

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KARIYERİZM EĞİLİMİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL DESTEK  
ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Fazilet NOHUT**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem BALABAN**

**NİSAN-2022**

Fazilet NOHUT tarafından hazırlanan “Kişilik Özellikleri ve Kariyerizm Eğilimi Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü” başlıklı bu tez, 08.04.2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Doç. Dr. Özlem BALABAN

*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

*Sakarya Üniversitesi*

Doç. Dr. Emrah ÖZSOY


*Sakarya Üniversitesi*

Doç.Dr. Emre ORUÇ

*Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi*

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha DURSUN

*Sakarya Üniversitesi*

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
<b>Öğrencinin</b>			
Adı Soyadı	:	FAZİLET NOHUT	
Öğrenci Numarası	:	D166004102	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME	
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON	
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS	<input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KARIYERİZM EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİSKİDE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ	
Benzerlik Oranı	:	% 12	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p>			
			..... / ..... / 20.... İmza
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, <b>yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr</b> adresine yüklenmiştir.</p>			
Bilgilerinize arz ederim.			
			..... / ..... / 20.... İmza
<b>Uygundur</b>			
<b>Danışman Unvanı / Adı-Soyadı:</b>			
<b>Tarih:</b> .....			
<b>İmza:</b>			
<input type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR		<b>Enstitü Birim Sorumlusu Onayı</b>	
<b>EYK Tarih ve No:</b> ..... / ..... / 20.... - .....			

## ÖNSÖZ

*“Kuramları iyi öğren, ancak yaşayan ruhun  
mucizesine dokunduğunda onları bir kenara bırak”*

*Carl Gustav Jung*

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı titizlikle takip eden, inancımı her daim diri tutan, sadece akademik anlamda değil her şeyden öte iyi bir insan olma konusunda da örnek olan kıymetli danışmanım Doç. Dr. Özlem BALABAN’a değerli katkı ve emekleri içi en içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Tezimin her aşamasında emeğini ve değerli vaktini esirgemeyen hocalarım sayın Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR ve Doç. Dr. Emrah ÖZSOY’a da en kalbi duygularıyla saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışmanın gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi sürecinde ankete katılan, soruları sabırla ve içtenlikle yanıtlayan, anketin ilgili yerlere dağıtımını sağlayan tüm katılımcı ve arkadaşlarıma bu önemli desteklerinden dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmam süresince bana sabırla katlanan, manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen canım aileme de sonsuz sevgi ve minnetlerimi sunarım. Ve yaşama sevincimi tazeleyen, Erdem ve Çağlaya’da sonsuz sevgilerimle...

**Fazilet NOHUT**

**08.04.2022**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI</b> .....	<b>8</b>
1.1 Kariyer Kavramı .....	8
1.1.1. Güncel Kariyer Yaklaşımları .....	11
1.1.1.1 Protean (Çoklu) Kariyer .....	14
1.1.1.2 Esnek Kariyer .....	15
1.1.1.3 Sınırsız Kariyer .....	15
1.2 Kariyerizm Kavramı .....	17
1.2.1 Kariyerizmin Temel Unsurları .....	21
1.2.2 Kariyerist Bireylerin Temel Davranış Eğilimleri ve İlerleme Taktikleri .....	22
1.2.3 Kariyerist Davranışların Öncülleri .....	26
1.2.4 Kariyerist Davranışın Sonuçları .....	29
1.3 Kişilik .....	37
1.3.1 Kişilikle İlgili Kavramlar .....	40
1.3.2 Beş Faktör Kişilik Özellikleri .....	42
1.3.2.1 Nevrotiklik .....	44
1.3.2.2 Dışa Dönüklük .....	44
1.3.2.3 Uyumluluk .....	45
1.3.2.4 Sorumluluk .....	45
1.3.2.5 Yeniliğe Açıklık .....	45
1.3.3 Karanlık Kişilik Özellikleri .....	46
1.3.3.1 Narsistik Kişilik Özelliği .....	47
1.3.3.2 Psikopat Kişilik Özelliği .....	51
1.3.3.3 Makyavelist Kişilik Özelliği .....	56
1.4 Öz-Yeterlilik .....	58
1.4.1 Öz-Yeterlilik Algısını Etkileyen Faktörler .....	60

1.4.2 Öz-Yeterlilik Algısının Etkilediği Unsurlar.....	61
1.5 Örgütsel Destek Algısı .....	62
1.5.1 Örgütsel Destek Teorisi .....	64
1.5.2 Karşılıklılık Normu .....	65
1.5.3 Sosyal Mübadele Teorisi.....	67
1.5.4 ERG Teorisi .....	68
1.5.6 Lider Üye Değişim (LMX) Teorisi .....	69
1.5.7 Örgütsel Destek Algısının Öncülleri.....	69
1.5.8 Örgütsel Destek Algısının Sonuçları .....	77
<b>BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI .....</b>	<b>82</b>
2.1. Araştırma Problemi .....	82
2.2 Araştırma Soruları .....	88
2.3 Araştırma Modeli .....	88
2.4.Araştırma Hipotezleri.....	89
2.4.1 Kişilik Özellikleri ve Kariyerizm.....	89
2.4.2 Öz-yeterlilik Algısı ve Kariyerizm .....	100
2.4.3 Örgütsel Destek Algısı ve Kariyerizm .....	102
<b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA.....</b>	<b>109</b>
3.1. Veri Toplama Araçları .....	109
3.1.1 Kariyerizm Ölçeği.....	109
3.1.2 Öz-Yeterlilik Algısı Ölçeği .....	110
3.1.3 Örgütsel Destek Algısı Ölçeği .....	111
3.1.4 Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği .....	111
3.1.5 Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği.....	112
3.2 Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	112
3.3 Verilerin Analizi.....	113
3.4 Araştırmanın Bulguları.....	113
3.4.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular .....	114
3.4.2. Faktör Analizi .....	116
3.4.2.1. Kariyerizm Ölçeği Faktör Analizi .....	116
3.4.2.2 Öz-Yeterlilik Algısı Ölçeği Faktör Analizi .....	117

3.4.2.3. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Faktör Analizi.....	117
3.4.2.4. Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Analizi .....	118
3.4.2.5. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Anallizi.....	118
3.4.3 Hipotez Testleri.....	120
3.5 Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler .....	127
3.5.1 Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	127
3.5.2 Anova Testi Sonuçları.....	129
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>131</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>146</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>166</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>178</b>

## KISALTMALAR

<b>ANOVA</b>	: Analysis of Variance
<b>BFKÖ</b>	: Beş Faktör Kişilik Özellikleri
<b>CAR</b>	: Kariyerizm
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>KKÖ</b>	: Karanlık Kişilik Özellikleri
<b>ÖDA</b>	: Örgütsel Destek Algısı
<b>ÖV</b>	: Örgütsel Vatandaşlık
<b>ÖVD</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>ÖY</b>	: Öz-yeterlilik
<b>ÖYA</b>	: Öz-yeterlilik Algısı
<b>SBT</b>	: Sosyal Bilişsel Teori
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Science
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	114
<b>Tablo 2</b>	: Kurumda Nelerin Performansa Ve Liyakate Gör Belirlendiği Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı .....	115
<b>Tablo 3</b>	: Yapılan İş ile Alınan Eğitim Birbirine Uygun mu? Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı .....	115
<b>Tablo 4</b>	: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	116
<b>Tablo 5</b>	: Kariyerizm Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	117
<b>Tablo 6</b>	: ÖYA Ölçeği Faktör Analizi.....	117
<b>Tablo 7</b>	: ÖDA Faktör Analizi Sonuçları.....	118
<b>Tablo 8</b>	: Karanlık Kişilik Özellikleri Faktör Analizi Sonuçları.....	118
<b>Tablo 9</b>	: BFKÖ Faktör Analizi Sonuçları.....	119
<b>Tablo 10</b>	: Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu.....	121
<b>Tablo 11</b>	: İlişki Hipotezleri Tablosu.....	122
<b>Tablo 12</b>	: Düzenleyici Etkinin Değişkenler Bazında İncelenmesi.....	123
<b>Tablo 13</b>	: Doğrudan Etkiler ve Etkileşim Etkileri Tablosu:KKÖ.....	124
<b>Tablo 14</b>	: Doğrudan Etkiler ve Etkileşim Etkileri Tablosu :BFKÖ .....	125
<b>Tablo 15</b>	: Doğrudan Etkiler ve Etkileşim Etkileri Tablosu :Öz-Yeterlilik.....	126
<b>Tablo 16</b>	: Düzenleyici Etki Hipotezleri.....	126

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	: Kariyerizmin Öncülleri.....	28
<b>Şekil 2</b>	: Örgütsel Destek Algısı ve Karşılıklılık İlişkisi.....	66
<b>Şekil 3</b>	: Araştırma Modeli.....	89
<b>Şekil 4</b>	: Düzenleyici Etki Modeli.....	122

<b>Tezin Başlığı:</b> Kişilik Özellikleri ve Kariyerizm Eğilimi Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü	
<b>Tezin Yazarı:</b> Fazilet NOHUT	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Özlem BALABAN
<b>Kabul Tarihi:</b> 08. 04. 2022	<b>Sayfa Sayısı:</b> xi (ön kısım) + 166 (tez) + 13 (ek.)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>Eskiden uzun vadeli olan istihdam ilişkilerinin artık daha kısa vadeli hale gelmesiyle birlikte örgütün çalışanına, çalışanın da örgütüne yüklediği anlamın değişime uğradığı görülmektedir. Bu değişimin etkilediği en önemli unsurların başında ise kariyer kavramı gelmektedir. Örgütün çıkarlarıyla kendi bireysel çıkarlarını bir noktada buluşturamayan ya da böyle bir şeyin asla mümkün olamayacağını düşünen çalışan etik değerlerden taviz vermek pahasına bireysel kariyer hedeflerine ulaşabilmek amacıyla örgütün sunduğu imkanları kendi lehine kullanabilmektedir. Bu noktada kariyerizm kavramı ortaya çıkmaktadır. Önemli etik ihlallerini içinde barındıran kariyerizm kavramının anlaşılması, öncülleri ve sonuçlarıyla ortaya konulması bu eğilimin beraberinde getireceği olası yıkıcı sonuçların önlenmesinde büyük önem taşımaktadır.</p> <p>Bu önemden yola çıkarak öncülleri ve sonuçları itibarıyla kariyerizm kavramının tanımlanması amacıyla bu çalışma tasarlanmıştır. Öncelikle, bir davranışın en önemli yordayıcılarından birisi olan kişilik özelliklerinin kariyerizm eğilimiyle ilişkisi sorgulanmış ardından çevresel bir etmen olarak örgütsel destek algısının düzenleyici etkisinin bu ilişkiye etkisi incelenmiştir. Bireysel öncüllerin tespit edilmesi amacıyla beş faktör kişilik özellikleri, karanlık kişilik özellikleri ve öz-yeterlilik algısının kariyerizm eğilimiyle ilişkisi test edilmiştir. Örgütsel öncül olarak da örgütsel destek algısının düzenleyici etkisine bakılmıştır. Nicel analiz yöntemleri kullanılarak yapılan çalışmada, ihtiyaç duyulan veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Kariyerizm Ölçeği, Öz-yeterlilik Ölçeği, Örgütsel Destek Algısı Ölçeği, Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri ölçeği çalışmadaki değişkenleri sınamak için kullanılan ölçeklerdir. Kullanılan tüm ölçeklerin daha önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği defalarca test edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin farklı illerinde bulunan, çalışma hayatında olan 1090 kişilik bir katılımcı grubu oluşturmaktadır.</p> <p>Araştırmanın hipotezlerini test etmek için SPSS 24. programından yararlanılmıştır. İlişkileri sınamak için korelasyon analizleri, düzenleyici etkiyi sınamak için ise Hayes Process makro model 1 kullanılmıştır. Buna göre beş faktör kişilik özelliklerinin yeniliğe açıklık boyutu, karanlık kişilik özelliklerinin tüm boyutları ve öz-yeterlilik algısıyla kariyerizm eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Beş faktör kişilik özelliklerinin uyumluluk boyutuyla kariyerizm eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Beş faktör kişilik özelliklerinin diğer boyutları olan dışa dönüklük, sorumluluk ve nevroz boyutları ile kariyerizm eğilimi arasında ise ilişki bulunamamıştır. Örgütsel destek algısının ise sadece karanlık kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür. Beş faktör kişilik özellikleri ve öz-yeterlilik algısının kariyerizmle ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici etkisi bulunamamıştır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Kariyerizm, Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Karanlık Kişilik Özellikleri, Öz-Yeterlilik Algısı, Örgütsel Destek Algısı	

**Title of Thesis:** The Moderating Role of Perception of Organizational Support in the Relationship Between Personality Traits and Careerism Tendency

**Author of Thesis:** Fazilet NOHUT

**Supervisor:** Assoc. Prof.Özlem BALABAN

**Accepted Date:** 08.04.2022

**Np:** xi (pre text) + 166 (main body) + 13(App.)

**Department:** Business Administration

**Subfield:** Management and Organization

As the employment relations, which used to be long-term, are now shorter-term, the meaning that the organization assigns to its employees and the employee's to the organization has changed. One of the most important factors affected by this change is the concept of career. Employees who cannot meet the interests of the organization with their individual interests, or who think that such a thing will never be possible, can use the opportunities offered by the organization in order to reach their individual career goals at the expense of compromising ethical values. At this point, the concept of careerism emerges. Understanding the concept of careerism, which includes important ethical violations, and presenting it with its antecedents and consequences is of great importance in preventing the possible destructive consequences that this trend will bring.

Based on this importance, this study was designed in order to define the concept of careerism in terms of its antecedents and results. First of all, the relationship between personality traits, one of the most important predictors of a behavior and careerism tendency was questioned, and then the moderating role of the perception of organizational support as an environmental factor on this relationship was examined. In order to determine individual antecedents, the relationship between five factor personality traits, dark personality traits and self-efficacy perception with careerism tendency was tested. As an organizational antecedent, the moderating effect of the perception of organizational support was tested. The study was carried out using quantitative analysis methods. The data needed in this study were obtained by the survey technique. Careerism Scale, General Self-Efficacy Scale, Perception of Organizational Support Scale, Dark Personality Traits Scale and Five Factor Personality Traits Scale are the scales used to test the variables in the research. All scales used consist of scales whose validity and reliability have been repeatedly tested in previous studies. The sample of the study consists of a group of 1090 people in different provinces of Turkey who are in working life.

SPPS 24. program was used to test the hypotheses of the research. Correlation analyzes were used to test the relationships and Hayes Process macro was used to test the moderation effect. Accordingly, a positive relationship was found between openness to innovation dimension of five-factor personality traits, all dimensions of dark personality traits, self-efficacy perception and careerism tendency. On the other hand, a negative relationship was found between the compatibility dimension of five-factor personality traits and careerism tendency. No relationship was found between the other dimensions of the five factor personality traits such as extraversion, neuroticism, responsibility and careerism tendency. On the other hand, perception of organizational support had a moderating effect only on the relationship between dark personality traits and careerism. There was no moderator effect of the perception of organizational support on the relationship between careerism and five-factor personality traits and also self-efficacy perceptions.

**Keywords:** Careerism, Big Five Personality Traits, Dark Triad, Self-Efficay, Perceived Organizational Support

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz postmodern çağın getirdiği değişimler örgüt yapılarını, istihdam ilişkilerini, çalışma biçimlerini, örgütlerin çalışanlardan beklentilerini, çalışanların da örgütlerinden beklentilerini etkilemektedir. Bu etkiler sonucu çalışma hayatına ait birtakım geleneksel uygulama ve kabuller de etkilenerek yeni anlamlar içerecek şekilde dönüşüme uğramaktadır. Eskiye ait tüm doğruların radikal bir şekilde değişime uğradığı günümüz dünyasında en çok dönüşüme uğrayan unsurlardan biri de istihdam ilişkileridir. İstihdam ilişkilerinde en önemli konulardan birinin kariyer olduğu bilinmektedir. Geleneksel bakış açısına göre, kariyer kavramı, bireyin bir örgütte çalışma hayatına başlamasıyla birlikte, yine aynı örgütte, emekliliğine kadar geçen zaman içindeki hiyerarşik ilerlemesini (istisnaları olmakla birlikte) kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Böyle bir yapı içerisinde kariyer yönetiminin örgütün kontrolünde olduğu görülmektedir. Ancak geleneksel kariyer davranışlarının artık günümüz dünyasında geçerliliğini yitirmiş olması kabul edilen bir gerçektir. Kariyer yeni anlamıyla bireyler için mesleki bir seviyeden çok adeta benliğin bir parçası, bir sosyal kimlik anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla bireyin kariyeri bireye maddi, psikolojik ve sosyal anlamda birçok avantajlar da sunmaktadır.

Ancak, eğitim olanaklarının yetersiz olması ya da eğitim olanaklarına rağmen sunulan iş fırsatlarının yokluğu, bazı mesleklerin yok olmaya yüz tutması, bireylerin yanlış kariyer başlangıcı yapması, yetenek ve becerilerinin farkında olmamaları, kolay yoldan para, ün ve makam kazanma arzusu, örgütlerin adil olmayan uygulamaları, etik değerlerden bağımsız hareket etmeleri gibi faktörler bireylerin kariyer davranışlarını etkilemektedir. Bu faktörlerin etkisi altında kariyeri tek amaç haline getiren bireyler ise bir takım yanıltıcı davranışlar ve ahlaki olmayan yollarla arzuladıkları kariyer düzeyine gelmeye çalışma eğilimi gösterebilmektedir. Bu noktada kariyerizm kavramı ortaya çıkmaktadır.

Kariyerizm eğilimi bireyin örgüt içinde ya da dışında sadece kendi çıkarları için arayışta olmasını ifade etmektedir. Böyle bir ortam ise özel hizmet ve fedakârlık gerektiren işlerde aşınmış değerlere yol açmaktadır. Dolayısıyla, kendi çıkarını önceleyen çalışanların olduğu bir ortamda ekip ruhundan söz etmek de mümkün olamamaktadır. Kariyerizm kavramıyla ilgili yapılmış çalışmalar genel olarak incelendiğinde kariyerist tutum ve

davranışların örgüt ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçların yordayıcısı olduğu görülmektedir (Moiser, 1989; Üzüm, 2018; Yıldız, 2015).

Kariyerizm, yeni kariyer yaklaşımlarında vurgulanan bireysel hedefler ve performansın olduğu, değer odaklı kariyer yapısından (Hall, 1996) farklı olarak performansa dayalı olmayan bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Gerçek bir performansa dayalı olmayan yanıltıcı davranışlarla bir takım çıkarları (terfi, makam, rütbe, ün, ikramiye, prim vb.) kolay yoldan elde etmeyi ifade eden kariyerizm kavramı doğal olarak örgüt için de olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Feldman ve Weitz, 1991). Dolayısıyla bu kavramın ne olduğu, öncüllerinin ve sonuçlarının neler olduğu, güncel kariyer yaklaşımlarından hangi noktalarda ayrıldığına anlaşılması yıkıcı sonuçların ortaya çıkmasını önlemek adına oldukça önemli görünmektedir.

Öte yandan, bir davranışın hiçbir zaman tek bir belirleyicisinin olmadığı ifade edilmektedir. Örneğin, bir davranışın içinde bulunulan durum tarafından mı yoksa sahip olunan kişilik tarafından mı şekillendiği konusunun ortaya konması objektif değerlendirmeler yapılabilmesi için son derece önem arz etmektedir. Bu soru, psikoloji disiplininin insan davranışlarına ait cevap aradığı en önemli sorularından birisidir. Kişilik özellikleri ne olursa olsun, hiç kimse her durumda, her ortamda aynı davranışları sergilememektedir. İçinde bulunulan durum ve şartlara göre bireyler dışa dönük, utangaç, çekingen, girişken, mesafeli ya da cana yakın, huzursuz ya da dingin olabilmektedirler. Ya da durumsal şartlar açısından incelendiğinde aynı ortamdaki kişilerin davranışlarının aynı olmadığı da görülmektedir (Burger, 2016: 21). Lewin (1935)'in de davranışı, bireyin çevresiyle etkileşiminin bir fonksiyonu olarak tanımlamasından yola çıkarak örgütsel faktörler kariyerist davranışları nasıl etkilemektedir? sorusu sorulmuştur.

Bu sorulara cevap ararken, kariyerizm kavramının hem bireysel hem de örgütsel bağlamdaki öncüllerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Nitekim yazın incelendiğinde kariyerizm kavramıyla ilgili ülkemizde oldukça sınırlı çalışma yapıldığı görülmektedir. Alandaki bu boşluktan yola çıkılarak böyle bir araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Böylelikle alan yazında ülkemizdeki çalışmalar bağlamında değerlendirildiğinde oldukça yeni olan kariyerizm kavramının öncülleriyle birlikte açıklanması ve bu konudaki boşluğun doldurulmasına bir katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bu araştırma kapsamında kariyerizm kavramının beş faktör kişilik özellikleri, karanlık kişilik

özellikleri ve öz- yeterlilik algısıyla ilişkisi incelenmiştir. Bunun yanısıra, bu ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü sorgulanmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmada kişilik özellikleri ve kariyerizm eğilimi arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmaktadır. Aynı zamanda bu iki değişken arasında örgütsel destek algısının düzenleyici rolünün incelenmesi de amaçlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında son yıllarda oldukça kendini hissettiren, örgüt ve bireyler açısından yıkıcı sonuçlarıyla olumsuz bir davranış eğilimi olan, kariyer yapmayı tek amaç olarak gören ve genellikle gerçek olmayan bir performansa dayalı olan “kariyerizm” kavramının bireysel ve örgütsel öncüllerinin tespit edilmesine yönelik ampirik bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırmanın temel sorusu kişilik özellikleri ve kariyerizm eğilimi arasında bir ilişki var mıdır? Hangi kişilik özellikleri kariyerist davranışlarla daha çok ilişkilidir sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda kişinin kendi kaynaklarına olan inancını ifade eden öz-yeterlilik algısının da kariyerizm eğilimiyle ilişkili olup olmadığı sorgulanmıştır. Öte yandan bireyin örgütün kaynaklarına olan inancını temsil eden örgütsel destek algısının kişilik özellikleriyle kariyerizm arasındaki ilişkiye nasıl etki ettiği de sorgulanmıştır. Bu sorulara cevap ararken kariyerizm kavramının hem bireysel hem de örgütsel bağlamdaki öncülleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **Araştırma Problemi ve Soruları**

Araştırmanın temel problemi kariyerist tutum ve davranışların öncüllerini belirlemek üzerine kurulmuştur. Kişilik özellikleri (Beş faktör ve karanlık üçlü) kariyerizm eğiliminin bir öncülü müdür? Örgütsel destek algısının kariyerist tutum ve davranışların sergilenmesinde rolü var mıdır? Bu sorulara cevap bulmak amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Kişilik özellikleriyle kariyerizm arasında bir ilişki vardır.

H2: Öz-yeterlilik algısı ve kariyerizm arasında bir ilişki vardır.

H3: Kişilik özellikleri ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H4: Öz-yeterlilik algısı ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

### **Araştırmanın Önemi**

İçinde yaşadığımız çağda artan güç ve statü isteğinin yıkıcı etkileri örgüt yaşamında her geçen gün giderek kendini daha da fazla hissettirmektedir. Belirsizliklerle dolu bir çevrede, hızla değişen çalışma şartlarına uyum sağlama sürecinde bireylerin ve örgütlerin çıkarlarının ortak bir noktada buluşması giderek güçleşmektedir. Dolayısıyla örgütün ve bireyin çıkarlarının çatıştığı noktada örgütsel davranışın karanlık yönleri ortaya çıkabilmektedir.

Örgütün amaçlarından ziyade kendi bireysel amaç ve çıkarlarına öncelik veren, bu uğurda çalışma arkadaşları ve örgüte vereceği zararı önemsemeyen, sadece kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmeyi amaç edinen bireyler örgütlerde önemli görevlerde bulunabilmektedirler. Bu bireyler sahte bir performans gösterisiyle uzunca bir süre örgütün kaynak ve imkanlarını kendi lehlerine kullanabilir ve bu sürecin sonunda örgüte telafisi çok zor olan zararlar verebilirler. Bu çalışmanın amacı gerçek bir performanstan ziyade performans gösteriyormuş imajı çizen, bir diğer deyişle kariyerist tutum ve davranışlar içinde bulunan bireylerin hangi kişilik özelliklerine sahip olduklarını ortaya koymaktır. Kariyerizm, kişilik özelliğiyle ilişkili midir sorusunun ardından durumsal bir faktör olarak ele alınan örgütsel destek algısının bu ilişkideki düzenleyici etkisi olup olmadığına bakılmıştır. Böylelikle bu karanlık eğilimin hem bireysel hem de örgütsel öncüllerinin tespit edilmesi yoluyla ilgili yazına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Bu açıdan incelendiğinde kariyerizm eğilimi ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi hem beş faktör kişilik özellikleri hem de karanlık kişilik özelliklerinin tüm boyutlarıyla birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel destek kavramının kariyerist eğilimlere etkisini inceleyen yeteri kadar çalışma olmadığı da görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmadaki soruların cevaplanması yoluyla konuya dair ilgili alan yazına Türkiye bağlamında katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Öte yandan kariyerizm kavramının kavramsal çerçevesinin detaylı bir şekilde açıklanmasının da alan yazına katkı sunacağı düşünülmektedir. Güncel kariyer yaklaşımlarıyla kariyerizm kavramlarının ortak noktalara sahip olması ancak sonuçları itibarıyla kariyerist davranışların yıkıcı etkilere sahip olması kariyerizmin güncel kariyer



yaklaşımlarından farklarının anlaşılması açısından önemlidir. Bu çalışmayla bu farklılıkların anlaşılmasına da katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma nicel analiz yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiş ampirik bir çalışmadır. Araştırmadaki veriler anket yönetimiyle toplanmıştır. Anketler hem çevrimiçi ortamda hem de basılı şekilde dağıtılarak yüzyüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar kamu ve özel sektörde, farklı meslek, görev ve pozisyonlarda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Araştırma sadece belirli bir sektör ya da çalışan grubuna yönelik değildir. Araştırmanın örnekleme ise çalışma hayatında bulunan, kolayda örneklem yoluyla ulaşılan 1300 katılımcıdan oluşmaktadır. Geri dönen anketlerden 1090 tanesi analize tabi tutulmuştur. Araştırmada toplanan veriler SPSS 24 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, güvenilirlik analizleri, frekans analizi ve faktör analizleri yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri incelemek için korelasyon analizi, düzenleyici etkiyi test etmek için Hayes Process Makro Model 1 ile düzenleyici etki analizi, demografik değişkenler açısından farklılıkların tespit edilmesi için de bağımsız örneklem t testi ve Anova gibi analiz yöntemleriyle veriler analiz edilip yorumlanmıştır.

### **Tezin İçeriği**

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. *İlk bölümde* araştırma problemine temel teşkil eden değişkenlerin kavramsal incelemesi yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın çıkış noktasını oluşturan temel bağımlı değişken olan, kariyer merdiveninin karanlık basamaklarını temsil eden kariyerizm kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Kariyerizm kavramından önce kariyer kavramı ele alınmış, kariyer kavramının evrimsel gelişimine kısaca değinilmiştir. Ardından kariyerizm kavramının neyi ifade ettiği, öncülleri ve sonuçları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Ardından araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan *kişilik* kavramı ele alınmıştır. Kişiliğin kuramsal temellerine kısaca değinildikten sonra beş faktör kişilik özellikleri ve karanlık kişilik özellikleri olarak iki temel başlık altında kişilik kavramı incelenmiştir. Daha sonra araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan *öz-yeterlilik* kavramı açıklanmıştır. Son olarak ise düzenleyici etkisinin olup olmadığı test edilecek olan *örgütsel destek algısı* konusu kavramsal olarak açıklanarak birinci bölüm tamamlanmıştır.

Araştırmanın *ikinci bölümünde* ise araştırmanın arka planı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırma modelinin nasıl oluştuğu araştırma soruları ve bu soruların ortaya nasıl çıktığı yazında yapılan çalışmaların referansı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ardından konuyla ilgili yazında var olan teorik ve ampirik çalışmaların ışığında araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

*Üçüncü bölümde* ise araştırmanın nasıl yürütüldüğü, araştırmanın örneklemini, kullanılan ölçekler, veri toplama yolları, verilerin nasıl analiz edildiği ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Son olarak ise *tartışma ve sonuç* kısmında araştırma bulgularının değerlendirilmesi yapılarak araştırma tamamlanmıştır.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın verileri 2021 yılı Haziran-Ağustos ayları içinde toplanmıştır. Araştırmanın anket yönetimine dayanması, belirsizliklerle dolu dinamik bir sürecin içinden geçiliyor olması, özellikle Covid-19 pandemisinin ekonomik, psikolojik ve sosyolojik etkileri, zaman ve mekan kısıtları araştırmanın başlıca sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Bu dönemde özellikle esnek çalışma uygulamalarından dolayı çalışanlara ulaşma konusunda zorluklar yaşanmıştır. Araştırmada kullanılan anketin çok fazla sorudan oluşması zaman zaman kişilerin anketi cevaplamaktan kaçınmalarına neden olmuştur. Araştırmanın belirli bir sektör ve çalışan grubuna yönelik olmayıp sadece çalışıyor olma şartıyla geniş bir kitleye yönelik gerçekleştirilmesi ise bir diğer kısıt olarak değerlendirilmiştir. Özellikle sosyal bilimler alanında öznesi insan olan çalışmalarda insanın tutum ve davranışlarını etkileyen birçok faktör olabilmektedir. Ancak anket yönteminde ilgili değişkenler sadece yapılandırılmış, sınırlı sorular çerçevesinde ele alınabilmektedir. Dolayısıyla sonuçların, karmaşık bir yapı olan insan psikolojisini tam anlamıyla yansıtamama ihtimali anketin her zaman var olan bir sınırlılığı olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan ölçekte yer alan, çalışanın kariyere ve örgüte bakışını ölçmeye yarayan sorular anketi cevaplama konusunda katılımcılarda tedirginliğe sebep olmuştur. Çalışanlarda gözlemlenen bu tedirginliğin sebebinin ise içinde bulunulan dönemde belirsizliğin her zamankinden daha fazla bir şekilde hakim olması, iş güvencesinin azalmış olması ve dolayısıyla çalışanlarda “yanlış bir şey söylerim de işimi kaybederim” korkusundan dolayı olduğu düşünülmektedir. Yaşanan bu durum ise araştırmanın bir diğer önemli kısıtı olarak

karşımıza çıkmıştır. Ankette bulunan 2 adet doğrulama sorusu bazı katılımcıların tepkisini çekmiştir. Bu da bir diğer kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcılardan gelen geribildirimlere istinaden, bir tavsiye olarak, özellikle belirli bir eğitim düzeyinin üzerinde olan bireyleri hedefleyen çalışmalarda bu tip doğrulama sorularının kullanılmaması gelecek araştırmalar için önerilmektedir.

# **BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI**

Birinci bölümde araştırmanın değişkenlerini oluşturan kavramların detaylı bir şekilde açıklanmasına yer verilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan kariyerizm kavramı açıklanmadan önce kariyer kavramından bahsedilmiş, kariyer kavramının dönüşüm sürecine değinilmiştir. Araştırmanın temel konusu olan kariyerizm kavramıyla benzer özellikler gösteren ancak özünde kariyerizmden ayrılan noktalara sahip olan üç güncel kariyer yaklaşımı bu farklılıkların altının çizilmesi amacıyla açıklanmıştır. Ardından kariyerizm kavramı öncülleri ve sonuçları itibarıyla detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bunun ardından araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan kişilik özellikleri ve öz-yeterlilik algısı ile düzenleyici değişken olarak ele alınan örgütsel destek algısı detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

## **1.1 Kariyer Kavramı**

Kariyer kavramı psikoloji, sosyoloji, felsefe, örgüt ve yönetim gibi birçok sosyal bilim çalışma alanının kapsamına giren, disiplinler arası bir kavramdır. Tüzün (2020), Emile Durkheim, Adam Smith, Max Weber ve Karl Marx'ın çalışmalarında kariyer olgusunun izlerine rastlamanın mümkün olduğunu ifade etmektedir. Durkheim mesleki kimlik ve iş bölümünün bireylerin kimliklerini önemli bir biçimde etkilemesiyle; Karl Marx üretim ilişkileri ve sınıf çatışması içinde iş bölümünün yatattığı toplumsal eşitsizliğe vurgu yapmasıyla; Adam Smith ise iş bölümünün getirdiği mesleki farklılaşmaların ulusların zenginliği olduğunu vurgulamasıyla kariyer yazınına katkı sağlamışlardır. Öte yandan Weber'in ise modern bürokrasinin özelliklerini tanımlayarak kariyer yazınına katkı sağladığı ifade edilmektedir. Kariyer konusunun kavramsal olarak ise ilk defa Don Super (1957), Huhges (1958), Hall (1976), Shein (1975) ve Van Maanen (1980) gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda tartışılan bir konu olduğu görülmektedir (Tüzün, 2020:4-6).

Örgütsel davranış alanında ise ilk defa 1970'li yıllarda günümüzdeki anlamıyla ele alınan bir kavram olan kariyer kişinin meslek hayatı boyunca edindiği tecrübeleri ifade etmektedir (Börü, 2020). Türk Dil Kurumundaki karşılığına göre kariyer bir meslekte zaman ve çabayla elde edilen başarı, uzmanlık ve gelinen aşama olarak tanımlanmıştır.

Fransızca'dan dilimize geçen bir sözcük olan kariyer meslek yaşamı, meslekte başarı, profesyonellik, yol ve hız gibi anlamlara da gelmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2018: 318). Tolbert (1996), kariyer kavramını bireyin yaptığı işte, birbirine bağlı adımların belirli bir hiyerarşik düzen içinde ilerlemesiyle, zamanla daha prestijli ve daha güçlü bir hale geldiği mesleki düzey olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre çalışanın tek bir işverene bağlı olarak uzun dönemli istihdamı söz konusudur (Adams, 2011: 64; Hamilton ve Treurer, 2012: 478). Öte yandan Arnold (1997) ise kariyer kavramını, bireyin çalışma hayatı boyunca işiyle ilgili karşılaştığı görevler, edindiği deneyimler, bulunduğu pozisyonlar, üstlendiği roller, deneyimlediği etkinliklerden oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımda ise kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca bulunduğu mesleki pozisyonlar olarak ifade edilmiştir.

Kariyerle ilgili tanımlar incelendiğinde bireyin bulunduğu pozisyonlar, mesleki yeterliliği, sosyal statüsü vb. anlamlarda, sanki bir merdivenin basamaklarında hep ileriye doğru kademeli olarak yükseldiği gibi bir sonuca varılmaktadır (Ardıç ve Özdemir, 2018: 318). Ancak kariyer kavramının bu kadar çok farklı tanıma sahip olması ve bunun yanında değişen dünyayla birlikte kavrama yüklenen anlamların da değişmesi kariyer ilerlemesinde izlenen yolların da değişmesine sebep olmaktadır (Adams, 2011: 64). Nitekim son yıllarda yapılan çalışmalar uzun dönemli istihdamın yerini kısa dönemli iş anlaşmalarının aldığını göstermektedir (Hamilton ve Treurer, 2012; Sullivan ve Baruch, 2009). Bu durum da kariyer yolculuğunda izlenecek yolların farklılaşmasını zorunlu kılmaktadır.

Farklılaşan kariyer yollarına kısaca değinmek gerekirse “*geleneksel kariyer yolu*” çalışanın organizasyonel basamaklarda dikey olarak ilerlediği, yatay deneyimlerin bu ilerlemede çok fazla payının olmadığı ve ilerledikçe de yeni pozisyonların azaldığı ve bu pozisyonlar için de örgüt içinde rekabetin fazla olduğu bir yapıyı ifade etmektedir. “*Yatay kariyer yolu*” ise bireylerin görev ve sorumluluklarında değişiklikler olmakla birlikte dikey anlamda bir ilerleme fırsatının sunulmadığı kariyer yolunu ifade etmektedir. Öte yandan “*ağ tipi kariyer yolu*” işin gerektirdiği yetenek, deneyim ve vasıfların ön planda olduğu, çalışanlara hem dikey hem de yatay ilerleme fırsatları sunan, çok alternatifli bir yapıyı ifade etmektedir. Son olarak da “*ikili kariyer yolu*” ise yönetici olmayan, teknik kökenli çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması yoluyla organizasyona

katkılarının arttırıldığı bir yapıyı ifade etmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2018: 320; Dündar, 2018: 285).

Kariyer yollarının yanı sıra bireylerin kariyer davranışları da değişiklik göstermektedir. Kariyer davranışları ya da bir diğer ifade ile kariyer kalıplarından ilki “*durgun durum, kararlı kariyer*” olarak ifade edilebilir. Bu durumda birey bir defa bir kariyer seçimi yapar ve hayatı boyunca seçim yaptığı alanda kariyerini sürdürür. Böyle bir kariyer yapısı içinde güvenlik ve yeterlilik esastır. Bireyin çalıştığı kurum değişse bile mesleği değişmemektedir. Bir diğer kariyer davranışı “*doğrusal kariyer*”dir. Buna göre bireyin ilerleme ve güç elde etme arzusuyla, bulunduğu örgütte yetki ve sorumluluklarının arttırılması yoluyla dikey olarak ilerlemesi söz konusudur. Birey çalıştığı kurumu değiştirse bile, konum olarak ilerlemesini sürdürmeye devam etmektedir. Bir diğer kariyer davranışı “*spiral kariyer*”dir. Bireyin farklı alanlarda ancak birbirinden önemli derecede farklılıkları bulunmayan işlerde çalışması şeklinde gerçekleşen bir yapıyı ifade etmektedir. Böyle bir kariyer davranışına sahip olan bireyin amacı, çeşitli mesleklerde yetenek ve becerilerini geliştirerek, edindiği deneyimler yoluyla büyümek ve gelişmektir. Son bir kariyer davranışı ise “*geçici kariyer*”dir. Bu yapının içinde sürekli bir kariyer seçimi vardır. Özellikle daha az vasıf gerektiren işlerde çalışan bireylerin kariyer seçimleri daha değişken olmaktadır. Buradaki kariyer değişimleri genellikle yatay hareketlilik şeklinde gerçekleşmektedir. Bu kariyer davranışına sahip bir çalışan belirli bir iş yerinde uzun süre çalışmadığı için (genellikle 1-4 yıl arası) sebatsız bir davranış olarak yorumlansa da birey açısından bakıldığında onun temel motivasyonu’nun sürekli değişim ve dönüşüm halinde olan meslekler, örgütler ve çalışma alanlarının karşısında ayakta kalmak, meydan okumak ve bir kimlik oluşturmak olduğu görülmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2018: 321; Dündar, 2018: 285).

Kariyer, bireyin kişilik özellikleri, eğitim düzeyi ve içinde bulunduğu yakın çevrenin desteğiyle şekillenen bir kavramdır (Mazgal ve Özdemir, 2012: 101). Aynı zamanda bireyin sahip olduğu kariyer değerleri de onun kariyerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bireyin sahip olduğu değerler sistemi daha da önemlisi sahip olduğu değerler konusundaki farkındalığı onun ne istediğini ve nasıl mutlu olacağını bilmesini sağlayacak ve kariyer seçimlerini de bu doğrultuda yapması konusunda içsel bir rehber olacaktır (Ardıç ve Özdemir, 2018: 321; Hall, 1996).

Kariyer kavramının içeriğine daha derin bir bakış açısıyla bakıldığında aslında ortaya çıkan sonuç onun bir işi ya da mesleki durumu ifade etmekten daha çok prestiji, saygınlığı, daha fazla kazancı, toplumsal statü ve itibarı ifade eden yalnızca maddi ödülleri değil psikolojik ödülleri de içinde barındıran bir kavram olduğu görülmektedir. Öyle ki birey kariyeri sayesinde bir toplumsal kimlik kazanıp, birçok kapıyı açabilmektedir. Kariyer bireyin benlik saygısını arttıran, ait olma ihtiyacını karşılayan, onun güçlü toplumsal ilişkiler kurmasına vesile olan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Demirel, 2017: 68).

Örgüt ve çalışan açısından geleneksel kabullerin dışına çıkmış olan kariyer yönetiminde etik sınırların belirlenmesi için güncel anlamda kabul edilebilir kariyer davranışlarının neler olduğunun anlaşılması çok önemlidir. Böylelikle karanlık bir davranış olan ve etik ihlaller içeren kariyerizm kavramından farklılıklarının ortaya konulabilmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu amaçla aşağıdaki başlıkta güncel kariyer yaklaşımlarına değinilmiş, kariyer hareketliliği konusunda kariyerist davranışlara en çok benzeyen ancak bazı temel noktalarda (gerçek performans, entelektüel birikim vb.) kariyerizm kavramından ayrılan üç güncel kariyer yaklaşımı açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.1.1. Güncel Kariyer Yaklaşımları**

Son yirmi yılda kariyer yazınında güncel kariyer anlayışı çerçevesinde onlarca farklı, yeni kariyer tanımlamalarının yapıldığı görülmektedir (Gubler vd.; 2014: 23). Yeni yönetim yaklaşımları, örgütsel yapılardaki değişiklikler, bireylerin yaşam tarzı ve meslek tercihlerinde meydana gelen değişmelerle birlikte kariyer konusuna bakış açısının da değiştiği görülmektedir. İletişim, bilgi teknolojileri, bilgisayar ve uydu sistemlerinde yaşanan değişimler yönetim etki alanı ve organizasyon yapıları gibi unsurları da etkilemiştir. İletişimin ve bilgiye erişimin kolaylaşmasıyla birlikte, organizasyon yapıları hiyerarşik ve merkezi yönetim yapısından, hiyerarşik kademelerin daha az olduğu, basık ve yalın organizasyonlara dönüşmeye başlamıştır. Bunun yanı sıra küreselleşmeyle birlikte var olan uluslararası rekabet, organizasyonlarda uluslararası pazarlardaki değişimlere hemen yanıt verebilecek nitelikte esnek yapıları gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda bu yapıların işleyebilmesi için de stratejik birlikler içinde yer alabilecek, farklı ülkelerde, farklı nitelik ve beceri gerektiren işlerde çalışabilecek bireylere duyulan gereksinim de artmaktadır. Dolayısıyla tüm bu değişimlerle birlikte kariyer konusunun

yeniden ele alınması bir gereklilik haline gelmiştir (Buchanan vd., 2007; Dündar, 2018; Sullivan ve Baruch, 2009).

Yaşam boyu istihdam ya da uzun dönemli istihdam anlayışının günümüz dünyasında giderek geçerliliğini yitirmesiyle birlikte (Adams, 2011: 62) bireyler kariyer sorumluluklarını kendileri üstlenmektedir. Bu anlayış çerçevesinde toplumsal, ekonomik, teknolojik ve örgütsel gelişmelere yanıt olarak bireylerin de kariyerlerinde daha mobil oldukları ve kendi kariyerlerini kendilerinin yönettikleri ya da böyle olması gerektiği varsayılmaktadır (Gubler vd.; 2014: 23). Kariyer yönetiminin işletmelerden çalışanlara geçtiği böyle bir yapı içerisinde çalışanlar, kariyerlerinde en iyi noktalara gelebilmek için bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek adına inisiyatif almak zorundadırlar (Buchanan vd., 2007; Sparrow ve Cooper, 2003). Öte yandan, işletme yapılarındaki anlık değişimler çalışanların sadakatinin giderek azalmasına neden olmaktadır. Ne yazık ki günümüzde, işletmeler için çalışanlarının daha fazla kar elde etmek kadar önemli bir yere sahip olmadıkları görülmektedir. Bu durumun çalışanlara yansımaları ise işleme güven, bağlılık ve sadakatin azalması şeklinde kendini göstermektedir (Aryee ve Chen, 2004: 321). Kariyer kavramına bakış açısında meydana gelen değişimlerin sonucunda çalışanların iş değiştirmeyi kariyer gelişimlerinin bir yolu olarak gördükleri ifade edilebilir (Adams, 2011: 65).

Hall (1996), güncel kariyer yaklaşımları olarak adlandırılan modellerin, hiyerarşik ilerleme, örgütsel kariyer yönetimi ve düşük hareketliliğin karakteristik olduğu “eski”, “geleneksel”, “bürokratik” veya “örgütsel” kariyer olarak adlandırılan klasik kariyer modellerinin karşıtları olarak yorumlandığını ifade etmektedir. Klasik kariyer yaklaşımında, işgörenin aynı meslekte bir işten diğerine dikey olarak ilerlediği kariyer yolu söz konusudur. Bu yaklaşımda hiyerarşik ilerleme, açık ve net görev tanımları, istikrar ve sebat esastır. Klasik kariyer anlayışına göre bireyin iyi bir diplomaya sahip olması ona istediği işte çalışma şansını veren önemli bir kariyer avantajı olarak görülmektedir. Bu anlayış içinde, birey arzu ettiği işe girmekte ve zaman içinde bulunduğu organizasyonda ilerleme kaydederek kariyerini tamamlamaktadır. Ancak kariyer konusunda yapılan son çalışmalar günümüz koşullarında bireyin kariyer sorumluluğunun örgütten ziyade kendisinin üstlenerek yönetmesi gerektiği konusunda benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Bir diğer deyişle, bu yeni kariyer anlayışı organizasyona bağlı, sınırlı bir kariyer anlayışından ziyade mesleği ve profesyonelliği ön



plana çıkararak, kariyer hareketliliğinde çeşitliliği ifade eden esnek bir yapıyı önermektedir (Dikili, 2012; Hall, 1996; Mirvis ve Hall, 1994; Whymark ve Ellis, 1999).

Bu yaklaşımın en önemli özelliği, kariyerin belirli bir sınırının olmamasıdır. Dolayısıyla, bireye kendi kariyeriyle ilgili sorumluluk yükleyerek becerilerini belli bir organizasyona yönelik geliştirmek yerine, başka sektör ve organizasyonlarda, farklı görev ve pozisyonlarda çalışma yetisini kazandıracak şekilde geliştirmesini önermektedir (Dündar, 2018: 305, Mirvis ve Hall, 1994). Bu yeni kariyer anlayışında bireylerin kariyer hedefleri içinde örgütlerin daha az önemde bir yere sahip olmasından dolayı mesleki kimlik bireyler için örgütsel kimlikten giderek daha önemli bir anlam ifade etmektedir (Adams, 2011: 62). Güncel kariyer yaklaşımlarının sunduğu esnek çerçeve içinde, kariyer geliştirme sorumluluğunu bizzat kendisi üstelenen birey bir yandan kendisini geliştirme gayreti içindeyken bir yandan da çevredeki fırsat ve tehditlere karşı sürekli bir farkındalık içinde olmaktadır. Böyle bir yapı içinde birey kendi kariyer hedeflerine ulaşabilmek için sürekli seçimler yapmak durumunda olduğu bir kariyer hareketliliğine sahip olmaktadır. Bu noktada bireyler kendi kariyer amaçlarına ulaşmak, çıkarlarını maksimize etmek amacıyla örgütler için yıkıcı sonuçları olan bir takım yanıltıcı ve gayri ahlaki davranışlarda bulunabilmektedirler. Çalışanların ahlaki ve meşru yolları göz ardı ederek, bir performans yanılması oluşturup, gerçek olmayan bir performans üzerinden kariyer ilerlemelerini sürdürme eğilimleri ilk defa Feldman (1985) tarafından kariyerizm olarak adlandırılmıştır (Feldman ve Weitz, 1991). Örgütler, çalışanlar ve hatta bu sahte performans eğilimini sergileyen bireyin kendisi için bile birçok yıkıcı sonucu olan kariyerizm kavramını detaylı bir şekilde ele almadan önce güncel kariyer yaklaşımları çerçevesinde bir değerlendirme yapmakta fayda vardır.

Kariyerist bireylerin kariyer hareketliliğiyle güncel kariyer yaklaşımlarının önerdiği kariyer hareketliliği arasında benzerlikler olduğu kadar temel noktalarda farklılıklar da vardır. Güncel kariyer yaklaşımlarının önerdiği modeller çerçevesinde sergilenen kariyer hareketliliğinin gerek işletmeler gerekse çalışanlar tarafından kabul edilebilir davranışlar içerdiği görülmektedir. Ancak kariyerist davranışların, etik ihlallere dayandığı için ve olası yıkıcı sonuçlarından dolayı, kabul edilemez olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla temelinde sahte performans gösterisi olan kariyerist eğilimlerle (Feldman ve Weitz, 1991) özünde bilgi, beceri ve yetenek gelişimi olan, kariyer geliştirme

sorumluluğunun bireyde olduğu, profesyonelliğin ön planda tutulduğu güncel kariyer yaklaşımlarının (Ardıç ve Özdemir, 2018; Dündar, 2018; Hall, 1976; Hall, 1996) birbirinden farklılıklarının altını çizmeye gerek duyulmuştur. Böylelikle, kariyerizmin ne olmadığına anlaşılması konusunda da fayda sağlanacağı düşünülmektedir.

Konunun bağlamından çok uzaklaşmamak için, yapılan yazın incelemesi sonucu güncel kariyer yaklaşımlarının hepsini ele almaktan ziyade, kariyerizm eğilimiyle en çok ortak noktalara sahip olduğu görülen üç kariyer yaklaşımına yer verilecektir. Bunlar, protean (çoklu) kariyer, sınırsız kariyer ve esnek kariyer yaklaşımlarıdır. Bu kariyer yaklaşımları, sırasıyla aşağıda alt başlıklar altında açıklanmıştır.

#### **1.1.1.1 Protean (Çoklu) Kariyer**

Çoklu kariyer kavramı ilk defa Hall (1976) tarafından tanımlanan bir kavram olmuştur. Bu anlayışa göre kariyer gelişiminde örgütün değil bireyin yönlendirici olduğu görülmektedir. Çoklu kariyer, bireyin kariyer başarısı konusundaki öznel başarı kriterleri ve bireysel değerleri tarafından şekillenen proaktif ve öz yönelimli bir kariyer tutumunu yansıtmaktadır (De Vos ve Soens, 2008: 449; Hall, 2004: 8). Ve bu tutum, zaman içinde bireyin değişen kariyer ihtiyaç ve beklentilerine göre yeniden şekillenebilmektedir (Hall, 1976). Geleneksel kariyer tutumuna sahip bireyler kendi kariyer yönetimleri konusunda oldukça pasif olmakla birlikte, çalıştıkları örgüt tarafından yönlendirilme ihtiyacı içindedirler. Oysa çoklu kariyer tutumuna sahip olan, öz denetimi yüksek olan bireyler kendi kariyer tercihleri ve potansiyel kariyer fırsatları konusunda daha fazla farkındalık sahibi olup, bu yönde daha fazla sorumluluk alma eğilimi göstermektedirler (DeVos ve Soens, 2008: 455; Hall, 2002: 2). Çoklu kariyer anlayışına sahip çalışanlar kariyerlerini kendi içsel değerlerine göre, kendi kendilerine yönettikleri bir süreç olarak görmektedirler (Hall, 2004: 2; Hamilton ve Treurer, 2012: 478). Dolayısıyla, geleneksel kariyer anlayışında artan ücret ve hiyerarşik yükselme olarak kendini gösteren kariyer başarı kriterleri, kişinin kendi kariyerini kendisinin yönettiği kariyer sürecinde bireyin neyi başarabileceğini görmesi ve beraberinde gelen içsel (psikolojik) tatmin olarak kendini göstermektedir (Dikili, 2012; Mirvis ve Hall, 1994). Kariyer yazınında çok ilgi gören bir konu olan çoklu kariyer tutumunun kariyer başarısıyla da ilişkili olduğu ifade edilmektedir (De Vos ve Soens, 2008: 449).

### **1.1.1.2 Esnek Kariyer**

Esnek kariyer, çalışanların kariyerlerinin dikey bir hiyerarşik yapıda belirli bir statü ya da mevkiye bağlı olmaksızın, bireyin yetenekleri, yeterlilik ve yetkinlikleri doğrultusunda değerlendirildiği bir kariyer anlayışını ifade etmektedir (Aytaç, 2005: 239; Dündar, 2018: 306). Böyle bir yapı içinde kariyerlerini devam ettiren bireylerin kendileriyle ilgili farkındalıklarının yüksek olması beklenmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde bireylerin kendilerine ait güçlü yanların ve zayıf yanların neler olduğunu bilmeleri gerektiği gibi sürekli bir değişim ve dönüşümün yaşandığı dış dünyada var olan fırsat ve tehditlerden de haberdar olmaları gerekmektedir. Ancak böylelikle kendilerini rekabet avantajı sağlayacak şekilde yetiştirebilmeleri ve kariyerlerini devam ettirebilmeleri mümkün olmaktadır. Bu kariyer anlayışına göre bireyin öngörülü olması ve basiretli kararlar alması, karşısına çıkacak yeni fırsatlar için her daim hazır bulunması gerekmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2018: 368; Dündar, 2018: 306-307).

### **1.1.1.3 Sınırsız Kariyer**

Geleneksel kariyer yaklaşımlarının aksine, sınırsız kariyer, bireyin işiyle ilgili faaliyetlerinin sadece tek bir organizasyonla sınırlı olmadığı ve bunun sonucunda da kariyer hareketliliğinde çeşitliliğe sebep olan bir kariyer anlayışını ifade etmektedir. Özellikle örgütün yapısal sınırlarına bağlı kalmak istemeyen, özgür yaratılışlı bireylerin sahip olduğu bir anlayıştır (Dikili, 2012: 476; Dündar, 2018: 305). Bireylerin kendi kariyerlerini kendilerinin yönettiği sınırsız kariyer anlayışına göre istihdam edilebilirlik birçok organizasyonu kapsamaktadır. Organizasyonların hiyerarşik yapıdan uzaklaşarak, daha basık ve yatay yapılar haline gelmesiyle organizasyonun ölçeği, fonksiyonları ve yönetim kademeleri açısından da sınırların bağlayıcılığının ortadan kalktığı görülmektedir. Örgüt yapılarındaki bu sınırsızlık anlayışı örgütsel sınırları, yapılan işlerin niteliğini, görevleri, rolleri ve pozisyonları da etkilemektedir (Ardıç ve Özdemir, 2018: 368). Kariyer gelişim sorumluluğunun bireye verildiği bu anlayış, bireye kendi ihtiyaç ve beklentilerini doğru analiz edip, bu doğrultuda kendisini yetiştirip, geliştirmesini önermektedir. Örgütlerin belirsiz iş ortamlarında, sınırlı görev tanımlarından bağımsız çalışanlara ihtiyaç duymaları böyle bir kariyer anlayışının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Dikili, 2012: 477).

Çalışanların birçoğu kariyer hayatları boyunca oldukları yer ve olmak istedikleri yer arasında bir takım tutarsızlıklar yaşamaktadır. Çalışanlar bazen yeteneklerini, kapasitelerini, hedeflerini ve işverenden beklentilerini çok farklı yollarla ve çok farklı gerekçelerle yanlış beyan edebilmektedirler. Bireyin kişilik ve karakter özellikleri, aile yapısı, içinde yaşadığı toplumsal yapı, örgütün yapısı, bireyin kazanımlarının beklentilerini karşılayamaması gibi birçok unsur bireyin kariyer yolculuğunda fırsatçı ve çıkarıcı tutum ve davranışlar göstermesine neden olabilmektedir (Üzüm, 2018). Bir iş kabul edilebilmek, bir terfiyi alabilmek, kendisine bir çıkar sağlayabilmek amacıyla bireyler gerçek kişiliklerini gizleyip, ortama ve şartlara bir bukalemun gibi uyum sağlayarak ulaşmak istedikleri hedefe doğru ilerleyebilirler (Chiaburu vd., 2013a: 473). Sınırsız kariyer, esnek kariyer, çoklu kariyer gibi güncel kariyer anlayışına sahip olan çalışanlar hayatlarının farklı aşamalarında iş ve meslek değiştirme eğiliminde olabilmektedirler ancak bu durum kariyerizm eğilimiyle karıştırılmamalıdır. Çünkü her ne kadar iş ve meslek değiştirme sıklığı yüksek olsa da tüm bu güncel kariyer yaklaşımlarının temelinde bireyin performansı, entelektüel gelişmişlik düzeyi, yetenek ve yetkinlikleri önemli bir rol oynamaktadır. Güncel kariyer yaklaşımlarında performans odaklı çalışma, bilgi edinme, kolay uyum sağlama, çalışkan olma gibi yeteneklerle ilgili faktörler kendini gösterirken, kariyerist eğilimlerin içinde performansa dayalı olmayan bir kariyer ilerlemesinden bahsedilmektedir (Adams vd., 2013: 472; Feldman ve Weitz, 1991). Güncel kariyer yaklaşımlarına göre çalışanlar kariyer gelişimlerini örgütsel sınırlardan bağımsız olarak düşünmektedirler (Arthur ve Rousseau, 1996). Öte yandan güncel kariyer yaklaşımlarının tersine kariyerist eğilimi yüksek olan bireylerin tutumlarında izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı, Makyevelist ve politik davranış eğilimlerinin yoğun olduğu gözlemlenmektedir (Adams vd., 2013: 472; Feldman ve Weitz, 1991). Bu yolla kariyerist eğilime sahip olan bireyler sadece kendi çıkarlarını yükseltmek amacıyla, örgüt içinde ya da dışında sürekli yeni fırsatlar arayışında olmaktadır.

