilmiş kişiler olmasından ötürü etik ve ahlaki değerlere daha bağlı olduğu düşünülmüş fakat ölçek sonuçlarında, dürüstlük ve tevazu ile eğitim seviyesi arasında bir bağlantı bulunamamıştır. Ankete katılan kişiler ağırlıklı olarak üniversite mezunu olsa bile, doktora ve yüksek lisans mezunu kişilerin fazlalığı, anketi daha güvenli hale getirmiş ve manipülasyondan mümkün oldukça uzak tutmuştur.

- Ankete Katılan Kişilerin Gelir Düzeyleri

Tablo 4: Gelir Seviyelerine Ait Demografik Tablo

Gelir Seviyeleri	3000'den düşük	3000-5000 arası	5000-10000 arası	10000 den yüksek
Kişi Sayısına Oran	%9.7	%52	%37.5	%2.6

Ankette gelirlerini beyan eden 385 kişiden 37 kişi 3000 TL'den düşük olduğunu, 198 kişi 3000-5000 arasında olduğunu, 136 kişi 5000-10000 arasında olduğunu ve 10 kişi de gelirinin 10000 Türk Lirası'ndan yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu oranlar eğitim seviyesi oranları ile yüksek benzerlik göstermektedir. Aynı zamanda ankete katılanların %90'lık kısmının açlık sınırının üstünde olması, hayatta kalmak için yalan söyleme zorunluluğunu da düşürmektedir. Ankete katılan kişilerin çoğunun yaş ortalaması da 26-35 yaş civarlarında olduğu düşünüldüğünde, işe yeni başlamış kısmın çoğunlukta olduğu öngörülebilir. Dolayısıyla %52'lik kesimin 3000-5000 TL arası gelir elde etmesi anket örneklemelerinin çoğunluğunda, kariyer seviyelerine göre bir gelir problemi olmadığını da göstermektedir.

- Ankete Katılan Kişilerin Çalıştığı İller

Tablo 5: İllere Ait Demografik Tablo

Çalışılan İller	İstanbul	Ankara	İzmir
Kişi Sayısına Oran	%48.1	%13.2	%37.8

Ankete katılan kişilerin %48.1'i (182 kişi) İstanbul'da, %37.3'ü (143 kişi) İzmir'de ve %13.2'si (50 kişi) Ankara'da yaşamakta ve çalışmaktadır. Dürüstlük ve tevazuya yer verilmeyen davranışların daha çok kriz zamanlarında ortaya çıkacağı öngörülmüş bu sebeple de iş rekabeti ve nüfus yüksekliği ve iş yoğunluğu açısından büyük şehirlerdeki örneklem baz alınmıştır. Memurluğun vermiş olduğu standart iş yükünün ve stresinin hafifliğinden ötürü memur sayısının fazla olduğu Ankara'dan alınan örneklem sayısı diğer şehirlere oranla daha düşüktür. Ankara, İzmir ve İstanbul üzerinden alınan örneklem aynı zamanda çalışmanın örneklem kısıtıdır. Gelecek araştırmalarda daha geniş bir coğrafi bölgeyi kapsayacak şekilde anket toplanabilir.

- Ankete Katılan Kişilerin İş Ünvanları (Statü)

Tablo 6: İş Ünvanlarına Ait Demografik Tablo

İş Ünvanları	İşletme Sahibi	Uzman	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici
Kişi Sayısına Oran	%19.2	%32.7	%35.4	%12.7

Ankete katılan kişilerin %19.2'si (71 kişi) kendi işinin sahibi olduğunu, %32.7'si (121 kişi) uzman olduğunu, %35.4'ü (131 kişi) orta düzey yönetici olduğunu ve %12.7'lik kısmı (47 kişi) ise işinde üst düzey yönetici statüsünde olduğunu beyan etmiştir. 15 kişi ise bunlardan hiçbirini işaretlememiştir. Yönetici ve kendi işlerini yapan örneklemelerin çoğunluğu oluşturması, liderlik özelliğine sahip kişilerin özelliklerini de ortaya koymaktadır. Ölçeklerde bahsi geçen özellikler sadece çalışan kişilerin değil daha

ziyade yöneticilerin sahip olduğu etik-ahlaki anlayışı ve yöneticilerin iş performansını ortaya koymaktadır. Bu durumdan ötürü de ölçekler sadece cevaplayanların değil, aynı zamanda sorumlu olduğu organizasyonların da sahip olduğu kültürü ortaya koyabilir. Dolayısıyla bu çalışma liderlikle ilgili çalışmalara da referans olarak gösterilebilir.

- Ankete Katılan Kişilerin Bir Gün İçerisindeki Çalışma Süresi

Tablo 7: Çalışma Saatlerine Ait Demografik Tablo

Çalışma Saatleri	8 Saatten Az	8-11 Saat Arası	11 Saatten Çok
Kişi Sayısına Oran	%23	%68.3	%8.7

Ankete katılan kişilerin % 23'ü (87 kişi) günde 8 saatten az çalıştığını, %68.3'ü (259 kişi) günde 8-11 saat arası çalıştığını, %8.7'si (33 kişi) günde 11 saatten fazla çalışmak durumunda kaldığını beyan etmiştir. 6 kişi ise hiçbir şıkkı işaretlememiştir. Örneklemelerin büyük çoğunluğunun asgari çalışma süresini aşmaması ve %23'lük bir kısmının da bilinen mesai saati süresinden az çalışması, ankete katılan kişilerin fazla iş saatinden dolayı strese ve yorgunluğa maruz kalmadığını göstermektedir. Dolayısıyla iş saatleri ile etik- ahlaki anlayışın dışına çıkılması arasında bir ilişki bulunamamıştır.

- Ankete Katılan Kişilerin Medeni Durumları

Tablo 8: Medeni Durumlara Ait Demografik Tablo

Medeni Durum	Evli	Bekar
Kişi Sayısına Oran	%55	%45

Çalışmaya katılan kişilerin % 55'i (210 kişi) evli olduğunu, %45'i (172 kişi) de bekar olduğunu beyan etmiştir. Evli kişilerin, ev geçindirme stresi altında olabileceğinden, bekar kişilere göre etik ve ahlaki kavramları yok sayabilme durumlarının daha yüksek olması beklenmiştir. Orta ve genç yaş grubunun yüksek

olduğu göz önünde bulundurulduğunda, evli kişi sayısı, örneklemelerin Türkiye evlenme yaşı ortalamasına göre daha geç yaşta evlendiğini göstermektedir.

