

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞ AHLAKININ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Emirhan ASLAN

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞ AHLAKININ ROLÜ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Emirhan ASLAN

Öğrenci No:

120744214

Danışman:

Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü” başlıklı bu çalışmanın bilim, 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. 07.08.2015



Emirhan ASLAN

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

08.08.2015

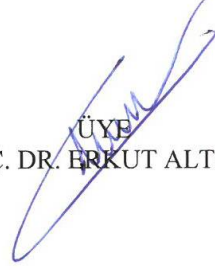
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **120744214** numaralı **Emirhan ASLAN**, “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “*Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü*” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 14.07.2015 tarih ve 2015/28 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (4.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düşütme** kararı verilmiştir.

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

DANIŞMAN
DOÇ. DR. HAKAN KİTAPÇI



ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ



ÜYE
PROF. DR. RAMAZAN KAYNAK

Adı ve Soyadı : Emirhan ASLAN
Danışmanı : Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Liderlik, Paternalizm, Paternalist Liderlik, Çalışan Performansı, İş Ahlakı

ÖZ

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞ AHLAKININ ROLÜ

Bu çalışmanın temel amacı, paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakının rolünün olup olmamasının araştırılması ve bir etki varsa ne yönde olduğunun saptanmasıdır. Kamu çalışanları arasında yapılan bu çalışmada belirtilen kavramların ilişkilerinin test edilip açıklığa kavuşturulması amaçlanmıştır.

Kültürel temeller üzerine oturtulmuş patenalist liderlik olgusunun çalışanların performansına etki sürecinde çalışan performans değerleri açıklanmaya çalışılmış ve bu etki sürecinde iş ahlakı kavramı açıklanarak ne gibi bir rol üstlendiğinin ve bu kavramlarla ilişkisinin anlaşılmasında anket metodu kullanılmıştır. Türkiye genelinde kamu dairelerinde hizmet veren 401 yönetici ve çalışan, kuruma ve yöneticiye güven, kuruma bağlılık, kişi örgüt uyumu, kurumun etik değerleri, iş ahlakı, yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, iş performansı ile demografik özellikler başlıklarını içeren 61 soruluk ankete katılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında çalışan performansına paternalist liderliğin etkisi bulunmuştur. Paternalist liderliğin alt bileşenlerinin çalışan performansına etkisi görülmekle birlikte iş ahlakının bu etkiye katkısından da söz etmek mümkündür. Bunun yanı sıra, yapılan istatistiksel analizler sonucunda, iki değişkenin farklı demografik özelliklerde ne yönde değişimler gösterdiği ve paternalist liderlik davranışlarının alt boyutlarının çalışan performansına etkisinde iş ahlakının ne gibi değişimler yarattığı incelenmiştir. Araştırma konusunda ilerleyen dönemlerde yapılacak çalışmalar ile elde edilen bulgu ve sonuçların geliştirilmeye açık olduğu görülmüştür.

Name and Surname : Emirhan ASLAN
Supervisor : Ass.Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI
Degree and Date : Master, 2015
Major : Management Organization
Key Words : Leadership, Paternalism, Paternalist Leadership, Employee Performance, Business Ethic

ABSTRACT

THE IMPACT ON THE ROLE OF BUSINESS ETHICS IN PATERNALISTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE

The main purpose of this study was the role of paternalistic leadership on employee performance investigation of the impact of Business Ethics in the determination of whether or not they have an impact and if so in what direction. The relations between the concepts of public employees mentioned in this study is intended to be tested and clarified.

Sited on paternalistic leadership cultural foundations of the phenomenon of influence in the process of running performance values the performance of the employees tried to explain, and in the process of this influence are explained as to what the concept of business ethics play a role in the understanding of the relationship of these concepts was determined using the survey method. In Turkey, the administrator and the employee 401 serving in public offices, the authority and the trust Administrator, the institution's commitment to the compliance of the person, the organization, the institution's ethical values, business ethics, benevolent leadership, moral leadership, authoritarian leadership, job performance 61 the headings of demographic characteristics participated in the survey that contains questions.

The impact of paternalistic leadership and employee performance in light of the findings from the research. The effect of paternalistic leadership on employee performance subcomponents, although the contribution from these effects it is possible to speak of business ethics. In addition, as a result of the statistical analysis, the demographic characteristics of the two variables showed different changes in

direction, and the sub-dimensions of paternalistic leadership behaviours on employee performance created by the impact of changes in how we conduct business are examined. At a later stage in the research findings and results obtained by the studies to be made open to improvement.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

1.1.Liderlik Kavramı.....	3
1.1.2.Genel Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	8
1.1.2.2.Davranışsal Yaklaşım	13
1.1.2.3.Durumsallık Yaklaşımı	18
1.1.2.4.Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	21
1.2.Paternalist Liderlik.....	24
1.2.1.Paternalizm Kavramı	24
1.2.2.Paternalist Liderlik Kavramı	27
1.2.3.Paternalist Liderin Özellikleri	29
1.2.4.Paternalist Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar	32
1.2.4.1.Dünya Geneline Paternalist Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar	32
1.2.4.2.Türkiye Geneline Paternalist Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	35

İKİNCİ BÖLÜM ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1.Çalışan Performansı Kavramı.....	39
2.1.1.Performans Kavramının Tanımı	39
2.1.2.Performans Değerlendirme	40
2.1.3.Performans Değerlendirmenin Önemi	41
2.1.4.Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	43
2.1.4.1.Grafik Dereceleme Yöntemi	43

2.1.4.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	45
2.1.4.3.Kritik Olay Yöntemi	46
2.1.4.4.Kontrol Listesi Yöntemi.....	49
2.1.4.5.Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi.....	51
2.1.4.5.360 Derece Değerlendirme Yöntemi	53
2.1.4.6.Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi	54
2.1.5.Çalışan Performansını Değerlendirmede Yapılan Hatalar.....	55
2.1.5.1.Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar	55
2.1.5.2.Fazla Hoşgörülü ve Fazla Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar.....	56
2.1.5.3.Halo (Halo) ve Boynuz (Horn) Etkisi:	56
2.1.5.4.Yakın Zaman Etkisi Hataları.....	57
2.1.5.5.Kontrast Hatası	57
2.1.5.6.Pozisyondan Etkilenme Hatası.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ AHLAKI

3.1.Ahlak Kavramı.....	59
3.1.1.Ahlakın Bireysel ve Toplumsal Açıdan Önemi	61
3.1.1.1. Ahlakın Bireysel Açıdan Önemi.....	61
3.1.1.2.Ahlakın Toplumsal Açıdan Önemi.....	62
3.2.İş Ahlakı	63
3.2.1.İş Ahlakı Kavramı	63
3.2.2.İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi	66
3.2.2.1.İş Ahlakının Avrupa ve ABD'deki Gelişimi.....	66
3.2.2.2.Türkiye'de İş Ahlakının Gelişimi.....	75
3.2.3.İş Ahlakı ile İlgili Kuruluşlar	83
3.2.3.1.Dünyada İş Ahlakı ile İlgili Kuruluşlar	83
3.2.3.2.Türkiye'de İş Ahlakı ile İlgili Kuruluşlar	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
İŞ AHLAKININ ROLÜ

4.1. Çalışmanın Amacı.....	88
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	88
4.3. Anket Formunun Hazırlanması.....	89
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	89
4.5. Araştırma Verilerinin Analizi	90
4.5.1. Veri Toplama Yönetimi ve Analizi	90
4.5.2. Örneklem Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular.....	90
4.5.3. Faktör Analizi.....	94
4.5.4. Korelasyon Analizi	98
4.5.5. Regresyon Analizi	99
4.6. Sonuç ve Bulguların Özeti.....	100
4.7. Yöneticiler İçin Öneriler	101
4.8. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	102
KAYNAKÇA.....	103
EKLER.....	113
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo.1. Liderlik Teorileri ve Araştırmaları	8
Tablo 2. Stongdill'in Liderlik Özellikleri ile İlgili Gruplandırmasının Özeti.....	9
Tablo.3. Başarılı Liderlerde En Çok Gözlenen Özellikler ve Beceriler	11
Tablo.4. Araştırmacıların Çalışmalarında Belirlediği Liderlik Özellikleri.....	12
Tablo.5. Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği.....	44
Tablo.6. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği.....	48
Tablo.7. Kontrol Listesi Örneği	50
Tablo.8. Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği.....	52
Tablo 9. Kurumda Çalışanların Yaşı Dağılımı.....	91
Tablo 10. Kurumda Çalışanların Cinsiyetleri Dağılımı.....	91
Tablo 11. Kurumda Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı	92
Tablo.12. Kaç yıldır kurumda çalışıldığı dağılımı	92
Tablo.13. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Pozisyonu Dağılımı.....	93
Tablo.14. Araştırmaya Katılanların Mesleki Çalışma Süresi Dağılımı.....	93
Tablo.15. Araştırmaya Katılanların İşlerini Yaparken İletişim Kurduğunuz İş Arkadaşı Sayısı Dağılımı.....	94
Tablo.16. Faktör Analizi Dağılımı	96
Tablo.17. Korelasyon Analizi	98
Tablo.18. İş Ahlakının İş Performansına Etkisi	100
Tablo.19. Paternalist Liderliğin İş Performansına Etkisinde İş Ahlakının Etkisi Regresyon Analizi.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil.1. Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına Dayalı Olarak Gösterilen Dört İşlevselli Liderlik Modeli	15
Şekil.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	17
Şekil.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	46
Şekil.4.Araştırma Modeli	88

KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
CBE	: İş Ahlakı Merkezi- Center for Business Ethics
EBEN	: Avrupa İş Ahlakı Örgütü Ağı- European Business Ethics Network
ERC	: Ahlak Kaynakları Merkezi-Ethics Resource Center
IBPE	: İş ve Meslek Ahlakı Enstitüsü- Institute for Business and Professional Ethics
ISBEE	: Uluslararası İş,Ekonomi ve Ahlak Derneği- International Society Business Ethics and Economics
İGİAD	: İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği-
İSKİ	: İstanbul ve Kanalizasyon İdaresi
SBE	: İş Ahlakı Topluluğu- Society for Business Ethics
TEDMER	: Türkiye Etik Değerler Merkezi-
TSHD	: Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği-
TÜGİAD	: Türkiye Genç İş Adamları Derneği
TÜKODER	: Tüketici Koruma Derneği-
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

GİRİŞ

Liderlik geçmişten günümüze var olmuş fakat gizemini korumuş bir kavramdır. Yıllar içerisinde üzerinde yapılan pek çok araştırma, tanımlamaya çalışmışsa da net bir tanım sağlayamamakla beraber bu kavramı dallandırmış ve etki tarzlarına göre sınıflandırmıştır. Topluluklar halinde yaşayan ve kaynak olarak dünyadaki en güçlü kaynaklardan biri olan insan için lider büyük önem arz etmektedir. Kitleleri harekete geçiren, yönlendiren ve istediğini yaptırabilen bir olgu olduğunun altını çizerek önemini daha da belirgin hale getirmiş olabiliriz.

Geçmişte yapılan birçok araştırma bu gizemli gücün prensiplerini netleştirmeye çalışmışsa da tam olarak belirtememiştir. Günümüzde ise daha geniş kapsamlı ve ayrıntılı araştırmalar liderliğin etkisinin çok büyük fakat farklı olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmaların ortaya çıkardığı bir başka hususta kültürün etkisi olmuştur. Evrensel bir niteliğe sahip olan liderlik kavramı, tarzı ve uygulanış biçimi olarak kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bir kültürde etkili olan bir lider diğer kültürlerde aynı etkiyi yaratamamasının belirlenmesi, kültüre özgü bir liderlik anlayışını da beraberinde getirmiştir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızla gelişen Uzak Doğu toplumları ile yakın geçmişte kalkınma olarak büyük hız kazanan Asya toplumlarının böyle bir ivmeyi nasıl kazandıkları araştırmacıların dikkatini çekmiştir ve bu coğrafya üzerinde yapılan araştırmalar onları kültüre özgü bir liderlik anlayışına yönlendirmiştir. Bu kültüre özgü liderlik anlayışı paternalist liderliktir. Paternalist liderlik, paternalizm kavramının yerleşmiş olduğu Asya ve Güney Amerika kültürlerinde sık rastlanmaktadır. Paternalist liderlikte, lider astlarına bir baba gibi yaklaşır korumacı ve kollamacı bir ilgi gösterirken bu ilgi karşılığında itaat ve sadakat beklemektedir. Örgütte bir aile ortamı yaratmaya çalışırlar ve bu aile ortamında çalışanları aileden biri gibi hissetmelerini sağlatacak performanslarını ve bağlılıklarını arttırmak isterler.

Paternalist liderliğin yukarıda bahsedilen coğrafyalarda örgütlerdeki genel hedef olan verimliliğin artırılmasına bunun içinde çalışan performansının artırılmasına etkisi olduğu üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Artan rekabet ortamı, örgüt yapılarındaki değişiklik, çalışana bakış açısını da değiştirmekle birlikte

örgüte olan katkısını da daha önemli hale getirmiştir. Bu bakımdan performans kavramı örgüt yönetiminde en önemli unsurlardan biri halini almıştır. Çalışanın performansını örgüt içerisinde etkileyen ortam, yetenek, eğitim düzeyi, araç gereç gibi çeşitli olgular bulunmaktadır. Bu çalışmamızda da paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakı olgusunun etkisini araştırdık. Araştırmamız beş bölüm şeklinde oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı ve liderlik tarzları incelenmiştir. Ayrıca bir liderlik tarzı olan paternalist liderlik paternalizm kavramı açıklanarak tanımlanmıştır. Ülkemizde ve dünyada yapılan araştırmalardan bahsedilmiştir. İkinci bölümde performans kavramı açıklanarak çalışan performansı tanımlanmış ve performans ölçüm yöntemlerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ahlak ve iş ahlakı tanımları ile geçmişten günümüze ahlaki gelişim süreci anlatılmıştır. Dördüncü bölümde de yapılan araştırmaya ait bulgular, araştırma yöntemleri ve analiz sonuçları açıklanmıştır. Son bölüm olan beşinci bölümde araştırma bulgularının özeti ve yöneticilere tavsiyelerle sonuç bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1.Liderlik Kavramı

İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek için topluluklar halinde yaşarlar. Bunun için bireyin öncelikle topluluğa kabul edilmesi gerekir, topluluk içine kabul edilmeyen insan zaman içinde kaybolur, silinir. Kabul edilen ise diğer bireyler ile anlaşma, işbirliği içine girme, onlarla paylaşımda bulunma ve iletişim kurma yoluna gider(Baltaş 2005, 123). İşte liderlik de, insanların birlikte yaşamaya başladıkları zamandan bu zamana kadar süregelen ve çok çok eskilere köklerini salmış bir kavramdır. Bundan dolayıdır ki liderlik ve liderlik çeşitleri araştırmacıların her daim dikkatini çekmiş, 20.yy Sanayi Devrimi ile birlikte farklı kuramlarla gelişerek günümüze kadar şekillenmiş ve güncelliğini korumuştur(Tabak 2012, 112).

Lider kelimesi ilk olarak 5000 yıl önce Mısır Hiyeroglif yazılarında liderlik(Seshemet), lider(Seshemu) ve takipçi(Shemsu)olarak (Wren 1995, 50) görülmüş olsa da "Leader" kelimesine 1300'lü yıllarda Oxford İngilizce sözlükte rastlanmakta (Wren 1995, 37) ve "Leadership" terimi de İngiliz Parlamentosu'nun 1900'lü yılların başında yazılan politik yazılarında karşımıza çıkmaktadır (Tabak 2012, 112). Leadership, İngilizce bir sözcük olup kökü olan "lead" yol gösterme, rehberlik etme, başında olma; "leader" ise yol gösteren, önder, baş anlamlarına gelmektedir(Redhouse 2013, 135). Türkçede bu olguya karşılık önderlik, yederlik kelimeleri tavsiye edilmişse de ulusal anlamda liderlik kelimesi daha uygun görülüp daha çok kullanılmaktadır(Eraslan 2004, 162).

Liderlik gizemini günümüze kadar koruyan terimlerdenidir. Bilim dünyasında üzerine birçok çalışma ve araştırma yapılmış olsa da net olarak anlaşma sağlanmış bir tanımı yoktur. Hepsi birbirinden farklı tanımlar bulunmaktadır öyle ki bu tanımlar bulunduğu döneme ve o sırada baskın olan teorik yaklaşımlara göre bile değişkenlik göstermektedir(Göka 2005, 15). Sadece 20.yy.da 5000'in üzerinde araştırma yapılmış ve 350'den fazla tanım yapılmıştır(Bakan 2010, 73).

En ciddi araştırmaların yapıldığı 20.yy.da ortaya çıkan bu liderlik tanımlarından birkaçını kronolojik olarak ifade edecek olursak:

- “Liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektedir.” C.H.Cooley (1902)
- “Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.” E.F.Mumfort (1906). (Eraslan 2004, 163)
- “Liderlik, tüm gurubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.”F.W.Blackman(1911).(Erçetin 1998, 5)
- “Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırabilme yeteneğidir.” E.L.Menson(1921). (Erçetin 1998, 5)
- “Liderlik, sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.” Bogardus(1934)
- “Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.” C.E.Kilbourne(1935)
- “Güç ilişkisinden ve yarar ilişkisinden sakınan bir etkileme süreci.” Whyte(1943)
- “Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.” I.Knickerbocker
- “Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme süreci.” R.M.Stongdill(1950)

- “Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.” H. Koontz ve C.O'Donnell (1955) .

- “Liderlik davranışından kasıt, grup üyelerinin işlerini eşgüdümleme ve yönlendirme işi ile meşgul olması.” Fiedler(1967)

- “Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.” G.Terry(1960),

- “Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yöneltimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktadır.” Katz ve Kahn(1978) .

- “Liderlik, diğerlerinin etkinliklerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.” Krausz(1986),

- “Liderin kendi ya da herkesin paylaştığı amaçlar doğrultusunda, grup üyelerine kendi örnek olarak ve onları ikna ederek grubu harekete geçirme sürecidir.” Gardner(1986)

- “Liderlik, sezgisel ve analitik düşünciyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.” C.Norris(1990)

- “Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.” Sullivan ve Harper(1996)(Eraslan 2004, 164).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, ortak etki, ortak amaç, lider ile takipçi arasındaki ilişki ve değişim hepsinin kesişimini oluşturmaktadır, dikkatlice incelendiğinde tanımlarda dönemsel faktörlerden kaynaklı değişimler de göze çarpmaktadır. Tanımlara göre, ilk yapılanlarda güç ve gücün kaynağına vurgu yapılmakta 1940’den itibaren grup yaklaşımı etkisini göstermekte, 1950’lerden sonra ortak hedefler ağırlık kazanmaktadır. Ortak hedeflere uygun kişilerin yönelmelerini sağlayan anlayış 1960’lı yıllarda dominant bir oluşum sergilemektedir. 1970’lerdeki tanımlarda ortak hedeflerin vurgusunda azalma görülürken psikolojik tanımlar ağırlık kazanmaktadır. 1980’li yıllarda o dönemin siyasi liderlerinin etkisi hâkimdir. “Büyük İnsan” teorisi bu hakimiyetin özelliklerinde kendini hissettirmektedir (Yaman 2011, 5). Ancak tüm tanımların ortak noktasını etkileme süreci oluşturmaktadır (Tabak 2012, 113). Bu tanımlar incelenip bir değerlendirme yapılacak olursa: Liderlik, bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplayabilme ve bu hedeflere ulaşabilmek için onları harekete geçirebilme yetenek ve bilgilerinin toplamı (Eren 2012, 435), lider ise gruptakilerin hareketlerini kendi isteği doğrultusunda etkileyebilen ve bu fiilini gerçekleştirirken yol gösteren, örnek olan, güdüleyen, birlikte çalıştıklarının isteklerini, gereksinimlerini sezen kişi diyebiliriz (Bakan 2010, 74).

Günümüz 21.yy’da yapılan işler, örgütsel yapılar ve çalışan özellikleri başta olmak üzere pek çok yönetsel alanda önemli değişimlerle liderlik, önceki dönemlere kıyasla çok daha karmaşık ve zor bir hal almıştır. Belli bir örgütün veya örgüt içindeki bir grubun başında bulunan liderin yalnızca fiziksel olarak veya bilgi ve deneyim açısından liderliğe uygun olması değil, pek çok alanda kendini geliştirmiş, sade bir yöneticiden ziyade proje bazlı, profesyonel çalışanları idare edebilecek yeterlikte ve kapasitede olması gerekmektedir. Bir liderin kendini sürekli olarak geliştirmesi gereken yetkinliklerin başında güç ve etkileme ile kendine güven gelmektedir. Bunların yanı sıra etkin kişisel iletişim, problem çözme, risk ve kriz yönetimi ile yaratıcı niteliklerde bir hayal gücü, günümüz dünya düzeni ve liderlik

anlayışına uygun olan dolayısıyla ön planda olması gereken temel liderlik yetkinlikleri olarak gösterilebilir(Yardımcı 2010, 4).

Ciddi araştırmaların yapıldığı 20.yy süresince yukarıda da görüldüğü üzere net bir tanımın olmaması liderliği zaman zaman belirli kalıplara koymuş, her bir kalıp da bir sonraki araştırma için adım olmuştur. Bir sonraki başlığımızda liderlik kavramının oturtulmak istendiği bu kavramları başlıklar halinde inceleyeceğiz.

1.1.2.Genel Liderlik Yaklaşımları

Günümüze kadar yapılan araştırmalar, dönemler içinde birbirinden de etkilenererek o döneme genel biçimini vermiş yalnız araştırmacılar tarafından bu biçimlenme farklı şekillerde yorumlanmıştır. Yukl, yaklaşımları “Özellikler Yaklaşımı, Davranış Yaklaşımı, Güç-Etki Yaklaşımı, Durumsal Yaklaşım, Birleşik Yaklaşım” şeklinde sınıflandırırken(Yukl 2008, 12), Jago, bu yaklaşımları “Liderin Özelliklerine Odaklanan, Liderin Davranışlarına Odaklanan, Durumsal Koşullarda Liderin Özelliklerine Odaklanan ve Durumsal Koşullarda Liderin Davranışlarına Odaklanan Yaklaşım” şeklinde sınıflandırmıştır(Jago 1982, 315). Bizde yapılan araştırmaların zaman içindeki ortaya çıkış ve gelişmelerini dikkate aldığımızda bu araştırmaları aşağıda Tablo 1’deki dört başlıkta sıralayabiliriz. Bu yaklaşımlar her ne kadar belli zaman dilimleri arasına sıkıştırılmış olarak gösterilse de günümüzde de hala çalışmaları devam etmektedir(Tabak 2012, 228).

Tablo.1.Liderlik Teorileri ve Araştırmaları

ZAMAN	YAKLAşIM	AÇIKLAMALAR
1940 ve öncesi	Özellikler Yaklaşımı	Lider doğudur, liderlik doğuştan gelen bir yetenektir.
1940-1960 arası	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik, liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir.
1960-1980 arası	Durumsallık Yaklaşımı	Liderlik etkinliği durumlardan etkilenir.
1980 ve sonrası	Yeni Yaklaşımlar	Liderlerin vizyon, sadakat ve duygusal ilham ihtiyacı vardır.

Kaynak: Dan Hartog,2001;168

1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Tarihsel süreç içinde “Özellikler Yaklaşımları” kapsamındaki çalışmaların ilkinin Thomas Carlyle(1795-1881) tarafından yapıldığı söylenebilir. Carlyle, özeğinde bazı kişilerin lider olarak doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri, savının yer aldığı “Great Man History” kavramını tartışmaya açmıştır(Erçetin 1998, 27). Carlyle’in “Büyük Adamlar Okulu” teorisi tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu okula göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman önder olarak ortaya çıkmalarını sağlar(Can 1991, 168). Bu yüzden bu yaklaşıma “Büyük Adam” yaklaşımı da denilmektedir(Yaman 2011, 8). Liderin diğer grup ürelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu kabul eder. Liderin hangi özellikler bakımından grup üyelerinden farklı olduğu, başka bir deyişle liderin özelliklerinin neler olabileceği konusunu araştırır(Tunçer 2012, 300). 1800’lü yıllarda gelişen, sosyal, politik olaylar nedeniyle ve en uygun olanın yaşamını sürdürebileceği düşüncesini içeren ”Sosyal Darwinizm” gibi, diğer felsefi yaklaşımların etkisiyle desteklenmiştir(Erçetin 1998, 27).

Bu ilk çalışmalar, fiziksel özellikler (cinsiyet, boy, yaş), psikolojik testler sonucunda elde edilen kişisel özellikler (bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık) ve kişilik testleri ile ölçülen doğuştan var olan özellikleri (yaratıcılık, zeka, kararlılık) incelemektedir(Demir v.d 2010, 132). Daha sonraki yıllarda yapılan bazı çalışmalar, “Özellikler Yaklaşımı”nın gelişimine katkıda bulunmuştur. Stongdill tarafından ilki 1948’de yapılan araştırmada, daha evvel belirlenen yaklaşık 300 özellik yeniden gözden geçirilmiş, gruplandırılmış ve sınıanmıştır(Erçetin 1998, 27). Bu araştırma neticesinde, liderler ve izleyiciler arasında tespit edilen özelliklerin farklı durumlar için uyumlu olmadığını ve tutarlılık sergilemediğini, bir liderlik özelliğinin bir durum için geçerli olurken diğer liderlere ve duruma uygun olmayacağını, liderliğin bir sosyal durum içerisinde insanlar arasındaki ilişki gibi tekrar kavramlaştırılması gerektiğini tespit etmiştir(Yaman 2011, 8). Bu özelliklerin özeti Tablo 2 de verilmiştir.

Tablo 2.Stongdill’in Liderlik Özellikleri ile İlgili Gruplandırmasının Özeti

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zeka	Kişilik	İşle İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
Yaş	Eğitim	Yargılama	Bağımsızlık	Başarı Gereksinimi	Denetleme Yeteneği
Kilo	Devingenlik	Kararlılık	Kendine Güven	Başlatıcılık	İşbirliği Eğilimi
Boy	Sosyal Statü	Etkili Konuşma	Zorbalık	Sorumluluk	Dürüstlük
Görünüm			Saldırganlık	İnsanlara İlgi Sonuçlara İlgi Güvenlik Gereksinimi	Güç Gereksinimi

Kaynak: Liderlik Sarmalında Vizyon, Şule Erçetin,1998;28

Mann (1959); Stogdill (1948) in yaptığı çalışmanın benzeri bir çalışma ile 1400 den fazla liderlik ve kişilik özelliğini araştırmıştır. Liderliği etkileme konusunda durumsal mitlerden daha fazla kişisel özellikler üzerinde duran Mann, bu kişilik özelliklerini lideri lider olmayanlardan ayırmak için kullanılabileceğini önermiştir. Bu çalışmasında zeka, kişilerle uyumlu çalışma, dominantlık, cana yakınlık ve tutumculuk gibi özelliklerin lider özellikleri olarak öne çıktığı sonucuna varmıştır(Şahin 2012, 147). Stogdill, 1974'te yaptığı çalışmasında, 1949 ile 1970 yılları arasında yapılan ve lider özelliklerini inceleyen toplam 163 çalışma sonucunu ayrıntılı bir şekilde incelemiştir(Yukl 1998, 197). Ölçme ve değerlendirme tekniklerinin gelişmesi bu araştırmada daha tutarlı lider özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır(Şahin 2012, 147). Daha önceden yaptığı çalışmalarda gruplandığı özellikleri tekrar sınamış ve liderin başarısı için en sık gözlemlenen niteliğin özellik ve beceri olarak yeniden gruplandırmıştır(Erçetin 1998, 28). Bu gruplandırmayı Tablo 3'te şöyle göstermiştir:

Tablo.3.Başarılı Liderlerde En Çok Gözlenen Özellikler ve Beceriler

Özellikler	Beceriler
Güvenilir	Zekâ
Kararlı	Kavramsal Beceri
Başat (Dominant)	Yaratıcılık
Enerjik	Başkalarıyla İlişkide Ustalık ve Anlayışlılık
Israrcı	Hitap Etme Yeteneği
Uyum Sağlayan	Görev Konusunda Bilgili Olma
Sosyal Çevreye Duyarlı	Organize Etme Becerisi
Başarma Konusunda Tutkulu	İkna Yeteneği
Kendini Hissettiren (Etkili)	Beşeri İlişkilerde Beceri
İşbirlikçi	
Özgüvenli	
Stresle Baş Edebilen	
Sorumluluk Sahibi	

Kaynak: Lidership İn Organization, Gary Yukl,1989;176

Lord, Vader ve Alliger, 1986’da daha önce özellikleri belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklere madde analizi uygulayarak bazı düzeltmeler yapmışlardır. Bu düzeltmeler sonucu, konuyla ilgili araştırma yapanları, Stongdill(1948) ve Mann(1959)’ın bulgularını, algılanan liderlik yetenekleri ile özellikler arasındaki

ilişki olarak değil de liderin etkinliği ve özellikler biçiminde yanlış yorumladıkları için eleştirmişlerdir(Tabak 2012, 229). Özellikler yaklaşımı günümüze kadar önemini korumuş ve üzerinde daha birçok araştırma yapılmıştır. Yukarıda da belirttiğimiz bazı araştırmalar ile birlikte yapılan bu araştırmaların birkaçını Tablo 4'te şöyle özetleyebiliriz:

Tablo.4.Araştırmacıların Çalışmalarında Belirlediği Liderlik Özellikleri

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)
Zekâ	Zekâ	Başarı İsteği	Zekâ	Dürtü
Duyarlılık				
Anlayış	Erkeklik	Israrlı	Erkeklik	Motivasyon
Sorumluluk	Uyumluluk	Anlayış	Başat (dominant)	Dürüstlük
İnisiyatif	Başatlık (dominant)	İnisiyatif		Öz güven
Israrlı	Dışadönük	Öz güven		Bilişsel Yetenek
Öz güven	Tutuculuk	Sorumluluk		Meslek Bilgisi
Beşeri İlişkilerde Ustalık		İşbirlikçi Hoşgörülü Etkileme Beşeri İlişkilerde Ustalık		

Kaynak: Leadership: Theory and Practice, Northouse, P. G., 2007;18.