Rousseau (1995), iş sözleşmelerinde uzun vadeli ilişkiyel sözleşmelerin yerini kısa vadeli işlemsel sözleşmelerin aldığını ifade etmektedir (Hall, 2004: 5). Dolayısıyla, artık yapılandırılmış kariyer ortamlarının giderek azaldığı iş hayatında, yeni başlayan kariyer adaylarına, kendi kariyerlerinin kontrolünü ellerine almaları konusunda yol gösterici

olması güncel kariyer yaklaşımlarının önemli bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir (Chay ve Aryee, 1999).

Öte yandan kariyerizm kavramının temelini bakıldığında bencillik, çıkar odaklılık, manipülatif davranışlar, Makyevelist taktikler ve sahte performans algısı oluşturmak gibi tutum ve davranışların yüksek olduğu görülmektedir. Entelektüel ve mesleki bir gelişimden ziyade terfi, ödül vb.gibi birtakım şahsi çıkarlar için imkan ve insanların kullanılmasını ifade eden kariyerizm, bu özelliklerinden dolayı güncel kariyer yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Bu noktaya kadar kariyer kavramının dönüşüm süreci ve güncel kariyer yaklaşımlarının kariyerizm'den ayrılan noktaları vurgulanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki bölümde ise kariyerizmin kavramsal çerçevesi detaylı bir şekilde sunulmaya çalışılmıştır.

## **1.2 Kariyerizm Kavramı**

Örgütsel davranış yazınında oldukça yeni bir kavram olan kariyerizmle ilgili Türkçe kaynaklarda Türk Dil Kurumunun tanımıyla karşılaşılmaktadır. Bu tanıma göre kariyerizm, kariyer yapmayı en yüksek amaç olarak gören düşünce sistemi olarak ifade edilmektedir (TDK, 2021). Kariyerizm kavramıyla ilgili alan yazında ilk çalışmalara imza atan Feldman ve Weitz (1991), çalışanların ahlaki ve meşru yolları göz ardı edip, bir performans yanılması oluşturarak, kariyer ilerlemelerini bu şekilde sahte bir performans üzerinden sürdürme eğilimlerini kariyerizm olarak tanımlamışlardır (Feldman ve Weitz, 1991: 238). Bu tanıma göre, kariyer ilerlemesinin performansa bağlı olmadan, ahlaki ve meşru yollardan bağımsız bir şekilde gerçekleşmesi bireyi kariyer merdivenin karanlık basamaklarına götürmektedir.

Kariyerizm konusunda çalışma yapan bir diğer araştırmacı ise Rousseaudur. Rousseau (1990)'a göre, kariyerizm eğilimine sahip olan bireyler buldukları örgütü, çalıştıkları pozisyonu daha iyi bir iş imkanı için atlama taşı olarak görmektedirler (Braekkan ve Tunheim, 2013: 249; Hamilton ve Treurer, 2012: 476). Bu bakış açısıyla Rousseau (1990) kariyerizm kavramını çalışanların hayatı boyunca iş değiştirme sıklığı konusundaki beklentisi ve işverenlerini örgütler arası geçişlerde bir atlama taşı olarak görmelerinin derecesi olarak ifade etmektedir (Hamilton ve Treurer, 2012: 478).

Rousseau (1990)'ın kariyerizm kavramını ele alışı Feldman ve Weitz (1991)'in kariyeriyerizm kavramına yaklaşımına göre daha pozitif bir anlam ifade etmektedir.

Rousseau'nun kariyerizm tanımında, tıpkı yukarıda bahsedilen güncel kariyer yaklaşımlarından sınırsız kariyer ve çoklu kariyer yaklaşımında olduğu gibi davranışsal bir eğilimin altı çizilmektedir. Oysa Feldman ve Weitz (1991)'in tanımında ise kariyerizmin daha çok bir tutumu ifade ettiği, örgüt ve birey açısından yıkıcı sonuçları da beraberinde getirdiği vurgulanmaktadır (Bouzidiani ve Torun, 2019; Feldman 1985; Feldman ve Weitz, 1991; Rousseau, 1990). Bratton ve Kacmar (2004) kariyerizmi “uç kariyerizm” ya da “extrem kariyerizm” olarak ifade etmişlerdir. Buna göre, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak güç, itibar ve statü elde edebilmek amacıyla sergiledikleri olumlu veya olumsuz her türlü rol ötesi davranış ve eylemlerle iş çevrelerini manipüle etmeleri kariyerizm olarak tanımlanmıştır (Bratton ve Kacmar, 2004: 294; Yıldız ve Ayaz-Arda, 2018).

Crisis in Command: Missmanagement in the Army isimli çalışmada Gabriel ve Savage (1978) kariyerizmi daha yüksek kariyer beklenti, ödül ve çıkarları için başkasının imkanlarını da kendisi için kullanma ve yönetme olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanımda ise kariyerizm *yapmak arzusundan ziyade olmak arzusu* olarak tanımlanmıştır. Yani bu durum bir rütbeyi ve o rütbenin verdiği yetkileri kullanarak anlamlı bir iş yapmaktan ziyade o rütbenin getirmiş olduğu çıkar ve ödüllerin peşinde olma arzusunu ifade etmektedir. Yüksek bir rütbe bir kez kazanıldığında anlamlı bir iş yapmıyor olsa da o rütbenin getirileri devam edeceği için kariyerist bireyler o rütbeye sahip olmanın peşinde gidebilmektedirler.

Amerika Hava Kuvvetleri Tarihçisi Lieutenant Colonel John F. Shinner kariyerizmi bireyin kendi menfaati için ilerleme yollarını araması ve onu bir fırsat veya ödülün ziyade özellikle bir hedef olarak kullanması şeklinde tanımlamıştır. Bir başka açıdan ise kariyerizm, tasarlanmış bir amaç için kariyer inşası yani temel görev ve performans kaygısının yerine kariyer ilerlemesi ya da ödül kazanımına odaklanmak şeklinde tanımlanmaktadır. Moiser (1989) kariyerizmi kişisel ilerleme için bireyin kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının üstüne koyması şeklinde ifade etmektedir. Yapılan tüm tanımlar incelendiğinde kariyerizmin, bireyin kendi kariyer çıkarlarını maksimize edecek şekilde, iyi kötü, doğru yanlış, ahlaki-gayri ahlaki tutum ve davranışları ayırt etmeksizin her yolu deneyerek ilerlemeye çalıştığı bir kariyer sürdürme eğilimini ifade ettiği görülmektedir (Moiser, 1989).

Feldman ve Weitz (1991), kariyerizm eğilimine sahip çalışanların başarılı olmasalar dahi başarılıymış gibi görünme eğiliminde olduklarını, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmayı kariyer gelişimleri için gerekli bir araç olarak gördüklerini ve bu eğilime sahip kişilerin çeşitli olağandışı işyeri davranışları sergileme potansiyeline sahip olduklarını belirtmektedirler (Yıldız vd., 2015: 684). Kariyerizm eğilimine sahip bireylerin kariyer ilerlemesinde meşru olmayan bu karanlık yolu seçmelerine dayanak teşkil eden düşünce yapısını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Feldman ve Weitz,1991: 238) :

Kariyerist eğilimine sahip bir birey için:

- Örgütlerde sadece erdemli davranışlarla ilerlemek zordur.
- İş hayatında ilerleyebilmek, önemli bir yerlere gelebilmek için mutlaka sosyal ilişkilerin kullanılması gereklidir.
- Başarılı bir çalışan imajına sahip olmak (mış gibi görünmek) örgüt içinde ilerleme kaydedilmesinde önemli bir rekabet avantajıdır, imaj birçok kapıyı açan önemli bir anahtardır.
- Şirket içinde ödül ve diğer imkanları kendisinin hak ettiğine inanan birisinin zaman zaman bunları elde etmek için yanıltıcı davranışlarda bulunması gereklidir. Amaca giden her yol mubahtır.
- Uzun vadede, örgütün çıkarlarıyla çalışanın çıkarları bir gün mutlaka çatışacaktır. Dolayısıyla çalışan birey kendi çıkarlarını öncelikli olarak düşünmeli, buna göre hareket etmelidir.
- İş hayatında bağlılık yoktur. Çalışan ve işverenin birbirlerine olan bağlılık ve sadakati mümkün değildir. Çalışanlar sadık oldukları için kesinlikle ödüllendirilmezler.

Kariyerist eğilime sahip olan bir bireyin yukarıda ifade edilen bu düşünce kalıplarıyla kendi menfaat ve çıkarlarını öncelediğini, örgüt adamı olma konusunda herhangi bir taahhüt vermeye istekli olmadığını örtük olarak ifade ettiği görülmektedir (Aryee ve Chen, 2004: 322). Bu davranış eğiliminde olan bireyler istihdam edilebilirliklerini arttıracak, zengin bir özgeçmiş oluşturmak adına kısa dönemli iş deneyimlerini bir fırsat, bir atlama taşı olarak görmektedirler (Rousseau, 1990).

Kariyerist eğilimi yüksek olan bireyler örgütün hedefleriyle uyumlu olmayan amaçlara sahiptirler ve ilerlemelerini genellikle Makyavelist taktiklerle<sup>1</sup> sürdürmektedirler (Adams vd., 2013: 474). Kariyerist olmayan bireyler ise daha çok iş güvencesine önem vermekte, kendi amaçlarını gerçekleştirirken uzun vadede kuruluşun hedefleriyle de uyumlu olacak bir yol izlemektedirler (Buchanan vd., 2007: 285). Yüksek kariyerist davranış eğilimine sahip olan bireyler kariyeri fırsatçı bir şekilde değerlendirmekte, sık sık iş değiştirmekte ve işlemsel sözleşmelere daha fazla önem vermektedirler. Düşük kariyerist eğilime sahip olan bireyler ise kariyerist bireylerin tam tersine ilişkiyel sözleşmeye daha çok önem vermektedirler ve mevcut çalıştıkları kurumdan uzun vadeli bir istihdam ilişkisi beklemektedirler (Hamilton ve Treurer, 2012; Rousseau,1990).

Kariyerizm araştırmaları incelendiğinde kavramın çoğunlukla sosyal etki teorisi üzerine inşa edildiği görölmektedir. Bu teori sosyal etki<sup>2</sup> ve izlenim yönetimi<sup>3</sup> taktiklerini kullanarak bireylerin birbirlerinin gözündeki imajlarını nasıl etkilediklerini tanımlamaktadır (Kuyumcu ve Dahling, 2014: 302). Kariyerist eğilime sahip bireylerin genellikle sosyal ağlarını genişletmek, çıkar sağlayabileceği arkadaşlıklar kurmak ve politik dedikodular yapmak yoluyla ilerleme yolunu tercih ettikleri ifade edilmektedir. Bu eğilim temelinde yönetime güvensizliği içermekle birlikte gerektiğinde amaçlarına ulaşmak için ahlaki değerlerden taviz vermeyi de kapsayan bir düşünce yapısının sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilebilir (Buchanan vd., 2007: 285). Dolayısıyla bağlılık ve ilişki ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade kendilerine yeni fırsat kapılarını açacak profesyonel ilişkiler kurmanın yollarını arayan kariyeristler için (Buchanan vd., 2007; Kram, 1985) imaj yönetiminin oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

Öte yandan kariyerizm kavramının kapsam itibarıyla sosyal takas teorisi kapsamında ele alınabilecek bir yapıya da sahip olduğu görölmektedir. Blau (1964) sosyal takasa konu

---

<sup>1</sup> “Amaca giden her yol mubahtır” bakış açısıyla ve manipülatif bir yaklaşımla içinde bulununan ortamın imkan ve şartlarını kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kullanma davranışları olarak ifade edilebilir. Kişilik konusu içinde Makyavelizm daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır (Bkz.1.3.3.3 Makyavelist Kişilik Özelliği).

<sup>2</sup> Sosyal Etki Teorisi, bireyin duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının başkalarının varlığından etkilenmesini ifade eden bir teoridir ( Latane,1981).

<sup>3</sup> İzlenim Yönetimi bireylerin çevrede bulunan diğer bireyler üzerinde kendileri hakkında bırakmak istedikleri imaja göre davranışlarını yönlendirdikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu konunun yazında genellikle Goffman (1959)'un tiyatro sahnesi metaforuyla açıklandığı görölmektedir. Buna göre, tıpkı tiyatro sahnesindeki bir oyuncunun rolüne büründüğu kişinin ruhunu yansıtabilmek için izleyicilerine karşı sergilediği performans gibi bireyler de sosyal hayatlarında etkileşimde buldukları diğer insanlar üzerinde kendilerine dair bir algı/imaj oluşturmak için benlik sunumu yapmaktadırlar (Gardner ve Martinko, 1988).



olan ekonomik ve sosyal unsurlardan bahsederken her ikisi içinde karşılık beklentilerinin karşılığı arzulan şeyin doğasına ve zamanına göre değişiklik göstereceğini ifade etmiştir. Buna göre ekonomik takas söz konusu olduğu zaman belirli bir zaman aralığında gerçekleşmesi beklenen, daha çok sözleşmeye dayalı ve değeri takastan bağımsız olan işlemlerin gerçekleşmesi şeklinde bir karşılık beklenmektedir. Sosyal takasta ise daha informal bir yapı söz konusudur. Yaygın bir karşılık verme yükümlülüğüne dayandırılan uzun vadeli ve açık uçlu bir iyilik alışverişi söz konusudur. Yani sosyal takasın temelini güvene dayalı, tanımlanmamış yükümlülükler üzerine kurulu olduğu ifade edilebilir (Aryee ve Chen, 2004: 322).

İstihdam ilişkilerine daha az değer veren kariyerist bireyler (Turnley ve Feldman, 1999) ne işverenin ne de çalışanın birbirlerine borçlu oldukları herhangi bir şey olmadığına ve dolayısıyla da beklenen rol davranışlarının üzerinde fazladan bir performans göstermelerine gerek olmadığına inanmaktadırlar (Adams vd., 2013: 472). Bu açıdan değerlendirildiğinde kariyerist bireylerin güven duyamayan yapılarından dolayı ilişkisel anlamda örgüte kendilerini borçlu hissetmedikleri görülmektedir.

Buraya kadar kariyerizm kavramının ne anlama geldiği, kariyerist bir bireyin temel düşünce yapısı ve kariyerizmin teorik temellerine genel olarak değinilmeye çalışılmıştır. Kariyerizm eğilimini oluşturan temel unsurların anlaşılması onun olumlu bir kariyer hareketliliğinden farklılaştığı noktaların anlaşılması konusunda fayda sağlayacaktır. Bundan dolayı aşağıdaki başlıkta kariyerizmin temel unsurlarına yer verilmiştir.

### **1.2.1 Kariyerizmin Temel Unsurları**

Kariyerizm tanımı ele alındığında iki temel unsurun kavramı şekillendirdiği görülmektedir. İlk olarak bireyin kendi çıkarlarının tanımının merkezinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kariyerizmin kişisel çıkarların örgütün çıkarlarına bağlılığını vurgulayan profesyonelliğin antitezi olduğu ifade edilebilir. İkinci unsur ise kariyerizmin belirli bir motivasyona dayalı olarak gerçekleşen bir eğilim olduğudur. Bireysel ilerlemenin cazibesıyla motive olan, kendi çıkarlarının örgütün çıkarlarının üstünde olduğu durumlarda bireyin tam anlamıyla kariyerist bir tutum sergilediği ifade edilmektedir (Moiser, 1989). Bunların yanısıra Feldman ve Weitz (1991) kariyerizmin 4 temel unsuru olduğunu ifade etmektedir. Bunlar :

- **Sahtekarlık:** Kariyeristlere göre, rekabet ilerlemek için yeterli değildir bu yüzden aldatıcı ve yanıltıcı davranışların gerekli olduğunu savunurlar. Dolayısıyla aldatma, yalan, hile ve sahtekarlık kapsamına giren başka davranışlar bir davranışın kariyerist olarak tanımlanması için gereklidir.
- **Çıkar Uyuşmazlığı (Tutarsızlık):** Kariyeristlere göre, bireysel ve örgütsel çıkarlar arasında tutarsızlık vardır. Uzun vadede ortaya çıkabilecek tutarsızlıklar, bireylerin şimdiki işlerine karşı negatif tutum ve düşüncelere sahip olmasına neden olmaktadır. Ve bu durum onları gelecek kariyer hamlelerindeki problemler hakkında hassaslaştırmaktadır.
- **Sürekli Arayış:** Kariyerist davranışa sahip bireyler kariyerlerini sürdürmek amacıyla arayış içindedirler. Başarıların tanıtımla, reklamlarla duyurulması ve onaylandıklarına dair geri bildirim alınması davranışlarını içerir.
- **İzlenim Yönetimi:** Kariyerist bireyler kariyerlerini ilerletmek için sıkı çalışmaktansa imaj yönetimine daha çok önem vermektedir.

Çalışanın kariyer ilerlemesindeki temel davranış eğiliminden dolayı kariyerist olarak nitelenebilmesi için şahsi çıkarlar elde etme motivasyonu, bencilce ve ilkesizce hareket etmesi gerektiği görülmektedir. Bu unsurlar bağlamında ele alındığında ise kariyerist bireylerin güncel kariyer yaklaşımlarındaki kariyer hareketliliğinden farklı bir motivasyonla hareket ettikleri görülmektedir. Yukarıda ele alınan güncel kariyer yaklaşımlarında (sınırsız, çoklu ve esnek kariyer) vurgulanan bireyin deneyim zenginliğiyle istihdam edilebilirliğindeki esneklik iken kariyerist davranışlardaki vurgunun bencilce bir motivasyonla çıkar zenginliğine yönelik olduğu, bir işi yapmaktan çok bir makama ve onun getirilerine sahip olmanın esas amaç olduğu görülmektedir.

Kariyerizmin unsurlarını belirtmenin yanısıra bu unsurların çevresinde şekillenen kariyerist davranış kalıplarının incelenmesinde de fayda vardır. Bu amaçla aşağıdaki başlıkta kariyerist bireylerin davranış eğilimleri ve ilerleme taktikleri konusu ele alınmıştır.

### **1.2.2 Kariyerist Bireylerin Temel Davranış Eğilimleri ve İlerleme Taktikleri**

Kariyerist düşüncenin temel varsayımlarının ele alındığı başlıkta bu eğilime sahip bir birey için ilişkiyel sözleşmedense işlemsel sözleşmelerin daha önemli olduğuna, işveren

ve çalışanın birbirlerine borçlu oldukları herhangi bir şey olmadığına, örgüt ve çalışan çıkarlarının eninde sonunda çatışacağına ve bu yüzden bireyin kendi çıkarlarını koruması gerektiğine inandıkları belirtilmişti. Dolayısıyla ilerleyebilmek için örgütün çıkarlarındansa bireysel çıkarları yükseltecek şekilde davranılması gerektiği motivasyonuna sahip olan kariyerist bireyler çalışma hayatındaki tutum ve davranışlarını bu doğrultuda sergilemektedirler (Chiaburu vd., 2013a). Liyakatle ilerlemenin mümkün olmadığına inanan kariyerist bireyler iş yerindeki rekabet ortamında emeklerini ortaya koyarak başarılar elde etmektense bir takım kariyerist taktiklerle kariyer ilerlemelerini güvence altına almayı daha çok önemsemektedirler. Kişilerarası ilişkilerin kullanılması, politik davranışların sergilenmesi, imaj yönetimi gibi taktikler kariyeristlerin kullandığı başlıca taktiklerdir (Feldman ve Weitz, 1991; Hsiung vd.,2012).

Kariyerist eğilim gösteren çalışanlar kendi uzun dönemli kariyer hedefleri ile örgütün hedefleri arasında kopukluk olacağını baştan kabul etmektedirler. Dolayısıyla birey, örgüte güvenmeyip, kendi çıkarlarını sağlama alması gerektiğine inanmaktadır (Aryee ve Chen, 2004; Feldman ve Weitz,1991). Bunun yanısıra bir kurumda sadece liyakat ve çok çalışmanın kariyer başarısı sağlayacağına inanmadıkları için de kariyer başarısı elde etmek amacıyla sosyal ağlar, başarılilik imajı ve aldatıcı davranışların gerekli olduğuna inanmaktadırlar (Kuyumcu ve Dahling, 2014: 302). Bu sebeple, genellikle sosyal ağlarını genişletmek, çıkar sağlayabileceği arkadaşlıklar kurmak ve politik dedikodular yapmak yoluyla ilerleme yolunu tercih etmektedirler. Bireylerin amaçlarına ulaşmak için ahlaki değerlerden taviz vermeyi de kapsayan bir düşünce yapısının sonucu olan bu eğilimin temelinde yönetime ya da bir diğer deyişle örgüte güvensizlik yer almaktadır (Buchanan vd., 2007:285; Crawshaw vd., 2012: 5).

Luthans (1988), sürekli yükselme motivasyonuna sahip yöneticilerin davranış kalıplarını incelediği çalışmasında sıklıkla ödüllendirilen yöneticilerin personel güçlendirme, planlama, karar alma, motive etme gibi klasik yönetici aktiviteleri için daha az zaman harcadıkları, bunun yerine sosyalleşme ve politik davranışlar için daha çok zaman harcadıklarını tespit etmiştir. Nitekim çalışmasına konu olan yöneticilerin gerek örgüt içinde gerekse de örgüt dışında doğru kişilerle iyi ilişkiler geliştirmenin işyeri ortamında iyi işler yapmaktan daha önemli olduğunu ifade ettikleri de görülmüştür (Feldman ve Weitz, 1991: 241). Kariyerist bir birey pozisyon ve imkanlar açısından kıskanılacak bir durumda olsa bile yine de negatif iş tutumları sergileyebilmektedir (Adams, 2011).

Kariyerist bireylerin başvurdukları en önemli taktiklerinden birisi kişiler arası ilişkileri kariyer ilerlemelerinde bir araç olarak kullanmalarıdır. Örgüt içinde olduğu gibi örgüt dışında da ilerlemeyi sağlayacak olan politik davranışlar kariyerist bireylerin en önemli taktiklerindedir. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda politik davranışların kişiye önemli bir avantaj sağlayacağı düşüncesiyle davranışlarını bu doğrultuda şekillendirmektedirler (Feldman ve Weitz, 1991). Örneğin, yardımsever ve işbirlikçi olarak görünseler bile işin özünde kendi çıkarlarına hizmet edecek davranışlarda bulunmaktadır. Dolayısıyla, kariyerist bireyler kendisine yeni fırsat kapıları açacak, terfi ve ödüllerden faydalanmasını sağlayacak kişilere yakın olmayı tercih etmektedirler (Chiaburu vd., 2013a ; Feldman ve Weitz, 1991; Hsiung vd.,2012).

Kariyerist eğilime sahip bireylerin önemseydiği bir diğer konu ise imaj yönetimidir. Çünkü onlara göre belirsizliklerle dolu bir dünyada yöneticilerin çalışanları izlemesi, yapılanları gözlemleyip değerlendirmesi oldukça zordur. Bunun yanısıra yöneticinin ne yapacağını tahmin edilmesi de zordur. Dolayısıyla çalışanlar çabalarının sonuçlarının değerlendirileceği ölçütlerin de son derece soyut olduğunu düşünmektedirler. Bundan dolayı bir şeyleri başarmaktansa başarılıymış gibi bir imaj sergilemek onlar için kariyer ilerlemesinde önemli bir avantaj olarak değerlendirilmektedir (Bratton ve Kacmar, 2004; Feldman ve Weitz, 1991; Hsiung vd.,2012).

Öte yandan kariyerist bireyler kariyerist olmayanlara göre ödül eşitliği konusunda da oldukça hassastırlar. Gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında kendileriyle benzer düzeyde çalışan kişilerle sürekli kendi çıktı ve ödülleri kıyaslayarak karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu kıyas sonucunda eşitsizlik algılamaları halinde ise algıladıkları eşitsizliği azaltmak için gerçekte olduğundan daha fazla çalışıyormuş imajı yaratmaya çalışmaktadırlar (Cheng vd., 2014; Chiaburu vd., 2013a; Feldman ve Weitz, 1991).

Son olarak farklı kariyer değerine sahip bireylerin kariyerist tutum ve davranışlarında da farklılıklar olduğu söylenebilir. Örneğin iş güvencesi değeri yüksek olan bir çalışan işi için daha fazla mesai harcayıp, iş dışı eğitim faaliyetleriyle kendini geliştirme yolunu seçebilmektedir. Bu davranışa da bakıldığında aslında iş yerinde kalma arzusu ya da daha yüksek bir mevkiyi elde etme motivasyonu da yapılmış olsa özünde entelektüel gelişim, bilgi, beceri kazanma yoluyla bir performans gösterme çabası olduğu için kariyerizm olarak değerlendirilmemektedir. Oysa kariyerist eğilime sahip bireylerin iş

güvencesi değeri yüksek olmadığı için kendilerini geliştirerek gerçek bir performans sergilemekten ziyade bağlantılarını ve kişisel ilişkilerini geliştirme yoluyla ilerlemeye çalıştıkları görülmektedir (Feldman ve Weitz, 1991).

Buraya kadar verilen bilgilerden yola çıkarak kariyerist bireylerin temel davranış kalıplarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür :

- İşlerinde dikkatli özenli çalışsalar bile gözleri sürekli dışarıda, yeni fırsatlar arayışındadır.
- İşini başarmak kadar kamuoyunun takdirini kazanmak da çok önemlidir. Bu yüzden imaj yönetimi onlara avantaj sağlayan bir taktır.
- İş çevrelerindeki negatif ipuçlarına karşı oldukça hassastırlar. Yani gemi su almaya başladığında gemiyi ilk terk edecek kişiler kariyerist bireylerdir.
- Her şey iyi giderken bile en ufak tehlike, kriz, sorun işaretinde işten ayrılmaya kolayca motive olabilmektedirler.
- Sadakat ve bağlılığa inanmadıkları için arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle güçlü ilişki kurma eğilimleri düşüktür.
- Örgütü işi sürdürmek için bir araç olarak gördüklerinden dolayı örgüte sadakat ve bağlılıkları düşüktür (Adams, 2011; Chiaburu vd.,2013a; Feldman ve Weitz, 1991; Hsiung vd.,2012; Yıldız ve Ayaz-Arda, 2018).

Tipik bir kariyeristin davranışları gözlemlendiğinde onun mümkün olduğu kadar ileriye gidemezsem ne olur? sorusundan yola çıkarak hareket ettiği görülmektedir. Böyle bir birey hırs, cesaret ve yerine göre empatiden yoksun, acımasız davranışlarla kariyer sınırlarını zorlayan davranışlar gösterebilmektedir. Kariyerist bireyin çalışkan bir görünümü varsa bile bu kendisine yardım edecek dış etkenler sayesinde oluşmaktadır. Yani bir diğer ifadeyle kariyerist birey, kariyeri boyunca, genellikle diğerlerinin fikirlerinden beslenmekte, kendi düşüncelerinden ise diğerlerinin düşüncelerini kullanıp, yararlanma yolunu seçmektedir. Bunun sonucunda ise bir takım ödüller ve başarılar elde edebilmektedir. Ancak kariyerist bireyin sahip olduğu kıskanç ve zorba doğası hem iş arkadaşlarının hem de daha büyük ölçüde kuruluşun olumsuz anlamda etkilenmesine neden olmaktadır (Moiser, 1989). Dolayısıyla kariyerist davranış kalıplarının neler olduğunu bilmek kadar bu davranışlara zemin hazırlayan durum ve şartları bilmek de önemlidir. Ancak böylelikle örgüt için yıkıcı sonuçları olan kariyerist davranışların

oluşmasını önlemek için gerekli çözümler üretilebilir. Bu önemden yola çıkarak aşağıdaki başlıkta kariyerizmin öncülleri ele alınmıştır.

### 1.2.3 Kariyerist Davranışların Öncülleri

Kariyerizm konusunda yapılan yazın taraması sonucunda kariyerist tutum ve davranışlara zemin hazırlayan faktörlerin *bireysel, örgütsel ve çevresel* olmak üzere üç grupta toplandığı görülmektedir. Kişinin düşünce sistemi ve işe bakış açısının bu tarz yönelimli davranışların sergilenmesinde en önemli etkenlerden biri olduğu ifade edilebilir. Refah toplumu ve genç neslin yüksek eğitim seviyesinin neden olduğu artan beklentiler, gençlerin toplumdaki mal ve hizmet üretimine daha bireysel ve özerk yollardan katılımıyla sonuçlanmaktadır. Bu aynı zamanda antibürokratik tutumlar, finansal güvenceye dayanan geleneksel iş etiğinin reddi, bireysel başarı ve bireysel kariyer yapmayı da içermektedir (Ulich, 1981; Rosseel, 1985). Dolayısıyla kariyer kavramı da geleneksel anlamından sıyrılarak yeni bir anlam ifade etmektedir.

Kariyer kavramı anlık bir pozisyondan ziyade belirli bir süreci ifade eden bir kavramdır. Birey kariyer ilerlemesinde belirli devreleri izleyerek gerçekleştirir. Bu evreler genellikle keşif (farkındalık), kurma (ilerleme), sürdürme (gelişme) ve düşüş şeklinde sınıflandırılmaktadır (Erdoğan, 2003). Keşif ve kurma evreleri bireyin kariyerinin temellerinin atıldığı en önemli evrelerdir. Bireyin özellikle keşif evresinde kendini tanıması, yeteneklerinin farkında olması, kişiliğine uygun, severek çalışabileceği bir alanda eğitim alması ve kendini gelecekteki kariyerine hazırlaması çok önemlidir. Ancak kendini tanıma ve yeteneklerinin farkında olma her zaman her birey için çok kolay bir durum olamamaktadır. Keşif evresinde birey gelecekteki kariyer beklentileriyle ilgili yeterli farkındalık kazanamamış olabilir ya da ileride tamamen yanlış olduğunu düşüneceği bir yolu seçmiş olabilir. Bu aşamadaki kararların doğruluğu ya da yanlışlığı bir sonraki aşama olan kurma aşamasında kendini göstermektedir. Kariyer hedeflerini doğru belirleyememiş, net bir vizyona sahip olmayan ve dolayısıyla bilinçli bir seçim yapamamış bireyler çalışma hayatında çok sık iş değiştirmektedirler (Ardıç ve Özdemir, 2018: 349). Bir işten diğerine ya da bir iş yerinden başka bir iş yerine sürekli hareket halinde olma kariyerist bir eğilim haline dönüşebilmektedir.

Öte yandan fazla aidiyet duygusu da çalışanlarda etik körlüğe neden olabilmektedir. Yani bireyler, örgüte olan muazzam sadakatlerinden ötürü yüksek yetkilendirme duygularıyla,

genişletilmiş bir kendilik algısına sahip olabilirler. Sosyal etki teorisine göre, örgütle yüksek oranda özdeşleşmiş çalışanlar önemli ahlaki değerler pahasına örgüt yararına davranışlarda bulunabilmektedirler. Bu tip davranışlar manipülatif kişilik özelliği yüksek olan bireylerde daha fazla görülmektedir (Naseer vd., 2020). Dolayısıyla, özellikle manipülatif kişilik özelliğine sahip bireylerin aşırı sadakat ve bağlılığının da kariyerist bir eğilime dönüşebileceği ifade edilmektedir.

Kariyerist davranışların bağlamsal sebepleri arasında kariyer gelişim fırsatlarının yokluğu, adaletsiz bir çalışma ortamı, işverene ve örgüte karşı güvensizlik gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir (Crawshaw ve Brodbeck, 2011; Crawshaw vd., 2012). Örgüt yapılarındaki değişimler çalışanların daha az sadık olmasına neden olmaktadır (Aryee vd., 2002). Hiçbir işyeri mükemmel olmadığı için, olumsuz herhangi bir olayın olması ya da arzu edilen özelliklerin iş yerinde bulunmaması yüksek kariyerist eğilimi olan bireylerin negatif tutum ve davranışlarına dayanak oluşturacak bir neden olmaktadır. Nitekim, Feldman ve Weitz (1991) kariyerist bireylerin işyerindeki olumsuz durum ve eksiklere odaklanmalarının yıkıcı iş yeri davranışlarının bir öncülü olduğunu ifade etmektedirler (Adams vd., 2013: 470).

Örgütün etkin bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, etkin bir kariyer yönetim sisteminin olmaması, örgüt kültürü ve iklimi, hiyerarşik ilerlemeye izin vermeyen basık örgüt yapısı gibi unsurlar kariyerist tutum ve davranışların kolaylıkla sergilenebildiği örgütlerin özellikleri olarak ifade edilmektedir (Adams, 2011; Chay ve Aryee, 1999; Chibauru vd., 2013a) .

Örgütsel öncüllerin yanısıra çevresel faktörler de kariyerist tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda, yeni iş fırsatlarının yokluğu, çevresel belirsizlikler, ekonomik istikrarsızlıklar, geleneksel kariyer anlayışının değişmesi, diğer işletmelerin cazip insan kaynakları politikaları gibi unsurlar ise kariyerist tutum ve davranışlara yol açan çevresel etmenler olarak ifade edilebilir (Adams, 2011; Feldman ve Weitz, 1991; Hsiung vd, 2012). Geleneksel ilişkisel sözleşme, iş güvencesi, çalışanların bağlılığı ve çabası sonucunda verilen ödül ve fırsatlara dayalıyken yeni işlemsel sözleşmeye göre örgütler yaşam boyu istihdam garantisi vermemektedirler ve bu durum da çalışanın kendi kariyerinin sorumluluğunu ele almasını gerektirmektedir (Hall 1976; Hall, 2002; Peiperl ve Baruch, 1997; Rousseau, 1990). Kendi kariyer süreçlerini kendileri yönetme

özgürlüğüne sahip olan kariyerist bireyler daima daha iyi seçeneklerin arayışı içinde olduklarından fırsat buldukları anda işletmeyi terk etme eğilimi göstermektedirler (Cerdin ve Pargneux, 2014: 2037). Aslında sadakat, bağlılık ve karşılıklılık gibi değerlerin önemli olduğu kültürlerde kariyerist eğilimlerin daha az olması beklenmektedir. Ancak iş imkanlarının yokluğunda genç çalışanların daha geleneksel olan iş güvenliği konusuna önem verdikleri ve bu motivasyonla hareket ettikleri görülmektedir (Rosseel, 1985).

BİREYSEL	ÖRGÜTSEL	ÇEVRESEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çıkar Odaklı Kişilik Özellikleri</li> <li>• Yetenek ve Yeterlilikler</li> <li>• Çalışmak Zorunda Olmak</li> <li>• İş ve Örgüt İlgili Negatif Algılar</li> <li>• Yanlış Kariyer Başlangıcı</li> <li>• Örgütsel Adalet Algısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etkin Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Olmaması</li> <li>• Etkin Bir Kariyer Yönetim Sisteminin Olmaması</li> <li>• Basık Örgüt Yapısı</li> <li>• Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevresel Belirsizlikler</li> <li>• Geleneksel Kariyer Anlayışının Değişimi (Sınırsız Kariyer, Esnek Kariyer, Çoklu Kariyer)</li> <li>• Yeni İş Fırsatlarının Yokluğu</li> <li>• Diğer İşletmelerin Cazip İKY Politikaları</li> </ul>

### Şekil 1:Kariyerizmin Öncülleri

Şekil 1.'de bireysel, örgütsel ve çevresel bağlamda sınıflandırılan kariyerist davranışların öncülleri genel olarak aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Adams 2011; Adams vd.2013; Aryee ve Chen, 2004; Feldman, 1985; Feldman ve Weitz, 1991; Hamilton ve Treurer, 2012; Rousseau, 1990) :

- Geleneksel kariyer anlayışında meydana gelen değişimler
- Örgüt yapılarında meydana gelen değişimler
- Farklı örgütlerin cazip İK politikaları
- Kısa dönemli istihdam ilişkileri
- Dönemsel, proje odaklı işler
- Örgütün çıkarlarıyla bireyin çıkarlarının uyuşmaması
- Eğitim imkanlarına karşı yeterli kariyer fırsatlarının olmayışı
- Piyasalardaki belirsizlikler ve işsizlik sorunu
- Bazı mesleklerin zamanla yok olmaya yüz tutması
- Yanlış kariyer başlangıcı
- Bireyin çalışmak zorunda olması



Günümüzün belirsizliklerle dolu dünyasında ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için örgütler, yeniden yapılanma, küçülme, işten çıkarmalar ve örgütsel performansı artırma gibi birtakım stratejik kararlar almaktadırlar. Örgütlerin aldıkları bu stratejik önlemler aynı zamanda istihdam ilişkilerinin de değişmesine yol açmaktadır. Bu değişiklik en bariz şekilde ilişkisel sözleşmelerden işlemsel sözleşmelerin daha fazla önem kazanması yoluyla kendini göstermektedir. İşverenin mevcut şartlar gereği uzun vadeli iş güvencesi sağlayamaması ya da bu konuda gönülsüz olması bireyleri kendi kariyerlerini koruma davranışlarına yöneltmektedir. Dolayısıyla her ne kadar kariyerist olarak etiketlenseler de bireylerin kariyer gelişimleri için sürekli arayışta olmaları, yeni iş fırsatlarına açık olmaları da beklenmeyen bir durum olarak değerlendirilmemelidir (Adams vd., 2012: 471; Aryee ve Chen, 2004: 321; Feldman ve Weitz, 1991; Hamilton ve Treurer, 2012: 478). Günümüz çalışma dünyasının karanlık bir gerçeği olan kariyerist davranışların yönetilebilmesi için öncüllerinin olduğu kadar sonuçlarının da bilinmesi gerekmektedir. Dolayısıyla aşağıdaki başlıkta kariyerist davranışların sonuçlarına yer verilmiştir.

#### **1.2.4 Kariyerist Davranışın Sonuçları**

Kariyerizmin sonuçlarına dair yazında iki farklı görüş yer almaktadır. Bunlardan bir tanesi Rousseau'nun (1990) tanımladığı davranışsal kariyerizmin çıktılarına yöneliktir. Buna göre her an yer değiştirmeye gönüllü olan (Rousseau ve Tijoriwala, 1996) kariyerist bireylerin esnek bir yapıya sahip olmalarından dolayı kolay adapte olabilmeleri, gittikleri yere kolay uyum sağlayabilmeleridir (Greenhaus vd., 2008). Kariyerizmi tutumsal kariyerizm (Feldman ve Weitz, 1991) ve davranışsal kariyerizm (Rousseau, 1990) olmak üzere iki boyutta inceleyen Bouzidani ve Torun (2019) ise davranışsal kariyerizmin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir. Diğer ise Feldman ve Weitz'in (1991) kariyerizm tanımı (tutumsal kariyerizm) üzerine yapılan çalışmalarda ortaya çıkan yıkıcı iş yeri davranışlarına yönelik sonuçlardır. Bu çalışma kapsamında kariyerizm eğiliminin yıkıcı sonuçları üzerinde durulduğundan bu sonuçlara aşağıda maddeler halinde detaylı olarak verilmiştir :

*İş çıktılarının olumsuz etkilenmesi.* Kariyerist eğilimi yüksek olan bir birey hem bireysel hem de örgütsel birçok çıktıyı olumsuz etkilemektedir. Kariyerist bireyler iş performansına yeterince odaklanmadıkları ve kısa süreli çalışma eğiliminde oldukları için

örgüt açısından olumsuz durumların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedirler (Adams vd.,2012: 470). Adams vd. (2013) 442 ABD’li çalışanla yaptıkları araştırmada kariyerizm yönelimi yüksek olan kişilerin daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi gösterdikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde kariyerizm konusunda ülkemizde yapılan çalışmalardan Yıldız ve arkadaşlarının (2015) yaptığı araştırmada kariyerist tutum ve davranışların gerek örgüte gerekse örgüt üyelerine karşı üretkenlik karşıtı, yıkıcı işyeri davranışlarının önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldız ve Arda (2018) kariyerizm konusunda yaptıkları bir diğer çalışmada kariyerizm ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine Ayaz-Arda ve Yıldız (2019) tarafından yürütülen bir çalışmada sosyal kaytarma davranışlarıyla kariyerizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya konmuştur. Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak kariyerist tutum ve davranışların örgütün üretkenliğini ve verimliliğini olumsuz etkilediği ifade edilebilir.

*Örgütsel adaletin sorgulanması.* Aryee ve Chen (2004); Chay ve Aryee (1994) gibi araştırmacılar adalet algısı, işverene güven ve kariyer gelişim fırsatları gibi olguları kariyerizmin öncülleri olarak belirlemişlerdir. Feldman ve Weitz (1991)'in de belirttiği gibi kariyeristler arasındaki düşük iş performansının organizasyonun adil olmayan eylemlerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir.

*Personel devir oranının yükselmesi.* Kariyerist bireyler sürekli daha iyi iş fırsatlarının arayışı içindedirler. Dolayısıyla daha cazip imkanların sunulduğu şartlar oluştuğunda mevcut işyerlerinden ayrılma konusunda tereddüt yaşamamaktadırlar. Nitekim yapılan çalışmalarda kariyerist davranışların işten ayrılma niyetiyle pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu da görülmektedir (Adams, 2011; Cerdin ve Pargneux, 2014; Chay and Aryee, 1999).

*Bireylerarası çatışmaların artması.* Rekabet ve kariyerizm her bireyin dışarıda kendisi için arayışta olmasına neden olmaktadır. Böyle bir durum ise özel hizmet ve fedakarlık gerektiren işlerde aşınmış değerlere neden olmaktadır. Ekip ruhu dağıldığında, zarar gördüğünde rekabet yıkıcı olmaktadır (Moiser, 1989). Örgüte ve örgüt üyelerine karşı üretkenlik karşıtı işyeri davranışları sonucunda örgüt iklimi de negatif yönde etkilenmektedir.

*İş / kariyer tatminsizliği ve yabancılaşmaya yol açması.* Hsiung vd. (2012), Tayvanlı polislerle yaptıkları araştırmada örgütsel politika ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide kariyerizmin ve iş tatminin aracılık rolünü incelemiştir. Bu çalışmada yüksek iş tatmininin ve düşük kariyerizmin örgütsel politika ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkideki aracılık etkisinden bahsedilmektedir. Buna göre düşük iş tatmini ve yüksek kariyerizm algılanan örgütsel politikayı beslemekte, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ise engellemektedir. Bu sonuca göre iş tatmini ve kariyerizm arasında da negatif bir ilişki olduğu çıkarımı yapılabilir. Chiaburu vd.(2013b) ise çalışanların bireysel ve sosyal yabancılaşma ve kariyerizm arasındaki ilişkisinde kariyer tatmininin aracılık rolünü sorgulamıştır. Yabancılaşmanın kariyerizmin pozitif bir yordayıcısı olduğu, kariyer tatminiyle ise negatif ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmada yabancılaşmanın tüm formlarıyla kariyerizm arasındaki ilişkiye bakılırken kariyer tatmininin aracılık rolü göz önüne alınmıştır (Chiaburu vd. 2013b). Öte yandan Cerdin ve Pargneux (2014), yaptıkları çalışmada kariyerizmin düşük iş ve kariyer tatminiyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla kariyerist eğilim gösteren bireylerin iş tatminlerinin düşük olduğu ifade edilebilir.

*Takım çalışmalarını baltalaması.* Kariyerist yönelimi yüksek olan bireyler, kendi çıkarlarının öncelikli olarak gözetilmesi gerektiğine inanırlar. Bu sebeple işbirliği ve takım çalışması gerektiren işlerde diğerleriyle işbirliği yapmaktan uzak durmalarından dolayı takımın ve tek tek üyelerinin performansları da olumsuz etkilenmektedir (Adams vd. 2013; Aryee ve Chen, 2004). Feldman ve Klich (1991) yaptıkları çalışmada kariyerizm eğilimine sahip çalışanların takım oyuncusu gibi görünüp gerektiğinde kuruma ya da çalışanlarına zarar vermeyi kariyer ilerlemesi için doğal karşılama gibi olumsuz bir tutuma sahip olabileceklerini ifade etmektedir

*Yıkıcı işyeri davranışlarını arttırması.* Kariyerist tutum ve davranışlar örgütte verimlilik ve üretkenliği olumsuz yönde etkileyen üretkenlik karşıtı davranışların oluşması için zemin hazırlamaktadır. Yıldız vd.(2015), yaptıkları bir çalışmada kariyerizmin kişilerarası ve örgüte karşı yıkıcı olağandışı işyeri davranışlarının ve meydan okuyucu yapıcı olağandışı işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla çalışanların yüksek kariyerist eğilim gösterdiği iş ortamlarının yıkıcı iş yeri davranışlarının sergilenmesi için uygun bir zemin oluşturabileceği ifade edilebilir.

*Örgütsel performansı zayıflatması.* Kariyerizm yöneliminin, etik liderlik davranışlarının örgütsel performans üzerindeki etkilerini zayıflattığı sonucuna ulaşılmıştır. Kariyerizm yöneliminin, çalışanların örgütsel performans algılarını olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir (Liman vd., 2019:194)

*Örgütsel bağlılığın azalması.* Kariyerist eğilimlerin örgütsel bağlılıkla, işe katılımı ve iş motivasyonu ve içsel motivasyonla negatif ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Chay and Aryee, 1999; Feldman and Weitz, 1991).

*Düşük yaşam tatmininin olması.* Kariyerist bireyler daha fazla ödül elde edebilmek için sürekli yeni fırsatların arayışı içinde olmalarından dolayı aile bağları, boş zaman aktiviteleri gibi yaşamın diğer yönleriyle bir denge kuramamaktadırlar ve bunun sonucunda işe yaşam tatminleri düşmektedir (Adams vd., 2013: 470).

Kariyerist davranışlar sonuçları açısından değerlendirildiğinde hem örgütsel hem de bireysel anlamda birçok olumsuz duruma sebep olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu olumsuz sonuçların göz önünde bulundurularak, kariyerizmin öncüllerinin tespit edilmesi, bu davranışa zemin hazırlayan şartların ortadan kaldırılması ya da doğru bir şekilde yönlendirilmesi işletmeler ve çalışanlar açısından son derece önemlidir.

### **1.2.5 Kariyerizm Konusuyla İlgili Yapılan Çalışmalar**

Bu başlık altında kariyerizm konusuyla ilgili alanyazında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Literatüre bakıldığında konuyla ilgili oldukça sınırlı çalışmanın olduğu görülmektedir. Var olan çalışmaların örneklemi, değişkenleri ve bulgularının incelenmesinin mevcut araştırmanın problemleri ve modelinin olduğu zeminin açıklanması açısından da faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu amaçla yazında var olan çalışmalara aşağıda yer verilmiştir:

- Luthans (1988), sürekli yükselme motivasyonuna sahip yöneticilerin davranış kalıplarını incelediği çalışmasında sıklıkla ödüllendirilen yöneticilerin personel güçlendirme, planlama, karar alma, motive etme gibi klasik yönetici aktiviteleri için daha az zaman harcadıkları, bunun yerine sosyalleşme, politik davranışlar için daha çok zaman harcadıklarını tespit etmiştir. Nitekim çalışmasına konu olan yöneticiler içeride ve dışarıda doğru kişilerle iyi ilişkiler geliştirmenin ofis içinde başarılı, iyi işler yapmaktan daha önemli olduğunu da ifade etmişlerdir (Feldman ve Weitz, 1991: 241).

- Feldman ve Weitz (1991) yaptıkları çalışmada kariyerist eğilimlerin işe katılım, örgütsel bağlılık ve motivasyonla negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun yanında kariyerizm eğiliminin kariyer ilerleme arzusuyla güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu da ortaya koymuşlardır.
- Chiaburu vd.'nin (2013a) kariyerizm ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, bireylerin psikopat kişilik özellikleri ile kariyerizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, duygusal tutarlılıkla kariyerizm arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan Chiaburu vd.'nin (2013b) yürüttükleri bir diğer çalışmada işe yabancılaşma ve kariyerizm arasında pozitif yönlü bir ilişki, sosyal yabancılaşma ve kariyerizm arasında ise negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.
- Aryee ve Chen (2004) kariyerist eğilimlerle örgütsel adalet algısı arasında örgütsel güvenin aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında örgütsel güven ve kariyerist eğilimler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
- Adams (2011) yapmış olduğu çalışmada kariyerizm ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada kariyerizm ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Kariyerizm konusunda ülkemizde yapılan çalışmalardan Yıldız ve arkadaşlarının (2015) yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise kariyerist tutum ve davranışların gerek örgüte gerekse örgüt üyelerine karşı üretkenlik karşıtı, yıkıcı işyeri davranışlarının önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Yıldız ve Arda (2018) yaptıkları çalışmada kariyerizm ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
- Yine Ayaz-Arda ve Yıldız (2019) tarafından yürütülen bir çalışmada sosyal kaytarma davranışlarıyla kariyerizm arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
- Bolino (2009) 49 farklı ülkeden katılımın olduğu 221 gurbetçi çalışanın üzerinde yaptığı bir çalışmada yüksek kariyerist eğilime sahip çalışanların yurt dışı görevlerine uyum sağlama konusunda beklenin aksine daha fazla problemler yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bunun nedeninin de Feldman ve Weitz (1991)'in kariyeristler için

belirttiği örgütlerde sadece liyakatle ilerlemenin mümkün olmayacağı düşüncesinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

- Adams vd. (2013), 232 göçmen çalışan ve 210 yerli çalışan üzerinde kariyerist eğilimler ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yaptıkları çalışmada kariyerizm eğilimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının negatif yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda bu çalışmada gurbetçi çalışanlardan yüksek kariyerizm eğilimine sahip olan çalışanların gurbetçi olmayan yüksek kariyerist eğilimi olan çalışanlara göre daha düşük yaşam tatminine sahip olduğunu bulgulamışlardır. Bu çalışmada yaşam tatmininin kariyerist eğilimle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık rolünün varlığı ortaya koyulmuştur.
- Rousseau (1990), Amerikada, 224 yeni istihdam edilmiş MBA mezunu çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, kariyerizm eğiliminin ilişkisel sözleşme algısıyla negatif ilişkili, işlemsel sözleşme algısıyla ise pozitif ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur.
- Hamilton ve Treurer (2012), 202 sağlık çalışanı üzerinde psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kariyerizmin potansiyel aracılık ve düzenleyici rolünü inceledikleri çalışmalarında kariyerizmin sözleşme türleri ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda ilişkisel sözleşme ve kariyerizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulgulamışlardır bu durum daha düşük işten ayrılma niyetiyle sonuçlanmaktadır. Öte yandan işlemsel sözleşme ve kariyerizm arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun organizasyona yansımaları ise yüksek işten ayrılma niyeti şeklinde gerçekleşmektedir. Ancak beklenenin aksine algılanan sözleşmelerin yerine getirilmesi ve işten ayrılma niyeti arasında kariyerizmin düzenleyici etkisinin olmadığı görülmüştür (Hamilton ve Treurer, 2012: 488).
- Chay ve Aryee (1999), Singapur'da çalışan profesyoneller üzerinde yaptıkları çalışmada kariyerist eğilimlerin işe katılım ve örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda kariyerist eğilimlerin işten ayrılma niyetiyle de pozitif ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Kariyerizm kavramının diğer kültürler üzerinde de genellenebilirliği konusunda Chay ve

Aryee'nin (1999) yapmış oldukları bu çalışma önemli bir katkı sunmuştur (Adams vd., 2013: 472).

- Aryee ve Chen (2004) Çin'de 1000 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel adalet algısı ve kariyerizm arasındaki ilişkide işverene güven'in düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Bu çalışmayla istihdam ilişkilerindeki sorunların çözümünde güven tesisinin önemini vurgulayan ampirik bir dayanak ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya göre prosedürel adalet, dağıtım adaleti ve kariyer gelişim fırsatları ile işverene güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, kariyerist eğilimler ile de negatif yönlü ilişkili olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Ayrıca işverene güven ve kariyerist eğilimler arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada sosyal takas teorisiyle tutarlı olarak işverene güven ve kariyerist eğilim karşılıklılık bağlamında açıklanmaktadır. Öte yandan Rhoades vd. (2001), örgütlerini destekleyici olarak algılayan ve bununla birlikte güvenilir olarak değerlendiren çalışanların karşılık olarak örgüte sadakat ve bağlılık geliştireceğini ifade etmektedir (Aryee ve Chen, 2004: 323).
- Buchanan vd. (2007), 388 katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışmada işletme master öğrencileri ve sosyal hizmet öğrencilerinin kariyerist davranış eğilimlerini karşılaştırmışlardır. Buna göre sosyal hizmet öğrencilerinin işletme master öğrencilerinden daha fazla kariyerist eğilime sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada incelenen diğer iki değişken başarı elde etme güdüsü ve bilgi elde etme güdüsüdür. Bu değişkenler açısından bakıldığında işletme derecesine sahip çalışanların profesyonel başarı elde etme güdülerinin bilgi elde etme güdülerinden daha fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda kariyerist eğilimlerinin de yüksek çıkması beklenmiştir ancak sosyal hizmet öğrencilerinin kariyerist eğilimleri daha yüksek çıktığı görülmüştür (Buchanan vd., 2007: 290-294).
- Tomprou vd. (2012), Yunanistanda 236 bankacılık sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada algılanan sözleşme ihlalleri ve örgütsel bağlılık arasında kariyerizm eğiliminin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların sözleşme ihlalleri ve kariyerizm eğilimlerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

- Gizlier'in (2018), çalışanların aşırı niteliklilik algılarının sonuçlarını incelediği çalışmada işten ayrılma niyeti, algılanan aşırı nitelikliliğin kendini üstün görme boyutu, algılanan aşırı nitelikliliğin işini küçük görme boyutu ve zorunlu vatandaşlık davranışı değişkenlerinin her birisinin kariyerizmle istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır.
- Bouzidani ve Torun'un (2019), Türkiye'de farklı sektörlerde çalışan 156 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri eksik istihdam ve kariyerizmin örgütsel güven ve yaratıcılığa etkisinde kişiliğin uyumluluk, deneyime açıklık boyutlarının aracılık rolünü inceledikleri çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun kariyerizm ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi güçlendirici bir etkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Yine aynı çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk boyutunun örgütsel güven ve kariyerizm arasındaki ilişkide negatif etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.
- Ağırbaş (2019) İstanbul'da hizmet sektörü çalışanlarının nevrotik kişilik özelliğinin kariyerizm eğilimi üzerindeki etkisinde ahlaki çözümlenin aracı etkisi konusunu inceledikleri çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden nevrotikliğin kariyerizmi pozitif olarak yordadığı ve ahlaki çözümlenme eğiliminin bu ilişkide tam aracı etkisinin olduğunu bulgulamıştır.
- Jain ve Sullivan (2019), Hindistan'ın kuzey bölgesinde, 6 farklı motosiklet işletmesinin orta kademe yöneticileri üzerinde kariyerizm ile örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel performans ve örgütsel tatmin arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bir çalışma yapmışlardır. Buna göre kariyerizm örgütsel tatmin, algılanan örgütsel performans ve duygusal bağlılıkla negatif yönlü, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla da pozitif yönlü ilişkili olarak bulunmuştur.