- Ankete Katılan Kişilerin Sahip Olduğu Çocuk Sayıları

Tablo 9: Çocuk Sayılarına Ait Demografik Tablo

Çocuk Sayısı	Yok	1	2	3	4
Kişi Sayısına Oran	%54.7	%19.8	%15.6	%3.4	%0.5

Çalışmaya katılan kişilerin % 54.7'si (210 kişi) çocuk sahibi olmadığını, %19.8'i (76 kişi) bir çocuğu olduğunu, %15.6'sı (60 kişi) 2 çocuğu olduğunu, %3.4'ü (13 kişi) 3 çocuğu olduğunu ve 2 kişi de 4 çocuğu olduğunu beyan etmiştir. %45 kişinin bekar olduğu baz alınınca çocuk sayısı ve evlilik oranlarının benzediği söylenebilir. Evlilik oranları ile karşılaştırıldığında ise çocuğu olduktan sonra boşanan kişilerin de olduğu görülmektedir. %45 lik bir kesimin çocuklu olmasından dolayı bu kişilerin çocuklarının geleceği için stres altında oldukları varsayılabilir. Dolayısıyla da bu kişilerin, çocuklarının geleceğine, dürüstlük ve tevazu gibi etik-ahlaki normlardan daha fazla önem vereceği düşünülebilir.

3.2.2 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bu çalışmada ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek üzere Faktör Analizi ve Cronbach Alfa Analizleri'nden faydalanılmaktadır. Geçerlilik, ölçümlerin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçüp ölçmediğini, güvenilirlik ise, ölçümlerin ölçmek istediği şeyi doğru ölçüp ölçmediğini ortaya koyan kriterler olarak tanımlanmaktadır.

Klasik ölçüm kavramına göre güvenilirlik; anket sonuçlarının yapısına bağlı oluşan durumları gerçek bir biçimde ortaya koyması ve alınan sonuçları başka alanlarda uygulandığında bile aynı neticeyi vermesidir. Bir anketin daha gerçekçi olmasını belirleyen bir diğer unsur ise geçerliliğdir. Geçerlilik anketin amaçlarına uyumluluğu ve

anket yapılan temel kütleyi genelleyebilme manasına gelir (Çakmur 2012, 339). Bir başka deyişle ölçüm ile alınan sonuçların geçerliliği kavramı da denebilir. Kısacası güvenilirlik analizi anket yanıtlarının tutarlılığını hesaplar; geçerlilik ise ölçülmesi hedeflenen şeyin ölçülebilme derecesidir.

Tablo 10: Anketin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,887	43

Tablo 9'daki sonuçlara bakıldığında 43 sorudan oluşan araştırma ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.877 olarak belirlenmiştir. Sosyal Bilimlerde kabul edilen eşik değer olan 0.700'ün oldukça üzerinde olması nedeniyle hiç bir şüpheye yer bırakmaksızın diğer analizlere devam edilmiştir.

Tablo 11: Ölçekle İlgili Genel Bilgiler

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	Madde Sayısı
Ortalama r	3,137	1,840	4,121	2,281	2,240	0,358	43

Tanımlayıcı bilgilere bakıldığında verilen cevapların ortalaması 3,13 olarak tespit edilmiştir. 5'li Likert ölçeği kullanıldığı için yanıtların ortalama yakın bir noktada kümelendiği görülmektedir. Minimum aralık ortalaması 1,840 maksimum aralık ortalaması da 4.12 olarak tespit edilmiştir. Varyans ise toplamda 43 maddelik ölçek için 0,358 olarak bulunmuştur.

3.2.3 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki doğrusal alakayı ya da bir değişkenin bir ya da birden fazla değişken ile aralarındaki ilişkiyi analiz etmek ve eğer ilişki var ise bu ilişkilerin derecelerini ölçebilmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Doymuş 2009, 2). Korelasyon değişkenler arasında sadece bir ilişki olup olmadığını değil aynı zamanda eğer bir ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve gücünü de inceler (Köse 2008, 1).

Tablo 12: Korelasyon Tablosu

		ÖZGÜVEN	KORKU	DUYGUSAL	MÜTEVAZİ FAKTOR	IP FAKTOR
ÖZGÜVEN	Pearson Korelasyonu	1	.786**	.602**	-.899**	.641**
	Anlamlılık (Çift Yönlü)		0,000	0,000	0,000	0,000
	Adet		385	385	385	385
KORKU	Pearson Korelasyonu		1	.521**	-.811**	.489**
	Anlamlılık (Çift Yönlü)			0,000	0,000	0,000
	Adet			385	385	385
DUYGUSAL	Pearson Korelasyonu			1	-.530**	.330**
	Anlamlılık (Çift Yönlü)				0,000	0,000
	Adet				385	385
MÜTEVAZİ DAVRANIŞ	Pearson Korelasyonu				1	-.705**
	Anlamlılık (Çift Yönlü)					0,000
	Adet					385
ÇALIŞAN PERFORMANSI	Pearson Korelasyonu					1
	Anlamlılık (Çift Yönlü)					
	Adet					

** . Korelasyon (çift yönlü) 0.01 seviyelerinde önemlidir

Korelasyon tablosuna bakıldığında toplam 385 anketin oluşturduğu ölçek üzerinde çalışan performansı üzerinde özellikle Özgüven alt boyutunun yüksek bir etkisi

olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle özgüven ve performans kavramları pozitif yönde koreledir. Çalışan özgüveni arttıkça, böyle bir örgüt iklimi çalışana sunulduğu sürece çalışanların performansı 0.641 düzeyinde artmaktadır. Bu oran, orta/üst olarak sınıflandırılabilir bir seviyedir. Diğer alt boyutlara bakıldığında Korku ve Duygusal alt boyutları da performans ile pozitif yönde ilişki içerisindedir. Korelasyon tablosunda en dikkat çekici sonuç, mütevazılık boyutu ile performans arasında negatif yönlü ilişki olmasıdır. Mütevazı davranışlar arttıkça, çalışan performansı arka planda düşmektedir. Bu önemli bir bulgu olup, ortaya çıkan duruma sebep olan kavramlar sonuç bölümünde ayrıca tartışılmıştır.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi bire bir ilişkileri tespit ettiğinden dolayı bu araştırma için tek başına yeterli değildir. Bu sebeple tüm değişkenler çoklu regresyon modeli ile de analiz edilmiştir.