Ancak yapılan bu kapsamlı çalışmaların sonucu, birçok noktadan ümit kırıcı olmuş ve etkili bir önderlik için nelerin gerekli olduğu sorusu cevapsız kalmıştır(Can 1991, 169). Özellikler yaklaşımı 1980’li yıllara kadar yoğun biçimde eleştirilmiştir. Eleştirilerin özünde her durumda, her görevde ve herkes için belirlenen özelliklerin liderlik gibi karmaşık bir süreci açıklamak için yeterli olmaması, diğer değişkenlerinde göz ardı edilmemesi gibi düşünceler yer almıştır(Erçetin 1998, 29). Özellikler Yaklaşımı, liderlik sürecini yalnızca lider değişkenine göre belirlediği için fazla verimli olamamıştır(Tabak 2012, 229).

1.1.2.2.Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderliğin dinamiklerini açıklamakta yetersiz kalması, bu dönemde yapılan araştırmalar sonucunda liderlik özelliklerinden başka, lider davranışlarının da liderlik açısından önem arz ettiğinin fark edilmesiyle liderlik araştırmalarında davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır(Tabak 2012, 229). Bu yaklaşım, liderin kişilik özelliklerinden daha çok davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Lider, belirli davranış özellikleri sergilemektedir(Tunçer 2012, 301). Liderin grubun belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan: izleyenlerle arasındaki iletişim türü, güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine katkıları, emir verme tarzı, toplantıları yönetme şekli, grup içindeki kaynakları kullanışlı hale getirme gibi davranışları önemli olmaktadır(Demir v.d. 2010, 133).

Davranış biçimlerine göre lider tiplerini belirlemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır(Tunçer 2012, 302). Bu yaklaşımların ilki 1930’lu yılların sonuna doğru yapılan Iowa Üniversitesi çalışmalarıdır. Kurt Lewin yönetiminde yapılan bu çalışmalarda otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı olmak üzere üç farklı liderlik tarzı ile idare edilen çocuk kulüplerinin arasındaki farklılıklar ve ilişkiler incelenmiştir. Iowa Üniversitesi araştırmalarını denek olarak çocuklar kullanıldığından dolayı bütün durumlar için genelleştirmek geçerli bir yaklaşım değildir. Çocukların davranışları yetişkinlerin davranışlarından oldukça farklıdır(Tabak 2012, 229). Bunlar içerisinde en çok tanınanlar, Ohio State

Üniversitesi, Michingan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi ve McGregor'un X ve Y Yaklaşımları araştırmalarıdır.

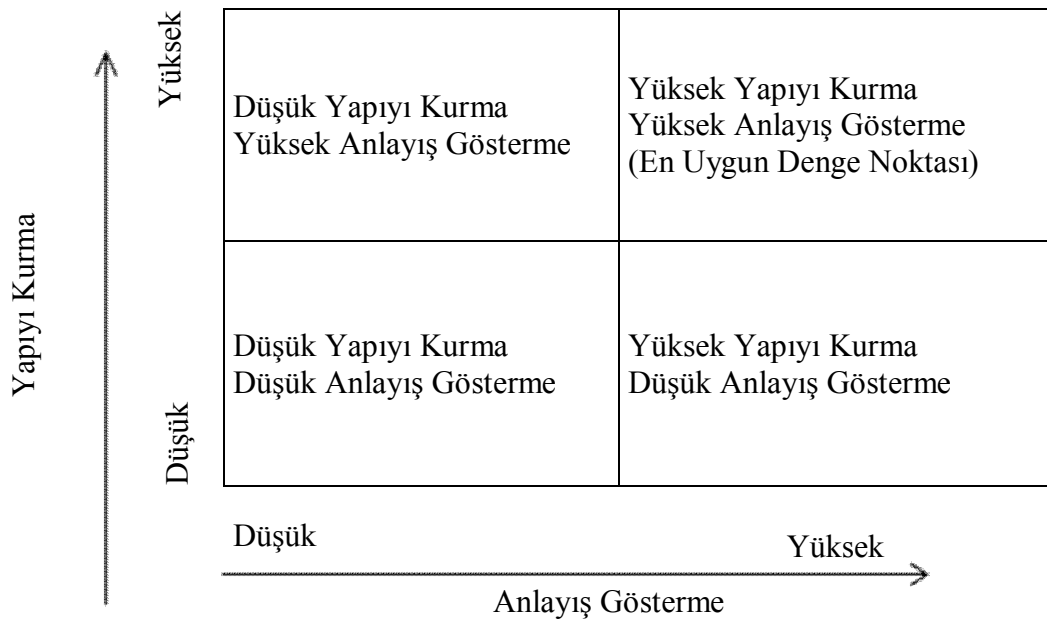
Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, 1945 yılında başlamıştır. Temel amacı etkin bir liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olan bu çalışma, davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine önemli bir katkıda bulunmuştur (Tunçer 2012, 302). Araştırmacılar, ilk etapta yaklaşık 1800 liderlik davranışını 9 grupta sınıflandırmış ve çalışmaların sonucunda yapıyı kurma ve anlayış gösterme olarak iki bağımsız boyutta tanımlamışlardır(Erçetin 1998,31). Yapıyı Kurma (işe ağırlık verme) faktörü, liderin gerçekleştirilmek istenen amaç ile ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışları ifade etmektedir. Anlayış faktörü, liderin grup üyelerinin üzerinde güven ve saygı oluşturma, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışları ifade etmektedir. Kısaca anlayış, liderin, davranışlarında grubun üyelerine (izleyicilere) ağırlık vermesi gerektiğini göstermekte, yapıyı kurma ise yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama, örgütleme, kadrolama, iletişim kanallarını oluşturma ve grubun iş ile ilgili performanslarını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır(Yıldız 2002, 229). Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir:

- a- Grubun beklediği ve istediği liderlik otoriter liderlik ise en uygun tip olacaktır.
- b- Grubun isteği daha az otoriterlik ise liderin yapıyı hareketlendirme girişimi tepki görecektir.
- c- Anlayışlı lider, teknoloji olarak yapılaşmış ve zaman olarak sıkışık işte başarılı olamayacak bu da devamsızlıkları ve işten ayrılmaları arttıracaktır.
- d- İşin gereği, bireyin kendini gerçekleştirmesini önleyici niteliğe sahipse bu yoldan güdülemenin bir yararı olmayacaktır.

e- Ast ile üst arasındaki diyalog minimum düzeyde ise otoriter liderlik tipi yönetim için uygun olacaktır.

f- Sürekli ilişki içerisinde bulunan çalışanlar liderden daha yüksek bir anlayış bekleyecektir(Can 1991, 170).

Bu modelde tanımlanan iki liderlik boyutuna dayalı olarak gösterilen dört işlevsel liderlik biçimi Şekil-1 de gösterilmiştir.



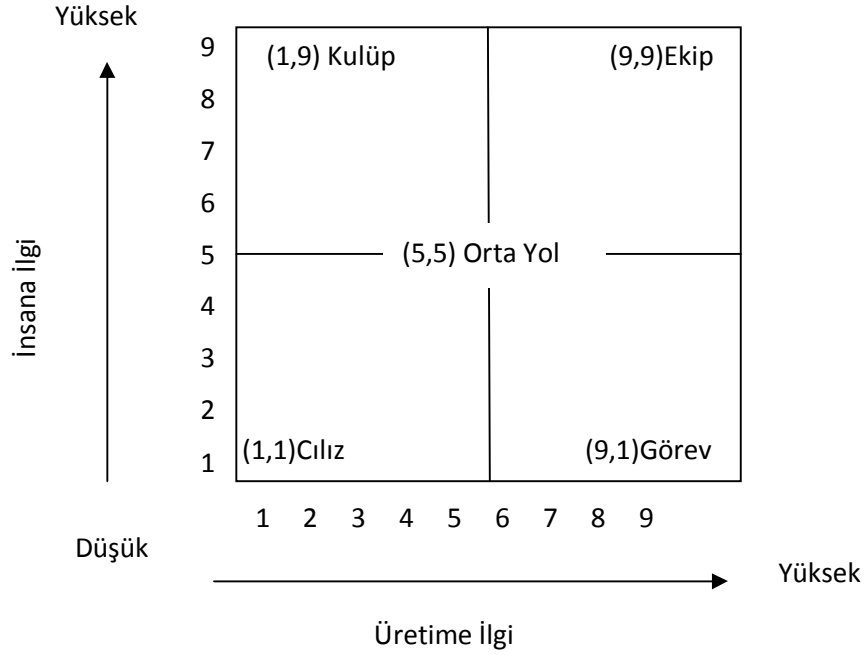
Şekil.1.Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına Dayalı Olarak Gösterilen Dört İşlevselli Liderlik Modeli

Kaynak: Lider Sarmalında Vizyon, Doç. Dr. Şule ERÇETİN,1998;32

Michingan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü Araştırmaları, 1947’de Michingan Üniversitesi’nde Rensis Likert yönetiminde yapılan çalışmanın amacı: Grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesidir(Tunçer 2012, 303). Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen verilerin analizi sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır(Erçetin 1998, 32). İş

Merkezli Lider, izleyicilerin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eder, işin görevle ilgili yönlerine ağırlık verir, görevlerin tam anlamıyla ve etkin biçimde yerine getirilmesi ile ilgilenir. Birey Merkezli Lider ise yetki devrini esas alan, grup üyelerinin doyumunu artıracak çalışma koşullarının oluşturulmasına çalışan, izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir(Tunçer 2012, 303). Bu araştırma sonucunda iş merkezli liderlerin daha başarılı oldukları saptanmıştır.

Bir diğer araştırma da Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi'dir. Bu araştırmada Teksas Üniversitesi'nden iki bilim insanı Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio ve Michingan araştırmalarından yola çıkarak liderliği insana ilgi ve üretime ilgi olarak iki boyut üzerinde ve Cılız Liderlik, Kulüp Liderliği, Görev Liderliği, Orta Yolcu Liderliği ve Ekip Liderliği olarak beş ayrı tipte tanımlamışlardır. İnsana ilgi, iş görene dönük bir liderlik tarzını yani görevden ve üretimden ziyade iş görenlere ve onların ihtiyaç ve refahına önem veren bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Üretime ilgi ise yapıyı harekete geçirme ya da işe dönük bir liderlik tarzını, bir başka deyişle, insan unsurundan ziyade yapılan işe ve üretime önem veren bir liderlik tarzını belirtir(Tunçer 2012, 305). Bu araştırmanın iki boyutu, insana ilgi dikey, üretime ilgi yatay olmak üzere 9x9 bir matrisle birçok liderliği tanımlamaktadır. Bunlardan bahsettiğimiz beş tanesi ön plana çıkmaktadır: (1,1) Cılız Liderliği (Liderin hem üretim hem çalışanla ilgisi en alt seviyededir), (1,9) Kulüp Liderliği (Lider insani ilişkileri kuvvetli, üretime ilgi en alt düzeyde), (5,5) Orta Yolcu Liderliği (Yapılan iş miktarı ile çalışanlarla ilgi ve alakayı dengeler), (9,1) Görev Liderliği (Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanmakta insani ilişkileri ise yok denecek düzeyde), (9,9) Ekip Liderliği (Lider insani ilişkileri yüksek, kişilerin birbirine saygısı tam ve çalışanların kendilerini adanmaları ile yüksek verime yönelmiş)(Can 1991,172). Bu matrisi Şekil-2 de şöyle gösterebiliriz:



Şekil-2.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Organizasyon ve Yönetim, Prof. Dr. Halil Can,1991;172

Davranışsal yaklaşımın bir diğer araştırması da McGregor 'un(1960) X ve Y Yaklaşımları'dır. Douglas Mc Gregor insanların, temelde olumsuz davranışlarını yansıttığı ve X yaklaşımı olarak adlandırdığı diğeri ise temelde olumlu davranışlarını yansıttığı ve Y yaklaşımı olarak adlandırdığı farklı iki görüş öne sürmüştür (Mc Gregor 1987, 182). Bu yaklaşım şu esasları benimsemiştir: X yaklaşımına göre, iş görenler çalışmaktan hoşnut değildir ve ellerinden geldikince çalışmaktan kaytarma yollarını ararlar, yönetmek değil yönetilmek tercihleridir ve sorumluluktan kaçarlar. Mc Gregor klasik yaklaşımları bu şekilde tanımladıktan sonra onları en ağır şekilde eleştirmiştir. Klasik yaklaşımlar ona göre insanı robottan farksız görmemekte, düşünceleri ve duyguları ihmal etmektedir. Daha sonra Mc Gregor "Bireysel ve Örgütsel Amaçların Kaynaştırılması" adını verdiği Y yaklaşımının varsayımlarını betimlemiştir. Y yaklaşımına göre, iş, iş görenler için dinlenme ve onun gibi doğal bir olaydır, insanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severlerse kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak

örgüte faydalı olabilirler. Böylelikle Mc Gregor, insanın birçok bilinmeyen yönünü çözmüş ve beşeri ilişkilerin örgütlerdeki önemini ilk kez ortaya koymuştur(Tütüncü 2008, 10).

Sonuç olarak, davranışsal yaklaşımlar ile liderin göstermiş olduğu davranışlara odaklanılmış ve bu gözlemlenen lider davranışları ile liderler sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Davranışsal yaklaşımlar özellik ve nitelikler yaklaşımının belirttiği liderliğin doğuştan getirilen veya liderlere bahşedilen kişilik özellikleri olduğu vurgusunun aksine, liderliği kişilik özelliklerinden ziyade davranışlardan hareketle tanımlamaya çalışarak bunda da belirli ölçüde başarılı olmuştur. Bu yaklaşımın bir diğer faydasının da uzun yıllar tartışılan liderliğin öğrenilebilen yanlarının olduğu gerçeğini ortaya çıkarmış olmasıdır (Yaman 2011, 13).

1.1.2.3.Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, “Aktif bir liderin kişiliği, liderlik tarzı ve tutumu liderin içinde bulunduğu şartlara bağlıdır.” düşüncesini savunmuştur. Bir başka deyişle liderin liderlikteki davranışlarını ve tutumunu şekillendiren bazı durumsal unsurların varlığının göz önünde bulundurulması gerekir. Bu yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler: üstlerin beklentileri ve davranışları, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin beklentileri ve davranışları, meslektaşlarının özellikleri ve beklentileri, liderin faaliyet gösterdiği örgütün beklentileri ve liderin kişiliği ve geçmiş deneyimleridir. En iyi liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceği ve evrensel bir liderlik tarzından bahsedilemeyeceğini ileri süren durumsallık yaklaşımı, bu yönüyle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımdan ayrılmaktadır(Tunçer 2012, 307).

Durumsallık yaklaşımlarının ilki ve üzerinde en fazla araştırma yapılmış olanı Fiedler(1967)’in liderlik yaklaşımıdır. Fiedler örgütsel davranışı, kişinin özellikleri ile içinde bulunulan durumun etkileşimi olarak değerlendirmiş ve liderliği bu etkileşime dayandırarak açıklamıştır. Bu araştırmalarında daha önceki yaklaşımlarda

bulunan sonuçları da değerlendirerek liderin kişilik özelliklerinin içinde bulunulan durumla ve tüm bunların lideri nasıl etkilediğinin üzerinde durmuştur. Böylece liderliğe ilişkin iki önemli soruya cevap aramıştır:

1. Niçin belirlenmiş bir durumda , hemen hemen aynı özelliklerde olan iki liderden biri etkili olurken diğeri aynı etkiyi gösterememektedir?

2. Niçin belirlenmiş bir durumda etkili olan lider başka bir durum söz konusuysa aynı etkiyi gösterememektedir?(Erçetin 1998, 36)

Durumsallık yaklaşımı konusunda çeşitli araştırmalar yapan Fred Fiedler'e göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen; lider-izleyiciler ilişkileri, görevin niteliği ve liderin formel yetkisi olarak üç değişken vardır. Bu yaklaşıma göre her durumda geçerli bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili liderlik tarzları vardır. İçinde bulunulan durumu da bu üç değişken belirler (Akyay 2005, 129). Fiedler, yapmış olduğu bu inceleme ile hangi durumlarda nasıl bir liderlik tarzının ortaya koyulmasının uygun olacağını göstermeye çalışmıştır.

1970'te Ohio modelini geliştiren Roben House ve Martin Evan, Yol-Amaç Kuramı denilen bir model sunar(Can 1991, 170). Yol-Amaç Kuramı'nda liderin astlarını nasıl ve hangi davranışlarla güdüleyerek grubun ve örgütün amaçlarını gerçekleştireceklerinin sorularına cevap aranmıştır. Kuramın geliştirilme aşamasında güdülemeye ilişkin beklenti kuramından yararlanılmıştır. Kuramın, liderin benimsemesi gereken üç temeli ve ilkeleri şöyledir:

1. Örgütteki çalışanların ulaşmak istedikleri bireysel amaçları belirlemek.

2. Çalışanların ulaşmak istedikleri bireysel hedefleri sağlatarak örgütsel amaçları gerçekleştirmek için üst düzeyde performans göstermelerini sağlamak ve bunu başarmaları için onlara ödüller sunmak.

3. Çalışanların, belirlenen amaçları üst düzey performans göstererek gerçekleştireceklerine inanmalarını sağlamak (Erçetin 1998, 45).

Modele göre lideri takip edenler, lider tarafından iki konuda motive edilebilirler: amaç belirlemede ve grup üyelerinin bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolları bulmalarında. Başka bir deyişle, lider üyelerin izledikleri amaçları ve bu amaçların değerlendirme derecesini etkileyebilir(Tuncer 2012, 310).

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramıdır, Blake ve Mouton'un iki boyutlu önderlik yaklaşımından esinlenerek, Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir(Eren 2012, 457). Geliştirdikleri liderlik kuramıyla etkili liderliği sağlamak için, çeşitli durumlar ile liderlik biçimleri arasında ussal bir bağ kurmaya çalışmışlardır(Erçetin 1998, 40). Burada düşünürler astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişikliklere vurgu yapmışlardır. Eğer astlar görev olgunluğunda düşük seviyelerde ise diğer bir ifadeyle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa önderlerinin görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek, eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların önderlerinden görmek istedikleri davranışlarından daha farklı olmaktadır(Eren 2012,457). Olgunluk düzeyi; takipçilerin yaptıkları işleri başarmak için istek duyma veya başarma, hatta daha çok sorumluluk üstlenmeleridir. Takipçiler belirtilen yeteneklerini geliştirdikçe olgunluk düzeylerinde artış olması beklenmektedir. Bu düzeyde önemli olan, liderlik biçiminin takipçilerin olgunluk düzeyine uygun şekilde olmasıdır.

Blanchard tarafından bu kuram yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Kurama ilişkin sürdürülen çalışmalarda, liderlik biçimleri: 1) Yönetici 2) Öğretici 3) Destekleyici 4) Yetki Göçerici olmak üzere yeniden tanımlanmıştır. Takipçilerin

olgunluk düzeyi kavramı da daha geniş kapsamda, dört temel liderlik biçimini işlevselleştirecek biçimde yeniden tanımlanmıştır. Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilen “Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı” yaygın olarak kabul görmüştür(Erçetin 1998, 41). Bir diğer durumsallık kuramı da Vroom-Yetton Modeli’dir. Victor Vroom ve Philip Yetton, liderin karar vermede kullanabileceği normatif bir model geliştirmişlerdir(Can 1991,176). Bu kuramın özeğinde, örgütlerde liderin yaptığı en önemli işin karar vermek; bu işle ilgili en önemli sorunun da karar sürecine katılmak olduğu düşüncesi yer almaktadır. Kurama göre iyi verilmiş kararlar kadar bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımı kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır(Erçetin 1998,47). Vroom ve Yetton’a göre: Liderin karar vermede yaşadığı sorunlar, ikiye ayrılır bunlar bireysel ve grupsaldır. Bireysel sorunlar, çözümlerinin takipçilerden yalnızca birini etkilediği durumlarken birkaç takipçi bu etki altında kalıyorsa grup sorunu olmaktadır(Tunçer 2012,311). Araştırmacılar astların karara katılma düzeyini belirlemede alınacak kararların bireysel ya da gruba ilişkin olup olmamasının önemini vurgulamışlardır. Her koşulda liderin seçmesi olası otokratik, danışmacı, grup ve yetki göçeren olmak üzere dört karar alma seçeneği söz konusudur. Daha sonraları Vroom ve Yetton, dikkate alınması gereken problem durumları, cevaplandırılması gereken soruları kapsayan ve kararın her aşamasını sundukları bir Karar Ağacı geliştirmişlerdir. Fakat geliştirdikleri kuram, karar seçenekleri arasından en etkilisinin tercihinde oluşan belirsizliklerden ve liderin kişisel özellikleri ile astların göstermiş oldukları tepkilerinin yeterli olarak dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir(Erçetin 1998, 46). Daha sonra Victor Vroom ve Author Jago tarafından geliştirilen bu modelde durumlara uyum sağlamak için liderler, tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdırlar, görüşü ortaya atılmıştır(Tunçer 2012,311).

1.1.2.4.Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Yönetim ve liderlik yazımında 1978 yılından itibaren J.M.Burns ve B.M.Bass tarafından yapılan araştırmalarda klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerinin yanında yeni bir ayrımın daha yapılmasının zorunlu olduğu belirtilmiştir(Eren 2012, 464). Her durumda lider olunamayacağı iddia edilmiş, hangi durumlarda hangi

liderlik tipinin etkili olabileceği üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüze kadar süregelen araştırmalar bu farklı durumlar için yeni yaklaşımları ortaya koymuştur. Bunlardan birkaçı, geçmişe ve ananelere bağlı olan Transaksiyonel Liderlik, geleceğe ve yeniliklere dönük Transformasyonel Liderlik ve Karizmatik Liderliktir.

Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik tarzında davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar(Eren 2012, 464). Etkileşimci lider, yapıyı hareketlendirir, astlarını ödüllendirip onların sosyal ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır. Ayrıca astlara verimliliği arttırma konusunda yardımcı olur. Örgüte bağlılık duyar ve astların örgütsel değer ve normlara uyum sağlamasına çalışır. Bu tip lider, çalışanların kurallara uyum ve yüksek performans gibi olumlu davranışlarını ödüllendirme, kurallara karşı gelme ya da düşük performans gibi olumsuz davranışları da cezalandırma taraftarıdır. Örgütün eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak ya da iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu seçer(Tunçer 2012, 315).

Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik tarzı da ilk defa 1973 yılında J.V.Downtown'un "İsyen Liderliği" adlı çalışmasında gündeme getirilmiş ancak bir teori olarak 1978 yılında J.McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmış, Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Bass, ilk kez kuramını tartışmaya açtığında Transformasyonel liderliğin 1)Karizma 2)Entelektüel Uyarım 3)Bireye Saygılı Olmak üzere üç önemli davranışsal ögesi olduğunu ileri sürmüştür. Kuramda liderin izleyiciler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Alanyazın tarandığında, transformasyonel liderliğe ve transformasyonel liderin özelliklerine ilişkin değişik görüşler belirlenmiştir(Erçetin 1998, 57). Dönüşümcü lider, izleyenlerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, astlarının tüm bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmaya, onların özgüvenini ve motivasyonunu arttırmaya çalışır. Dönüşümcü lider örgütün çevresinde meydana gelen değişime uyum sağlamak için örgütsel değişimi gerçekleştiren kişidir. Bu değişim ve dönüşüm için çalışanları hazırlar, destekler, motive eder ve onlara bilgi verir. Dönüşüm için çalışanların performans düzeylerinin yükselmesini sağlar. Yapılan araştırmalar

sonucu elde edilen verilere göre dönüşümcü liderlin özellikleri şöyle sıralanabilir: vizyon sahibi ve cesaretli olmak, devamlı öğrenmeye açık olmak, astlarına inanmak, zorluklar ve belirsizlikler karşısında yılmamak ve değişim ajanı olmak(Tunçer 2012, 318).

Ampirik bulgular, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik şekillerinin birbirleriyle ilişkili ancak farklı liderlik tarzları olduklarını ileri süren görüşlerle uyum göstermektedir (Tunçer 2012, 318). Aslında iki tip liderlik tarzının doğuştan her insanda olduğu söylenebilir burada önem arz eden ise hangi liderlik tarzının daha dominant geldiğidir. Transaksyonel liderler, geçmişte edinilmiş tecrübeleri ve yararlı gelenekleri sürdürerek bunları gelecek nesillere aktarma yani bir nevi kültürleme yapma bakımından faydalı hizmetlerde bulunurlarken, transformasyonel liderler örgütlerindeki görev alanlarında (misyonlarında), belirlenmiş stratejilerde, her türlü süreçlerde farklılaşmalar ve dönüşümler yaparak çalışanları etkiler. Takipçilerin görüşlerinde ve tutumlarında reformun mutlaklığına inandırarak değişim yaptıran kimselerdir(Eren 2012, 466).

Bir diğer çağdaş liderlik modeli olan karizmatik liderlik, Eski Yunan'da teolojik bir anlam yüklenen, Tanrı'nın hediyesi anlamındaki "Karizma" kelimesinden türetilmiş, örgütsel anlamda ilk olarak 1947 yılında Max Weber tarafından kullanılmıştır. Karizma, kişinin diğerleri tarafından sıra dışı, insanüstü veya en azından istisnai olarak görülmesini sağlayan özellikler olarak tanımlanmakta, otoritesi bu tip özelliklere dayalı olan liderler de karizmatik liderler olarak adlandırılmaktadır (Tabak 2012, 117). Conger ve Kanugo (1987), karizmanın bir yükleme fenomen olduğu varsayımına dayanan karizmatik liderlik teorisini sundular. Ardından teorinin rafine edilmiş bir versiyonunu Conger(1989) ve Kanugo (1998) tarihinde sundular.(Yukl 2005, 250). Bazı yazarlar transformasyonel liderlik ile karizmatik liderliğe eş anlamlar yüklemişler, bazı yazarlar ise transformasyonel liderliğin karizmatik liderliği kapsadığını ancak karizmatik liderliğin farklı bir liderlik süreci olduğunu ileri sürmüşlerdir(Erçetin 1998, 58). Karizmatik liderliği dönüşümsel liderlikten ayıran yegane özellik, karizmatik liderin her zaman yeniliklere ve değişime odaklanmamasıdır. Dönüşümsel nitelikte bir liderin karizma

özelliği bulunmasına karşın, karizmatik bir liderin kesin olarak dönüşümsel nitelikte olduğu söylenemez(Yardımcı 2010, 16).

Karizmatik liderler, takipçilerini kayıtsız şartsız peşlerinden sürükleyebilme yeteneğine sahiptirler. Araştırmalara göre karizmatik liderler belirli karakteristik özellikler gösterir. Bu özellikler vizyon olarak heyecan verici olma, örnek bir kişi olma, coşkusıyla, enerjisiyle ve heyecanı ile herkesi motive etme gibi sıralanabilir. Aslına bakılacak olursa karizmatik liderlerde insanları motive etmede normalden daha fazla kapasitesi vardır(Demir.vd. 2010, 135). Takipçiler lideri koşulsuz kabul eder, onu etkileyici bulur ve ona gönüllü olarak itaat ederler. Takipçiler, örgütteki görevlerine duygusal olarak bağlanırlar, başarı göstererek yükselmeyi amaçlarlar ve grubun başarısına katkıda bulunduklarına inanırlar(Tunçer 2012, 320).