Kariyerizmle ilgili alan yazında yapılan çalışmaların genellikle kavramın bireysel ve örgütsel öncüllerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirildiği görülmektedir. Bireysel öncüller olarak genellikle beş faktör kişilik özellikleri ve karanlık üçlü kişilik özelliklerinin bazı boyutları bağlamında incelendiği görülmektedir. Yine bu noktada işten ayrılma niyeti, ahlaki çözümlenme, aşırı niteliklilik algısı gibi etkenlerin etkisinin incelendiği de görülmektedir. Örgütsel öncüller çerçevesinde ele alınan unsurlara bakıldığında ise örgütsel adalet algısı, yöneticiye güven, liderlik, eksik istihdam, sözleşme türleri



(psikolojik sözleşme, işlemsel sözleşme) gibi değişkenlerle ilişkisinin incelendiği görülmektedir.

Öte yandan, kariyerizm kavramının beş faktör kişilik özelliklerinin tüm boyutları, karanlık kişilik özelliklerinin tüm boyutları ve öz-yeterlilik algısını birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte örgütsel destek algısının kariyerizmle ilişkisini ya da etkisini inceleyen bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu boşluğa katkı sağlamak amacıyla araştırmanın bireysel öncülleri olarak kişilik özellikleri (beş faktör ve karanlık üçlü) ve öz-yeterlilik algısı, örgütsel öncül olarak ise örgütsel destek algısının bağımsız değişkenler olarak belirlenmesine karar verilmiştir. Araştırmanın arka planında da daha detaylı olarak bahsedildiği gibi kariyerizmin bu kavramlar açısından incelenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Buraya kadar kariyerizm kavramı ne olduğu, temel varsayımları, unsurları, teorik temelleri, öncülleri ve sonuçlarını kapsayacak şekilde açıklanmaya çalışılmış, kariyerizmle ilgili alanda yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Bundan sonraki başlıklarda kariyerizmin öncülü olduğu varsayılan değişkenlerin kavramsal açıklamalarına yer verilmiştir. Öncelikle bireysel bağlamdaki öncülü olarak varsayılan kişilik konusu aşağıdaki başlıkta kavramsal olarak ele alınmıştır.

### **1.3 Kişilik**

Kişilik kavramı psikoloji, sosyoloji, antropoloji, din, tarih, hukuk, sosyal psikoloji, örgütsel davranış gibi birçok disiplinde temel analiz birimi olarak ele alınıp, incelenmiş, üzerinde birçok çalışma yapılmış en önemli kavramlardan birisidir. Yazın incelendiğinde her disiplinin kendi perspektifinden tanımlamaya çalıştığı bir kavram olan kişiliğin ne olduğu konusunda üzerinde uzlaşmış ortak bir tanımın bulunmadığı görülmektedir.

Allport, Jung, Adler, Murray, Cattell, Eysenck, Coleman, Cloninger gibi araştırmacılar günümüze kadar kişilikle ilgili yapılmış olan araştırmalara öncülük etmiş başlıca araştırmacılar arasındadır. Ancak her bir araştırmacı kişilik konusuna farklı bir açıdan yaklaşmış ve dolayısıyla ortaya koydukları kişilik modellerini de farklı analiz birimleri üzerine inşa etmişlerdir. Örneğin kimi kuramcılar “sorumluluk”, “uyumluluk” gibi bireyi niteleyen “*özellikleri*” analiz birimi olarak almıştır, kimi kuramcılar ise kişilik özelliklerini kategorikleştirerek “*tip*” kavramı üzerinden kişiliği açıklamaya çalışmıştır.

Öte yandan bazı kuramcılar ise kişiliğin tanımlanmasında özellik ve tip kavramlarının önemini kabul etmekle birlikte, modellerini bu iki birimin birlikte *organizasyonunu* ifade eden “*sistem yaklaşımı*” üzerine inşa etmişlerdir. Dolayısıyla analiz birimlerindeki bu farklılıklar nedeniyle kişilik konusunda geliştirilen kuramlar da birbirinden farklılık göstermektedir. Konuyla ilgili olarak alanda öne çıkan başlıca kuramlara değinmenin kişilik tanımlamasının neden farklılaştığının anlaşılması konusunda fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

*Psikanalitik Kuram:* Kuramın başlıca temsilcileri Freud, Adler, Jung, Fromm ve Erickson olarak bilinmektedir. Psikanalitik kuram insan zihnini bir enerji sistemi olarak görmektedir. Buna göre insan vücudunun temel biyolojik enerjileri de kısmen zihinde yer almaktadır. Kuram, insan davranışlarının bilinçli farkındalık düzeyi dışında gerçekleştiğini savunmaktadır. Yani insan davranışlarını anlamak için onun duygu ve düşüncelerinin altında yatan temel dürtülerin ne olduğunu bilmek gerektiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre bireyin biyolojik arzuları ve toplumun normları sürekli çatışma halindedir. Dolayısıyla birey sosyal kısıtlamalar ve biyolojik güdeleri arasında stratejik bir denge kurmaya çalışarak hem biyolojik arzularını tatmin etmeye hem de sosyal normları ve kuralları temsil etmeye çalışmaktadır. Psikanalitik kuramcılar yalnızca kişiliği tanımlamakla kalmamış, insanın doğuştan iyi veya kötü olup olmadığına, mutluluk, haz, fedakarlık ve erdem gibi bazı kavramların kaynağının ne olduğu gibi felsefi sorulara da cevap aramışlardır (Burger, 2016: 186; Cervone ve Pervin, 2016: 28).

*Özellikler Kuramı:* Allport, Murray ve Cattell özellikler kuramı konusunda öne çıkan başlıca araştırmacılarıdır. Bu yaklaşımı savunan kuramcılar bireyin belirli bir kişilik özelliğini ne derece gösterdiği sorusuna yanıt aramaktadırlar. Özellik kuramının iki temel varsayımı vardır, bunlardan birincisi bireyin özelliklerinin süreklilik gösterdiği ve ikincisi ise bu özelliklerin durumsal kararlılığa sahip olduğudur (Burger, 2016; Cervone ve Pervin, 2016) .

*Biyolojik Kuram:* Kişilik konusundaki bir diğer yaklaşım ise kişilik özelliklerinin belirlenmesinde genetik faktörlerin rolünü inceleyen *Biyolojik Kuram*’dır. Bu kurama göre kişiliğin açıklanmasında temel teşkil eden biyolojik farklılıklar üç farklı açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi Hans Eysenck’in *biyolojik farklılıklar* üzerinden kişilik tanımlaması, bir diğeri bireyin doğuştan getirdiği *mizaç* özellikleri üzerinden kişilik

tanımlaması, üçüncüsü ise oldukça güncel bir yaklaşım olan *evrimsel psikoloji* üzerinden kişiliğin tanımlanmasıdır.

*Davranışçı Kuram:* Bu kuramın temelinde öğrenme yönelimli bir bakış açısı vardır. Buna göre davranış bireyin çevresindeki yaşantılar içinde bulunan ödül ve ceza süreçlerine adaptasyonu olarak ele alınmaktadır. Bu kurama göre bireyin duygu, düşünce ve davranış kalıpları içinde bulunduğu çevre tarafından şekillendiği ifade edilmektedir.

*Sosyal Bilişsel Kuram:* Bu kuram bireylerin içinde buldukları dünyayı analiz ederken kullandıkları bilişsel süreçler üzerine odaklanmaktadır. Kişiliğin insan ve çevresi arasındaki çok yönlü etkileşimler sayesinde geliştiğini ileri süren bu yaklaşıma göre kişiyi gözlemlerken onun bilgi, beceri ve inançlarını edindiği sosyal ortamın da incelenmesi gerekmektedir.

Yukarıda değinilen kişilik psikolojisi alanındaki başlıca kuramlar incelendiğinde de görüldüğü gibi her bir kuramın dayandığı temellerin farklı olması neden kişilik kavramı konusunda ortak bir tanım olmamasının en önemli nedenlerinden birisidir (Burger, 2016; Cervone ve Pervin, 2016). Üzerinde tam olarak uzlaşılmış ortak bir tanım olmasa da kişilik bireyin içsel süreçlerinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıplarını ifade eden bir kavramdır (Burger, 2016: 39). Kişiliğin ne olduğuna dair en sık kullanılan tanımlardan bir tanesi yaklaşık seksen yıl önce kadar Gordon Allport tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre kişilik; çevresine uyum sağlama sürecinde psikofiziksel sistemlerin aracılığıyla kendisine özgü düzenlemelerini işleten bireyin içinde bulunan dinamik organizasyondur (Robbins ve Judge, 2013: 135). Kişilik, bireyin diğer bireylere tepki göstermek veya onlarla etkileşime girmek için kullandığı yolların tamamı olarak da düşünülebilir (Robbins ve Judge, 2013: 135). Bir diğer tanıma göre kişilik, bireyin nesnel ve öznel yanlarıyla diğer insanlardan farklılaşan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin bir yansıması olarak tanımlanabilir (Koknel, 1997: 19). McCrae ve Costa (1989)'a göre kişilik, bireyin farklı durumlarda sergilediği farklı davranışları açıklamaya yarayan, tutarlılığı ve sürekliliği olan, duygusal ve motivasyonel deneyimler temelinde yaşanan etkileşimin yansıması olarak tanımlanmıştır (Doğan, 2013: 57). Ya da bir diğer ifadeyle, bireyin belirli şekilde düşünmesi, hissetmesi ve davranması sonucunda ortaya çıkan tutarlı özellikler bütünü kişilik olarak tanımlanabilir (Cervone ve Pervin, 2016: 235). Kişilik, dürtülerinin, amaçlarının, yeteneklerin, ilgilerin ve bireyin kendini algılama

biçiminin kendine özgü kararlı ve tutarlı bütünlüğü olarak ifade edilebilir (Göka ve Beyazyüz, 2019: 18). Kişilik, bireyin doğuştan getirdiği ve yaşam deneyimleri sonucu kazandığı, onu diğer bireylerden ayıran özelliklerin tamamı olarak tanımlanabilir. Yani bir diğer ifadeyle, kişilik, bireyin doğumundan itibaren anne babasından aldığı genetik miras üzerine inşa edilen psikolojik bir sürecin sonucudur (Digman, 1990: 432). Nitekim Cattell vd. (1966), kişilik gelişiminde, çevrenin son derece önemli olduğunu ve çevre etmenleri içinde ise en önemlisinin aile olduğunu vurgulamaktadır (Adams ve Sutker, 2001; Kaşlı, 2009: 22). Jung, bireyin doğuştan gelen özelliklerinin yüce birleşmesi olarak ifade ettiği kişiliği, insanın yaşamı boyunca içinde biyolojik, sosyal ve psikolojik yönlerin oluşturduğu bir bütün olarak ele almaktadır. Jung'a göre kişilik insanın dünyaya adaptasyon sürecinde kendini özgürce ifade ediş biçimidir, bireyin bütünlüğünün tam bir farkındalığı olarak ulaşılmaz bir idealdir. Ancak idealler amaç değil yol göstericiler oldukları için bu erişilmezlik idealin karşı argümanı olarak değerlendirilmemelidir (Jung, 1991: 171; Jung; 2020: 197).

### 1.3.1 Kişilikle İlgili Kavramlar

Bu başlık altında kişiliğin bütünsel anlamda değerlendirilmesinde her birinin ayrı rolü ve önemi olan kavramlara yer verilmektedir. Her birinin kişiliğe dair önemli noktaları ifade ettiği, tek başına kişilik yerine kesinlikle kullanılamayacak ama onlar tanımlanmadan da kişilik kavramının tanımının eksik kalacağı bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

**Kişilik Özelliği:** McCrae (2002) kişilik özelliğini; bireylerin düşünce, duygu ve eylemlerindeki tutarlı modelleri ortaya koymalarındaki farklılıkların boyutu olarak tanımlamaktadır (İçerli ve Arsu, 2019: 23). Bir diğer ifadeyle, bireylerin farklı durumlarda tutarlı bir şekilde ortaya koydukları davranış eğilimleri veya duygusal stillerini ifade etmektedir. Bireylerin aynı olaylar karşısında farklı algılamalar veya çözümler geliştirmesinin temel sebeplerinden birisinin de sahip olduğu kişilik özellikleri olduğu söylenebilir. Örneğin bir birey farklı ortam ve şartlarda dürüst davranıyorsa dürüstlük olarak adlandırılan bir özelliğe sahip olduğu ifade edilebilir (Cervone ve Pervin, 2016: 10). Bir insanın kişiliği hakkında herhangi bir yargıya varmak oldukça zordur. Dolayısıyla bir insanın kişiliğini anlayabilmek için oldukça kapsamlı bir şekilde farklı açılardan analiz edilmesi gerekmektedir. Öncelikle bireyin dürtülerini, tutkuyla istediklerini, içinden gelen zorlamaları nasıl kontrol ettiğine bakılmalıdır. İkinci önemli

nokta olarak ise bireyin duygusal tepkilerinin görülme sıklığı, yoğunluğu, değişkenliği ve içinde bulunulan duruma uygun olup olmadığı onun duygusal yapısı hakkında oldukça önemli ipuçları sunmaktadır. Bir diğer önemli husus ise biliş ya da düşünce tarzı olarak da adlandırılan, insanın kendisini, olayları ve diğer insanları algılama ve yorumlama yollarıdır. Son olarak ise artık bireyin dürtü kontrolü, duygu repertuarı ve düşünce tarzını ortaya koyuş biçiminin insan ilişkilerine nasıl yansıdığına bakılması gerekmektedir (Göka ve Beyazyüz,2019: 18). Ancak böylelikle bireyin kişilik özellikleri hakkında bir takım veriler elde edilebilmektedir.

**Benlik:** Kişiliğin sübjektif yanı, kişinin kendisi hakkında bildikleri, başkalarının kişiye ilişkin görüşlerinden kişiye yansıyanlar ve kişinin kendine ilişkin değerlendirmelerinden oluşan bir yapıyı ifade etmektedir.

**Ego:** İnsanın istek ve arzularının bulunduğu varsayılan iç dünyası ile dış dünyanın gerçekleri arasında bağlantı kurmakla görevli içsel bir mekanizmadır. Ego, kişiliğin dış gerçekliğe en yakın bölümüdür; bir insanın kendisi ve çevresi hakkında bilinçli farkında olma durumunu ifade etmektedir. Egonun temel işlevi uyum sağlamaktır. Uyum işlevini yerine getirebilmek için ayrıca iç dünyadan gelen istek ve taleplerin gerçekleşmesine imkan yoksa, dürtüleri kontrol edebilmek, gerektiğinde geciktirebilmek, bekletebilmek gereklidir; bu işleve de dürtü denetimi denmektedir. Egonun fonksiyonu iç dünya ve dış dünya arasında bir sentez yaparak, bireyi meydana gelecek olumsuz sonuçların etkisine maruz bırakmayacak bir davranış şekline yönlendirmesidir. Egonun bireyin benliğini korumaya yarayan bu davranışına savunma mekanizması denmektedir (Göka ve Beyazyüz, 2019: 22).

**Kimlik:** Bireyin kendisine sorduğu “ben kimim?” sorusuna verdiği tutarlı, sürekli ve bütünlük içeren cevabıdır. Bireyin kendisi olarak algıladığı şeylerin tümü olan kimlik duygusu, aynı zamanda kişinin kendisiyle ilgili sağlam bir bilgiye sahip olduğunun da ifadesidir. Bireyin kendini ait hissettiği toplumsal grubun idealleri ve değerlerinin bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkan kimliğin benlikten farklı olarak aynı zamanda toplumsal bir boyutu da içerdiği ifade edilebilir(Göka ve Beyazyüz, 2019: 22-23).

**Mizaç:** Mizaç belirli kişilik özelliklerinden ziyade daha geniş kişilik eğilimlerini yansıtmaktadır (Burger, 2016: 352). Mizaçtaki bireysel farklılıklar genellikle bireyin doğumunun birinci yılından itibaren kendini belli etmeye başlamakta ve bireyin hayatı

boyunca da değişmeden kalmaktadır. Kişilik araştırmalarının aksine mizaç araştırmalarında kişinin olaylar ve durumlar karşısında hangi tepkiyi gösterdiğinden ziyade nasıl tepki gösterdiği sorusuna cevap aranmaktadır. Bu konuda çalışma yapan araştırmacıların çoğunluğu tarafından kabul edilen bir sınıflandırmaya göre mizacın üç boyutu vardır. Bunlar bireylerin duygusal tepkilerinin yoğunluğunu ifade eden *duygusallık* boyutu, bireyin hareketlilik, sakinlik gibi genel enerji düzeyini ifade eden *etkinlik* boyutu ve bireyin diğer bireylerle yakınlık kurma ve etkileşime girme derecelerini ifade eden *sosyallik* boyutlarından oluşmaktadır. Mizaç özelliklerinin kalıtsal olduğu konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği vardır (Burger, 2016: 352).

Kişilikle alakalı olan yukarıdaki temel kavramların tanımlanmasından sonra araştırmanın konusu bağlamında kişilik özellikleri beş faktör kişilik özellikleri ve karanlık üçlü kişilik özellikleri ağısından ele alındığından bu iki kişilik özellikleri tüm boyutlarıyla aşağıdaki başlıkta detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.3.2 Beş Faktör Kişilik Özellikleri**

Özellik yaklaşımının üzerine inşa edilen beş faktör kişilik özellikleri modeli, kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan metotlardan birisidir (Digman,1990: 421; McCrae ve Costa, 1999: 150). Bu yöntemle göre kişilik özellikleri bireylerin hem kendilerini hem de diğer bireyleri tanımlama amacıyla kullandıkları sıfatlar aracılığıyla ifade edilmektedir (Doğan, 2013: 57). Özellik kuramcıları, bireylerin belirli şekillerde tepkiler vermek için kapsamlı ön eğilimler sergilediklerini, bu özelliklerin hiyerarşik bir biçimde düzenlendiğini ve böylelikle özellik kavramının kişiliğin bilimsel kuramı için bir temel teşkil edebileceğini ifade etmektedirler (Cervone ve Pervin, 2016: 236).

Özellik kuramı, kişilerde kolaylıkla belirlenebilen düşünce ve tutumlar ile gözlenebilen davranışlara odaklandığından ölçülmesi ve değerlendirilmesi daha kolay ve az maliyetlidir; bu özellikleriyle de kişilik araştırmacıları tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Allport ve Odbert (1936) tarafından temelleri atılan kişilik özelliği kuramı ve Cattell (1956) tarafından geliştirilen 16 faktörlü kişilik özellikleri yaklaşımı beş faktör kişilik özellikleri modelinin temelini oluşturmaktadır (Allport ve Odbert, 1936; Baltacı, 2017: 61; Tekin, 2012: 119). Özellikler yaklaşımını benimseyen kuramcılarından Costa ve McCrae (1985), yaptıkları çalışmada faktör adını verdikleri davranış değişkenleriyle

geniş kitlelere yönelik yaptıkları çok yönlü ölçümler sonucunda elde ettikleri bulguların değerlendirilmesi sonucunda kişilik özelliklerinin beş faktör altında sınıflandığını ortaya koymuşlardır (Burger, 2016; Cervone ve Pervin, 2016; Tekin, 2011: 119).

Beş faktör modeline dayalı kişilik çalışmalarının 1960'lı yıllarda başladığı, 1980 ve 1990'lı yıllardan günümüze kadar ise hız kazanarak devam ettiği görülmektedir (Bolat, 2008: 91). Goldberg (1981), büyük beşli kişilik özellikleri boyutlarının kişilik psikolojisi alanında çalışma yapan birçok teorisyenin (örn. Cattell, 1957, Eysenck, 1970; Norman, 1963; Wiggings, 1980) çalışmasına da bir çerçeve sunduğunu ifade etmektedir (Digman, 1990: 421). Gerek kişilik psikolojisi araştırmalarında gerekse örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda beş faktör modelinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. McCrae ve Costa (1992)'ye göre beş faktör kişilik özellikleri modelinin kişilikle ilgili yapılan araştırmalarda oldukça fazla tercih edilmesinin sebepleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Baltacı, 2017; Çetin ve Basım, 2015; Doğan, 2013; McCrae, 2002; McCrae vd.,1998, 2001; Somer ve Goldberg, 1999; Somer vd.,2002; Tekin, 2012) :

- Bireylerin gözlemlenebilen davranışlarına, kolaylıkla belirlenebilen tutum ve düşüncelerine odaklandığından dolayı ölçülmesinin, değerlendirilmesinin ve karşılaştırılmasının daha kolay olması,
- Uygulama kolaylığından dolayı daha az maliyetli olması,
- Modelin birçok farklı kültür, yaş ve dil gruplarında yapılan çalışmalarda geçerliliğinin ve güvenilirliğinin kanıtlanmış olması,
- Ampirik ve boylamsal çalışmalara dayalı olması,
- Özelliklerin zaman içinde sürekliliğini koruyabiliyor olması,
- Kalıtsallık yönünün olması (Bu konuda tartışmalar devam etmektedir)

Costa ve McCrae, yaptıkları çalışmalar sonucunda, Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli'ni oluşturan boyutları; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroz ve yeniliğe açıklık olarak beş boyut altında sınıflandırmışlardır (Burger, 2016: 253; Goldberg, 1993: 27; McCrae ve Costa, 1991: 367; Somer ve Goldberg, 1999: 432). Bu boyutlara aşağıdaki başlıklar altında sırasıyla yer verilmiştir.

### **1.3.2.1 Nevrotiklik**

Nevrotiklik boyutu bireylerin korku, hüznün, suçluluk ve sinirlilik gibi negatif duyguları yaşama eğilimlerini ifade etmektedir (Basım vd.,2009: 27). Duygusal kararlılık olarak da bilinen bu boyut bireyleri duygusal kararlılık ve uyum sürekliliği üzerinde bir noktaya yerleştirir. Aynı zamanda bireyin stresli durumlara, gerilime karşı dayanıklılık yeteneğini ifade eder. Bir diğer ifadeyle bireyin başa çıkma ve rasyonel düşünebilme becerilerinin yeterliliğini ifade etmektedir. Nevrotiklik düzeyi düşük olan bireyler sakin, kararlı, güvenli, kendinden emin bir yapı gösterirler. Nevrotiklik düzeyi yüksek olan bireyler ise endişeli, karamsar, kararsız, günlük olaylar karşısında daha çok stres yaşayan bir yapıya sahiptirler. Sıklıkla karmaşık duygularla uğraştıklarından dolayı kuruntulu düşüncelere sahiptirler ve düşmanca duygularla hareket ederler (Burger, 2016: 253; McCrae, 1990: 237; Robbins ve Judge, 2013: 138; Somer vd.,2002: 24). Bu bireylerin iş ortamlarında genellikle kendilerine güvenmedikleri, işleri erteleme eğiliminde oldukları, sabırsız davrandıkları, karar almada ve alınan kararları yerine getirmede pasif davrandıkları görülmektedir (Baltacı, 2017: 61). Bu bireyler genellikle stres karşısında gerilip sakin kalamadıklarından dolayı, olayları yanlış anlayıp, değerlendirmekte ve bunun sonucunda sağlıksız kararlar vermektedirler (Tekin, 2012: 122). Buna karşın nevroitiklik skalasında düşük puan alan bireylerin ise iletişim becerilerinin kuvvetli olduğu ve başarılı ilişkilere sahip oldukları görülmektedir (Mount vd.,1998: 148).

### **1.3.2.2 Dışa Dönüklük**

Dışa dönüklük düzeyi bireyin ilişkilerdeki rahatlık düzeyini ifade etmektedir. Dışa dönüklük düzeyi yüksek olan kişiler oldukça sosyal, girişken, temsil kabiliyeti yüksek, enerjik, neşeli, eğlenceyi seven, iyimser ve sıcakkanlı bir yapıya sahiptirler. Dışa dönüklük düzeyi düşük olan kişiler, bir diğer ifade ile içe dönük bireyler ise dışa dönük bireylerin gösterdiği özellikleri göstermemekle birlikte tamamen enerjisi olmayan ve asosyal kişiler değillerdir. İçedönük bireyler çekingen, sessiz, sakin, emin adımlarla ilerleyen bir yapıya sahiptirler (Burger, 2016 :254; Costa ve McCrae, 1992: 15; McCrae ve Costa, 1985; McCrae ve Costa, 1999: 148; Robbins ve Judge, 2013: 138; Somer vd.,2002: 23). Dışa dönük bireyler içe dönük bireylere göre daha geniş bir çevreye sahiptirler ve daha hareketli bir sosyal yaşamları vardır (Burger, 2016: 253). Dışa dönük bireylerde liderlik, güç ve başarı isteği de yüksektir. Bu kişiler genellikle sosyal



ortamlarda ve iş çevrelerinde yoğun ilgi gören, popülerliği yüksek kişilerdir ve bu izlenimlerini de bir avantaja dönüştürmeye meyillidirler (Baltacı, 2017:61; Somer vd.,2002: 23).

### **1.3.2.3 Uyumluluk**

Uyumluluk boyutu bireylerin sosyal ilişkilerinde yardımseverlik, güvenilirlik ve şefkatlilik gibi özelliklerini ifade etmektedir. Bu boyutun diğer ucunda ise diğer insanlara karşı kuşkucu olmak ve düşmanca duyguların beslenmesi yer almaktadır. Uyumluluk boyutu yüksek olan bireyler genellikle rekabet etmektense işbirliğini tercih etmektedirler dolayısıyla da daha az kavgacıdırlar. Aynı zamanda işbirlikçi, sıcakkanlı, yardımsever ve güvenilirdirler (Burger, 2016: 255; Robbins ve Juge, 2013: 138; Somer vd.,2002: 23). Uyumluluk boyutu düşük olan bireyler ise kavgacı, rekabetçi, soğuk, acımasız ve şüphecidirler (Basım vd.,2009; Robbins ve Judge, 2013; Cervone ve Pervin, 2016).

### **1.3.2.4 Sorumluluk**

Robbins ve Judge (2013) sorumluluk boyutunun bir güvenlik ölçeği olduğunu ifade etmektedir. Sorumluluk boyutu, bireyin itaatkarlık, disiplin ve düzenlilik gibi özelliklerini yansıtmaktadır (Basım vd.,2009: 23). Sorumluluk boyutu yüksek olan bireyler genellikle bir plan, program doğrultusunda hareket eden, düzenli, azimli, kararlı ve güvenilir kişilerdir. Sorumluluk boyutu düşük olan bireyler ise tam tersine düzensiz, tembel, güvenilmez, dikkati kolay dağılan ve kararsız kişilerdir (Burger,2016: 255; Robbins ve Judge,2013: 138; Somer vd., 2002: 24). Sorumluluk düzeyi yüksek olan kişiler iş ortamlarında genellikle düzenli, planlı ve disiplinli çalışırlar, başladıkları işi zamanında bitirirler. Sorumluluk düzeyi düşük olan bireyler ise iş ortamlarında genellikle disiplinsiz, dağınık, tutarsız ve sürekli işleri erteleme eğilimi içinde çalışan bireylerdir (Baltacı, 2017: 62).

### **1.3.2.5 Yeniliğe Açıklık**

Yeni deneyimlere açık olma anlamına gelen yeniliğe açıklık boyutu bireylerin yeni düşünce ve fikirleri kabul etme isteği, zihinsel merak, çok yönlü düşünebilme ve hayal gücünü ifade eden bir boyuttur. Yeniliğe açıklık boyutu yüksek olan kişiler sıra dışı, meraklı, özgür, geleneklerden bağımsız ve sanatsal değerlere duyarlı bireyler olarak tanımlanabilir. Yeniliğe açıklık boyutu düşük olan bireyler ise daha çok geleneklere bağlı

olan, yeni bir şeyi denemektense rutinden şaşmayan, alışkanlıklarına devam etmeyi ve tanıdık olanı tercih eden, daha çok geleneksel bireylerdir (Burger, 2016:255; Costa vd., 1986: 641; McCrae ve Costa, 1999: 148; Robbins ve Judge,2013: 138; Somer vd., 2002: 24). Yeniliğe açıklık boyutu yüksek olan bireyler çalışma yaşamında yaptıkları işte yüksek başarılar elde etmek adına kendilerini sürekli yenilemek, yeteneklerini ve becerilerini amaçları doğrultusunda sürekli geliştirmek eğilimindedirler (Merdan, 2013: 143).

Büyük beşli kişilik özelliklerinin örgütsel davranış konusundaki çıktılarıyla yüksek seviyede ilişkili olduğu birçok çalışmayla kanıtlanmış olsa da boyutları itibarıyla kişilik özelliklerini her yönüyle, özellikle karanlık taraflarını ortaya koymakta eksik kalmaktadır (Baka, 2018; Naseer,2020; Robbins ve Judge, 2013: 140). Dolayısıyla bireylerin davranışlarının nedenlerini ortaya koyarken, kişiliğin olumlu yönlerinin yanında karanlık yönlerinin de ele alınmasının, örgütsel tutum ve davranışların öncüllerinin doğru tespit edilmesi konusunda fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, kişiliğin beş faktör dışındaki diğer özelliklerinin de ele alınması açısından, narsisizm, psikopati ve Makyavelizm alt boyutlarını içeren karanlık kişilik özellikleri ve bireyin kendi öz değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan, kendine ve yeteneklerine olan inancını ifade eden bireyin öz-yeterlilik algısı konuları da ayrı başlıklar olarak incelenmiştir.

### **1.3.3 Karanlık Kişilik Özellikleri**

Pozitif psikolojinin insan doğasının iyiliğinin ve erdeminin gücüne yaptığı vurguya rağmen ne yazık ki (belki de yaradılışındaki kurgudan dolayı) onun doğasının karanlık bir yönü de vardır. Tıpkı insan, insanın yurdudur diyen Mevlana'nın yanında, insan, insanın kurdudur diyen Hobbes'un da ifade ettiği gibi, insan bu sınırsız olasılıklar aleminde sonsuz iyilikleri de sonsuz kötülükleri de gerçekleştirebilecek ihtimalleri içinde barındıran bir potansiyeldir. Paulhus ve Williams (2002) tarafından ilk defa kullanılmış bir kavram olan karanlık kişilik özellikleri, bir diğer adıyla karanlık üçlü insan doğasında kötü niyetli bir taraf olduğunu ve bunun etkilerini ifade etmektedir (Özsoy, 2017; Polatçı ve Yeloğlu, 2021: 74).

Kowalski (2001)'in çalışmasında narsisizm, psikopati ve Makyavelizm sosyal anlamda itici (kötücül) kişiliklerin içinde en çok dikkat çeken üç özellik olarak kendini göstermektedir. Paulhus ve Williams (2002)'nin çalışmasında uyumsuzluk ve

sorumsuzluk skalasında benzer özellik gösteren ve patolojik olmayan narsizm, psikopati ve Makyavelizm şemaları, kişiliğin karanlık yönünü temsil eden üç bileşen olarak ele alınmış ve bu üç bileşenli yapıya “Karanlık Üçlü-Dark Triad” adı verilmiştir. Karanlık nitelmesi, bu üç özelliğin birbirlerinden bağımsız ve birlikte ters niteliklere sahip olmasından gelmektedir.

Karanlık üçlü bu niteliklerin, kendilerini klinik düzeyde göstermeyen ancak hafif belirti taşıyan yönlerine atıf yapmaktadır. Üç özellik de gerek çalışma ortamında gerekse bireyin sosyal yaşamında bireyin duygusuz-çıkarıcı bir yapıya meyiletmesini ifade etmektedir (Furnham, 2022). Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda karanlık üçlünün örgütsel ortamda iş yeri hırsızlığı (Buss, 1993), istismarcı liderlik (Tepper, 2007), örgütlerde aşırı politik davranışlar (Poon, 2003) gibi üretkenlik karşıtı iş yeri davranışlarının yordayıcısı olarak ortaya çıktığı görülmektedir (O’Boyle vd., 2012: 557). Her biri ayrı bir boyut olsa da bu üç kişilik özelliğinin temelde ortak bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; art niyetli sosyal ilişkiler, ikiyüzlülük ve düzenbazlık, duygusal duyarsızlık, bencillik ve saldırganlıktır (O’Boyle vd., 2013; Özsoy ve Ardıç, 2017: 393; Paulhus ve Williams, 2002: 556- 557). Nitekim yapılan araştırmalar, bağımsız olarak ölçümlendiklerinde bile bu üçlünün ilişkili olduğunu ve tek bir ölçüm paydası oluşturmanın mümkün olduğunu ortaya koymaktadır.

Karanlık üçlü değerleri yüksek olan bireylerin iş yaşamlarında sorun yaşadıklarını ortaya koyan birçok araştırma mevcuttur. Bu kişiler genel olarak fevri, risk almaktan korkmayan, sürekli heyecan arayışı içinde olan, başkalarının mutsuzluğundan keyif alıp, üzüntülerinden haz duyan bireylerdir. Bencil ve kendi çıkarlarına hizmet eden bu bireyler ödül ve bedel değerlendirmesi yaparlar, sorumluluklarının etrafından dolaşma isteğine sahiptirler ve çevresindekilere duygusal bağlanma sorunu yaşarlar. Bu özelliklerinden dolayı da sağlam olmayan temeller üzerine inşaa ettikleri iş ilişkileri kalıcı olmamaktadır (Furnham, 2022). Karanlık üçlünün üç boyutunu ortak payda da buluşturan temel özellikler olsa da her bir boyutun niteliğini belirleyen karakteristik özellikleri de bulunmaktadır. Aşağıdaki alt başlıklar altında bu özellikler sırasıyla açıklanmıştır.

### **1.3.3.1 Narsistik Kişilik Özelliği**

Narsizm kelimesi, kendi görüntüsüne âşık olacak kadar kendini beğenen, kendini izlemeyi seven kibirli Yunan miti Narcissustan gelmektedir (Robbins ve Judge, 2013:

142). Psikoloji yazını incelendiğinde, narsizmi kavram olarak ele alıp, inceleyen ilk ismin Freud olduğu görülmektedir. Freud her insana belirli bir ölçüde sevgi duygusu verildiğini, narsist olmayan bireylerin bu duyguyu diğer bireylere yöneltirken, narsistlerin ise bu duyguyu kendilerine yönelttiklerini ifade etmiştir. Bir kavramın ne olduğunun daha iyi anlaşılabilmesi için ne olmadığını anlamak da önemlidir. Her insanda var olması gereken bir miktar kendini beğenme narsizm değil benlik saygısı olarak ifade edilebilir. Ancak bireyin kendisini beğenmesinin belirli sınırlar içinde kalması gerekmektedir. Birey kendini beğenme spektrumunda olması gerekenin biraz üzerine çıktığında bireyler arası ilişkileri ve hayatı zorlaştıran bir kişilik özelliği ortaya çıkmakta, bu spektrumun en ucuna ulaştığında ise bir kişilik bozukluğu olarak narsizm baş göstermektedir (Göka ve Beyazyüz, 2019: 280).

Psikolojide narsizm muazzam bir öz-önemleme duygusunu taşıyan, aşırı hayranlık beklentisi içinde olan, bir çeşit yetkilendirilmişlik (yapmak istedikleri şeyler için ona verilmiş bir hakkın olduğu) hissine sahip ve kendini beğenmiş bir kişiyi tanımlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 142). Bu yönü ağır basan bireyler çevresindekilerin kendilerine hayran olmasını, dikkatlerini onlara vermesini isterler. Başkalarıyla yaptıkları işlerde açık göz davranan narsistler diğerleriyle rekabete girmeye ve zirveye yerleşip orada kalmaya odaklanırlar. Kendilerini övmeyi ve pazarlamayı çok iyi bilirler, iltifat övgü ve hayranlık ifadelerini de büyük bir soğukkanlılıkla kabul ederler (Furnham, 2022).

Özünde öyle olmadığı halde bir takım menfaatler nedeniyle öyle davranması gerektiğine inanların önemli bir kısmını narsist kişilikler oluşturmaktadır (Tezcan, 2021: 156). Yüksek düzeyde kibir, başkalarına karşı liderlik ve otorite kurma eğilimi, insan ilişkilerinin yüzeyselliği, eleştiriye karşı saldırgan tepkiler ve kıskançlık gibi özellikler narsizmin en belirgin özellikleridir (Özsoy, 2018: 748). Bunların yanısıra narsist bireylerin diğer özellikleri ve davranış eğilimlerini aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür (Bushman ve Baumeister, 1998; Campbell, 1999; 2001; Campbell vd.2010; Millon vd.,2020; O'Boyle vd., 2012; 2013) :

*Manipülasyon:* Narsist bireylerin en önemli özelliklerinden biri başkalarını manipüle edebilmek ve iyi bir izlenim bırakabilmek adına kendilerini çok iyi gizlemeyi öğrenmiş olmalarıdır. Çok farklı ortamlarda çok farklı bireylere göre hazırlanmış bin bir çeşit maskeleri olduğu ifade edilebilir (Tezcan, 2021: 156).

*Kişisel Reklam:* Narsist bireylerin büyüleyici, karizmatik ve çekici yönlerini sergiledikleri ışıltılı bir vitrinleri vardır. Narsitlerin dünyasında kendilerinden başka bir merkez yoktur. Hatta başka dünyaların da merkezinde olduklarına inanır ve diğer insanları kendi amaçları doğrultusunda kullanırlar (Tezcan, 2021: 156-157). Genellikle kendilerine dair güçlü bir vizyonları vardır, kendilerini fatih, kahraman ve uzman olarak görürler. Özel, istisnai ve büyük şeylere yazgılı olduklarına inanırlar. Başkalarının da onların özel olduğunu görmesini, onlara saygı ve hatta hayranlıkla yaklaşmasını beklerler (Millon vd., 2020: 431).

*Abartılmış Benlik Algısı:* Kendi zekaları, bilgileri, yetenekleriyle ilgili aşırı olumlu inançları doğrultusunda öyle bir sahte özgüven oluştururlar ki pek çok kimsenin cesaret edemediği alanlarda atılım yapar, renkli kişilikleri ile kendinden söz etmeyi bilir, sahnede olma uğruna pek çok kişiyi ezip geçebilirler. Büyüklenmeci bir özsaygıya sahiptirler öyle ki ortaya koydukları performans yeterli olmadığı zamanlarda bile üstün olarak nitelendirdiği yetenek, başarı ve zekasının takdir edilmesini beklerler (Millon vd.,2020: 432). Başkalarının duyguları onlar için o kadar önemsizdir ki yollarına çıkacak herkesin üzerine basıp yükselirler (Özsoy, 2018: 743; Tezcan, 2021: 159).

*Şüphencilik:* Narsist bireylerin en belirgin özelliklerinden birisi de aşırı şüphe içinde olmalarıdır. İşyerinde arkasından iş çevirildiği, kuyusunun kazıldığı, gözden düşürülmeye çalışıldığı gibi vehimleri vardır. Bu şüphenin en önemli nedeni kendisini diğer bireylerden üstün görmesidir (Göka ve Beyazyüz, 2019: 299).

*Kendini Üstün Görme:* Kendilerine hayran olan narsistler, olağanüstü bir varlık olduklarına, diğer insanlardan farklı üstün niteliklerle donatıldıklarına, herkesin bunu bilerek onlara saygı göstermesi gerektiğine inanırlar. Her yerde özel bir muamele görmek isterler. Ayrıcalıklı davranılmayı hak ettiklerine, ayrıcalıklarının olması gerektiğine inanırlar. Başkalarından özel iyilikler beklemeye meyillidirler (Campbell ve Foster, 2002: 485; Furnham, 2022: 157; Göka ve Beyazyüz, 2019: 282-283; Özsoy, 2018: 743).

*İzlenim Yönetimi:* Narsistler ortaya çok büyük bir iş koymadıkları halde, kendilerini sanki muhteşem işler başarmış gibi görürler ve dahası başkalarının da kendilerini öyle görmelerini isterler. Sıradan insanların kendilerini, yeteneklerini, özelliklerini anlayamayacağını, ancak kendileri gibi üst düzeydeki insanlarla muhatap olmaları gerektiğini düşünürler. Herkesten farklı oldukları duygusu, onların göz kamaştırıcı sosyal

ortamlarda hep itibarlı kişilerle bir arada olmaya çalışmalarına neden olur. Sıradan, olağan ortamlarda etraflarındaki kişilere aşağılayıcı ve saygısız bir biçimde davranabilirler (Göka ve Beyazyüz, 2019: 282-283).

*İsitsmar ve Alay:* Çok büyük erişilemez, aşılabilir başarıya, güce, paraya nasıl ulaşılacağı üzerine sürekli kafa yoran narsistler hem bu amaçlarına hem de gündelik hedeflerine ulaşmak için diğer insanların iyi niyetlerini kullanmaktan ve gerektiğinde onları aşağılayıp, küçük görmekten hiç çekinmezler. Sürekli olarak başarılarından ve hedeflerinden bahsederler (Campbell ve Foster, 2002: 485; Furnham, 2022: 157; Göka ve Beyazyüz, 2019: 282-283).

*Her şeyi kendine hak görme:* Başkalarının kendileri için iyi bir şeyler yapıyor olması onlarda minnet ve şükran duygusu ortaya çıkarmaz, çünkü zaten yapılan iyiliği hak ettiklerini düşünürler. Başkalarının zayıf taraflarından kendi amaçları için istifade etmeye çalışırlar. Bunu da bir başarı, bir beceri olarak görürler. Daima özel bir konuma sahip olmayı, kendilerine bir takım özel yetkiler verilmesini, her yerde özel bir takım haklarının olmasını alenen talep edebilirler (Göka ve Beyazyüz, 2019: 282-283).

*Empati Yeteneğinden Yoksunluk:* Narsistler diğer insanlarla empati kurmazlar, bu yüzden karşısındaki bireyin nasıl hissettiğini, ne düşündüğünü anlayamazlar. Bir insanı zor duruma düşürdüklerinde bunun için pişmanlık veya üzüntü duymazlar, çünkü kendilerinde bir yanlış görmezler (Campbell ve Foster, 2002: 485).

*Eleştirilere Duyarlılık:* Narsist bireyler eleştirilere son derece duyarlıdırlar. Benlikleri oldukça kırılgandır, küçük eleştirileri bile onur kırıcı olarak algılayıp eleştiri yapan kişiyle tartışmaya girebilirler. Bununla beraber eleştiri veya takdir edilmeme durumlarında kendi içlerine kapanmalarına, ilişkileri soğutmalarına ve küsmelerine de sıklıkla rastlanmaktadır (Campbell ve Foster, 2002: 485; Göka ve Beyazyüz, 2019: 282-283; Özsoy, 2018: 743).

*Kıskançlık/Hasetlik:* Narsistik kişilik bozukluğunda görülebilecek bir diğer özellik, başkalarındaki özellikleri, başkalarının elindeki imkanları kıskanmaları, bu özelliklerin kendilerinde daha fazla olduğunu, bu imkanları kendilerinin daha çok hak ettiğini iddia etmeleridir. Sahip olmak istediklerinin başkalarının elinde olmasına tahammül edemezler ve o kişilere çamur atarak onları değersizleştirmeye, ellerinde olan şeyleri aslında hak

etmediklerini söyleyerek, sanki kendi hakkı yeniymiş gibi öfkelenmeye eğilimlidirler (Göka ve Beyazyüz, 2019: 282-283).

Narsistlerin temel özelliklerine bakıldığında kendilerinin önemli olduklarına ne kadar çok inandıkları görülmektedir. Bu fikirle şekillendirdikleri yaşamları genellikle de onları önemli bir konuma yönlendirir. Bu durum onlara, mesleki başarı, önemli koltukların sahibi olma, yüksek bir statü, ün, zenginlik olarak geri döner. Yapılan araştırmalar ünlü insanların, başarılı futbolcuların, iş insanlarının pek çoğunun narsist özelliklere sahip olduğu yönünde sonuçlar ortaya koymaktadır (Tezcan, 2021: 158). Özünde kırılabilir bir yapıya sahip olan narsistlerin (Furnham, 2022), egoları tehdit edildiğinde ise düşmanca ve saldırgan davrandıkları görülmektedir. Bunun yanısıra benmerkezci ve sadakatsiz oldukları için de ilişkileri kolaylıkla zarar görme eğilimi göstermektedir (Campbell vd., 2010; O'Boyle, vd., 2012).

Buraya kadar narsizmin ne olduğu, narsist bireylerin karakteristik özellikleri ve bu özelliklerin iş ve sosyal ortamlara olası yansımalarının neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki başlıkta ise karanlık üçlü'nün bir diğer boyutu olan psikopat kişilik özelliği ele alınmıştır.

### **1.3.3.2 Psikopat Kişilik Özelliği**

Psikopati kavramının ilk olarak Helven Cleckley'in 1941 yılında yayımlanan "Akıl Sağlığı Maskesi" adlı kitabıyla gündeme geldiği bilinmektedir. Cleckley'e göre psikopatlar normallik emarelerinin arkasına saklanmayı tercih eden bireyledir. Cleckley'e göre tam bir akıl sağlığı maskesi ardında hareket eden patolojik yalancılardır. Utanca kapalı olan bu bireylerin içsel davranış kontrollerinin olmadığı ifade edilmektedir (Millon vd., 2020:196-197). Bu çalışmada psikopati patolojik boyutuyla antisosyal kişilik bozukluğunu ifade eden yönüyle değil bir kişilik özelliği şeklinde olan subklinik psikopati olarak ele alınmıştır. Yani bireylerin öz değerlendirmeleri yolu ile elde edilen verilerle ölçümlenen psikopati, patolojik olmayan (subklinik) psikopatiyi ifade etmektedir. Sadece bireylerin psikopati eğilim düzeyleri ölçülmektedir. Dolayısı ile örgütsel davranış araştırmalarında, psikopati patolojik bir kişilik bozukluğu olarak değil bir kişilik özelliği olarak incelenmektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017: 396; Paulhus ve Williams, 2002: 557).

Amerikan Psychiatric Association, psikopat kişilik özelliğini, bireyin genellikle töredışı ve topluma karşı bir nitelik gösteren davranışlara sahip olması ve bu davranışların doğuracağı toplumsal sorunlara aldırma maksadıyla, anlık, hazzı yönelik, kendi çıkarlarına doyum sağlaması ve ortaya çıkan sonuçlardan ötürü herhangi bir suçluluk, sorumluluk ya da vicdan azabı duymaması olarak tanımlamıştır (Geçtan, 1978: 217). Bu tanıma göre psikopat kişilik özelliğine sahip bireyin en temel özellikleri dürtüsellik, heyecan arayışı, düşük empati yeteneği ve ve anlık hevesler olarak ifade edilebilir (Paulhus ve Williams, 2002: 597). Psikopat kişilik özelliğine sahip olan bireyin en temel sorunu davranışlarının üzerinde otokontrolü sağlayacak bir denetim mekanizmasının (superegosunun) olmaması ve toplumsal değerlerden bağımsız hareket etmesidir. Bu bireyler ilk etapta diğer insanlar üzerinde zeki, sempatik ve rahat bir insan izlemi bırakırlar. Ancak herhangi bir gruba, bireye, ahlaki ya da toplumsal bir değere bağlılıkları yoktur. Diğer insanların duyguları bu özelliğe sahip bireyleri hiç ilgilendirmez; geçmiş ya da gelecek kavramları yoktur, sadece şimdiki zaman içinde yaşarlar (Geçtan, 1978: 217).

Psikopat özelliğe sahip bireyler “iyi aile çocuğu” imajı çizerek herhangi bir suçluluk, utanç ve vicdan azabı çekmeden başkalarının hayatlarını mahvetmekten çekinmemektedirler (Millon vd.2020: 196). Bu kişilik özelliğine sahip bireyler sosyal bağlamdaki davranışlarının temelini tamamen kendi şahsi menfaatlerini koymuş insanlardır (Göka ve Beyazyüz, 2019: 244). Yazında yer alan çalışmalarda psikopat kişilik özelliğine sahip bireylerin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Geçtan,1978: 218) :

- Vicdan mekanizmasının yetersiz gelişimi ve suçluluk duygusu hissetmeme
- Dürtüsel ve sorumsuz davranışlar
- Engellenmeye direnç, otorite ve kural tanımazlık
- Kopuk, süreksiz, kısa dönemli insan ilişkileri
- Hatalardan ders çıkaramama

Psikopat özelliklere sahip birey, sorunlar üzerinde düşünmek yerine genellikle gerilimlerini düşmanca ve saldırgan davranışlarla olduğu gibi dışarıya vurmaya tercih etmektedirler. Bundan dolayı da herhangi bir suçluluk hissetmezler. Zeka seviyeleri



vicdan mekanizmalarından daha gelişmiş olduğu için çoğu kez kurallara, gelenek, göreneklere bağlı olduğu izlenimi vererek yaptığı hatalardan, işlediği suçlardan dolayı çevrenin dikkatini üzerlerine çekmezler. Uygunsuz işler çeviren iş adamları, dolandırıcılar, uyuşturucu kaçakçıları, fahişeler arasında psikopat kişilere sıklıkla rastlanmaktadır. Sahte doktor, kaymakam, asker vb. gibi habere konu olan düzmece kişiler de genellikle psikopat kişilik özelliğine sahip bireyler arasından çıkmaktadır (Geçtan, 1978: 218).

Psikopat kişilik özelliğine sahip bireyler, diğer insanların haklarına ve duygularına saygı göstermedikleri gibi, sömürebildikleri, kullanabildikleri insanları da küçümserler. Kolaylıkla yalan söylemek, çaba göstermeden kazanmak, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutmak, en iyi şeylere sahip olmayı istemek, diğer insanları ve imkanları sömürmek en belirgin özellikleridir. Genellikle dünyayı, içinde bulunduğu anda doyum sağlayacağı bir yer olarak görür ve çevresindeki imkanları kendi isteklerine doyum sağlamak için sonuçlarının neler olacağını umursamaksızın kullanır. Amaçlarına biran önce ulaşmak için genellikle dürtüsel davrandığı için de gerekirse yasaları bile çiğner ve bu durumu bir şekilde meşru göstermeyi başarır (Adler, 1983: 322; Geçtan, 1978: 218; Göka ve Beyazyüz, 2019: 235, Millon vd. 2020: 196-197). Bunların yanısıra psikopat kişilik özellikleri ve davranış eğilimleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

*Dürtüsellik* : Psikopat kişilik özelliğine sahip bireyler bir konu hakkında etraflıca düşünmeden, amaçlarına biran önce ulaşmak için ve de genellikle dürtüsel davrandıkları için gerektiğinde yasaları bile çiğneyerek hareket eder. Bu davranışının sonucunda ortaya çıkan durumu ise bir şekilde meşru göstermeyi başarır (Geçtan, 1978: 218; Göka ve Beyazyüz, 2019: 235; Özsoy ve Ardıç ,2017: 396).

*Acımasızlık*: İlişkilerinde oldukça yüzeysel olan, diğerleriyle bağ kuramayan psikopatik özelliklere sahip kişiler hiçbir vicdan azabı ve merhamet duymadan, büyük bir duyarsızlık içinde diğerlerine karşı acımasız ve saldırgan davranışlar gösterebilirler. Bu kişiler ahlak dışı davranmaktan, ani kararlar almaktan, ölçsüz davranışlar sergilemekten, başkalarını istismar etmekten, alaycı davranışlarla onları küçük düşürmekten adeta zevk duymaktadırlar (Millon vd.; 2020: 196; Polatçı ve Yeloğlu, 2021: 76).

*İyi bir ilk izlenim bırakma becerisi*: Psikopat kişi sempatik, sıcakkanlı ve dostane bir profil çizerek ilk izlenimin etkisiyle kolaylıkla dost edinebilir. İyi aile çocuğu maskesinin

arkasına saklanan profesyonel bir yalancıdır. Genellikle şakacıdır ve iyimser görünür. Yalanı ortaya çıktığı zaman ise derhal özür dileyerek, bir yanlış anlaşılma olduğuna ve öyle bir durumun tekrar yaşanmayacağına dair çevresini ikna etmeye çalışır ve inandırır (Geçtan, 1978; Millon vd.2020).

*Bencillik:* Psikopat kişilik özelliğine sahip birey nazik ve çekici bir görünüm sergilemesine rağmen, sevgi ve empati içeren duygusal deneyimleri olmadığı için hayatında sevgiyle ilgili ne varsa değersizleştirme, küçümseme eğilimindedir. Psikopat kişilik özelliğine sahip bireyler dilin duygusal boyutunu özellikle de empati ile olan kısımlarını anlamakta köklü bir zorluk yaşamaktadır (Millon vd., 2020). Psikopat kişilik özelliğine sahip bireyler bencil ve sorumsuzdur. Yakın arkadaşları, dostları yoktur. Sevmenin, sevilmenin yani sevginin ne olduğunu bilmez.

*Hatalardan Ders Almama:* Yaptığı ihlallerde yasalar tarafından cezalandırılrsa bile toplum kurallarını kendisi için tanımadığı ve hatalarından ders alama yetisi olmadığı için benzer ihlalleri fırsat buldukça yapmaya devam eder (Geçtan, 1978:219).

*Manipülasyon:* Daima kısa yoldan büyük kazançlar elde etme peşinde olmasından dolayı sahtecilik yöntemlerine sıklıkla başvururlar, diğer insanların çıkar ve menfaatlerini hiçe sayar, onları korku vb. yollarla manipüle ederek kendi çıkarları için çekinmeden kullanırlar. Yaşayabileceklerini önceden hesaplayan bu bireyler yalancılığın sınırlarında dolanarak meselelerin olumsuz yanlarını küçültüp, olumlu yanlarını büyütürler. Bir diğer ifadeyle nesnel olayları eğip bükme maharetleri vardır (Göka ve Beyazyüz, 2019: 235; Millon vd., 2020:198).

*Otokontrol Mekanizmasından Yoksunluk:* Yapılan araştırmalara göre, psikopat kişilik özelliğine sahip bireylerin bir otokontrol mekanizmaları yoktur, çevrelerinin onaylarını önemsemezler. Bu bireyler kendi eylemlerinin sonuçlarını değerlendiremeyecek kadar dürtüseldirler (Millon vd., 2020:198). Çevreleriyle sevgi alışverişinde bulunma yeteneğine sahip değildirler. İsteklerini hemen yerine getirmek istedikleri için uzun vadeli hedefler belirleyemezler (Geçtan, 1978: 219).

*Güvenebilme Becerisinden Yoksunluk:* Diğer insanlara kesinlikle güvenilmeyeceğini ve kendi denetimleri dışında belirsizliklerle dolu tehlikeli bir dünyada yaşadığına inanan psikopat bireylerin savunma mekanizmaları sürekli aktiftir. Dolayısıyla değiştiremeyeceği bir dünya içinde kendisini çaresiz ve umutsuz hisseden birey, yapıcı

hedefler tasarlamaktansa içinde bulunduğu her türlü imkanı kullanarak kendine doyum sağlama yolunu seçmektedir (Furnham, 2022; Geçtan, 1978; Millon, 2020 ).

*İstismar ve Sömürü:* Psikopat kişilik özelliğine sahip birey, kendisini tam anlamıyla kurtlar sofrasında hissetmektedir ve yaptığı her şey hayatta kalma mücadelesinin gerekleridir. Eğer o birini kullanmazsa, birileri onu kullanıp sömürecektir. Ona göre dostluk, arkadaşlık, yardımseverlik, cömertlik gibi kavramlar insanların birbirlerini kullanabilmek için uydurmuş oldukları kavramlardır. Dolayısıyla bu gibi durumlara karşı daima uyanık olunmalıdır (Göka ve Beyazyüz, 2019: 256).

*Sebatsızlık :* İş hayatında karşımıza çıkan psikopat kişilik özelliğine sahip bireylerin en belirgin özelliklerinden birisi de sebatsızlıktır. Bu durum, rutin bir işleyişten çabucak sıkılma, sık sık iş değişime, sürekli arayış içinde olma yeni işlere girişme, her zaman daha büyük paralar kazanacağı umuduyla yeni projelere girişme ve bu sebepten dolayı öncekini bırakma gibi davranışlarla kendini göstermektedir. Bu bireyler hiçbir zaman sahip olduklarıyla yetinmezler, hep bir tatminsizlik ve doyumsuzluk içinde yaşarlar (Göka ve Beyazyüz, 2019: 257; Millon vd., 2020:203).