3.2.4 Faktör Analizi

Faktör analizi aynı yapıyı hesaplayan fazla sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilen özellikte anlamlı değişkenler elde edebilme amaçlı, fazla değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk 2002, 1). Faktör analizi incelemesi davranış bilimlerinde, gelişim ve kişilik tarzında birçok çeşitli özellikleri hesaplamak amacıyla da kullanılabilir. Sosyal bilimciler genellikle direk ölçülemeyen değişkenleri ölçmeye de çalışırlar Örneğin; ödev yapan öğrencilerin motivasyonlarının aniden azalması doğrudan ölçülemez ama bu durumun motivasyon, stres gibi sebep yaratan değişkenleri ölçülebilir. Bu değişken gruplarını saptamak için faktör analizi kullanılır (Tonta 2007, 3)

Bulunan veri topluluğunun, ölçüm için doğru veriler olup olmadığını hesaplarken üç ayrı yöntem kullanılır: Korelasyon matrisi oluşturmak, Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testleri'dir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi literatür anlamında en yaygın olarak kullanılan test biçimidir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü, araştırılan korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran indekse denir (Patır 2009, 73).

Tablo 13: İş Performansı Faktörleri

Bileşen Matrisi		
	Bileşen	
	1	
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,857	
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,927	
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,953	
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,937	
5.Genel olarak işimden memnun olduğumu hissediyorum.	0,822	
6.İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	0,965	
7.İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim.	0,952	
8.Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim.	0,958	
9.İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	0,947	
10.Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	0,878	
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel bileşenler Analizi.		
a. 1 bileşenleri çıkarıldı.		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü.	0,968	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	5863,294
	df	45
	Sig.	0,000

Tablo 14: Dürüstlükten Kaçınma Faktörleri

	Bileşen		
	1	2	3
1. Hata yaptığımı anladığımda hatamı kabullenmek yerine hemen duruma bir açıklama getirmeye çalışırım.	0,786		
2. Zor bir duruma düştüğümde olup biteni açıklayabilmek benim için önemlidir.		0,508	
3. Başarısız olduğumda hemen bahane bulurum.	0,881		
4. Başkaları için sıkıntı yaşadığımda, onların yaptığım fedakârlığı bilmelerini isterim.	0,857		
5. Biriyle tanıştığımda ilk aklıma gelen ona başarılarımdan söz etmek olur.	0,921		
6. Başkaları övülürken ben övülmezsem hayal kırıklığı yaşarım.	0,900		
7. Yaşadığım sıkıntılar sık sık aciz bir varlık olduğumu düşünmeme neden olur.		0,806	
8. Davranışlarımda sadece isteklerimi değil başkalarını da dikkate alırım.	0,685		
9. Son zamanlarda kibrimden dolayı utandığım olmuştur.	- 0,797		
10. Akranlarım kadar zeki olmayı isterdim.		0,659	
11. Başkaları benden yardım istediğinde kendimi onurlandırılmış hissederim.	- 0,874		
12. Birileri benim için fedakarlık yaptığında duygusal açıdan çok etkilenirim.			0,938
13. Başkaları için alçakgönüllülükle bir şeyler yaptığımda kendimi değerli hissederim.	- 0,819		
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax			
a. Dönme 5 yinelemede birleşti			
KMO ve Bartlett Testi			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem		0,912	

Yeterliliği Ölçütü.		
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	3567,144
	df	78
	Sig.	0,000

Tablo 15: Mütevazılık Faktörleri

	Bileşen	
	1	
1. Hata yaptığımı anladığımda hatamı kabullenmek yerine hemen duruma bir açıklama getirmeye çalışırım.	0,802	
2. Zor bir duruma düştüğümde olup biteni açıklayabilmek benim için önemlidir.		
3. Başarısız olduğumda hemen bahane bulurum.	0,874	
4. Başkaları için sıkıntı yaşadığımda, onların yaptığım fedakârlığı bilmelerini isterim.	0,896	
5. Biriyle tanıştığımda ilk aklıma gelen ona başarılarımdan söz etmek olur.	0,898	
6. Başkaları övülürken ben övülmezsem hayal kırıklığı yaşarım.	0,896	
7. Yaşadığım sıkıntılar sık sık aciz bir varlık olduğumu düşünmeme neden olur.		
8. Davranışlarımda sadece isteklerimi değil başkalarını da dikkate alırım.	0,715	
9. Son zamanlarda kibrimden dolayı utandığım olmuştur.	-0,754	
10. Akranlarım kadar zeki olmayı isterdim.	0,583	
11. Başkaları benden yardım istediğinde kendimi onurlandırılmış hissederim.	-0,894	
12. Birileri benim için fedakarlık yaptığında duygusal açıdan çok etkilenirim.		
13. Başkaları için alçakgönüllülükle bir şeyler yaptığımda kendimi değerli hissederim.	-0,860	
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel bileşenler Analizi.		
a. 1 bileşen çıkarıldı.		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü.		0,912
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	3567,144
	df	78
	Sig.	0,000

3.2.5 Regresyon Analizi

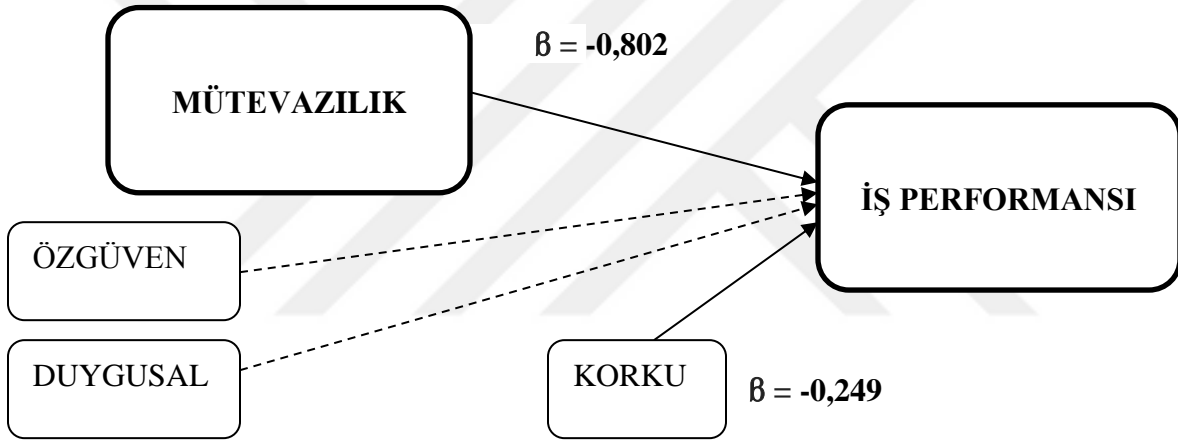
Regresyon analizi, istatistik bilimindeki bir şans değişkeni davranışının bir model olarak tahminlenmesidir (Şehirli 2008, 2). Regresyon modellemesi ise bu şans değişkeninin davranışını tanımlamak amacıyla, matematiksel bir yaklaşımın geliştirilmesini ifade etmektedir. Regresyon analizi, aralarında sebep sonuç ilişkisi barındıran iki ya da daha da fazla değişken arasındaki ilişkiyi bulmak ve bu ilişkiyi faydalanarak, konu ile alakalı tahminler yürütebilmek sebebiyle yapılır (Gültekin 2013, 1). Örneğin; geliri sebep ve harcamayı da sonuç olarak baz alınır, bu iki regresyon arasındaki ilişkiyi hesaplamak için kullanılan matematiksel model regresyon modeli olarak tanımlanabilir.