1.2.Paternalist Liderlik

1.2.1.Paternalizm Kavramı

Paternalizm Latince “pater(baba)” kelimesinden türetilmekte ve diğerlerine koruyucu şekilde baba gibi davranma, hareket etme anlamına gelmektedir(Suber akt.Yaman 2011, 36). Bu oldukça eski bir olgudur. Homeros, İlyada destanında Zeus’u ”Tanrıların ve İnsanlığın Babası” olarak adlandırmaktadır. Arsito’ya göre babanın çocukları için kural koyması yaşa ve aralarındaki sevgiye dayalıdır ki kralın da bu şekilde bir yönetim anlayışı sergilemesi gerekmektedir. Ayrıca Aristo, Nicomachean Etics kitabında; politik sistemin bireye evle ilgili günlük uğraşları anımsatabileceğini ve politik sistemin babanın çocukları ile ilgilenmesi nedeniyle baba ve oğul topluluğunun krallığına bir şekline benzediğini, krallığın paternal (babacan) kurallardan ibaret olduğunu vurgulamaktadır(Yaman 38, 2011). Kitap, makale ve yazılarda paternalizm kavramı; “Yardımsever Diktatörlük” (Northouse,1997), “Meşrulaşmış Otorite” (Pedavic&Earnest,1994), “Zorlayıcı Olmayan Sömürü” (Goodell,1985), “Stratejik Esneklik” (Pedavic&Earnest,1994), “Kadife Eldiven” (Jackman,1994), “Bir İşverenin Rolünü Aşan İlgisi” (Pedavic&Earnest,1994), “İşyerindeki Ahlak” (Warren,1999), “İşte Yardımseverlik”

(Tone,1997) v.b. şekilde çeşitli metaforlarla ifade edilmiştir(Aycan 2006, 445). Paternalizm, ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkide tarafların tavırlarını ortaya koymaktadır(Keklik 2012, 79). Babacanlık veya pederşahilik olarak da adlandırılan paternalizmin kökleri Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Weber'in bakış açısına göre paternalizm, bürokrasi öncesi yasal otoritenin belirgin birkaç formundan biri ve sadece soyut normlara, yetkilere bağımlı kalmamayı gerektiren, kuralların geleneklerden türediği, kişisel sadakate dayalı ataerkil hakimiyettir(Yaman 38, 2011). Weber'in paternalizm analizi iki noktaya vurgu yapmaktadır; ilki, sosyal modernleşmenin makro teorisi olarak ailenin kurallarının, haklarının ve otoritesinin yapısına dayanan geleneksel otoritenin bir davranış biçimi olarak ele alınmasıdır. İkincisi ise iş görenlerin yararlanabildiği birçok stratejiden ziyade, tek sesli olarak kavramsallaştırılmasıdır(Türesin 2012, 1). Frah ve Cheng de paternalizmi sosyal ilişkiler üzerine temellendirilmiş, Konfüçyüsçü ideolojiden yayıldığını ifade etmiştir(Keklik 79, 2012).

Ataerkillikten türemiş ve kişinin karşısındakini baba gibi koruduğu ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilen paternalizm olgusu, devletin vatandaşlarını korumak ve onlara yardım sağlamak rolünü üstlendiği refah ideolojisinden meydana gelmektedir. Bu olgu, ikili ilişkilerin niteliğini, daha çok astın ve üstün görev ve sorumlulukları çevresinde ortaya koymaktadır. Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir(Köksal 103, 2011). Jackman'ın “Kadife Eldiven” olarak ifade ettiği bu ilişki geleneksel baba-çocuk ilişkisini, çocuklarının isteklerini ve ihtiyaçlarını anlayarak; önemli yaşamsal kararlarını, davranışlarını babacan bir otoriteyle yönlendirmeye dayandırmakta, babaların çocukları üzerinde mutlak bir otorite uygulasa bile onlara karşı samimi yardımsever niyetle yaklaştıkları varsayılmaktadır(Türesin 1, 2012).

Örgütlerde paternalizm, ast ile üst arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlamaktadır. Bu ilişkide üst, astı korumak, kollamak ve yalnızca profesyonel değil, özel hayatı ile ilgili konularda da ona yol göstermeyi görevi olarak addetmişken, ast ise, üstüne bağlılık göstermeyi, güvenmeyi ve onun yönlendiriciliğini, gönüllü olarak kabul etmektedir(Köksal 104, 2011). Çalışanlar,

babacan gözetime ihtiyaç duyan, bir babanın sağduyusu ve rehberliğini isteyen çocuklar gibi algılanır. Önemli kararları alma, bütün önemli bilgileri kontrol etme, onama kısaca örgüte ait bütün önemli faaliyetleri yürütme üst kademededir. Astlarsa işlerin gösterildiği ve söylendiği şekilde yapılması, üstten gelen bilgilerin araştırması ve sorunlara çözüm bulunması için hazır bulunurlar (Keklik 80, 2012).

Paternalizmin temeli, Asya kültürlerindeki geleneksel aile yapısında bulunan ataerkil ilişkiye dayanmaktadır(Aksoy 2, 2008). Zamanla paternalist ilişki aile sınırlarının git gide ötesine geçerek sosyal hayat ve işyerine genişledi(Aycan 447, 2006). Özellikle bireyci, eşitlikçi kültürlerin aksine, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde paternalizme rastlanmaktadır(Yaman 39, 2011). Bu temeli oluşturan Asya kültürü, kültürler arasındaki büyük farklardan dolayı Batı toplumları tarafından anlaşılmayı zorlaştırmıştır. Paternalizm de fedakarlık, astını gözetme, kol kanat germe, ilgi göstermenin yanında disiplin uygulama, otorite gösterme, itaatini verdiği gücü kullanma gibi birbirleri ile çatışan unsurların bir arada uzlaşıyor olması Batılı bilim adamlarınca anlaşılmasını güçleştirmekle birlikte paternalizm kavramına bakış açılarını olumsuzlaştırmaktadır. Başka bir ifadeyle bireyci, özerk, kendi planları dahilinde hareket eden, kendi kararlarını alıp uygulayan toplumlarda paternalizm anlaşılmayan, anlaşılmamakla birlikte onaylanmayan bir kavramdır. Aksine boyun eğen, sadakatin yüksek olduğu , itaatkar, birbirine bağlılığın övünç kaynağı olduğu, çoğulcu topluluklarda ise paternalizm yadırganmayıp olumlu bir unsur olarak görülüp benimsenmektedir (Yardımcı 19, 2010).

Paternalizm Batı toplumlarında özellikle kalkınma programlarının ortaya çıkması ile hayat bulmaya başlamıştır. Devletin ekonomik ve politik baskılarıyla kalkınma politikaları daha paternalistik bir yapıya bürünmüştür. Özellikle Amerikan toplumunun önemli bir kesimi tarafından refah ve yoksulluk ikileminde tercih edilen bir sosyal politika halini almıştır. Yeni Paternalizm adı altında, devletin özellikle yoksul ve kendi çıkarları için hareket edemeyecek durumdaki bireyleri koruma ve kollama, onların yerine kararlar alma ve müdahalelerde bulunma gibi girişimleri ön planda yer almıştır(Yardımcı 20, 2010). Kişisel hakların korunması ile ilgili sosyal yaşamda ve iş yaşamında kuralların (sendikalar, Pazar koşullarının değişmesi, işletmelerin büyümesi nedeni ile iletişimin azalması v.b.) egemen olmasından ve

bireyi koruyan kanunların artmasından dolayı Batı toplumlarında paternalizmin etkisi azalmış gibi görünse de, son dönemde paternalizm Batılı toplumlar tarafından toplumsal ve örgütsel problemlerin çözümünde geçerli bir çözüm aracı olarak görülmeye başlanmıştır(Aycan 2006, 447).

Paternalizm kültürel bir boyut olarak literatüre kazandırılmışsa da bireysel olarak (Paternalist Liderlik), organizasyon olarak (Paternalistik Organizasyon Kültürü ve Uygulamaları), sosyo-kültürel olarak (Kültürel Bir Boyut Paternalizm) dallanarak incelenmektedir. Tezimizin konusu olarak Paternalist Liderlik üzerinde yazımızı sürdüreceğiz.

1.2.2.Paternalist Liderlik Kavramı

İnsanların ihtiyaçlarını giderebilmek için meydana getirdikleri maddi ve manevi her şey olarak tanımlanan kültürün insan davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. İnsanlar yaşadıkları olaylara, içinde bulundukları koşullara verecekleri tepkilerin kültürden kültüre farklılık gösterdikleri bilinmektedir. Bu nedenle de toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkilemesi kaçınılmazdır. Amerikan yönetim teorilerini savunanlar uzun zaman Amerika’da başarılı olan liderlerin diğer ülkelerde de başarılı olacağına inanıyorlardı fakat liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda da kültürün önemli rol oynadığı görülmüştür. Liderlik çalışmaları, sadece çalışanların tercih ettikleri liderlik çeşitlerinin değil liderin gösterdiği özel davranışların da kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir(Türesin 2012, 3).

Paternalizm, kültürler arası farkları ortaya çıkarmakta kullanılabilecek önemli bir kültürel boyut olduğu gibi aynı zamanda kültüre özel bir liderlik modeli olarak da karşımıza çıkmaktadır(Yardımcı 2010, 26). Nitekim Hofstade görüşlerini “Lider davranışları bazı kültürlerde, bölgelerde ve ülkelerde etkili olmasına rağmen diğer ülkelerde etkili olmayabilir” şeklinde belirtmektedir. Sargut da farklı kültürlerde o kültürlerin değer ve normlarına göre oluşturulmuş kurumların evrensel diye sunulmalarına kuşkuyla bakmak gerektiğini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar

sonucunda da Batı'daki liderlik anlayışından tamamen farklılık gösteren bir anlayışın olduğu tespit edilmiş ve eski fakat adlandırılmamış bu yerli liderlik anlayışına taşıdığı özellikler nedeni ile "Paternalist (Babacan) Liderlik" adı verilmiştir(Yaman 2011, 40).

Paternalist Liderlik yönetim alanında yeni yeni gelişme göstermesine rağmen araştırmacılar paternalist uygulamaların tanımı ve etkinliği konusunda önemli fikir ayrılıklarına düşmektedir. Bu yeni liderlik kavramı hakkında son yirmi yılda araştırmalar artarak yaygınlaşmıştır(Scandura, Pellegrini 2008, 568).

Paternalist Liderlik, lidere kişisel sadakat ve sorgusuz itaat gibi değerler üzerine inşa edilmiştir. Güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir (Köksal 2011, 105). Farh ve Chang Paternalist Liderliği "Kişisel bir atmosfer içinde güçlü disiplin ve otorite ile birleşen yardımseverliği ve ahlaki doğruluğu içeren babacan tarzda bir liderlik stili" olarak tanımlamaktadır. Gelfand ve arkadaşları da Paternalist Liderliği "Astların mesleklerinin ve hayatlarının bir aile anlayışıyla yönlendirildiği, karşılığında ise sadakat ve itaatin beklendiği hiyerarşik bir ilişki" olarak tanımlamaktadır. Liang ve arkadaşlarına göre Uzakdoğu bağlamında paternalist liderlik Çin'in geleneksel kültüründen kaynaklanmaktadır. Bu liderliğin temelinde, ataerkil, feodal ve patriarkal düzeni anlatan bir ilişki yer almaktadır (Yaman 2011, 30). Paternalist lider, aile atmosferini işletme ortamına taşımaya çalışmaktadır. Altında çalışanlarla iş harici ilişkiler kurmakta, özel yaşamları ile ilgilenmekte, itaat ve sadakat görmeyi beklemekte, çalışanlarının kendi otoritesine, statüsüne saygı göstermelerini ve bulunulan konuma göre dikkatli davranmalarını istemektedir. Çalışan da işletmedeki ortamı aile ortamı ile özdeşleştirir, liderinin otoritesini itirazsız kabul eder, ona itaat ve saygı gösterir, liderinin kendileri için her zaman en iyisini düşündüğüne inanmaktadır (Köksal 2011, 105).

Paternalist Lider, örgütteki diğer insanlara örgütü bir aile ortamı gibi algılamalarını ve aileden biri olduklarını hissettirir. Yeni bir iş söz konusu olduğunda bu işin nasıl yapılacağını çalışanlarına anlatır, tutum ve davranışlarına göre onları uyarır, ödüllendirir veya cezalandırır. Sorumluluk alma konusunda çalışanlarını teşvik eder ve çalışanlar da karşılaşılan sorunları anlatılan gibi çözümlediklerinde

babacan yöneticilerinin mutlu olacağını bilir. Paternalist liderin çalışanları temelinde hayranlık uyandırarak uygulanan hakimiyete, üstünlüğe ve kontrole dayanan bir isteklendirme tarzı vardır. Bunun anlamı liderlik uygulanan çalışanlar liderine bağımlı olmasıdır. Çalışanlar doğru hareketlerde bulunur ve itaat gösterirlerse kendilerini paternalist lidere sevdirebilirler ve bu da daha motive olmuş bir şekilde çalışmalarını sağlar. Ancak bu durum bağımsız davranma ve sorumluluk alma konusunda çalışanların önünü keserek örgüte katılımlarında etkilerinin azalmasına sebep olur. Böylece örgütte yaratıcılık ve yenilik algısı azalır ya da babacan liderin kontrolünde gelişmiş olur. Bu olumsuzluğun önüne geçmek için, çalışanlara katılımda bulunmaları konusunda daha çok fırsat vererek saygılarını kazanmak ve problem çözme yeteneklerini geliştirici aktivite ve eğitimlere katılımlarını teşvik etmek gerekir(Keklik 2012, 80).

1.2.3.Paternalist Liderin Özellikleri

Ekonomik olarak durağanlık içermeyen toplumlarda çalışanlar güvenli bir iş ortamı aramakta ve üstleri tarafından korunup kollanarak, ilgi ve alaka görmek istemektedir. Paternalist yapıdaki liderlik davranışları da bununla örtüşmektedir.

Paternalist yapıdaki lider genel olarak, çalışanlarına bir ebeveyn edasıyla yaklaşmakta, çoğu zaman onların özel yaşamları ile aile ve arkadaş çevrelerine de yardımcı olacak şekilde yer almakta, kimi zaman çalışanlarının özel hayatlarında karşılaştığı sorun ve olumsuzluklarda da bir nevi kılavuz görevi görebilmektedir (Yardımcı 2011, 29).

Paternalist liderlik güçlü disiplin ve otoriteyi bireysel atmosfer içinde babacan yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle ifade etme ile birleştiren bir liderlik stili olarak tanımlanmaktadır. Paternalist lider, çalışanlarını her konuda destekler ve onlara ilgilerini gösterir, onlara ailevi sorunlarında yardım eder ve gerektiğinde beraber çalıştığı kişiler tarafından sevilip sayılmanın bazen işten önce geldiğini düşünen liderdir (Türesin 2012, 11).

Paternalist Lider, astlarının özel yaşamlarının dahi içerisinde yer alır, onlara bir “baba” gibi yaklaşır ve onlara kol kanat gerer. Bing’e göre paternalistik davranışlar gösteren patron orijinal otorite figürü olan ebeveynin mutasyona uğramış halidir. Psikiyatrlar (Freud 1924), bu süreci duyguların psikolojik olarak bir başkasına yönelmesi, kişinin duygularını baba olarak gördüğü biriyle ilişkilendirmesi, bilinçli ve genellikle otorite figürü olan yöneticiye yönelmesi olarak ifade etmektedir. Maccoby’e göre bu günün en iyi liderlerinden bazıları izleyicilerine aile atmosferi yaratmakta ustadırlar. Maccoby bu duruma film yönetmeni Francis Ford Coppola’yı örnek vermiştir. Coppola ona “baba” ya da “manevi baba” olarak hitap eden oyuncularını için bir aile atmosferi yaratmaktadır (Pellegrini ve Scandura 2008, 568).

Paternalist liderlik tarzı genellikle hiyerarşik olarak yönetilen organizasyonlarda yer bulur(Keklik 2012, 80). Fu ve Tsui’ye göre Çin’deki yönetim; hiyerarşik ilişki, sadakat, yardımseverlik ve doğruluk gibi Konfüçyüsçü düşüncede yer alan değerleri içermektedir. Cheung ve Chen da yapmış oldukları çalışmada paternalizm içinde yer alan yardımseverlik, sempati, affetme, dostluk, güven ve başarıma ihtiyacı, uyum, öğrenme, sadakat, doğruluk ve ılımlılık gibi Konfüçyüsçü düşüncede yer alan değerleri liderlerde bulunan özellikler olarak tespit etmişlerdir(Yaman 2011, 42).

Farh ve Cheng’in üç özelliği (ahlak, yardımseverlik, otorite) temel alarak oluşturduğu Paternalist Liderlik modeline göre; paternalist liderlik uzun ve iç içe olan bir süreçten kaynaklanmaktadır. Paternalist liderliği oluşturan otoriter liderliği anlayabilmek için öncelikle Konfüçyüsçü düşüncenin şekillendirdiği geleneksel Çin aile yapısının anlaşılması zorunludur. Çin ataerki geleneğinde baba-oğul arasındaki dikey ilişki diğer sosyal ilişkilerin üzerinde zirvede yer almaktadır(Yaman 2011, 42).

Paternalist lider, otoriter lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber, otoriter liderden farklı olarak takipçileriyle bir babanın çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir. Burada altını çizmemiz gereken nokta hem bir ilginin hem de bir denetimin söz konusu olduğudur. Lider ya da yönetici bir takım kararları çalışanlarına sormaksızın onlar adına alıp uygularlar ve bunu çalışanlarının

ailelerinin bir parçası olarak gördüklerinden dolayı yaparlar. Paternalist lidere, örgüt ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi ve babacan tavırları sayesinde genelde olumlu yaklaşılır, fakat bu özelliklere sahip liderin kendisine daha sadakatli olanları kayırıp, yanlı ve ayrıcalıklı davranabileceği düşünülmektedir. Bu durum da örgüt içerisinde kişiler arası farklı davranışa ve iltimasa neden olabilmektedir(Köksal 2011, 105).

Çalışanlar ile lider arasındaki paternalist ilişkide çalışanlar görmüş oldukları ilgi ve koruma karşılığında liderine sadakat, itaat ve bağlılık gösterirler. Lider de gösterdiği ilgi karşılığında takipçilerinden kendilerini adanmalarını bekler. Lider, paternalist sorumluluklarını göz ardı ederse izleyiciler liderlerini eleştirebilmekte ve sonuçta lidere olan sadakat zayıflayabilmektedir. Eğer çalışanlar güç olarak kuvvetlenirlerse otoriter liderlik değerleri paternalizm yönünde kayar, otoriter liderler kendi pozisyonlarındaki güçlendirmeye rağmen değerlerinde ve stratejilerinde değişikliğe gitmezler ise direkt veya dolaylı olarak bir direnişle karşı karşıya kalabilirler. Bu da bir çatışmayı doğurabilir. Bu tarz olaylar örgütler tarafından istenmeyen durumlardır (Köksal 2011, 106).

Paternalist liderliği oluşturan ahlaki liderliğin kültürel kökeni ise Konfüçyüsçü düşüncenin (ahlaki model değerler tarafından ve geleneksel kurallar ile yönetim) ve kanun ile sağlanan bireysel hakların kurumsal olarak korunması yerine yetki sahibi olan kişilerin koyduğu kurallar ile sağlanan kişisel yönetim oluşturmaktadır. Bu tarz yönetimden beklenen ise yetki sahiplerinin ahlaki sağlamlığıdır(Yaman 2011, 42).

Paternalist liderliğin bir diğer alt bileşeni olarak üzerinde durulan “ahlaki liderlik” kavramına bakıldığında ahlaki liderin sahip olduğu gücü yalnızca kendi kişisel çıkarları için değil bulunduğu örgütün ve çalışanların iyiliği ve yararı için kullanması söz konusudur. Bencillikten uzak bir yapıda olan lider, yüksek düzeyde kişisel bütünlük ve kibarlık gösterir. Liderlik tarzı nettir, doğrucu ve dürüsttür, kişisel çıkarlarını işe yönelik çıkarlardan ayırarak, astlarına yol gösterici ve örnek bir tarz sergiler(Yardımcı 2010, 33).

Birey bazında bakıldığında kadın cinsiyeti iyilikseverlik ve evrenselcilik unsurlarıyla bağdaşmaktadır. Dişil özellikler taşıyan toplumsal yapılarda da bu değerlerin ön planda olduğu sonucuna varılmaktadır. Aynı şekilde özellikle paternalizmin bir bileşeni olarak iyilikseverlik kavramının ön planda tutulması bireyi veya toplumun katılımcılığını destekleyen nitelikte bir paternalistik liderlik tercihiine götürmektedir. İyilikseverlik ile anlatılmak istenen, bireyin birlikte yaşadığı, vakit geçirdiği veya belli paylaşımlar sağladığı kişileri koruyup desteklemesi, onların refah ve tatminlerini arttırma gayretinde olması olarak özetlenebilir. Paternalist liderliğin bu alt bileşeni yardımsever, dürüst, bağışlayıcı, sadık ve sorumluluk sahibi olma gibi özelliklerle tamamlanabilir(Kuzugil 2009,201).

1.2.4.Paternalist Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

1.2.4.1.Dünya Geneline Paternalist Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Paternalizm liderlik tarzı olmasında öte bir kültürel değerdir. İşletme içerisinde lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerden daha geniş bir kavramdır. (Keklik 2014, 80). Paternalist liderliği kavramsallaştıran önemli çalışmalar özellikle Uzakdoğu bağlamında yapılan çalışmalardır.

Silin(1976) yapmış olduğu çalışmada Tayvan'da bulunan özel işletmelerin CEO'ları, orta kademe yöneticileri ve çalışanları ile yapılan görüşmeler neticesinde Paternalist liderliğin -her ne kadar adını paternalist liderlik olarak belirlememiş olsa da- temel niteliklerini ortaya koymuştur. Bu çalışmada belirtilen özellikler aşağıdaki gibidir:

Ahlaki Lider: Lider, izleyicileri tarafından ahlaki olarak üstün birey olarak tanımlanmaktadır.

Didaktik (Eğitimci) Lider: Liderin özellikli rolü başarıyı sağlayacak metotlara izleyicilerini taşımasıdır.

Merkezi Otoriter Lider: Yönetim yüksek derecede merkezi ve karar verme keyfidir. Lider otoritesini kolaylıkla paylaşmaz.

Astları ile Sosyal Mesafeyi Koruyan Lider: Lider, normal çalışma seyrinde ve kişiler arası iletişimde izleyicileri ile arasındaki mesafeyi korumaktadır.

Niyetini Gizleyen Lider: Lider otoritesini ve kontrolünü sürdürmek için izleyicilerinden amacını gizlemeye çalışmaktadır.

Kontrol Taktikleri Uygulayan Lider: Lider toplum içinde izleyicilerine duyduğu güveni açıklamazken özel olarak izleyicinin yeteneğine ve sadakatine duyduğu güveni dile getirir(Yaman 2010, 44).

Uhl-Bien vd (1990) Japonya'nın önde gelen 5 firmasında çalışan 1075 hat yöneticisinin katıldığı araştırmada, örgütteki paternalizm anlayışını lider-üye değişiminin kalitesi ve toplam iş doyumunu ile pozitif ilişkili olarak bulmuştur (Uhl-Bien 1990, 422). Firmadaki paternalizm anlayışı Japonya'daki örgütlerdeki hat yöneticileri arasındaki kariyer gelişim faaliyetlerinin artışı ile pozitif ilişkilidir. Yüksek paternalistik liderlik davranışı gösterdiklerini belirten yöneticiler iş doyumlarının daha fazla olduğunu ve yüksek kaliteli lider-üye değişimi durumunda daha yüksek bağlılık ifade etmişlerdir(Türesin 2012, 41).

Westwood'a(1997) göre sosyal uyum Çin toplumundaki en tepedeki sosyal değerdir. Sosyal uyumu sürdürmek için liderin en önemli görevi, çatışma var olmadan farkında olmak, potansiyel çatışmaya engel olmak, çatışma olması

durumunda çatışmayı sonlandırmaktır. Westwood'un önerdiği modele göre paternalist liderlik merkezileşme, düşük formalleşme karmaşık olmayan bir yapı ile tanımlanan genel yapısal bağlam içinde ve uyum yaratma, ilişki sürdürme, ahlaki liderlik, kişiselcilik ile özdeşleştirilen genel ilişkisel bağlam içinde yer almaktadır(Yaman 2011, 45).

Cheng(2004), paternalist ve dönüşümcü liderliği araştırmak için Tayvan'daki genel bir işletmede 543 işgörenin katıldığı bir araştırmada paternalist liderliğin Batı'nın liderliğinden farklı olduğunu bulmuştur. Paternalist liderliğin üç boyutunun (otoriter, yardımsever, ahlaki) astların yanıtları üzerindeki etkisini pozitif bulmuştur. Özellikle yardımsever liderliğin astların lidere karşı minneti ve karşılık vermesi üzerine önemli etkisi vardır. Ahlaki liderliğin astların uyması, yardımsever liderliğin uyma ve özdeşleşme üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Yüksek ahlaki ve otoriter liderliğin astların karşılık vermesinde negatif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Düşük ahlaki ve otoriter liderlik biraz da olsa pozitif etkiye sahiptir. Ancak modernleşme, küreselleşme ve endüstrileşmeyle birlikte paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun öneminin kaybolduğu ileri sürülmektedir(Türesin 2012, 41).

Wang ve Lin(2007), bir anaokulunda yaptıkları vaka çalışmasında yönetim ve öğretmenlerin davranışlarını incelemişler ve elde edilen sonuçlara göre anaokulu müdürünün öğretmenlerine karşı sergilemiş olduğu davranışlarında paternalist liderlik özellikleri gözlenmiştir. Yani müdür, astları olan öğretmenlerinin iş ve özel yaşamları ile yakından ilgili, onlara ebeveynleri gibi davranıp ahlaki değerleri gözeterek gerektiğinde de otoriter bir yaklaşım sergileyen bir liderdir. Bu tutumu karşılığında öğretmenlerinden itaat ve saygı görmeyi beklemektedir. Yapılan bu araştırma ile özellikle Doğu kültürlerine has bir karakteristiği olan paternalist ilişkilerin 5-6 kişilik küçük bir iş alanında dahi ast ile üst arasında var olduğu gözlemlenmektedir(Türesin 2012, 41)..

Niv et al(2009), paternalist liderliği üç boyutta ele almışlardır. Bunlar Farh ve Cheng(2000) in yapmış oldukları sınıflamaya benzer şekilde, otoriter, yardımsever ve ahlaki paternalist yaklaşımlardır. Tayvan'da farklı alanlarda çalışan 304 çalışanı kapsayan bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma ya göre paternalist liderliğin alt bileşenlerinden yardımsever ve ahlaki yaklaşımlar çalışanların iş konusunda

güdülenmelerini ve üstlerine olan itaati arttırırken, otoriter yaklaşımın bunlarla ilişkisi görülmemiştir. Aynı zamanda yardımsever ve ahlaki liderlik nitelik olarak birbirleriyle etki halindedir. Yani hem yardımsever hem yüksek ahlaka sahip lidere çalışanların itaati daha fazladır (Köksal 2011, 118).

Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) Hindistan’da profesyonel çalışan 207 ve Amerika’da aynı özellikleri taşıyan 215 kişiyi kapsayan bir araştırma yapmıştır. Kolektivist ve yüksek güç aralığına sahip toplumlar da paternalizmin, çalışanların işleri ile alakalı davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceği düşüncesinden hareketle yapmış oldukları çalışmada paternalizm algısını birbirinden farklı Hindistan ve Amerika kültürleri açısından ele almıştır. Bu çalışmada, Hindistan’ın kolektivist ve güç aralığı yüksek bir toplum olduğu, tersine Amerika’nın ise bireyci ve dar güç aralığı gibi özellikler gösterdiği varsayılmaktadır. Araştırma sonuçları, paternalist liderliğin Hindistan’da daha yüksek çıktığını göstermiştir. Aynı araştırma bulgularına göre paternalizm, Hindistan’da iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğuna vurgu yaparken, Amerika’da bu etki önemli bulunmamıştır. Paternalist liderlik ile lider- üye değişimi ve örgütsel aidiyet her iki kültürde de pozitif ilişki içerisindedir. Pellegrini’ye göre paternalizm en çok duygusal bağlılık boyutu ile ilişkili çıkmıştır. Bu durum, duygusal bağlılığa sahip insan gücü olan örgütlerin rekabet konusunda avantaj sağlayabileceğini ortaya koymaktadır(Türesin 2012, 40).