*Gelişmemiş Vicdan Mekanizması:* En önemli fonksiyonu bireyin düşünceleri ve eylemlerini eleştirel bir gözlem altında tutarak arzuları, istekleri ve eylemleri üzerinde bir denetim sağlamak olan vicdan mekanizması (Göka ve Beyazyüz, 2019: 254) psikopat kişilik özelliğine sahip bireylerde yeterince gelişmemiştir. Utanca kapalı olan (Millon vd.2020) bu bireylerin yaptığı her ihlal ve istismarın mutlaka haklı bir gerekçesi vardır. Suç teşkil eden fiillerinde kendileri değil genellikle sistem suçludur.

*Yalan Söyleme:* Bu kişilik organizasyonuna sahip bireylerin iş hayatındaki bir diğer yansıması ise menfaat ve zevkleri için kolaylıkla yalan söyleyebilmeleridir. Kuralları göze batmayacak şekilde ihlal eder, fark edildikleri anda yaptıklarını meşru göstermek adına inkara başvurabilir, yalan söyleyerek yaptıkları hataları gizleyebilirler. Normallik maskesi ardındaki profesyonel yalancılarıdır. Yalanları ortaya çıktığında çıkardıkları ders bir sonraki seferde daha iyi yalan söylemek yönünde olmaktadır (Millon vd.,2020).

*Kendini Üstün Görme:* Bu kişilik özelliğine sahip bireyler genellikle kendilerini başkalarından daha zeki görme eğilimindedirler. Konuları ve becerileri hafife alındığında abartılı tepkiler verebilirler. Yaptıkları eylemler başkalarının onların önemini farketmesine yöneliktir. Küçümsenme tehdidine karşı her an tetiktedirler. Bu uğurda

bazılarının ie kapanık, ketum ve yalnız olduğu görülürken bazılarınınsa girişmcilik faaliyetleriyle, içinde buldukları ortama egemen olmaya çalışan alfa rolünü üstlendiği görülmektedir (Millon vd., 2020 :203).

Tüm bu özellikleri çerçevesinde ele alındığında hayatının ilk yıllarından itibaren sergilediği davranış sorunları, kural tanımazlık, parazit gibi yaşamak, ahlaki hafifpeşreplik, kısa süren iş, evlilik ve arkadaşlık ilişkileri psikopatların ayırt edici özellikleridir. Ancak bunların yanısıra benmerkezcilik, byklenmecilik, empati yoksunluğu, sıkıntıya tahammülsüzlük ve manipülasyona başvurma gibi özellikleri itibarıyla narsizmin özelliklerini de içinde barındırdığı ifade edilmektedir (Millon vd., 2020: 196).

Buraya kadar psikopat kişilik özelliği açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki başlıkta ise karanlık lnn nc ve son boyutu olan Makyavelist kişilik özelliği açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.3.3.3 Makyavelist Kişilik zelliği**

Makyavelizm başkalarını çıkarıcı bir yolla smrme, yasalara ve ahlak kurallarına umarsız bir şekilde karşı gelme ve her hareketinin odağına kendi çıkarını yerleştirmeyle ilişkilendirilen bir eğilimi ifade etmektedir. Bu davranış eğiliminin yüksek olduğu kişilik özelliğini ifade Makyavelist kişilik özelliğine sahip olan bireyler, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek ve çıkarlarını maksimize edebilmek için iyi veya kötü ayırt etmeksizin her türlü yola başvurabilmektedir. İstediklerini elde edebilmek için sık sık pohpolama ve yalana başvururlar. Başkalarını aldatırken yeteneklerini kullanmaktan zevk duyarlar (Furnham, 2022:158). İlişkilerini manipnlasyonla yöneten Makyavelistler sosyal etki faaliyetleri içinde oldukça fazla mesai harcamaktadırlar. Dolayısıyla, yalan söylemekten, hile yapmaktan çekinmeyen bu kişiler başkalarını kolaylıkla aldatabilirler. Bunu da içinde buldukları şartları ve insanları kendi bencilce arzu ve çıkarlarını sağlamak amacıyla manipüle ederek yaparlar (Kashy ve DePaulo, 1996: 1038; Kuyumcu ve Dahling, 2014; Jones ve Paulhus, 2009; 2014: 29; zsoy ve Ardiç, 2017: 393-396; Paulhus ve Williams, 2002: 556-557; Polatcı ve Yeloğlu, 2021: 76). Makyavelist kişilik özelliğine sahip bireyler tüm davranışlarını sadece bireysel amaçlarını gerçekleştirmek üzere ynlendirdiklerinden iş ve sosyal ilişkileri de sadece kendi menfaat ve çıkarlarına odaklıdır (zsoy ve Ardiç, 2017: 402). Aslında başarı motivasyonuna sahip-miş gibi

hareket eden Makyavelistlerin öyle başarı odaklı olmadıklarını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Fehr vd., 2013). Nathanson (2008) makyavelist bireylerin diğer bireylere karşı yüksek intikam duygularına sahip olduklarını, Kashy ve DePaulo (1996) ise onların, arkadaşlarına çekinmeden yalan söyleyebildiklerini ifade etmektedir (O'Boyle vd.; 2012: 557). Diğerlerine karşı düşmanca hislere sahip olan Makyavelist bireyler (Fehr.vd., 2013), kurban olarak seçtikleri kişilerin kendilerine misilleme yapma imkanını fark ettiklerinde ve yalan söylediklerinin anlaşılacağını sezdiklerinde kendilerini gizlemek için kolaylıkla geri adım atarlar (Kashy ve DePaulo,1996: 1038).

Makyevelist bireylerin en belirgin özelliklerinden bir diğeri de empati yeteneğinden yoksun olmalarıdır (Wai ve Tiliopoulos, 2012: 794). Sosyal ortamlarda hırslı ve baskın olmalarının yanında rahat, yetenekli ve kendilerine güvenli görünebilirler. Bu sayede kaynakların paylaşımında kendilerine düşen adil paylarından daha fazlasını elde etme peşindedirler ve ironik bir şekilde bu tip kişilik özelliğine sahip bireyler düşük Makyevelist özelliğine sahip kişilerden daha çok sevilirler ve iş ortağı olarak tercih edilirler (Kashy ve DePauo, 1996: 1038). Makyavelist bireyler, çevresindeki insanların açıklarını arayan ve suçlayan, duygusal açıdan soğuk, kendi çıkarlarına ulaşmak için kimi zaman kişilerarası ilişkilerinde bir takım stratejilerle diğerlerini manipüle eden, kendi zayıf yönlerini gizleyen ancak başkalarının zayıflıklarını ortaya çıkaran kişilerdir (Christie ve Geis, 1970; Fehr vd. 2013; Wai ve Tiliopoulos, 2012).

Makyavelist bireylerin istismar, hırsızlık ve sabotaj gibi yıkıcı iş yeri davranışlarına eğilimli oldukları görülmektedir (O'Boyle vd..2011: 557). Benzer şekilde Kuyumcu ve Dahling (2014)'de Makyavelist bireylerin yıkıcı işyeri davranışlarına daha yatkın olduğunu ifade etmektedir. Düşük iş tatmini, yüksek işten ayrılma niyeti, örgütün ve çalışanların çıkarlarına zarar verecek davranışlarda bulunma gibi özellikler Makyevelist bireylerin en belirgin özelliklerindendir (Kuyumcu ve Dahling, 2014). Tüm bunların yanısıra, Furnham (2022:158) Makyavelist bireylerin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Kişiler arası etkileşime gerekli ilgiyi göstermeyen, düşük empatiye sahip, ahlaki tasası asgari düzeyde olan, sadece görev yönelimli bireylerdir.
- Faydacı bakış açısına odaklandığından ahlak dışı bir kişiliğe sahiptirler.

- İyi ve kötüyü ayırtedemeyen, gelenek ve göreneklere asgari düzeyde itaat eden bireylerdir.
- Hiçbir yerleşik sınıflandırmanın altında yer bulamazlar.
- İdeolojik adanmışlıkları zayıftır.

Yüzeysel insan ilişkileri, bireysel çıkar odaklı davranışlar, manipülatif bir iletişim biçimi, yalana sık başvurma narsist, psikopat ve makyevelist kişilik organizasyonlarının ortak özellikleri olarak ifade edilebilir (Özsoy ve Ardıç, 2017: 393; Paulhus ve Williams, 2002: 557). Bu üç karanlık özellik de kendini pazarlama, duygusal kayıtsızlık, ikiyüzlülük ve saldırganlık gibi davranışlara meyleden kötücül nitelikleri içinde barındırmaktadır (Furnham, 2022:159).

Buraya kadar kişilik kavramı açıklanmış, kişilik özellikleri hem beş faktör kişilik özellikleri bağlamında hem de karanlık üçlü kişilik özellikleri bağlamında tüm boyutlarıyla ele alınmaya çalışılmıştır. İnsan davranışlarının önemli bir yordayıcısı olan kişilik özelliklerinin yanı sıra bireyin kendi potansiyeli ile ilgili algısını, kendi yapabileceklerine ve kaynaklarına olan inancını ifade eden öz-yeterlilik kavramı da birey davranışlarının yönlendirilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla bu konunun önemine istinaden aşağıdaki başlıkta öz-yeterlilik kavramına yer verilmiştir.

#### **1.4 Öz-Yeterlilik**

21. yüzyıl başlarında hala gelişmeye devam eden birkaç büyük teoriden biri olan Sosyal Bilişsel Teorinin<sup>4</sup> (SBT) temel değişkenlerinden birisi öz-yeterlilik kavramıdır. Çağdaş psikoloji alanında çalışılan temel kavramlardan biri olmasının yanında örgüt psikolojisi alanında da yaklaşık otuz yıla yakın bir süredir öz yeterlilik kavramının önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (Judge vd., 2007). Bandura (1997), öz-yeterliliği “kişinin belirli bir performansı gerçekleştirebilmek için gerekli olan eylemleri organize etme ve yürütme kapasitesine olan inancı” olarak tanımlamaktadır (Bandura, 1997: 3). Öz-

---

<sup>4</sup> Albert Bandura tarafından geliştirilmiş bir kuramdır. Sosyal ve bilişsel faktörlerin etkileşimi yoluyla gerçekleşen öğrenme sürecini ifade eden sosyal bilişsel teori, bireyin davranışları üzerinde sadece içsel faktörlerin değil çevresel faktörlerin de önemli olduğu vurgulamaktadır. Buna göre bireyler birbiriyle etkileşime girerek, birbirlerini gözlemleyerek, örnek alarak ve taklit ederek nasıl davranmaları gerektiğini öğrenirler. Bireyin duygusal, tutumsal ve davranışsal tepkileri sosyal ve bilişsel faktörlerin etkileşimi yoluyla şekillenmektedir (Bandura, 1977).

yeterlilik bireyin zor durumlarla başarılı bir şekilde mücadele edebileceğine dair inancını ifade etmektedir (Evers, vd.2001: 442).

Algılanan öz-yeterlilik, insanların aktivite seçimlerini, davranış biçimlerini, bir iş için ne kadar çaba harcayacaklarını, engeller ve caydırıcı durumlar karşısında ne kadar mücadele edebileceklerini belirleyen önemli bir kavramdır. Öz-yeterlilik algısı güçlendikçe zorluklarla başa çıkma davranışlarının da arttığı ifade edilmektedir (Bandura, 1977; Bandura ve Adams, 1977: 288). Tehdit edici bir durumun içinde sabırlı davranıp mücadeleye devam eden kişiler eninde sonunda doğru olan davranışı sergileyerek o zorlu durumun üstesinden gelebilmektedir. Oysa korktuklarından kaçmak için baştan mücadeleyi bırakıp pes eden bireyler ise kendilerini zayıflatan beklentiler içinde savunmacı tutum ve davranışlarını sürdürmeye devam etmektedirler (Bandura ve Adams, 1977:288). Dolayısıyla göreceli olarak tehdit edici durumlar içinde sabırlı davranıp devam etmek, zamanla ustalık kazanmak yoluyla hem öz-yeterliliği arttırmakta hem de savunmacı davranışların azalmasını sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında öz-yeterlilik bir işin yapılmasına motive eden bir itici güç olmasının yanında, işler zorlaştığında pes etmemeyi de sağlamaktadır (Bandura, 1977: 191).

Öz-yeterlilik algısı ne kadar güçlüyse bir iş için ortaya koyulacak çaba da o kadar güçlü olmaktadır. Bir diğer ifadeyle öz-yeterlilik algısının gelecekte ortaya konulacak bir performansın önemli bir yordayıcısı olduğu söylenebilir (Bandura ve Wood, 1989). Ancak öz-yeterlilik algısının performansın tek belirleyicisi olduğu ifade edilemez. Anlamlı bir performans sergilenebilmesi için bireyin yeterli kapasite ve yeteneklere de sahip olması gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle birey yeterli kapasiteye sahip değilse öz yeterlilik algısının güçlü olması işi yerine getirmek için çaba göstermeyi sağlasa bile tek başına istenilen performans sonucununa ulaşılmasını sağlamayacaktır (Bandura, 1977: 194). Öte yandan bireyin bir takım yeteneklere sahip olmasıyla çeşitli koşullar altında bu yeteneklerini kullanabiliyor olması arasında belirgin farklılıklar vardır. Öz-yeterlilik algısı kişinin neye sahip olduğuyla ilgili olduğu kadar sahip olduğu özelliklerle ne yapabileceğine dair inancını da ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla bu açıdan bakıldığında öz-yeterlilik sabit bir özellikten ziyade üretken bir kapasiteyi ifade etmektedir (Bandura, 1983: 467).

Öz-yeterlilik algısı, kişilik özellikleri gibi katı bir forma sahip olmadığı, bireyin kendine kapasitesine olan inancını ifade ettiği için güçlendirilebilen ya da tam tersine zayıflatılabilen bir yapıya sahiptir (Bandura, 1997; Evers vd., 2001). Dolayısıyla bireylerin potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri, istenilen performansı sergileyebilmeleri için kendilerine inanmaları gerekmektedir. Sosyal bilişsel teoriyi açıklarken Bandura, bireylerin davranışlarının kişisel, çevresel ve davranışsal unsurların etkileşimiyle şekillendiğinden bahsetmektedir. Buradan yola çıkarak öz-yeterlilik kavramını etkileyen unsurların neler olduğunun anlaşılmasının bireylerin olumlu yönlendirilmesi açısından oldukça önemli olduğu ifade edilebilir. Aşağıdaki başlıkta öz-yeterlilik algısını etkileyen faktörlerin neler olduğuna yer verilmiştir.

#### **1.4.1 Öz-Yeterlilik Algısını Etkileyen Faktörler**

Bandura vd. (1986) bireylerin öz-yeterlilik algılarını etkileyen dört önemli kaynağın olduğunu ifade etmektedir. Bunlar, sözel ikna, geçmiş deneyimler./başarılar, diğerlerinin başarıları ve fiziksel ve psikolojik durumdur. Bireyin öz-yeterliliğini etkileyen bu dört faktörün içinden en önemlisinin bireyin geçmiş deneyimleri olduğu ifade edilmektedir. Nitekim öz-yeterlilik algısı ne kadar çok bireyin deneyimlerine dayanırsa o kadar çok güçlenmektedir. Öte yandan bu dört kaynağın içinden en zayıf etkiye sahip olanın ise sözel ikna olduğu ifade edilmektedir. Özellikle belirli bir gerçekliğe dayanmayan, sözel iknaya kazanılmış öz-yeterlilik algısı birey güçlüklerle karşılaştığında zayıflayabilmektedir (Bandura ve Adams, 1977: 288; Bandura, 1977; Wood ve Bandura, 1989: 408). Bu bilgiler öz-yeterlilik algısının güçlendirilebilen bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu bilgilere ilave olarak öz-yeterlilik algısının kaynağı olarak ifade edilen unsurlara aşağıda kısaca değilmiştir:

*Bireyin Geçmiş Deneyimleri:* Bandura (1997) deneyimin öz-yeterliliğin en önemli belirleyicisi olan kritik bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Bir işte başarılı olan birey gelecekte de karşısına çıkacak benzer işlerde başarılı olacağına dair bir inanç geliştirmektedir. Birey karşısına çıkan zorlu durumlarda daha önceki deneyimlerini referans olarak mücadele ve sebat etme yolunu seçmektedir. Dolayısıyla güçlendirilebilen bir kavram olan öz-yeterlilik algısının gelişmesinde en önemli rolü bireyin geçmiş deneyimleri oluşturmaktadır. Geçmiş deneyimlerle ilgili olarak tam tersi durum da geçerlidir. Birey geçmişte giriştiği işlerde başarısız olmuşsa ya da kolay yoldan bir takım



başarılar elde etmişse zorluklar karşısında öz-yeterlilik algısı olumsuz etkilenerek mücadeleden ve sebat etmekten vazgeçebilecektir.

*Sözel İkna:* Bandura (1997)'ye göre öz-yeterlilik inancının gelişmesini sağlayan bir diğer unsur ise sözel iknadır. Sözel iknadan kasıt bireyin çevresinden gördüğü teşvik, duyduğu güçlendirici, motive edici sözlerdir. Bireyin herhangi bir işi başarabileceğine dair sosyal çevresi tarafından ikna edilip, yüreklendirilmesi sonucu bireyin öz-yeterlilik algısı olumlu etkilenmektedir. Tam tersi durum da geçerlidir. Eğer birey çevresi tarafından herhangi bir işi başarabileceği konusunda yıkıcı eleştiriler alırsa, cesareti kırılıp başaramayacağına inanabilir. Bu durum da öz-yeterlilik algısını negatif yönde etkilemektedir.

*Başkalarının Deneyimleri:* Bireyin yapmayı arzu ettiği bir iş konusunda daha önce başarıya da başarısızlık elde etmiş insanları gözlemleyerek kendi kapasite olan inancının etkilenmesini ifade etmektedir. Burada bireyin gözlemlediği insanlarla benzer özelliklere sahip olması önemlidir. Bunun yanı sıra bireyler her zaman kendi kapasiteleri ve yeterlilikleri hakkında belirgin bir inanç geliştirememiş olabilirler. Böyle bir durumda ise bireyin referans gruplarındaki rol modelleri gözlemleyerek kendi yetenek ve yeterliliklerine dair bir inanç geliştirmesi mümkündür.

*Fiziksel/Psikolojik Durum:* Öz-yeterlilik algısını etkileyen bir diğer önemli unsur ise bireyin sahip olduğu fiziksel ve psikolojik şartlarıdır. Örneğin bir birey, sakin, kararlı, azimli, umutlu, sabırlı gibi olumlu duygu ve ruh haline sahipse bu durumu giriştiği işlere olumlu bir performans şeklinde yansıyacaktır. Öte yandan karamsar, gergin, cesaretsiz, çabuk sıkılan vb. gibi olumsuz duygulara ve ruh haline sahip bireyin bu hali de yine işlerine negatif performans olarak yansıyacaktır (Bandura, 1997). Dolayısıyla öz-yeterlilik algısının bireylerin mücadele azmi ve yaşamlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynayacağı ifade edilebilir. Bu öneme istinaden öz-yeterlilik algısı, bireyin yaşamına yansıyan sonuçları itibarıyla aşağıdaki başlıkta genel olarak ele alınmaktadır.

#### **1.4.2 Öz-Yeterlilik Algısının Etkilediği Unsurlar**

Öz-yeterlilik algısının başarı bağlamında önemli bir role sahip olduğu, bireyleri harekete geçirme, teşvik etme, yönlendirme, bir iş üzerinde sebat etmesini sağlama ve başarıyla sonuçlanan işlerin çıktılarını olumlu bir şekilde etkileme konularında etki ettiği yazında yapılan birçok araştırma tarafından desteklenmektedir (Cervone, 2000: 37). Bandura, öz-yeterlilik kavramını açıklarken, birey çevresinden etkilendiği gibi çevresindeki bireyleri

de etkilemekte olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla öz-yeterlilik algısı bireyin çevresini seçmesini ve biçimlendirmesini de etkileyen bir kavramdır. Öz yeterlilik algısı bireyin hangi davranışları sergileyeceği, bir eylemi başarılı bir şekilde tamamlama konusundaki azmi ve inancını etkilemektedir. Bir diğer ifadeyle öz-yeterlilik algısı bireyin bir iş için ne kadar çaba harcayacağına karar vermesini sağlamaktadır (Bandura, 1986,1997; Evers vd., 2001). Dolayısıyla öz-yeterlilik algısının bireyin belirli bir işin gerçekleştirilmesindeki motivasyonunun, ortaya koyduğu çaba ve performansın önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir.

Buraya kadar kişilik özellikleri ve bireyin kendi kaynaklarına inancını niteleyen öz-yeterlilik algısı açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan davranışlarını anlamlandırmada bireysel özellikler kadar içinde bulunulan sosyal çevrenin de önemi göz ardı edilemez. Nitekim sosyal bilişsel teori bireyin davranışlarının şekillenmesinde çevrede gelişen durum ve olayların etkisini vurgulamaktadır. Dolayısıyla bireyin davranışlarını anlama ve anlamlandırmada içinde bulunulan bağlamdan bağımsız bir değerlendirme eksik kalacaktır. Özellikle örgütsel davranış açısından birey davranışlarını anlamak söz konusu olduğunda kişisel özellikler kadar bireyin çalıştığı örgütün özellikleri de önemli bir faktör olarak ele alınmalıdır. Buradan yola çıkarak araştırmanın burdan sonraki kısmında örgütsel destek algısına yer verilmiştir.

### **1.5 Örgütsel Destek Algısı**

Örgütsel destek ilk defa 1986 yılında Eisenberger vd. tarafından yapılan bir çalışmada ifade edilen bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Zhang vd., 2012: 422). Bu çalışmada örgütsel destek konusunda çalışanın algısıyla çalışan davranışları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütün çalışanına karşı geliştirdiği tutum ve davranışlarla çalışanın kendini değerli ve güvende hissetmesini sağlayan inancın örtüşmesi halinde örgütsel destek kavramından bahsedilmektedir (Eisenberger vd., 1986: 500). Örgüt tarafından çalışanlarının öneri ve taleplerine değer verilmesi, sergiledikleri olumlu performansın ödüllendirilmesi, yaptıkları kasıt içermeyen hatalı davranışların hoş görülmesi, onların kişiliklerine saygı duyulması yönünde sergilenen tutum ve davranışlar çalışanların kendilerini örgüt için önemli, faydalı ve değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 87).

Örgütsel Destek (ÖD), örgütün iş görenin katkısına verdiği değeri (Allen vd., 2008), onun refahını mutluluğunu ne kadar önemseydiği anlamına gelmektedir (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel destek algısı (ÖDA) ise çalışanın çalıştığı örgütü kendisini ne kadar önemseydiğine dair algılarını içsel değerlendirme ve yorumlama sonucunda ulaştığı bir yargıyı ifade etmektedir (Allen vd.,2008; Eisenberger vd.,1986; Natunann vd.,1995). ÖDA, deneyimlere dayanarak, örgütün çalışanlarını etkileyen politikalarının, normlarının, prosedürlerinin ve faaliyetlerinin destekleyici ya da kısıtlayıcı bir niyetle mi sergilendiğine dair oluşan bir kanaati ifade etmektedir. Bir diğer deyişle, ÖDA çalışanların takdir, beğeni, onay gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanacağına, ne zaman yardıma ihtiyacı olsa örgütün çalışanın yanında olacağına dair güven duymasına ve çalışanların örgüt için gösterdiği çabaların karşılıksız bırakılmayacağına dair örgütün her daim hazır olduğu konusunda güçlü bir inancı ifade etmektedir (Eisenberger vd., 2001: 42). İş görenin örgütü hakkında sahip olduğu bu inanç ve yargılar onun örgüte karşı tutumlarının önemli bir belirleyicisi olmaktadır.

Kraimer ve Wayne (2004:217-218) , *uyum desteği, kariyer desteği ve finansal destek* olmak üzere üç tür örgütsel destek algısından söz etmektedir. *Uyum desteği* çalışanın işe uyum sağlayana kadar örgütün gerek işle ilgili gerek ailesiyle ilgili konularda çalışanına destek olması anlamına gelmektedir. Şirketin sunduğu oryantasyon programları, çift kariyerli eşlerde eşlerden diğerinin kariyerini de destekleyecek uygulamalar, çocukların okulu, bakımı gibi konularda destek olmak örnek olarak verilebilir. Böylelikle örgütün desteğini yanında hisseden çalışanın işe adaptasyonu kolaylaşmaktadır.

*Kariyer Desteği*: Örgütün çalışanın kariyerini önemsemesi anlamına gelmektedir. Onun kariyer gelişimi için kurum içi kurum dışı eğitim olanakları sunması, yurt içi yurt dışı fuar ve seminerlere katılım imkanı sağlaması, kurum içinde terfi ve rotasyon uygulamalarının olması, kariyer fırsatlarının var olması, kariyer yollarının tanımlanmış olması gibi uygulamaları içermektedir. Bu uygulamaların olduğu bir örgütte çalışanın kariyer beklentilerine karşılık bulmaktadır. Dolayısıyla bu durumda çalışanın kendisi için örgütte bir gelecek görmesini, işine ve örgüte bağlanmasını sağlamaktadır.

*Finansal Destek*: Örgütsel destek algısını gösteren bir diğer faktör ise finansal destektir. ÖD'nin bu yönü çalışanın işini yapabilmesi için gereken bütçe, yer ve zamanın sağlanmasını kapsamakla birlikte çalışanın gösterdiği performans karşısında maddi

olarak ödüllendirilmesini de ifade etmektedir. Böylelikle çalışanın örgütsel destek algısı güçlenmekte, örgüte olan bağlılığı artmaktadır.

Örgütsel destek kavramı incelendiğinde onun örgütsel destek teorisiyle açıklandığı görülmektedir. Örgütsel destek teorisinin ise karşılıklılık normu çerçevesinde ve sosyal mübadele teorisi üzerine inşa edildiği görülmektedir. Öte yandan lider üye etkileşimi teorisinin ve Alderfer'in ERG teorisinin de örgütsel desteğin teorik temellerinde yer aldığı görülmektedir. Aşağıda örgütsel destek kavramının teorik temellerini oluşturan kuramlar sırasıyla açıklanmıştır.

### **1.5.1 Örgütsel Destek Teorisi**

Örgütsel destek teorisi örgütsel desteğin nasıl geliştiğini, örgüt ve çalışanlar açısından olumlu sonuçların nasıl ortaya çıktığını açıklayan bir teoridir. Teori çalışanların örgüt tarafından kendilerine gösterilen iyi ya da kötü davranışları aynı şekilde yansıtacakları temeli üzerine inşaa edilmiştir. ÖDA çalışanların örgütün onlara verdiği değer hakkında bir görüş sahibi olmasını sağlamaktadır. Çalışanların örgüt hakkındaki bu izlenimleri kendi yaptıkları katkının örgüt için kıymetli olmasından tam tersi örgüt için katkılarının hiçbir önemi olmadığına ve örgütün ilk fırsatta kendilerinden kurtulmayı istediğine dair bir algı olarak çeşitli seviyelerde gerçekleşebilmektedir. Çalışanlar, ÖD değerlendirmesi yaparken devletin getirmiş olduğu yasal zorunluluklar ya da piyasa şartlarının gerekliliklerinden dolayı kuruluşun sağlamak zorunda olduğu imkanardan bağımsız düşünmektedirler. Bu değerlendirmede önemli olan, çalışanın refahını yükseltecek olumlu çalışma koşullarının kuruluşun kendi takdir yetkisine göre sağlanmış olmasıdır (Eisenberger vd., 2016:3-4).

İstihdam ilişkisinin örgütle çalışan arasında ücret ve diğer yan haklar gibi kişisel olmayan çıkarlar ve takdir ve onay gibi sosyo-duygusal ödüllerin sadakat ve performans karşılığında takas edildiği bir süreç olduğu yazında bir çok örgüt teorisyeni tarafından ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1997; Levinson 1965; Mowday vd.;1982). Örgütsel destek teorisine göre örgüt çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak ve çalışanların iş için gösterdikleri çaba karşısında onları ödüllendirerek çalışanlarının yanında olduğunu, onlara değer verdiğini ve onların refahını önemseydiğini ifade etmektedir. Çalışanların saygınlık, sosyal kabul, onay ve bağlılık ihtiyaçlarını

karşılamaından ve aynı zamanda stresli zamanlarda çalışana güven verip, rahatlık sağlamaından dolayı örgütsel destek çalışanlar için oldukça önemlidir.

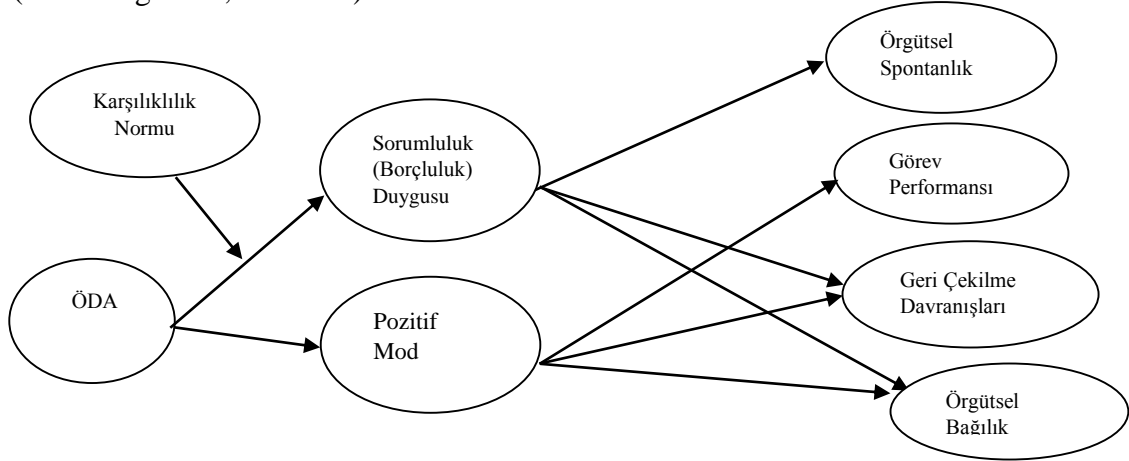
ÖD'in tüm bu bahsedilen ihtiyaçları karşılayan yapısı örgütün çalışana ihtiyaç duyduğu zaman yardıma hazır olduğunun ve yüksek performansın örgüt tarafından ödüllendirileceğinin mesajını vermektedir. Böylelikle de çalışanlarda örgütün sağladığı bu destek karşısında örgüt tarafından önemsendiklerine ve değerli olduklarına dair bir inanç oluşmaktadır. Çalışanı destekleyen böyle bir yönetim ve İK uygulamaları sonucunda gelişen ÖDA çalışanların işlerini ve iş yerlerini benimsemelerini, yaptıkları işten daha fazla memnun olmalarını, örgütün hedefleri için sanki kendi hedefleriymiş gibi çalışmalarını, örgüte ve işlerine sadakat ve bağlılık geliştirmelerini sağlamaktadır (Eisenberger vd., 2001; Eisenberger vd., 2002; Eisenberger vd., 2016).

### **1.5.2 Karşılıklılık Normu**

Gouldner (1960), bir bireyin diğerine iyilikte bulunması halinde diğer bireyin de bu davranışa karşı iyi niyetli davranışlarla karşılık verme eğiliminde olacağı şeklinde karşılıklılık normunu açıklamaktadır. İkili ilişkilerde tarafların iyi niyetli davranışlara karşılık vermesi onların bu normu kabul dereceleriyle ilgilidir. Örgütsel ortamlarda çalışanın iş ilişkilerinde karşılıklılık normu ilkelerine göre davranmasıyla bu normdan bahsedilebilir. Örgütleri tarafından kendilerine sağlanan avantajların karşılığını verme konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi şeklinde ortaya çıkan durumlar karşılıklılık ilkesinin işçi işveren ilişkisi kapsamında örgütsel tezahürleri olarak değerlendirilebilir (Eisenberger, 2001; Lynch vd., 1999; Mowday vd., 1982; Rousseau, 1989).

Gouldner (1960)'a göre birine büyük çaplı iyiliklerde bulunmak ondan da aynı şekilde cömertçe karşılığı geleceği varsayılarak bir yatırım gibi bile ele alınabilmektedir (Lynch vd., 1999: 467). Böyle bir karşılıklılık ilişkisi içinde takasa söz konusu olan şeyler para, hizmet, bilgi ya da takdir, onay, beğeni gibi gayri şahsi kaynaklar olabilir. Ancak söz konusu kaynağın ne olduğu fark etmeksizin, sağlanan faydalara karşılık verme konusundaki hissedilen sorumluluk bireyler arası ilişkilerin güçlenmesine, yardımcı olmaktadır. Bireyler bu sorumluluk duygusuyla görev performansı ve bağlamsal performanslarını artırma eğiliminde olmaktadır (Blau, 1964; Eisenberg vd., 2001: 42; Foa ve Foa; 1980; Lynch vd., 1999).

Öte yandan, çalışanın katkısını görmezden gelen, performansını ödüllendirmeyen, onun iyiliği ve refahını önemsemeyen örgütlerin çalışanlarının örgütsel destek algıları da düşük olmaktadır ve örgütün başarısı ve iyiliği de çalışanlar tarafından önemsenmemektedir ve bu durum ise çalışanın iş yerinde kendi çıkarına yönelik davranışlar gösterme eğilimini arttırmaktadır (Lynch vd., 1999; Rousseau, 1995). Eisenberger vd. (2001) örgütsel desteğin karşılığı isimli çalışmalarında ÖDA'nın yüksek olmasının örgütün refahı için ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların sorumluluk hissetmesi konusunda pozitif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Hissedilen bu sorumluluğun çalışanların duygusal bağlılığı, görev performansı ve bağlamsal performansları üzerinde pozitif yönlü düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu, aynı zamanda ÖDA'nın ve çalışanın hissettiği sorumluluğun örgütte yapılan işe yönelik çalışanların karşılıklılık normunu kabullerini yükseltici bir etkiye sahip olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Sorumluluk hissi çalışanın örgütün refahını önemsemesi, önemsememesi ya da onun hedeflerine ulaşmasında yardımcı olup olmaması gerektiği konusundaki kuralcı inancı ifade etmektedir (Eisenberger vd., 2001: 42).



**Şekil 2: Örgütsel Destek Algısı ve Karşılıklılık ilişkisi**

Kaynak: Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*,

İyi bir davranışa karşı olumlu karşılık vermenin ahlaki zorunluluğundan (Gouldner, 1960) dolayı ÖD algısı yüksek olan çalışanlar örgütün daha iyi olması için çaba gösterme konusunda gönüllü olmaktadır. Karşılıklılık normuna göre örgüt tarafından değerli ve önemli olduğu hissettirilen çalışanlar da bunun karşılığı olarak örgütün refahı ve onun hedeflerine ulaşabilmesi için içsel bir sorumluluk hissetmektedirler. Bir nevi kendini

örgüte karşı borçlu hisseden çalışan, daha yüksek örgütsel (duygusal) bağlılık ve daha fazla iş çabasıyla bu sorumluluğun gereğini yerine getirmeye çalışmaktadır

ÖDA, pozitif yönlü olabileceği gibi örgüt çalışanının beklediği ilgi ve desteği sağlamadığında, çalışanına kendini değerli hissettiremediğinde negatif yönlü de gelişebilmektedir (Eisenberger vd., 2001: 42; Eisenberger vd., 2002: 565; Eisenberger vd., 2016: 3-4). Böyle bir durumda ise örgüte karşı kendini borçlu hissetmeyen çalışan olması gerekenin üzerinde bir performans göstermekten kaçınma eğilimi gösterebilmektedir.

### **1.5.3 Sosyal Mübadele Teorisi**

Blau (1964), bireylerin fayda ve çıkarlarını yükseltecek, kendilerine değer kazandıracak diğer insanlarla bağlantı kurma eğiliminde olmalarını sosyal mübadele teorisiyle açıklamıştır. Sosyal mübadele teorisinin temelinde bireylerin diğerlerinden gördüğü iyi niyetli ve pozitif davranışlara karşı sorumluluk hissetmesini ifade eden karşılıklılık normu vardır (Gouldner, 1960). Rousseau (1989,1990) yaptığı araştırmalarda karşılıklılık ilkesi gereği hissedilen sorumluluğun her iki taraf için de işlemsel sözleşmelerden kaynaklanan sorumlulukların ötesinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer ifadeyle Rousseau karşılıklılık normuna göre psikolojik sözleşme gereği çalışan ve işveren arasında örtük bir anlaşmanın oluştuğunu ve birbirlerini etkileyecek faaliyetleri gerçekleştirirken her iki tarafın da birbirlerinin çıkarını gözeterek şekilde davranacaklarını ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1997: 812). Resmi sorumlulukların dışında sağlanan fayda ve ödüller çalışanların işe daha çok sarılmalarını, normal görev tanımlarında tanımlı olan performansın ötesinde bir çaba gösterme eğiliminde olmalarını sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1997; Rousseau ve Parks, 1993). Örgütsel destek teorisinin temeli incelendiğinde örgüt ve çalışan arasında karşılıklı bağlılık ilişkisi içinde fayda ve menfaatlerin takas edildiği görülmektedir (Baş, 2020; Eisenberger vd., 2001; Eisenberger vd., 2002; Uçar ve Ötken, 2010).

Algılanan dünya davranışların şekillenmesinde son derece önemli bir etkidir. Algıya dayalı bir kavram olan örgütsel destek bireyin içsel değerlendirmeleri sonucunda çalıştığı örgütün kendisine verdiği önem, değer ve destek konusunda ulaştığı öznel yargılar sonucunda sahip olduğu inanç şeklinde ifade edilebilir (Eisenberger vd., 1986: 510; Naktiyok ve Kızıl, 2018: 269). Dolayısıyla aynı örgütte, aynı şartlar altında, aynı şirket

politikasına tabi olarak çalışan bireylerin algı ve değerlendirmelerinin birbirinden farklı olması muhtemeldir (Robbins ve Judge, 2013: 168). Bunun sonucunda ise bir bireyin ait olmaktan memnuniyet duyduğu ve uzun yıllar çalışmayı istediği bir örgüt başka bir birey için bir an önce daha iyisine geçmek için kullandığı bir atlama taşı olarak görülebilmektedir.

Örgütün tepe yönetiminden gelen takdir ve onay şeklindeki geribildirimler çalışanların ortaya koydukları performansın görüldüğünü düşünüp, kendilerine örgütün değer verdiğini hissetmelerini sağlamakta ve bu yolla da çalışanların örgütsel destek algısı yükselmektedir. Örgütün desteğini yanlarında hisseden çalışanların güven duygusu artmakta ve karşılıklılık ilkesi gereği daha iyi performans sergileme eğilimi göstermekte, örgüte olan bağlılıkları güçlenmektedir. Örgütsel destek; örgütün çalışanlarına onlarla birlikte çalışmaktan duyduğu memnuniyeti ifade etmesi ve bunun sonucunda da çalışanlarının takdir, onay, aidiyet, saygı ve değerlilik gibi ihtiyaçlarının karşılanması açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla destekleyici bir örgütün çalışanlarına değer verdiğini, beklentilerini önemseydiğini gösterir bir algı oluşturabilmesi çalışanların örgüt üyeliğini içselleştirmelerine ve böylece örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilecek davranışları daha fazla sergilemelerine imkan sağlayabilecektir (İplik vd., 2014: 111; Naktiyok ve Kızıl, 2018: 278; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Ancak dikkat edilmesi gereken bir husus bir takım yasal zorunluluklar ya da sendikal taleplerin sonucu olarak sağlanan haklar, yapılan ödeme ve iyileştirmeler örgütsel destek kavramının kapsamı dışında kalmaktadır dolayısıyla bunların sağlanması bir nevi hijyen faktörlerinin yerine getirilmesi gibi düşünülmelidir. Yani olmadığı zaman huzursuzluğa neden olmakla birlikte sağlanması halinde çalışanın örgütsel destek algısına katkı sağlamamaktadır. ÖDA konusunda örgütün çalışanın iyiliği için bir takım avantajlar sağlamaya gönüllü olması ve bunu çalışanına hissettirebilmesi en temel unsurdur (Eisenberger ve Rhoades, 2002: 698).

#### **1.5.4 ERG Teorisi**

Alderfer tarafından insan davranışlarına etki eden faktörleri motivasyonel bir yapı içinde açıklamak amacıyla geliştirilmiş bir teoridir. Teori varoluş (Existence), ilişkisellik (Relatedness) ve gelişim (Growth) kavramları çerçevesinde şekillendirildiğinden bu kelimelerin ilk harflerini ifade eden ERG teorisi olarak anılmaktadır. Bu teori, hangi içsel



unsurların bireyleri belirli davranışlara yönelttiği konusunda bir yapı sunmaktadır (Caulton, 2012:3) . ÖDA açısından ele alındığında, örgütten takdir, onay, aidiyet, saygı ve değer gören, yöneticileri tarafından desteklenen, gelişimlerine önem verilen çalışanların örgütsel destek algısı yüksektir (Waseem, 2010). Bir diğer ifadeyle ERG teorisine göre varoluş, ilişkisellik ve gelişim ihtiyaçlarının karşılandığını hisseden çalışanların ÖDA'sı da olumlu yönde etkilenmektedir.

### **1.5.5 Lider Üye Değişim (LMX) Teorisi**

Eisenberger vd. (1986)'nın örgütsel destek teorisini açıklarken ifade ettiği gibi bireyler çalıştıkları örgütteki yöneticilerin davranışlarını örgüte atfetme eğilimine sahip olabilmektedirler. Yöneticilerin çalışanlarına karşı olumlu ya da olumsuz davranışları ÖDA üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu noktada bireylerarası nitelikli bir ilişki ihtiyacının önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu ifade eden ERG teorisiyle de (Alderfer, 1972) tutarlı olarak yöneticisiyle olumlu ilişkiler geliştiren çalışanların ÖDA'sı da yüksektir (Rhoades vd.2001; Wayne vd.1997).

### **1.5.6 Örgütsel Destek Algısının Öncülleri**

Örgütsel destek teorisine göre örgütsel destek algısının gelişimi çalışanların örgüte bireysel özellikler atfetmesiyle gelişen bir süreçtir (Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Dışarıdan bakan gözler genellikle, örgütün yöneticileri tarafından gerçekleştirilen davranış ve eylemlerin sadece bireysel bir motivasyonla kendi amaç ve hedeflerine yönelik gerçekleştirilmelerinden ziyade örgütün amaç ve niyetlerini de içinde barındırdığı düşünürler. Bu değerlendirme sürecine örgütün kişiselleştirilmesi denmektedir. Levinson (1965) bu kişiselleştirme sürecinde yöneticilerin finansal, etik ve yasal sorumluluklarını yerine getirme şekliyle çalışanlar üzerinde güç ve otorite kurma şekillerinin önemli bir etken olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan örgüt politikası, örgüt kültürü, var olan normlar ve iş tanımları da örgütün kişiselleştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütün kişiselleştirilmesine dayanarak çalışanlar yöneticilerin kendilerine yaptığı iyi ya da kötü muameleyi örgüte atfetmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698; Shanock ve Eisenberger, 2006: 689).

Örgütün kişiselleştirilmesi sürecinde en önemli faktörlerden bir tanesi de algıdır. Çünkü algılanan dünya davranışların şekillenmesinde son derece önemli bir etkidir. Algı

bireyin çevresinde olup bitenlerin kendisinde uyandırdığı duyumsal izlenimlerin düzenlenip, yorumlanması süreci sonucunda edindiği bir kanıdır. Algılar kişilik özellikleri, hedefleri, amaçları, ilgi alanları, deneyim ve beklentileri gibi bireysel faktörlerden etkilenebileceği gibi, iş koşulları, sosyal düzenlemeler, zaman ve mekan gibi durumsal faktörlerden de etkilenebilmektedir (Robbins ve Judge, 2013:169). Bu bilgilerden yola çıkarak örgütsel destek algısını etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde iki temel grup altında sınıflandırmak mümkündür. Örgütsel faktörler *örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları* olarak üç ayrı başlıkta sınıflandırılmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Bireysel faktörler ise bireyin kişilik özellikleri, ihtiyaç ve beklentileri, ilgi alanları, değerleri gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu sınıflandırmalara göre örgütsel destek algısına etki eden faktörlere aşağıda sırayla değinilmiştir.

### **Örgütsel Adalet**

Greenberg (1990) örgütsel adaleti kaynakların çalışanlar arasında adil dağılımını sağlayan yöntemlerin belirlenmesi olarak tanımlamaktadır. Kaynakların sistematik bir şekilde adil dağılımı çalışana örgütün kendisinin refahını önemseydiği konusunda önemli bir mesaj vermektedir. Çalışanın algıladığı bu olumlu mesaj ÖD algısının pozitif yönde etkilenebilmesini sağlamaktadır. Örgütsel destek teorisine göre, bu tür isteğe bağlı eylemler, çalışanların örgütün kendilerine yönelik iyi niyetli veya kötü niyetli yönelimini değerlendirmesine büyük katkı sağlamaktadır. Örgütler, ödülleri dağıtımını etkileyen politikaların adilliği konusunda hassas olmalıdır. Nitekim örgütsel kaynakların dağıtımında oluşturulan politika ve prosedürlerin adilliği çalışanların ÖD algısını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

### **Örgütsel Güven**

Belirsizliklerle dolu, sürekli değişen dünyada çalışanın örgüte duyduğu güvenin sağlanması yöneticiler için giderek daha da önemli bir hal almaktadır. Güven genel olarak deneyimlenen yaşantılarda kişilerin ya da sistemin doğruluğu, dürüstlüğü ve yeterliliği konusunda bireylerin algıları yoluyla gelişen sosyal beklentiler olarak ifade edilebilir.

### **İK Uygulamaları**

Shore ve Shore (1995) çalışanların katkılarını önemseyip değerlendiren İK uygulamalarının ÖD algısını önemli ölçüde arttırdığını ifade etmektedir. Örgütsel ödüller,

kariyer geliştirme fırsatları, eğitim olanakları, özerklik, tanınma terfi, maaşlar, ücretler, ikramiye ve pirim gibi diğer yan ödemeler, iş güvencesi, kaynakların adil dağılımı gibi faktörlerin örgütsel destek algısıyla arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmanın olduğu görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel destek algısını etkileyen bu İK uygulamaları aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

*Tanınma ve Ödüller:* Örgütsel destek teorisine göre çalışanların olumlu katkılarının ödüllendirilmesi için sunulan fırsatların ÖD algısını güçlendirmek açısından önemli bir rol oynamaktadır.

*İş Güvencesi:* Son yıllarda yaşanan ekonomik krizler, örgütlerde küçülme yoluyla meydana gelen yapısal değişimler sonucu çalışanların iş güvencesi konusunda önemli kaygılar yaşamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütün çalışanına uzun vadeli bir iş ilişkisi sürdürmek istediği konusunda verdiği mesajlar ÖDA'nın olumlu bir şekilde etkilenmesini sağlamaktadır.

*Özerklik (Otonomi) :* Çalışanlar işlerini nasıl yapacakları, ne kadar zamanda yapacakları, işlerin yürüyeceği prosedürlerin şekillendirilmesi, iş tanım ve talimatlarının oluşturulması gibi konularda söz sahibi olarak yaptıkları işte inisiyatif kullanmak isterler. Özellikle batı kültürlerinde iş konusunda çalışana inisiyatif verilmesi son derece değerlidir. Çalışanın inisiyatif alarak işi üzerinde kontrol hakkına sahip olması kuruluşun çalışanına güvendiği mesajını vermektedir. Kendisine duyulan bu güvene karşılık olarak da çalışanın örgüte bağlılığı artmakta ve ÖD algısını olumlu yönde etkilenmektedir (Eisenberger vd., 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

*İş Zorlukları:* Çalışanların başa çıkamayacaklarını düşündükleri, çevresel şartların neden olduğu stres unsurları iş stresi olarak çalışanın mücadele etmesi gereken önemli bir konudur. Bir çalışanın belirli bir zamanda gerçekleştirebileceğinden daha fazla iş çıkarmasını talep eden aşırı iş yükü, çalışanın yapacağı iş ve sorumlulukları hakkında net bilgiler içermeyen görev tanımları yüzünden yaşanan belirsizlikler, çalışanın birbiriyle tutarlı olmayan sorumlulukları yüzünden yaşadığı rol çatışmaları iş yerlerindeki stres unsurlarına örnek olarak verilebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Çalışanın stres faktörlerinin azaltılması örgütsel destek algısının artması yönünde bir katkı sağlayamaktadır. Başarısız olduğu zamanlarda bile çalışanın arkasında durarak ona

kendini güçlü hissettiren örgütlerde ÖDA algısı da yüksek olmaktadır (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011).

*İş Eğitimleri:* Wayne vd. (1997) iş yerinde çalışanlara verilen eğitimlerin örgütün isteğine bağlı olarak gerçekleştirildiği düşünüleceğinden dolayı çalışana yatırım olarak değerlendirileceğini, böylelikle çalışanın örgütsel destek algısının da olumlu yönde etkileneceğini ifade etmişlerdir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700)

İK uygulamalarının yukarıdaki açıklamalarda da ifade edildiği gibi örgütsel destek algısı üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel destek algısını etkileyen diğer faktörlere aşağıdaki alt başlıklar altında devam edilmektedir.

**Örgüt Büyüklüğü:** Büyük organizasyonlarda örgütün resmi politika ve prosedürleri çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanması konusunda esneklik gösterme konusunda yetersiz kalabilmektedir. Her ne kadar büyük organizasyonlar, küçük organizasyonlar gibi çalışana yardımcı olmak istese de resmi kuralların daha katı olmasından ve sınırlı esneklik sağlamasından dolayı çalışanların ÖD algısını azaltıcı bir rol oynayabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

**Yönetici Desteği:** Çalışana göre yöneticinin davranışları ilgili yöneticiyi yansıttığı kadar o yönetime razı gelen örgütü de yansıtmaktadır. Dolayısıyla yönetimin olumlu ya da olumsuz her davranışı örgüt hakkında çalışanın zihnindeki imajında önemli bir etken olarak ÖDA'yı etkileyecektir (Shoss.vd.,2013: 159). Levinson (1965), bir örgütte çalışanların sergiledikleri davranışların dışarıdan bakan bireyler için örgütün ortak davranış kalıpları olarak değerlendirilebileceğini, dolayısıyla bu varsayımdan yola çıkarak çalışanların çalıştıkları örgüte birtakım özellikler atfederek çeşitli kişisel özellikler yükleyebileceklerini yani örgütü kişiselleştirebileceklerini ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle yöneticilere verilen sorumlulukların ve bu sorumluluklardan kaynaklanan yetki ve gücün örgüt tarafından sağlanıyor olması çalışanlar tarafından yöneticilerin davranışlarının örgütle özdeşleştirilmesine neden olmaktadır. Nitekim yöneticinin yetki ve sorumluluklarını kullanırken sergilediği davranışlar örgütsel yapının şekillenmesinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Fındıklı, 2014; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Dolayısıyla buradan yola çıkarak çalışanlar algıladıkları bu özelliklere göre örgüte bir değer atfedip, anlam yükleyebilir, onu belirli derecelerde içselleştirebilecekleri ifade edilebilir (Levinson, 1965: 378-379).

Bhantumnavin (2001) algılanan yönetici desteğini *maddi destek, duygusal destek ve bilgilendirici destek* olmak üzere üç grupta ele almaktadır. Buna göre destekleyici bir örgütte yönetici çalışanın bir kaynaktan ziyade insan olarak görmekte ve insani hassasiyetler çerçevesinde ona yaklaşmaktadır. Bu bakış açısıyla yönetici, çalışanın stresini azaltmak, tatmini yükseltmek için ona destek olur, hata yaptığında bağışlayıcı olur, güven iklimi oluşturarak, iş ilişkilerinin sevgi, saygı çerçevesinde gerçekleşmesini sağlar, çalışanın onaylanma ve kabul ihtiyacına önem verir, hakettiğinde ve gerektiğinde onu takdir eder, teşekkür etmeyi bir zafiyet olarak görmez. Dahası destekleyen örgütte yönetici çalışanın iş ve sosyal yaşam dengesini sağlayabilmesi için de ona yol gösterir, destek olur (Thomas ve Ganster, 1995: 7). Öte yandan çalışanın işini yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgiyi onunla paylaşır, mentorluk yapar. Gelecekte kendi yerini alacak kişiyi yetiştirmenin gücüne inanan yönetici çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmaz. Bu bakış açısı çalışanı güçlendirmekte, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Öte yandan çalışanın işini yerine getirebilmesi için gerekli yer, mekan, araç, gereç ve finansman desteğiyle onun yolunu açan kişi yine yönetici olmaktadır. Bu tarz bir yönetim çalışan bireyin kendisini güçlü ve güvende hissetmesini sağlamaktadır. Bunun karşılığı ise örgüte çalışan bağlılığı ve performans olarak dönmektedir.

***İş Şartları:*** Örgütsel destek algısını etkileyen örgütsel faktörlerin içinde en düşük etkiye iş koşulları ve örgütsel ödüller sahip olduğu görülmektedir. Örgütün zaten yasal şartlar gibi dış baskıların sonucunda çalışanlarına iyi iş koşulları sunmak zorunda olması çalışanların bunu destek olarak değil yerine getirilmesi gereken bir zorunluluk olarak algılamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla iş şartlarının iyi olması diğer faktörlere göre örgütsel destek algısını daha az etkilemektedir.

***Kişisel Faktörler:*** Örgütsel destek kavramı algıya dayalı bir kavram olduğu için bu algıyı etkileyen en önemli faktör kişisel faktörlerdir. Kişisel faktörlerin içinde bireyin kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, ihtiyaç ve beklentileri, yaş, cinsiyet, tecrübe gibi demografik faktörler yer almaktadır. Nitekim yazında yapılan pek çok araştırmada kişisel faktörlerin ÖDA'yı etkilediği konusunda ampirik bulgular ortaya konmuştur (Eisenberger vd. 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Singh ve Singh, 2013).

Yukarıda ÖDA'nın örgütsel ve bireysel öncülleri genel olarak açıklanmıştır. Tüm bu öncülleri destekleyecek nitelikte Eisenberger vd. (2016) ÖD algısını yükseltebilmek adına şirket yönetimlerine rehberlik edecek 8 taktik önermektedirler. Bunlar:

1. *Kuruluşlar sadece yapmak zorunda oldukları şeyleri yapmakla kalmayıp bunun yanısıra destekleyici iş gücü hizmetleri de uygulamalıdır.* Son derece başarılı şirketlerin (Google, Walmart vb.) genellikle motivasyonu yüksek çalışanları çekmek ve yetenekli çalışanların diğer kuruluşlara gitmesini engellemek amacıyla çalışanları cezbedecek önemli faydalar sağlamaktadırlar (örneğin, eğitim fırsatları, emeklilik programları, kişisel projeler için zaman ayrılması gibi ).
2. *Tüm yönetsel faaliyetlerde dürüst ve hakkaniyetli olunmalıdır.* Dürüst ve hakkaniyetli yönetim ÖDA'nın yükselmesini sağlayan kilit faktörlerden birisidir. Şirketin kontrolünde olan bu politika ve prosedürlerin merkezinde çalışanların uzun vadeli çıkarları yer almaktadır. Uygulamaların dürüst ve hakkaniyetli olması dört açıdan değerlendirilmektedir. Birincisi ücret, terfi ve işe yerleştirme gibi kaynakların paylaşımında kullanılan prosedürlerin adilliğini ifade eden prosedürel adaleti içermektedir. İkincisi çıktılarının adilliğini ifade eden dağıtım adaletini ifade etmektedir. Üçüncüsü bireylerin saygınlık, onur ve şahsiyet gibi benliklerini etkileyen uygulamaların adilliğini ifade eden etkileşim adaletidir. Dördüncüsü ise bireylerin işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşabilmelerini sağlayan bilgi adaletidir.
3. *Ulaşılabilir hedefler belirlenmeli ve hedeflere ulaşanlar performanslarıyla orantılı olarak ödüllendirilmelidir.* Gösterilen yüksek performans sonucu gerçekleşen ödüllendirme ve tanınma ÖDA'nın güçlü öncülleri. Performansın ödüllendirildiği bir ortam sunmak çalışanlarda çabalarının karşılıksız kalmayacağına dair bir beklenti oluşmasını sağlamaktadır. Ulaşılması güç, gerçekçi olmayan hedeflerin belirlenmesi durumunda ise çalışanların yoğun baskı ve stres yaşaması, öz yeterliliklerinin düşmesi ve dolayısıyla da ÖDA'nın olumsuz etkilenmesi muhtemeldir. Öte yandan örgütün düşük performans ve yüksek performans arasında ayırım yapamaması çalışanları hayal kırıklığına uğratmaktadır. Böyle bir durumda çalışan yüksek performansın örgüt tarafından ödüllendirileceğine dair inancını yitirmekte, örgütün bu konudaki samimiyetine

güvenmemektedir. Örneğin yüksek performans gösteren bir çalışana performansı hakkında geri bildirim verilmemesi ya da bu performansın ödüllendirilmemesi örgütün kendisinin gösterdiği çabayı önemsemediği konusunda bir düşünceye sahip olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla yüksek performans için olumlu geri bildirimler ve somut ödüller ÖDA'nın artması için önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir.