Tablo 16: Regresyon Modeli

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	6,131	0,440	13,947	0,000
	MUTEVAZI FAKTOR	-0,675	0,074	-9,081	0,000
	ÖZGÜVEN	0,120	0,071	1,694	0,091
	KORKU	-0,214	0,054	-3,976	0,000
	DUYGUSAL	-0,050	0,042	-1,204	0,229
a. Bağımlı değişken: Çalışan Performansı					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standard Hata	
1	.722 ^a	0,521	0,516	0,68062	

Regresyon Analizi tablosuna bakıldığında Mütevazılık faktörünün tek başında - 0.802'lik Beta değeri ile Performans üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Tevazu sahibi insanlar bu durumu performanslarına pozitif yönde yansıtamamaktadırlar. Bunun sebepleri sonuç kısmında tartışılmıştır. Ayrıca Korku faktörü de performans üzerinde negatif etkiye sahip olarak gözlemlenmiştir. Özgüven ve Duygusal boyutlarının beklentinin aksine performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu durum, araştırmanın öncesinde tahmin edilen bir sonuç değildir.

Diğer alt faktörlerin performansı kuvvetli ve negatif şekilde etkilemesi sebebiyle etkilerinin azalmış olduğu düşünülmektedir. Modelin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi %51.6'dır. Performansın %51.6'sını mütevazilik ve korku faktörleri açıklamaktadır. Bu oran, sosyal bilimler için oldukça yüksek bir değerdir. Geri kalan yaklaşık %48'lik performans kriterleri bu araştırmanın konusu değildir. Beta katsayıları ve ortaya çıkan sonuç Şekil 2'de resmedilmiştir:



Şekil 2: Araştırma Modeli Sonuçları

Araştırma sonuçlarına göre geliştirilen hipotezler ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

H₁: -Dürüst davranmak iş performansını doğrudan ve negatif yönde etkiler *(Sadece korku boyutu pozitif yönlü etkilemektedir).*

H₂: Tevazu sahibi olmak iş performansını doğrudan ve negatif yönde etkiler

SONUÇ

Günümüz çalışma ortamında kişiler, her geçen gün artan rekabet koşullarında başarılı olabilmek için çabalamaktadır. Aynı zamanda firmalar da kendi performansları için, çalışanlarının birbirlerini ve dolayısıyla da iş performanslarını etkiledikleri organizasyon kültürüne hakim olmak zorundadırlar. Gerek organizasyonel gerekse de bireysel anlamda sahip olunması gereken ahlaki davranışların iş performansını doğrudan etkilediği, bilimsel kaynaklarda da ortaya konmuştur. Fakat çalışanların bu ahlaki anlayışları her zaman sergilememesi ile birlikte kısmen de yanlış davranışlardan dolayı fayda sağlamaları, zamanla etik olmayan davranışların daha doğru olduğu fikrinin iş dünyasında benimsenmesine sebep olmuştur. Bazı durumlarda özgüven düşüklüğü, korku, duygusallık ve ego gibi sebeplerden ötürü, dürüst ve mütevazı davranmamayı seçen bireyler kısa vadede de olsa, işlerinde daha başarılı olduklarını gözlemlemiş ve bu durumu çalışmanın anketlerine yansıtmışlardır.

Dürüstlük ve tevazu, davranışlarımızı yönetmesi gereken başlıca evrensel etik anlayışlarından. Literatürde dürüstlük ve tevazunun iş performansına ayrı ayrı olumlu etkileri olacağı ile ilgili bilgiler çoğunlukta olsa da, günümüzde artan nüfus, yozlaşma ve rekabet ortamı gibi sebeplerden dolayı bu durumun tersi öngörülmüş ve bu araştırmada olası bir değişim var ise ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Çalışanların sahip olması gereken ahlaki anlayış biçimleri hem kendilerini hem organizasyonlarını doğrudan etkiler ve dürüstlük ile mütevazılık gibi temel ahlaki anlayışların şirket performansını arttırdığı, bu çalışmada kaynaklar aracılığıyla belirtilmiştir. Fakat literatürdeki bilimsel kaynakların çok güncel olmaması ve günümüzdeki çalışan profilleri göz önüne alındığında tekrar bir araştırma yapılmış ve bilinenin aksine sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmanın başında şu bilgilerden yola çıkılmıştır:

- Dürüstlük iş performansını doğrudan ve olumlu etkiler.
- Tevazu iş performansını doğrudan ve olumlu etkiler.

Çalışmanın bilinenlere katkısı ise şunlardır:

- Dürüstlük iş performansını doğrudan ve olumsuz etkiler.
- Tevazu iş performansını doğrudan ve olumsuz etkiler.

İş hayatında geleneksel etik değerlere bağlı olmayan çalışanların dürüst olmamaları iş performanslarına olumlu yansımaktadır. İş yerinde yalan söyleyebilen, hile, dedikodu ve hatta hırsızlık yapabilen, gerektiğinde bilinmesi gereken şeyleri gizleyebilen ve daha da önemlisi bu tür davranışları normal karşılayan personellerin iş performans değerleri, benzer ahlak ve etik dışı davranışlardan sakınan kişilere oranla yüksek çıkmaktadır. Personelin özgüvenlerinin düşmemesi için ve duygusal açıdan yara almamak adına söylediği yalanlar iş performansını arttırmış fakat mağduriyet korkusundan ötürü söylenen yalanlar iş performansını düşürmüştür. Tevazu sahibi olmayan; kibirli, övülmeye aç, başarılarının bilinmesini isteyen, hatalarını kabullenmeyen ve kısmen yüksek ego sahibi çalışanların iş performansları sonuçları ise mütevazı kişilere oranla çok daha yüksek çıkmıştır. Kibirli olmak her ne kadar ahlaki öğretilere uygun olmasa da araştırma sonuçlarına göre mütevazı ya da diğer bir deyişle tevazu sahibi olmamak da iş performansını arttıran bir diğer unsurdur.