1.2.4.2.Türkiye Geneline Paternalist Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Aycan ve Kanungo(2000)’nun on farklı ülkeden (ABD, Kanada, Almanya, İsrail, Romanya, Rusya, Çin, Türkiye, Hindistan) 2003 yönetici ve çalışandan topladığı verilere göre paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta derecede gözlemlendiği ülkeler Romanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az gözlemlendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya’dır(Türesin 2012, 28). Aycan ve Kanungo, örgütteki insan kaynakları uygulamalarına yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inanç ve hipotezlerinin etkisini ortaya koymaya yönelik çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda yöneticilerin çalışanları hakkındaki inanç ve

hipotezleri sosyo-kültür yapıdan etkilenmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin sosyo-kültürel yapıyı paternalist olarak algılaması çalışanların işlerini bağımsız ve inisiyatif olarak yapmaları (proaktivite) oldukları yönündeki düşüncelerini olumsuz etkilemektedir. Araştırmaya göre proaktivite ile paternalizmin negatif yönde ilişkili olduklarını görülmektedir. Yine aynı araştırma sonuçlarına göre paternalizm katılımcılığı olumlu olarak yani pozitif yönde etkiler. Paternalizmin etkisinde olan toplumlarda katılım, fikir alma ve amaç belirleme olarak gerçekleşmekle birlikte alınan fikirler uygulamaya geçirmeyi zorunlu kılmamaktadır. Araştırmada kastedilen katılımcılık, yöneticilerin uygulamada değil fikir almada çalışanlarla işbirliği içine girmesidir(Köksal 2011, 119). Aycan ve Kanungo 10 ülke arasında yaptıkları araştırmada, Türkiye'nin paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci sırada yer aldığını göstermiştir(Köksal 2011, 115). Toplulukçuluk boyutunda Hindistan, Pakistan, ABD ve Kanada ortada, İsrail ise en arka sırada yer almıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların beklentileri yönetici veya liderin paternalist olmasıdır. Türk kültürel ortamında tercih edilen yöneticilerin çalışanlarının çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan olmasıdır (Köksal 2011, 115).

Paşa(2000) tarafından yapılan araştırmaya, ikisi hizmet ikisi de üretim sektöründen olmak üzere toplam dört farklı şirkette çalışmakta olan, 54 orta kademe yönetici ve onlara bağlı 89 ast olmak üzere toplam 143 birey katılmıştır. Yöneticilerden elde edilen bulgulardan en fazla benimsenen liderlik davranışlarının takım ruhu ile çalışmak ve paylaşmak, babacan ve hiyerarşik-işe odaklı olmak olduğunu göstermektedir. Çalışanların yöneticilerinde sırasıyla hiyerarşik-işe yönelik takip ve kontrol içeren ve babacan davranışlar gözlemlendiği ileri sürülmektedir(Paşa 2000, 227).

Pellegrini ve Scandura(2006) İstanbul ve Gebze'de bulunan beş farklı örgütte dört çeşit işletmeden (üretim, iletişim, yasa ve finans) 185 çalışanın katıldığı bir araştırmada paternalist yönetim davranışını, çalışan tatmini ve lider-üye etkileşimi ile pozitif ilişkili bulunmuş, paternalizmin hem yüksek kalite lider-üye değişimi

ilişkilerini hem de çalışanın iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır(Pellegrini ve Scandura 2008, 569).

Yetim ve Yetim (2006), Mersin’de en az 10 iş göreni olan küçük ve orta ölçekli toplam 217 girişimdeki 1140 iş gören üzerinde yaptıkları çalışmada girişimci iş görenlerine ne kadar çok paternalistik davranış gösterirse ve toplulukçu eğilimleri yüksekse iş görenlerin iş doyumlarının o kadar yüksek olduğunu saptamıştır. Girişimcilerin paternalistik eğilimlerinin olması, otokratik girişimciden daha fazla iş görenlerinin özel yaşamlarına yardım konusunda ilgili olacaklarını göstermektedir. Bu çalışmaya katılan girişimciler yüksek paternalistik eğilimler göstermektedir. Türk girişimcileri iş görenlerin geçimini sağlama konusunda kendilerini sorumlu hissetmektedirler. İş görenlerinin evlilik törenleri, erkek çocuklarının sünnet törenleri, hastalık v.b. özel durumlarında onlara destek olmaktadır. Bu tip koruyucu ve destekleyici davranışlar iş çevresinde girişimcinin saygınlığını arttırmaktadır(Yetim Ü.ve Yetim N. 2006, 295).

Erben ve Güneşer(2008), İstanbul’da bankacılık, sigortacılık, sağlık, eğitim, hizmet gibi farklı sektörlerde çalışan 142 kişinin katıldığı bir çalışma sonucunda, etik ile yardımsever paternalist liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki fakat otoriter paternalist liderlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulmuştur. Aynı araştırmada hem devam hem duygusal bağlılık üzerine yardımsever paternalist liderliğin anlamlı etkisi bulunmuştur. Yardımsever ve ahlaki paternalist liderliğin etik ile ilgili iklim üzerinde pozitif ve orta derecede, otoriter paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede fakat devam bağlılığı üzerinde güçlü etkisi vardır. Bu sonuçlar, yardımsever liderliğin kişiselleştirilmiş ilgisinin iş görenlerin örgütleriyle özdeşleşmelerini teşvik ettiğini ve duygusal bağlılıklarını arttırdığını göstermiştir (Erben ve Güneşer 2008, 965).

Soylu (2010), Türk şirketlerinde 708 beyaz ve mavi yakalı çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmada çıkarıcı paternalizm ile psikolojik yıldırma arasındaki ilişkinin pozitif yönde olup olmadığını araştırmıştır. Tersine şekilde, paternalist liderliğin alt bileşeni yardımsever liderlik ile iş yerinde psikolojik yıldırma arasında negatif bir ilişki olduğunu varsaymıştır. Yardımsever liderliği iş yerinde aile ortamı oluşturma, takipçilerle kişisel ilişkiler geliştirme ve takipçilerin özel yaşamlarına

dahil olma olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Çıkarıcı paternalizmi ise iki boyutta incelemiştir bu boyutlar, statü ve otoriteyi muhafaza etme ve ilginin karşılığı olarak sadakat beklemedir. Araştırma sonuçlarında yardımsever paternalizm ile işyerinde psikolojik yıldırma arasındaki ilişkinin önemli negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır(Köksal 2011, 115).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1.Çalışan Performansı Kavramı

2.1.1.Performans Kavramının Tanımı

Günümüzde kurumların en önemli sorunlarından biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunu belirlemektir. Bu sorun, kurumlarda özellikle performans kavramının önem kazanmasını hızlandırmıştır(Bayram 2006, 47).

Performans, köken itibari ile yabancı bir sözcüktür ve Türkçeye “edim” olarak çevrilmiştir fakat günlük konuşma ve yazı dilinde “edim”den ziyade “performans” daha yoğun kullanılmaktadır(Çakmak ve Ocaklı 2006, 214). İnsan kaynakları yönetiminde sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavram olan performans için farklı süreçlere yönelik farklı tanımlamalar yapılmıştır bu tanımlardan birkaç tanesi şöyle sıralanabilir:

“Performans, çalışanın kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir.”(Erdoğan 1991, 154).

“Performans, bir işi yapan çalışanın bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varılabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır.” (Baş ve Artar 1990, 13).

“Performans, çalışanın iş görme süreci içinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyidir.” (Ekmekçi 2005, 22).

“Performans, kişilerin veya kurumların bir faaliyette hedefe ulaşma derecesidir.” (Pugh 1991, 7).

“Performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alanyazında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanında bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucudur.” (Kalkandelen 1997, 154).

Çalışan performansı ile yapılan tanımların kesiştikleri nokta, performansın kişisel beklentiler ile örgütün amaçları arasındaki ilişkinin kurulması neticesinde gelişmesidir (Tutar ve Altınöz 2010, 282). Yukarıdaki tanımlardan da yola çıkarak en genel anlamda performans: “Görevi etkin bir biçimde yürütmek ve tamamlamaktır.” şeklinde tanımlamak mümkündür(Pınar 2012, 25).

2.1.2.Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme tanım olarak, kişinin, özellik ve yeteneklerine uygun olan bir işi, belirli sınırlar içinde yerine getirmesidir. Bundan dolayı çalışanın performansından söz etmek için kişinin işinin tanımlanmış olması gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işin de çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Bu standardı gerçekleştirme kişinin performansının başarılı olduğunu gösterirken standardı gerçekleştirilememesi de başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş 2008, 240).

Performans değerlendirme, ilk olarak 1800’lü yılların sonlarında, çalışanların kişilik özelliklerinin, fiziksel ve mental özelliklerinin, davranış ve yeteneklerinin ölçülmesi amaçlanarak ortaya çıkmıştır. 1900 lü yıllara gelindiğinde söz konusu faktörlerin çoğu ölçülebildiğinden performans değerlendirme sistemi de değişmiştir ve 1950’lerin sonlarında performans ve mesleki amaçlar ilişkilendirilmiştir. 1960’larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı hale gelmiştir. 1970’li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerinin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü ölçütlerden oluşan yöntemler oluşturulur. Bu yöntemler ülkemizde ise ilk kez Karabük Demir Çelik Fabrikaları’nda 1948 yılında ve daha sonraları

Sümerbank, Makine Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kurumlarında, 1960 yılından sonra da bazı özel sektör kuruluşlarında uygulanır(Bulut 2004, 2).

Performans değerlendirme, verimi arttırmak ve çıktı sonuçlarının iyi olması için performans değerlerinin toplanıp işlenmesi kademeleridir. Çalışanların ve çalışan gruplarının sergilemiş olduğu performansın dönütünü bildiren performans değerlendirme insan kaynakları yönetim anlayışının temelini oluşturur. Yapılan çalışmayla alakalı doneleri, başarıları, çalışmanın güçlü yönlerini veya başarısızlıklarını, olumsuzluklarını, zayıf yönlerini sistematik bir şekilde değerlendirme sürecidir. Bununla birlikte mesleki gelişime olanak sunma, çalışanın kendi güçlü ve zayıf olduğu yönleri tanıma, örgütün insan kaynağı çeşitliliğinin farkında olma gibi bilgiler sunarken çalışanın performansını geliştirmede ödüller kullanılan bir süreçtir (Helvacı 2002, 158). Performans değerlendirme süreci yönetici için güçlü bir yönetim aracı ve örgüt için haberleşme aracıdır. Üretim ve hizmet sektörlerinde en önemli unsur olan hataları en aza indirme düşüncesi bu sistem için daha hata oluşmadan onu tespit etmeye fırsat verip ilk seferde doğruyu tercih etmeyi sağlar. Bu yönüyle, performans değerlendirme, sürekli iyileştirmeyi garantiye alıp toplam kalite yönetimi düşüncesi ile bütünleşmesini sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır(Özen 2011, 13).

2.1.3.Performans Değerlendirmenin Önemi

Personel yönetiminin en karmaşık ve tartışmalı konularından biri olan çalışan performansı değerlendirmenin çalışanlar ve organizasyonlar açısından önemi büyüktür(Akçakanat 2009, 7). Performans değerlendirme ile örgüt içerisinde çalışanlar kendi yeterliliklerini, etkinliklerini, fazlalıklarını veya eksikliklerini gözden geçirme fırsatı bulmakla birlikte sonrasında da eksikliklerini ve yetersizliklerini geliştirme fırsatı elde edeceklerdir (Bayram 2006, 50). Başka bir açıdan tarafsız ve başarılı yapılmış bir performans değerlendirme, güdülenmesini, moral olarak kendini iyi hissetmesini sağlarken örgüte olan bağlılığını ve güvenini yükseltir (Ertürk 2009, 303).

Örgüt çalışanlarının tümünün işlerini düzgün ve tam yapabilmeleri için onlara yol gösterecek performans değerlendirme sürecinin çerçevesini çizen amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Barutçugil 2002, 182):

- Çalışanlar ile işleri hakkındaki bilgilerde güvenilirliği sağlamak,
- Fırsatlar yaratarak iyileşmenin gelişimi için fikirler geliştirmek,
- Çalışanlara iş motivasyonu sağlayarak verimlerini artırmak,
- Beklentiler karşılayarak belirsizliği kaldırmak ve endişeleri minimize etmek,
- Performans gelişimini sağlayarak pekişmesini sağlamak,
- Ödül ve ücret standardı geliştirerek başarı gösteren çalışanın ödüllendirilmesini sağlamak,
- Kötü performansı belirlemek, kötü performansın sebeplerini araştırarak engel olmak ve yetersiz çalışanın durumunu değerlendirmek,
- Çalışanların işe odaklanmalarını sağlamak,
- Yetersiz bulunan çalışanın eğitim ihtiyacını belirleyerek onu yönlendirmek,
- Yönetim konusunda yeteneklerini geliştirmek,
- Grup çalışmasına yönlendirmek için çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerini düzenlemek, yönetici ile çalışanları arasındaki diyalogu geliştirip çalışanları anlayış olarak belli bir seviyenin üzerine çıkarmak,

- Çalışanlarının ilgi duydukları konuları belirlemek ve örgütün amaçları ile çalışanların ilgileri arasında ahengi sağlamak.

2.1.4.Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgütlerin yapılarındaki farklılıklar ve kendilerine özgü özellikler barındırdığından çalışanların performanslarını değerlendirmek üzere bu özelliklerine uygun olan bir performans değerlendirme yöntemi uygulamalıdır. Bunun için örgüt yapılarına uygun birçok değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Bu çeşitli yöntemlerden örgüt yapısına en uygun olanın seçilip uygulanması gerekir tabi bu değerlendirme bilimsel ölçütler çerçevesinde ve evrensel kriterler dahilinde yapılmalıdır. Çünkü uygulanan yöntem örgüt yapısıyla çelişmesi veya başarısızlığa uğraması durumunda çalışanların isteklendirme seviyelerinde düşme meydana getireceği gibi örgüt verimliliğini engelleyip örgütsel performansında azalmasına sebep olur (Tunçer 2013, 97).

Değerlendirme; grafik dereceleme yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, kritik olay yöntemi, kontrol listesi yöntemi, davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri yöntemi, 360 derece değerlendirme yöntemi ve takım bazlı performans değerlendirme yöntemi gibi yöntemlerle yapılır.

2.1.4.1.Grafik Dereceleme Yöntemi

Yöntemler arasında en eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirmeciye, değerlendirme yapacağı her çalışanı için birer form verilir. Değerlendiren kişi formda yer alan kriterlere göre değerlendirmesini yapar. Grafik değerlendirme çeşitli biçimlerde olabilir (Aldemir 2004, 305).

Bu yöntemin genel özelliği şöyledir: Bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine işaret konulmasıdır. Ölçekler bir nitelikler listesi ve her bir

nitelik için derece kolonlarına sahip bir çizelge veya bir grafik sağlar. Bu yöntemle göre, değerlendirmeye alınacak kişinin ölçekte yer alan nitelikler kapsamında, yetkili kişi tarafından değerlendirilmesi istenir. Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek yardımı ile en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru değerlendirilmesi temeline dayanır. Grafik dereceleme yöntemi kullanımı bakımından kolay ve düşük maliyetli bir yöntemdir. Örgütteki bir iş grubunu oluşturan çalışanları genel olarak analiz etmekle beraber her bir çalışanı belirli performans kriterine göre incelenmesini sağlayacak şekilde de kullanılabilir(Yıldırım 2011, 22). Tablo.5. de bir grafik değerlendirme ölçeği yer almaktadır.

Tablo.5.Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği.

Değerlendirme Faktörleri	
Çalışmanın Niceliği: Çalışmanın miktarına istenilen ölçülerde ulaşır.	2
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	1
İş Bilgisi: İşin gerektirdiklerini ve görev boyutlarını bilir.	3
İşbirliği: Görevlerini ve diğer çalışanlarla işbirliği yapmada isteklidir.	1
Örgüte Bağlılık: Çalışmaya katılımın ve çalışmanın tamamlanması hususunda titiz ve dikkatlidir.	2
İşe Karşı İsteklilik: Fikirlerini sunmada ve sorumluluğunun artırılması noktasında istekli davranır.	2
3=Mükemmel 2=Yeterli 1=Yetersiz	

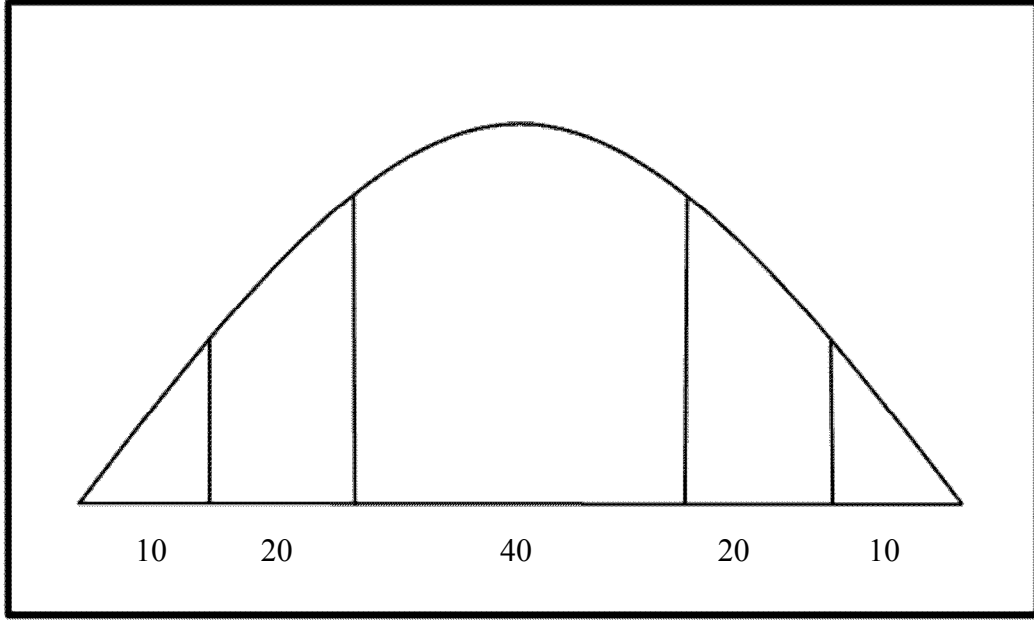
Kaynak: Schermerhon, 1989; 433 akt. Helvacı, 2002; 164

Grafik dereceleme yöntemi, düzenlenmesi bakımından kolay olması, sonuçların sayısal olarak gösterilmesi ve çalışanların aldığı kararları uygulamalarındaki rahatlık sebebiyle en çok kullanılan yöntemlerden birisi olmasına rağmen değerlendirenin hata yapma riski yüksek olduğundan güvenilirlik ve geçerlilik olarak düşük seviyededir (Tahiroğlu 2003, 182).

2.1.4.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi çalışanları birbirleri ile karşılaştırılması esasına dayanır. Bu yöntem, değerlendirenin, değerlendirilen konumundaki çalışanlarının, uygulanan ölçeğin herhangi bir yerinde toplanıp toplanmadığını (kümeleştğini) görmesi ve bunu engellemesi amacını taşır. Çalışan performanslarının normal dağılım göstermesi gerekliliğinden yola çıkılarak dördü veya beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmesi yapılır (Helvacı 2002, 163).

Yöntem gereği değerlendirici her performans seviyesi için belirli sayıda çalışanı belirler, çalışanların % 10'unun en kötü, % 20'sinin kötü, %40'ının vasat, %20'sinin iyi ve % 10'unun en iyi performans gösterdiği varsayılır. (Pınar 2012, 43). Değerlendirmede yüzdelikler aralıklar halinde verilerek çalışanların performans dereceleri sayısal olarak saptanır. Şekil-3'de zorunlu dağılım örneği verilmiştir.



Şekil-3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kaynak: (Woods,1997;205,akt Helvacı,2002;163)

Zorunlu dağılım yönteminin kolay kullanılır olması, değerlendiricilerin çalışanları kayırmasını engellemesi ve başarı faktörleri bakımından çalışanları çok yönlü olarak değerlendirmeye olanak sağlaması gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, küçük çalışan gruplarına uygulanamaması ve değerlendiriciyi mutlaka belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak belirlemektedir(Yıldırım 2011, 24).

2.1.4.3.Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, ilk kez ikinci Dünya Savaşı sırasında ABD ordusunda, hava kuvvetlerinde görev alan askerlerin başarılarının ölçülmesi, başarısızlıklara neden olan faktörlerin belirlenmesi, izlenmesi ve bulguların listelenmesiyle uygulamaya girmiştir. Daha sonraları kritik olay yöntemi örgütlerdeki performans değerlendirme için endüstri alanında kullanılmıştır (Sabuncuoğlu 2000, 178).

Bu yöntemde çalışanlar değerlendirici tarafından iş yaptıkları ortamda çalışırken gözlemlenir, değerlendirici gözlemledikleri çalışanın etkili veya etkisiz oldukları alanları belirler ve kayıt altına alır. Elde edilen kayıtlar çalışanların iş yaptıkları sırada başarı veya başarısızlıklarını belirleyen kriterler olmakla beraber çalışanın, iş ortamı, koşulları ve iş davranışlarını içeren tanımlamalardır. Bu yöntemde değerlendirme, çalışanların kişilik özelliklerinden ziyade iş davranışlarına dayalı yapılır yani çalışanın bağımsızlık veya sadakat gibi kişilik özellikleri yerine işe dönük tutum ve davranışları değerlendirilir(Erdoğan 1991, 202). Kritik olay yönteminin en iyi kullanım yeri, iş performanslarıyla direkt ilgili olayların analizinin kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Değerlendirmede sübjektif kriterlerin kullanılmasının gerekli olduğu koşullarda, bu yöntemin kullanılması oldukça faydalı olmaktadır. Birtakım örgütler, bu tekniğin uygulanması sonucunda elde edilen bilgileri, çalışanlara daha detaylı bir geri besleme sağlaması hedefiyle puanlandırma cetvelleri gibi yapısal bir teknikle birlikte kullanmaktadır(Steers ve Black 1994,207). Tablo.6. da bir kritik olay değerlendirme yöntemi örneği şöyle gösterilebilir.

Tablo.6.Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIGI					
a. Örgüt içindeki sıkıntıları göremedi b.Sıkıntıya sebebiyet veren nedenlere önem vermedi. c. Sıkıntının kaynağına eğilmedi			a. Sıkıntı doğacağını önceden anladı b. Sıkıntıya sebebiyet veren nedenler üzerinde önemle durdu c. Sıkıntının kaynağına eğildi ve çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Önem arz eden bir duyurunun gecikmesine sebep oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla iş yerinde yangın çıkmasını önledi
		Açıklama: Önem derecesi yüksek bir duyuruyu zamanında yetkililere bildirmedi			Açıklama: B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000; 179.

Kritik Olay Yönteminin, yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlaması, önemli bir olay karşısında, geçerli niteliksel veriler elde edilmesinin yanında performansla ilgili tartışma konusu ortaya çıkararak, çalışanlara önerilerde bulundurmaya ve yol

göstermeyi teşvik edici tarafları bulunmaktadır. Fakat zaman olarak geniş bir süreye yayılması, değerlendirilme yapılırken değerlendiricinin objektifliğini kaybedip önyargılarının etkisi ile hareket etmesi, olaydan hemen sonra sıcaklığı sıcaklığına incelenmemesi durumunda olayın anlaşılmasının zorluğu ve değişikliklerin gecikmesi ile çalışanların sürekli kendilerinin takip edildiğini düşünerek hata yapmamaya odaklanıp verimlerinde azalma meydana gelmesi gibi dezavantajları vardır (Akçakanat 2009, 30).

2.1.4.4.Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır(Sabuncuoğlu 2000, 186). Çalışanların özelliklerini ve tutumlarını belirten bir liste hazırlanır ve değerlendirici bu listeden çalışanın davranışlarına uygun olanları işaretleyerek değerlendirmesini yapmış olur. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar verilmektedir. Değerlendirmeyi yapanlar genellikle ilk üst yöneticilerdir. Bu yöneticiler soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildirler. Değerlendirmeyi yapanın bilgisi olmadan insan kaynakları bölümü kontrol listesinde yer alan her soruya önemine göre değer belirlemektedir. Başka bir ifadeyle, cevap anahtarı insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır. Böylelikle değerlendirmeyi yapanın her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirme yapması ve önyargılı davranması engellenmiş olmaktadır(Pınar 2012, 44).

Kontrol listesi yönteminde, çalışanın performansı ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Sorular genellikle Evet-Hayır biçiminde yanıtlanır. Yanıtlanan tüm tanıtımsal deyimlerin ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla iş görenin performans düzeyi bulunur. Tablo.7’de Kontrol Listesi örneğini şöyle gösterebiliriz:

Tablo.7.Kontrol Listesi Örneği

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıda belirtilen durumlardan personelin davranışına ve özelliğine en uygun olanının karşısındaki kutucuğu işaretleyiniz eğer personelin davranışını tam olarak nitelemiyorsa kutucuğu boş bırakınız.	
Yapacağı bir işi bulunmuyorsa yine de kendisine iş arayışına girer	
Yapmış olduğu iş hakkındaki bilgileri iyidir	
Yönetici olarak astlarını iyi çalıştırır	
Kişisel gelişim sağlayan işlere ilgilidir	
Hoşa gitmeyen bir çalışma tarzı vardır	
Dağınk ve disiplinsiz çalışır	
Bir görev verildiğinde görevin tanımını ve nasıl yapılması gerektiğini açıkça anlatılmasını ister	
Kendisine yapılan ve gelişmesini sağlayan önerilere aldış etmez	
Hızlı öğrenir	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 187.

Kontrol listesi yönteminde, tanıtıcı ifadeler içerisinde değerlendirilen çalışanın durumuna en çok uyan ya da en az uyan seçeneklerin değerlendirici tarafından seçilmesi istenir. Bu bağlamda çalışanın nitelikleri ve çalışma durumları hakkında yorumlar yaparken belirli durumları analiz etmek ve tartmak güç olmaktadır. Değerlemeyi yapan kişilerin “evet” ya da “hayır” cevabı ile sınırlanan bir değerlendirme yapmak zorunda kalmaları bu yöntemin olumsuz yönünü oluşturmaktadır(Yıldırım 2011, 24).

2.1.4.5.Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi

Bu yöntem Davranışsal Beklenti Ölçekleri Yöntemi olarak da bilinir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında performansı davranışa dayandırarak değerlendirmek üzere geliştirilmiştir (Helvacı 2002, 164). ABD de ortaya çıkmıştır ve işin başarı ile uygulanması için gerekli davranışları değerlendirmek üzere geliştirilmiştir. Bu yöntem için önemli olan performans sonuçları değil işin yapıldığı sırada çalışanların gösterdikleri fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil 2002, 192). Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri yöntemi, kritik olayları genelleyerek performansın davranışsal boyutlarını geliştiren bir yöntemdir. Dolayısıyla kritik olay yöntemi ile grafik değerlendirme yönteminin bir kombinasyonundan oluştuğu söylenebilir (Akçakanat 2009, 33). Çalışanların her iş kademesindeki ve iş gruplarındaki belirtilmiş performans aralığında yerine getirmesi gereken davranışların, kişilik özelliklerine bakmadan ne düzeyde ve şekilde ortaya koyabilecekleri değerlendirilir(Helvacı,2002;164).

Bir Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği örneğini Tablo.8.'de şöyle gösterebiliriz:

Tablo.8.Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği.

Davranış Örnekleri	Dereceleme Ölçeği Puanları
Kendi işi olmasa dahi ofisinden müşterisinin memnuniyetini öğrenmek için sık sık telefon eder.	A
Müşterisine sürekli zaman ayırarak çok karmaşık bir problemin nedenini ortaya çıkarır.	B
Müşterisi kızgın olsa bile her zaman sakin davranır.	C
Müşterisinin problemini çözecek düzeyde önemli bir bilgiye sahip değilse bu problemi çözecek bilgiye sahip olmadığı yönünde cevap verir.	D
Başka bir işle meşgul olmadığı halde ofisin önünde bekleyen müşteriyi görmezden gelir.	E
Uzun süre bekleyen müşterisinin sorularına karşı “Bilemiyorum.” ya da “Doğru bir yerde bulunmuyorsunuz.” gibi yanıtlar vererek tepkiler gösterir.	F

Kaynak: Torrington ve Hall, 1995 akt. Helvacı,2002;164

Bu yöntemle ölçülebilir, somut iş davranışları belirginleşir, bu doğrultuda çalışanların gelişimleri sağlanır. Ancak bu yöntemin dezavantajı, değerlendirme yapılırken işin içeriklerinin dengeli bir biçimde diğer faktörlerle orantılanamamasıdır(Örücü ve Köseoğlu 2003, 53).

2.1.4.5.360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, bir çalışanın sergilemiş olduğu davranışın ve bu davranışın sonuçlarının o çalışan ile irtibatlı üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, iç ve dış müşterilerinden, tedarikçilerinden ve dahil olduğu proje takımının diğer üyelerinden bilgi alınması yoluyla değerlendirildiği bir sistemdir. Çalışan performansını ölçmede değerlendirici çeşitlilik arttığından bu yöntemin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceği düşünülmektedir (Woods 1997, 202). Diğer performans değerlendirme yaklaşımlarında geribildirim sadece çalışanın üstü tarafından verilirken, 360 derece performans değerlendirme yönteminde performansa dair geri bildirim, çalışanı gözlemleyen kalabalık bir grup tarafından verilmesine olanak sağlamaktadır (Bayram 2006, 52).