4. *Çalışanların ve işgücünün ihtiyaç duyduğu desteğin öğrenilmesi ve bu konuda somut adımlar atılması yani kişisel avantajlar sunulması ÖDA için önemlidir.* Çalışanların bireysel ihtiyaçlarına yönelik yapılan uygulamalar kuruluş tarafından kendilerine değer verildiği konusunda son derece önemlidir. Çalışanların iş, aile ve sosyal yaşam dengesini kurabilmeleri için sağlanan faydaların ÖDA'yı arttırdığına dair yapılan çalışmalar vardır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu diğer çalışanlar pahasına bazı çalışanlara özel avantajlar sunulması dışlananlar arasında kırgınlığa neden olabilmektedir. Dolayısıyla örgütler çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak üzere tüm çalışanları kapsayacak şekilde avantajlar sunmalıdırlar, bu konuda eşitlik ve adalete önem vermelidirler. Farklı kariyer ve yaşam evrelerinde ilerledikçe çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için özelleştirilmiş bir fayda menüsü sunmak, kuruluşun çalışanların kişisel refahını önemseydiği mesajını vermekte ve dolayısıyla ÖDA'nın artmasını sağlamaktadır.
5. *Astlarında ÖDA'yı yükseltmek üzere yöneticilerin teşvik edilmesi.* Çalışanların yönlendirilmesini, değerlendirilmesini ve onlara rehberlik edilmesini sağlayan yöneticiler örgütün amaç ve hedeflerinin yansıtılmasında örgütün temsilcileri olarak kilit rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla kendileri de aynı zamanda birer çalışan olan bu yöneticilere üst yönetimin olumlu davranması hem bu yöneticilerin hem de dolaylı olarak bu yöneticilerin sorumluluğundaki astların ÖDA'sını yükseltmektedir.
6. *Astların destekleyici olmaları için eğitilmesi* Çoğu liderlik araştırmasında astların yöneticileri üzerindeki sahip olduğu gücün dikkate alınmadığı görülmektedir. Ancak astların yöneticilerinin duygusal ihtiyaçlarına ve hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunması yoluyla yöneticiler astlarının kendilerine

verdiği değer konusunda bir görüşe sahip olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel destek teorisinin astlarından aldıkları grup desteği konusunda yönetici algılarını içerecek şekilde genişlediği görülmektedir. Destekleyici bir çalışma grubuna sahip olan yöneticilerin astlarına karşı daha olumlu davranma eğiliminde oldukları görülmektedir. Sonuç olarak astlar da amirlerini daha destekleyici kişiler olarak değerlendirmektedirler. Astları tarafından desteklenen yöneticilerin işlerinden daha memnun oldukları ve daha yüksek performansa sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla amirlerine destek olmanın yararları konusunda astların eğitilmesiyle yöneticiler ve astlar arasında erdemli bir destek döngüsü elde edilmektedir.

7. *Güçlü sosyal ağların teşvik edilmesi* İşyeri sosyal ağları işi daha keyifli hale getiren arkadaşlık ilişkilerinin yanında nasıl başarılı bir örgüt üyesi olunacağına dair bilgilerin elde edildiği bir ilişkiler ağı da sunmaktadır. İş yerindeki sosyal ağlara güçlü bir şekilde dahil olan yeni gelen çalışanların kısa süre içinde örgüte uyum sağladığı görülmektedir. Çalışanların diğer çalışma arkadaşlarını örgütün paydaşları olarak değerlendirmesinden dolayı kurum içindeki destekleyici sosyal ilişkilerin ÖDA'yı güçlendirici bir etkisi olmaktadır.
8. *İşe başlamadan önce örgütsel desteğe önem verilmesi* İşe alım yapılmadan önce çalışan adayına gösterilen muamele ÖD konusu da dahil olmak üzere gelecekte kendisine nasıl davranılacağı hakkında çalışanda bir izlenim oluşmasını sağlamaktadır. Beklenen örgütsel destek potansiyel çalışanların kuruluşun bir çalışanı olduklarında örgütün kendilerine vereceği değer ve destek konusundaki beklentilerinin bir derecesini ifade etmektedir. Dolayısıyla işe alım aşamasında adayın ÖD beklentisi ne kadar yüksekse işe alındıktan sonraki aşamada da ÖD algısı o kadar yüksek olmaktadır. Her ne kadar iş görüşmelerinin daha sonraki yaşanacak olası hayal kırıklıklarını önlemek adına işin iyi taraflarının yanında hoş olmayan taraflarını da yansıtması gerekse bile bu aşamada görüşmeyi yapan kişilerin oldukça nazik, dostane ve saygılı olması adayın kurum hakkındaki izlenimleri açısından son derece önemli olmaktadır.



### **1.5.7 Örgütsel Destek Algısının Sonuçları**

Sürdürülebilir bir örgütsel performans, hiç şüphesiz ki örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimseyen, örgütün hedeflerine ulaşmasında azimle, gayretle çaba gösteren yetenekli ve yüksek performanslı çalışanlar sayesinde mümkün olmaktadır. İş gören devir oranının yüksek olduğu, yetenekli ve nitelikli çalışanları elinde tutamayan, örgütün çıkarlarındansa kendi bireysel çıkarlarına önem veren çalışanların fazla olduğu bir örgütte sürdürülebilir başarıdan söz etmek mümkün değildir. Bir örgütün çalışanını elinde tutabilmesi, dahası yetenekli çalışanlar için örgütü tercih edilebilir kılabilmesi için çalışanın ihtiyaçlarına, beklentilerine ve hedeflerine en az kendi hedef ve beklentileri kadar önem vermesi gerekmektedir. Böyle bir örgütte ekonomik ihtiyaçlarıyla birlikte sosyal ve duygusal ihtiyaçları karşılanan çalışan daha motive olmuş bir şekilde çalışacak, kendisine destek olan bir örgütte çalışmanın bilinciyle kendini daha fazla güvende hissedecektir. Böyle bir ortamda ÖDA'dan söz etmek mümkündür.

Yazında yapılan birçok çalışma ÖDA'nın hem örgütsel güven, bağlılık ve performans gibi örgütsel sonuçları hem de iş tatmini, düşük stres gibi bireysel sonuçları olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011). Bu çalışmalar incelendiğinde örgütsel destek algısının çalışan performansını, motivasyonunu, başarısını, stres düzeyini, işten ayrılma niyetini ve örgütsel aidiyet gibi birçok davranış çıktısını yordayan önemli bir öncül olduğu görülmektedir (Eisenberger vd., 2002; Eisenberger vd. 2016; İplik vd., 2014; Kızıl ve Naktiyok, 2018; Meyer ve Allen, 1991; Rhoades ve Eisenbeger, 2002; Tuna, 2015; Wayne vd. 1997; Zhang vd. 2012). Bu çalışmalara göre ÖDA'nın sonuçları aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır:

#### **Örgütsel Bağlılık**

Karşılıklılık normunun bir gereği olarak çalıştığı örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışan bunun karşılığında örgütün iyiliği için çalışma sorumluluğunu hissetmektedir (Eisenberger vd., 2001; Gouldner, 1960). Bu fikir doğrultusunda, Eisenberger ve Stinglhamber (2011), algılanan örgütsel desteğin, çalışanların görevlerine olan içsel ilgilerini güçlendirerek, işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler (Caasens ve Stinglhamber, 2014: 260). Kendisine sağlanan faydanın karşılığında fayda oluşturmak isteyen çalışan örgüte karşı bir bağlılık geliştirmektedir. Örgütsel destek algısı aynı zamanda çalışanın ait olma gibi duygusal ihtiyaçlarına da

cevap verdiğinden dolayı çalışanın duygusal bağlılığını da arttırıcı bir etki yapmaktadır. Bu tür bir destekle çalışanın görev tanımının ve örgütteki pozisyonunun onun sosyal kimliğini de etkileyeceğinden örgütsel destek algısı çalışanın örgüte olan bağlılığı açısından son derece önemlidir. Böylelikle ÖDA çalışana bir amaç ve anlam duygusu da katabilecektir. Öte yandan işten ayrılma maliyetlerinin yüksek olduğu zamanlarda ÖDA'nın çalışanın devam bağlılığından kaynaklanan zorundalık (örgüte sıkışıp kalmışlık) hislerini de azaltacağı ifade edilmektedir. Dolayısıyla ÖDA'nın çalışanın örgütte kalma arzusunun da olumlu yönde etkilemektedir (Armeli vd., 1998; Eisenberger vd., 1986; Kaplan ve Ögüt, 2012: 389-390; Rhoades ve Eisenberger, 2001; Shore ve Tetrick, 1991) .

### **Stres Düzeyinin Azalması**

Çalışma hayatında çalışanların baş etmek zorunda olduğu birçok stres faktörü bulunmaktadır. Ancak ÖDA, çalışana ihtiyaç duyduğu zaman gerekli maddi ve manevi yardımı bulabileceği konusunda güven verdiğinde bu stres faktörlerinin çalışanın üzerindeki etkilerini azaltmaktadır. Bu durum da çalışanın stres düzeyine olumlu yönde etki ettiği için stresten kaynaklanan problemler azalmaktadır. Yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde ÖDA ve stres arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir (Armstrong ve Griffin, 2004; Eisenberger vd.,2010; Rhoades ve Eisenberger 2002). Bu çalışmalarla ÖDA'nın tükenmişlik, yorgunluk, kaygı, stres, gerginlik, baş ağrıları gibi birçok psikolojik ve psikosomatik etkileri azalttığı sonucu ortaya konmuştur. Dolayısıyla strese maruziyet derecesi az ya da çok olsun farketmeksizin ÖDA çalışanların stresini azaltıcı bir etki göstermektedir (Eisenberger vd., 2016; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

### **Performans**

Amaç birliği ve paylaşılan hedeflerin performansı arttırdığı bilinen önemli bir gerçektir. Gouldner (1960) ÖDA'nın çalışanların örgütün faydasına olacak davranışları sergilemesinin yanısıra örgütün zararına olacak davranışlardan kaçınmasını da sağladığını ifade etmektedir. ÖDA çalışanların hem standart iş tanımlarını hem de sözleşmede belirtilmeyen rol ötesi performanslarını arttıran bir etkiye sahiptir. George ve Brief (1992) bu rol ötesi davranışları çalışanların diğer çalışanlara yardımcı olması, örgüt için riskli olan faaliyetlerin önlenmesi, örgüte katkıda bulunacak fikir ve önerilerin

geliştirilmesi, bireyin örgütün yararına olacak şekilde bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme faaliyetleri olarak ifade etmiştir. Bu rol ötesi davranışlar Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD) olarak da adlandırılabilir. Rol ötesi davranışlar örgüte ve çalışanlara yardım olarak iki grup altına toplansa da aslında diğer çalışanlara yardım etmek bir anlamda örgüte de yardım etmek anlamına gelmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703). Yazın incelendiğinde bir çok ampirik çalışmada ÖDA ve rol ötesi davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya konmuştur (İplik vd. 2014; Miao ve Kim, 2010).

### **İş Tatmini ve Olumlu Mod**

ÖDA çalışanın sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması, performans-ödül beklentilerinin artırılması ve gerektiğinde yardım için hazır olunduğunun bildirilmesi yoluyla çalışanın genel iş memnuniyetine katkıda bulunmaktadır. ÖDA sadece çalışanın işine karşı olası duygusal tepkilerini etkilemeyip, aynı zamanda çalışanın genel olarak duygusal durumunu (modunu) da etkilemektedir. ÖDA sayesinde ihtiyaç duyduğu zaman yardım bulabileceğine inanan çalışanın yeterlilik ve değerlilik duygularının artmasıyla genel olarak pozitif bir moda sahip olmasını sağlamış olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2001). Nitekim, ÖDA ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koyan bir çok ampirik çalışma olduğu da görülmektedir (Eisenberger vd., 2016; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

### **İşe Bağlılık**

İşe bağlılık bir kişinin yaptığı işe ilgi duymasını ve o işle özdeşleşmesini ifade eden bir kavramdır. Eisenberger ve Stinglhamber (2011) çalışanlar arasında, kuruluşunun onlara gerektiğinde yardım ve maddi veya duygusal kaynakları sağlayacağına dair inanç ve beklenti yaratarak; yüksek performans için ödüllendirilecekleri konusunda beklenti yaratarak; çalışanların sosyo-duygusal gereksinimlerini yerine getirerek benlik saygısı ya da onaylanma ihtiyacı gibi ihtiyaçlarını karşılayarak ve çalışanların öz yeterliklerini pekiştirerek ÖDA'nın çalışanların işlerine olan bağlılıklarını pekiştirebileceğini ifade etmektedir (Caesens ve Stinglhamber; 2014: 260; Eisenberger vd., 2016). Yapılan çalışmalarda göreve ilgi duymayla algılanan yeterliliğin pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir (Eisenberger vd., 1999). Dolayısıyla çalışanların örgütsel destek algısını

yükseltecek uygulamaların onların algılanan yeterliliğini arttırmak suretiyle işe olan ilgililerinin artması da sağlayacağı söylenebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

### **Geri Çekilme Davranışları**

İşe geç kalma, sık sık rapor alma, izin kullanma, devamsızlık yapma, işten ayrılmaya niyet etmek ve gönüllü olarak istifa etmek gibi davranışları içeren geri çekilme davranışlarının azaltılmasında ÖDA'nın azaltıcı bir etkisi vardır (Eisenberger vd.1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Wayne vd., 1997). Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılığı arttırdığı yukarıdaki bölümlerde de ifade edilmiştir. ÖDA çalışanın aynı zamanda sosyal kimliğine de olumlu etki yaptığı için çalışan kolay kolay örgütten ayrılmak istememektedir. Ve böylelikle geri çekilme davranışları da göstermeyecektir. Nitekim ÖDA'nın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği yapılan birçok ampirik çalışmanın sonuçlarında ifade edilmektedir (Fındıklı, 2014; Koçak ve Yücel, 2018; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak ÖDA'nın yüksek düzeyde olmasının sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır.
- ÖV davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- Çalışanın öz yeterliliğinin artmasını sağlamaktadır.
- Çalışanın işinden memnun olmasını sağlayarak, iş tatminini yükseltmektedir.
- İşten ayrılma niyetini azaltığından dolayı yüksek iş gören devir oranını engellemektedir.
- Çalışanda örgüte ve işine karşı aidiyet ve bağlılık oluşmasını sağlamaktadır.
- Tükenmişlik gibi negatif duyguların yaşanmasını engellemektedir.
- Örgüt içinde iletişim ve işbirliğinin gelişmesini sağlamaktadır.
- Örgütün imajına olumlu bir katkı sağlamaktadır.
- Güçlendirilmiş ve yetkilendirilmiş nitelikli insan kaynağıyla örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır.

Buraya kadar araştırma kapsamında oluşturulan modelin bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin kavramsal açıklamaları yapılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak ahlaki değerler pahasına kariyer yapma hırsını ifade eden kariyerizmin sergilenebilmesi için bireyin kişilik özellikleri en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Öte yandan bireyin neyi yapıp neyi yapamayacağına dair içsel inancını ifade eden öz-yeterlilik algısının işler zorlaştığında bireyin sebat edip etmeyeceğine dair önemli bir belirleyici olduğu da görülmektedir. Dolayısıyla gereke kişilik özelliklerinin gerekse de öz-yeterlilik algısının bireyin davranışlarının önemli bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Öte yandan, bireyin davranışlarını içinde bulunduğu çevrenin bir fonksiyonu olarak değerlendiren yaklaşım kişilik özellikleri gibi bireysel faktörlerin yanında örgütsel şartların da davranışlarda belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Kişilik özelliklerinin yanısıra öz-yeterlilik algısının da olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilen bir kavram olması örgütsel faktörlerin etkisinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Örgütün çalışanını önemseyişinin, onun yanında olduğunun, iş ve sosyal şartlarının iyileştirilmesi, hak ve çıkarlarının her daim korunması konusunda örtük taahhüdünü ifade eden örgütsel destek algısının çalışan davranışlarının üzerinde olumlu bir etki oluşturacağı görülmektedir.

Araştırma konusunun teorik çerçevesi kapsamında temel kavramlar detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılarak birinci bölüm tamamlanmıştır. İkinci bölümde ise araştırmanın arka planı, soruları, modeli ve hipotezleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

## **BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI**

Bu bölümde kariyerizm eğiliminin kişilik özellikleriyle ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolünün incelenmesine yönelik ele alınan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinin teorik arka planından bahsedilmektedir. Araştırma problemi teorik temeller çerçevesinde ele alınmış, araştırmanın soruları sorulmuş ve ardından araştırma modeli kurularak araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

### **2.1. Araştırma Problemi**

Bireyin kariyer gelişimindeki rolü konusunda kuruma karşı sergilediği olumsuz tutum kariyerizm olarak adlandırılmaktadır (Adams vd., 2012). Bir diğer ifadeyle bireyin sergilediği üretkenlik karşıtı davranışların, sürekli olarak işe karşı olumsuz bir tutum sergileme, iş değiştirme, görevde yükselme ve sürekli terfi alma vb. konularla ilişkili olması anlamına gelmektedir (Feldman ve Weitz, 1991). Kariyerist yönelimleri olan çalışanlar, “kişisel çıkarlarını gözetmek zorunda olduklarına ve işveren tarafından önerilen, uzun vadeli bir kariyer planlamasının olası ödülleri güvenmemeleri gerektiğine” inanmaktadırlar (Adams vd., 2012). Bu yüzden kariyerist bireylerin menfaatleri söz konusu olduğunda çalıştıkları kurumları kolaylıkla değiştirebilme eğiliminde oldukları ifade edilebilir (Hamilton ve Treuer, 2012).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgüt iklimi, algılanan örgütsel destek, güven ve adalet gibi bazı örgütsel öncüllerinin olduğu belirtilmektedir (Chirasha ve Mahapa, 2012: 417). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarından biri olan kariyerizm (Yıldız, 2015) kavramını tam olarak açıklayabilmek için bu öncüllerin etkisinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bireyin kariyerist bir eğilimle kendi çıkarını gözetme zorunluğu hissetmesi kişilik özelliklerinin kariyerizmin bir öncülü olarak varsayılmasını gerektirmektedir. Kişiliğin ne olduğunu tanımlama konusunda ilgili alan yazında birçok kişilik kuramının var olduğu görülmektedir ancak gözlemlenebilen davranış biçimleriyle kişisel farklılıklara odaklanan özellikler kuramının daha ön planda olduğu görülmektedir (Basım vd., 2009: 22). Özellikler kuramına göre, bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri tanımlamak için kullandıkları ifadelerin istatistiksel analiziyle elde edilen kişilik özelliklerinin belirli kategoriler altında toplanmasıyla bir sınıflandırma elde edilmiştir (Eryılmaz ve Odabaşoğlu, 2018: 2). Yapılan araştırmalarda kişiliği hangi özelliklerin

tanımladığına ilişkin toplanan verilere faktör analizleri yapılması sonucunda temel olarak beş faktörün (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevrotiklik, yeniliğe açıklık) öne çıktığı görülmüştür (Goldberg, 1990). Benzer şekilde örgütsel davranış alanında kişiliğin rolünü inceleyen çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların da genellikle beş faktör kişilik özellikleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun nedeni beş faktör kişilik özelliklerinin evrensel geçerliliğinin olması konusunda birçok araştırmacının hemfikir olmasıdır (Basım vd., 2009; Burger, 2016; Costa ve McCrae, 1988; Diggman, 1990; Goldberg, 1990; McCrae, 2001). Bu çalışmada da kişiliğin kariyerizm eğilimiyle ilişkisi beş faktör kişilik özellikleri bağlamında ele alınmıştır.

Öte yandan, kişiliğin karanlık yönü de örgütsel anlamda göz ardı edilmemesi gereken insanın doğasına dair önemli bir gerçektir. Kişilik özelliklerinin bireylerin çalışma hayatındaki tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan birisi olması ve işletme tarafından istenilen çıktılar elde edilmesinde kritik bir role sahip olması, kişiliğin karanlık yönlerinin de kişiliğin olumlu taraflarıyla birlikte ele alınması gerekliliğini göstermektedir (Heijnis, 2009: 4).

Son on yılda kişiliğin karanlık yönüne ilişkin yapılan çalışmaların yoğunluk kazandığı görülmektedir (Furnham vd., 2013; Jonason ve Webster, 2010; Kaufman vd., 2019; O'Boyle, vd., 2012; Özsoy vd.,2017, Özsoy, 2018). Bu çalışmalar incelendiğinde, karanlık yönün örgütler için gerçekten her zaman yıkıcı sonuçları mı vardır yoksa örgütler açısından olumlu tarafları da var mıdır? sorularına cevaplar arandığı görülmektedir (Polatçı ve Yeloğlu, 2021). Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler örgütlerde baş edilmesi gereken bir sorun mudur yoksa örgütün lehine kullanılması gereken rekabetçi, dinamik süreçler için bir fırsat mıdır? (Baka, 2018; Kaufman vd., 2019: 467) bu sorunun tam anlamıyla net bir cevabı olmamakla birlikte karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgütler için olumlu çıktılar üretebileceğine dair örtük bir mesaj da vermektedir. Ancak, bu çalışmada karanlık kişilik özellikleri rekabetçi bir fırsat olarak değil yıkıcı sonuçları itibarıyla ele alınmıştır. Yıkıcı sonuçları açısından ele alınan kariyerizm kavramının karanlık kişilik özelliklerinin tüm boyutlarıyla ilişkisi incelenmiştir.

Kişilik özellikleri kadar bireyin kendi kaynaklarına olan inancı da onun iş yerindeki davranışlarını belirleyen önemli bir kişisel faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bandura'ya (1977) göre, bireyler yetenekleri hakkında sahip oldukları kanaatleri doğrultusunda kendilerini ölçüp tartarak, analiz etmekte ve bu analiz sonucunda elde ettikleri sonuca göre harekete geçip geçmemek ve/veya nasıl hareket edecekleri konusunda karar vermektedirler. İşte bu kararın boyutu ya da bir başka ifadeyle bireyin kapasitesine olan inancının derecesi öz-yeterlilik algısını yansıtmaktadır. Nitekim sosyal bilişsel kuram, öz-yeterlilik algısının bireylerin seçim, davranış ve motivasyonlarını etkilemekte önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmektedir.

Öz-yeterlilik inancı, üstlenilen zorlukları, mücadele gerektiren bir işte harcanan çabanın miktarını, zorluklar karşısında sebat etme düzeyini, düşünme kalıplarının kendi kendine yardım eden veya kendi kendine engelleyici biçimler alıp almadığını ve strese karşı savunmasızlığı ve deperasyonu etkilemektedir (Wood ve Bandura, 1989: 408). Bireylerin sahip oldukları becerileri etkin bir şekilde kullanabilmeleri için, öncelikle, ilgili alanda kendilerine özgüven duymaları gerekmektedir. Bireyin bir davranışı başarılı bir şekilde uygulayabilme kapasitesinden şüphe duyması halinde o davranışın olumlu sonuçlarına ilişkin beklentisinin de düşük olması muhtemeldir. Bu durum da bireyin gereken çaba ve emeği ortaya koymasından çekinmesine sebep olabilmektedir. Burdan yola çıkarak kariyerist eğilimlerin ardında bireyin kendi kapasitesine olan inancının düşük olması varsayılabilir.

Öz-yeterlilik teorisi bireyin davranışıyla ilgili iki önemli unsura vurgu yapmaktadır. Birincisi öz yeterliliğin gelecekteki faaliyetlere ilişkin olmasıdır. İkincisi ise öz-yeterlilik algısı hem bireyin davranışlarını etkileyen hem de çeşitli faktörlerden etkilenebilen bir kavram olmasıdır. Zayıf bir öz-yeterlilik algısı güçlendirilebilir ve bu güçlendirmeye yönelik müdahalenin hangi alanda yapılacağı net olarak ortaya konulabilmektedir (Evers vd., 2001: 442). Örneğin, görev performansıyla ilgili zamanında yapılan bir geribildirim çalışanın öz-yeterlilik algısını ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Bandura, 1997; Wood ve Bandura, 1989: 408).

Benzer etki kişilik özellikleri içinde ifade edilebilir. Örneğin yüksek sorumluluk özelliğine sahip bir birey etkin bir performans değerlendirmesinin olmadığı kaynakların adil dağıtılmadığı bir iş yerinde işine karşı düşük performans gösterebilir. İşte bu noktada kişilik özellikleri ya da bireyin kendi kaynaklarına olan inancının yansırı çevresel faktörlerin de önemi kendini göstermektedir. Nitekim kişilik bireyin çevresiyle



etkileşiminde bireyi temsil eden bir kavramdır. Bu nedenle insan davranışlarını anlamak için bireysel değişkenlerin yanında içinde bulunulan çevresel şartları da göz önünde bulundurmak gereklidir.

Lewin, insanlar üzerinde etkisi olan çok sayıda çevresel güç bulunduğunu ileri sürmüş ve davranışın çevresel güçlerin tamamının birey üzerindeki etkisinin bir sonucu olduğunu ifade etmiştir. Buna göre davranış, bireyin kendisi ile psikolojik çevresinin bir fonksiyonu olduğu ifade edilmektedir. Trist ve Bamforth (1951)'in sosyoteknik sistem teorisi durumsal faktörlerin iş performansına etkisini açıklamaktadır. Soyoteknik sistem teorisi iş performansını insan davranışlarının ve örgütsel süreçlerin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. İş süreçlerinin çalışan davranışlarını desteklemediği zamanlarda performansın zarar gördüğünü ifade etmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002). Örgütün çalışanın değerini önemseyen geribildirimleri, çalışana takdir, onay, saygınlık ve aynı zamanda bağlanma gibi ihtiyaçlarının karşılanması konusunda da fayda sağlamaktadır (Krishnan ve Mary, 2012).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütün onların katkılarına değer verdiği ve iyi oluş durumlarıyla ilgilendiklerine dair geliştirdikleri inanç olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel destek teorisinin, algılanan örgütsel desteğin boyutlarını açıklamada kullandığı yöntemlerden birisi karşılıklılık normudur. Karşılıklılık normuna göre örgütün çalışanlarına destek olması, onlara kendini değerli hissettirmesi çalışanlarda bu iyiliğe karşılık verme zorunluluğu oluşturarak, örgütün amaçlarına ulaşmasında çaba göstermelerini, bu konuda gönüllü destek vermelerini sağlamaktadır. Örgütsel destek algısı örgütün gösterilen performansı fark edip ödüllendirileceğine dair çalışana güçlü bir inanç sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise çalışan bağlılığı, yüksek performans gibi örgüt adına olumlu sonuçlarla birlikte çalışanlar açısından ise yüksek moral ve iş tatmini sağlamasıyla çift yönlü bir fayda oluşmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Kariyerist tutum ve davranışlara zemin oluşturan örgütler incelendiğinde bu örgütlerin objektif bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, kariyer yönetimine gereken önemin verilmemesi, örgüt kültürü, örgütün hiyerarşik ilerlemeye izin vermeyen basık yapısı gibi özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Adams, 2011; Chay ve Aryee, 1999; Chiaburu vd., 2013a). Kariyerist eğilime sahip bireylerin çalıştıkları örgütle kendi

bireysel çıkarlarının ortak bir noktada buluşabileceğine olan inançları düşük olduğu için işe katılım ve bağlılık konusunda uzak dururken işten ayrılma niyetlerinin ise yüksek olduğu görülmektedir (Chay and Aryee, 1999).

İş imkanlarının yetersiz olduğunda ya da yokluğunda iş hayatına yeni adım atan genç bireylerin daha geleneksel iş güvenliği motivasyonlarının peşine düştükleri bilinmektedir (Rosseel, 1985). Ancak örgüt yapılarındaki anlık değişimler ve belirsizlikler çalışanların daha az sadakat ve bağlılık göstermesine neden olmaktadır (Aryee ve Chen, 2002). Geleneksel ilişkiyel sözleşme iş güvencesi ve çalışanların bağlılığı ve çabası sonucunda verilen ödül ve fırsatlara dayalı olduğu bilinmektedir. Ancak yeni işlemsel sözleşmeye göre örgütler yaşam boyu istihdam garantisi vermemektedirler ve bu durum da çalışanın kendi kariyerinin sorumluluğunu ele almasına, kendi kariyerini örgütün kontrolünden bağımsız bir şekilde kendisinin yönetmesine neden olmaktadır (Peiperl ve Baruch, 1997). İşten ayrılma niyeti konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, ÖDA'sı yüksek olan çalışanların iş arama konusunda daha pasif davrandıkları ya da yapılan iş tekliflerine daha ilgisiz oldukları ifade edilmektedir (Yılmaz ve Görmüş, 2012).

Bu bilgilerden yola çıkarak bir anlamda sürekli daha iyi iş fırsatları aramak olarak nitelendirilebilecek kariyerist eğilimlerin ÖDA ile ilişkili olması beklenmektedir. Nitekim kariyerist bireylerin düşünce kalıpları ele alındığında uzun vadede bireyin çıkarları ile örgütün çıkarlarının örtüşmeyeceği, örgüte sadakatin ödüllendirilmesinin pek mümkün görünmediği ve ilerlemek için örgütün çıkarlarını desteklemektense kişisel gelişimi teşvik eden eylemlerde bulunmak gerektiğine inandıkları görülmektedir.

Feldman ve Weitz (1991) çalışmalarında kariyerist eğilimleri olan çalışanların yaptıkları işten daha az memnun olduklarını, işlerini daha az benimsediklerini, içsel olarak motivasyonlarının daha düşük olduğunu ve örgüte daha az bağlılık duyduklarını tespit etmişlerdir. Bunun yanında ilerleme arzularının ve iş değiştirme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu görmüşlerdir. Yazında var olan araştırmalar, kariyer yollarının net olmadığı, belirsizliğin hakim olduğu ya da var olan kariyer imkanlarının kendileri için yeterli ve tatmin edici bulmadıkları zaman çalışanların kendi kariyerlerinin sorumluluğunu ele alarak kendilerine bir kariyer yolu planladıklarını ortaya koymaktadır (Chay ve Aryee, 1999). Bu sebeple genel olarak kariyer gelişim fırsatlarının olmayışı, kariyerizm eğilimine bağlı davranışların en önemli öncüllerinden biri olduğu söylenebilir.

Allport (1937)'ye göre bir özellik her durumda ortaya çıkmamaktadır. Yaptığı çalışmalarda bir durumda ortaya çıkan bir özelliğin başka bir durumda ortaya çıkmadığını gözlemlemiştir. Örneğin çok agresif bir kişinin bile sakinlik gerektiren bir durumda sakin kalabileceğini, oldukça içe dönük bir bireyin ise duruma göre dışa dönük bir davranış sergileyebileceğini ifade etmiştir. Allport'a göre bir davranışı anlayabilmek için hem özellik hem de durum kavramları gereklidir. Özellik kavramı davranışın tutarlılığını açıklamak için gereklidir, davranışın değişkenliğini açıklamak için ise durumun önemini algılamak önemlidir (Allport, 1937: 331; Cervone ve Pervin, 2016: 238).

Olayları değerlendirirken sadece tek bir değişken üzerine odaklanmak yerine, sorunları kendi bağlamları içinde ele almak, tek bir yönden değil, bireysel ve durumsal öncülleri açısından da mevcut sorunu irdelemek kariyerizm gibi yıkıcı örgütsel davranışların önüne geçilmesi konusunda proaktif bir yaklaşım sağlayacağı düşünülmektedir (Mikulay vd., 2001: 279).

Özetle,

- Üretkenlik karşıtı iş yeri davranışlarıyla ilgili yapılan çalışmalarda kariyerizm eğilimiyle ilgili sınırlı çalışma olması
- Kariyerizm eğiliminin bireysel ve örgütsel öncüllerini belirlemeye yönelik yazındaki gerek yabancı gerekse de ulusal araştırmaların sınırlı sayıda olması
- Kariyerizm konusunun kavramsal olarak yazında çok kısıtlı yer alması
- Kariyerizmin kavramının kişilik özellikleri bağlamında ele alındığında örgütsel destek algısının nasıl bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan bir çalışma olmaması
- Kariyerizm kavramının güncel kariyer yaklaşımlarından farkının vurgulanması
- Öz-yeterlilik kavramının kariyerizmle ilişkisini inceleyen bir çalışmanın olmaması
- Gerek beş faktör kişilik özellikleri gerekse de karanlık kişilik özelliklerinin tüm boyutlarıyla kariyerizm eğiliminin ilişkisi inceleyen bir çalışma olmaması

gibi gerekçeler kariyerizm konusuyla ilgili daha fazla ampirik çalışma yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu gereklilikten hareketle tasarlanan bu çalışma

kapsamında araştırmanın soruları oluşturulmuş, ilgili yazına dayanarak kariyerizm kavramıyla araştırmada yer alan diğer değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmış ve araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

## **2.2 Araştırma Soruları**

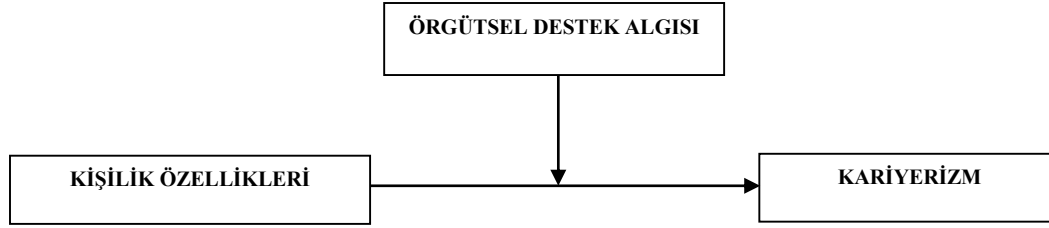
Çalışma hayatının durumsal ve bireysel faktörlerle ilişkisine dair yukarıda değinilen konulardan yola çıkarak kariyerist tutum ve davranışların öncüllerini belirlemek amacıyla araştırmanın temel sorusu kişilik özellikleri ve kariyerizm arasında bir ilişki var mıdır? şeklinde oluşturulmuştur. Ardından bireyin yetenek ve becerilerine olan inancını ifade eden öz-yeterlilik algısının kariyerizmle bir ilişkisi var mıdır? sorusu sorulmuştur. Son olarak ise örgütsel destek algısının kişilik özellikleriyle kariyerizm arasındaki ilişkide düzenleyici rolü sorgulanmıştır. Bu bağlamda kişinin kendi kaynaklarına olan inancı ve örgütün kaynaklarına olan inancı kariyerist tutum ve davranışları etkilemekte midir? sorusuna cevap aranmıştır. Bu sorulara cevap ararken kariyerizm kavramının hem bireysel hem de örgütsel bağlamdaki öncüllerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu soruların istatistiksel analiz yöntemleriyle test edilebilmesinin mümkün hale getirmek amacıyla sorular aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

1. Kariyerist eğilimler kişilik özellikleriyle ilişkili midir?
2. Öz-yeterlilik algısı ve kariyerist eğilimler arasında bir ilişki var mıdır?
3. Kişilik özelliklerinin kariyerizm ile ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolü var mıdır?

Bu sorulardan yola çıkarak araştırmanın modeli oluşturulmuş, araştırma modeline ilişkin detaylar aşağıdaki başlıkta ele alınmıştır.

## **2.3 Araştırma Modeli**

Bu araştırma kapsamında, teorik gerekçelere dayandırılarak, yukarıdaki başlıkta sorulan sorulara cevap aranmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın modeli Şekil 4.'deki gibi kurgulanmıştır:



\*Beş Faktör Kişilik Özellikleri

\*Karanlık Kişilik Özellikleri

\*Öz-yeterlilik Algısı

### Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde (bkz.Şekil 4) görüldüğü gibi araştırmanın bağımlı değişkeni kariyerizm eğilimi, bağımsız değişkenleri ise kişilik özellikleri (beş faktör kişilik özellikleri ve karanlık kişilik özellikleri) ve öz-yeterlilik algısıdır. Bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye etki edeceği varsayılan örgütsel destek algısı ise düzenleyici değişken olarak yer almaktadır. Bu modele göre oluşturulan araştırma hipotezlerine aşağıdaki başlıkta yer verilmiştir.

#### 2.4.Araştırma Hipotezleri

Bu başlık altında araştırmanın bağımlı değişken ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri ifade eden ana hipotezler ve alt hipotezler ele alınmıştır. Bunun yanı sıra beklenen ilişkilere etki edeceği varsayılan düzenleyici etki hipotezleri de ana hipotez ve alt hipotezler şeklinde oluşturulmuştur. Hipotezler oluşturulurken değişkenler arasındaki beklenen ilişkilerin yönleri ve nedenleri yazında yer alan argümanlarla desteklenmeye çalışılmıştır. Her bir değişkenin bağımlı değişken olan kariyerizm ile beklenen ilişkisi aşağıda alt başlıklar altında ele alınmıştır.

##### 2.4.1 Kişilik Özellikleri ve Kariyerizm

Bir amaca ulaşmak için her zaman birden fazla yol vardır. Bu yollardan bazıları meşru ve toplumsal olarak kabul edilebilir yollar iken bazıları gayri meşru ve kabul edilemeyecek yollardır. Belirli bir amaca ulaşmak isteyen bireyin amacına ulaşabilmesi için önüne meşru ve gayri meşru olmak üzere çeşitli alternatifler çıkabilir. Sağlıklı bir birey toplumsal olarak kabul edilemeyecek yolları kendisine dayatan dürtülerini

bastırılabilir (Göka ve Beyazyüz,2019:305). Bu noktada bireyin kişilik özellikleri belirleyici olmaktadır. Kişilik, bireylerin seçimlerini, tutumlarını, davranışlarını ve hatta başarılarını etkileyen önemli bir faktördür. McCrae ve Costa (1989), kişiliği, bireyin farklı durumlarda ortaya koyduğu davranışları açıklayan, sürekliliği olan, kişilerarası, duygusal, motivasyonel, deneyime dayalı etkileşim tarzı olarak tanımlamaktadır (Doğan, 2013: 54). Kişilik özellikleri, bireylerin tutum ve davranışlarının altında yer alan nedenleri açıklarken bu tutum ve davranışların nasıl yönlendirileceği konusunda da önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla, kişilik özelliklerinin bireylerin örgütsel süreçlerde ve sosyal yaşamlarında sergiledikleri davranışların önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir (Sığı ve Gürbüz, 2011: 31). Kişisel farklılıklar iş hayatında stratejik karar alma, stratejik işbirlikleri yapma, kaynaklar, ödüller ve diğer faydalar için başkalarıyla rekabet etme konusunda önemli bir unsurdur (Mc Crae ve Costa, 1999: 47). Bu çalışmada kişilik özellikleri açısından hem beş faktör kişilik özelliklerinin tüm boyutları hem de karanlık kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisi sorgulanmıştır.

#### *Çalışanların beş faktör kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisi*

Kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde özellik yaklaşımının üzerine inşa edilen beş faktör kişilik özellikleri modeli, sıklıkla kullanılan metotlardan birisidir (Digman,1990: 421; McCrae ve Costa, 1999: 150). Bu yöntemle göre kişilik özellikleri bireylerin hem kendilerini hem de diğer bireyleri tanımlama amacıyla kullandıkları sıfatlar aracılığıyla ifade edilmektedir (Doğan, 2013: 57). Özellikler yaklaşımını benimseyen kuramcılardan Costa ve McCrae (1985), yaptıkları çalışmada faktör adını verdikleri davranış değişkenleriyle geniş kitlelere yönelik yaptıkları çok yönlü ölçümler sonucunda elde ettikleri bulguların değerlendirilmesi sonucunda kişilik özelliklerinin beş faktör altında sınıflandığını ortaya koymuşlardır (Burger, 2016; Cervone ve Pervin, 2013; Tekin, 2012: 119).

Davranışın önemli bir belirleyicisi olan kişilik özelliklerinin örgütsel davranışlarla ilişkisini inceleyen birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak üretkenlik karşıtı bir davranış olan kariyerizm eğiliminin beş faktör kişilik özellikleriyle arasındaki ilişkiyi inceleyen oldukça sınırlı çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan birisi Chiaburu vd.'nin (2013a: 481) 131 katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışmadır. Bu çalışmada kariyerizmin bireysel öncüllerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmalarında kişilik

özellikleri ve takas (karşılıklılık) düşüncesi kariyerizmin bir öncülü olabilir mi? sorusuna cevap aramışlardır. Kişilik özellikleri açısından araştırma hem beş faktör kişilik özellikleri hem de karanlık kişilik özelliklerinden psikopati açısından incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre birincil psikopati ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Beş faktör kişilik özelliklerinden ise sadece duygusal denge ve kariyerizm arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif korelasyona sahip bir ilişki bulunmuştur. Bunun haricindeki diğer beş faktör kişilik özellikleriyle kariyerizm eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aynı zamanda beş faktör kişilik özellikleri ve takas düşüncesi arasında ise negatif bir korelasyon bulunmuştur. Bu da uyumluluk ve duygusal denge boyutlarında yüksek puan alan kişilerin antisosyal davranışlardansa prososyal davranışlara daha yatkın olmasıyla açıklanmıştır (Ashton ve Lee, 2001; Chiaburu vd., 2013a: 481).

Öder (2011), beş faktör kişilik özellikleri ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında kişiliğin dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal denge, gelişime açıklık boyutlarıyla üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Gültaş ve Tüzüner (2017) banka gişe memurları üzerinde yaptıkları çalışmada kişilik özelliklerinin verimlilik karşıtı iş davranışlarını önemli ölçüde etkilediğine dair bulgulara ulaşmışlardır (Gültaş ve Tüzüner, 2017: 55-56).

Bouzidani ve Torun'un (2019) Türkiye'de farklı sektörlerde çalışan 156 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri eksik istihdam ve kariyerizmin örgütsel güven ve yaratıcılığa etkisinde kişiliğin uyumluluk, deneyime açıklık boyutlarının aracılık rolünü inceledikleri çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun kariyerizm ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi güçlendirici bir etkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Yine aynı çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk boyutunun örgütsel güven ve kariyerizm arasındaki ilişkide negatif etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak BFKÖ'nün tüm boyutlarının kariyerizm eğilimiyle ilişkisine dair varsayımlar ve oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

#### *Kişiliğin dışadönüklük boyutu ve kariyerizm ilişkisi*

Bireyin sosyal ilişkilerindeki rahatlık düzeyini ifade eden dışa dönüklük boyutu, kişilerin sosyal, girişken, temsil kabiliyeti yüksek, enerjik, neşeli, eğlenceyi seven, iyimser ve sıcakkanlı bir yapıya sahip olmalarını ifade etmektedir. İçedönük bireyler çekingen,

sessiz, sakin, emin adımlarla ilerleyen bir yapıya sahiptirler (Burger, 2016: 254; Costa ve McCrae, 1992: 15; McCrae ve Costa, 1985: 712; McCrae ve Costa, 1999: 148; Robbins ve Judge, 2013: 138; Somer vd., 2002: 23). Dışa dönük bireylerde liderlik, güç ve başarı isteği de yüksektir (Baltacı, 2017: 61; Somer vd., 2002: 23). Dışa dönük bireyler iş çevrelerinde yoğun ilgi gören, popülerliği yüksek kişiler olmakla birlikte bu izlenimlerini de bir avantaja dönüştürmeye meyillidirler (Baltacı, 2017: 61; Somer vd., 2002: 23). Dışadönüklük boyutunda yüksek puan alan bireylerin ödüle karşı daha duyarlı olduklarını ifade edilmektedir. Bu kişiler hedeflenen ödüle ulaşabilmek amacıyla olumlu sosyal ilişkilere daha çok önem verebilmektedirler (Doğan, 2013: 61; Lucas vd., 2000). Chiaburu (2013a) çalışmasında kişiliğin dışa dönüklük boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında bir ilişki bulamamıştır. Ancak kişiliğin dışa dönüklük boyutu yüksek olan bireylerin güç ve başarı isteğinin yüksek olması, çevrelerinin geniş olması ve içinde buldukları çevrede gördükleri ilgi ve popülerliklerini bir avantaja dönüştürmeye meyilli olmaları gibi özelliklerinden dolayı kariyerizm eğilimiyle pozitif ilişkili olabileceği beklenmektedir. Dolayısıyla kişiliğin dışadönüklük boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif ilişki olacağı varsayılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1a: Dışa dönüklük ve kariyerizm arasında pozitif ilişki vardır.

#### *Kişiliğin Sorumluluk Boyutu ve Kariyerizm İlişkisi*

Sorumluluk boyutu bireyin itaatkarlık, disiplin ve düzenlilik gibi özelliklerini ifade etmektedir (Basım vd., 2009: 23). Sorumluluk boyutu yüksek olan bireyler genellikle bir plan, program doğrultusunda hareket eden, düzenli, azimli, kararlı ve güvenilir kişilerdir. Sorumluluk boyutu düşük olan bireyler ise tam tersine düzensiz, tembel, güvenilirmez, dikkati kolay dağılan ve kararsız kişilerdir (Burger; 2016: 255; Robbins ve Judge, 2013: 138; Somer vd., 2002: 24). Sorumluluk düzeyi yüksek olan kişiler iş ortamlarında genellikle düzenli, planlı ve disiplinli çalışırlar, başladıkları işi zamanında bitirirler. Sorumluluk düzeyi düşük olan bireyler ise iş ortamlarında genellikle disiplinsiz, dağınık, tutarsız olan ve işleri sürekli ertelemeye eğilimli bireylerdir (Baltacı, 2017: 62). Dolayısıyla işletmeye karşı kendini sorumlu hisseden bir bireyin kariyerist davranışlar göstermeyeceği düşünülebilir. Bu bilgilerden yola çıkarak sorumluluk boyutunda yüksek puan alan birinin görev, yetki ve sorumluluklarının farkında olması, işini ihmal etmemesi



ve işine önem vermesi beklenir. Dolayısıyla sorumluluk boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ilişki olacağı varsayılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1b: Sorumluluk ve kariyerizm arasında negatif ilişki vardır.

#### *Kişiliğin uyumluluk boyutu ve kariyerizm ilişkisi*

Uyumluluk boyutu bireylerin sosyal ilişkilerinde yardımseverlik, güvenilirlik ve şefkatlilik gibi özelliklerini ifade etmektedir. Uyumluluk boyutu yüksek olan bireyler genellikle rekabet etmektense işbirliğini tercih ederler dolayısıyla daha az kavgacıdırlar. Aynı zamanda işbirlikçi, sıcakkanlı, yardımsever ve güvenilirdirler (Burger, 2016: 255; Robbins ve Juge, 2013: 138; Somer vd., 2002: 23). Uyumluluk boyutu düşük olan bireyler ise kavgacı, rekabetçi, soğuk, acımasız ve şüphelidirler (Basım vd., 2002; Cervone ve Pervin, 2016; Robbins ve Judge, 2013). Yazın incelendiğinde kişiliğin uyumluluk boyutu ve kariyerizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bunlardan birisi yukarıda da değinildiği gibi Chiaburu vd.'nin (2013a) BFKÖ ve kariyerizm eğilimini incelediği çalışmadır. Bu çalışmada kişiliğin uyumluluk boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında bir korelasyon bulunamamıştır. Ancak uyumlu kişilik boyutunda yüksek puana sahip olan bireylerin ekip çalışmasına yatkın olması, uzlaşmaya ve işbirliğine açık olması, yardımseverlik, güvenilirlik gibi özelliklerinden dolayı kariyerizm eğilimi gibi yanıtıcı davranışların yüksek olduğu bir yapıyla negatif ilişkili olması beklenmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak kişiliğin uyumluluk boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ilişki olacağı varsayılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1c: Uyumluluk ve kariyerizm arasında negatif ilişki vardır.

#### *Kişiliğin nevroitiklik boyutu ve kariyerizm ilişkisi*

Nevrotiklik boyutu bireyin başa çıkma ve rasyonel düşünebilme becerilerinin yeterliliğini ifade etmektedir. Nevrotiklik düzeyi düşük olan bireyler sakin, kararlı, güvenli, kendinden emin bir yapı gösterirler. Nevrotiklik düzeyi yüksek olan bireyler ise uyumsuz, tutarsız, endişeli, karamsar, kararsız, günlük olaylar karşısında daha çok stres yaşayan bir yapıya sahiptirler. Bu bireylerin iş ortamlarında genellikle kendilerine güvenmedikleri, işleri erteleme eğiliminde oldukları, sabırsız davrandıkları, karar almada ve alınan kararları yerine getirmede pasif davrandıkları görülmektedir (Baka, 2018; Baltacı, 2017; Burger, 2016; Robbins ve Judge, 2013; Tekin, 2012). Bu bireyler genellikle stres

karşısında gerilip sakin kalamadıklarından dolayı, olayları yanlış anlayıp, değerlendirmekte ve bunun sonucunda sağlıksız kararlar vermektedirler (Tekin,2012: 122). Buna karşın nevroitiklik boyutunda düşük puan alan bireylerin ise iletişim becerilerinin kuvvetli olduğu ve başarılı ilişkilere sahip oldukları görülmektedir (Mount vd., 1998: 148). Chiaburu vd. (2013a)'nın kariyerizm ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, bireylerin nevroitiklik (duygusal tutarlılık) boyutunda aldıkları puanla kariyerizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ağırbaş (2019)'un Türkiye'de İstanbul ilinde hizmet sektöründen 316 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği, nevroitikliğin kariyerizm eğilimi üzerindeki etkisinde ahlaki çözümlenin aracı etkisini incelediği çalışmasında beş faktör kişilik özelliklerinden nevroitikliğin kariyerizmi pozitif olarak yordadığı ve ahlaki çözümlene eğiliminin bu ilişkide tam aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan kişilik özelliklerinin yıkıcı iş yeri davranışlarıyla ilişkisini inceleyen çalışmalarda en yüksek pozitif korelasyona sahip olan özelliğin nevroitiklik olduğu görülmektedir (Baka, 2018: 557). Bu bilgilerden yola çıkarak kişiliğin nevroitiklik boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında negatif ilişki olacağı varsayılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur :

H1d: Nevrotiklik ve kariyerizm arasında pozitif ilişki vardır.

#### *Kişiliğin yeniliğe açıklık boyutu ve kariyerizm ilişkisi*

Yeni deneyimlere açık olma düzeyini ifade eden yeniliğe açıklık boyutu bireylerin yeni düşünce ve fikirleri kabul etme isteği, zihinsel merak, çok yönlü düşünebilme ve hayal gücü ilgilidir. Yeniliğe açıklık boyutu yüksek olan bireyler çalışma yaşamında üstün başarılar elde etmek adına kendilerini sürekli yenilemek, yeteneklerini ve becerilerini amaçları doğrultusunda sürekli geliştirmek eğilimindedirler (Merdan, 2013:143). Yeniliğe açıklık özelliği düşük olan bireyler ise daha çok geleneklere bağlı olan, yeni bir şeyi denemektense rutinden şaşmayan, alışkanlıklarına devam etmeyi ve tanıdık olanı tercih eden, daha çok geleneksel bireylerdir (Burger; 2016: 255; Costa vd., 1986: 641; McCrae ve Costa, 1999: 148; Robbins ve Judge, 2013: 138; Somer vd., 2002: 24). Yeniliğe açık bireylerin risk alma davranışlarının daha yüksek olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Basım vd., 2008: 126). Dolayısıyla, yeniliğe açık bireylerin rutinden çabuk sıkılmaları, sürekli yeni arayışlar içinde olmaları, yeni işler, yeni unvan ve yeni çevreler arayışı içinde olmaları onların kariyerist davranışlarda

bulunmasına neden olabilir. Bu bilgilerden yola çıkarak, kişiliğin yeniliğe açıklık boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif ilişki olacağı varsayılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1e: Yeniliğe açıklık ve kariyerizm arasında pozitif ilişki vardır.

#### *Karanlık kişilik özelliklerinin kariyerizm ile ilişkisi*

Yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde karanlık kişilik özelliklerinin saldırganlık, şiddet, sadakatsizlik, üretkenlik karşıtı davranışlar gibi olumsuz sonuçları pozitif yönde; iş tatmini, performans gibi olumlu sonuçları ise negatif yönde etkilediği görülmektedir (Furnham vd., 2013; Jonason ve Buss, 2012; Kaufman, vd., 2019, Özsoy, 2017; Polatçı ve Yeloğlu, 2021:76; Spain vd., 2014). Yapılan araştırmaların da gösterdiği gibi karanlık kişilik özellikleri kurumsal, örgütsel ve kişilerarası ilişkilere önemli zararlar verme potansiyeline sahiptir (Kaufman vd., 2019:467). Üretkenlik karşıtı bir davranış olan kariyerizm eğiliminin karanlık kişilik özellikleriyle ilişkili olabileceği varsayılmaktadır. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak KKÖ'nün tüm boyutlarının kariyerizm eğilimiyle ilişkisine dair varsayımlar ve oluşturulan alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

#### *Çalışanların narsistik kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisi*

Narsistlerin en çok bilinen özelliklerinden benmerkezci ve sadakatsiz olmaları onların uzun süreli ilişkiler kuramamalarıyla sonuçlanmaktadır (Miller ve Campbell, 2010; O'Boyle, vd., 2011: 557). Bu özellikleri iş ilişkilerinin de uzun vadeli olmamasına neden olabilmektedir. Nitekim kariyer odaklı narsist çalışanlar iyi performans gösterebilirler de genellikle özgeçmişlerinin hareketliliğiyle gündemdedirler. Bu durum ise genellikle onların narsistik kişilik yapısı ve kısa vadeli uyum kabiliyetleriyle ilgili olmaktadır (Buchanan vd; 2007: 286; Mano-Negrin and Kirschenbaum, 1999).

Narsist bireyler, özünde öyle olmadıkları halde bir takım menfaatleri elde edebilmek amacıyla farklı davranarak istediklerini elde edebilen bir yapıya sahiptirler (Tezcan, 2021: 156). Narsist bireyler iş yaşamında yenilikçi bir yaklaşım sergilerler ve başarı odaklıdırlar. Ancak bu tutumları mükemmeliyetçi oldukları için ya da bir diğer ifadeyle yüksek başarı standartlarına sahip olduklarından dolayı değil tamamen başarının beraberinde getirdiği şan, şöhret ve diğer avantaj ve ayrıcalıklara sahip olma arzusundan kaynaklanmaktadır (Goleman, 2007: 105).

Narsistler kendilerinin önemli olduklarına o kadar çok inanırlar ki, bu fikirle şekillendirdikleri yaşamları onları önemli bir konuma yönlendirmektedir. Bu durum onlara, mesleki başarı, önemli koltukların sahibi olma, yüksek bir statü, ün, zenginlik olarak geri dönmektedir. Yapılan araştırmalar ünlü insanların, başarılı futbolcuların, iş insanlarının pek çoğunun narsist özelliklere sahip olduğu yönünde sonuçlar ortaya koymaktadır (Tezcan, 2021: 158). Narsistik liderler üzerinde yapılan araştırmalarda gerilimli rekabet ortamının yanı sıra üst düzey yöneticiliğin yüksek maddi avantajları ve ışıltısından dolayı şirketlerin en üst yönetim kademelerinde bu kişilik özelliğine sahip liderlere sıklıkla rastlanıldığını ifade edilmektedir (Aydoğan ve Serbest, 2016: 101).