Dürüst ve tevazu sahibi olmayan kişilerin, tam tersi ahlaki anlayışa sahip kişilere oranla, iş hedeflerine ulaşmada, problem çözümünde, görevlerini zamanında tamamlamada ve iş kalitesini yükseltecek benzer durumlarda daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Aynı zamanda bu tarz örneklemelerin iş yerinde daha az hata yaptığı ve işlerinden daha memnun oldukları saptanmıştır. Alınan sonuçlar sadece kişisel iş performansı için geçerli değildir. Ölçeklere iş yeri sahipleri ile orta ve üst düzey yöneticiler de katılmış ve benzer sonuçlar alınmıştır. Blais ve Pruysers'in psikologlar yardımı ile ölçümlendiği bir diğer çalışmada da benzer veriler elde edilmiştir (Blais ve Pruysers 2017, 171). Bu çalışmanın sonucuna göre başarılı bir liderliğin formülü, bireylerin narsist ve psikopati olması, aynı zamanda da makyavelist bir bakış açısına sahip olmasından geçmektedir.

Araştırmada dürüstlük ve mütevazılığın tanımları yapılmış ve bu iki anlayışın iş performanslarına olumlu ve olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur. Çalışma kapsamında dürüstlük; özgüven, korku ve duygusal olmak üzere 3 alt faktörde, mütevazılık ve iş performansı ise tek faktör olmak üzere, ayrı bölümlerden oluşan tek bir anketle ölçülmüştür. Dürüstlük ölçeği tam tersine kişilerin dürüst olmama özelliklerini ölçen negatif kodlanmış bir ölçektir. Çünkü kişilerin, dürüst olup olmadıklarını ölçmek için, yalan söyleyebilme ve anketi manipüle edebilme olasılıkları da göz önünde bulundurulmuştur. Mütevazılık ölçeğinde ise hem negatif hem pozitif kodlanmış sorular bulunmaktadır. İş performansı ise tamamen pozitif kodlanmış bir ölçektir.

Bu çalışmanın genellenebilirliğini engelleyen birkaç sınırlandırma mevcuttur. Öncelikle veri toplama işlemi sadece İstanbul, İzmir ve Ankara olmak üzere üç büyük şehirde gerçekleştirilmiştir. Türkiye ve hatta diğer ülkelere yayılmış bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlar vermesi, ilgili yazına daha büyük katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda ankete katılanların büyük çoğunluğunu 28-39 yaş arası kişiler oluşturmaktadır. Özgürlüğüne düşkün, marjinal ve otoriteye meydan okuyan Y kuşağı, bu özelliklerini ölçeklere yansıtmıştır. Oysa sonuçlar değişik yaş ve jenerasyon grupları için farklılık gösterebilir. X kuşağının sahip olduğu anlayış literatürde daha ziyade 1960'larda ölçülmüş etik ve ahlaki anlayışı göstermektedir. Fakat Y ve Z gibi daha farklı jenerasyonların da ankete katılarak homojen bir örneklem grubunun oluşturulması, bu yaş gruplarının henüz keşfedilmemiş dinamiklerinin, etik ve ahlaki erdemlere olan bakış açısının anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Nihayetinde bu çalışmada gerçekleştirilen analizler 385 adet çalışandan elde edilen verilere dayanmaktadır dolayısıyla daha geniş kapsamlı bir örneklem kitlesinin genellenebilirlik seviyesi, ilgili yazına daha yüksek sonuçlar ile katkı sağlayacaktır.

İş performansı çok çalışılmış konulardan biri olsa da organizasyon kültürlerinin karanlık yüzüne dair açıklanması gereken birçok soru mevcuttur. Özellikle de dürüstlük ve tevazu gibi önemli iki etik ve ahlaki kavramın değerlerinin gittikçe azalmasıyla yıkıcı organizasyon kültürleri ve çalışan kişiliklerine dair çalışmaların, hem akademik yazına hem

de profesyonel iş dünyasında çalışanlara önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Gelecekte olumsuz iş performansı davranışları üzerine çalışma yapan araştırmacılara

- Öncelikle örneklem kitlesini sadece İstanbul, Ankara ve İzmir ile sınırlı kalmayıp daha geniş ve daha homojen bölgelerden de seçmeleri,
- Farklı sektörler ve farklı yaşlar üzerine de odaklanmaları ve bu sonuçları karşılaştırmaları,
- Dürüstlük ve mütevazılık gibi değerlerin yozlaşması sonucu oluşan problemlerden ziyade bu değişimin sebeplerine odaklanmaları ve böylece sorunun asıl kaynağına inilerek iş performansı değişkenlerini daha geniş perspektiften ele almaları önerilmektedir.

Aynı zamanda performans konusu dışında, etik ve ahlaki değerlerimizin zamanla neden negatif yönde değiştiğini de bulmaya yönelik sosyolojik araştırmaların yapılması gerekmektedir. Çünkü eski literatür kaynaklarında, etik ve ahlaki davranışların performansı olumlu etkilediğini belirtilen hipotezlerin bu ve benzeri araştırmalar ile birlikte değişime uğradığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla karakteristik ve ahlaki anlayışların yıllar içerisindeki değişimlerine yol açan sebeplerin kavranması, dolaylı ya da doğrudan iş performansına etki eden sebeplerin de daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ahmad, A. (2008). Direct and indirect effects of work-family conflict on job performance. *The Journal of International Management Studies*, 3(2), 176-180.
- Akkalp, Z. (2018, 18 Kasım) Dürüstlük Yasasına Dair <http://www.yoganda.com.tr/evrensel-yasalar/durustluk-yasasina-dair/> adresinden alındı.
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 104(1), 93-99.
- Altun, A., & Kovancı, A. (2004). Personel seçiminde mülakat ve mülakat yöntemleri. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(3), 55-61.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing Kavramı Ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*, 5(18), 2995-3015.
- Alvesson, M. (Ed.). (2016). *Organizational culture*. Sage,11.
- Ariely, D., & Jones, S. (2012). *The (honest) truth about dishonesty: How we lie to everyone--especially ourselves* (Vol. 336). New York, NY: HarperCollins, 118.
- Babu, S. D. (2007). *Professional ethics and human values*. Firewall Media.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Balaban, Ş. (2010, 5 Mayıs) İş doyumu ve performans verimlilik ilişkisi <http://www.ikpaylasim.com/is-doyumu-ve-performansverimlilik-iliskisi/> adresinden alındı.
- Baldoni, J(2009,05 Kasım) Use Humility To Performance <https://hbr.org/2009/11/use-humility-to-improve-perfor>