360 Derece Değerlendirme Yönteminin uygulanması için öncelikle, çalışan performansının yüksek etki gösterebilmesi için gerekli olan yetenek ve davranışları belirten bir beceri modeli belirlenmelidir. Daha sonra belirlenen modeli dayanak alan bir performans anketi hazırlanmalıdır. Çalışan, kendi performansını değerlendirmesi için astları, üstleri, müşterileri, tedarikçileri, yöneticileri veya kendisi hakkında tutarlı bir değerlendirme yapabilecek herhangi bir kişi olmak üzere sekiz ila on kişilik bir isim listesi önerir. Üst yönetici çalışanın performansını değerlendirmeleri için anketi doldurmak üzere önerilen bu listeden altı ila on kişiyi seçer. Seçilen bu kişiler, çalışanın her bir becerisi için performansını derecelendirir, bu değerlendirmeye çalışanın kendisi de katılarak kendi kendini değerlendirecek şekilde form doldurabilmektedir (Barutçugil 2002, 203). Sonuç olarak anket cevaplarının bir araya getirilmesiyle çalışanın performansı ile ilgili algıların özetini içeren, çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini vurgulayan bir rapor hazırlanmaktadır (Bayram 2006, 59).

Özellikle çalışanlar açısından 360 derece performans değerlendirme yöntemi, kendini geliştirme çabalarına daha da odaklanılması ve etkinlik kazanılmasına yardımcı olması, çalışanın daha geniş bir performans bilgisi elde etmesi, performansını birlikte çalıştığı insanların gözüyle izleme olanağını bulması ve yöneticilerle çalışanlar arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturması gibi pek çok yararları bulunur (Barutçugil 2002, 203-204). Bununla birlikte yöntem

uygulanırken değerlendirmeye; çalışanın iş arkadaşları, yöneticiler, üstler, kendisine doğrudan rapor verenler (astlar), i ve dış müşteriler, parçası olduğu proje takımlarının diğer yeleri ve kendisinin de katılmasına bağlı olarak katılan kişi sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda artış olabilecektir. Bu da çalışmanın nesnelliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Ayrıca değerlendirici sayısı artışına bağlı olarak performans değerlendirme sürecinin maliyetiyle birlikte karmaşıklığı da artmaktadır(Bayram 2006, 61).

2.1.4.6.Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Son yıllarda işletmeler, takım bazlı faaliyetlere yönelmeleri sonucunda çalışanların performanslarını da takım olarak ele almaya başlamışlardır. Bu sanıldığı gibi kolay bir değerlendirme değildir takım bir bütün olarak ele alınması gerektiğinden işleri güçleştirir. Ayrıca takımın başarılı olabilmesi sadece kendi gücüne bağlı değildir. evre etkisi, işletmenin politikası, takımın iş görmede yararlanacağı gerekli girdiler, diğer takımlarla yapılan işbirliği ve yardımlaşma gibi olumlu veya olumsuz yönde etki değerleri vardır(Sabuncuoğlu 2000, 180).

Bu yöntem, değerlendirilecek kişinin direkt olarak kendi üstü ve bir üstü ya da  dört amiri tarafından oluşturulan grup tarafından yapılmaktadır. Bu üstler, çalışanın işi hakkında bilgisi olan ve genel olarak çalışanların performanslarına katkı sağlayabilecek kişiler arasından dikkatle seçilmektedirler. Bu değerlendirme grubu, iş performansı standartları, çalışanların performansı, tespit edilen performans düşüklüğünün neden kaynaklanabileceği ve performans geliştirme yöntemlerini tartışarak amire yardımcı olurlar. Bu tartışmayı ilk st veya bu konuda deneyimli bir lider yönetir ve bu lider tartışmaların mümkün olduğunca şeffaf olmasından sorumludur. İlk amir, ayrıca son değerlendirmenin hazırlanmasından da sorumludur(Baker 1988, 88).

Çalışanların denetlenmesinin zor olduğu, çalışanın kişisel olarak performansının ölçülmesinin net bir şekilde sağlanamadığı, takım başarısının ön planda tutulduğu işletmelerde bu yöntem önem kazanmaktadır. Takıma dayalı değerlendirme sisteminin en güzel yanlarından birisi çalışanlar arası bireysel rekabeti değil iş birliği ve dayanışmayı teşvik edip kenetlenmeyi sağlamasıdır (Ünal 1998, 23).

2.1.5.Çalışan Performansını Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Çalışan performansı değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, geliştirilirken değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları düşünülmüştür. Ancak uygulama safhasında sistemin güvenilirliği, değerlendiren kaynaklı farklı hatalar sebebiyle azalmaktadır. Söz konusu hatalar ekseriyetle sistem ve özelliklerini bilmemekten, farkında olunmadan ve değerlendirenin yaşadığı psikolojik süreçlerden kaynaklanmaktadır (Uyargil 2009, 225). Çalışan performansı değerlendirme çalışmaları nesnel değildir ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Hatayı oluşturacak faktörlerin bilinmesi değerlendiricilerin, değerlendirmelerini adaletli ve tam bir şekilde yapmalarında bu hata paylarını azaltır (Woods 1997, 193).

İnsana yönelik değerlendirmeler her zaman yanılğı payı taşımaktadır. Sağlıklı bir performans değerlendirme süreci ve sonucu için yapılmaması gereken hataların bazıları şunlardır:

2.1.5.1.Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut verilerden oluşması değerlendirmeyi kolaylaştırdığı gibi soyut verilerden oluşması da değerlendirmeyi bir o kadar zorlaştırmaktadır. Bu durumlarda performans değerlendirme aracı geliştirilirken oluşturulan sorular ölçmek istenilen özellikleri ne derecede ölçtüğünü

ve ölçme tekrarlandığında aynı değerlerin alınıp alınmayacağı yani ölçme aracının güvenilirliği ve geçerliği konusunda dikkatli olmak gerekir. Bu dikkat çekilen nokta çok önemlidir eğer aracın geçerlik ve güvenirlik katsayısı düşük ise ölçtüğü performans sonucu da hatalı olacaktır (Helvacı 2002, 160).

2.1.5.2.Fazla Hoşgörülü ve Fazla Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Fazla hoşgörü, değerlendiricilerin çalışana hak ettiğinden fazla puan vermesiyken, fazla katı olma ise değerlendiricinin çalışana hak ettiğinden az puan vermesidir (Akçakanat 2009, 47). Fazla hoşgörülü ve fazla katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışlarının değerlendirilmesi ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu nedenle, fazla hoş görülü veya fazla katı olmaktan kaynaklanan birtakım hatalarla çalışan hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Woods 1997, 194). Hoşgörüsü yüksek yönetici; astları ile sürtüşmemek, onlara hoş görünmek, motive olmalarını sağlayarak verimlerini arttırmak, kendi astlarının diğer bölümde çalışanlara kıyasla üstün olduklarını göstermek için yüksek puan verip hataya düşmektedirler. Hoşgörü eksikliğine sahip yöneticinin bu hataya düşme sebepleri ise, astının kendi yerine geçebileceği endişesi ve kendini pek bir şeyi beğenmeyen yönetici olarak gösterme dürtüsüdür (Tınaz 1999, 393).

2.1.5.3.Hale (Halo) ve Boynuz (Horn) Etkisi:

Değerlendirmeyi yapan, algıladığı önem olarak yüksek bir ölçütü, iyi ya da kötü sonucu bu tek faktöre dayalı verdiği zaman Hale (Halo) etkisi ortaya çıkarmış olur (İbicioğlu 2006, 86). Bu tür hatalar, yöneticinin çalışanın özellikle tek bir olumlu kişilik özelliğini, hareketini ya da filini temel alarak değerlendirme yapmasından kaynaklanmaktadır. Yani çalışanın çok iyi yaptığı bir işin ya da iyi olduğu bir tarafının etkisi ile tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşmektir. Bu hatanın performans değerlendirme sırasında etkisini azaltabilmek için

çalışanı her yönüyle bir bütün olarak değerlendirmek gereklidir (Helvacı 2006, 161). Hale etkisi tam tersi yönde de işleyebilir. Bir eleman işin genelinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılmasına Boynuz (Horn) etkisi denir(Akçakanat 2009, 48). Bu da çalışanın başarılı olduğu konularda gösterdiği performansa göre daha düşük değerlendirilmesi ile sonuçlanır.

2.1.5.4.Yakın Zaman Etkisi Hataları

Performans değerlendirmesi çalışanın tüm çalıştığı zamanı değerlendirecek şekilde yapılmalıdır. İşletmeler bu değerlendirmeyi genellikle bir yıllık süreyi kapsayacak şekilde yaparlar bu süre içinde de gösterilen iyi veya kötü performans unutulur ve sadece yakın dönemde sergilenmiş olan olaylar akılda kalır. Değerlendirme de bu yakın zamanda akılda kalan olayların etkisiyle yapılır(Bakan ve Kelleroğlu 2003, 81). Yöneticiler, bir yıllık sürede çalışanın performansı hakkında gerekli notları tutmamışlarsa büyük bir ihtimalle en son performanslarını göz önüne alarak değerlendirme yaparlar(Helvacı 2006, 161). Böyle bir hataya düşmemek için değerlendirmeci konumundaki yöneticiler çalışanların yıl içinde sergiledikleri performanslara ilişkin hatırlatıcı not tutmaları tavsiye edilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu 2003, 81).

2.1.5.5.Kontrast Hatası

Birçok kişinin kısa bir sürede değerlendirilmeleri ve bu değerlendirmelerinde ardı ardına yapılmasından dolayı doğan bir hata şeklidir. Değerlendiricinin, ardı ardına yapılacak değerlendirmede kişileri birbiriyle karıştırması veya değerlendirdiği çalışanını kendisinden önceki çalışana göre kıyaslaması kaçınılmazdır. Böylece her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir(Kaynak ve Bülbül 1998, 226). Bir başka deyişle önceki bireyin başarı düzeyi bir sonrakinin başarılı ya da başarısız görünmesini sağlayacaktır(Tunçer 2013, 99).

2.1.5.6.Pozisyondan Etkilenme Hatası

Değerlendirmeyi yapan yöneticinin, çalışanın pozisyonundan etkilenecek örgütte çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır (Sabuncuoğlu 2000, 191). Genellikle üst düzey yöneticileri yukarı, astları aşağı yazmayla oluşan sıralama yönteminde bu hata gözlenebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ AHLAKI

3.1.Ahlak Kavramı

İnsan yaşamında, her zaman önemli bir yeri olan ahlakın geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir(Özgener 2008, 32). Etimolojide ahlak kelimesinin kökeni Arapçada “hulk”(huy) kelimesinin çoğuludur(Akyüz 2009, 96). İngilizcede “ ahlak” kelimesinin karşılığı olan “ethic”, Yunanca “ethos”tan türemiştir. Aynı zamanda İngilizcede ahlak için bir de “morality” kelimesi kullanılmaktadır. Bu kelimenin kökeni de Latince de “mos” kelimesine dayanmaktadır(Aslan 2013, 3). Moral (morality) olarak ahlak, bireylerin eylemlerinin, kişiliklerinin iyiliğini veya kötülüğünü, doğruluğunu veya yanlışlığını belirleyen inanç ve tutumlar bütünüdür. Ethics (etik) olarak ahlak ise ahlak ilkelerine ilişkin felsefi çalışma olarak tanımlanabilir. Günümüzde moral ve etik kavramları sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır(Özgener 2008, 32).

Kişilerin kendi aralarındaki ilişkilerde adil olmaları, örgütlerin ve kişilerin yapmış oldukları davranışlarda başkalarına zarar vermelerini engellemek gibi durumlar ahlakın çıkış noktası olmuştur (TUSİAD 2009, 31). Ahlak, insanların iyiyi veya kötüyü, doğruyu veya yanlış birbirinden ayırmasına yardımcı olan kurallar bütünüdür. Bu kurallar, insanların içinde yaşadıkları toplumun örf, adet, anane kuralları ile yazılı ve yazısız kurallara göre de şekillenmektedir(Uçan 2013, 3).

Kaynaklar, ahlakı alakalı olan kavramların veya davranış biçimlerinin zaman veya mekan farklarından dolayı farklı tanımlamışlardır. Bunlardan birkaçını aşağıda sunabiliriz:

Ömer Torlak, ahlakı en genel ifadeyle şu şekilde tanımlamıştır: Ahlak, öznesinde insan ve insan davranışları olan ve insanın yaratılıştan gelen özellikleri yanında kendisine, ilişkide olduğu diğer insanlar ile içinde yaşadığı topluma karşı genel olarak “iyi” ve “kötü” çerçevesinde yön veren, eğitimle kazanılan bir davranışlar seti ya da rehberidir(Bulut 2011, 4).

Ayn Rand, ahlakı “İnsanın tercih ve davranışlarına rehberlik eden değerler sistemidir” şeklinde tanımlamıştır(Usta 2008, 42).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde ahlak, bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları olarak tanımlamıştır (Akyüz 2009, 96).

Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi’nde ise ahlak, insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemek amacıyla başvurulan kurallar dizgesi, başka insanların davranışlarını olumlu veya olumsuz biçimde yargılamakta kullanılan ölçütler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Ana Britannica Genel Kültür Ans 1986, 201).

Charles Powers ve David Vogel daha dinamik bir tanım yapmışlardır. Bu düşünürlere göre ahlak, insan refahını oluşturan unsurların neler olduğunu inceleyen ve bunları teşvik etmek için gerekli davranış ve karar türlerini açıklayan bir süreçtir.

Yukarıdaki tüm tanımlar dikkate alındığında ahlak; bir birey veya grubun belirli eylemlerinin doğruluğunu ya da yanlışlığını, eylemde bulunanların iyi veya kötü yanlarını ve bu eylemlerin yönelmiş olduğu hedeflerle ilişkili olarak insanlığın refahını oluşturan unsurların neler olduğunu araştıran ve bu unsurları teşvik etmek için gerekli davranış ve karar türlerini açıklayan standartlar, değerler, ilkeler ve kurallar bütünü olarak tanımlanabilir(Özgener 2008, 33).

3.1.1.Ahlakın Bireysel ve Toplumsal Açıdan Önemi

İnsanın varoluşuyla başlayan Rönesans ve aydınlanma çağında katı kurallarından arınarak daha hümanist bir yaklaşım olarak gelişen ahlak anlayışının günümüzde hızlı teknolojik gelişmelerin yarattığı daha bilinçli bireylerin bulunduğu modern bilgi toplumlarında sadece kişinin kendisine ve vicdanına karşı değil, topluma karşıda görevlerini kapsayan bir konuma geldiğini kabul etmek mümkündür. Bu bağlamda ahlakın toplumsal ve bireysel yönü olduğunu söyleyebiliriz(Özkan 2011, 21).

3.1.1.1. Ahlakın Bireysel Açıdan Önemi

Bireyin ilkel hareketlerde bulunmayıp saldırgan tavırlar sergilememesinde ego ve ahlakın tesiri büyüktür. Ahlak, yardımseverlik, doğrudan ayrılmama, erdemli olmak için çalışma gibi davranışlarla kişiyi iyiliğe taşıyan bir dürtüdür. Kişi vicdanen kendini sorguladığında ve kendine hakim olduğunda ahlak bu özgür şeklin kendisi olmuş olur(Usta 2011, 42).

Bireysel ahlak, bireyin davranışlarına göre şekillenerek oluşmaktadır. Birey toplumun değerini kendi iç dünyasına mal ederek benimsemektedir. Bireysel ahlak, ailenin, arkadaşların, emsallerin etkileri ile yaşantı ve tecrübeler gibi faktörlerle şekillenmektedir(Uçan 2013, 6). Bireysel ahlaki standartlar oluşturma küçük yaşlardan itibaren ailelerin yaşam, çocuk yetiştirme tutum ve davranış şekilleriyle başlamaktadır. Bireyin ahlaki seçimlerinde aile fertlerinin olumlu olumsuz hareketleri, ödül ve cezaları etkili olmaktadır. Birey ilerleyen yıllarda çocukluğundan çıkıp yetişkinlik çağına geldiğinde sürekli etkileşimde bulunduğu emsallerinin (akranlarının) etkisinde kalmaktadır. Çocukluktan çıkıp büyüklüğe geçmiş bireyin arkadaş çevresi ahlaklı ise birey yüksek ahlaklı bir kişiliğe sahip olurken arkadaş çevresi ahlaki bakımdan düşük seviyede ise bireydeki ahlaki tutum da düşük olabilmektedir. Bireyin ahlaki yapısı, hayat döngüsü çevresinde karşılaştığı olumlu veya olumsuz olaylar, yaşamsal tecrübelerle şekillenmektedir(Uçan 2013, 6).

3.1.1.2.Ahlakın Toplumsal Açıdan Önemi

Ahlak, sosyal ve kolektif bir bilincin yansımasından ibaret olan sosyal bir olaydır. Kültürel süreç içinde aktarılan, sosyal hayatın temel kurallarını oluşturan doğru ve yanlış davranış biçimlerini kapsar. Ahlak, insanların sadece öznel olarak inanmış olduğu bir kurallar bütünü değil, içinde bulundukları kültür tarafından yaygın biçimde benimsenen ve paylaşılan değer yargılarıdır. O halde ahlak yalnızca kişisel olarak doğruluğu kabul edilen normlar ve davranış kuralları bütünü değil aynı zamanda sosyal bir anlayış ürünüdür. Her toplum kendi ahlak anlayışını şekillendirir. Bir toplumun devamını, birlik ve beraberliğini sağlayan temel değerler sistemi olan ahlak, o toplumun dünyaya açılan kapısıdır. Herkesin kendi çıkarları ya da kendi önem verdiği şeyler uğrunda başkalarını düşünmediği bir toplumsal yapıda ne ekonomik ne de sosyal yaşamdan söz edilebilir. Ahlakın toplum açısından önemini ve rolünü bir filozof “Yaşamak değil yaşatmak” şeklinde izah etmektedir. Birçok bireysel tecrübenin ürünü olarak ahlak, devamlı anlaşma ve uzlaşma biçimini ihtiva eden, karşılıklı çıkarların kati suretle birbirine bağlı olduğu, bireylerin yaşadığı sosyal ortamda uyum içinde vargeçilemeyecek güçlü dokuları olan bir yaşam biçimidir(Özgener 2008, 34).

Emile Durkheim, 1930 yılında yazıp 1937 yılında yayınladığı “Meslek Ahlakı” adlı eserinde ahlakın toplum açısından önemini “Bir toplumsal kurum, ahlak disiplini olmadan varlığını sürdüremez. Aksi halde ortada sadece kişisel çıkar çatışmaları kalır. Toplumların bugün muzdarip olduğu sosyal sorunlar işte buradan kaynaklanmaktadır. Ekonomik hayat iki yönden bir asırdan beri görülmedik bir gelişmeye kavuşmuştur. Ekonomik hayattaki bu gelişmenin ahlak dışında kalması veya ahlaki yönleri ihmal etmesi toplumsal yaşam için bir tehlike oluşturmaktadır.” şeklinde ifade etmiştir(Uçan 2013, 7).

İnsanlar topluluk halinde yaşamaya devam ettiği sürece ahlak kavramı önemini korumaya devam edecektir. Toplumlarda meydana gelen gelişmeler ve değişimler devam ettiği sürece ahlak kavramının kapsamı da bu gelişmelere ve değişimlere uymak için genişlemekte ve değişmektedir. Böylece bireysel ahlak, iş ahlakı v.b. gibi birbirinden farklı ahlak kavramlarının da gelişmesi sürecektir(Özkan 2011, 21).

3.2.İş Ahlakı

3.2.1.İş Ahlakı Kavramı

İş ahlakı kapsadığı alan itibarıyla çok ilgi çekicidir ve doğal yapısı da karmaşık ve tartışmalıdır. İş ahlakının kapsamını ve sınırlarını çizmek oldukça zordur. Bu yüzden iş dünyasında büyük önem arz eden bu alandaki sorunların çözümü için daha fazla yaratıcılığa gereksinim duyulmaktadır.

Genel olarak iş ahlakı, bütün iktisadi faaliyetlerde dürüst, güvenilir, saygılı ve hakkı gözetir davranışları benimsemek ve toplumla ilişkilerde destekçi bir tavır sergilemektir. İş dünyasındaki bireylerin davranışlarına yol gösteren ahlaki standartların işletme politikalarına, kurum kuruluşlara ve davranışlara nasıl uygulanacağı üzerinde odaklanmaktadır. İş ahlakı, modern toplumların mal ve hizmetleri üretmesi ve dağıtması esnasında organizasyonlarda ahlak konusundaki standartların çalışanın davranışlarına uygulanırken nasıl bir yol izleneceği konusunu kapsamaktadır. Yani iş ahlakı, ahlakın uygulamalı şeklidir (Özgener 2009, 51).

Neyin doğru neyin yanlış olduğu konusu ahlaki bir konudur, iş dünyasında doğru davranışlar ve eylemler olacağı gibi yanlış davranışlar ve eylemlerde bulunmaktadır. Başka bir açıdan da iş ahlakı, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış kavramlardır(Özkan 2011, 23).

İş ahlakı, özellikle ahlaki ilkelerin işletme yönetimine ve kurumlara nasıl uygulanacağı noktasına dikkat çekmektedir. Günümüz ticaret hayatında ürün ve hizmetlerin üretilmesi, satılması ve dağıtılması sırasında işletmelerde ahlaki ilkelerin nasıl uygulanacağına dair konuları ele almaktadır. Çalışanların mesleki davranışlarını yönlendirmek ve onlara rehberlik etmekte bir bakıma iş ahlakının konusu olmaktadır(Özcan 2014, 15). İş yaşamındaki ahlakla alakalı tüm sorunları inceler bu yanıyla uygulamalı bir ahlak bilgisidir. Söz konusu sorunlar, çalışanların kendi arasında, çalışanlarla üstleri veya müşterileri arasında, işletme ve işletmeyle alışverişte bulunanlar ya da işletmeyle çevresel faktörler arasında olabilir. İş ahlakının, çalışanların iş yerlerinde iyi ve nazik olması veya kara ve varlığa karşı olması gibi bir anlamı yoktur. İş ahlakı konusunda reddedilmesi gereken ilk yargı, iş dünyasına

ait özel bir ahlakın olduğu buna da iş ahlakı dendiği şeklindeki yanlış kanıdır. İş ahlakı ya da iş dünyasında karşılaşılan ahlaki sorunlar genel ahlaki sorunlardan ayrı bir yöntemle ele alınmazlar(Arslan 2001, 19). Ahlaki sorunlar, bireylerin kişisel ahlaki değeri ve beklentileri ile çalıştıkları işletmenin beklentileri ve değeri arasında bir çatışma söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla iş ahlakının anlaşılmasına yönelik atılacak en önemli adım, ahlaki sorunların farkına varılmasını sağlamaktır(Özgener 2009, 53).

Son yirmi yılda iş ahlakı çeşitli nedenlere bağı olarak giderek önem kazanmıştır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Sosyal Sorumluluk Hareketi: 1960’lardan sonra ahlaki olarak iş görmek için kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumluluk hareketi, işletmelerin iş ahlakına daha fazla eğilmelerini zorunlu kılmıştır.

Değişen Sosyokültürel Yapı: Yönetimin ahlaki davranışlarını, içinde bulunduğu durum, güven yapısı, çalışma grubu, liderlik tarzı ve deneyim etkilemektedir. İş ahlakının dinamikleri, zaman ve kültürün bir fonksiyonudur. Bu nedenledir ki alt kültürlerin ahlak üzerindeki etkilerini hiçbir kurum ya da işletme göz ardı edemez.

İyi Ahlakının İyi İşle Özdeş Olması Düşüncesi: Günümüzde toplum, işletmelerin ahlaka uygun bir tarzda işlerini yürütme beklentisi içerisinde. Bu yüzden işletmeler toplumun gereksinimlerini tatmin etmenin yanı sıra sosyal fayda sağlama konusunda da bir ahlaki yükümlülüğe sahiptir. Artık toplumda iyi ahlakın iyi işle özdeş olduğunun farkına varıldığından işletmelerden hukuki sorumluluğu aşan ahlaki ve gönüllü sorumluluklar üstlenmesi talep edilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi: İş hayatındaki ahlakla alakalı tartışmalar başarılı yöneticiler için korkulacak ve ya tehdit olarak algılanacak bir durumdan öte kalitede mükemmellik ve süreklilik sağlamada doğal bir olay ve fırsat olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetimi süreçlerinde en çok ihmal edilen temel unsurlardan biri iş ahlakıdır (Özgener 2008, 36).

Etkin Paydaş Yönetimi: Paydaşlar, ister örgütün içinde isterse dışında olsun, örgütün faaliyetlerini etkileyebilen ve onun faaliyetlerinden etkilenen, yönetsel kararların sonuçlarında pay sahibi olduklarını düşünen bireyler veya gruplar olarak ifade edilebilir. Belirli bir işin doğru veya yanlış, ahlaki veya gayri ahlaki olması çıkar grupları-paydaşlar tarafından belirlenmektedir.

Küreselleşme: Küreselleşme, dünya çapında birbirlerine bağımlı oluşumlara yol açan ticaret, yatırım, işbirliği, bilgi akışı gibi bağlantıların yayılması, yoğunlaşması ve güçlenmesi üzerine uluslar üstü ekonomilerle bütünleşmiş faaliyetleri kapsayan uzun vadeli bir süreçtir. Fakat uluslararası oluşumlarda ahlak çok karmaşık bir unsurdur. İş ahlakının bulunduğu ortamlar pazarlar ve toplumdur. Küreselleşme ile birlikte karmaşık ve çok boyutlu ahlaki sorunların ele alınması sınırları aşan bir konu haline gelmiştir(Özgener 2008, 36).

Ekonomik Skandallar ve Rüşvet: İş ahlakı hem işletme içi ilişkilerde hem de piyasa ve sahada güvenin oluşması için kritik faktörlerden biridir. İşletme faaliyetleri ve işletmelerinde yönetimin ahlaki davranışı kabul edilebilir olduğu sürece yönetimin ahlaki davranışına ilişkin iş görenlerin algısı da o ölçüde tatmin edici olacaktır(Özgener 2008, 36).

Bu nedenlerin önlenmesi ancak iş ahlakının ticarete yaşanabilir hale getirilmesiyle mümkündür.

Davranışların ahlaki olup olmadığı kişilere göre değişir ve göreceli bir kavramdır. Örneğin bir iş gören yaşadığı çevre ve alışkanlıkları gereği iş yerinde diğer çalışanlar ile birlikte kumar oynamasının gayri ahlaki bir davranış olarak görülebilir. Dolayısıyla iş ahlakı, içerisinde çatışan isteklere karşı tereddütte kalabilecek bir durum da ortaya çıkabilecektir. İşletme açısından gayri ahlaki olarak değerlendirilen iş yerinde kumar oynamanın sonucunda işletmenin verimliliği ve karlılığı azalıp çalışan çıkarılmasına kadar gidebilecek bir sonuçla karşılaşılabilir. Ahlaki değişime ihtiyacı olan uygulamalarla sıkı bir ilişki içinde olanlar, onları değiştirmeyi istemedikçe iş ahlakı iş uygulamalarını değiştirmeyecektir(Özkan 2011, 25).

3.2.2.İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi

Ahlak kavramı insanoğlunun var oluşundan beri süregelen bir kavram olduğundan dolayı iş ahlakının varlığı da insanlıkla birlikte gelişip, genişlemekte ve aynı zamanda da değişmektedir. İş ahlakı, dönemsel ekonomik faaliyetlerden yönetim ve sistem değişiminden, siyasal algılardan etkilendiği gözlemlenmiştir. İş ahlakının tarihsel süreçteki gelişimini Avrupa ve Amerika'daki gelişimi ile Türkiye'deki gelişimi olarak iki başlık altında ele alacağız.