İlişkilerinde sık sık manipülasyona başvurmaları, izlenim yönetimi tekniklerini ustalıkla kullanabilmeleri, her şeyin en iyisini kendilerine hak görmeleri, şan-şöhret, ün peşinde koşmaları, menfaatleri uğruna başkalarını kolaylıkla harcayabilmeleri, sürekli kendilerini tehdit altında hissederek diğerlerinden şüphe duymaları gibi özelliklere sahip olmaları narsit bireylerin kariyerist davranışlarla örtüşen özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bilgilerden yola çıkarak narsistik kişilik özelliği ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif ilişki olacağı varsayılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1f: Narsistik kişilik özelliği ile kariyerizm eğilimi arasında pozitif ilişki vardır.

#### *Çalışanların psikopat kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisi*

Psikopat kişilik özelliğine sahip olan bireylerin en temel sorunu davranışlarının üzerinde otokontrolü sağlayacak bir denetim mekanizmasının (superegosunun) olmaması ve toplumsal değerlerden bağımsız hareket etmesidir. Bu bireyler ilk etapta diğer insanlar üzerinde zeki, sempatik ve rahat bir insan izlemi bırakırlar. Ancak herhangi bir gruba, bireye, ahlaki ya da toplumsal bir değere bağlılıkları yoktur. Diğer insanların duyguları bu özelliğe sahip bireyleri hiç ilgilendirmez; geçmiş ya da gelecek kavramları yoktur, sadece şimdiki zaman içinde yaşarlar (Geçtan, 1978: 217). Dolayısıyla bu özelliklere sahip bireyler için iş yerinin normları, kuralları ya da hedeflerinin de bir bağlayıcılığının olmayacağı ifade edilebilir. Çünkü bu kişilik özelliğine sahip bireyler sosyal bağlamdaki davranışlarının temeline tamamen kendi şahsi menfaatlerini koymuş insanlardır (Göka ve Beyazyüz, 2019: 244).

Psikopat kişilik özelliğine sahip bireylerin, kolaylıkla yalan söylemek, çaba göstermeden kazanmak, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutmak, en iyi şeylere sahip olmayı

istemek, diğler insanları ve imkanları sömürmek gibi yönleri en belirgin özellikleridir. Genellikle dünyayı, içinde bulunduğu anda doyum sağlayacağı bir yer olarak görür ve çevresindeki imkanları kendi isteklerine doyum sağlamak için sonuçlarının neler olacağını umursamaksızın kullanır. Amaçlarına biran önce ulaşmak için genellikle dürtüsel davrandığı için de gerekirse yasaları bile çiğner ve bu durumu bir şekilde meşru göstermeyi başarır (Adler, 1983: 322; Geçtan, 1978: 218; Göka ve Beyazyüz, 2019: 235).

İş hayatında karşılaşılan psikopat kişilik özelliğine sahip bireylerin en belirgin özelliklerinden bir diğlerinin de sebatsızlık olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, rutin bir işleyişten çabucak sıkılma, sık sık iş değıştirme, sürekli arayış içinde olma yeni işlere girişme, her zaman daha büyük paralar kazanacağı umuduyla yeni projelere girişme ve bu sebepten dolayı öncekini bırakma gibi davranışlarla kendini göstermektedir (Göka ve Beyazyüz, 2019: 257). Öte yandan, sürekli şüphe içinde yaşayan bu bireyler güven problemi yaşadıkları için en ufak tehlike sinyallerine karşı daima duyarlıdırlar. Bu durum onları çaresiz ve umutsuz hissetmeye itmektedir. Bununla başaetmek için ise yapıcı hedefler belirlemek yerine içinde bulunduğu her türlü imkanı kullanarak kendine doyum sağlama yolunu seçmektedirler (Geçtan, 1978: 220). Psikopatların sosyal normlara ve diğlerlerinin haklarına saygı duymaması, kendi çıkarları için aldatici bir şekilde bireysel başarılarına onay aramaları, dürüst çalışma pahasına onların başarılı görünmeyi başarabilen birer ilüzyonist olduklarının göstergesidir (Babiak vd., 2007; Stevens vd., 2012). Dolayısıyla psikopat kişilik özelliğinin kariyerizmin önemli bir belirleyicisi olduğu düşünülmektedir (Karpman, 1948). Yazın incelendiğinde psikopat kişilik özelliği ve kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Chiabauru vd. (2013a)'nın kariyerizm ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, bireylerin psikopat kişilik özellikleri ile kariyerizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, bireylerin psikopati eğiliminin ve takas düşüncesinin kariyerizme yönelmeyi eş derecede etkilediği ifade edilmektedir. Bu bilgilere dayanarak psikopati özelliği ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir.

Dolayısıyla, psikopati kişilik özelliği ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif ilişki olacağı varsayılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1g: Psikopat kişilik özelliği ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif ilişki vardır.

### *Çalışanların Makyavelist kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisi*

“Amaca giden her yol mubahtır” düşüncesiyle hareket eden makyavelist kişilik özelliğine sahip olan bireyler, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek ve çıkarlarını maksimize edebilmek için iyi veya kötü ayırt etmeksizin her türlü yola başvurabilmektedir. Makyavelist bireyler zenginlik, ün, para gibi başarının dışsal sembollerini elde etmek için mücadele etmektedirler. Makyavelizmin bu özelliği kariyerist davranış eğilimiyle birebir örtüşmektedir. Öte yandan bu bireyler gerektiğinde yalan söylemekten, hile yapmaktan çekinmemektedirler. Bu özelliğe sahip bireyler, başkalarını kolaylıkla aldatabilen, içinde buldukları şartları ve insanları kendi bencilce arzu ve çıkarlarını sağlamak amacıyla manipüle edebilen bireylerdir (Kashy ve DePaulo, 1996: 1038; Jones ve Paulhus, 2014: 29; Özsoy ve Ardıç, 2017: 393-396; Paulhus ve Williams, 2002: 556-557; Polatçı ve Yeloğlu, 2021: 76). Makyavelist kişilik özelliğine sahip bireyler tüm davranışlarını sadece bireysel amaçlarını gerçekleştirmek üzere yönlendirdiklerinden iş ve sosyal ilişkileri de sadece kendi menfaat ve çıkarlarına odaklıdır (Özsoy ve Ardıç, 2017: 402).

Kişilik özelliklerinin kariyerist eğilimlerle ilişkisini ortaya koyan mevcut çalışmaların içinde Makyavelist kişilik özelliğinin kariyerizmin önemli bir yordayıcısı olduğu belirtilmektedir (Bratton ve Kacmar, 2004; Feldman ve Weitz, 1991; Kuyumcu ve Dahling, 2014). Makyavelist bireyler sosyal ilişkilerde manipülasyon taktikleri ve sosyal etki faaliyetleri için oldukça fazla zaman harcamaktadırlar. Makyavelist kişilik özelliğine sahip bireylerin daha çok iş tatminsizliği yaşadıkları, yüksek işten ayrılma niyetine sahip oldukları ve iş yerinde etik olmayan davranışları sergilemeye daha yatkın oldukları bilinmektedir. Tıpkı kariyeristler gibi Makyavelistler de kendi çıkarlarını örgütün ve diğer çalışanların çıkarlarının önünde tutmaya ve örgüte karşı sadakatsizlik gösterme eğilimine sahiptirler.

Feldman ve Weitz (1991), kariyerizm eğilimine sahip çalışanların başarılı olmasalar dahi başarılıymış gibi görünme eğiliminde olduklarını, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmayı kariyer gelişimleri için gerekli bir araç olarak gördüklerini ve bu eğilime sahip kişilerin çeşitli olağandışı işyeri davranışları sergileme potansiyeline sahip olduklarını belirtmektedir. Kariyerist eğilime sahip bireyler genellikle sosyal ağlarını genişletmek, çıkar sağlayabileceği arkadaşlıklar kurmak ve politik dedikodular yapmak yoluyla ilerleme yolunu tercih etmektedirler. Bu eğilim temelinde yönetime güvensizliği

içermekle birlikte gerektiğinde amaçlarına ulaşmak için ahlaki değerlerden taviz vermeyi de kapsayan bir düşünce yapısının sonucudur (Buchanan vd., 2007: 285). Makyavelist bireylerin özellikleri kariyerist davranışlar çerçevesinde değerlendirildiğinde kariyerist eğilimlerde bulunabilmek için tam bir Makyavelist gibi düşünmeleri gerektiği ifade edilebilir. Kariyerist eğilimi yüksek olan bireylerin örgütün hedefleriyle uyumlu olmayan amaçları vardır ve ilerlemelerini genellikle Makyavelist taktiklerle sürdürmektedirler (Adams vd., 2012: 474).

Yazın incelendiğinde Makyavelist kişilik özelliği ve kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen oldukça sınırlı çalışma olduğu görülmektedir. Perakende sektöründe yapılan bir araştırmada denetimin düşük, özerkliğin fazla olduğu yapılarda Makyavelist kişilik özelliğine sahip olanların daha fazla performans gösterdiği görülmüştür (Kuyumcu ve Dahling, 2014). Tam tersi olarak da yüksek düzeyde yapılaşmış bir iş ortamında Makyavelizm ve iş performansı arasında ilişki bulunamamıştır. Yine benzer bir çalışmada gevşek bir örgütsel yapı içinde Makyavelistler Makyavelist olamayanlara göre satış komisyonlarından daha çok kazanmışlardır ve daha çok müşteriye elde tutmuşlardır (Shultz, 1993). Bu bulgular da göstermektedir ki denetimin daha gevşek olduğu, serbest örgütsel yapılar Makyavelist kişilik özelliğine sahip bireylerin olayları ve kişileri manipüle edip, kendi çıkarları doğrultusunda daha çok müşteriye elde edip daha yüksek satışlar yapmasına imkan tanımaktadır. Benzer şekilde Kuyumcu ve Dahling (2014) yaptıkları çalışmada kariyer çıkarları ve Makyavelist kişilik özellikleri arasında yüksek bir ilişki bulmuştur. Kariyerist eğilime sahip bireylerin çalıştıkları işyeriyle kendi çıkarları arasında uyumsuzluk algıları yüksek olduğu için işe katılım ve bağlılık konusunda düşük performans gösterirken ayrılma niyeti konusunda yüksek performans gösterdikleri ifade edilmektedir (Chay and Aryee, 1999: 620).

Bu bilgilerden yola çıkarak Makyavelist kişilik özelliği ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif ilişki olacağı varsayılmış ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1h: Makyavelist kişilik özelliği ile kariyerizm eğilimi arasında pozitif ilişki vardır.

Tüm bu bilgiler ışığında gerek beş faktör kişilik özelliklerinin gerekse de karanlık kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisini test etmek amacıyla çalışmanın birinci ana hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1: Kişilik özellikleriyle kariyerizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 2.4.2 Öz-yeterlilik Algısı ve Kariyerizm

Bireylerin bir işte başarılı olabilmeleri iş ortamının sağladığı imkanların yanı sıra kişisel özelliklere de bağlıdır (Çalık ve Naktiyok, 2018). Öz-yeterlilik, bireylerin, belirli bir hedefe ulaşmalarını sağlayacak faaliyetlerin neler olduğunu anlayabilecek, bunları planlayabilecek ve sonunda belirli bir performansı yerine getirebilecek kapasiteye sahip oldukları konusunda kendilerine inanmalarını ifade etmektedir. Yani bir diğer ifadeyle, öz-yeterlilik, bireylerin sahip oldukları yetenek ve kabiliyetlerin neler olduğundan ziyade; bu yetenek ve kapasiteye sahip olduğuna dair öznel bir inancı yansıtmaktadır. Zira birey herhangi bir konunun üstesinden gelebilmek için yeterli imkan, yetenek ve kapasiteye sahip olmadığını düşünüyorsa kendisinden beklenen çaba ve gayreti sergilemekten geri duracaktır (Bandura, 1977). Dolayısıyla, öz-yeterlilik inancı; bireyin duygularını, tutum ve davranışlarını ve kararlarını etkileyerek performansına katkı sağlamaktadır. Yapılan işe yönelik beklentiler, karşılaşılan problemleri çözme arzusu, gösterilecek çaba miktarı ve zorluklar karşısında gösterilen mücadele azmi özyeterlilik düzeyini belirleyen unsurlardır (Locke vd. 1984, Newman vd., 2014).

Bandura (1997), bireylerin sahip oldukları öz-yeterlilik düzeyinin, görevlerine duyacakları ilgi ve bu görevleri başarmak için gösterecekleri çaba ve enerji için belirleyici bir etken olduğunu ifade etmektedir. Nitekim öz-yeterlilik inancı düşük olan bir birey, ne kadar çaba gösterse de başaramayacağına inandığı için hiç gayret göstermeden en baştan yenilgiyi kabullenip pes edebilmektedir. Bu durumun da bireyin kariyerist davranışlara yönelmesine neden olabileceği düşünülmektedir. Çünkü kariyerist bireyler belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda emeklerini ortaya koyup, çabalamaktansa örgüt içinde veya dışarıda ilerlemeyi sağlayacak olan politik taktiklere başvurmaktadırlar. Politik davranışların kişiye önemli bir avantaj sağlayacağını düşünerek davranışlarını şekillendirmektedirler (Feldman ve Weitz, 1991).

Öz-yeterlilik inancı, bireylerin ne yapmak istediklerini, varmak istedikleri hedef için ne kadar çaba sarf etmeleri gerektiğini ve işler zorlaştığında devam etmek isteyip istemeyeceklerini belirleyen bir içsel kontrol mekanizmasıdır (Bandura, 1977). Öz-yeterlilik algısı yüksek olan bireylerin, ortaya çıkan bir sorun karşısında çözüm arayışlarında daha sabırlı oldukları ve daha yüksek bilişsel başarı düzeylerine sahip oldukları ifade edilmektedir (Bandura, 1986).



Kariyerist bireyler ise her şey iyi giderken bile en ufak tehlike, kriz, sorun sinyali karşısında kolayca işten ayrılmayı düşünebilmektedirler. Bir kariyeristin çalışkanlığı ona yardım edecek dış etkenlere bağlıdır. Kariyeri boyunca genellikle diğerlerinin fikirlerinden beslenmekte kendi düşüncelerindense diğerlerinin düşüncelerini kullanıp, yararlanma yolunu seçmektedir (Moiser, 1989). Öz-yeterlilik algısı yüksek olan bireyler genellikle karşılaştıkları problemleri etkili bir şekilde çözebileceklerine inanırlar (Chang vd., 2019). Kariyerist bireyler ise iş çevrelerindeki negatif ipuçlarına karşı oldukça hassastırlar. Bir diğer ifadeyle, ilk tehlike sinyalinde kalıp mücadele etmektense, ortamı terkedecek ilk kişiler kariyerist bireyler olmaktadır (Adams, 2011; Chiaburu 2013a; Feldman ve Weitz 1991; Hsiung vd.,2012; Yıldız ve Ayaz-Arda, 2018).

Öz-yeterlilik algısının yüksek olması performansı olumlu etkilerken düşük olması ise düşük performansla neden olabilmektedir (Chen vd., 2002; Çalık ve Naktiyok, 2018; Gist ve Mitchell,1992). Öz-yeterlilik algısı, bireylerin kendilerine zor fakat gerçekçi hedefler seçmelerini ve seçtikleri hedeflere ulaşma konusundaki kararlılıkları sayesinde de bireysel performanslarının yüksek olmasını sağlamaktadır (Bandura, 2000; Luszczynska vd; 2005: 82).

Bireyin belirli bir işi başarabileceğine olan inancı ifade eden öz-yeterliliğin (Bandura,1977) aksine kariyerist düşünce tarzında işi başarmak kadar kamuoyunun takdirini kazanmak da önemlidir. Nitekim kariyerist eğilime sahip bireylerin önemsedikleri konulardan bir diğeri ise imaj yönetimidir. Çünkü onlara göre günümüzün değişken, belirsizliklerle dolu dünyasında yöneticilerin ne yaptıklarının gözlenmesi oldukça zordur ve dolayısıyla çabalarının sonuçlarının değerlendirme ölçütleri son derece soyuttur. Bundan dolayı bir şeyleri başarmaktansa başarılıymış gibi bir imaj sergilemek onlar için kariyer ilerlemesinde önemli bir avantaj olmaktadır (Bratton ve Kacmar, 2004; Feldman ve Weitz, 1991; Hsiung vd., 2012). Öte yandan yazın incelendiğinde öz yeterlilik algısı yüksek olan bireylerin politik davranışlar gösterme eğilimlerinin düşük olduğunu görülmektedir. Oruç (2015) tarafından yapılan bir çalışmada öz-yeterlilik algısı düşük olan bireylerin üst yönetime yaranma davranışları, çıkar odaklı ilişkiler kurmaları ve ikiyüzlü davranış sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Oruç, 2015:157).

Öz-yeterlilik algısı yüksek olan kişiler kendiliğinden motive olabilmekte, seçtikleri üst seviyedeki amaçlara yönelik zorlu uğraşlara girme eğilimi gösterebilmektedirler. Nitekim öz-yeterlilik algısının iş performansı, üretkenlikle, zor kariyer görevlerini başarmayla ve yeni teknolojilere uyum sağlamayla ilişkili olduğunu ifade eden birçok çalışma mevcuttur (Gist ve Mitchell, 1992; Judge vd., 2007; Locke vd., 1984; Lee ve Ko, 2010; Mc Donald ve Siegall, 1992; Orpen, 1995). Oysa kariyerizm eğilimine sahip bireyler zorlu bir görevi yerine getirmektense sosyal ilişkilerini geliştirmeyi, özellikle kendilerine fayda sağlayacak kişilere yakın olmayı tercih etmektedirler. Öz-yeterlilik algısı yüksek olan kişiler belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için kendilerini çaba göstermek için motive ederler. Ancak kariyerist eğilimlere sahip bireyler örgütün amaçlarıyla bireysel amaçlarının hiçbir zaman tutarlı olmayacağını, bu yüzden kendi bireysel hedeflerine yönelmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Öz-yeterlilik algısı yüksek olan bireyler karşılaştıkları problem ve zorlukları yenmek için sabırla sebat ederler (Karabatak ve Turhan, 2017). Kariyerist bireyler ise bir zorlukla karşılaştıklarında örgütü terk etmenin yollarını aramaktadırlar (Feldman ve Weitz, 1991).

Bu bilgiler ışığında araştırma sorularından ikincisi olan ÖYA ve kariyerizm eğilimi arasında bir ilişki olacağı varsayılmış ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H2: Öz-yeterlilik algısı ve kariyerizm arasında negatif bir ilişki vardır.*

### **2.4.3 Örgütsel Destek Algısı ve Kariyerizm**

Eisenberger vd. tarafından 1986 yılında ortaya atılan örgütsel destek kavramı Blau'nun öne sürdüğü sosyal takas yaklaşımının örgüt çalışan ilişkileri bağlamında ele alınmasıyla gelişen bir kavramdır. Bu ilişkide örgüt çalışanlara uygun çalışma koşulları sunar, ödüller verir bunun karşılığında ise sadakat ve örgüt amaçları için gayret edilmesini bekler (Eisenberger vd., 2001; Eisenberger vd., 1986; Rohoades ve Eisenberger, 2002). Trist ve Bamforth'un (1951) sosyoteknik sistem teorisi ile durumsal faktörlerin iş performansına etkisini açıklamaktadır. Sosyoteknik sistem teorisi iş performansını insan davranışlarının ve örgütsel süreçlerin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. İş süreçlerinin çalışan davranışlarını desteklemediği zamanlarda performansın zarar gördüğünü ifade etmektedir (Sonnentag ve Fresa, 2002). Örneğin örgütsel kısıtlar yüksek olduğu zaman Makyavelist kişilik özelliğine sahip bireylerin daha fazla performans sergiledikleri görülmektedir. Çünkü örgütsel sınırlılıklar Makyavelist bireylerin işlerini kolaylaştırmaktadır, aynı

sınırlı kaynaklar için diğer çalışanlarla rekabet ederek, durumu kendi lehlerine çevirmeyi başarabilmektedirler (Kuyumcu ve Dahling, 2014).

Crawshaw vd., (2012), teorik çerçevesini London'ın (1983) kariyer motivasyon teorisi ve Blau (1964)'ün sosyal takas teorisiyle oluşturdukları araştırmalarında, kariyer geliştirme fırsatı ve kariyerizm arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kariyer motivasyon teorisi bireyin kişisel kariyer hedeflerinin motivasyonu ile sergilediği iş tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Bu teoriye göre örgütün başarısına katkıda bulunabilmek için örgütsel bağlılık ve çabalarını arttıran çalışanlar böylelikle örgütün sunmuş olduğu kariyer geliştirme fırsatlarından da yararlanmayı amaçlamaktadırlar (Crawshaw vd., 2012: 7; Kraimer vd., 2010). Benzer şekilde sosyal takas teorisi de örgütün çalışana davranış şekli ve sunduğu kariyer geliştirme fırsatları gibi imkanlar karşısında bireyin sergileyeceği iş performansı ve örgütsel bağlılığın derecesinin de etkileneceğini ifade etmektedir (Crawshaw vd., 2012: 7).

Blau (1964)'e göre karşılıklılık normu bireyin sosyal ilişkilerinden beklediği karşılığı yansıtmaktadır, buradan yola çıkılarak takas fikri yüksek olan çalışanlar sadece örgütleri kendilerine iyi davrandıkları zaman yüksek performans göstereceklerdir, öte yandan takas düşüncesi düşük olan çalışanlar ise çabalarının karşılığını alamayacaklarını hissettikleri zamanlarda bile yüksek performans göstereceklerdir denilebilir. Manipülatif bir doğaya sahip olan kariyerizm kavramı örgütsel adaletin olumsuz algılanmasıyla ortaya çıkabilen bir davranış eğilimidir (Aryee ve Chen, 2004). Nitekim Feldman ve Weitz (1991), kariyerist eğilime sahip bireylerde görülen düşük iş performansının nedeninin, organizasyonun adil olmayan eylemlerinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Örneğin Aryee ve Chen (2004); Chay ve Aryee (1994) gibi araştırmacılar örgütsel adalet algısı, işverene güven ve kariyer gelişim fırsatları gibi olguları kariyerizmin öncülleri olarak belirlemişlerdir. Aryee ve Chen (2004) kariyerist eğilimlerle örgütsel adalet algısı arasında örgütsel güvenin aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında örgütsel güven ve kariyerist eğilimler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel güvenin çalışanların adalet algılarıyla kariyerist eğilimleri arasında aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan, Kraimer vd., (2010) yaptıkları çalışmada kariyer geliştirme fırsatları ve rol temelli performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Crawshaw vd., 2012: 6).

Feldman (1985)'e göre son zamanlardaki kariyerist eğilimlerin artmasının temelinde azalan iş güvencesi ve işverenin daha çok keyfi ve belirsiz davranışlarının artmış olması yatmaktadır (Chay and Aryee, 1999). İlişkisel sözleşmelerden ziyade işlemsel sözleşmelerin ağırlıkta olduğu istihdam ilişkilerinin artık karşılıklı güvencese yasal haklar ve karşılıklı fayda üzerine kurulduğunu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlar böyle bir istihdam ilişkisinde kendi çıkarlarını korumak ve arttırmak adına farklı yollar geliştirme eğilimine girmektedirler (Adams vd., 2013). Etik kodların belirsiz olduğu, güven ortamının sağlanamadığı durumlarda belirsizlik toleransı düşük olan kişilerin kariyerizm eğiliminin daha fazla olacağı ifade edilmektedir (Chay ve Aryee, 1999). Nitekim, kariyerist bireylerin de örgütü işi sürdürmek için bir araç olarak görmelerinden ötürü örgüte bağlılıkları düşük olmaktadır (Adams, 2011; Chiaburu 201; Feldman ve Weitz, 1991; Hsiung vd., 2012; Yıldız ve Ayaz-Arda, 2018). Buradan yola çıkarak örgütsel destek algısı ve kariyerizm arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Örgütsel destek algısı çalışanların örgütlerine olan sadakatleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Moorman, vd.,1998). Karşılıklılık ilkesine (Gouldner, 1960) göre örgütlerinden psikolojik destek ve teşvik alan çalışanlar örgüte karşı sorumluluk duygusuyla kendilerini geliştirme ihtiyacı hissederler ve ortaya koydukları performansın ödüllendirileceğine inandıkları için de yüksek performans sergilemekten çekinmemektedirler (Eisenberger vd., 2001; Levinson, 1965; Meyer vd., 1990; Rhoades vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger 2002). Bu bilgiyle tutarlı olarak, Lynch vd. (1999) tarafından perakende sektörü satış çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada ÖDA'nın düşük olduğu durumlarda çalışanların görev performansı ve bağlamsal performanslarının da düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde ÖDA'nın yüksek olması çalışanların hem görev performanslarının hem de bağlamsal performanslarının yüksek olmasını sağlamaktadır. Bunun yanısıra görev performansları sonucu üretilen sonuçların çıktı güvenilirliği konusunda daha tatmin edici olduğu ifade edilmektedir.

Benzer şekilde sosyal takas teorisine göre örgütsel destek algısı arttıkça çalışanların performanslarının da arttığı ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 2001; Lynch vd., 1999). Çalışan örgütün desteğini hissettiği ölçüde örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına fedakarlık ve ahlaki zorunluluk hisleriyle bir performans ortaya koymaktadır. Çalıştıkları örgüt tarafından değer gördüklerini hisseden çalışanlar, örgütten ayrılmanın ahlakî

olmayan, kendilerini huzursuz edecek bir davranış olacağını düşünmekte; örgüt için daha fazla çalışıp daha fazla katkı sağlamaya çalışmaktadırlar (Uçar ve Ötken, 2010).

Dolayısıyla örgütsel destek algısı yüksek olan bir bireyin örgüte karşı tutumuyla kişinin işverene sadakatının ödüllendirilmeyeceğini, kurumun hedefleriyle bireyin hedeflerinin asla aynı olamayacağını ve kişinin gösterdiği performansın hiçbir zaman hakkaniyetli bir şekilde ödüllendirilmeyeceğini (Feldman ve Weitz, 1991) savunan kariyerist yaklaşıma sahip bir bireyin tutumu zıt yönlü olacağı düşünülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak ÖDA ile kariyerizm arasında bir ilişki olması beklenmektedir.

Örgütsel destek algısının sağladığı güven, işgücünün verimliliğini artırarak çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması, çalışanların genel inançları ile çalıştıkları örgütün tutum ve inançlarının bağdaştırılması yönünde bir etki ortaya çıkarmaktadır (Eisenberger vd., 1986).

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel destek algısının çalışanda işe karşı olumlu tutumlar oluşturduğu, bu tutumların süreç içinde geliştirildiği, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını ve performansını artırdığı, iş stresini, işten ayrılma niyetini ve kaytarma davranışlarını azalttığı görülmüştür (Lynch vd., 1999; Meyer vd., 1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örneğin, Rhoades ve Eisenberger (2002) araştırmalarında yüksek örgütsel destek algısı ile kurumda kalma isteği arasında çok güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde örgütsel destek algısı yüksek olan yöneticilerin başka bir iş arama eğilimlerinin daha az olduğu sonucunu ortaya koyan çalışmalar da görülmektedir (Guzzo vd., 1994: 622).

Eisenberger vd. (1986)'ya göre destekleyici örgütte, çalışanın katkısını ödüllendirme, şikâyeti önemseme, memnuniyeti gösterme ve fedakârlıkları takdir etme özellikleri ön plana çıkmaktadır. Örgütsel destek algısı öncülerini açısından ele alındığında örgütsel adalet, örgütsel güven, yönetici desteği, kişisel özellikler, insan kaynakları uygulamaları gibi faktörlerin etkisi görülmektedir. Örgütsel destek algısının sonuçları ise iş tatmini, performans artışı, işe katılma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve geri çekilme davranışları olarak ortaya çıkmaktadır (Eisenberger vd., 1999; Krishnan ve Mary, 2012; Wayne vd., 1997). Romanya'da yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre ÖDA'nın örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttıran, yıkıcı iş yeri davranışlarını azaltan bir etkiye sahip olduğunu ortaya konulmuştur (Sulea vd., 2012: 200)

Örgütsel destek algısının etkilediği önemli durumlardan bir tanesi de çalışanların öz-yeterlilik algılarını pozitif yönde etkilemesidir (Kızıl ve Naktiyok, 2018: 272). Örgütsel destek; çalışanların ait olma, saygı görme, onaylanma, değer verilme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasında ve örgütün onlarla birlikte çalışmaktan hoşnut olduğunun ortaya konulmasında son derece önemli bir faktördür. Dolayısıyla destekleyici bir örgütün çalışanlarına değer verdiğini, onların örgütten beklentilerini önemsendiğini gösterir bir algı oluşturabilmesi çalışanların örgüt üyeliğini içselleştirmelerine ve böylece örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilecek davranışları daha da fazla sergilemelerine imkan sağlayabilecektir (İplik vd., 2014).

Feldman ve Weitz'in (1991) de belirttiği gibi kariyeristler arasındaki düşük iş performansının organizasyonun adil olmayan eylemlerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Örgütün etkin bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, etkin bir kariyer yönetim sisteminin olmaması, örgüt kültürü ve iklimi, hiyerarşik ilerlemeye izin vermeyen basık örgüt yapısı gibi unsurlar kariyerist tutum ve davranışların kolaylıkla sergilenebildiği örgütlerin özellikleri olarak ifade edilmektedir (Adams, 2011; Chay ve Aryee, 1999; Chibauru vd., 2013).

Sonuç olarak örgütsel destek algısı; çalışan performansını etkileyen tüm faktörler arasında psikolojik ve duygusal tetikleme mekanizması görevini görmektedir (Demirci, 2019: 55). Örgüt tarafından çalışanın önemsenmesi, onaylaması, saygı görmesi ve performans artışlarının fark edilip ödüllendirileceğine dair çalışanların inançları anlamına gelen ÖDA'nın sosyal ihtiyaçları karşılaması, çalışanları diğer örgüt üyeleri ile sıkı diyaloga yönlendirmesi ve sosyal ortamda bir rol statüsü sağlaması (Rhoades ve Eisenberger, 2002) yoluyla örgüt içinde kariyerist eğilimleri azaltacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla da kişilik özelliklerinin kariyerizm ile ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici bir role sahip olacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler kurulmuştur :

*H3: Örgütsel destek algısının kişilik özellikleri ve kariyerizm arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*

*H4: Öz-yeterlilik algısı ile kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.*

Özetlemek gerekirse çalışma kapsamında oluşturulan ana hipotezler ve alt hipotezler aşağıda sırayla özetlenmiştir:

Hipotez 1: Kişilik özellikleriyle kariyerizm eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H 1a: Sorumluluk (öz disiplin) ile kariyerizm arasında negatif bir ilişki vardır.

H1b: Uyumluluk ile kariyerizm arasında negatif bir ilişki vardır.

H1c: Nevrotiklik ile kariyerizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1d: Dışa dönüklük ve kariyerizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1e: Yeniliğe açıklık ve kariyerizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 1f: Narsisizm ile kariyerizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 1g: Psikopati ile kariyerizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1h: Makyavelizm ile kariyerizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Öz-yeterlilik algısı ve kariyerizm arasında negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Kişilik özellikleri ile kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H3a: Dışa dönüklük ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H3b: Uyumluluk ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H3c: Sorumluluk ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H3d: Nevrotiklik ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H3e: Yeniliğe açıklık ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H3f: Narsisizm ile kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H3g: Psikopati ile kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.

H3h: Makyavelizm ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır

H4: Öz-yeterlilik algısı ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.



## **BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin istatistiksel analizi açıklanmış olup son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

### **3.1. Veri Toplama Araçları**

Araştırma nicel araştırma yöntemi şeklinde tasarlanmış olup, araştırma verileri anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk beş bölümünde araştırmada ölçülmek istenen değişkenlere yönelik sorulardan oluşan ölçekler yer almaktadır. Bu ölçekler daha önce ulusal ve yabancı birçok çalışmada kullanılıp, güvenilirlik ve geçerlilikleri kanıtlanmış ölçeklerdir. Anketin altıncı bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik bilgiler bulunmaktadır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

#### **3.1.1 Kariyerizm Ölçeği**

Anketin ilk ölçeğini katılımcıların kariyerizm eğilimlerini ölçmeye yönelik Feldman ve Weitz (1991) tarafından geliştirilen, 23 ifadeden oluşan kariyerizm ölçeği oluşturmaktadır. Ölçeğin orijinali iki farklı profesyonel tercüme bürosuna tercüme ettirilmiştir. Daha sonra ölçek üniversitede görev yapan akademisyenler ve kamu sektöründe çalışan memurlardan oluşan toplam 28 kişilik bir gruba dağıtılmış, ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çeviriden kaynaklı yanlış anlaşılmalardan dolayı bazı sorulardaki ifadeler Türkiye bağlamında değerlendirilerek küçük değişiklikler yapılarak ölçek pilot çalışma aşamasına gelmiştir. Ancak kariyerizm ölçeğinin tek boyutlu olmasından dolayı ve uzun versiyonunun Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde çok fazla anlam kaymalarına sebebiyet vermesinden dolayı bu çalışmada da Türkçe'ye uyarlaması Yıldız (2015) tarafından yapılan, 7 maddelik kısa versiyonunun kullanılması uygun görülmüştür. Bu bağlamda yazardan uyarladığı ölçeğin araştırmada kullanılması için gerekli izin alınmıştır. Yıldız (2015) yapıcı ve yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarını incelediği çalışmasında Feldman ve Weitz (1991) tarafından hazırlanan kariyerizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlamasını yapmış ve cronbach alfa değerini (.69) olarak bulmuştur. Yıldız (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan

ölçeğin ülkemizde kariyerizm konusunda çalışan diğer araştırmacılar tarafından da kullanıldığı görülmektedir. Örneğin; Liman (2019), “örgütsel performansın öncülleri olarak etik liderlik ve kariyerizm” adlı yüksek lisans çalışmasında kariyerizm ölçeğinin güvenilirliği (.74) olarak bulmuştur. Benzer şekilde Girdap (2019), “kariyerizmle iş yaşam dengesi arasındaki ilişki”yi incelediği çalışmasında (.72) olarak bulmuştur. Doğan (2019), “istismarcı yönetim algısının zorunlu vatandaşlık davranışlarına etkisinde kariyerizmin moderatör etkisi”ni incelediği çalışmasında güvenilirliğini (.62) olarak bulmuştur. Gizlier (2019), “çalışanların aşırı niteliklilik algılarının sonuçlarını belirlemeye yönelik bir araştırma” adlı çalışmasında güvenilirliği (.74) olarak bulmuştur. Ağırbaş (2019) “nevrotik kişilik özelliğinin kariyerizm eğilimi üzerindeki etkisinde ahlaki çözümlenin aracı etkisi”ni inceledikleri çalışmada (.82) olarak bulmuştur. Dolayısıyla bu bulgular ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu desteklemektedir. 5’li likert tipinde olan ölçek “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar olan ifadelerle değerlendirilmiştir. Katılımcıların kariyer ilerlemesi konusundaki bakış açılarını değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte “kurumlar içinde yalnızca liyakat ile ilerlemek zordur”, “işverene sadakat ödüllendirilmez”, “başarılilik imajından istifade edilmesi önemlidir, zira başarılıymış gibi görünmek, ilerleme kaydedilmesi konusunda yetkinlik kadar etkili olabilir” gibi ifadeler bulunmaktadır.

### 3.1.2 Öz-Yeterlilik Algısı Ölçeği

Anket formunun ikinci kısmında katılımcıların öz-yeterlilik algılarını ölçmek için Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması (Aypay, 2010) tarafından yapılan 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu bağlamda Aypay’dan uyarladığı ölçeğin araştırmada kullanılması için gerekli izin alınmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Türkiye’de yapılan birçok çalışmada test edilmiştir. 5’li likert tipinde olan ölçek “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar olan ifadelerle değerlendirilmiştir. Ölçekte bulunan, “yeterince çaba harcarsam zor sorunları çözenin bir yolunu daima bulabilirim”, “önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim” gibi ifadeler çalışanların zorluklar karşısında mücadele, azim ve gayret düzeylerini ölçmeye yöneliktir.

### 3.1.3 Örgütsel Destek Algısı Ölçeği

Anket formunun üçüncü kısmında Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen, 32 maddelik “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği”nin, yine Eisenberger vd.(1997) tarafından oluşturulan 8 maddelik kısa formunun Büyükyılmaz (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan versiyonu kullanılmıştır. Eisenberger ve Rhoades (1986) tarafından geliştirilen 32 maddelik ÖDA ölçeği tek boyutlu bir ölçek olmasından dolayı 8 maddelik kısa versiyonun da kullanılabilceği birçok çalışmada ortaya konmuştur (Armeli vd., 1998; Eisenberger vd., 1997; Eisenberger vd., 1999; Wayne vd.1997). Bu bağlamda, Büyükyılmaz’dan Türkçe’ye uyarladığı ölçeğin araştırmada kullanılması için gerekli izin alınmıştır. Ölçek örgütün çalışanların yaptığı katkılara ne kadar değer verdiğini ve onların iyi oluşlarını ne kadar önemseydiğine dair çalışan algısını değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçektir. ÖDA ölçeğinin yapılan birçok çalışmada yüksek iç geçerliliğe ve tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu ortaya konmuştur (Eisenberger vd.1986; Eisenberger vd.,1990; Wayne vd.1997). 5’li likert tipinde olan ölçek “*kesinlikle katılmıyorum*”dan “*kesinlikle katılıyorum*”a kadar olan ifadelerle değerlendirilmiştir. Ölçekte “*çalıştığım kurum fikirlerimi önemser*”, “*çalıştığım kurum istemedem yaptığım bir hatayı bağışlayacaktır*” gibi çalışanların örgütlerinden algıladıkları desteği ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

### 3.1.4 Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği

Anket formunun dördüncü kısmında karanlık kişilik özelliklerini ölçmek için Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilen ve Özsoy vd. (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 12 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu bağlamda Özsoy’dan uyarladığı ölçeğin araştırmada kullanılması için gerekli izin alınmıştır. 5’li likert tipinde olan ölçek “*kesinlikle katılmıyorum*”dan “*kesinlikle katılıyorum*”a kadar olan ifadelerle değerlendirilmiştir. Karanlık üçlü ölçeğinin soru formu, alt boyutlar olarak; narsisizm, psikopati ve Makyavelizm’i ölçmeye yöneliktir. Ölçekte “*istediğimi elde etmek için başkalarını manipüle etmeye eğilimliyim*”, “*Pişmanlık duymamaya eğilimliyim.*”, “*Prestij ya da statü arayışında olmaya eğilimliyim*” gibi ifadeler yer almaktadır.

### 3.1.5 Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği

Anket formunun beşinci kısmında beş faktör kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlaması (Sumer, Lajunen ve Ozkan, 2005) tarafından yapılan 44 maddeli ölçek kullanılmıştır ve Sumer'den ölçek kullanım izni alınmıştır. Ölçek; *dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevroitiklik, ve yeniliğe açıklık* alt boyutlarından oluşmaktadır. Sumer, Lajunen ve Ozkan (2005)'in yaptığı uyarlama çalışmasında her bir boyutun içsel tutarlılık değerleri .64 ve .77 arasında değişmektedir. BFKÖ ölçeğinin kişilik özellikleri hakkında çok daha detaylı bir çalışma yapılmıyorsa, araştırmacılara hızlı ve güvenilir sonuçlar vermesi açısından uygun görüldüğü ifade edilmektedir (Benet-Martinez ve John,1998). Türkiye'nin de içinde olduğu 56 ülke kapsamında kişilerin kendilerini belirli sıfatlarla tanımlamaları amacıyla yapılan bir çalışmada ölçeğin tüm kültürlerde geçerli olduğu kanıtlanmıştır (Schmitt vd. 2007). BFKÖ'nün bu çalışmada seçilmesinin nedeni de, ölçeğin kültürlerarası bağlamda yapılan bu çalışmalarda geçerlik ve güvenilirliğinin defalarca kanıtlanmış olmasıdır (Benet, Martinez ve John, 1998). 5'li likert tipinde olan ölçek "kesinlikle katılmıyorum" dan "kesinlikle katılıyorum" 'a kadar olan ifadelerle değerlendirilmiştir. Ölçekte "*konuskan biriyim*", "*dikkatim çabuk dağılır*"," *verimli çalışan biriyim*" gibi çalışanların kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anket formunun altıncı ve son kısmında ise katılımcılara ait demografik bilgiler yer almaktadır. Eğitim düzeyi, çalışma yılı, görev pozisyonu gibi bilgiler bu bilgilerden bazılarıdır. Bu bölümde ayrıca çalışanların çalıştıkları örgütte performans ve liyakate ne kadar önem verildiğini, yaptıkları işle aldıkları eğitimin birbirine uygun olup olmadığını ölçmeye yönelik sorular da yer almaktadır.

### 3.2 Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırma kariyerizm ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü incelemektedir. Bağımlı değişken olan kariyerizm ve bağımsız değişkenler ise kişilik özellikleri, öz yeterlilik algısı ve aracı bağımsız değişken de örgütsel destek algısıdır. Kişilik özelliklerinin kariyerizm eğilimiyle ilişkisinin test edilmesi araştırmaya modelinin ana çatisını oluşturduğundan araştırmada mümkün olduğu kadar çok kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Bu sebepten dolayı evrene ilişkin minimum sınırlamaya gidilerek araştırmanın evreni için sadece çalışan bireylerden oluşması kriteri

getirilmiştir. Evren belirlenirken sektör ayrımı (kamu/özel), pozisyon ayrımı (Yönetici/Yönetici olmayan), meslek ayrımı gibi kısıtlamalara gidilmemiştir. Araştırmada kullanılan anketi oluşturan ölçeklerin herbiri için uyarılama çalışması yapan yazarlardan tek tek gerekli izinler alındıktan sonra oluşturulan anket formu için etik kurul onayı da alınmıştır. Anketler hem çevrimiçi ortamda, hem de basılı olarak elden dağıtılmak suretiyle iki şekilde dağıtılmıştır. Dijital ortamdaki sosyal bağlantılar anketlerin çevrim içi ortamda dağıtılmasında önemli bir rol oynamıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin farklı illerinde, farklı sektörlerde, mavi yaka-beyaz yaka ayrımı yapılmaksızın farklı mesleklerde çalışan, kolayda örneklem yoluyla ulaşılmış 1300 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada bulunan iki adet kontrol sorusu, gelişi güzel doldurulmuş anketlerin tespit edilmesinde dikkate alınmıştır. Geri dönen 1300 anket değerlendirilmiş, 240 tanesi geçersiz sayılmış, 1090 anket analiz edilmek üzere değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.3 Verilerin Analizi**

Verilerin analizi için SPSS 24 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizi bulgularına bakılmıştır. Daha sonra araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri analiz edilmiştir. Verilerin parametrik ve non-parametrik olduğuna karar vermek için normallik testleri yapılmış ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. İlişki hipotezlerini sınamak için korelasyon analizi, düzenleyici etki hipotezlerini test etmek için ise için Hayes Process Makro Model 1 kullanılmıştır. Demografik bulguların araştırma değişkenleri çerçevesinde yorumlanması açısından farklılıkları incelemeye yönelik bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arası farklılıkları tespit etmek amacıyla da Bonferroni testi kullanılmıştır.

### **3.4 Araştırmanın Bulguları**

Katılımcıların, %14.9'u 18-24 yaş, %28'i 25-31 yaş, %27'i 32-38 yaş, %19.1'i 39-45 yaş ve %11'i 46 yaş ve üzeri aralığındadır. Katılımcıların yaş ortalaması ise 34.2'dir. Katılımcıların, %42.2'si bekar, %57,8'i evlidir. Katılımcıların, %8,4'ü lise ve altı, %12.5'i ön lisans, %56.7'si lisans, %17.2'si yüksek lisans ve %5.2'si doktora eğitim durumundadır. Katılımcıların, %33.9'u 0-5 yıl, %24.1'i 6-11 yıl, %19.7'si 12-17 yıl ve %22,3'ü 18 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir. Katılımcıların, %43.5'i kamu, %56.5'i

özel sektörlerde çalışmaktadır. Katılımcıların, %52.4'ü 0-5 yıl, %26.4'ü 6-11 yıl, %10.6'sı 12-17 yıl ve %10.6'sı 18 yıl ve üzeri mevcut kurumlarında iş tecrübesine sahiptir. Katılımcıların, %8,1'i üst kademe yönetici, %21.0'ı orta kademe yönetici, %11,6'sı alt kademe yönetici ve %59,3'ü yönetici olmayan görev pozisyonlarındadır. Katılımcıların, %18,3'ü 0-3000 TL, %49,6'sı 3001-6000 TL, %20.5'i 6001-9000 TL ve %11.6'sı 9001 TL ve üzeri gelir durumuna sahiptir.

Katılımcıların demografik bilgilerine dair dağılımları içeren tablo aşağıdaki gibidir (Bkz.Tablo.1)

### 3.4.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Değişken		(n)	(%)
Cinsiyet	Kadın	537	49.3
	Erkek	553	50.7
Medeni Hal	Bekar	460	42.2
	Evli	630	57.8
Yaş	18-24 yaş	162	14.9
	25-31 yaş	308	28.0
	32-38 yaş	294	27.0
	39-45 yaş	209	19.1
	46 yaş ve üzeri	120	11.0
Eğitim Seviyesi	Lise ve altı	91	8.4
	Ön lisans	136	12.5
	Lisans	618	56.7
	Yüksek lisans	187	17.2
	Doktora	58	5.2
Toplam İş Tecrübesi	0-5 yıl	370	33.9
	6-11 yıl	263	24.1
	12-17 yıl	215	19.7
	18 yıl ve üzeri	242	22.3
Çalıştığı Sektör	Kamu	474	43.5
	Özel	616	56.5
Çalıştığınız Kurumdaki İş Tecrübelerinin Dağılımı	0-5 yıl	571	52.4
	6-11 yıl	288	26.4
	12-17 yıl	116	10.6
	18 yıl ve üzeri	115	10.6
Görev Pozisyonuna Göre Dağılım	Üst Kademe Yönetici	88	8.1
	Orta Kademe Yönetici	229	21.0
	Alt Kademe Yönetici	127	11.6
	Yönetici Olmayan Personel	646	59.3
Gelir Durumuna Göre Dağılım	0-3.000 TL	199	18.3
	3.001-6.000 TL	542	49.6
	6.001-9.000 TL	223	20.5
	9.001 TL ve üzeri	126	11.6
Kurumdaki Çalışan Sayısına Göre Dağılım	0-500 kişi	902	82.8
	501-1000 kişi	63	5.7
	1001-2500 kişi	60	5.5
	2501 ve üzeri kişi	65	6.0

Katılımcıların, %46.5'inin çalıştıkları kurumda performans değerlendirme sistemi uygulandığını, %53.5'i ise çalıştıkları kurumda performans değerlendirme sisteminin uygulanmadığını ifade etmiştir. Tablo 2.'de görüldüğü gibi katılımcılar nelerin performans ve liyakate göre belirlendiği sorusuna ise maaş konusunda %35.8 oranında evet, %39.9 oranında hayır ve %24.3 oranında emin değilim cevabını vermişlerdir. Terfi konusunda; %41.9 oranında evet, %33.6 oranında hayır ve %24.5 oranında emin değilim cevabını vermişlerdir. İkramiye/Prim ve diğer ödemeler konusunda ise; %35.9 oranında evet, %39.9 oranında hayır ve %24.2 oranında emin değilim cevabını vermişlerdir. Son olarak işe alımlar konusunda ise, %38.4 oranında evet, %30.7 oranında hayır ve %30.8 oranında emin değilim cevabı verilmiştir.

**Tablo 2: Kurumda Nelerin Performans ve Liyakate Göre Belirlendiği Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı**

	Evet		Hayır		Emin Değilim	
	n	%	n	%	n	%
Maaş	390	35.8	435	39.9	265	24.3
Terfi	457	41.9	366	33.6	267	24.5
İkramiye/Prim ve Diğer Ödemeler	391	35.9	435	39.9	264	24.2
İşe Alımlar	419	38.4	335	30.7	336	30.8

Yapılan işle alınan eğitimin birbirine uygun olup olmadığına ilişkin soruya katılımcıların, %57,9'uevet, %18,2'si hayır ve %23,9'u kısmen cevabını vermişlerdir (Bkz.Tablo3).

**Tablo 3: Yapılan İş ile Alınan Eğitim Birbirine Uygun mu? sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı**

	Frekans	%
<b>Evet</b>	631	57.9
<b>Hayır</b>	198	18.2
<b>Kısmen</b>	261	23.9

Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizi sonuçlarına ilişkin detaylar ise Tablo4.'de sunulmuştur. Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmaktadır. Bu değerlere göre verilerin parametrik ya da non-parametrik analiz yöntemlerinden hangisinin uygun olduğuna karar verilir. Yukarıdaki tabloya göre verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin normal dağılım göstermesi parametrik analiz yöntemlerinden korelasyon analizinin kullanılmasında bir sakınca olmadığını göstermektedir. Öte yandan ölçeklerin puan ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalamanın karanlık kişilik özelliklerine

(2.09), en yüksek ortalamanın ise öz-yeterlilik algısı ölçeğine (3.92) ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

	Ort±SS	Min-Max (Medyan)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
<b>Kariyerizm Ölçeği</b>	3.26±0.81	1-5 (3.29)	-0.38	0.10	<b>.84</b>
<b>Öz Yeterlilik Ölçeği</b>	3.92±0.57	1-5 (3.90)	-0.97	3.18	<b>.89</b>
<b>Örgütsel Destek Algısı</b>	3.06±0.63	1-5 (3.13)	-0.60	1.0	<b>.82</b>
<b>Karanlık Kişilik Özellikleri</b>	2.09±0.69	1-5 (2.08)	0.58	0.41	<b>.88</b>
Makyavelizm	1.88±0.81	1-5 (1.75)	0.99	0.82	<b>.82</b>
Psikopati	1.81±0.74	1-5 (1.75)	0.98	0.99	<b>.71</b>
Narsizm	2.59±1	1-5 (2.5)	0.07	-0.85	<b>.88</b>
<b>BFKÖ</b>					
Dışa Dönüklük	3.71±0.67	1-5 (3.75)	-0.60	0.75	<b>.85</b>
Uyumluluk	3.88±0.53	1-5 (3.89)	-0.90	2.36	<b>.76</b>
Sorumluluk	3.73±0.45	1-5 (3.78)	-1.33	5.54	<b>.74</b>
Nevrotiklik	2.96±0.45	1-4.5 (2.88)	0.03	0.85	<b>.77</b>
Değişime Açıklık	3.75±0.54	1.2-5 (3.8)	-0.24	0.58	<b>.80</b>

### 3.4.2. Faktör Analizi

Ölçekler daha önceden Türkçe'ye uyarlandığı ve birçok farklı çalışmada güvenilirliği test edildiği için bu çalışmada sadece doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümü ve Bartlett's Küresellik testi değerlerine bakılmaktadır. KMO değeri faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir. KMO değerinin 0.5 ve 1 arasında olması beklenir. Yani değer 1'e yakın olması elimizdeki verilere faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu ifade etmektedir. Barletts testi ise değişkenler arası korelasyonun yeterli düzeyde olup olmadığını ifade eder. Burada önemli olan p değerinin  $p < 0.05$  olmasıdır. Bu da verilerin normal dağılım gösterdiğini ve faktör analizi yapılabileceğini ifade eder. Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer olması beklenmektedir. Bu araştırmadaki ölçeklere ait ifadelerin faktör yükleri 0.30 ve üzerinde bulunmuştur.

#### 3.4.2.1. Kariyerizm Ölçeği Faktör Analizi

Kariyerizm ölçeğine ait KMO değeri 0.88 olarak, Barlett's testi ise  $p < 0.05$  anlamlı bulunmuştur. Bu durum ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir. Aşağıdaki tabloda'da görüldüğü gibi kariyerizm ölçeği orijinalinde olduğu gibi tek faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçeğin istenilen yapıyı açıklama derecesini ifade eden açıklanan varyans oranı ise %50.4 olarak bulunmuştur.



**Tablo 5: Kariyerizm Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
<b>Kariyerizm (Car*)</b>			
Car1.	0.74		
Car2	0.76		
Car3	0.74	3.53	50.43
Car4	0.73		
Car5	0.74		
Car6.	0.61		
Car7	0.64		

\*Kariyerizm kavramının kısaltması olarak kullanılmıştır

### 3.4.2.2 Öz-Yeterlilik Algısı Ölçeği Faktör Analizi

ÖYA ölçeğine ait KMO değeri 0.92 olarak hesaplanmış ve Barlett's ise ( $p>0.01$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu durum ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. ÖYA ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda ise ortaya çıkan durum ölçeğin orjinalinde olduğu gibi tek faktörlü yapısıyla uyum göstermektedir. Ölçeğin maddelerine ilişkin faktör yükleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir. Ölçeğin ölçmek istenilen yapıyı açıklama derecesini ifade eden açıklanan varyans değeri ise %51 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 6: ÖYA ölçeği faktör analizi sonuçları**

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
<b>Öz Yeterlilik (ÖY*)</b>			
ÖY1	0.67		
ÖY2	0.56		
ÖY3	0.63		
ÖY4	0.79		
ÖY5	0.78	5.11	51.04
ÖY6	0.74		
ÖY7	0.74		
ÖY8	0.76		
ÖY9	0.74		
ÖY10	0.70		

\*ÖY:Öz-yeterlilik

### 3.4.2.3 Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Faktör Analizi

ÖDA ölçeğine ait KMO değeri 0.89 olarak hesaplanmış ve Barlett's ise ( $p<0.01$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu durum ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. ÖDA ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda ise ortaya çıkan durum ölçeğin orjinalinde olduğu gibi tek faktörlü yapısıyla uyum göstermektedir. Ölçeğin maddelerine ilişkin faktör yükleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir. Ölçeğin ölçmek istenilen yapıyı açıklama derecesini ifade eden açıklanan varyans değeri ise %55.4 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 7 : ÖDA Faktör Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
<b>Örgütsel Destek Algısı(ÖDA*)</b>			
ÖDA1	0.80		
ÖDA2	0.88		
ÖDA3	0.88		
ÖDA4	0.86	4.44	55.53
ÖDA5	0.71		
ÖDA6	0.52		
ÖDA7	0.40		
ÖDA8	0.70		

\*Örgütsel Destek Algısı

#### 3.4.2.4. Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Analizi

Yapılan analiz sonucu KMO değeri 0.89 olarak hesaplanmış, Barlett's ( $p<0.01$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar eldeki verilerin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir. Tablo 8'de görüldüğü gibi karanlık kişilik özellikleri ölçeği orijinalinde ve uyarlama çalışmasında olduğu gibi üç faktörlü bir yapıya sahiptir. Ölçeğin açıklanan toplam varyans değeri ise % 65.9'dur.

**Tablo 8:Karanlık kişilik özellikleri faktör analizi sonuçları**

Boyutlar*	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
<b>Narsizm</b>			
NRS1	0.87		
NRS2	0.90	1.00	8.30
NRS3	0.80		
NRS4	0.70		
<b>Psikopati</b>			
PSK1	0.68		
PSK2	0.63	1.70	14.16
PSK3	0.76		
PSK4	0.70		
<b>Makyavelizm</b>			
MV1	0.73		
MV2	0.81	5.21	43.45
MV3	0.68		
MV4	0.75		

NRS:Narsisizm; PSK:Psikopati; MV:Makyavelizm

#### 3.4.2.5. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Anallizi

Yapılan analiz sonucu BFKÖ ölçeğine ilişkin KMO değeri 0.91 olarak hesaplanmış, Barlett's ( $p<0.01$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar eldeki verilerin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir. Tablo9.'da görüldüğü gibi BFKÖ ölçeği, ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak, beş boyutlu bir yapıya sahiptir. Ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %44.91 dir.