- Barth, R. S. (2002). The culture builder. *Educational leadership*, 59(8), 6-11.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- Bell, C. (2017, 6 Aralık) Top 9 Factor That Impact Employee Motivation <https://www.m3ssolutions.com/article/top-9-factors-impact-employees-motivation/201> adresinden alındı.
- Bellesiles, M. A. (2000). *Arming America: The origins of a national gun culture*. New York: Alfred A. Knopf, 47.
- Bilgiç, R., Bikmaz, Ö., Esgin, E., & Sahin, G. S. (2011). İse Alim Sürecinde Kullanılacak Dürüstlük Ölçeği Oluşturma Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 14(27), 80.
- Blais, J., & Pruyers, S. (2017). The power of the dark side: personality, the dark triad, and political ambition. *Personality and Individual Differences*, 113, 167-172.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Brown, E. (2005, 1 Aralık) Honesty in workplace, open communication go hand in hand http://www.thetrustedleader.com/honesty_daily_reporter.pdf adresinden alındı.
- Burkus, D. (2016). *Under new management: How leading organizations are upending business as usual*. Houghton Mifflin Harcourt, 15-42.
- Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving. *Management*, 3(2), 232-234.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 470-483.
- Cameron Montgomery, D., Blodgett, J. G., & Barnes, J. H. (1996). A model of financial securities salespersons' job stress. *Journal of Services Marketing*, 10(3), 21-38.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. 48
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Can, Ü. (2010). Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme Ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Tümleri Üzerine Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Carr, A. Z. (1996). Is business bluffing ethical. *Beyond Integrity: A Judeo-Christian Approach*. Grand Rapids, MI: Zondervan Publishing House.
- Collins, J. (2006). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Managing Innovation and Change*, 222.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3).
- Çelik, A. G. Y. (2017) Özel Hayatın Gizliliğinin Yansıması Olarak Kişisel Verilerin Korunması Ve Bu Bağlamda Unutulma Hakkı, 389.
- Çelik, H. (2006). Dengeli Hedef Belirleme Ve İzleme Sisteminin Hizmet Kuruluşlarında Uygulanması Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2007). Graduate teacher motivation for choosing a job in education. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 7(2), 123-136.
- DeAngelis, T. (2008). An elephant in the office. *Monitor on Psychology*, 39(1), 33-34.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.

- Diekmann, C., Blickle, G., Hafner, K., & Peters, L. (2015). Trick or trait? The combined effects of employee impression management modesty and trait modesty on supervisor evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 120-129.
- Dilber, M., & Ersoy, Ö. A. (2016). Okul Öncesi Çocukların Ahlaki Yargı Düzeyleriyle Kişilerarası Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 24(5), 2209.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).
- Doymuş K. (2009) Korelasyon Analizi <https://kemaldoymus.wordpress.com/spss/> adresinden alındı.
- Durak, N. (2016). Kınalızade’de Bir Erdem Olarak Tevazu. *Review of the Faculty of Divinity University of Süleyman Demirel*, 114.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology*, 57(3), 441-465.
- Elm, D. R. (2003). Honesty, spirituality, and performance at work. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 277-288.
- Emen, S (2014, 5 Kasım) Kibir Ve Tevazu <http://www.manisadenge.com/kibir-ve-tevazu-makale,992.html> adresinden alındı.
- Erat, S., & Gneezy, U. (2012). White lies. *Management Science*, 58(4), 723-733.
- Erayman, E. (2017, 16 Ekim) Dürüstlük Üzerine <http://barakafikir.com/durustluk-uzerine/> adresinden alındı.
- Ertekin, Y., & Yurtsever, G. (2001). Yönetimde narsizm üzerine bir deneme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(3), 37-45.
- Etzioni, A. (1994). *Spirit of community*. Simon and Schuster. 145

- Gent, C.(2018, 27 Mart) Communicating Through Change: Trust, DiSC, Information Hoarding <https://www.charitigent.com/trust-disc-information-hoarding/> adresinden alındı.
- Gökçe, D. (2018, 9 Temmuz) İş yerinde bunu sakın yapmayın: 5 yıla kadar hapsi var! <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/is-yerinde-bunu-sakin-yapmayin-5-yila-kadar-hapsi-var-40891124> adresinden alındı.
- Gregg, A. P., Hart, C. M., Sedikides, C., & Kumashiro, M. (2008). *Everyday Conceptions of Modesty: A Prototype Analysis. Personality and Social Psychology Bulletin, 34(7), 978–992.*
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment, 11(1), 30-42.*
- Gültekin F. (2013 Mart) Regresyon Analizi <http://w3.balikesir.edu.tr/~bsentuna/wp-content/uploads/2013/03/Regresyon-Analizi.pdf> adresinden alındı.
- Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi* (Vol. 51). Hiperlink eğitim. yay. san. tic. ve ltd. sti..
- Çöl, Güner (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri.
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of applied psychology, 92(1), 93.*
- Ho, V. T., Kong, D. T., Lee, C. H., Dubreuil, P., & Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior, 106, 112-125.*
- Hordos, L. (2018, 11 Haziran). What Is The Definition Of Job Performance? <https://bizfluent.com/info-7856570-definition-job-performance.html> adresinden alındı.

- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), 369-390.
- Huitt, W. (2001). Motivation to learn: An overview. *Educational psychology interactive*, 12.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of vocational behavior*, 29(3), 340-362.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). Emergency decision making: a theoretical analysis of responses to disaster warnings. *Journal of human stress*, 3(2), 35-48.
- Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3), 379-406.
- Johnson, M. K., Rowatt, W. C., & Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty–Humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual differences*, 50(6), 857-862.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations, 561
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.
- Karakas, F. (2008). Reflections on zero and zero-centered spirituality in organizations. *Competitiveness review*, 18(4), 367-377.
- Kelly, A. E. (2002). The psychology of secrets. Springer Science & Business Media, 41
- Kemilki, B. (2015,13 Aralık) Tevazu: İnsan Toprağını İşlemek <http://yenikutahya.com/2015/12/13/tevazu-insan-topragini-islemek/> adresinden alındı.
- Kesici, S.(2006). Bankalarda Motivasyon Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Uygulamadan Bir Örnek, Pamukkale Üniversitesi, Denizli

- Kesselman, G. A., Hagen, E. L., & Wherry, R. J. (1974). A factor analytic test of the Porter-Lawler expectancy model of work motivation. *Personnel Psychology*.
- Klein, D. B. (Ed.). (1997). *Reputation: Studies in the voluntary elicitation of good conduct*. University of Michigan Press, 32.
- Köse, S. K. (2008). Korelasyon ve regresyon analizi. *Çevrimiçi*) <http://tr.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi>, 9.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, 19(3), 217-236.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
- Leonard, K. (2018, 20 Ağustos). What is Performance Feedback? <https://smallbusiness.chron.com/three-types-methods-used-measure-performance-23612.html> adresinden alındı.
- Levine, E. E., & Schweitzer, M. E. (2015). Prosocial lies: When deception breeds trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 88-106.
- Levit, A.(2012,12 Eylül) Should You Be Honest at Work? Not Always. <https://www.quickbase.com/blog/should-you-be-honest-at-work-not-always> adresinden alındı.
- Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International journal of manpower*, 24(6), 626-652.
- Low, K. C. P., Ang, S. L., & Robertson, R. W. (2013). Gandhi and His Value of Humility. *Leadership & Organizational Management Journal*, ISSN, 2152-8675.
- Maes, H. (2004). Modesty, asymmetry, and hypocrisy. *The Journal of Value Inquiry*, 38(4), 485-497.

- Magloff, L. (2019, 14 Mart) How to Increase Motivation at the Workplace
<https://smallbusiness.chron.com/increase-motivation-workplace-10911.html>
adresinden alındı.
- Mengers, A. A. (2014). The benefits of being yourself: An examination of authenticity, uniqueness, and well-being.
- Messmer, M. (2011). *Motivating Employees For Dummies?*. John Wiley & Sons.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1989). Organizational Behavior, 11th edition, Managing People And Organizations, 98
- Morse, D., & Richardson, G. (1983). The LIFO/FIFO Decision. *Journal of accounting research*, 106-127.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 39-53.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824.
- Noordzij, L. (2017, 4 Temmuz) What is employee performance
<https://www.effectory.com/knowledge/themes/what-is-employee-performance/>
adresinden alındı.
- Nordstrom, (2017, 18 Ekim) Want to Get Your Next Job? Try Showing More Humility
<https://www.inc.com/todd-nordstrom/want-to-get-your-next-job-try-showing-more-humility.html>
- Oades, L. G., Steger, M., Delle Fave, A., & Passmore, J. (Eds.). (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work*. John Wiley & Sons.

- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, Ö. G. A., Özgüner, Ö. G. M., Saygılı, M., & Uslu, M. E (2017). Kontrol Odağının Girişimcilik Potansiyeline Etkisinde Kırılgan Narsizim Düzeyinin Aracılık Rolü, 434.
- Patır, S. (2009). Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 69-86.
- Peters, A. S., Rowat, W. C., & Johnson, M. K. (2011). Associations between dispositional humility and social relationship quality. *Psychology*, 2(03), 155.
- Polat, O., & Pakiş, I. (2012). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz, 215.
- Rahman, M. H., & Rahman, M. M. (2014). Motivation for Making Job Interesting. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Reichheld, F. F., & Schott, J. J. (2001). *Loyalty rules!: How today's leaders build lasting relationships*. Harvard Business Press,149.
- Ridge, J. W., & Ingram, A. (2017). Modesty in the top management team: Investor reaction and performance implications. *Journal of Management*, 43(4), 1283-1306.
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behaviour, Seventh Edition* , 116
- Sarıçam, H., Akın, A., Gediksiz, E., & Akın, U. (2012). Alçakgönüllülük ölçeğinin türkçe formu: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 2(2), 165-188.
- Saxe, L. (1991). Lying: Thoughts of an applied social psychologist. *American Psychologist*, 46(4), 409.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there?. *Personnel psychology*, 36(3), 577-600.

- Schueler, G. F. (1997). Why Modesty Is a Virtue. *Ethics*, 107(3), 467–485.
doi:10.1086/233745
- Selenko, E., Mäkikangas, A., & Stride, C. B. (2017). Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 856-875.
- Shah, S. S. A., & Hasnu, S. A. F. (2013). Effect of job instability on job performance: banking sector of Pakistan. *Stud*, 2(1), 93-106.
- Solomon, R. C., & Flores, F. (2003). *Building trust: In business, politics, relationships, and life*. Oxford University Press.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 70
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. *Comprehensive handbook of psychology*, 7
- Spacey, K. (2017, 26 Mayıs). 24 Types of Work Performance <https://simplicable.com/new/work-performance> adresinden alındı
- Strauss, K. (2017,28 Şubat). The World's Most Reputable Companies In 2017 <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/02/28/the-worlds-most-reputable-companies-in-2017/#4f0931cc2fe3> adresinden alındı
- Sümer, N. (2016). Katolik Mezhebinde Yedi Ölümcü Günah Problemi. *Electronic Turkish Studies*, 11(5), 494.
- Şehirli K. (2008 17 Ağustos) Regresyon Analizi Bölüm 1-2 <http://debis.deu.edu.tr/userweb/kemal.sehirli/dosyalar/regresyon1-2.pdf> adresinden alındı.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82.

- Threlfall, D. (2014, 25 Haziran). Four Ways that Dishonesty Is Holding You Back in Business <https://www.teamgantt.com/blog/four-ways-that-dishonesty-is-holding-you-back-in-business> adresinden alındı
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- Tonta Y. (2007) Faktör Analizi <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/fall2007/sb5002/sb5002-12-faktor-analizi.pdf> adresinden alındı.
- Uğur, A. (2017, 12 Nisan) Bilmiyorum diyebilmenin gücü: Entellektüel Tevazu <https://borusanturuncu.com/bilmiyorum-diyebilmenin-gucu-entelektuel-tevazu/> adresinden alındı.
- Uzunkaya, T. (2016). Marka Sadakatının Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi ve GSM Sektöründe Bir Araştırma.
- Üçüncü, K. (2016). İş Tatmini Ve Motivasyon üzerine bir araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon
- Van der Linden, D., Pelt, D., Dunkel, C., & Born, M. (2017). Personality, personnel selection, and job performance.
- Von Bergen, C. W., Campbell, K., & Leird, R. (2016). Too Much Of A Good Thing In Employment Counseling. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 20(1).
- Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 56(2), 95.
- Weiss, H. M., & Knight, P. A. (1980). The utility of humility: Self-esteem, information search, and problem-solving efficiency. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 216-223.
- Whetstone, J. T. (2001). How virtue fits within business ethics. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 101-114.