3.2.2.1.İş Ahlakının Avrupa ve ABD'deki Gelişimi

İş ahlakı, mantalitesi antik çağlara kadar uzanan bir kavramdır. Eski Yunan ve Roma filozofları ticari faaliyetlere ve işletmeciliğe sıcak bakmazlardı. Nedeni ise bu tür faaliyetleri para kazanma hırsını, yalan, dolan karışmış sayarlar ve tüccarlarla oluşacak ilişkiler sonunda medeniyetlerinin yolsuzluklarla yozlaşacağını düşünürlerdi. Zaten aristokrasinin hakim olduğu bu tür köleci medeniyetlerde el emeğine ve fiziki çabaya dayanan faaliyetler küçümsenir, ticari faaliyetler, iş, çalışma kölelerin ve alt sınıfların bir özelliği olarak bilinir, bu tutum ticari faaliyetlerin içerisinde sürdürülürdü(Arslan 2001, 30). Buna karşın Aristoteles, diğer faaliyetlerin çoğundan ayrılarak iş hayatı ile erdem arasında, genel çehresi itibarıyla

olumlu bir ilişki kurmuştur. Şüphesiz Aristo'da serveti ve ekonomik faaliyetleri bir amaç olarak görmemiştir ama kişinin zenginliğini en güzel biçimde kullanabilmesi için erdemli olması gerektiğinin altını çizmiştir. Üstelik Aristo ya göre insanın mutluluğa erişebilmesi için temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerekmektedir ve bundan dolayı asgari düzeyde mal elde etmesi ve bunun için ekonomik faaliyetlerde bulunmasının zaruri olduğunu ifade etmiştir(Zaim 2012, 31). Platon da, insanlar arasındaki üç sınıfın sahip oldukları üç farklı erdemden sonra ortak olarak bir erdem daha olduğunu söyler bu da doğruluk ve adalet erdemi. Bunun toplumsal olarak anlamı, herkesin kendi işinde gücünde olması, kimse kimsenin malına göz dikip yememesi, kendi malından da olmamasıdır. Bireysel boyuttaki anlamı ise, Platon'un deyişiyle, doğru veya adaletli insan, kendisine güvenilerek emaneten verilmiş bir altın ya da gümüşü zimmetine geçirmeyen, tapınakları soymayan, hırsızlık etmeyen, dostlarını ve devleti aldatmayan, yeminlerini ve sözlerini tutan, ana babasına bakan, Tanrılara saygısızlık etmeyen insandır. Bu özellikler, toplumdaki her sınıftan insanda ortak olarak bulunması gereken özelliklerdir. Fakat özetlemek gerektiğinde, Platon'a göre, iş dünyasında iş ahlakının iki ana erdemi bulunur bunlar; ölçülülük ve doğruluktur(adalettir)(Yaran 2008, 23).

Dinlerin de iş ahlakının ve iş hayatının şekillenmesinde büyük payı vardır. Özellikle sanayi devrimi öncesinde iş ahlakı, gelenekler ve dini değerler üzerinden kurgulanan bir kavramdır(Zaim 2012, 32). Bundan dolayıdır ki dinler, iş ahlakını şekillendirip, gelişimini sağlamasında büyük pay sahibidir(Zaim 2012, 32).

Yahudiliğin kutsal kitabı Tevrat'daki “ On Emir'den özellikle son altısı ahlaki emirlerdir. Bu emirler yapılması gerekenden ziyade yapılmaması gerekenlere değinen, yasaklayıcı bir içerik barındırır. Her ne kadar Yahudi kutsal metinlerinde gelir ve servet eşitsizliklerinin olumsuz taraflarına dikkat çekiliyorsa da servet biriktirmenin genel ahlaka aykırı olmadığı kabul edilmiştir. Yahudiliğin kutsal kitabının tefsiri sayılan Talmud'da sosyal adalet, özel mülkiyet, kar, fiyat kontrolü, ölçüler, tartılar ve kalite ile ilgili hükümler yer almıştır. Buradan yola çıkılarak Yahudi hukukunda bulunan faiz yasağı yine iş ahlakı ile ilgili bir düzenlemedir ve ticari faaliyetleri etkiler(Özgener 2009,56). Geçmişten günümüze ticari yatkinlığı

olan Yahudiler iş ahlakı konusunda ön planda tuttıkları ilkeleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz(Zaim 2012, 35).

- Her türlü zenginlik Tanrı tarafından sağlanır.
- İnsanlar Tanrı adına bu zenginliği korur ve hizmet eder
- Ticari faaliyetler gereklidir fakat hayatın amacı değildir.
- Gelir elde etmek ve kar yapmak yasak değildir ve saygı duymayı gerektirir.
- Halakhah(Yahudi hukuku) ticari faaliyetlerde iş ahlakı kurallarına uyulmasına dikkat eder.
- Ticari faaliyetlerde hırs tamah sınırlandırılmalıdır.
- Ticari faaliyetlerde aldatma ve dolandırıcılık uzak durulması gereken eylemlerdir.

Hristiyanlık da iş ahlakında önemli etkisi olan bir semavi dindir. Hristiyanlık öncelikle köleler arasında yayılan bir dindi, ilk zamanlarında kilise zenginlik ve ticarete şüpheyile bakmış, ticari faaliyetleri ahlak açısından kabul edilebilir bulmuşsa da, para hırsı, sahtekârlık ve lüks tüketime karşı uyarılar da bulunmamayı ihmal etmemiştir. Ticareti, insanların birbirlerinin eksiklerini gidermeleri açısından bir hizmet olarak görmüş ve Hristiyan tüccarların, Hristiyan olan ve olmayanlara karşı dürüst olmalarını, aynı iş ahlakı standartlarını uygulamalarını vaat etmişlerdir. Bu özellik evrensel bir iş ahlakı oluşturmada Hristiyanların bir katkısı olarak görülebilir. Orta çağ karanlığı boyunca kilisenin iş ahlakı üzerindeki düzenlemeleri iş faaliyetlerini sınırlayıcı bir etki yapmamıştır ancak faiz yasağı kilise ile ekonomi dünyası arasında gerilim yaratmıştır(Bakirov 2005, 25). Bu gerilim Protestan mezhebinin ortaya çıkışı ile sönme eğilimine girmiştir. Çünkü Protestanlıkta sermaye koyan kişinin faiz hakkı dinsel açıdan uygun sayılıp yasal hale getirilmiştir(Özgener, 2009, 58). Faiz konusu günümüzde de dinler ve iş dünyası arasında ikilemlere, gelgitlere sebep olmaktadır.

Hristiyanlık ta önceleri olumlu olarak bakılmayan ticari faaliyetler zamanla değer kazanmış ve mal edinme zenginleşme teşvik edilmiştir. Fakat buna rağmen dünya zevkleri için zenginleşme asıl ulaşılması gerekli nokta olarak gösterilmemiştir. Ayrıca lüks yaşama sınırlandırma getirilmiş iş yaşamında para kazanmak kadar cömert ve dürüst olmanın, israfa yönelmemenin, toplumun yararına çalışmanın da önemine vurgu yapılmış altı çizilmiştir. Diğer taraftan kapitalizmin temeli olduğu düşünülen Protestan mezhebi kapitalist düşüncenin zamanla ortaya çıkardığı sosyal problemlerin, gayri insani iş koşullarının, emeğin ve çalışanın sömürülmesinin karşısında durmuştur. Buna göre hem zengin olmak için çalışan hem de toplumun yararını düşünen kişi erdemli iş ahlakına sahip kişidir şeklinde tasvirleştirmiştir (Zaim 2012, 37).

İslamiyet’inde iş ahlakı üzerinde önemli etkileri olduğu şüphe götürmeyen bir gerçektir. İş ahlakının oluşumunda İslam ahlakı ve İslam uygarlığının zengin mirasının önemli rol oynadığı ve konuya yeni açılımlar kazandırdığı pek çok düşünür tarafından kabul edilmektedir. İslam dininin iş ahlakı konusundaki uygulamaları da dinin ortaya çıkış tarihi kadar eskidir. Çünkü İslam dininin peygamberi bir tüccardır ve gerek dinin kutsal kitabı Kuran-ı Kerim gerek peygamberinin sözlerini kapsayan hadisler gerekse de peygamberinin davranışlarını kapsayan sünneti iş ahlakı konusunda birçok hüküm içermektedir. İslam dininin kaynaklarında iş ve ticaret faaliyetleri teşvik edilmiş ve bu faaliyetlerde sadece Müslümanlara değil, tüm insanlığa karşı doğruluk ve dürüstlüğün esas alınması gerektiği belirtilmiştir. Buna ilave olarak Yahudilik ve Hristiyanlık’ taki faiz yasağı prensibi İslam dininde de korunmuştur. Bir parantez açarak faiz yasağına karşı geliştirilen hileler ve başka isimler altında faiz yürütme işlemleri iş ahlakında önemli bir yozlaşma nedeni olduğuna da değinmek gerekir(Özgener 2009, 60).

İslam dini dünya ve ahiret hayatı olarak insan hayatının iki boyutta ele alıp ticareti ve nafaka kazanmayı bir tavsiyeden ziyade görev olarak belirlemiştir. Bunları yaparken Allah’ın insanları her daim gördüğü ve şah damarlarından daha yakın olduğunu hatırlatıp yaptıklarından dolayı hesaba çekilip, ödüllendirilip veya cezalandırılacağı, O’nun koyduğu kurallara uyulmasının dünya ve ahrette mutluluk getireceğini vurgulamıştır (Zaim 2012, 38).

Semavi dinlerden ayrı olarak Konfüçyüsçülük, Budizm, Hinduizm ve Zerdüştlük gibi dinlerin de ahlak konusunda önemli ölçüde yer verdiği bilinmektedir. Özellikle Uzak Doğu’da iş ahlakının şekillenmesinde bu dinlerin etkisi çok büyüktür.

Uzak Doğu toplumlarını etkisi altına alan önemli dini öğretilerden biri Konfüçyüs Felsefesi’dir. Başta Çin olmak üzere geniş bir coğrafyada Konfüçyüsyanizm’in etkileri görülmektedir. Temelinde güzel ahlak olan bu dini öğretilerdeki en önemli fazilet tüm insanlığa karşı duyulan aşkın bir sevgidir ve bu sevgi iş hayatında da kendisini göstermelidir. Buna göre insan işini en güzel şekilde yaparak tüm varlığa karşı duyduğu sevgiyi ifade etmiş olur. Konfüçyüsyanizm’in iş hayatı için ön gördüğü diğer iki erdem ise sadakat ve saygıdır. Bunun dışında dürüstlük, adalet ve güven gibi değerlerde bu öğretinin iş hayatında öne çıkardığı değerler arasında yer almaktadır(Zaim 2012, 33).

Zerdüştlük dini de iş ahlakı konusunda ilgi çekici bir yaşam tarzını tavsiye etmiştir örneğin İran’da İslam dinin yayılmasından sonra Hindistan’a yerleşen Zerdüşt dinine mensup Parsi azınlığının en önemli özelliği iş ve ticaret hayatındaki dürüstlük ve başarıdır. Zerdüştlük dininin ahlaki yapısındaki iyi düşünce, iyi söz ve iyi eylem, iş adamlarına dürüstlük ve iş ahlakına bağlılıkları şeklinde yansımıştır. Hindistan’a gelişlerinde onların bu özellikleri Hindular arasında güvenilir ve dürüst iş adamları olarak tutunmalarını sağlamıştır. Yıllar sonra İngilizlerin Hindistan’ı işgali sırasında da Parsiler, İngilizler tarafından güvenilir iş ve ticaret ortakları olarak saygı görmüşlerdir. Parsiler aynı zamanda kurdukları hayır amaçlı vakıflarla da üstün bir iş ahlakını işaret etmektedirler(Özgener 2009, 61).

Bir diğer açıdan da Hinduizm’in, geçmişten günümüze zengin bir ticari hayatı olan Hindistan ve çevresinde iş yaşamıyla ilgili ahlaki değerlere yüksek öncelik verildiği görülmektedir. Hindu kültürüne göre çalışmak ve değer üretmek öteden beri teşvik edilmiştir. Yaklaşık 2300 yıl önce yazıldığı düşünülen Arthashastra’da ticari faaliyetler ve ticaret, zenginliğin temeli olarak yazılmış ve bunların eksiliğinin toplumda fakirliği, yoksulluğu ve ahlaksızlığı tetikleyeceğine değinilmiştir. Hindu felsefesinde bir şeyler üretmek ve verimli olmak övünç kaynağıyken ana amacın toplumun refah seviyesini yukarılara taşımak olduğu ifade edilmekte bunu gerçekleştirmek içinde paylaşmanın önemine vurgu yapılmaktadır. Bu felsefede

ticaretle uğraşan kişilerin adil, dürüst ve barış yanlısı yöntemlerle işlerini yapmaları gerektiğinin üzerinde durulmuştur.

Uzakdoğu kültürlerini etkisine almış ve iş ahlakını bu toplumlarda şekillendirmiş bir başka dini anlayış da Budizm'dir. Budizm de lüks yaşam ve dünyevileşmeye hoş bakılmamış değerli maden takılması yasaklanmıştır. İktisadi faaliyetlerde cömertlik ve paylaşma teşvik edilmiş, erdemli bir Budist olmak için şart kabul edilmiştir.

Dinlerin, şekillenmesinde büyük katkılar sağladığı iş ahlakının yakın tarihteki gelişimi daha ciddi şekilde ilerlemiştir. Bu ilerlemeyi dört başlık altında toplayabiliriz:

1950 Öncesi İş Ahlakı

İş ahlakı hakkındaki araştırmalar 20.yy başlarında Avrupa ve Amerika'daki geleneksel liberal anlayışın zayıflaması ve sosyalist akımın güçlenmesi ile başlamıştır. Bu aynı zamanda işletmeciliğin bir meslek olarak ortaya çıktığı ve yönetim biliminin de bir disiplin olarak belirmeye başladığı dönemdir(Bakirov 2005, 26). Birinci Dünya Savaşı öncesi iş ahlakı konusunda yapılan tartışmalar alternatif Sosyalizm ve Kapitalizm eleştirisi üzerinde durmuştur. Adem Smith “ Ahlaki Duygular Teorisi” isimli eserinde ahlakın ilkelerini ortaya koymaya çalışırken ekonomi ve ahlak arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Almanya'da Max Weber'in 1919 yılında “ Protestan Ahlakı ve Kapitalizm Ruhu” isimli eseriyle Britanya da R.H.Towney'in “Din ve Kapitalizm Yükselişi” isimli kitabı 20.yy ilk dönemlerinde yayınlanmış olan iş ahlakı konusu ve özellikle meslek ahlakı boyutuyla gündeme getiren çalışma olma niteliğini taşımaktadır(Uçan 2013, 21).

Amerika'da ise bu dönemde iş ahlakı konusunda çok sayıda eser yayınlanmıştır. Dean Wallece Donhan'ın öncülüğünde tartışmalar genelde aşırı ölçüde faydacı ve sorun eğilimli olmuştur. İş ortamındaki politika ve ahlak bu dönemin önemsenmesinin işaretleri olmuştur. Dini liderler, adil ücretler, iş uygulamaları ve kapitalizm ahlakı konusundaki sorunları yüksek sesle dile

getirmişlerdir. İş ve meslek ahlakı ilkelerinin belirlenmesi, reklamların gerçeğe uygun olması, ticaret faaliyetlerinde standartların geliştirilmesi vb. konular 1920-1950 yılları arasında ele alınmıştır. ABD’de iş ahlakıyla ilgili ilk ampirik çalışmalar reklamcılık konulu akademik dergilerde yayınlanmıştır. İş ve meslek ahlakına ilişkin akademik yayınları konferanslar, yazı ve kurslar yöneticiliğin işletme sahipliğinden ayrılması ile birlikte yöneticilik mesleği kimliğinin oluşmasına yardımcı olmuştur(Uçan 2013, 22).

1920’li yıllarda ahlaki sorunlar genelde yetersiz eğitimden kaynaklanmıştır. Bu dönemde eğitim kurumlarında iş ahlakı konusunda teorik eserler vermeye çalışmışlardır. W.E.Burden ve C.L.Hopper’in 1921 yılında Chicago’da yayınladıkları “Bankacılık ve İş Ahlakı” isimli eser ilk teorik ve sistematik çalışma olmuştur. Bu eser üniversitelerde okutulan ilk iş ahlakı kitabıdır. Ayrıca 1950’li yıllarda ABD Başkanı Harry Truman’ın katkılarıyla işletmeler, vatandaşlık hakları ve çevresel sorunları, ahlaki sorunlar olarak görmüşlerdir(Özgener 2009, 62).

1950-1980 Arası

1950-1980 yılları arasındaki yirmi yıl İkinci Dünya Savaşından yeni çıkmışlığın yaratmış olduğu boşluktan dolayı ekonomik olarak ABD de ve Avrupa da büyük gelişme kaydetmiştir. Hacimli üretim yapan global şirketler ticari hayatın hem yön verenleri hem de vazgeçilmezleri olmuştur. İşletme yöneticiliği alanı da bu yıllarda firmaların kapsamının artmasına bağlı karmaşıklaşmıştır(Arslan 2001, 23).

Avrupa da 1950-1970 yılları arasına ki iş ahlakı çalışmalarında yine kilise ve teoloji bağlantısı önemli bir yer tutmuştur. Britanya da iş ahlakı ile ilgilenen bilim adamları genelde Anglikan Kilisesi tarafında desteklenmiştir. Katolik Kilisesi bünyesinde de çalışanların ve yöneticilerin yer aldığı organizasyonlar kurulmuştur(Özgener 2009, 65).

ABD de de bu dönemde iş ahlakı bir gelişme seyrine girmiştir. İş ahlakı alanında yapılan çalışmalarda büyük bir artış olmuştur. Önceki mevcut sorunlara toplum ile işletme arasındaki ilişkilerde eklenmiştir. İş ahlakı ve şirket sosyal

sorumluluğu kavramları bu dönemde birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. İş ve toplumla ilgili çalışmalar daha çok işletmecilerin ve yöneticilerin karar verme durumlarında çevresel değişkenlerin etkisine önemle değinirken iş ahlakı konusunda yayınlanan eserler ahlaki davranışlar ve uygulamalara önemli ölçüde dikkat çekmiştir. Buna rağmen iş toplumunda iş ahlakına en çok dikkat çekenler yine dini kurumlar olmuştur(Özgener 2009, 62).

1980 Sonrası

80'li yılların başı, genel olarak iş ahlakının bilimsel bir çalışma alanı olarak kabul edilir. Devletlerin ekonomiye müdahaleden tamamen uzaklaştığı ve rekabetin ön planda tutulduğu bir dönemdir. Özellikle işletmeler arası birleşmeler artmış fakat işletmelerin küresel anlamda kendilerine farklı iş ortamları bulduklarından bu yeni paradigmayı anlamakta güçlük çekmişlerdir. Çünkü bir ülkede kabul edilen birtakım uygulamaların diğer ülkelerde veya farklı kültürlerde geçerli olmadığı görülmüştür. Bu da işletmeler açısından küresel bir iş ahlakı anlayışına doğru gidilmesin sağlamıştır(Arslan 2013, 29). 1980'lerden sonra işletmeler o yıllara değin toplumda hiç olmadığı kadar önemli roller üstlenmiş ve iş ahlakının önemi de buna bağlı olarak artmıştır. Bu da hem kuruluşun hem de kişinin ahlaki sorumluluklarını eşit ölçüde önemli hale getirmiştir. Bunun nedeni olarak da bürokratik yetki yerine kişisel güç ve karizmanın öne çıkması gösterilmiştir(Arslan 2001, 46). 1990'lı yıllarda serbest ticaret ve serbest rekabet, artık, sınırları çizilmiş bir ticaret ve kontrollü rekabetin yerini almaktadır(Aslan,2013;30). 20. Yüzyılın son yıllarında gelişen enformasyon teknolojileri ve internet dünyayı küçültmüş, iletişim devrimi yaşamıştır. Yazılı ve görsel medyanın kullanımının artması iş ahlakının daha hızlı yayılmasını sağlamıştır. Artan iş hacmi ve kalabalıklaşan dünya nüfusu çevreyi ciddi şekilde tehdit etmeye başlamış ve bu da iş ahlakı kapsamının genişleyerek çevresel sorunlardan da etkilenmesini sağlamıştır(Arslan 2001, 39). 2000'li yıllara gelindiğinde iş ahlakı, iş faaliyetlerinin ahlak ile ilgilenen bir çalışma alanı haline gelmiştir. Bu alan belirli durumlarda neyin yapılması veya neyin yapılmamasından çok işletmelerde ki ahlak görev bilinci ve yetki alma arasında ilişkiler kurmaktadır. Yöneticiler ve araştırmacılar, bireyler ve firmalara ahlaki kararların nasıl alınması gerektiğini

açıklayan sistematik rehberler oluşturmaya çalışmıştır. Başka bir ifadeyle iş ahlakı konuları çeşitliliğini artırırken örgütlerde iş ahlakı konularında belli kuralları yerleştirmeye ve temel oluşturmaya çalışmaktadır.

1980’den 2000’li yıllara uzanan bu süreçte Avrupa da iş ahlakında hızlı bir şekilde kurumsallaşmaya geçiş görülmüştür. 1984 yılında, İsviçre de Saint Gallen Üniversitesi’nde İş Ahlakı Departmanı kurulurken birkaç yıl sonra Hollanda’nın Nijenrode Üniversitesi’nde İşletme Fakültesinde İş Ahlakı bölümü kuruldu. 1986 yılında Mark Kula Uygulamaları Ahlak Merkezi kurulmuş ve bu alanda en aktif merkezlerden bir tanesi olmuştur. 1990 yılında Jack Mahoney “ İngiltere, Avrupa ve ABD’de İş Ahlakı” isimli eserini kaleme almıştır. Yine Almanya’da 1996 yılında Kruft ve arkadaşları 4 ciltlik iş ahlakı kitabını yayınlamışlardır. Bu aşamadan sonra iş ahlakı derslerinin okutulduğu okul sayısında artış olmuştur. Fakat kullanılan yöntemlerde çok az değişme olduğundan ya temel ahlaki yaklaşımlar olan egoizm ve faydacılık üzerinde vaka çalışmaları yapılmış ya da haklar ve insan onuruna saygı içeren bir yaklaşım olan Kant Biçimselliği üzerinde durulmuştur. İngiltere’de Oxford Üniversitesi’nde “Bussines Ethics”, Fransa da “Review Ethique Des Affairs”, İtalya’da “Etica Degli Affari” ve daha sonra “ Ettica Degli Affari e Delle Profes Sioni” şeklindeki dergiler peşi sıra yayınlanmaya başlanmıştır. İtalya’da üniversitelerde lisans düzeyinde sınırlı olan iş ahlakının yüksek lisans ve doktora düzeyinde verildiği anlaşılmaktadır(Özgener 2009, 68).

Hollanda, Fransa, İngiltere gibi bazı ülkelerde iş ahlakı alanında danışmanlık hizmetleri önemli ölçüde gelişme göstermiştir. Bu danışmanlık hizmetleri şirketlerin ve sektörlerin davranış kodlarını geliştirme ve gözden geçirme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öyle ki bazı iş ahlakı uzmanları profesyonel gruplara ve şirketlere zaman zaman “ ikilem eğitimi” olarak da ifade edilen ahlaki eğitim programları tasarlamaktadır. Avrupa da son yirmi yılda şirketlerin büyük bir kısmı ahlak kodu tasarlamıştır(Özgener 2009, 67). Özellikle 2001 Temmuz ayında Avrupa Komisyonu’nun “ Şirket Sosyal Sorumluluğu Üzerine Yeşil Kitap” ı yayınlaması ile birlikte sosyal ve ahlaki sorumluluklar işletmeler açısından daha da önemli hale gelmiştir. Yeşil Kitap şirket ahlak kodlarının uygunluk kriterleri ve şirketlerin planlama ve uygulamada kanun tarafından belirlenen asgari talepleri karşılamada

gönüllü standartları uygulayıp uygulamadıklarını ortaya koymaya yönelik hususlar üzerinde durmaktadır(Özgener 2009, 67).

Amerika Birleşik Devletleri'nde de 80'ler de işletme fakülteleri farklı çıkarlara sahip kurumların giderek artmasından dolayı iş uygulamalarında bir araştırma alanı olarak iş ahlakını kabul etmiştir. 1980 yılında Fortune 500'e girmiş şirketlerden %8'i bir ahlak koduna sahipken 1985'te %77'ye , 1990 da ise %90'ın üstüne çıkmıştır. 1980'de Ahlak Kaynakları Merkezi ABD Kamu Hizmetleri Ahlak Kodu geliştirilerek yayınlanmış ve dağıtılmıştır(Özgener 2009, 64). 1991 yılında ABD yasadışı uygulamaları olan işletmelere yönelik “ Federal Sentencing Guidelines” isimli bir rehber kanunlaştırmıştır. Bu dönemde haksız rekabetin önüne geçilmesi için çalışmalar yapılmıştır. İşletmelerin devamlılıklarında ahlaki davranışların etkileri olmuştur(Aslan,2013;30). 1990'larda Uluslararası İş ve Toplum Derneği, Ahlak Yöneticileri Birliği, Uluslar arası İş Ahlakı Enstitüsü ve Global Ahlak Enstitüsü kurulmuştur. 2001 yılında Uluslar arası Muhasebeciler Federasyonu profesyonel muhasebeciler için bir ahlak kodu geliştirmiştir. Yine 2000 yılında Uluslar arası Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü ahlaki davranışları standart hale getirmiştir. Bu standartlar yeterlilik, güvenilirlik, dürüstlük, tarafsızlık ve ahlaki çatışmaların çözümü şeklindeki başlıklardan oluşur(Özgener 2009, 64).

3.2.2.2.Türkiye’de İş Ahlakının Gelişimi

Yüzyıllar boyu çeşitli kültürler barındıran Türkiye’de iş ahlakı en önemli şekillendirici unsurlar olan din ve kültürden etkilenmiştir. Türkiye’deki iş ahlakını ele alırken Türklerin İslamiyet öncesi, sonrası ve Cumhuriyet dönemi olmak üzere bir bütün olarak göz önünde bulundurmalıyız.

İslamiyet Öncesi Türklerde İş Ahlakı

Eski Türkler de adil yaşamın oluşturulmasında en önemli unsurlar ahlaki ve inanç sistemleridir. Ahlaki prensipler hükümet ve saltanatın emirlerine itaat şeklinde

ortaya konulmuştur, özellikle ahlaki prensipler ve adaletin işleyişi büyük ölçüde dini inancın etkisinde kalmıştır.

Bu dönemde kurulan devletlerde sosyal hayatı düzenleyen, devletin devamı ve temelini oluşturan, kanun ve örf hukuku “töre” dir. Törede yer alan bazı hükümler özgürlük, haksızlığa karşı durmak, merhametli ve adil olmak, bilgili ve akıllı olmaktır(Aydın 2008, 5). Hun Devleti M.Ö. 3. Yüzyıldan başlayarak töreyi ve törenin işleyişini düzenlemiştir. Töre bu tarihten itibaren kanun anlamında kullanılmıştır. Göktürkler döneminde de Orhun Kitabelerinde devlet adamlarının halkına açıklamada bulunması, devlet ve toplumun görevlerinin açıklanması açısından belge niteliğindedir(Özgener 2009, 75).

İslamiyet’in Kabulünden Sonra Türklerde İş Ahlakı

İslamiyet öncesi Türklerin dini ve sosyal yaşantısı İslam dini ile paralellik gösterdiğinden İslamiyet’i kabul eden Arapların; İran, Hindistan, Orta Asya seferlerinde 751 Talas savaşı ile Türkler topluluklar halinde İslam dinini kabul etmişlerdir. İslam dininin eski Türk inançlarıyla uyumlu tarafları çok fazladır. Ahiret inancı, cennet ve cehennem, melek, şeytan, ruhun temizliği ve kurban gibi kavramlar yabancı değildir ve bununla birlikte İslam ahlak kurallarının önemli bir kısmı Türk ahlak anlayışında da kabul görmektedir.

İslam’ın kabulünden sonra 11.yüzyılda yazılan Kutadgu Bilig (Mutluluk Veren Bilgi-Yusuf Has Hacıp) dirlik, düzen ve adalet anlayışı hakkında önemli bilgiler içermektedir. Toplum içinde olumlu davranış ve düşünceleri ile saygınlık kazanmış seçkin kişilerin siyasetname ve nasihatname gibi eserleri aşırılıklardan arınmış, doğru yolda ilerleyen, sağlıklı bir toplum yaratmak için yaşam tarzı, işlerin töreye uygun yapılması ve başkaların haklarına saygı duyulması gibi konularda topluma ahlaki rehber rolü oynamıştır(Alada 1993, 13). Yine 11. Yüzyılda Büyük Selçuklu Devleti Veziri Nizamülmülk’ün kaleme aldığı Siyasetname de türk ve İslam kuruluşlarında idari, sosyal, mali ve kültürel değerler üzerinde duran, ahlak ve görgü kurallarından bahseden bir eserdir(Özgener 2009, 78).

Anadolu’da Türk-İslam sentezi şeklindeki ahlakın yerleşmesinde Mevlana Celaleddin Rumi, Yunus Emre, Hacı Bektaşî Veli gibi tasavvuf düşünürlerinin de payı büyüktür. Türkiye’de iş ahlakı konusu incelenirken özellikle Fütüvvet, Ahilik ve Lonca kavramları üzerinde ayrıca durmak gerekir.