**Tablo 9 :BFKÖ Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Boyutlar*</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>Dışa Dönüklük</b>			
DD1	0.75		
DD36	0.70		
DD26	0.52	9.23	20.98
DD11.	0.59		
DD6	0.73		
DD16	0.40		
DD31	0.48		
DD21	0.80		
<b>Uyumluluk</b>			
U32	0.47		
U42	0.46		
U7	0.46		
U17	0.53	3.81	8.65
U22	0.41		
U2.	0.55		
U12	0.68		
U27	0.54		
U37	0.61		
<b>Sorumluluk</b>			
SOR3.	0.64		
SOR33	0.71		
SOR38	0.56		
SOR13	0.63	2.89	6.52
SOR28	0.75		
SOR43	0.60		
SOR8	0.54		
SOR23	0.47		
SOR18	0.467		
<b>Nevrotiklik</b>			
NEV19	0.65		
NEV14	0.57		
NEV39	0.64		
NEV4	0.49	2.12	4.83
NEV29	0.66		
NEV34	0.43		
NEV24	0.55		
NEV9	0.41		
<b>Yeniliğe Açıklık</b>			
YA25	0.54		
YA5	0,462		
YA30	0,674		
YA20	0,567	1.74	3.94
YA15	0,545		
YA10	0,561		
YA35	0,402		
YA40	0,404		
YA41	0,713		
YA44	0,692		

\*DD:Dışadönüklük;U:Uyumluluk;S:Sorumluluk; NEV:Nevrotiklik; YA:Yeniliğe Açıklık

### 3.4.3 Hipotez Testleri

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. İlişki hipotezlerini test etmek için öncelikle değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçlarına bakılmıştır. Ardından da düzenleyici etki hipotezlerini test etmek amacıyla Hayes (2013) Process Macro Model 1 kullanılarak yapılan düzenleyici etki analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arası ilişkileri ifade eden analiz bulguları Tablo 10.'da ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir. Buna göre karanlık üçlü kişilik özelliklerinin tüm boyutları (narsisizm, psikopati ve Makyavelizm), BFKÖ' nün yeniliğe açıklık boyutu ve öz-yeterlilik algısı ile kariyerizm arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Beş faktör kişilik özelliklerinin sorumluluk boyutu ve nevroz boyutu ile kariyerizm eğilimi arasında ise bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H1 hipotezi kısmen kabul edilmiş, H2 hipotezi ise reddedilmiştir. İlişki hipotezlerinin alt hipotezlerle birlikte sonuçları özet olarak Tablo 11.'de gösterilmektedir.

**Tablo 10: Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu**

Değişkenler	Kariyerizm	Karanlık Kişilik Özellikleri				Beş Faktör Kişilik Özellikleri					ÖYA	ÖDA
		TKKÖ	N	P	M	DD	Uy	Sor	Nev	YA		
<b>Kariyerizm</b>	-	.14**	.14**	.08**	.11**	-	-.07*	-	-	.06*	.08**	-.09**
<b>Toplam Karanlık Kişilik Özellikleri (TKKÖ)</b>	.14**	-	.82**	.77**	.84**	-.06*	-.39**	-.24**	.07*	-	-.08*	-
Narsisizm (N)	.14**	.82**	-	.39**	.50**	-	-.20**	-.09**	.14**	-	-	-
Psikopati (P)	.08**	.77**	.39**	-	.58**	-.11**	-.43**	-.26**	-	-.11**	-	-
Makyavelizm (M)	.11**	.84**	.50**	.58**	-	-	-.36**	-.26**	-	-.07*	-.08**	-
<b>Beş Faktör Kişilik Özellikleri (BFKÖ)</b>												
Dışadönüklük (DD)	-	-.06*	-	-.11**	-	-	.30**	.35**	-.19**	.48**	.39**	.15**
Uyumluluk (Uy)	-.07*	-.39**	-.20**	-.43**	-.36**	.30**	-	.44**	-.14**	.30**	.23**	.14**
Sorumluluk (Sor)	-	-.24**	-.09**	-.26**	-.26**	.35**	.44**	-	-	.40**	.34**	.11**
Nevrotiklik (Nev)	-	.07*	.14**	-	-	-.19**	-.14**	-	-	-.13**	-.21**	-.13**
Yeniliğe Açıklık (YA)	.06*	-	-	-.11**	-.07*	.48**	.30**	.40**	-.13**	-	.40**	.13**
<b>Öz-Yeterlilik Algısı (ÖYA)</b>	.08**	-.08*	-	-	-.08**	.39**	.23**	.34**	-.21**	.40**	-	.28**
<b>Örgütsel Destek Algısı (ÖDA)</b>	-.09**	-	-	-	-	.15**	.14**	.11**	-.13**	.13**	.28**	-

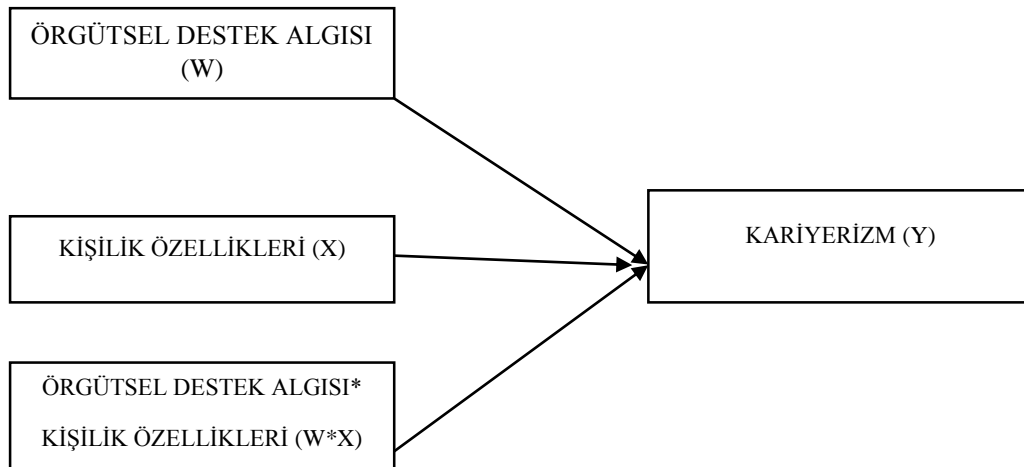
\*p<0.05; \*\*p<0.0

**Tablo 11: İlişki Hipotezleri Tablosu**

Hipotez	Durum
Hipotez 1a: Dışa dönüklük ve kariyerizm arasında pozitif ilişki vardır.	Ret
Hipotez 1b: Sorumluluk (öz disiplin) ile kariyerizm negatif ilişki vardır.	Ret
Hipotez 1c: Uyumluluk ile kariyerizm arasında negatif ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
Hipotez 1d: Nevrotiklik ile kariyerizm arasında pozitif ilişki vardır.	Ret
Hipotez 1e: Değişime/Yeniliğe açıklık ve kariyerizm arasında pozitif ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
Hipotez 1f: Narsisizm ile kariyerizm arasında pozitif ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
Hipotez 1g: Psikopati ile kariyerizm arasında pozitif ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
Hipotez 1h: Makyavelizm ile kariyerizm arasında pozitif ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
Hipotez 2: Öz-yeterlilik algısı ve kariyerizm arasında negatif ilişki vardır.	Ret

Araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezlerini test etmek için ise Hayes (2013) process macro model 1 ile düzenleyici etki analizleri yapılmıştır. Bu modele göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında üç farklı etkiden söz edilmektedir. Öncelikle düzenleyici (moderatör) değişkenin bağımlı değişkene etkisi, ardından bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi ve son olarak da düzenleyici (moderatör) değişken ile bağımsız değişkenin etkileşim etkisinin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Bu analiz yönteminde bulguların bir anlam ifade edebilmesi için bir diğer deyişle düzenleyici etkinin varlığından söz edilebilmesi için etkileşim etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Araştırmanın düzenleyici etki modeli şekildeki gibi oluşturulmuştur.



**Şekil 4: Düzenleyici Etki Modeli**

Bu modele göre yapılan analizlerin sonuçlarına aşağıdaki tablolarda detaylı olarak yer verilmiştir. Tablo 12.'de düzenleyici etkinin değişkenler bazında incelenmesine olanak tanıyan sonuçlar yer almaktadır. Buna göre bağımsız değişkenler olan karanlık kişilik özelliklerinin tüm boyutları, beş faktör kişilik özelliklerinin tüm boyutları ve öz-yeterlilik algısının bağımlı değişken olan kariyerizm ile ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolü incelenmiştir. Karanlık kişilik özelliklerinin ayrı ayrı tüm boyutları (narsizm, psikopati ve Makyavelizm) ile karanlık kişilik özelliklerinin toplam skorunun kariyerizm ile ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolü olduğu bulgusu elde edilmiştir. Öte yandan beş faktör kişilik özelliklerinin tüm boyutları ve öz-yeterlilik algısının kariyerizmle ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolü bulunamamıştır. Buna göre H3 hipotezi kısmen kabul edilmiş, H4 hipotezi ise reddedilmiştir.

**Tablo 12: Düzenleyici Etkinin Değişkenler Bazında İncelenmesi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	$\beta^a$	95% CI	<i>t</i>	$\Delta R^2$	F(1,922)	p
Narsisizm <sup>b</sup>	Kariyerizm	.04	[.00; .09]	1.9	.004	3.9	.0473
Psikopati <sup>b</sup>		.05	[.00; .09]	2.1	.004	4.9	.0277
Makyavelizm <sup>b</sup>		.04	[.00; .08]	2.2	.004	4.4	.0364
TKÖ <sup>b</sup>		.05	[.00; .09]	2.4	.005	5.7	.0172
Dışa Dönüklük		.03	[-.02; .07]	1.1	.0011	1.18	.2761
Uyumluluk <sup>b</sup>		-.01	[-.1; .04]	-0.2	.0000	.04	.8325
Sorumluluk		.01	[-.03; .06]	0.6	.0003	.36	.5493
Nevrotiklik		-.02	[-.06; .024]	-1.0	.0007	.80	.3756
Yeniliğe Açıklık <sup>b</sup>		.01	[-.04; .05]	0.4	.0002	.17	.6808
Öz Yeterlilik <sup>b</sup>		-.01	[-.05; .03]	-0.6	.0003	.36	.5490

n=1090 Düzenleyici (Moderator) = Örgütsel Destek Algısı (ÖDA) ; <sup>a</sup>Etkileşim etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayıları (Bağımsız Değişken x ÖDA); <sup>b</sup>Bağımsız değişken;

Karanlık kişilik özellikleri ve kariyerizm ilişkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü daha detaylı bir şekilde görmek için Tablo 13.'de doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri değerleri incelenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde örgütsel destek algısının kariyerizme negatif etkisi olduğu görülmektedir (-.08). Etkileşim etkisi değerlerine bakıldığında narsisizm

kariyerizmle ilişkisinin .11'den .04'e indiği, psikopati'nin kariyerizmle ilişkisinin .06'dan .05'e indiği ve Makyavelizm'in kariyerizmle ilişkisinin ise .09'dan .04'e indiği görülmektedir.

**Tablo 13: Doğrudan Etkiler ve Etkileşim Etkileri: Karanlık Kişilik Özellikleri**

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>		
	<b>Kariyerizm(<math>\beta</math>)</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Narsisizm	.11	4.7	0.0000
ÖDA	-.08	3.2	0.0013
<b><u>Bağımsız Değişken x Moderatör</u></b>			
Narsisizm x ÖDA	.04	1.9	.0473
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>		
	<b>Kariyerizm(<math>\beta</math>)</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Makyavelizm	.09	3.8	.0001**
ÖDA	-.08	-3.1	.0019**
<b><u>Bağımsız Değişken x Moderatör</u></b>			
Makyavelizm x ÖDA	.04	2.09	.0364*
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>Kariyerizm(<math>\beta</math>)</b>		
Psikopati	.06	2,5	.0110
ÖDA	-.07	-3	.0029
<b><u>Bağımsız Değişken x Moderatör</u></b>			
Psikopati x ÖDA	.05	2.2	.0277
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>Kariyerizm(<math>\beta</math>)</b>		
Toplam KKÖ	11.06	4.6	.0000
ÖDA	-.08	-3.14	.0017
<b><u>Bağımsız Değişken x Moderatör</u></b>			
Toplam KKÖ x ÖDA	.05	2.4	.0172

Tablo 13. toplam karanlık kişilik özellikleri skoru açısından incelendiğinde ise ÖDA'nın varlığının kariyerizmi azaltıcı yönde bir etkisi görülmektedir (11'den. 05'e inmiştir). Ancak ÖDA'nın karanlık kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisinde azaltıcı bir etkisi



olmakla birlikte kariyerizm eğilimini tamamen negatif bir değere dönüştürmediği de görülmektedir.

Tablo.14 incelendiğinde beş fatör kişilik özelliklerinden sadece yeniliğe açıklık boyutunun kariyerizm üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=.06$ ,  $p<0.05$ ). Ancak etkileşim etkisi açısından incelendiğinde ÖDA'nın düzenleyici etkisinin olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ). Beş faktör kişilik özelliklerinin diğer boyutlarının ise kariyerizm üzerinde bir etkisi olmadığı, ÖDA'nın ise düzenleyici etkisinin olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ). Dolayısıyla H3 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 14: Doğrudan etkiler ve etkileşim etkileri: Beş faktör kişilik özellikleri**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Kariyerizm( $\beta$ )	t	p
Dışa Dönüklük	.006	.26	.7954
ÖDA	.07	-3	.0027
<b>Bağımsız Değişken x Moderatör</b>			
Dışa Dönüklük x ÖDA	.025	1.1	.2761
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Kariyerizm( $\beta$ )	t	p
Uyumluluk	-.04	-1.8	.0769
ÖDA	-.07	-2.7	.0066
<b>Bağımsız Değişken x Moderatör</b>			
Uyumluluk x ÖDA	-.004	-0.2	.8325
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Kariyerizm( $\beta$ )	t	p
Sorumluluk	.004	1	.8471
ÖDA	-.08	-3.05	.0023
<b>Bağımsız Değişken x Moderatör</b>			
Sorumluluk x ÖDA	.01	0.6	.5493
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Kariyerizm( $\beta$ )	t	p
Nevrotiklik	.02	0.8	.4428
ÖDA	-.07	-2.8	.0052
<b>Bağımsız Değişken x Moderatör</b>			
Nevrotiklik x ÖDA	.02	-1	.3756
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Kariyerizm( $\beta$ )	t	p
Yeniliğe Açıklık	.06	2.6	.0094
ÖDA	-.08	-3.4	.0008
<b>Bağımsız Değişken x Moderatör</b>			
Yeniliğe Açıklık x ÖDA	.01	0.4	.6808

Tablo 15.'de öz-yeterlilik algısının kariyerizm eğilimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak etkileşim etkileri açısından incelendiğinde ÖDA'nın düzenleyici etkisi bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Dolayısıyla H4 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 15: Doğrudan Etkiler ve Etkileşim Etkileri Tablosu: Öz-Yeterlilik**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Kariyerizm( $\beta$ )	t	p
Öz -Yeterlilik	.1	3.6	.0003
ÖDA	-.1	-3.9	.0001
<b>BağımsızDeğişkenx Moderatör</b>			
Öz Yeterlilik x ÖDA	-.01	-0.6	.5490

Düzenleyici etki hipotezlerinin sonuçları Tablo 16.'da gösterilmektedir. Bu aşamaya kadar araştırmanın ana hipotezleri ve alt hipotezleri test edilmiş, sonuçları detaylı bir şekilde ortaya konmuştur. Bundan sonraki kısımda araştırmanın değişkenleri demografik değişkenler açısından incelenip bulgular ortaya konulacaktır.

**Tablo 12: Düzenleyici Etki Hipotezleri**

Düzenleyici Etki Hipotezleri	Sonuç
H3a: Dışa dönüklük ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	<b>Ret</b>
H3b: Uyumluluk ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	<b>Ret</b>
H3c: Sorumluluk ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	<b>Ret</b>
H3d: Nevrotiklik ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	<b>Ret</b>
H3e: Yeniliğe açıklık ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	<b>Ret</b>
H3f: Narsisizm ile kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	<b>Kabul</b>
H3g: Psikopati ile kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	<b>Kabul</b>
H3h: Makyavelizm ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır	<b>Kabul</b>
H4: Öz-yeterlilik algısı ve kariyerizm arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü vardır.	<b>Ret</b>

### 3.5 Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler

Bu başlık altında demografik değişkenler açısından farklılıkları incelemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 3.5.1 Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

- **Kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarına göre** kariyerist eğilimler istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0.574$ ,  $p>0.05$ ) . Kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarına göre örgütsel destek algısı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ( $p=0.001$ ,  $p<0.01$ ). Özel sektörde çalışanlar daha fazla bulunmuştur. Kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarına göre öz yeterlilik algısı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0.001$ ,  $p<0.01$ ). Özel sektörde çalışanlar daha fazla bulunmuştur.
- **Cinsiyete göre** kariyerist eğilimler istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0.662$ ,  $p>0.05$ ) . Cinsiyete göre örgütsel destek algısı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. ( $p=0.616$ ,  $p>0.05$ ) . Cinsiyete göre öz-yeterlilik algısı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0.072$ ,  $p>0.05$ ).
- **Kurumda performans değerlendirme sisteminin var olup olmaması durumuna göre** kariyerizm eğilimi istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0.771$ ,  $p>0.05$ ) Kurumda performans değerlendirme sisteminin var olup olmaması durumuna göre örgütsel destek algısı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $p=0.001$ ,  $p<0.01$ ) Evet diyenler daha fazla bulunmuştur. Kurumda performans değerlendirme sisteminin var olup olmaması durumuna göre öz yeterlilik algısı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $p=0.027$ ,  $p<0.01$ ). Evet diyenler daha fazla bulunmuştur.

#### 3.5.2 Anova Testi Sonuçları

- Kariyerist eğilimler ile katılımcıların **görev pozisyonları** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $p=0.942$ ,  $p>0.05$ ). Örgütsel destek algısı ile katılımcıların görev pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir. ( $p=0.001$ ,  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmaya göre üst kademe

yönetici olanların; orta kademe yönetici ( $p=0.024$ ), alt kademe yönetici olanların ( $p=0,004$ ) ve yönetici olmayan personelden ( $p=0.001$ ) yüksek çıkması anlamlı bulunmuştur. Öz yeterlilik algısı ile katılımcıların görev pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir. ( $p=0.007$  ,  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmaya göre Üst kademe yönetici olanların; yönetici olmayan personelden ( $p=0.040$ ) yüksek çıkması anlamlı bulunmuştur.

- **Yaşa göre** kariyerist eğilimler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ( $p=0.141$ ,  $p>0.05$ ) Yaşa göre örgütsel destek algısı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. ( $p=0.093$ ,  $p>0.05$ ). Yaşa göre öz yeterlilik algısı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0.597$ ,  $p>0.05$ ) .
- **Eğitim durumuna göre** kariyerist eğilimler konusunda istatistiksel olarak farklılık görülmektedir ( $p=0.004$ ;  $p<0.05$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre, lise ve altı eğitim durumunda olanların, ön lisans ( $p=0.009$ ), yüksek lisans ( $p=0.033$ ) ve doktora ( $p=0.013$ ) mezunlarından düşük çıkması anlamlı bulunmuştur. Eğitim durumuna göre örgütsel destek algısı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. ( $p=0.018$ ;  $p<0.05$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre, lise ve altı eğitim durumunda olanların, doktora ( $p=0.048$ ) mezunlarından düşük çıkması anlamlı bulunmuştur. Eğitim durumuna göre öz yeterlilik algısı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. ( $p=0.009$ ;  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre, lise ve altı eğitim durumunda olanların, lisans ( $p=0.043$ ) mezunlarından düşük çıkması anlamlı bulunmuştur.
- **Yaptığı iş ile aldığı eğitimin uygun olup olmadığını düşünenlere göre** kariyerist eğilimler istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p=0.068$ ,  $p>0.05$ ). Yaptığı iş ile aldığı eğitimin uygun olup olmadığını düşünenlere göre örgütsel destek algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p=0.001$ ,  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmaya göre evet diyenler, hayır ( $p=0.001$ ) ve kısmen ( $p=0.007$ ) diyenlerden yüksek çıkması anlamlı bulunmuştur. Yaptığı iş ile aldığı eğitimin uygun olup olmadığını düşünenlere göre öz-yeterlilik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p=0.096$ ,  $p>0.05$ ).

- **Performans ve liyakatin maaş konusunda belirleyici olup olmaması durumuna göre** kariyerizm arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.082$ ,  $p>0.05$ ). Performans ve liyakatin maaş konusunda belirleyici olup olmaması durumuna göre örgütsel destek algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. ( $p=0.001$ ,  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmaya göre; evet diyenlerin, hayır ( $p=0.001$ ) ve emin değilim ( $p=0.001$ ) diyenlerden yüksek çıkması anlamı bulunmuştur. Performans ve liyakatin maaş konusunda belirleyici olup olmaması durumuna göre öz yeterlilik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir ( $p=0.084$ ,  $p>0.05$ )
- **Performans ve liyakatin terfi konusunda belirleyici olup olmaması durumuna göre kariyerizm** arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir ( $p=0.055$ ,  $p>0.05$ ) . Performans ve liyakatin terfi konusunda belirleyici olup olmaması durumuna göre örgütsel destek algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir ( $p=0.001$ ,  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmaya göre; evet diyenlerin, hayır ( $p=0.001$ ) ve emin değilim ( $p=0,001$ ) diyenlerden yüksek çıkması anlamı bulunmuştur. Performans ve liyakatin terfi konusunda belirleyici olup olmaması durumuna göre öz-yeterlilik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir ( $p=0.002$ ,  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmaya göre; evet diyenlerin, hayır ( $p=0.013$ ) ve emin değilim ( $p=0.005$ ) diyenlerden yüksek çıkması anlamı bulunmuştur.
- **Performans ve liyakatin ikramiye/prim gibi diğer konularda belirleyici olup olmaması durumuna göre** kariyerizm arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir ( $p=0.746$ ,  $p>0.05$ ) . Performans ve liyakatin ikramiye/prim gibi diğer konularda belirleyici olup olmaması durumuna göre örgütsel destek algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir ( $p=0.001$ ,  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmaya göre; evet diyenlerin, hayır ( $p=0.001$ ) ve emin değilim ( $p=0.001$ ) diyenlerden yüksek çıkması anlamı bulunmuştur. Performans ve liyakatin ikramiye/prim gibi diğer konularda belirleyici olup olmaması durumuna göre öz yeterlilik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir ( $p=0.040$ ,  $p<0.05$ ). Yapılan ikili

karşılaştırmaya göre; evet diyenlerin, emin değilim ( $p=0.049$ ) diyenlerden yüksek çıkması anlamı bulunmuştur.

- **Performans ve liyakatin işe alım konusunda belirleyici olup olmaması durumuna göre** kariyerizm arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir ( $p=0.736$ ,  $p>0.05$ ). Performans ve liyakatin işe alım konusunda belirleyici olup olmaması durumuna göre öz yeterlilik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir ( $p=0.001$ ,  $p<0.01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmaya göre; evet diyenlerin, hayır ( $p=0.001$ ) ve emin değilim ( $p=0.001$ ) diyenlerden yüksek çıkması anlamı bulunmuştur.

Buraya kadar kariyerizmin bireysel ve örgütsel öncüllerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın tüm aşamaları kavramsal çerçevenin açıklanmasından analiz sonuçlarının ifade edilmesine kadar olan süreci kapsayacak şekilde aktarılmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki başlıkta ise araştırmaya sonuçlarının tartışılması ve sonuç kısımlarına yer verilmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde araştırma bulgularının özetine, yorumuna, araştırmanın özgün katkısına ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilecektir.

### *Bulguların Özeti*

Korelasyon analizi yapılarak değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde BFKÖ' nün yeniliğe açıklık boyutu, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin tüm boyutları (narsizm, psikopati ve Makyavelizm), ve öz-yeterlilik algısı ile kariyerizm eğilimi arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan BFKÖ'nün uyumluluk boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Ancak BFKÖ'nün dışa dönüklük boyutu, sorumluluk boyutu ve nevrozizm boyutları ile kariyerizm eğilimi arasında ise bir ilişki bulunamamıştır. H1 hipotezi (alt hipotezleriyle birlikte) kısmen kabul edilmiş, H2 hipotezi ise reddedilmiştir.

Öte yandan ÖDA'nın düzenleyici etkine yönelik oluşturulan hipotezleri incelendiğinde ÖDA'nın beş faktör kişilik özellikleri (tüm boyutlarıyla birlikte) ve öz-yeterlilik algısının kariyerizmle ilişkisinde düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Karanlık kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisinde ise ÖDA'nın düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Ancak bu ilişkiyi tamamen negatife çevirmediği görülmektedir. Dolayısıyla H3 kısmen kabul edilmiş, H4 ise reddedilmiştir.

Demografik değişkenler açısından kariyerizm eğilimi incelendiğinde ise yapılan bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre sadece eğitim düzeyi açısından bir farklılık görülmektedir ( $p=0.004$ ;  $p<0.05$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre, lise ve altı eğitim durumunda olanların, ön lisans ( $p=0.009$ ), yüksek lisans ( $p=0.033$ ) ve doktora ( $p=0.013$ ) mezunlarından daha düşük kariyerizm eğilimine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### *Bulguların Yorumlanması*

Araştırma bulguları beş faktör kişilik özelliklerinden yeniliğe açıklık boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında beklendiği gibi pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yeniliğe açık bireyler sürekli yeni fikirler, yeni arayışlar peşinde olan, rutinden çabuk sıkılan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Yeniliğe açıklık boyutunda düşük puan alan bireylerin ise daha sakin, daha sebatkar, geleneksel ve bilindik olanı yeni ve belirsiz olana tercih

ettikleri bilinmektedir. Yeniliğe açıklık boyutunda yüksek puan alan birinin yeni alternatifler arayışında olması, bu doğrultuda kolayca risk alması beklenmektedir (Burger, 2016). Yeniliğe açıklık boyutu ile ilgili verilen bu bilgiler ise kariyerizm eğilimi ile arasındaki pozitif korelasyonu desteklemektedir.

Uyumluluk boyutu ve kariyerizm eğilimi arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Uyumluluk boyutu yüksek olan bireyler işbirlikçi, yardım sever ve güvenilirlerdir (Burger, 2016; Robbins ve Judge, 2013, Somer vd., 2002). Uyumluluk boyutunda yüksek puan alan bireyler rakabet etmek yerine işbirliği içinde çalışmaya yatkındırlar dolayısıyla kavga ve çatışma yaşama olasılıkları daha düşüktür (Burger, 2016: 255; Robbins ve Juge, 2013: 138; Somer vd., 2002: 23). Uyumluluk boyutu düşük olan bireyler ise çatışma ve kavgadan kaçınmayan rekabetçi ve soğuk bireylerdir. Daha fazla şüphencilik eğilimi gösterirler, gerektiğinde acımasız davranabilirler. Çıkarları ve inançları için mücadele ederler (Basım vd., 2002; Burger, 2016; Cervone ve Pervin, 2016; Robbins ve Judge, 2013). Bouzidani ve Torun (2019)'un araştırmasında uyumluluk boyutunun kariyerizm ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye negatif etki ettiği bulgulanmıştır. Öte yandan, örneğin, uyumsuz ve tutarsızlık yönleri yüksek olan nevrotik kişilik özelliğine sahip bireylerin yıkıcı iş yeri davranışlarına daha yatkın olduğu ifade edilmektedir. Nevrotikliğin belirleyici özelliklerinden biri olan uyumsuzluk açısından bu sonuç değerlendirildiğinde ve uyumsuzlukla ilgili diğer bilgiler göz önünde bulundurulduğunda bu bilgilerin kariyerizm kavramıyla uyumluluk arasındaki negatif korelasyonu desteklediği görülmektedir.

BFKÖ'nün diğer boyutları olan, sorumluluk boyutu, nevrotiklik ve dışadönüklük boyutları ve kariyerizm eğilimi arasında ise ilişki bulunamamıştır. Beş faktör özelliklerinin bu boyutları ve kariyerizm arasında beklenen ilişkinin yönü ve nedenleri araştırma hipotezleri kısmında gerekçeleriyle birlikte açıklanmıştır. Ancak burada bir ilişki bulunamaması bu kişilik özellikleri ve kariyerizm eğilimi arasında bir ilişki yoktur çıkarımı yapmamız için yeterli değildir. Bireysel öncüller kadar çevresel ve örgütsel öncüller bağlamında da ele alınarak çok farklı yönlerden bu ilişkilerin test edilmesi gerekmektedir. Nitekim daha önce de ifade edildiği gibi kariyerizmin öncüllerini belirleme konusunda oldukça sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir.



Diğer taraftan kişiliğin karanlık yönlerinin tüm boyutlarının kariyerizm eğilimiyle pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Karanlık kişilik özellikleri olarak adlandırılan narsisizm, psikopati ve Makyavelizm boyutlarının özellikleri araştırmanın teorik arka planında da açıklandığı gibi kariyerizm eğilimine sahip bireylerin özellikleriyle örtüşmektedir. Bununla birlikte manipülatif bir doğaya sahip olan karanlık kişilik özelliği gösteren bireylerin yıkıcı iş yeri davranışlarına ve kariyerizme yatkınlığını ortaya koyan birçok çalışma vardır (Baka, 2018; Chiaburu, 2013a; Naseer vd., 2020; Woodman, 2011). Woodman vd. (2011) narsistik kişilik özelliğine sahip bireylerin objektif bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı durumlarda daha düşük performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Makyavelist kişilik özelliğine sahip bireylerin de performans değerlendirme kriterlerinin net olmadığı durumlarda düşük performans gösterip, kariyerist davranışlar sergilediklerini ortaya koyan çalışmalar vardır (Kuyumcu ve Dahling, 2014). Öte yandan psikopati ve kariyerizm eğilimi arasında pozitif ilişki olduğu da önceki yıllarda yapılmış bir çalışmada ortaya koyulmuştur (Chiaburu vd., 2013a: 481). Dolayısıyla bu çalışmalar da araştırma sonucunda ortaya çıkan karanlık kişilik özellikleri ve kariyerizm arasındaki pozitif korelasyonu desteklemektedir.

Araştırma sonuçları ÖDA'nın düzenleyici etkisi açısından incelendiğinde ise beş faktör kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisinde ÖDA'nın düzenleyici rolü bulunamamıştır. Yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde örgütsel destek algısının çalışanların sergiledikleri davranışlar üzerinde olumlu yönde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Kişinin örgütünden beklediği fayda ne kadar yüksekse özellikle meşru olmayan politik davranışlara daha az başvurması beklenmektedir. Çünkü birey işini kaybetmeyi göze alamadığı için bu davranışları göstermekten kaçınmayı seçmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 434). Eğer örgüt iş güvencesi karşılığında çalışanla uzun vadeli bir istihdam ilişkisi niyetinde olduğu izlenimini çalışanına verebilirse çalışanın da örgütte uzun vadeli kalma niyetinde olması beklenmektedir (Rousseau, 1989). Aksi takdirde çalışan bir iş güvencesi algılayamazsa, kariyer ilerlemesinde kestirme yollara başvurup ve performansa dayalı olmayan bir yol izleyebilmektedir (Feldman, 1985).

Eisenberger vd. (1990) ÖDA'nın standart iş sorumluluklarının yerine getirilmesinde olumlu bir etkisi olduğunu ifa etmektedir. Wayne vd. (1997) ise ÖDA sonucunda çalışanların karşılık verme zorunluluğu hissettiklerini ifade etmişlerdir. Eisenberger vd.

(2001: 42)'nin çalışmaları ÖDA ile çalışanların örgüte karşı sorumluluk duyguları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Wang vd. (2017: 2)'nin çalışmasında ortaya konan ÖDA'nın örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanların duyduğu sorumluluk duygusunu artırdığı bulgusu da bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Çalışanların katkılarına değer verildiğini ve iyiliklerinin önemsendiğine dair sahip oldukları algının derecesini (Eisenberger vd.,1986) ifade eden ÖDA'nın yüksek olması çalışanların sosyal kimlik, saygı, takdir ve onay gibi ihtiyaçlarının tatmin edildiği anlamına gelmektedir. Ayrıca çalışanların örgütün iyiliği için sergiledikleri güçlü görev ve görev ötesi davranışlarının (örn. ÖVD gibi) örgüt tarafından fark edileceği ve ödüllendirileceğine dair de bir inanç oluşmasını sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1997: 812). Öte yandan çalışanını önemsemeyen ve değer vermeyen bir örgütün çalışanlarının örgütsel destek algısının düşük olması beklenmektedir. Bunun sonucunda ise çalışan normal iş performansını bile gösterirken gerekeni yapmaktan kaçınmakta, devamsızlık, geç gelme, rapor vb. mazeretlerle görevini ihmal edip, işe katkısını azaltmakta ve örgüte karşı bir bağlılık hissetmemektedir. Böyle bir çalışanın sürekli daha iyi bir iş arayışında olması ya da kendisine değer vermeyen bir örgütte çalışmaktansa erken emekliliği bile tercih ettiği görülmektedir (Eisenberger vd., 1997: 813). Nitekim, ÖDA konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde ÖDA ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu kanıtlayan bir çok çalışmaya rastlanmaktadır (Eisenberger vd.,1990; Wayne vd., 1997).

Örgütsel desteğin çalışana hissettirilmesi, karşılıklılık normu gereği çalışanın şirkete bağlanmasını sağlamaktadır. Yazında, ÖDA'sı yüksek olan çalışanların görev tanımlarını tam anlamıyla yerine getirmek için üstün çaba harcadıkları, işletmedeki diğer arkadaşlarına yardımcı oldukları, daha az politik davranışlar sergiledikleri, örgütün zor zamanlarında çözüm amaçlı fikirler geliştirdikleri, işten ayrılma niyetlerinin ve geri çekilme davranışlarının daha düşük olduğu gibi bulguları ortaya koyan çalışmalar olduğu görülmektedir (Eisenberger, 2001; Eisenberger, 2016; Oruç, 2015). ÖDA'nın çalışan üzerindeki bu etkisine bakıldığında düzenleyici etki rolü oynayarak kariyerist davranışlara etki etmesi beklenmiştir. Ancak bu araştırmada ÖDA'nın beş faktör kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisinde düzenleyici rolünün olmaması örgütsel öncüllerin dışındaki diğer bireysel ve çevresel öncüllerinden de kariyerizm üzerinde etkili

olmasından kaynaklanabilir. Araştırmanın kavamsal çerçevesi sunulurken belirtilen bireysel ve çevresel öncüller ÖDA'dan bağımsız olarak kariyerist davranışları etkileyebilirler. Örneğin bireyin çalışmak zorunda olması, yanlış bir kariyer başlangıcı yapması, sunulan eğitim imkanlarına karşılık uygun bir iş bulma olasılığının az olması, vasıfları itibarıyla çalışabileceği alanın oldukça sınırlı olması, ekonomik belirsizlikler, işsizlik oranının yüksek olması ve yeni bir iş bulmanın kolay olmaması ya da mevcut örgütten daha cazip imkan ve kaynak sunan fırsatların olması çalışanları kariyerist eğilimlere yönlendirebilir (Adams, 2011; Feldman ve Weitz, 1991; Hsiung vd, 2012).

Öte yandan karanlık kişilik özellikleri ve kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının düzenleyici rolü bulunmuştur. ÖDA'nın varlığı karanlık kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisini azaltmış ancak negatife çevirmemiştir. Ancak bu noktada ÖDA'nın karanlık kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisini azaltıcı etki göstermesi önemli bir bulgudur. Manipülatif bir doğaya sahip olan karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler cazip insan kaynakları politikasına sahip bir örgütün sunduğu imkan ve destekleri kendi çıkarlarını yükseltecek şekilde kullanabilmektedir. Etkin bir performans değerlendirme sisteminin olması, çalışanların ortaya koydukları performans karşısında çabalarının karşılıksız kalmayacağına dair bir inanca sahip olmasını sağlayabilir bu inanç da onların örgütsel destek algılarını yükselterek, olumlu davranışlara yönlendirebilir. Örneğin, Woodman vd. (2011) narsistik kişilik özelliğine sahip bireylerin iş çıktılarının objektif bir şekilde ölçülemediği durumlarda daha az performans sergiledikleri, iş çıktılarının objektif olarak ölçülüp değerlendirildiği durumlarda ise daha iyi performans sergilediklerini ifade etmektedir. Diğer taraftan, kariyerist eğilimlerin sadece örgüt dışındaki bir arayışı kapsamadığı, bazen örgüt içindeki fırsat ve ödüllere ulaşabilmek adına da sergilendiği düşünüldüğünde örgütün sunduğu imkanlar da kariyerist eğilimlere yol açabilmektedir. Özellikle dışarıda belirsizliğin hakim olduğu, ekonomik olarak çalkantılı dönemlerde bireyler işlerini kaybetmeme adına örgütün sunduğu yükselme, terfi, ikramiye, pirim gibi imkanları elde etmek amacıyla da daha fazla rekabetçi ve politik davranışlara yönelebilmektedirler. Statü, prestij, ün peşinde koşan karanlık kişilik özelliğine sahip bireyler örgütte bunları elde edebilmek için yüksek performans gösterme eğiliminde olabilirler (Baka, 2018; Naseer vd., 2020; Robbins ve Judge, 2012: 434). Bununla birlikte, insan kaynakları uygulamalarının politik bir yanı olduğu da düşünüldüğünde bazen yöneticilerin kendi ekiplerini kurmak adına

(koalisyon oluşturmak amacıyla) kendileri gibi insanları işe aldıkları, onlara ayrıcalık tanıdıkları görülmektedir (Oruç, 2015: 76). Böyle bir durumda kişilik özelliklerinin de etkisiyle kariyerist eğilimlerin sergilenmesi için bir zemin oluşabilir. Öte yandan, sosyal etki teorisine göre, örgütle yüksek oranda özdeşleşmiş çalışanların önemli ahlaki değerler pahasına örgüt yararına davranışlarda bulunabildikleri, özellikle de manipülatif kişilik özelliğine sahip bireylerin bu tip davranışları daha fazla sergiledikleri ifade edilmektedir (Naseer vd., 2020). Dolayısıyla, ÖDA'nın varlığının manipülatif bir doğaya sahip olan karanlık kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisini tamamen negatife çevirmemekle birlikte azaltıcı etkisi anlamlı bir bulgudur.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden bir diğeri olan öz-yeterlilik ve kariyerizm eğilimi arasında ise bekleninin aksine pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yeteneklerini tamamen kullanamayan bir çalışan psikolojik boşluk, kendini aşağılama duygusu veya özgüven kaybı yaşayabilmektedir. Benzer şekilde öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları bulamadığı zamanlarda da aynı varsayımdan bahsedilebilir. Dolayısıyla çalışanın kendini güçlendirmesi ve geliştirmesi için psikolojik ihtiyaçlarının giderilmemesi onu kariyerist davranışlara yönlendirebilmektedir. Kendi yetenek ve becerilerini iş yerinde tam anlamıyla kullanamadıklarını hisseden çalışanlar, iş koşullarıyla ilgili karamsarlığa kapılarak, gerçek bir performansın onlara fayda sağlamayacağı düşüncesini geliştirmeye başlamakta ve objektif performans kriterlerine uygun davranmak yerine kendilerine fayda sağlayacak bir sosyal ağ oluşturma, kişisel sunum ya da izlenim yönetimi taktikleri geliştirme gibi faaliyetlerle ilgilenmektedirler (Bouzdani ve Torun, 2019; Cockroft, 2011).

Bouzdani ve Torun (2019) yaptıkları çalışmada yetenekleri ve yaptıkları iş arasında uyumsuzluk algılayan çalışanların daha güçlü kariyerist eğilimlerde bulduklarını ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra kariyerizmin davranışsal açıdan değerlendirildiğinde öz-yeterliliği yüksek olan bireylerin sahip oldukları yetenekler ve deneyimlerin onları farklı örgütlerde yeni kariyer yolları aramaya sevk etmesi de olası bir durumdur (Adams vd.,2012; Bouzdani ve Torun, 2019; Rousseau, 1990). Dolayısıyla, bu çalışmada öz-yeterlilik algısı ve kariyerizm arasındaki ilişkide ÖDA'nın düzenleyici etkisinin bulunamaması bu bilgiyle açıklanabilir. Nitekim, yazın incelendiğinde, eğitim, yetenek ve deneyimlerini iş yerinde tam anlamıyla kullanamayan çalışanların işlerini bırakma niyetlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar görülmektedir (Bouzdani ve

Torun, 2019; Feldman, 1996; Feldman vd.,2002). Öte yandan çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerini ve kendilerine değer verildiğini hissettikçe, daha yüksek bir öz-yeterlilik geliştirmekte ve sonuç olarak, görevlerine daha fazla bağlanıp işlerini şevk ve özveriyle yapmaktadırlar (Caesens ve Stinglhamber, 2014: 265). Ancak yeni iş fırsatlarının yokluğu, çevresel belirsizlikler, geleneksel kariyer anlayışının değişmesi, diğer işletmelerin cazip insan kaynakları politikaları gibi unsurlar kariyerist tutum ve davranışlar gibi çevresel etmenlerin etkisi göz ardı edilmemelidir (Adams, 2011; Feldman ve Weitz, 1991; Hsiung vd, 2012). Bu çevresel etmenler, özellikle yüksek öz-yeterlilik algısına sahip bireyler için daha iyi iş fırsatları arayışında olmak için bir zemin oluşturabileceği ifade edilebilir.

Kariyerist tutum ve davranışların en önemli sonuçlarından birisi gerek örgüt içinde gerekse de örgüt dışında yüksek iş gören devir oranına sebep olmasıdır (Hamilton ve Treuer, 2012: 478). Kariyerizm eğilimine sahip çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşmak için örgütün kendisine, örgütün düzenini sağlayan önemli kural ve normalara ya da örgütün diğer çalışanlarına zarar vermeyi, kariyer amaçlarına ulaşma yolunda gerekli bir araç olarak görebilir ve bu davranışları sergilemekten dolayı da herhangi bir rahatsızlık duymayabilirler (Yıldız vd.,2016: 685). Öte yandan kariyerist eğilimlerin varlığı sadece düşük performans ve iş sirkülasyonu ile sonuçlanmamaktadır. Bunların yanı sıra örgüt için birçok yıkıcı sonuçları da beraberinde getirmektedir.

Yanılıcı davranışlarla elde edilen başarı imajının temelinde yetenek, yeterlilik ve gerçek bir performans bulunmadığı için bu eğilime sahip çalışanların varlığı, örgüt düzenine yıkıcı bir etki oluşturmaktadır (Chiaburu vd., 2013a: 473). Dolayısıyla, kariyerist eğilime sahip bireyleri işe alım esnasında tespit edilmesini sağlayacak etkili işe alım tekniklerinin geliştirilmesi bu tip eğilimlerin en başından önlenmesinde etkili bir yöntem olacaktır (Yıldız vd., 2015). Ancak her zaman işe alım esnasında örgüt için yıkıcı sonuçlara neden olacak çalışanların tespit edilmesi mümkün olamamaktadır. Örneğin, sempatik, ikna kabiliyeti yüksek ve yardımsever görünmeyi başarabilen psikopat kişilik özelliğine sahip bireylerin işe alınmaları ve kolaylıkla yükselmeleri oldukça mümkün olduğu ifade edilmektedir (Özsoy, 2017: 102). Bununla birlikte, birçok faktörün etkisiyle zamanla örgüt içinde kariyerist eğilimler gerçekleşebilmektedir. Bunun için örgütler, çalışanların kişisel özellikleri ve beklentileri, örgütün sunduğu imkanlar ve çevresel değişimler gibi unsurların bireylerin çıkar odaklı davranışları üzerinde nasıl bir etkiye

sahip olacağını göz önünde bulundurmalı ve olası yıkıcı sonuçların yaşanmaması için proaktif bir yaklaşımla somut önlemler almalıdır.

Buradan yola çıkarak, kariyerist eğilimlerin önlenmesi için öncelikle kariyerizmin ne olduğunun tanımlanması, bu konuda bir farkındalık geliştirilmesi gerekmektedir. Günümüz çalışma dünyasında bireylerin, örgüt yerine kendi bireysel kariyer çıkarlarına odaklandığı, gerektiğinde tereddüt etmeden örgüt değiştirebildiği yadsınamaz bir gerçektir. Ancak insan davranışlarını etkileyen değişkenlerin yanlış yorumlanmaya müsait bir yapıya sahip olması kariyerizmi belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Kariyerist davranışı neyin şekillendirdiği genellikle bireysel algı meselesi olarak değerlendirilebilir. Söz konusu algılar olduğunda kavramın anlaşılması nispeten daha zor olmaktadır. Ancak kariyerizm konusunda ortak bir anlayış geliştirilmesi önemlidir. Nitekim çalışanlar kariyerizmin ne olduğu kadar ne olmadığına dair de ortak bir anlayış geliştirmezlerse kariyerizme karşı olan tutum ve davranışlar konusunda net bir duruş sergilenmesi güçleşebilir. Dolayısıyla, kariyerizm kavramı algıya dayalı olduğu için, terfi, maaş, statü gibi objektif kriterlerin cazibesi kadar çalışanların objektif olmayan bireysel algı ve değerlendirmelerinin önemini de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Böylelikle olası yıkıcı sonuçların bertaraf edilmesi mümkün olabilmektedir (Aytekin, 2016; Moiser, 1989).

Kariyerizmin zor düzeltilebilir bir olgu olduğunu savunan bir görüşe göre kariyerizm ve bireysel çıkarlar arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi bireysel çıkarlar kariyerizm tanımının merkezinde yer almaktadır. Sonuç olarak çalışanlar bireysel çıkarlarını kariyerist tutum ve davranışlarla yükseltme eğilimindedirler. Bireysel çıkarların temel bileşeni bencilliktir. Birisinin yeteneklerinin geliştirilmesi bireysel yarar odaklı bir davranış olarak görülebilir ancak bencillik değildir. Bireysel yarar odaklı eylemlerden bazıları ahlaki olarak doğru olabilir ve haklı olarak da desteklenmelidir. Örgütün çıkarlarını gözardı ederek sergilenen bir bencilliğin tam anlamıyla kariyerizm olmasına karşın örgütsel hedefleri destekleyen bireysel yarar odaklı davranışlar kariyerizm değildir ve bu yüzden arzu edilebilir bir durumdur (Moiser, 1989). Bu davranışların desteklenmesinin çalışanın örgüte olan inanç ve bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı ve dolayısıyla kariyerist eğilimlerin önlenmesinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Kariyerist zihniyeti engelleme konusunda bir diğerk önemli nokta ise örgütsel adalet standartlarını en yüksek düzeyde tutmaktır. Örgütsel adalet standartlarından taviz vermemek, kaynakların dağıtımında şeffaf olmak (Crawshaw and Broadbeck, 2011; Kuyumcu ve Dahling, 2014) kariyerist eğilimlerin önlenmesi açısından son derece önemlidir. Özellikle kaynakların kıt olduğu zamanlarda bile, kaynak dağıtımında şeffaf olunması çalışanların örgüte olan inançlarını güçlendirmektedir (Crawshaw and Broadbeck, 2011; Kuyumcu ve Dahling, 2014). Çalışanlar, ödüllerin dürüstçe, hakkaniyetle dağıtıldığına inandıkları zaman ve onların belirlenmesini sağlayan süreçlerin de dürüst olduğuna inandıklarında işverenlerine güveneceklerdir ve daha az çıkar odaklı olacaklardır (Aryee ve Chen, 2004; Chay and Aryee, 1999). Öte yandan, yöneticiler kaynaklar bolken de dağıtımını adaletli yaparak çalışanların güvenini kazanmaları kariyerizm eğilimlerinin önlenmesinde son derece önemlidir (Kuyumcu ve Dahling, 2014). Dolayısıyla örgütsel destek algısının önemli bir unsuru olan örgütsel adaletin sağlanması kariyerist davranışların önlenmesinde etkili olacaktır.

Kariyerist davranışları engellemenin bir diğerk yolu ise, işverenlerin çalışanların istihdam güvenliklerini sağlayacak kariyer geliştirme fırsatları sunmalarıdır. Bu durumda kısa vadeli de olsa bir ekonomik takas modeli çerçevesinde örgüt tarafından sunulan kariyer geliştirme fırsatları çalışanlardan sadakat ve yüksek performans olarak karşılığını bulacaktır ve böylelikle de kariyerist eğilimlerin önüne geçilmiş olacaktır. Nitekim Aryee ve Chen (2004), kariyer geliştirme fırsatlarının varlığıyla kariyerist davranışlar arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, örgütün sunduğu kariyer geliştirme fırsatlarının yeteriz olduğu şartlarda bile, çalışanların bu fırsatların adil biçimde dağıtıldığına inanması, kariyerizm yönelimlerini azaltacak ve örgütsel bağlılıklarını yükseltecektir (Crawshaw vd., 2012: 5-17).

Kariyerizmin önlenmesinde bir diğerk önemli nokta ise güçlü bir etik liderliktir. Etik liderlik, örgütsel süreçlerin tüm aşamalarında kariyerizmin kontrolü için gereklidir. Liman (2019) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, etik liderlik davranışlarının kariyerizm yönelimini olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır. Dolayısıyla, bu noktada, örgüt içerisinde etik iklimin oluşturulması çalışanların kariyerizm yönelimine karşı alınacak önlemlerin başında gösterilebilir (Liman vd., 2019: 194).

Son olarak da kariyerizmi önlemek adına çalışanların personel sistemine olan inançlarını güçlendirecek sistemsel değişimler önerilmektedir. Objektif değerlendirme ölçütlerinin olduğu, performans ölçülebilirliğinin yüksek olduğu işlerde, ölçülebilirliğin düşük olduğu işlere göre kişisel manipülasyon, sosyal ilişkiler ve imaj yönetim (izlenim yönetim) taktikleri daha az etkiye sahip olmaktadır. Robbins ve Judge (2012), performans değerlendirme sisteminin objektif kriterlere dayanmadığı, değerlendirmelerin tek bir kriter gere göre yapıldığı ve terfilerde liyakate dikkat edilmeyen örgütlerde, politik davranışlara daha sık başvurulabileceğini ifade etmektedirler. Bu noktada Kacmar ve Ferris (1993), politik davranışların engellenmesi amacıyla kişisel performans değerlendirmesinden ziyade grup performansını değerlendiren sistemlerin geliştirilmesini önermektedir (Oruç, 2015: 76). Öte yandan, Orpen (1998) , performans ölçülebilirliği yüksek olan işlerde olmayanlara göre kariyerist tutumların kariyer başarısında daha az etkili olduğunu önermektedir ve nitekim yaptığı çalışma sonucunda da performans ölçüm kriterlerinin objektif olduğu işlerde çalışanların kariyerist taktiklerin işe yaramayacağını farkında olduğunu bulmuştur.

Kariyerist eğilimlerin önlenmesinde çalışan ve örgüt arasında uyumu sağlamak önemli bir faktördür. İnsan kaynakları açısından başarının şartı uyumdur. Bu düstur çerçevesinde bireylerin kişilik özelliklerine, değerlerine, ilgi yetenek ve becerileriyle uyumlu işlerde istihdam edilmeleri önemlidir. İşe alım esnasında kişilik testlerinin yapılması bireylerin karanlık eğilimlerinin tespit edilmesi açısından faydalı olabilir. Öte yandan uyum açısından bireyin ve örgütün amaçlarının bütünleştirilmesi oldukça önemlidir. Detaylı ve dikkatli bir mülakat süreciyle bireyin beklentilerinin ve iş değerlerinin örgütün beklentileriyle uyuşup uyuşmadığı tespit edilebilir. Daha önce de belirtildiği gibi karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanlar her zaman istenmeyen çalışanlar değildir. Örgüt ve birey uyumu çerçevesinde, doğru yönlendirmeye sahip bireyler örgüt için önemli başarılar imza atabilmektedir. Böylelikle, çalışanın tatmini ve motivasyonu, beraberinde örgütsel bağlılığın artması, örgütsel verimlilik ve etkinliğin artması, işgören devir oranının azalması şeklinde sonuçların ortaya çıkması olasıdır (Ardıç ve Özdemir, 2018: 328).

Öte yandan birey-örgüt uyumunu sağlamak adına bireylerin kariyerist eğilimlerinin değiştirilemediği noktada, bu durumun hem bireyin hem de örgütün lehine çevrilmesi de mümkün olmaktadır. Yıldız vd. (2015)'in yapmış oldukları çalışmada, kariyerist



yönelimin yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının alt boyutlarından biri olan meydan okuyucu yapıcı sapkın iş yeri davranışları ile olumlu yönde ilişkili çıktığı göz önünde bulundurularak, kariyerist yönelimi sadece olumsuz sonuçları ile değerlendirmeden, bu eğilimlerinden uzaklaştırılmayan çalışanların firmanın faydasına olacak şekilde yönlendirilmesinin sağlanması da potansiyel çözümlerden biri olarak sunulmaktadır (Liman vd., 2019: 194). Bu noktada örgütün üzerinde durması gereken en önemli konu etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaktır. Kaynak ve ödüllerin dağıtımında homojen, şeffaf prosedürlerin uygulanması, terfilerin başarı ve liyakate göre verilmesi önemlidir. Bireylerin kimleri tanıdığı, sosyal ağları ve ne gibi etiketlere sahip olduklarından bağımsız bir performans değerlendirme sistemi örgüt içindeki manipülatif bireylerin sebep olacağı olası yıkıcı sonuçları azaltacaktır (Naseer vd., 2020).

İnsanın bir kıymet olarak bilgi, beceri ve kişisel özellikleriyle örgütsel performansın en önemli belirleyicisi olduğu ifade edilebilir. Yüksek nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlamak ve geliştirmek adına işletmelerin kariyer planlama ve geliştirmeye önem vermesi kariyerist tutum ve davranışların önlenmesinde stratejik öneme sahip olmakla birlikte performansa dayalı terfi ve ödül sistemleri kariyerist tutum ve davranışları ve onların yıkıcı etkilerinin azaltılmasında önemli bir rol oynayacaktır (Feldman ve Weitz, 1991; Yıldız vd., 2016).

En nihayetinde hiçbir örgüt çalışanlarının bağlılığı, aidiyeti ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları olmaksızın faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmesi düşünülemez. Bu durum örgütlerin neden kariyerizmle mücadele etmeleri gerektiği sorusunun en önemli cevaplarından birisidir. Dolayısıyla bir örgüt kariyerist eğilimleri önlemek istiyorsa istihdam ilişkilerini yeniden tanımlamalı, örgüt ve çalışan arasında karşılıklı çıkar ilişkisi olduğunu vurgulamalı ve bu ilişkiyi de güven üzerine inşa etmelidir (Aryee ve Chen, 2012: 327).