- Wiltermuth, S. S., Newman, D. T., & Raj, M. (2015). The consequences of dishonesty. *Current Opinion in Psychology*, 6, 20-24.
- Wiltshire, J., Bourdage, J. S., & Lee, K. (2014). Honesty-humility and perceptions of organizational politics in predicting workplace outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 235-251.
- Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zekâ, 42.
- Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: a curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 468-481.
- Yurdakul, H. (2016). Medya ve siyaset perspektifinden kamuoyu. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 243.
- Yücel, D. (2013, 24 Aralık) Tevazu Nedir Alçak Gönüllülük Nedir <https://www.dmy.info/tevazu-nedir-alcak-gonulluluk/> adresinden alındı.
- Zettler, I., & Hilbig, B. E. (2010). Honesty–humility and a person–situation interaction at work. *European Journal of Personality*, 24(7), 569-582.

EKLER

Ek-1 : Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “Dürüstlük ve hoşgörünün iş performansına etkileri” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar kişi adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan kişilerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla...

Araştırma Danışmanı: Doç. Dr. Erku ALTINDAĞ

erkutaltindag@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: Cahit İNCİOĞLU (Y.Lisans Öğrencisi)

cahitincioglu@gmail.com

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil):	
Yaş:	
Eğitim Durumu (Mezun Olduğu): Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>	
Geliriniz: 3000'den düşük <input type="checkbox"/> 3000-5000 arası <input type="checkbox"/> 5000-1000 arası <input type="checkbox"/> 10000'den yüksek <input type="checkbox"/>	
Çalışılan İl: İstanbul <input type="checkbox"/> Ankara <input type="checkbox"/> İzmir <input type="checkbox"/> Diğer: <input type="checkbox"/>	
İş Ünvanı / Statü: İşletme Sahibi <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/>	
Gün İçerisinde Ortalama Çalışma Süresi: 8 saatten az <input type="checkbox"/> 8-11 saat <input type="checkbox"/> 11 saatten çok <input type="checkbox"/>	
Medeni Durum: Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/>	
Çocuğunuz var mı? Var ise sayısını diğer seçeneğinde belirtiniz: Yok <input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>	

Aşağıda sizlere yönelik bazı düşünceler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Dürüstlükten Kaçınma

		1	2	3	4	5
1	İş yerinde insanlar bazı durumlarda yalan söyleyebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kolay bir iş yaptığım zaman bile, yaptığım iş çok zorluymuş gibi davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İnsanların gerektiğinde kendilerini kurtarmak için yalan söylemeleri kabul edilebilir bir durumdur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Tanıdığım birçok çalışan işyerinden değeri 16 TL'yi geçen bir şeyleri evine götürür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İş yerimden şimdiye kadar değeri 8 TL yi geçen hiçbir şeyi evime götürmedim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Sıkıştığım durumlarda yalan söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	İnsanların arkasından konuşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	İşimi yaparken kural dışı davranmakta sakınca görmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Sıkıştığım da kaçamak cevaplar vermekte sakınca görmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ne durumda olursa olsun karşımdaki kişiyi aldatmak kabul edilemez bir durumdur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Düşüncelerim ve davranışlarım arasında tutarsızlık olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	İlişkilerimi çıkar üzerine kurmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Birçok arkadaşım dürüst olmayan davranışlarda bulunurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Başkalarının ne yaptığını öğrenmek için onları gizlice gözlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Başkasının yaptığı bir işi kendim yapmış gibi göstermek kabul edilemez bir durumdur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Bir müşteriyle veya iş sahibiyle ne kadar ilgileneceğime dış görünüşüne bakarak karar vermem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Çalıştığım iş yerinde iş yeri malzemelerinden çalınan olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Acımadığım halde bir insana acıyormuş gibi davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Ucuz aldığım bir hediyeyi pahalı gibi sunarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	İnsanların dürüst olmayan bir davranışı kapatmak için ilgisiz konulardan bahsetmesinde sakınca görmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıda sizlere yönelik bazı düşünceler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Tevazu

		1	2	3	4	5
1	Hata yaptığımı anladığımda hatamı kabullenmek yerine hemen duruma bir açıklama getirmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Zor bir duruma düştüğümde olup biteni açıklayabilmek benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Başarısız olduğumda hemen bahane bulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	Başkaları için sıkıntı yaşadığımda, onların yaptığım fedakârlığı bilmelerini isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Biriyle tanıştığımda ilk aklıma gelen ona başarılarımdan söz etmek olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Başkaları övülürken ben övülmezsem hayal kırıklığı yaşarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Yaşadığım sıkıntılar sık sık aciz bir varlık olduğumu düşünmeme neden olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Davranışlarımda sadece isteklerimi değil başkalarını da dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Son zamanlarda kibrimden dolayı utandığım olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Akranlarım kadar zeki olmayı isterdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Başkaları benden yardım istediğinde kendimi onurlandırılmış hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Birileri benim için fedakârlık yaptığında duygusal açıdan çok etkilenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Başkaları için alçakgönüllülükle bir şeyler yaptığımda kendimi değerli hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıda sizlere yönelik bazı düşünceler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

İş Performansı		1	2	3	4	5
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Genel olarak işimden memnun olduğumu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı olarak üstesinden gelirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Bursa’da doğmuştur. Liseyi Gaziantep’te, Özel Sanko Okulları’nda okumuş ve Yeditepe Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü’nü %100 burslu olarak kazanmıştır. Üniversitede iken Gaziantep Ticaret Odası ve Rabobank İstanbul temsilciliğinde staj yapmış ardından tekstil sektörüne adım atarak, üretim ile satışta aktif görev almıştır. Lisans mezuniyeti sonrası 2 sene daha tekstil tasarımı ve ürünlerini pazarlamada görev almış ve İstanbul’da son olarak Havas Worldwide ajansında reklam stratejisti olarak çalışmıştır. 2018’de ise Aydın’a taşınarak inşaat ve emlak sektöründe yer almıştır. İşletme bilim dalının yönetim haricinde; finans, üretim, satış, pazarlama gibi tüm alt dallarında pratik olarak görev aldığından ve akademik anlamda kariyer yapmak isteğinden dolayı 2017’de Beykent Üniversitesi Yönetim Organizasyon alanında tezli yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Cahit İncioğlu