Fütüvvet Hareketi

Fütüvvet hareketi İslam’ın ilk yıllarından itibaren belirmeye başlamış, zamanla daha büyük bir ilgi görerek İslam toplumunun sosyal iktisadi ve kültürel hayatı üzerinde önemli etkiler yapmıştır. Fütüvvet kelime anlamı ile gençlik, kahramanlık ve cömertlik demektir(Zaim 2012, 52). Batı’daki şövalyelik, İran’daki civanmertlik, Japon’larda samurailik, Eski Türklerdeki akılık ve Alplik ülküleri gibi her toplumda görülen bir yiğitlik olgusu olarak eski Araplar’da da mevcuttur. Zamanla İslami bir içerik kazanmıştır ve İslam’ın ilk yıllarında fitya denen Fütüvvet yani gençlik birlikleri kurulmaya başlanmıştır(Tabakoğlu 2009, 231). Başlangıçta temelini dini esasların ve bağların belirlediği sosyal bir oluşumken zamanla etkisini artırarak kurumsallaşmıştır. IX. yüzyıldan sonra siyasi ve ekonomik olarak etkinliklerini arttırmışlardır. Esnafları örgütleyerek mesleki bir kuruma dönmüşlerdir. Yine bu tarihten itibaren devlet tarafından da tanınmışlar hatta kısmi olarak yönetilmişlerdir. Fütüvvet hareketi esnafın ve zanaatkârın çalışma şeklini, standartlarını ve iş ahlakının gelişimini sağlayan en önemli kurumdur(Zaim 2012, 52).

Ahilik Teşkilatı

Ahilik, Horasan Erenlerinin Anadolu’nun Türkleştirilmesi aşamasında kurulmuş ve köklerini Fütüvvet hareketinden alan esnaf örgütlenmesidir (Çağatay 1997, 49). Orta Asya kültüründeki akı yani cömertlik anlayışının İslam Fütüvvet anlayışı ile bir sentezi olarak ortaya çıkmıştır. Ahi felsefesi her kesime hitap eden, esnaf teşkilatları şeklinde kurumsallaşmış, bir vakıf ve kooperatif özelliğini taşır.

Anadolu Ahiliğinin kurucusu olarak bilinen ve asıl adı Şeyh Nasuriddin El Hayi olduğu tahmin edilen Ahi Evran 1205 yılında Kayseri'ye yerleşip burada debbahane (Deri işlemeciliği) kurmuştur. Şeyhi Evhadüddin Kirmani ile tüm Anadolu'yu dolaşarak Ahi teşkilatını tanıtmıştır. Ahi Evran, ölümünden sonra bu teşkilatın önderi olarak kabul edilmiştir(Tabakoğlu 2009, 43).

Ahilik kardeşliği, eşitliği, özgürlüğü, ahlakı ve adaleti ön planda tutar. Bir topluluğun diğeri üzerinde baskı kurmasını, egemen olmasını engeller. Vermeye çalıştığı ahlâkî terbiyede kardeşlik olgusuna sıkı sıkıya bağlı kalmış, cömertlik, yardımseverlik ve yiğitlik duygularını yayma çabasında olmuştur(Hülagü 2012, 1). Anadolu Selçukluları'nın son döneminden itibaren Türk tarihinin azımsanamayacak kadar uzun bir döneminde toplumda sosyal, kültürel ve ekonomik hayatı önemli ölçüde etkisi altına almıştır. Ahilik ekonomi-ahlak gerginliğini ortadan kaldırma ve olumsuz etkilerini asgariye indirme amacı gütmüştür. Özellikle Osmanlı döneminde iş hayatının dürüst ilkeler çerçevesinde yürütülmesinde katkıda bulunarak iş ahlakının kurumsallaşmasında önemli rol oynamıştır. Bir denetim mekanizması olarak kendi kendine işlemektedir. Ahilik sanatta mükemmellik, yaşayışta dürüstlük, toplum ve insana hizmette erdemi esas alır. Esnaf ve zanaatkarın mesleklerini hem ahlaki çerçevede yapmalarını sağlayan hem de onları yalnızlıktan ve yanlışlıklardan koruyan bir işleve sahiptir(Özgener 2009, 79). Her sosyal gurubun çıkarına sahip çıkmış, bir zümrenin aşırı kazancı, serbest rekabet anlayışını, çatışmayı reddetmiş, ekonomik diyalogun kurulmasını, sosyal adalet anlayışının yerleşmesini hedefleyen iş ahlakı kuralları meydana getirmiştir(Hülagü 2012, 3).

Ahiliğin iş ahlakı ve ekonomik gelişme ile ilgili temel ilkeleri şunlardır(Ünsür 1998, 544).

- Doğruluktan ayrılmamak, cömert ve alçak gönüllü olmak.
- Çalışma ilkelerini insancıl hale getirmek ve huzurlu bir ortam oluşturmak

- Müşterileri memnun etmek.
- Kendisini topluma adanmak ve insanları iyi yola yönlerecek nasihatlerde bulunmak.
- Yardımlaşma ve dayanışma, fırsatlar ve imkanlardan eşit ölçüde yararlanmak ve ayrıca kendisinden çok başkasını düşünmek.
- Bir sanat ve iş sahibi olmak.
- İşin her kademesinde ciddiyet ve disiplinli çalışmayı teşvik etmek.

Bu ilkelerle belirli bir iş, ahlak ve hiyerarşik disiplin içinde topluma hizmeti ve çalışmayı ibadet olarak gören bir anlayışla bu vasıflara sahip kişileri yetiştirmeyi hedefleyen Ahi teşkilatı, iş yaşamına batıdaki benzerlerinden fazlalık olarak sadece dünyevi bir gözle bakmamıştır. Bu açıdan toplum için üretmeyi bir görev sayarak bir yandan mesleki eğitim ve kalite standartlarını geliştirmeye büyük önem vermiş bir yandan da üyelerinin derin bir düşünce sistematığına, sağlam inanç temellerine, zengin bir gönül yaşamına ve güçlü bir otokontrol anlayışına sahip olmalarına çalışmıştır(Zaim 2012, 51).

Lonca Teşkilatı

Ahilik sisteminin yerini 15.yy sonlarına doğru Lonca teşkilatı almıştır. Sanayi Devrimi öncesinde kurulup, sonrasında da varlığını devam ettiren bu teşkilat sanat erbabını, iş ahlakı ve disiplini altında korumak, gelenek ve göreneğe hak tanımak, zorunlu olmadıkça iş güç ve sanat değiştirmemek, düşkünü kollamak ve beraberce savunmak gibi ilkeleri esas almıştır. Loncalar, her sanat kolunda çalışanların sayılarına sınırlandırma getirmesi ve esnafın üretim, satış ve satın alma konularındaki faaliyetlerini düzenlemektir(Ahmet 1981, 58). Esnafın otonomisi üç önemli kaynaktan etkilenmiştir. Birinci etki kaynağı bölgelere göre değişen örf ve adetlerdir. O kadar ki esnaf örgütlerinin otonomisi ekseriya bu örf ve adetlerle uyum içinde

bulunmaktan ibarettir, denilebilir. İkinci kaynak şer'i mevzuattır. Üçüncü kaynak ise Osmanlı Divanı'nın kararlarıdır ki, mahiyetleri itibarı ile çok az değişen veya hiç değişmeyen ilk iki kaynağa saygılı kalmakla birlikte, devlet ile toplumun ihtiyaçlarına göre zamanla değişen kararları ile esnafın örgütlenme modelini asıl oluşturan bu kararlardır. Devlet, toplumu ve ekonomiyi düzen içinde tutmaya yönelik olarak yapması gereken görevlerinin bir kısmını esnaf teşkilatlarına bırakmıştır(Düzbakar 2009, 49). Bu teşkilat farklı mesleklerin çıkarlarını savunma ihtiyaçlarına olduğu kadar; ister mesleki özden, isterse dinsel özden olsun az veya çok bilinçli dayanışma ihtiyacına da karşılık vermektedir. Bu dayanışma, dürüst olmayan rekabeti yok etmeyi sağlayan ve hammaddelerin veya kente dışarıdan getirilen ürünlerin adil dağılımı sayesinde farklı mesleklerin icra edilebilmesini gözetken ve aynı zamanda hükümetle anlaşma halinde fiyat kontrolüne izin veren kurallar sayesinde tezahür etmektedir. Bu dayanışma esnaf mensuplarına hastalık veya maddi güçlük durumlarında destek sağlamaya yönelik tedbirlerde de tezahür etmektedir(Bayram 2012, 100).

Hoş görü konusunda, kamu otoritelerinin tavrı ile Lonca teşkilatının tavrı arasında önemli farklılık bulunmaktadır. Kurallara uymayan üyelerine karşı esnafın, çoğu zaman dükkân kapatma, esnafıktan çıkarma gibi sert ceza talepleri ile huzuruna çıktığı kadı, genellikle yatıştırıcı, uzlaştırıcı kararlar almıştır. Cezalandırmaya gittiği durumlarda da esnafın talep ettiğinden çok daha hafif cezaları yeterli bulmuştur. Esnafıktan çıkarma cezaları, çok nadir hallerde uygulanmış ve mesleki suçlardan çok, genel cezai ve ahlaki suçlarda verilmiştir. Mesleki suçlardan ihraç cezası verildiği hallerde de, genellikle diğer cezalar gibi, geçici nitelikte olmuş, belli bir süre geçtikten sonra cezalı tekrar işine dönebilmiştir. Osmanlı esnafının kurallara uymayan üyelerine karşı genellikle sert tepki göstermesini, esnaf teşkilatının sadece mesleki bir kuruluş olmayıp, sosyal dayanışma, yardımlaşma, ahlaki değerlere önem veren ve kendi içlerinden birinin yaptığı olumsuz tavrın temsil ettiği tüm meslek grubunu lekeleyeceğine duyduğu inançtan kaynaklanmıştır diyebiliriz(Düzbakar 2009, 48).

18.yy başlarından itibaren yoğunluk kazanan köyden şehre göç hareketiyle tarım kesiminden kopan köylüler, işportacılık ve esnaflaşma gibi faaliyetlerle lonca üzerinde önemli baskı oluşturlar.

19. yüzyılda Avrupa’da gerçekleşen sanayi patlaması ve özellikle yüzyılın sonlarına doğru kurulan büyük ve hacimli fabrikalar ile rekabetin artması, devleti ekonomik olarak iyice etkiler. Çağın dayattığı liberal anlayış ve özellikle ekonomik olarak sarsıcı etkileri bulunan ağır kapitülasyonların bu yok edici rekabete karşı konulmasını engellemesi, diğer yandan yurt içinde küçük çaplı olsa makineli üretime başlanmış olması yüzünden küçük esnaf ve sanayi çöker. Bu gelişmelerin neticesi olarak lonca teşkilatı ve kurmuş oldukları yardımlaşma sandıkları gittikçe etkisini yitirerek 1900’lerin sonuna doğru ortadan kalkarlar(Şen 1999, 31).

Cumhuriyet Döneminde İş Ahlakı

1920-1950 yılları arasında Türkiye de Kurtuluş savaşı, Cumhuriyet’in ilanı, Atatürk ilke ve inkılaplarının uygulanma süreci, ikinci dünya savaşı gibi sebeplerden ötürü iş ahlakı ile ilgili gelişmeler yavaş olmuştur. Bu dönemde iş ahlakı konulu eserler dinsel içerikli olmakla birlikte savaş sonrası dönemdeki eğitimsizlik, yolsuzluk gibi sosyal sorunlar üzerinde durmuştur. Türkiye Cumhuriyeti kurucusu Mustafa Kemal Atatürk de iş ahlakı konusunda, bir toplumun varlığını sürdürebilmesi için ahlaki değerler gereklidir şeklinde görüşünü bildirmiştir. Tüccarlar ve ticaret hakkında da düşüncelerini “ Tüccar, milletin emeği ve üretimini kıymetlendirmek için, eline ve zekasına güvenilen ve bu güvene layık olduğunu kanıtlaması gereken kişidir” şeklinde dile getirmiştir(Özgener 2009, 83).

1960’lı yıllarda, tarafsız ve etkin yönetim, hukuk alanındaki reform gibi çabalar ön plandayken, 1970’li yıllarda particiliğin önlenmesi, gelir gider dağılımında adaletin sağlanması, vergi reformu, enflasyonla mücadele öncelikli hedefler arasında yer almıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarında torpil, rüşvet adam kayırmacılık, fırsatçılık, kötü organizasyon, yöneticilerde performans yetersizliği, kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın gerekliliğini ortaya koyan olumsuz

örnekler olarak göze çarpmaktadır. Kamu görevlerinde yeterli özelliklere sahip kişilerin yerine kayırılmış kişilerin istihdamı kamusal alandaki ahlaki aşınmayı gözler önüne sermiştir(Bakirov 2005, 33).

1970’lerdeki iltimas, rüşvet ve yolsuzlukların 1980 sonrasında da süregelmesine imkan vermiş ve skandallar arka arkaya gelmiştir. Hayali ihracat skandalları, İSKİ skandalı, İstanbul Bankası, Emlakbank, Türkbank, Egebank, Yurtbank, Etibank skandalları birbirini izlemiştir(Şener 2003, 13). 1983’ten sonra birçok hükümet programında kamu yönetiminde nitelikli personelin istihdamı için liyakat sistemiyle ilgili olarak dikkat çekici unsurlar yer almıştır. Ancak liyakat ile ilgili belirlenen hedeflere ulaşılamamıştır. Bu konudaki kronik sorunlara bugün bile çözüm bulunamamıştır.1980 öncesinde olduğu gibi bu dönemde de sık sık karşılaşılan bir başka ahlaki sorun, yöneticiler ve politikacıların aşırı vaatle bulunmaları ve verilen sözler ile yapılan eylemlerin uyuşmaması görülmektedir. Halbuki yönetimde ahlaki bir iklimin oluşturulması ve sürdürülmesi için yöneticilerin örnek oluşturucu ve özendirici davranışları önemli rol oynamaktadır(Eken 1998, 492).

1990’lı yıllara gelindiğinde Türkiye, kontrolsüz ve keyfi kamu harcamaları ve popülist nitelikli kamu destekleri nedeniyle büyük bütçe açıkları verilmiştir. 1994, 1997 ve 2001’de olmak üzere büyük krizler yaşamış, enflasyon tehlikeli sayılara ulaşmıştır. Terminolojiye, rüşvet ve yolsuzluk sözcüklerinin yanına “etik yoksunluk”, “kirlilik”, “yozlaşma” dahil olmuştur. İş dünyasının etik karar ve davranışlarıyla ilgili kaygı ve arayışlar sıklaşmaya başlamış, “Temiz toplum” oluşturmak için çağrılar yapılmıştır. Sivil Toplum Kuruluşları da bu dönemde devreye girmiş, çeşitli ortamlarda konuyu gündeme getirerek birlikte toplumda ve devlette harekete geçilmesi için katkıda bulunmuşlardır. Örneğin, TÜSİAD bu konulara büyük katkı yaparak 1983’te “Kamu Bürokrasisi”, 1987’de “Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümler” isimli çalışmalar hazırlayıp giriş yapmıştır. “İş Ahlakı” adlı kitabın yayınlanması ile iş dünyasında görülecek iş ahlakına ters düşen bazı olaylara yer vermekle, şirketlerin sosyal sorumluluklarına değinerek bu durumlarda yöneticilerin tutunması gereken davranışlara ışık tutmuştur. 1992 yılında TÜGİAD tarafından yayınlanan ”İş Ahlakı ve Türkiye’de İş Ahlakına

Yönelik Tutumlar” adlı rapor da iş ahlakı alanında bir örnek olarak gösterilebilir. 1994 yılında kurulan Beyaz Nokta Gelişim Vakfı da temiz toplum için akıl ve ahlak dışı davranışları engelleyerek toplumun tüm kesimine dürüst ve erdemli yaşamı sağlatmayı amaç edinmiştir. Takip eden yıllarda bu amacı sağlatmak için “Yüksek İş Ahlakı” projesini başlatmıştır. 1996 yılında kurulan Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği de toplumun temiz bir yaşama kavuşturulmasını amaçlamakta olup, bunun “saydamlık” (şeffaflık - açıklık) ile gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. 2000 yılının Ekim ayında İstanbul’da 300’den fazla işadamı, temsilci ve akademisyenin katılımı ile “Etik Zirvesi 2000” yapılmıştır. 1990’larda işletme alanında yapılan kongre ve konferanslarda iş ahlakı – etiği konularında yapılan konuşma ve bildirilerin sayısı artmış ve az da olsa bazı üniversitelerde iş ahlakı adlı dersler müfredata girerek işlenmeye başlanmıştır(TÜSİAD 2009, 67). Günümüzde, gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında ülkemizde iş ahlakının yeni olduğunu, ancak 2000’li yıllarda önemli gelişmeler kaydedildiğini söylemek mümkündür(Aslan 2013, 69).

3.2.3.İş Ahlakı ile İlgili Kuruluşlar

Önemi her geçen gün artan iş ahlakının gelişiminin sürekliliği ve denetiminin tescili aynı zamanda iş ahlakı konusunda örgütleri ve çalışanları bilinçlendirmek için Dünyada ve Türkiye de kuruluşlar oluşturulmuştur. Bu kuruluşlardan birkaçını Dünyada ve Türkiye de olmak üzere iki başlık altında ele alacağız.

3.2.3.1.Dünyada İş Ahlakı ile İlgili Kuruluşlar

Küresel alanda hizmet veren ve dünyanın çeşitli yerlerinde kurulmuş iş ahlakı alanındaki kuruluşları şöyle sıralayabiliriz.

Uluslararası İş,Ekonomi ve Ahlak Derneği-(ISBEE)

Dünyada yalnızca iş,ekonomi ve ahlakla alakalı konulara odaklanmış ilk mesleki kuruluştur. Misyonu; deneyim ve fikirlerin paylaşılmasına yönelik forumlar düzenlemek, fonksiyonlar arası ve kültürlerarası projelerde işbirliğini zenginleştirmek, ulusal ve uluslar arası düzeyde işletmeleri etkileyen ekonomik, sosyal ve çevresel sorunların ahlaki boyutunu tartışmak, şeklindedir.

İş Ahlakı Merkezi-(CBE)

Bu merkez 1976 yılında Bentley Koleji'nde W.Michael Hoffman öncülüğünde kurulmuştur. Araştırma ve eğitime yönelik yayınlar ve kaynaklar temin etmenin yanında danışmanlık hizmetleri de vermektedir. Ahlaki iş davranışları stratejilerini geliştirmeyi ve kurumsal araştırma ile uygulamalı iş faaliyetleri arasında bir köprü kurmayı hedeflemiştir.

Ahlak Kaynakları Merkezi-(ERC)

Bireylerin ve organizasyonların dürüstçe eylemde bulunduğu bir dünya vizyonu ile 1922 yılında temeli atılan bu merkez 1977 yılında kar amacı gütmeyen ve tarafsız bir örgüt olarak kuruluşunu tamamlamıştır. Ahlak Kaynakları Merkezi'nin misyonu; araştırma, eğitim ve işbirlikleri alanındaki hizmetleri ve uzmanlığıyla öncü rolü oynayarak, dünya çapında ahlaki liderliği güçlendirmektir. 1980 yılında ABD Kamu Hizmetleri Ahlak Kodu'nu tasarlamış, yayınlamış ve dağıtımını yapmıştır.

İş Ahlakı Topluluğu-(SBE)

1980 yılında, iş ahlakı alanında çalışmalar yapan ve bu alana ilgi duyan bilim adamlarını desteklemek amacıyla kurulan uluslararası bir organizasyondur. Amacı, İş ahlakı araştırmalarını teşvik etmek, üniversite ve işletmelerde iş ahlakı eğitiminin kalitesini iyileştirmek, iş ahlakı alanındaki eğitimciler, araştırmacılar ve uzmanlar arasındaki işbirliğini sürdürmek ve geliştirmektir.

İş ve Meslek Ahlakı Enstitüsü-(IBPE)

DePaul Üniversitesi ve Liberal Sanatlar ve Bilimler Koleji'nin ortaklaşa katkılarıyla 1985 yılında kurulmuştur. Bu Enstitünün misyonu; ahlaki bilinç ve hayal gücünü canlandırarak karar vericiler arasında ahlaki düşünmeyi teşvik etmektir(Özgener 2009, 75).

Avrupa İş Ahlakı Örgütü Ağı-(EBEN)

Avrupa da kamu ve özel sektör kuruluşları ile gönüllü kuruluşlar ve akademik çevreleri iş ahlakının geliştirilmesi amacıyla 1987 yılında kurulan bir organizasyondur. Avrupa'da 33 ülkede 700'ün üzerinde üyeye sahiptir. Bu örgüt iş ahlakının ve firmaların sosyal sorumluluklarının geliştirilmesi, iş ahlakı alanında bilimsel çalışmalar yapılması, iş ahlakı eğitiminin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi, iş dünyası ile akademik çevreleri arasında iş ahlakı konusunda diyalog ve iş birliği ortamının oluşturmasını amaçlanmıştır(Özgener 2009, 75).

Macau İş Ahlakı Derneği

2002 yılında kurulan Macau İş Ahlakı Derneği'nin misyonu, ahlaki işletme uygulamalarını önemseyen bir iş kültürünü ortaya çıkararak, Çin'in tümünde refah ve sürdürülebilir bir ekonomik gelişmeyi teşvik etmek ve iş ahlakı konusunda işletmelere ve çalışanlara eğitim vermek ve iş ahlakı bilincini aşılaktır(Özgener 2009, 75).

3.2.3.2.Türkiye'de İş Ahlakı ile İlgili Kuruluşlar

Türkiye'de de İş Ahlakı alanında birçok merkez ve dernek açılmıştır, onlardan bir kaçına aşağıda şöyle değinebiliriz.

Türkiye Etik Değerler Merkezi-(TEDMER)

Türkiye'de kurumlarda ve kurumlar arası ilişkilerde etik anlayış bilincinin oluşturulması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için profesyonel ve bilimsel çalışmalar yapmayı, sadece Türkiye ile sınırlı kalmayıp,uluslararası arenada da etik değerler ve iş ahlakı konusunda gelişmeleri takip ederek, Türk şirketlerinin Avrupa Birliği ve dünya normlarına uyması için neler yapılması gerektiğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır(Yalçın 2003, 90).

İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği-(İGİAD)

2003 yılında kurulan dernek Türkiye'de son yıllarda varlığına çok ihtiyaç duyulan ahlaklı, adil ve dürüst yaşamın yeniden hayat bulmasına katkıda bulunmak amacını gütmüştür. Ahlakı olmayan bir işi meşru kabul etmeyerek piyasa şartını yeniden sorgulamakta, hak eksenli bir iş hayatının oluşması için gayret etmekte ve adil kazancın yaygınlaştırmayı amaçlamıştır(Özgener 2009, 91).

Tüketici Koruma Derneği-(TÜKODER)

25 Ekim 1990 tarihinde kurulmuştur. Tüketici haklarının korunması, geliştirilmesi ve tüketicilerin kendilerini koruyabilmeleri için gerekli bilinç ve örgütlülük düzeyine ulaşabilmeleri amacı ile kurulmuştur. Bir sivil toplum örgütüdür. Politik ve ekonomik çıkarlara hiçbir şekilde araç olmadan, kar amacı güden hiç bir kurum ve kuruluştan gelir elde etmeye yanaşmadan, yayın organlarında reklam almadan ve tüketiciyi herhangi bir ürüne yönlendirmeden, üyelerinin gönüllü katkı ve katılımlarıyla faaliyet gösteren tam bağımsız bir tüketici örgütüdür (www.tukoder.org).

Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği-(TSHD)

1996 yılında kurulan derneğin amacı toplumun temiz ve saydam bir yaşama kavuşturulmasıdır. Bunun sağlanması için öncelikli olarak yerel veya merkezi tüm kamu gücü kişinin menfaati için kullanılmasını önlemek, her türlü siyasal sosyal ve iktisadi olayın vatandaşlarca takip edilmesini sağlayarak yolsuzluğun önüne geçmeyi amaçlamaktadır. Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği hem ülkemizde ve hem de dünyada toplumsal saydamlık konusundaki gelişmeleri yakından takip etmekte, toplumsal saydamlığın gerçekleşmesi için gerekli siyasal, ekonomik, idari ve ahlaki önlemleri araştırmakta, çözüm önerileri geliştirmekte ve bulduğu çözüm önerilerinin toplumda tartışılmasını sağlamaktadır(Siviltoplum.com).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞ AHLAKININ ROLÜ

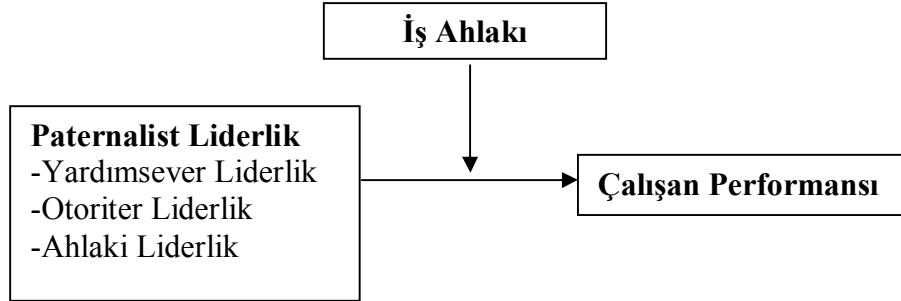
Paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakının rolü

4.1.Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı doğu kültürlerine has bir liderlik türü olan paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakının rolünün incelenmesidir.

4.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli şekil1.4 de şöyle gösterilebilir



Şekil.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına yönelik 2 adet hipotez kurulmuştur. Bunlar,

H1:Çalışanların yöneticilerindeki Paternalist Lider algısı çalışanların iş performansını olumlu etkiler.

H2: Çalışanların yöneticilerindeki Paternalist Lider algısının iş performansı ilişkisinde iş ahlakı ılımlaştırıcı etki gösterir.

4.3.Anket Formunun Hazırlanması

Anket literatür taramasından elde edilen bulgular ile oluşturulmuştur. Anket formunun en üst kısmına araştırmanın amacı, anketin doldurulmasının önemi belirtilerek katılımcılara teşekkür edilmiş ve metnin altına da sorumlu kişilerin isim ve unvanları yazılmıştır. Ankete katılanların adı ve soyadı gibi kimlik bilgileri anketlerin doğru ve tarafsız doldurulması açısından sorulmamıştır.

Anket formunda yer alan sorular gruplandırılarak sorulmuştur. Her grubun başına değişkenler arasındaki farklılığı göstermek ve birbirleriyle karışmalarını önlemek amacıyla açıklayıcı ifadeler konulmuştur. Anket formunda kapalı uçlu sorular sorulmuş ve birden beşe kadar kullanılan ölçeğin ne anlama geldiği açıkça yazılmıştır. Anket sorularında kullanılan ifadelerin basit, anlaşılır ve kısa olmasına özen gösterilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, paternalist liderlik, iş ahlakı ve çalışan performansı soruları, ikinci bölümde ise, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

4.4.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Paternalist Liderlik için Aycan(2006) tarafından geliştirilen Paternalistik Liderlik Ölçeği, Çalışan Performansı için Goris ve diğ., (2000)'nin ve İş Ahlakı soruları Schwepker vd. (1997)'in yaptığı çalışmadan uyarlanmıştır.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

4.5.1. Veri Toplama Yönetimi ve Analizi

Veri toplama metodu olarak Anket Yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri Kamuda görev alan çalışanlar arasından toplanmıştır. Araştırmaya 401 kamu çalışanı katılmıştır.

4.5.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular

Yaş, cinsiyet, eğitim durum, kurumda çalışma yılı, kurumdaki pozisyon, mesleki çalışma süresi ve iş yapılırken iletişim kurulan iş arkadaşı sayısı ile ilgili 7 adet demografik sorunun yer aldığı anketi 401 kişi cevaplamıştır. Araştırmaya katılanların %80 den fazlası (%86,8) ast çalışan yani memur, %13 den fazlası da (%13,2) yöneticidir, %40'dan fazlası (47,4) 25-36 yaş aralığında, %60 civarı (%60,1) üniversite mezunudur. Kurumda çalışma süresi en fazla oranda %46.6 ile 1-5 yıl arası olanlar olup onları % 24,7 ile 15 ve üzeri yıl çalışanlar takip etmektedir. Mesleki çalışma süresinde en fazla olanlar ise %38.9 ile 1-5 yıl arası olanlardır. İşlerini yaparken iletişim kurulan arkadaş sayılarında da % 39,7 ile 1-10 kişi arası olanlar vardır.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarına ait demografik özellikler aşağıdaki tablolarda ayrı ayrı gösterilmiştir.

Tablo 9.Kurumda Çalışanların Yaşı Dağılımı

	Frekans	%
18-25	63	15,7
26-36	190	47,4
36-üstü	148	36,9
Total	401	100,0

Araştırmaya katılanlar, a)18–25 yaş (%15,7), b)26–36 yaş (%47,4), c)36–üstü yaş (%36,9) olarak gruplandırılmıştır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu 26-36 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 10.Kurumda Çalışanların Cinsiyetleri Dağılımı

	Frekans	%
Erkek	240	59,9
Kadın	161	40,1
Total	401	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %59,9 unu erkekler, %40,1 ini de kadınlar oluşturmaktadır. Birbirine yakın bulunan oranlar cinsiyet olarak homojen bir örneklem üzerinde çalışıldığını göstermiştir.

Tablo 11. Kurumda Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı

	Frekans	%
Lise	122	30,4
Üniversite	241	60,1
Yüksek Lisans/Doktora	38	9,5
Total	401	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri, liseden yüksek lisans/doktora dereceleri arasında değişim göstermektedir. Katılımcıların %30,4’ü lise, %60,1’i üniversite, %9,5’i yüksek lisans/doktora mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo.12.Kaç yıldır kurumda çalışıldığı dağılımı

	Frekans	%
1-5 yıl	187	46,6
6-10 yıl	91	22,7
11-15 yıl	24	6,0
15- Üstü	99	24,7
Total	401	100,0

Araştırmaya katılanların kurumda çalışma süreleri, 1-5 yıl arası (%46,6), 6-10 yıl arası (%22,7), 11-15 yıl arası (%6,0), 15 yıl ve üzeri (%24,7) olarak sınıflanmıştır.

Tablo.13.Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Pozisyonu Dağılımı

	Frekans	%
Memur	348	86,8
Yönetici	53	13,2
Total	401	100,0

Araştırmaya katılanların kurumdaki pozisyonları %86,8 ile memur ve %13,2 yönetici sınıflarından oluşmaktadır.

Tablo.14.Araştırmaya Katılanların Mesleki Çalışma Süresi Dağılımı

	Frekans	%
1-5 yıl	157	39,2
6-10 yıl	96	23,9
11-15 yıl	34	8,5
15- Üstü	114	28,4
Total	401	100,0

Kurumda çalışanların mesleki çalışma süreleri dağılımları ise %39,2 ile 1-5 yıl arası, %23,9 ile 6-10 yıl arası, %8,5 ile 11-15 yıl arasıyken %28,4 ile de 15 yıl ve üstü olanlar oluşturmaktadır.

Tablo.15.Araştırmaya Katılanların İşlerini Yaparken İletişim Kurduğunuz İş Arkadaşı Sayısı Dağılımı

	Frekans	%
1-10	159	39,7
11-20	62	15,5
21-30	38	9,5
31-Üstü	142	35,4
Total	401	100

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının %39,7 si 1-10 kişi ile iletişim kurarken, %15,5 i 11-20, %9,5 i 21-30 kişi, %35,4 ü de 31 ve üstü iş arkadaşıyla iletişim halinde olduğu gözlenmiştir.

4.5.3.Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişken veriyi bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı hedefleyen çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir(Büyüköztürk 2002, 472). Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin, yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay

anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bir ölçeğın yapısal geçerliliğının test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve faktör yükleri dikkate alınmıştır. Toplam açıklanan varyans için 0,70 değeri iyi bir oran olarak kabul edilmektedir (Yeniçeri ve Erten 2008, 237)

Tablo.16.Faktör Analizi Dağılımı

	FAKTÖRLER				
	1	2	3	4	5
YARDIMSEVER LİDERLİK					
Bize aileden biri gibi davranır	,850				
Günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder.	,829				
Aile bireylerimi de gözetir.	,819				
Zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir.	,737				
Kişisel isteklerimi yerine getirir.	,820				
Kendisiyle uzun zamandır çalışan elemanlarına itina gösterir.	,834				
Zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.	,839				
Genelde rahatım için özen gösterir.	,844				
Bize aileden biri gibi davranır.	,855				
AHLAKİ LİDERLİK					
Bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmaz.					,647
Benim başarı ve katkılarımı kendi başarısıymış gibi göstermez.					,764
Otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanır.					,829
Kişileri meziyetlerine göre görevlendirir ve başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmaz					,709
OTORİTER LİDERLİK					
İşleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.				,608	
İşleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.				,775	
Grubumuzun şirketteki en iyi performansı gösteren birim olması gerektiğini vurgular.				,592	
Görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar				,905	
Astlarına sıkı bir disiplin uygular				,905	
ÇALIŞAN PERFORMANSI					
İşlerimi zamanında tamamlarım.			,741		

Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.			,767		
Problem çıktığında hızla çözerim.			,835		
Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim.			,800		
Görevlerimi zamanında tamamlarım			,778		
Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.			,760		
İŞ AHLAKI					
Şirketimdeki bir satış elemanı özellikle (kişisel kazancından ziyade) şirket kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uygun olmayan davranışlarda bulunmuşsa anında kınanır		,767			
Şirketimdeki bir satış elemanı özellikle (şirket kazancından ziyade) kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uygun olmayan davranışlarda bulunmuşsa anında kınanır		,818			
Şirketimde iş ahlakına uygun olmayan davranışların hoş görülmeceği açık kurallarla belirtilmiştir		,818			
Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler zorlayıcı bir kural olarak yer alır		,706			
Şirketimde iş ahlakı zorlayıcı bir kural olarak yer alır		,801			
Şirketimde iş ahlakı resmi ve yazılı olarak belirtilmiştir		,770			

Açıklanan Toplam Varyans: %69,4

Anketi oluşturan Likert tipi toplam 30 soruya keşifsel faktör analizi uygulanmıştır, en uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Yapılan faktör analizinde sorular beklendiği gibi 5 faktöre yüklenmiştir. (Tablo 16). Açıklanan toplam varyans %69,4'dür. Tabloda en düşük yükleme oranı 0,592 en yüksek 0,905 olarak saptanmıştır.

4.5.4.Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki birlikteliğin düzeyini ve yönünü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yönetimi, korelasyon (karşılıklı ilişki) analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı yada bağımsız değişken arasında da aranabilir (Nakip 2006, 342).

Tablo 17’de modeldeki değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,70 ile 0,98 arasında hesaplanmıştır. Bu değerler arasında bulunan varyans değerleri, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyededir. Boyutların ortalamaları alınırken o boyut içerisindeki soruların aritmetik ortalamaları alınmıştır. Tabloda görüleceği üzere Alpha değeri 0,70’ in üzerinde olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Tabloda verilen korelasyon katsayıları değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir. %1 anlamlılık düzeyinde hepsi için pozitif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tabloya göre, 0,01 anlamlılık düzeyinde en yüksek ilişki (,603) ile paternalist liderliğin alt bileşeni olan yardımsever liderlik ile ahlaki liderlik arasında iken, en düşük ilişki (,149) ile iş ahlakı ile iş performansı arasındadır.

Tablo.17.Korelasyon Analizi

		μ	σ	α	1	2	3	4
1	OTORİTER LİDER	3,03	,96	,86	,239**	,367**	,229**	,318**
2	AHLAKİ LİDER	3,00	1,00	,86	,152**	,439**	,603**	
3	YARDIMSEVER LİDER	3,01	,98	,93	,071	,548**		
4	İŞ AHLAKI	3,39	,93	,90	,149**			
5	İŞ PERFORMANSI	4,15	,60	,89				

** P< 0.01

4.5.5. Regresyon Analizi

Bir bağımsız değişken ve buna bağlı bulunduğu varsayılan bağımlı değişken arasındaki ilişki geçmişteki gözlemler yardımı ile saptanınca, iki değişken arasında matematiksel bir ilişki bulunup bulunmadığı, var ise bunun ne türde olduğu ve daha sonra, bağımsız değişken bilindiği takdirde buna bağlı bulunan değişkenin ne olacağı tahmin olunabilir. Bu regresyon denilen bir analizle yapılır (Ergün 1995,75).

Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için 2 regresyon modeli oluşturulmuştur. Tablo 18. ve 19.'da oluşturulan regresyon modelleri görülmektedir. Modellerde İş Ahlakı ve İş Ahlakı * Paternalist Liderlik değişkenleri bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Oluşturulan her iki modelde anlamlıdır. Tablo 18. de İş Ahlakının İş Performansı üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tablodan da görüldüğü üzere $F=9,107$ olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,022 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişken, İş Performansının %2' sini açıklamaktadır. Modele göre İş Ahlakı iş performansını olumlu olarak etkilemektedir. Beta değeri 0,149 bulunmuştur ve İş Ahlakının İş performansı üzerine etkili olduğu görülmüştür. Tablo 19 da İş Performansına Paternalist Liderliğin etkisinde İş Ahlakının rolü araştırılmış ve R^2 değeri 0,038 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişken, bağımlı değişkenin %3' ünü açıklamaktadır modele göre İş Performansına Paternalist Liderliğin Etkisinde İş Ahlakının ılımlaştırıcı etkisi görülmektedir.

Araştırma hipotezlerinde H1 ve H2 kabul edilmiştir.

Tablo.18.İş Ahlakının İş Performansına Etkisi

	Beta	t
İŞ AHLAKI	,149	3,018*
R^2	,022	
F	9,107	
Sig	.003	

*P<0,01

Tablo.19.Paternalist Liderliğin İş Performansına Etkisinde İş Ahlakının Etkisi
Regresyon Analizi

	Beta	t
İŞ AHLAKI	-,079	-,776
İŞ AHLAKI * Paternalist lider	,261	2,548*
R^2	,038	
F	7,833	
Sig	.000	

*P<0,01

4.6. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmanın amacı, paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakının rolünün araştırılmasıdır. Bu doğrultuda, paternalist liderlik, çalışan performansı, iş ahlakı konuları işlenmiş ve bu değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri ele alınmıştır.

Alan uygulaması olarak kamuda çalışan 401 çalışana anket çalışması uygulanmış ve bu anketlerin tamamı uygun görülmüştür. Çalışma sonunda anketle

toplanan veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Korelasyon ve faktör analizleri yapılarak önerilen model regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için 2 regresyon modeli oluşturulmuştur. Modellerde İş Ahlakı ile İş Ahlakı ve Paternalist Liderlik bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Her iki Model de istatistiksel olarak anlamlıdır.

Modellerdeki bağımsız değişkenlerden İş Ahlakı, Çalışan Performansının etkilemekteyken, İş Ahlakının, Paternalist Liderliğin Çalışan Performansında etkisinde ılımlatıcı etkisi bulunmuştur. Yapılan modeller anlamlı olmakla beraber ($P<0,01$) Paternalist liderlikle birlikte iş ahlakı çalışan performansını olumlu olarak etkilemektedir. Paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlakının etkisi vardır.

4.7.Yöneticiler İçin Öneriler

Günümüzdeki rekabet koşulları yüksek bir ortamda şirketler var olmaları ve büyüebilmeleri için çalışanlarının performansları ve verimlilikleri üzerine sürekli inovasyon ile geliştirmeye çalışmaktadır. Özel sektör kuruluşlarının kendini geliştirmesi ve çalışanlarına uyguladıkları yenileşme ve kurallar, onlarla aynı kuldarda rekabet halinde bulunan günümüzün karı ön plana çıkaran tutumundan etkilenmiş ve var olmalarını buna bağlamış kamu kuruluşları içinde gerekli görülmüştür. Kamu çalışanlarının bu kurumlardaki oturmuş belli bir kültürü devam ettirmenin yanında yeni tutumlarda ekleyerek davranış dağarcıklarını genişletmişlerdir.

Bulunduğumuz yüzyıldaki en önemli kaynak olan insan gücü yukarıda bahsettiğimiz rekabette ön saflarda yer almak için büyük bir etkidir. Yöneticiler ellerinde bulunan ve sürekli iyileştirmelerle zenginleşen bu hammaddeyi güzel işlemesi gerekir. Çok büyük bir güç olan insan kaynağının, Paternalist Liderlik davranışlarının sergilendiği bir ortamda iş ahlakının gelişeceği düşünülmektedir. Yani yöneticilerin Paternalist Liderlik davranışları sergilemesi iş ahlakına olumlu olarak yansıyacağı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda bu ortamda düzgün işleyen bir iş ahlak modülü oluşturulması çalışan performansına olumlu etkide bulunacaktır.

Göz ardı edilemeyecek bir hususta Paternalist Liderlik davranışlarının her çalışan için aynı etkiyi gösteremeyebileceğidir. İş ahlakının oturtulmadığı, çalışanların eğitim düzeyleri düşük bir örneklemin olduğu ortamda Paternalist Liderlik su istimal edilme ihtimali düşünülmelidir. Paternalist liderliğin sergilendiği bir çalışma ortamında iş ahlakının geliştirilmesi ve önemle uygulanması çalışan performansını artırdığı yönünde bir sonuca varılabilir.

4.8.Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Örneklem evreni olarak İstanbul, Ankara, Trabzon ve Düzce’de Kamuda çalışan yönetici ve çalışanlar seçilmiş olması ve bu çalışanlar üzerinde anket çalışmasının uygulanması çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Daha büyük bir örnekleme ve tüm Türkiye’deki Kamu çalışanlarını kapsayacak veya özel sektör çalışanlarını da dahil edilecek biçimde ayrıntılı bir çalışma uygulanabilir. Anket çalışmasına işsel kaygı, aidiyet, geliştirici düşünce ve çalışma arkadaşlarına güven gibi değişkenler eklenecek şekilde bir model oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- AHMET,E., İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Denetim Raporları,Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1989.
- AKÇAKANAT,T., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2009.
- AKYAY,U. ve GÖRAL, R., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2005.
- AKYÜZ, Ü., Siyaset ve Ahlak, Yasama Dergisi, Sayı:11, 2009,s.96.
- ALADA,A., Yerel Yönetimlerde Ahlak, İstanbul Toplu Konut İdaresi Yayınları, İstanbul,1993.
- ALDEMİR, C., ATAOL, A. ve BUDAK, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitapevi, 5. Baskı, İzmir, 2004.
- ANA BRİTANİCA Genel Kültür Ansiklopedisi. Ana Yayıncılık ve Sanat ürünleri Pazarlama A.Ş. 15. Bası, Cilt 1. (1986) 201 - 202.
- ARSLAN,M., İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayıncılık, Ankara,2001.
- ASLAN,E.Ş., Türkler'de İş Ahlakı ve Geçmişten Günümüze Ahilik, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2013.
- AYCAN, Z., Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang ve U. Kim (Ed.). Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions. London: Sage, 2006.

- AYDIN, M., Meslek Etiği: İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi,2008
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T., Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:12, Karaman, 2010.
- BAKAN, İ. ve KELLEROĞLU, H., Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1,2003.
- BAKER, J. J., Causes of Failure In Performance Appraisal And Supervision: A Guide to Analysis And Evaluation for Human ResourcesProfessionals, Connecticut, QuorumBooks, 1988, s.88.
- BAKİROV,R., İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2005.
- BALTAŞ,A., Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi,6.Basım, İstanbul, 2005.
- BARUTÇUGİL, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BAŞ, M.İ. ve ARTAR, A.,İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990.
- BAYRAM,L., Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, Sayı:62, 2006,s.61.
- BAYRAM,S., Osmanlı Devleti’nde Ekonomik Hayatın Yerel Unsurları: Ahilik Teşkilâtı ve Esnaf Loncaları, İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı:21, 2012, s.100.

- BERKMAN,Ü. ve ARSLAN, M., Dünyada Ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi, TÜSİAD, İstanbul, 2009.
- BULUT,E., İş Ahlakı Ve Neoliberal Dönüşüm, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2011,s.4.
- BULUT Z.A. İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, Mevzuat Dergisi Temmuz 2004,sayı 79
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. Eğitim Yönetim Dergisi, 2002, s. 433-470
- ÇAĞATAY,N., Bir Türk Kurumu Olan Ahilik , Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, Ankara, 1989.
- ÇAKMAK, N., ve OCAKLI, E., Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir?Neden?, UNAK, 6, 2006, s.214.
- CAN, H., Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara,1991.
- DEMİR,C., YILMAZ,M.K. ve ÇEVİRGEN,A., Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2010.
- DÜZBAKAR,Ö., Bursa Şer’iyye Sicillerine Göre Esnaf Teşkilatı ve Kumaş Nizamı, Acta Turcica Çevrimiçi Tematik Türkoloji Dergisi, Cilt: 1, Sayı : 2, 2009, s.48.
- EKEN,M., Hükümet Programlarında Etik, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997, Sakarya üniversitesi İ.İ.B.F, Adapazarı, 1998, s.485-490
- EKMEKÇİ, Ö., "Performans Nedeniyle İş Akdinin Feshi ve Fesihten Kaynaklanan İşe İade Davaları Toplantısı", Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, İş Kanunu Toplantı Dizisi III, YayınNo. TÜSİAD-T/2005-08/406, İstanbul, 2005, s. 22.

- ERASLAN,L., Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:162, 2004.
- ERBEN, G., S. ve GÜNEŞER, A., B. The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics, Journal of Business Ethics, 2008,s. 965.
- ERDOGAN, İ.,İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul,1991.
- EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, 13.Baskı, İstanbul, 2012.
- ERGÜN, M., Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS for Windows, Ocak Yayınları, Ankara, 1995.
- ERTÜRK, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2009.
- DEN HARTOG, D.N. ve KOOPMAN, P.L., Leadership in Organizations Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume.2, 2001.
- GÖKA, E., Türklerde Liderlik ve Fanatizm, Timaş Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2009.
- HELVACI, M.A., Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı: 1-2, 2002.
- HÜLAGÜ,M.M., Ahi Evran ve Ahilik, [www.metinhulagu.com,makaleler](http://www.metinhulagu.com/makaleler)
- İBİCİOĞLU, H., İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Arastırma),Fakülte Kitapevi, Isparta, 2006.
- JAGO, A. "Leadership: Perspectives In Theory and Research", Management Science, 28. 3, Houston, 1982.

- KALKANDELEN, H., Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro, Anı Yayınları, Ankara, 1997.
- KAYNAK, R. ve M. BÜLBÜL, “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farlılıkları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 269-292, 2008.
- KEKLİK, B., Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2012, s.80.
- KÖKSAL, O., Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı: 15, 2011, s.115.
- KUZUGİL, Ş., Does One Size Fit All? Value-Based Subcultures and Leadership Preferences in Turkey. Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 2009.
- MC GREGOR, D., The Human Side of Enterprise. The Great Writings in Management and Organizational Behavior, L. Boone and D. Bowen (Ed.), USA: McGraw Hill, 1987.
- NAKİP, M., VARINLI, İ. ve GÜLLÜ, K: Süpermarketlerde Çalışanların ve Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin ve Algılamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Erzurum, 2006, s.342
- NORTHOUSE, P. G., Leadership: Theory and Practice, 4th Edition, Sage Publications, CA, 2007.
- ÖRÜCÜ, E, KÖSEOĞLU, M. A., İşletmelerde Çalışan Performansını Değerlendirme ve K.İ.T'ler için A.B Uyumlu Bir Model Önerisi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- ÖZCAN, İ., Mesleki Eğitim Merkezlerine Devam Eden Çırakların İş Ahlakına Yönelik Tutumları, Yüksek Lisans Tezi, Samsun, 2014, s.15.

- ÖZEN, P., Performans, Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Artırılmasında Eğitimin Rolünün Betimlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana,2011.
- ÖZGENER,Ş., İŞ AHLAKININ TEMELLERİ Yönetmel Bir Yaklaşım(2.Baskı),Nobel Yayınları,Ankara,2009.
- ÖZKAN,M., İş Ahlakının Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderliğin Performansa Etkileri ve Uygulamalı Bir Araştırma,Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi, İstanbul, 2011, 25.
- PALMER, M. J., Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- PAŞA, S.F., Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri, (Derleyen:Aycan, Z.). Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara,2000.
- PELLEGRİNİ, E., K. ve SCANDURA, T., A., Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research, Journal of Management , 34,3, 2008.
- PINAR,B., İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2012.
- PUGH, D., Organizational Behaviour, Prentice Hall International (UK) Ltd., Londra, 1991.
- REDHOUSE,İngilizce Türkçe-Türkçe İngilizce Sözlük, SEV yayıncılık, İstanbul, 2013.
- SABUNCUOĞLU, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.
- SCHWEPKER, C.H., Jr., Ferrell, O.C. ve Ingram, T.N. (1997), The Influence of Ethical Climate on Role Stress in the Sales Force, Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (Spring), s.99–108.
- SOLAK,F., Ahilik Kuruluşu, İlkeleri ve Fonksiyonları, İTO yayınları, İstanbul, 2009.

- STEERS, R. M. ve BLACK, J. S., Organizational Behaviour, Haper Collins Collage, ABD , 1994, s.207.
- ŞAHİN, F., Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, 2012.
- ŞEN,M., Osmanlı Devletinde Sosyal Güvenlik : Ahi Birlikleri, Loncalar ve Vakıflar, Çimento İşveren Dergisi, Cilt:16, Sayı:6, 2002,s.31.
- ŞENER, N., (2003), “Yolsuzluk Girdabı”, Görüş, 57, Kasım-Aralık, 24-34.
- TABAK, A., ŞEŞEN, H. ve TÜRKÖZ, T., Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- TAHİROĞLU, F., Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2003.
- TINAZ, P., Performans Değerleme Sistemlerini Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 5, s. 389-406, 1999.
- TUNÇER,P., Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, Sayı:88, 2013, s.99.
- TUNÇER,P., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları,İstanbul, 2012.
- TUTAR, H. ve ALTINÖZ, M., Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:65, Sayı:2, 2010,s.282.
- TÜRESİN,H., Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları,Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2012.

- TÜTÜNCÜ, Ö. ve KÜÇÜKUSTA, D., Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon, 2.Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı,Çeşme,İzmir,2008.
- UÇAN,A., İş Ahlakı ve Eğitim Tezsiz İşletme Yüksek Lisans (MBA) Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi, 2013.
- USTA, A., Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, Kahramanmaraş, Cilt:1, Sayı:2 ,2011,s.42.
- UYARGİL, C., Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, s.209-261.
- ÜNAL,A., Performansa Dayalı Ücret, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998, s. 23.
- ÜNSÜR,A., Geleneksel Türk Kültüründe İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997, Sakarya üniversitesi İ.İ.B.F, Sakarya, 1998,s.544.
- WOODS, R.H., Human Resources Management. Educational Institute, American Hotel and Motel Association, Second Edition,1997.
- WREN, J. T., The Leader's Companion Insights on Leadership Through the Ages, New York, The Free Press, 1995.
- YAMAN, T., Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara, 2011.
- YARAN,C.S., Erdem ve Ekonomi Dini: Felsefi Açından İş Ahlakı, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2008, 23.

YARDIMCI,C., Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010.

YENİÇERİ, T., ERTEN, E., “Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, Đlişkiyi Sürdürme Đsteđi ve Mağaza Sadakati Arasındaki Đlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli Đle Đncelenmesi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9,2008, s.237

YETİM, N. ve YETİM, Ü., The Cultural Orientations Of Entrepreneurs And Employees' Job Satisfaction: The Turkish Small And Medium Sized Enterprises (Smes) Case, Social Indicators Research, 77, 2006, s.295

YILDIRIM,E., Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2011.

YILDIZ, M., Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, Türk İdare Dergisi, Yıl:74, Sayı: 435, Ankara,2002, s. 221-246

YILDIZ, O., DAĞDEVİREN, M. ve ÇETİNYOKUŞ T.,“İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması, Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi, Cilt 23, No 1, 2008,s.239-248.

YUKL, G., Leadership in Organizations, PrenticeHall, Fourth Edition, New Jersey, 1998.

YUKL,G., Liedership in Organizations, Pearson Educations, Sixth Edition, New Jersey, 2005.

ZAİM,H., İş Hayatında Erdemli İnsan, Empati Matbaacılık, İstanbul, 2012.

<http://www.siviltoplum.com.tr/>

<http://www.tukoder.org.tr>

EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın katılımcı, Bu araştırma, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**PATERNALİST LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞ AHLAKININ ROLÜ**” konulu TEZ kapsamında yapılmaktadır. Elde edilen veriler tamamen akademik amaçlı kullanılacaktır. Anketin cevaplandırılmasında göstereceğiniz hassasiyet çalışmamızın tamamlanması, geçerliliği ve güvenilirliği için büyük önem taşımaktadır. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar ve yakın ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. HAKAN KİTAPÇI

EMİRHAN ASLAN

Aşağıda çeşitli kişisel faktörlere ilişkin ifadeler verilmiştir. Bu ifadeler sizce ne kadar önemli?

1=Kesinlikle KATIL-MI-YORUM; 2= KATIL-MI-YORUM; 3=Fikrim Yok; 4=KATILİYORUM; 5= Kesinlikle KATILİYORUM

KURUMA VE YÖNETİCİYE GÜVEN

Bu kurumda bana adil olarak davranılacağına olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	1	2	3	4	5
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	1	2	3	4	5
Bu kurumda birbirimize oldukça fazla güveniriz.	1	2	3	4	5
Amirimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
Amirimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar	1	2	3	4	5

alacağına olan güvenim tamdır					
Amirimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
Amirimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
Amirimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5

KURUMA BAĞLILIK

Bu şirket benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum	1	2	3	4	5
Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu şirkete kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5

KİŞİ ÖRGÜT UYUMU

Kişisel değerlerimin bu Kurumun değerleriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
Bu Kurum, insanlara bakış hususunda benimle aynı değerlere sahip	1	2	3	4	5
Bu Kurum, dürüstlük konusunda benimle aynı değerlere sahip	1	2	3	4	5
Bu Kurum, adalet konusunda benimle aynı değerlere sahip	1	2	3	4	5

KURUMUN ETİK DEĞERLER

İşletmenin üst düzey yönetimi iş ahlakına uygun olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez	1	2	3	4	5
İşletmemde çalışan biri kendisine çıkar sağlayan ahlak dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır	1	2	3	4	5
İşletmemde çalışan biri şirkete çıkar sağlayan ahlak dışı bir	1	2	3	4	5

davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır					
İşletmemde yöneticiler iş ahlakına uygun davranırlar	1	2	3	4	5
İşletmemde başarılı olmak için iş ahlakına uygun davranmak gerekir	1	2	3	4	5

İŞ AHLAKI

Şirketimde iş ahlakı resmi ve yazılı olarak belirtilmiştir	1	2	3	4	5
Şirketimde iş ahlakı zorlayıcı bir kural olarak yer alır	1	2	3	4	5
Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler yer alır	1	2	3	4	5
Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler zorlayıcı bir kural olarak yer alır	1	2	3	4	5
Şirketimde iş ahlakına uygun olmayan davranışların hoş görülmeceği açık kurallarla belirtilmiştir	1	2	3	4	5
Şirketimdeki bir satış elemanı özellikle (şirket kazancından ziyade) kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uygun olmayan davranışlarda bulunmuşsa anında kınanır	1	2	3	4	5
Şirketimdeki bir satış elemanı özellikle (kişisel kazancından ziyade) şirket kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uygun olmayan davranışlarda bulunmuşsa anında kınanır	1	2	3	4	5

YARDIMSEVER LİDERLİK

Bize aileden biri gibi davranır.	1	2	3	4	5
Genelde rahatım için özen gösterir.	1	2	3	4	5
Zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.	1	2	3	4	5
Kendisiyle uzun zamandır çalışan elemanlarına itina gösterir.	1	2	3	4	5
Kişisel isteklerimi yerine getirir.	1	2	3	4	5
Zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir.	1	2	3	4	5

Aile bireylerimi de gözetir.	1	2	3	4	5
Günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder.	1	2	3	4	5
Bize aileden biri gibi davranır.	1	2	3	4	5

AHLAKİ LİDERLİK

Kişileri meziyetlerine göre görevlendirir ve başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmaz.	1	2	3	4	5
Otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanır.	1	2	3	4	5
Benim başarı ve katkılarımı kendi başarısıymış gibi göstermez.	1	2	3	4	5
Kendi menfaatleri için beni kullanmaz.	1	2	3	4	5
Bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmaz.	1	2	3	4	5

OTORİTER LİDERLİK

Astlarına sıkı bir disiplin uygular. .	1	2	3	4	5
Görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar. .	1	2	3	4	5
Grubumuzun şirketteki en iyi performansı gösteren birim olması gerektiğini vurgular.	1	2	3	4	5
İşleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.	1	2	3	4	5
İşleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.	1	2	3	4	5

İŞ PERFORMANSI

İşlerimi zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	1	2	3	4	5
Problem çıktığında hızla çözerim.	1	2	3	4	5
Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim.	1	2	3	4	5
Görevlerimi zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5
Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.	1	2	3	4	5

Yaş:				
Cinsiyet:	a)Erkek	b)Bayan		
Eğitim durumu:	a)Lise	b)Üniversite	c)lisansüstü/doktora	
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz:				
Kurumdaki pozisyonunuz:				
Mesleki çalışma süreniz:				
İşinizi yaparken iletişim kurduğunuz iş arkadaşı sayısı				

**ANKETİMİZE KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜRLERİMİZİ
SUNARIZ**

ÖZGEÇMİŞ

14 Mayıs 1983 tarihi, İstanbul İli Kartal ilçesi doğumluyum. 2007 yılında Sakarya Üniversitesi, Matematik bölümünden mezun oldum. 2005-2010 yılları arasında özel eğitim kurumlarında öğretmenlik yaptım. 2010 yılından itibaren PTT Anonim Şirketinde Muhasebe Departmanında çalışmaktayım. 2013 Yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında Yönetim Organizasyon programında yüksek lisans yaptım.

Yabancı dilim İngilizce, fotoğrafçılık ilgili alanlarım arasındadır.

Emirhan ASLAN