#### *Çalışmanın ve Bulguların Özgün Katkısı*

Örgütsel davranış alan yazınında, özellikle ulusal anlamda, kariyerizm kavramıyla ilgili sınırlı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Kariyerizm kavramının kavramsal çerçevesinin kapsamlı bir şekilde açıklanmasının yazındaki boşluğa katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca kavramla ilgili yapılan detaylı açıklamaların gerçek bir performans, mesleki uzmanlık ve entelektüel birikimin gereklilik olduğu güncel kariyer

yaklaşımlarıyla kıyaslamayı mümkün kılacak farklılıkların altını çizdiği düşünülmektedir. Kariyerizm konusunda yazında yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde kişiliğin sadece belirli boyutlarının kavramla ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada ise hem beş faktör kişilik özellikleri hem karanlık kişilik özellikleri hem de öz-yeterlilik algısıyla kavramın ilişkisi incelenerek bireysel öncüllerin tespit edilmesine yönelik geniş çaplı bir araştırma ortaya konmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte örgütsel öncüllerin tespit edilmesi amacıyla da örgütsel destek algısının düzenleyici etkisi incelenmiştir. Özellikle ulusal çalışmalarda ÖDA ile kariyerizm eğilimini birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan da özgün bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Öte yandan, geniş bir örneklem grubu üzerinde yürütülen bu çalışmanın kariyerizm konusunda çalışma yapmak isteyen diğer araştırmacılara Türkiye bağlamındaki kültürel yapı açısından da bir fikir sunacağı düşünülmektedir. Sadece araştırmacılar için değil aynı zamanda konuyla ilgilenen öğrencilere, farklı sektörlerde çalışma hayatında bulunan konuya ilgili duyan bireyler için de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### *Araştırmanın Kısıtları*

Araştırmanın anket yönetimine dayanması, belirsizliklerle dolu bir sürecin içinden geçiliyor olması, özellikle Covid-19 pandemisinin ekonomik, psikolojik ve sosyolojik etkileri, zaman ve mekan kısıtları araştırmanın başlıca sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Bu dönemde özellikle esnek çalışma uygulamalarından dolayı çalışanlara ulaşma konusunda zorluklar yaşanmıştır. Araştırmada kullanılan anketin çok fazla sorudan oluşması zaman zaman kişilerin anketi cevaplamaktan kaçınmalarına neden olmuştur. Araştırmanın belirli bir sektör ve çalışan grubuna yönelik olmayıp sadece çalışıyor olma şartıyla geniş bir kitleye yönelik gerçekleştirilmesi ise bir diğer kısıt olarak değerlendirilmiştir. Özellikle sosyal bilimler alanında öznesi insan olan çalışmalarda insanın tutum ve davranışlarını etkileyen birçok faktör olabilmektedir. Ancak anket yönteminde ilgili değişkenler sadece yapılandırılmış, sınırlı sorular çerçevesinde ele alınabilmektedir. Dolayısıyla sonuçların, karmaşık bir yapı olan insan psikolojisini tam anlamıyla yansıtamama ihtimali anketin her zaman var olan bir sınırlılığı olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan ölçekte yer alan, çalışanın kariyere ve örgüte bakışını ölçmeye yarayan sorular anketi cevaplama konusunda katılımcılarda tedirginliğe sebep olmuştur. Çalışanlarda gözlemlenen bu tedirginliğin sebebinin ise içinde bulunulan dönemde belirsizliğin her zamankinden

daha fazla bir şekilde hakim olması, iş güvencesinin azalmış olması ve dolayısıyla çalışanlarda “yanlış bir şey söylerim de işimi kaybederim” korkusundan dolayı olduğu düşünülmektedir. Yaşanan bu durum ise araştırmanın bir diğer önemli kısıtı olarak karşımıza çıkmıştır. Ankette bulunan 2 adet doğrulama sorusu bazı katılımcıların tepkisini çekmiştir. Bu da bir diğer kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcılardan gelen geribildirimlere istinaden, bir tavsiye olarak, özellikle belirli bir eğitim düzeyinin üzerinde olan bireyleri hedefleyen çalışmalarda bu tip doğrulama sorularının kullanılmaması gelecek araştırmalar için önerilmektedir.

#### *Gelecek çalışmalar için öneriler*

Kariyerizm konusunda alan yazındaki mevcut araştırmalara bakıldığında konunun önemine nispeten yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla alanda bu konuyla ilgili daha fazla ampirik çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu alanda yapılacak çalışmalara yol göstermesi açısından konuyla ilgili şu sorulara cevaplar aranabilir :

- Bankacılık, sigortacılık, satış, pazarlama gibi bazı alanlardaki çalışanlar çalışma şartlarının oluşturduğu rekabet ve baskıdan dolayı daha fazla manipülasyon ve politik davranışlara başvurabileceği düşünülmektedir. Bu durum da kariyerizme yol açabilir. Dolayısıyla hangi sektörler ve hangi meslek gruplarında kariyerist eğilimler daha yüksektir? sorusuna cevap bulmak amacıyla bir çalışma gerçekleştirilebilir. Böyle bir çalışmanın sonuçlarının konuya ilgili duyan araştırmacıların yanısıra özellikle iş dünyasından konuyla ilgilenenlere katkı sunacağı düşünülmektedir.
- Kariyerizm eğilimi büyük ölçüde yanıltıcı davranışlar içerdiği ve ahlaki değerlerden taviz vermeyi gerektiren bir davranış olduğu için öz-saygısı yüksek bir bireyin bu yanıltıcı davranışlardan uzak duracağı varsayılabilir. Buradan yola çıkarak bireyin öz-saygısı ve kariyerizm arasında ilişki var mıdır? sorusuna cevap bulmak amacıyla bir çalışma gerçekleştirilebilir. Böyle bir araştırmanın sonuçlarının konuya ilgi duyan araştırmacılar için önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Kariyerizm eğilimi sadece bireyin özelliklerinden ya da örgütün yapısından kaynaklanan bir eğilim değildir. Çevresel etmenler de bu davranışın

şekillenmesinde önemlidir. Bu noktada içinde yaşanan toplumun kültürel değerlerinin bireyleri kariyerist davranışlara yönlendirip yönlendirmediği araştırılabilir.

- Ahlaki ve meşru olmayan yollara dayanarak ilerleme yolunu seçen bir kariyeristin hangi değerlere sahip olduğu ya da hangi değerlerden taviz verdiğinin anlaşılması önemlidir. Dolayısıyla bireyin ahlaki değerlerinin, iş ve kariyer değerlerinin kariyerizm eğilimiyle ilişkisini inceleyen bir çalışmanın sonuçlarının konuya ilgi duyan araştırmacılar başta olmak üzere iş dünyasındaki konuyla ilgilenen profesyoneller için de yol gösterici olacağı düşünülmektedir.
- Bireyler ne yazık ki kariyer seçiminde her zaman doğru kararlar verememektedirler. Yanlış kariyer başlangıcı önemli kariyer sorunlarından birisidir. Dolayısıyla kariyerist eğilimlerin en çok hangi kariyer evresinde ortaya çıktığı araştırılabilir. Bunun yanısıra hangi yönetsel basamaklarda (alt düzey yönetici, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici ya da yönetici olmayan çalışan) kariyerizm eğiliminin daha fazla olduğu araştırılabilir. Böyle bir araştırmanın sonuçlarının hem iş dünyasındaki profesyoneller için hem de iş dünyasına adım atmaya hazırlanan adaylar için yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.
- Kariyerizm eğilimi manipülatif davranışları da bünyesinde barındırdığı için izlenim yönetimi taktikleriyle ilişkisi araştırılabilir.
- İşsizliğin yüksek olduğu zamanlarda bireyler mevcut olan işlerini korumak, yoğun rekabet ortamında daha fazla fayda sağlayabilmek adına daha yüksek kariyerist eğilimler gösterebilirler. Buradan yola çıkarak işsizlik algısı ve kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma yapılabilir.
- Şirketlerin adil olmayan eylemlerinin çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarının önemli bir yordayıcısı olduğu bilinmektedir. Bu noktada işe alım, terfi ve kaynak dağıtımında adaletsizliği ifade eden nepotizm kavramının çalışanların kariyerist eğilimlerini nasıl etkilediği araştırılabilir. Böyle bir araştırmanın sonuçlarının hem konuya ilgi duyan araştırmacılar hem de iş dünyasındaki profesyoneller için önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.
- Kariyerizm kavramıyla ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan ölçekler uyarılama çalışmaları olduğu için kendi kültürel özelliklerimizden kaynaklanan eğilimleri

ölçmek için mevcut ölçeklerdeki ifadeler eksik kalabilir. Bunu tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir, kariyerizmle ilgili Türkiye bağlamında, kendi kültürel özelliklerimiz çerçevesinde kavramı ölçecek bir ölçek geliştirilebilir. Böylelikle konuya ilgi duyan araştırmacılar ve öğrenciler için önemli bir katkı sunulacağı düşünülmektedir.

- Bu çalışmada kariyerizmin tutumsal yönü ele alınarak, yıkıcı bir davranış olarak ele alınmıştır. Kavrama daha pozitif açıdan yaklaşan araştırmacıların olduğu göz önünde bulundurularak yaratıcılığı, girişkenliği, esnekliği, istenilen pozisyonun elde edilmesi durumunda işi ve örgütü sahiplenmeyi arttıran bir kavram olarak ele alınıp olası pozitif yönlerinin sorgulanması amacıyla ampirik çalışmalar yapılabilir. Böyle bir araştırmanın sonuçları da iş dünyasında konuyla ilgilenen araştırmacılara ve profesyonellere yol göstereceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada kariyerizmin bireysel ve örgütsel öncüllerini tespit etmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda beş faktör kişilik özelliklerinin yeniliğe açıklık boyutu, karanlık kişilik özelliklerinin tüm boyutları (narsisizm, psikopati ve Makyavelizm) ve öz-yeterlilik algısının kariyerizmle ilişkisinde pozitif korelasyon bulunmuştur. Beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk boyutu ve kariyerizm arasında ise negatif bir korelasyon bulunmuştur. Örgütsel destek algısının ise karanlık kişilik özelliklerinin kariyerizmle ilişkisinde düzenleyici etkisi bulunmuştur. Düzenleyici etkinin illişkiyi tamamen negatife çevirmese de azaltıcı yönde bir etki göstermesi önemli bir bulgudur. Dolayısıyla, elde edilen bulgularla hipotezlerin bir kısmı desteklenirken bir kısmı ise reddedilmiştir. Ancak bu bulgulardan hareketle konuya dair net çıkarımlarda bulunmak oldukça zordur. Bunun nedenlerinden birisi her ne kadar kariyerizm ölçeğinin Türkiye bağlamında test edilmesi mümkün olsa da sonuçların kültürel anlamda gellenebilmesi için yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olmasıdır. Dolayısıyla bu konuda, farklı açılardan, çeşitli değişkenler çerçevesinde daha fazla çalışma yapılması kavramın Türkiye bağlamında daha sağlam bir zeminde açıklanmasını sağlayacaktır

## KAYNAKÇA

- Adams, H.E. ve Sutker, P.B. (2001). *Comprehensive Handbook of Psychopathology*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. Netherlands.
- Adams, J. W. (2011). *Examination of inter-relationships between psychological contract, careerist orientation, and organisational citizenship behaviour*. (Unpublished Doctoral Thesis), City University London.
- Adams, J.W, Srivastava A, Herriot P, Patterson F. (2013). Careerist Orientation and Organizational Citizenship Behavior in Expatriates and Non-Expatriates. *Journal of Career Development*, 40(6):469-489.
- Adler, A.(1983). *Kişilik bozuklukları ve toplumsal bütünleşme (Üstünlük ve Toplumsal İlgi)*, Çeviri: Belkıs Çorakçı, Genel Dizi: 27, Say Kitap Pazarlama, İstanbul
- Ağırbaş, Z. B. (2019). *Nevrotik Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Çözülmenin Aracı Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563.
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), i-171.
- Allport, G.W.(1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt, Rinehart&Winston
- Arda, A. Ö. & Yıldız, B. (2019). The moderating role of transformational leadership on the relationship between careerism and social loafing behaviors: a propositional review. In *Handbook of research on contemporary approaches in management and organizational strategy* (pp. 226-247). IGI Global.
- Ardıç, K., Özdemir Y. (2018), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayınevi, Sakarya
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Armstrong, G. S., & Griffin, M. L. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32(6), 577-592.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. London: Paul Chapman.

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2004). Countering the trend toward careerist orientation in the age of downsizing. Test of a social exchange model. *Journal of Business Research*, 57, 321–328.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15(5), 327-353.
- Aydoğan, E., & Serbest, S. (2016). İş yerinde karanlık üçlü: bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay Dergisi*, (101), 97-121.
- Aypay, A. (2010). Genel öz yeterlik ölçeği'nin (GÖYÖ) Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 113-132.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer: Yönetimi, planlaması, gelişimi ve sorunları*, 2.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Babiak, P., Hare, R. D., & McLaren, T. (2007). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*, New York: Harper.
- Baka, Ł. (2018). When do the 'dark personalities' become less counterproductive? The moderating role of job control and social support. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24(4), 557-569.
- Baltacı, A. (2017). Okul müdürlerinin öz-yeterlik algıları ve mesleğe yönelik tutumları arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 35-61.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1983). Self-efficacy determinants of anticipated fears and calamities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 464-479.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287-310.

- Basım, N. Çetin, F., & Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, Haziran 2009, 24 (63), 20-34.
- Baş, M. (2020). *Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyetiarasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü: Erzincan'daki sağlık çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beck, A.A, Freeman, A., & Davis, D.D (2008). *Kişilik Bozukluklarının Bilişsel Terapisi*, Çeviren: Ö.Yalçın, E.N., Akçay, Litera Yayıncılık, İstanbul.
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology*, 75(3), 729.
- Bhanthumnavin, D.(2001). *Suprvisory social support and the multi-level performance in thai health centers* (Dissertation of Doctor). University of Minnesota, USA.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. Wiley, New York
- Bolino, A. V. (2009). *An investigation of proactivity, adjustment, and intra-assignment: Turnover intentions among expatriates* (Unpublished doctoral dissertation). University of South Carolina.
- Bolino, M.C.(1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?, *Academy of Management Review* Vol. 24, No. 1
- Bouzidani, İ., & Torun, A. (2019). The impacts of underemployment and careerism on organizational trust and creativity: The moderating roles of personality and organizational collectivism, *Research Journal of Business and Management*, 6 (4) , 291-305.
- Börü, D. E. (2020), Kariyer Kavramı ve Aşamaları, içinde Günay, A., Çarıkçı, H.İ, Yalçın A., Özdemir, K., Tüm Yönleriyle Kariyer Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara
- Braekkan, Kristian & Tunheim, Katherine. (2013). Psychological contracts, careerism, and goal orientations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 16. 245-263.
- Bratton, V. K., & Kacmar, K. M. (2004). Extreme careerism: The dark side of impression management. In R. W. Griffin ve A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 291–308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Buchanan, F.R., Kim, K.H., & Basham, R.E. (2007). Career orientations of business master's students as compared to social work students: Further inquiry into the value of graduate education. *Career Development International*, 12, 282-303.
- Burger, Jerry M.(2016), *Kişilik*, Kaknüs Yayınları:269, Çev. İnan Deniz Erguvan Sarioğlu ,Psikoloji Serisi:10, İstanbul



- Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of personality and social psychology*, 75, 219–229.
- Buss, D. (1993). *Ways to curtail employee theft. Nation's Business*, 81, 36–37.
- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi*. Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European review of applied psychology*, 64(5), 259-267.
- Campbell, W. K. & Foster, C. (2002). Narcissism and commitment in romantic relationships: An investment model analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 28. 484-495.
- Campbell, W. K. (1999). Narcissism and romantic attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1254.
- Campbell, W. K. (2001), "Is Narcissism Really So Bad ?", *Psychological Inquiry*, Vol.12, No:4; 214-216.
- Campbell, W.K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., ve Marchisio, G. (2010). Narcissism in organizational contexts. *Human resource management review*, 21, 268–284.
- Cattell, R. B. (1957). *Personality and motivation structure and measurement*. World Book Co..
- Cattell, R. B.; Sealy, A. P.; Sweney, A. B. (1966). What can personality and motivation source trait measurements add to the prediction of school achievement?. *British journal of educational psychology*, 36 (3), 280-295.
- Caulton, J. R. (2012). The development and use of the theory of ERG: A literature review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.
- Cerdin, J.-L., & Le Pargneux, M. (2014). The impact of expatriates' career characteristics on career and job satisfaction, and intention to leave: An objective and subjective fit approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2033–2049.
- Cervone, D. (2000). Thinking about self-efficacy. *Behavior Modification*, 24(1), 30-56.
- Cervone, D., Pervin, Lawrence A.(2016) . *Kişilik Psikolojisi, Kuram ve Araştırma*, On İkinci Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Mustafa Baloğlu, Nobel Yayın
- Chay, Y. W., & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 613-623.

- Cheng J.W., Chiu W.L., Chang Y.Y., Johnstone, S., (2014). Do you put your best foot forward? Interactive effects of task performance and impression management tactics on career outcomes. *J Psychol.* Nov-Dec;148(6):621-40.
- Chiaburu, D. S., Muñoz, G. J., & Gardner, R. G. (2013a). How to spot a careerist early on: Psychopathy and exchange ideology as predictors of careerism. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 473–486.
- Chiaburu, D.S., Diaz, I.,& De Vos, A. (2013b), "Employee alienation: relationships with careerism and career satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No. 1, 4- 20.
- Chirasha, V., & Mahapa, M. (2012). An analysis of the causes and impact of deviant behaviour in the workplace. The case of secretaries in state universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 415-421.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Cloninger,S.S. (2000). *Theories of Personality, Understanding Persons*, Third Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey
- Cockroft, K. B. (2011). *The Relationship between underemployment and job attitudes of New Zealand graduates*. (Thesis, Master of Applied Psychology). University of Waikato, Hamilton.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Costa, P. T.& McCrae, Robert. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal of Personality Assessment*. 64. 21-50.
- Costa, P. T., Busch, C. M., Zonderman, A. B., & McCrae, R. R. (1986). Correlations of MMPI factor scales with measures of the five factor model of personality. *Journal of personality assessment*, 50(4), 640-650.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory manual* . Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa,P.T; Mc.Crae,R.R.(1992). Professional manuel for the NEO PI-R. Odessa, FL: *Psychological Assessment Resources*
- Coşkun, H., & Aslan, S. (2021). Kişilik Özellikleri, duygusal dışavurum ve sosyal onay ihtiyacı kavramları üzerine bir derleme. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1) , 60-77.

- Crawshaw, J. R., Van Dick, R., & Brodbeck, F. C. (2012). Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 4-20.
- Crawshaw, J., & Brodbeck, F. (2011). Justice and trust as antecedents of careerist orientation. *Personnel Review*, Vol. 40, No. 1, 106-125.
- Çalık, A., & Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 18(3), 343-351.
- Çetin, F., Yeloğlu, H.O., Basım, N. (2015). Psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Bir kanonik ilişki analizi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 30 (75), 81-92.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of vocational behavior*, 73(3), 449-456.
- Demirci, D. (2019). *Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri: Psikolojik sermayenin bu süreçteki rolü ve bir araştırma*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Demirel, E.T., (2017). Çift kariyerli eşler (aileler sorunu), İçinde, Akdemir, B., İnsan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşımlar, (69-89), Beta Basım, İstanbul.
- Digman, J M (1990). Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41,1, 417-440
- Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 17(2), 473-484.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özelliklerinin öznel iyi oluşa etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Dündar, G.İ., (2018), Kariyer Geliştirme, İçinde, Özçelik, O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, C.A., Dündar, G.İ., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, V.L., İnsan Kaynakları Yönetimi, (282-314), Beta Basım, İstanbul.
- Eisenberger, R. Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Eryılmaz, İ., & Odabaşoğlu Ş. (2018). *Beş faktör kişilik özellikleri ve temel motivasyon kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, 2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, Cappadocia
- Evers, W. J., Brouwers, A. & Tomic, W. (2002). Burnout and self- Efficacy: A study on teachers' beliefs when implementing an innovative educational system in the Netherlands. *British Journal of Educational Psychology*, 72(2): 227-243.
- Evers, W., Tomic, W., & Brouwers, A. (2001). Effects of aggressive behavior and perceived self-efficacy on burnout among staff of homes for the elderly. *Issues in Mental Health Nursing*, 22(4), 439-454.
- Eysenck, H. J. (2013). *The structure of human personality* (Psychology Revivals). Routledge.
- Eysenck, H.J.,& Wilson, G. (1995). *Kişiliğinizi tanıyın*, Çeviri: Erol Erduran, 4. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Fehr, B., Samsom, D., Paulhus, D.L. (2013). The Construct of Machiavellianism: Twenty Years Later. *Advances in Personality Assessment*, 9, 77.
- Feldman, D. C. (1985). The new careerism: Origins, tenets, and consequences. *The Industrial Psychologist*, 22, 39-4.
- Feldman, D. C. (1996). The Nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22(3), 385– 407.
- Feldman, D. C., & Klich, N. R. (1991). Impression management and career strategies. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions* (67–80). Newbury Park, CA: Sage Publications
- Feldman, D. C., Leana, C. R.,& Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 453-471.
- Feldman, D., & C., Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the glad-hand: understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30(2), 237-257.
- Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan lider desteği ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: İstanbul’da kamu

çalışanları üzerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 136-157.

- Foa, E. B., & Foa, U. G. (1980). Resource theory. In *Social exchange* (pp. 77-94). Springer, Boston, MA.
- Furnham, A.(2022) *Psikoloji 101, Yaşantımızı biçimlendirmiş 101 fikir, kavram ve kuram*, çeviri: S.Emre Bekman, Orenda Kitap, İstanbul.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Gabriel, R. A., & Savage, P. L. (1978). *Crisis in command: Mismanagement in the army*. Newyork: Hill and Wang
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321-338.
- Geçtan, Engin (1978). *Çağdaş insanda normal dışı davranışlar*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları:69
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Girdap, Emine (2019). *Kariyerizm ile iş yaşam dengesi ilişkisi üzerine bir araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü, Sakarya
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gizlier, Ö. (2018). *Çalışanların aşırı niteliklilik algılarının sonuçlarını belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY:Doubleday Anchor
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology (Vol. 2)*, 141 -165
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216- 1229
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.

- Goleman, D. (2007). *Sosyal zekâ: İnsan ilişkilerinin yeni bilimi*, (Çeviri: O. Ç. Deniztekin). 1. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Göka, E.; & Beyazyüz, M.(2019). *Geçimsizler: Kişilikleri tanıma ve geçinmeyi kolaylaştırma kitabı*. Kapı Yayınları, Psikoloji 22
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & DiRenzo, M. (2008). A boundaryless perspective on careers. *Handbook of Organizational Behavior*, 1, 277-299.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 23-40.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 617-626.
- Gültaş, İ.,& Tüzüner, V. (2017). Verimlilik karşıtı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (1), 47-61.
- Güney, S.(2018). *Davranış Bilimleri*, 11.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Gürlek, M. (2021). Shedding light on the relationships between machiavellianism, career ambition, and unethical behavior intention. *Ethics & Behavior*, 31, 38 - 59.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, V.65, Issue: 1, 1-13.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. İçinde, D. T. Hall and Associates, The career is dead—long live the career: A relational approach to careers (15–45). San Francisco: Jossey-Bass.

- Hamilton, S. M., & Von Treuer, K. (2012). An examination of psychological contracts, careerism and ITL. *Career development international*. Volume 17, Issue 5, 475-494.
- Heijnis, T. (2009). *The dark side of personality and counterproductive behavior*, (Unpublished Master Thesis), University of Amsterdam, Netherland.
- Horney, K.(1999). *Çağımızın Nevrotik Kişiliği*, Çeviren:Selçuk Budak, Öteki Ajans, Ankara
- Hsiung, H.- H., Lin, C.- W., & Lin, C.- S. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85: 258-276.
- Hughes, E.C. (1958). *Men and their Works*. Glencoe, IL: Free Press
- İçerli, L., & Uğuz Arsu, Ş. (2019). Beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer değerleri üzerindeki etkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4 (8) , 21-45.
- İplik, E., İplik, F. N. & Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası iktisadi ve idari incelemeler dergisi*, 6(12): 109-122.
- Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). An examination of the relationship between careerism and organizational commitment, satisfaction, and performance. *Personnel review*. Vol. 49 No. 8, pp. 1553-1571
- Jonason, P. K. & Buss, D. M. (2012). Avoiding entangling commitments: Tactics for implementing a short-term mating strategy. *Personality and Individual Difference*. 52, 606-610.
- Jonason, P. K., & Tost, J. (2010). I just cannot control myself: The Dark Triad and selfcontrol. *Personality and Individual Differences*, 49, 611–615.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420–432.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93–108). New York, NY: Guilford Press
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.

- Jung, C. G. (2020). *Kişiliğin gelişimi*. Çeviren: Duygu Olgaç ,5. Basım, Pinhan Yayıncılık, İstanbul.
- Jung,C.G. (1991). *The Development of Personality*, Rotledege,London.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader–member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88, 764–772.
- Kaplan, M., A. Öğüt (2012).“Algılanan örgütsel destek İle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Karabatak, S., & Turhan, M. (2017). Web tabanlı problem temelli öğrenmenin okul yöneticilerinin öz-yeterlik inançlarına ve yöneticilik mesleğine ilişkin tutumlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 42(191).
- Karpman, B. (1948). The myth of the psychopathic personality. *American journal of psychiatry*, 104(9), 523-534.
- Kashy, D. A., & DePaulo, B. M. (1996). Who lies? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1037–1051.
- Kaşlı, M.(2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology*, 10, 467,1-26.
- Kernberg,O.(1999). *Sınır Durumlar ve Patolojik Narsisizm*, Çeviri: Saffet Murat Tura, Birinci Basım, Metis Yayınları, İstanbul
- Koçak, D., & Yücel, İ. (2018). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.
- Koknel, O. (1997). *Kaygıdan mutluluğa kişilik*. Altın Kitabevi. İstanbul.
- Korkmaz, Ö. (2011). Öğretmen adaylarının öğretim materyallerinden yararlanmaya dönük özyeterlilik algıları. *Eğitim teknolojileri araştırmaları dergisi*, 2(4), 1-17.
- Kowalski, R. M. (2001). *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Köse, S., & Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 85-94.



- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of management*, 30(2), 209-237.
- Kram, K. (1985), *Mentoring at Work*, Scott Foresman, Glenview, IL.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1-13.
- Kuyumcu, D., Dahling, J.J. (2014). Constraints for Some, Opportunities for others? interactive and indirect effects of machiavellianism and organizational constraints on task performance ratings. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 301-310.
- Landen, M. (2003). Citizenship or careerism, *Tamara Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol 2 (3), 17-28.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American psychologist*, 36(4), 343.
- Lee, T. W., & Ko, Y. K. (2010). Effects of self- efficacy, affectivity and collective efficacy on nursing performance of hospital nurses. *Journal of Advanced nursing*, 66(4), 839-848.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol.9, No:4, pp.370-390.
- Lewin, K. (1935). Psycho-sociological problems of a minority group. *Character & Personality; A Quarterly for Psychodiagnostic & Allied Studies*, 3, 175–187.
- Liman, A., Elçi, M., Murat, G. (2019). Örgütsel performansın öncülleri olarak etik liderlik ve kariyerizm üzerine bir araştırma, *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi* , 3 (2) , 183-198 .
- Liman, Anıl (2019). Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Etik Liderlik ve Kariyerizm. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of applied psychology*, 69(2), 241.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of management review*, 8(4), 620-630.
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of extraversion. *Journal of personality and social psychology*, 79(3), 452-468.

- Luszczynska, A., Gutiérrez- Doña, B., & Schwarzer, R. (2005). General self- efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology, 40*(2), 80-89.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective managers. *Academy of Management*
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of applied psychology, 84*(4), 467-483
- Mazgal, S., & Özdemir, Y. (2012). Bir kariyer tercihi olarak girişimcilikte dışsal faktörlerin etkisi: Sakarya örneği, *Girişimcilik ve kalkınma dergisi (7:1)*, 87-102.
- McCrae, R. R. (2002). NEO-PI-R data from 36 cultures. In *The five-factor model of personality across cultures* (pp. 105-125). Springer, Boston, MA.
- McCrae, R. R., & Costa J.P.T. (1985). Openness to experience. *Perspectives in personality, 1*, 145-172.
- McCrae, R. R., & Costa J.P.T. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs type indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality, 57*, 17-40.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1999). A five-factor theory of personality. in L.A Pervin, O.P. John (Edt) *Handbook of personality: Theory and research, 2*, 139-153.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality, 60*(2), 175–215.
- McCrae, R. R., Costa Jr, P. T., Del Pilar, G. H., Rolland, J. P., & Parker, W. D. (1998). Cross-cultural assessment of the five-factor model: The Revised NEO Personality Inventory. *Journal of cross-cultural psychology, 29*(1), 171-188.
- McCrae, R. R., Jang, K. L., Livesley, W. J., Riemann, R., & Angleitner, A. (2001). Sources of structure: Genetic, environmental, and artifactual influences on the covariation of personality traits. *Journal of Personality, 69*(4), 511–535.
- McCrae, R.R. (2001). Trait psychology and culture: Exploring intercultural comparisons. *Journal of Personality, 69*, 819-846.
- Merdan, E. (2013). Beş faktör kişilik kurami ile iş değerleri ilişkisinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 4*(7), 140–159.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61-89.
- Miao, R., & Kim, H. G. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management, 3*(02), 257-264

- Mikulay, S., Neuman, G., & Finkelstein, L. (2001). Counterproductive workplace behaviors. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 127(3), 279-300.
- Miller, J. D., & Campbell, W. K. (2010). The case for using research on trait narcissism as a building block for understanding narcissistic personality disorder. *Personality Disorders: Theory, research, and treatment*, 1(3), 180.
- Millon, T., Grossman, S., Millon, C., Meagher, S., & Ramnath, R. (2020). *Modern yaşamda kişilik bozuklukları. Çev. Elif Okan Gezmiş, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yay.*
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380.
- Moiser, Michael M. (1989). Getting a Grip on Careerism, Joint Services Committee on Professional Ethics, *Air Command And Staff Coll Maxwell AFB AL.1-22.*
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2-3), 145-165.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M., (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover.* New York: Academic Press.
- Naktiyok, A., Kızıl, S. (2018). Örgütsel destek ve özyeterlik algısının akademik erteleme davranışı üzerine etkisi: Araştırma görevlileri üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 267-285.
- Naseer, S., Bouckenoghe, D., Syed, F., Khan, A., Qazi, S.. (2020). The malevolent side of organizational identification: unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology*. 35(3), 333-346.
- Nathanson, C. (2008). Exploring the dynamics of revenge (Unpublished doctoral dissertation). University of British Columbia, Vancouver, British Columbia, Canada
- Natunann, S. E., Bies, R. J., & Martin, C. L. (1995). The roles of organizational support and justice during a layoff. In *Academy of Management Proceedings Vol. 1995*, No. 1, pp. 89-93.
- Negrin, R.M. ve Kirschenbaum, A.(1999). Push and pull factors in medical employees' turnover decisions: the effect of a careerist approach and organizational benefits on the decision to leave the job, *The International journal of human resource management*, 10: 4, 689-702.

- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The journal of abnormal and social psychology*, 66(6), 574-583.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, 97(3), 557-579
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D., Banks, G. C., & Story, P. A. (2013). A meta-analytic review of the Dark Triad–intelligence connection. *Journal of research in personality*, 47(6), 789-794.
- Orpen, C. (1995). Employee job performance and relations with superior as moderators of the effect of appraisal goal setting on employee work attitudes. *International Journal of Career Management*.
- Orpen, C. (1998). The effect of performance measurability on the relationship between careerist attitudes and career success. *The journal of social psychology*, 138, 128-130.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Öder, S. N. (2011). *Beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşısı davranışlar üzerine etkileri: Bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Özsoy, E, Ardiç, K . (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 391-406.
- Özsoy, E. (2018). Dark triad and counter productive work behaviors: Which of the dark triad traits is more malevolent?, *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk* 10/4 , 742-756.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., & Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of Turkish version of dark triad dirty dozen (DTDD-T), short dark triad (SD3-T) and single item narcissism scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences*, 117, 11-14.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machavelliniasm, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational dynamics*, 25(4), 7-22.
- Polatcı,S., Yeloğlu, H . (2021). Karanlık ve Aydınlik Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, *Journal of Organizational Behavior Review*, 3 (1), 73-87.

- Poon, J. M. L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of managerial psychology*, 18, 138– 155.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Robbins, S. P., & Judge, Timothy A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Çev. Prof.Dr. İnci Erdem,14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayın.
- Rosseel, E. (1985). Work ethic and orientations to work of the young generations: The impact of educational level. *Soc Indic Res* 17, 171–187.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389- 400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory, technical report #3*. Pittsburgh, PA: Heinz School of Public Policy, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. and Tijoriwala, S. (1996). 'It takes a good reason to change a psychological contract', Presented at Society for Industrial Organizational Psychology, April, San Diego.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-43.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., & Benet-Martínez, V. (2007). The geographic distribution of Big Five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of cross-cultural psychology*, 38(2), 173-212.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of applied psychology*, 91(3), 689-695.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149, 164.

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 76*(5), 637-643.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of applied psychology, 98*(1), 158-168.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs, 35, 37
- Schein, E.H. (1975). How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel, 52*(3), 11-24.
- Shultz, C. J. (1993). Situational and dispositional predictors of performance: a test of the hypothesized Machiavellianism structure interaction among sales persons 1. *Journal of applied social psychology, 23*(6), 478-498.
- Sıgır, Ü., & Gürbüz, S. (2011). Akademik başarı ve kişilik ilişkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi, 10*(1), 30-48.
- Singh, A. K., & Singh, S. (2013). Perceived organisational support and organisational citizenship behaviour: the mediating role of personality. *Journal of the Indian academy of applied psychology, 39*(1), 117-125.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance, 23*(1), 3-25.
- Somer, O., & Goldberg, L. R. (1999). The Structure of Turkish Trait-Descriptive Adjectives, *Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 76, No. 3*, 431-450.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması, *Türk Psikoloji Dergisi, 17* (49), 21-33.
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of organizational behavior, 35*(S1), S41-S60.
- Sparrow, P. and Cooper, C. (2003). *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth- Heinemann, Oxford.
- Stevens, G. W., Deuling, J. K., & Armenakis, A. A. (2012). Successful psychopaths: Are they unethical decision-makers and why? *Journal of Business Ethics, 105*(2), 139-149.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra- role behaviors. *Career Development International*.

- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers; an introduction to vocational development*. New York : Harper & Row.
- Sümer, N. ve Sümer, H. C. (2005). *Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği*. (Yayımlanmamış çalışma)
- Sümer, Nebi & Lajunen, Timo & Özkan, Türker. (2005). Big five personality traits as the distal predictors of road accident involvement. *Traffic and Transport Psychology*. 215-227.
- TDK (2021). <https://sozluk.gov.tr/> (05.04.2021)
- Tekin, Ö. A. (2012). *"Yabancılaşma ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: Antalya Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir uygulama"*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33, 261-289
- Tezcan, B. (2021), *İmkansız ilişkilerden mümkün ilişkilere*. Küsürat Yayınları, 12.Basım, İstanbul
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6-15.
- Tolbert, P. S. (1996). Occupations, organizations and boundaryless careers. İçinde M. B. Arthur & D. M. Rousseau, *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 331–349), NY: Oxford University Press, New York.
- Tomprou ,M., Nikolaou, I., & Vakola M. (2012). Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:2, 385 405,
- Tuna, A.A. (2015). *Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karştı iş davranışları üzerine etkileri: hizmet sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human resource management review*, 9(3), 367-386.
- Tüzün, K. İpek (2020). Kariyer kavramının ortaya çıkışı, içinde, Günay, A., Çarıkçı, H.İ, Yalçın A., Özdemir, K., Tüm yönleriyle kariyer yönetimi, (3-21) Nobel Yayın, Ankara

- Trist, E.L. and Bamforth, K.W. (1951) 'Some social and psychological consequences of the longwall method of coal geuing', *Human Relations* 4: 3-38
- Uçar, D., Ötken A.B (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:2, Yıl:2010, ss.85-105.
- Ulich, E.: 1981, Indicates of the evolution of the attitude to work.10th Congress of the European Association for Personnel Management, Vienna, June 22–23.
- Üzüm, B. (2018). Kariyerizm bir davranış eğilimi olarak negatif midir? pozitif midir? *Social Sciences Studies Journal*. 4. 5351-5354.
- Van Maanen, J. (1980). Career games. In C. B. Derr (Ed.), *Work, Family and the Career*(pp 49-51). New York : Prager
- Wai, M., & Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and individual differences*, 52(7), 794-799.
- Waseem, M. (2010). Relative importance of pay level satisfaction, career development opportunities, and supervisor support in perceived organizational support. *Journal of Yasar University*, 5(19), 3264-3277.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, 40(1), 82-111
- Whitaker, B. (2011). Extreme careerism and supervisor reactions to peer intimidation. *Academy of Management Proceedings* .Vol. 2011, No. 1, pp. 1-5). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Whymark, K., & Ellis, S. (1999). Whose career is it anyway? Options for career management in flatter organisation structures. *Career development international*,117-120.
- Wiggins, J. S. (1980). Circumplex models of interpersonal behavior. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology*. Vol. 1. Beverly Hills: Sage Publications.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and social psychology*, 56(3), 407-415.
- Woodman, T., Roberts, R., Hardy, L., Callow, N., & Rogers, C. H. (2011). There is an “I” in TEAM: Narcissism and social loafing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(2), 285-290.



- Yıldız, B. (2015). *The antecedents of constructive and destructive deviant workplace behaviors*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Kocaeli: Gebze Technical University.
- Yıldız, B. (2016). *Kariyerizm ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin moderator etkisi*. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 196-203.
- Yıldız, B., & Arda, Ö. A. (2018). İyi bir asker mi? İyi bir illüzyonist mi? Kariyerizm ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin rolü. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 151-168.
- Yıldız, B., Yıldız, H., & Alpkan, L. (2015). *Olağandışı işyeri davranışlarının bir öncülü olarak kariyerizm*. 3. Örgütsel Davranış Kongresi, 684-689.
- Yılmaz H., Görmüş A. Ş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 26(7),4483 – 4504.
- Zhang, L., Qiu, Y., & Teng, E. (2017). Cross-level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(3), 387-397.
- Zhang, Y., Farh, J.-L., & Wang, H. (2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: A grounded investigation. *The International journal of human resource management*, 23, 422–446.
- Zimmerman, B. J., & Schunk, D. H. (2003). Albert Bandura: The man and his contributions to educational psychology. In B. J. Zimmerman & D. H. Schunk (Eds.), *Educational psychology: One-hundred years of contributions* (pp. 431–457). Mahwah, NJ: Erlbaum

## EKLER

### EK1:Araştırmada Kullanılan Anket Formu

#### EK 1.1 Kariyerizm Ölçeği<sup>5</sup>

Değerli Katılımcı,						
Bu araştırma, doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Araştırmada, çalışanların kişilik özellikleri ve kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Vermiş olduğunuz bilgiler gizli kalacaktır. Ankette yer alan her bir ifadeyi okuyup, belirtilen ifadeye ne ölçüde katıldığınızı formda belirtilen yerlere işaretleyiniz ve lütfen işaretlenmemiş ifade bırakmayınız. Katkılarınız için teşekkür ederiz.						
Öğr. Gör. Fazilet NOHUT Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Doktora Öğrencisi			Doç. Dr. Özlem BALABAN Danışman Öğretim Üyesi			
S.NO	I. KISIM Aşağıda kariyer ilerlemesi konusuna bakış açınızla ilgili bir takım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum				
		1	2	3	4	5
1.	Kurumlar içerisinde yalnızca liyakat ile ilerlemek zordur.					
2.	Yükselmek için genellikle üstler, çalışma arkadaşları ve diğer arkadaşlar ile sosyal ilişkilerden faydalanılması gereklidir.					
3.	Başarılilik imajından istifade edilmesi önemlidir, zira başarılıymuş gibi görünmek, ilerleme kaydedilmesi konusunda yetkinlik kadar etkili olabilir.					
4.	Bazen, kişinin hak ettiğini düşündüğü terfiyi alabilmesi için yanıltıcı davranışlar sergilemesi gerekir.					
5.	Uzun vadede bireyin kariyer hedefleri kurumun çıkarları ile örtüşmeyebilir, nihayetinde herkes kendi çıkarlarına hizmet eder					
6.	İşverene sadakat ödüllendirilmez.					
7.	İlerleme kaydedilebilmesi için, bazen kurumun menfaatlerinden ziyade kişisel gelişimi destekleyen eylemlerde bulunulması gerekir.					

<sup>5</sup> Feldman ve Weitz (1991) tarafından geliştirilen, 23 ifadeden oluşan kariyerizm ölçeğinin Yıldız (2015) tarafından Türkçe'ye uyalanan 7 maddelik kısa formundan alınarak kullanılmıştır.

## EK 1.2 ÖYA Ölçeği<sup>6</sup>

II. KISIM		1	2	3	4	5
Aşağıda kendinizle ilgili bir takım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.						
1.	Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözenin bir yolunu daima bulabilirim.					
2.	Bana karşı çıktığımda, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim.					
3.	Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır.					
4.	Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.					
5.	Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum.					
6.	Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.					
7.	Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklarla karşılaştığımda, soğukkanlılığımı koruyabilirim.					
8.	Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.					
9.	Başım deritte olduğunda, genellikle bir çözüm düşünebilirim.					
10.	Ötüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.					

<sup>6</sup> Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması (Aypay, 2010) tarafından yapılan 10 maddelik ölçek kullanılmıştır.

### EK 1.3 ÖDA Ölçeği<sup>7</sup>

III. KISIM		1	2	3	4	5
Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili görüşlerinize ait bir takım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.						
1.	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.					
2.	Çalıştığım kurum mutluluğuma ve refahıma gerçekten önem verir.					
3.	Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.					
4.	Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman yardıma hazırdır.					
5.	Çalıştığım kurum istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayacaktır.					
6.	Çalıştığım kurum fırsat bulduğu takdirde iyi niyetimi kötüye kullanır.					
7.	Bu ifade kontrol amaçlıdır. Lütfen "Katılıyorum" seçeneğini işaretleyiniz.					
8.	Çalıştığım kurumun beni umursamadığını düşünüyorum.					
9.	Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir.					

<sup>7</sup> Eisenberger vd.(1997) tarafından oluşturulan 8 maddelik kısa formunun Büyükyılmaz (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan versiyonu kullanılmıştır.

## EK 1.4 KKÖ Ölçeği<sup>8</sup>

IV. KISIM		1	2	3	4	5
Aşağıda sosyal ilişkilerdeki eğilimlerinize ilgili bir takım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.						
1.	İstedığımı elde etmek için başkalarını manipüle etmeye eğilimliyim.					
2.	İstedığımı elde etmek için hileye başvurmuşluğum ya da yalan söylemişliğim vardır.					
3.	İstedığımı elde etmek için pohpohlamaya başvururum.					
4.	Kendi çıkarım için başkalarını kullanmaya eğilimliyim.					
5.	Pişmanlık duymamaya eğilimliyim.					
6.	Davranışlarımın ahlaki boyutunu umursamamaya eğilimliyim.					
7.	Duyarsız ya da duygusuz olmaya eğilimliyim.					
8.	Alaycı davranmaya eğilimliyim.					
9.	Başkalarının bana hayranlık duymasını istemeye eğilimliyim.					
10.	Başkalarının bana ilgi göstermesini istemeye eğilimliyim.					
11.	Prestij ya da statü arayışında olmaya eğilimliyim.					
12.	Başkalarından özel iyilikler beklemeye eğilimliyim.					

<sup>8</sup> Karanlık kişilik özellikleri ölçeğinin Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilen ve Özsoy vd. (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan versiyonu kullanılmıştır.

## EK 1.5 BFKÖ Ölçeği<sup>9</sup>

V. KISIM		1	2	3	4	5
Aşağıda kişilik özelliklerine ilişkin bir takım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.						
1.	Konuşkan biriyim.					
2.	Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.					
3.	Bir işi eksiksiz yaparım.					
4.	Karamsar, hüzünlü biriyim.					
5.	Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim.					
6.	İçine kapanık, ketum biriyim.					
7.	Yardımseverim.					
8.	Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.					
9.	Rahatım, strese girmem.					
10.	Pek çok farklı konuda merakım vardır.					
11.	Enerjik biriyim.					
12.	Kavgacı biriyim.					
13.	Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim.					
14.	Gergin olabilirim.					
15.	Zeki, derin düşünebilen biriyim.					
16.	Diğer insanları heveslendiririm.					
17.	Bağışlayıcıyım.					
18.	Dağınık olmaya yatkın biriyim.					
19.	Endişeli biriyim.					
20.	Hayal gücüm yüksek biriyim.					
21.	Suskun biriyim.					
22.	Genellikle diğer insanlara güvenen biriyim.					
23.	Bu ifade kontrol amaçlıdır, lütfen Katılmıyorum seçeneğini işaretleyiniz.					
24.	Tembel olmaya eğilimliyim.					
25.	Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.					
26.	Yaratıcıyım.					
27.	Kendine güveni olan biriyim.					
28.	Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim.					
29.	Bir işi bitirene kadar azimle çalışan biriyim.					
30.	Ruhsal durumu çabuk değişen biriyim.					
31.	Sanatsal ve estetik değerler benim için önemlidir.					
32.	Bazen utangaç ve çekingen olabilirim.					
33.	Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım.					
34.	Verimli çalışan biriyim.					
35.	Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim.					
36.	Rutin, tek düze işleri yapmayı tercih ederim.					
37.	Dışadönük, sosyal biriyim.					
38.	Bazen diğer insanlara kaba davranırım.					
39.	Plan yapar ve bu planları uygularım.					
40.	Kolayca sınırlenen biriyim.					
41.	Fikirler üzerinde düşünmeyi ve onları dile getirmeyi seven biriyim.					
42.	Sanata karşı pek ilgili değilim.					
43.	İşbirliği yapmayı seven biriyim.					
44.	Dikkatim çabuk dağılır.					
45.	Sanat, müzik ve edebiyat alanlarında kendini geliştirmiş biriyim.					

<sup>9</sup> Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen Türkçe'ye uyarlaması (Sumer, Lajunen ve Ozkan, 2005) tarafından yapılan versiyonu kullanılmıştır.

## EK 1.6 Demografik Sorular

Lütfen aşağıdaki kısımda size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

Yaşınız (Lütfen belirtiniz): .....

Medeni haliniz: a) Evli b) Bekar

Eğitim düzeyiniz:

a)İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d)Lisans e)Yüksek Lisans f) Doktora

Toplam iş tecrübeniz?.....

Mesleğiniz .....

Çalıştığınız kurumdaki göreviniz: .....

Çalıştığınız sektör? a) Kamu sektörü b) Özel sektör

Çalıştığınız kurumdaki toplam iş tecrübeniz? .....

Aylık geliriniz(TL) :.....

Görev pozisyonunuz:

- a) Üst kademe yönetici (Genel md, Genel md yrd vb.)
- b) Orta kademe yönetici (Bölüm müdürü, yöneticisi, sorumlusu vb)
- c) Alt kademe yönetici (Şef, ustabaşı, vardiya amiri vb)
- d) Yönetici olmayan personel (Memur, uzman, mühendis vb.)

Çalıştığınız kurumda yaklaşık kaç kişi çalışmaktadır? .....

Sizin için hangisi / hangileri daha önemlidir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

( ) Unvan ( ) Maaş ( ) Huzurlu bir iş ortamı ( )Sevdiğim işi yapmak ( ) Çalıştığım kurumun imajı

Kurumunuzda performans değerlendirme sistemi uygulanmakta mıdır?

a) Evet b) Hayır

Çalıştığınız kurumda hangisi ya da hangileri performansa ve liyakate göre belirlenmektedir?

	Evet	Hayır	Emin değilim
Terfi	( )	( )	( )
Maaş	( )	( )	( )
İkramiye, prim vb. diğer faydalar	( )	( )	( )
İşe alımlar	( )	( )	( )

Eğitiminize uygun bir iş yaptığınızı düşünüyor musunuz? a) Evet b) Hayır c) Kısmen

## EK 2: Etik Kurul Onay

Evrak Tarih ve Sayısı: 08.06.2021-[REDACTED]



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-33885  
Konu : 35/32 Fazilet NOHUT

08.06.2021

Sayın Fazilet NOHUT

İlgi : Fazilet NOHUT 29.04.2021 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 02.06.2021 tarihli ve 35 sayılı toplantısında alınan "32" nolu karar ile Fazilet NOHUT'un başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. İsmail HİRA  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

### KARAR

32. Fazilet NOHUT'un " Kişilik Özellikleri ve Kariyerizm Eğilimi Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Fazilet NOHUT'un " Kişilik Özellikleri ve Kariyerizm Eğilimi Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü " başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.



## EK 3: BFKÖ Kullanım İzni

The screenshot shows a Zimbra webmail interface. The browser address bar displays 'mail.libu.edu.tr/#4'. The Zimbra logo is visible in the top left. The navigation menu includes 'Posta', 'Kişiler', 'Takvim', 'Görevler', 'Evrak Çantası', 'Tercihler', 'Ölçek İzni Hakkında', and 'Re: Ölçek İzni'. The email content is as follows:

**Kimden:** "Nabi Sumer"  
**Kime:** "Fazilet NOHUT"  
**Gönderilenler:** 4 Mart P  
**Konu:** Re: Ölçek İzni Hakkında

Memnuniyetle kullanabilirsiniz.  
İyi çalışmalar

<http://myweb.sabanciuniv.edu/nabisumer>

[www.sabanciuniv.edu](http://www.sabanciuniv.edu)

On Wed, Mar 3, 2021 at 10:50 PM Fazilet NOHUT wrote:  
Değerli Nebi Hocam merhaba,  
İsminim Fazilet NOHUT, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktayım. Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle ilgili yaptığımız ölçek uyarlama çalışmasıyla bu konuda çalışma yapan, yapacak araştırmacılara yol gösterdiğiniz için öncelikle teşekkürlerimi sunmak isterim. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetim Organizasyon bölümünde devam eden doktora tezimde "Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği(2005)" çalışmanızla Türkiye yazınıma kazandırdığınız ölçeğinizi kullanmak istiyorum. Ölçeğinizi kullanmama izin vermeniz doktora tezim için önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu konudaki talebimi olumlu değerlendireceğinizi ümit eder, çalışmalarınızda kolaylıklar ve başarılar dilerim.

Saygılarımla,  
Fazilet NOHUT

## EK 4: ÖYA Ölçeği Kullanım İzni

The screenshot shows a Zimbra webmail interface. The browser address bar displays 'mail.libu.edu.tr/#6'. The Zimbra logo and navigation menu are visible at the top. The email content is as follows:

Desteginiz ve iyi dilekeleriniz için çok teşekkür ederim Ayşe Hocam.  
Çalışmalarınızda kolaylık ve başarılar dilerim.  
Saygılarımla,

Fazilet NOHUT

---

**Kimden:** "ayseaypay" <[redacted]>  
**Kime:** "Fazilet NOHUT"  
**Gönderilenler:** 28 Şubat  
**Konu:** Ynt: Ölçek İzni

Fazilet Hanım merhaba,

Ölçek formu ektedir.

Tez çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

Prof. Dr. Ayşe AYPAY

[redacted]

The interface also shows a taskbar at the bottom with the Windows logo, search icon, and various application icons. The system tray on the right shows the time as 01:57 and the date as 18.04.2021.

## EK 5: Kariyerizm Ölçeği Kullanım İzni

Ölçek İzni Hakkında - fazilet@libu.edu.tr x Zimbra: Fwd: Kariyerizm Ölçeği - x

mail.libu.edu.tr/#5

**zimbra** Ara Fazilet NOHUT

Posta Kişiler Takvim Görevler Evrak Çantası Tercihler Ölçek İzni Hakk Re: Ölçek İzni Fwd: Kariyerizm

Kapat Yanıtla Tümüne Yanıt Ver İlet Arşive Sil İstenmeyen Posta İşlemler

**Kimden:** "Fazilet NOHUT" <fazilet@libu.edu.tr>  
**Kime:** "borayildiz" <borayildiz@libu.edu.tr>  
**Gönderilenler:** 21  
**Konu:** Re: Kariyerizm

Desteğiniz için çok teşekkür ederim Bora Hocam.  
Tezimi tamamladığımda sonuçlarımı sizinle de paylaşmak ve değerli görüşlerinize sunmayı çok isterim.  
Çalışmalarınızda kolaylık ve başarılar dilerim. Sizin de gönülünüzce olsun her şey.

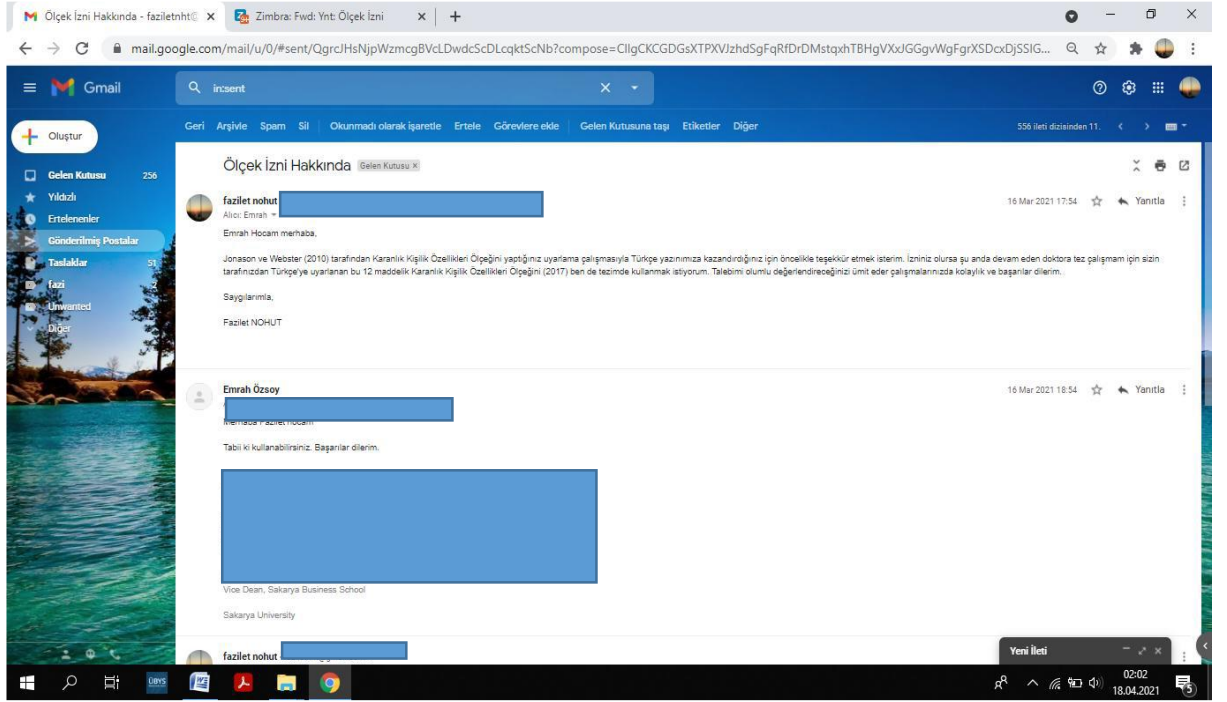
Saygılarımla,

Fazilet NOHUT

övgü dolu sözleriniz için teşekkür ederim.  
Ölçeği tabiki kullanabilirsiniz  
Umarım hersey gönülünüzce olur.

01:56  
18.04.2021

## EK 6: KKÖ Kullanım İzni



## EK 7: ÖDA Kullanım İzni

The screenshot shows an email client window with the following details:

- Subject:** Re: Örgütsel De
- From:** "ozanbuyukyilmaz" (redacted)
- To:** "Fazilet NOHUT" (redacted)
- Date:** 28 Şubat
- Subject:** Re: Örgütsel Destek Algısı Ölçek İzni

The email body contains the following text:

Fazilet hanım merhabalar, elbetteki ölçeği tezindeki haliyle kullanabilirsiniz, çalışmalarınızda başarılar diliyorum, kolay gelsin

Doç. Dr. Ozan Büyükyılmaz

(redacted)

**From:** Fazilet NOHUT <(redacted)>  
**Sent:** Sunday, February  
**To:** Ozan BÜYÜKYILMAZ  
**Subject:** Örgütsel Deste

Değerli Ozan Hocam merhaba,

İsmin Fazilet NOHUT. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktayım. Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi (2013) isimli doktora tezinizde Örgütsel Destek Algısıyla ilgili yapmış olduğunuz ölçek uyarlama çalışmasıyla bu konuda çalışma yapan, yapacak araştırmacılara yol gösterdiğiniz için öncelikle teşekkürlerimi sunmak isterim. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsünde devam eden doktora tezimde, sizin de doktora tezinizde Türkiye uyarlama çalışmasını yaptığınız Örgütsel Destek Algısı ölçeğinizi kullanmak istiyorum. Ölçeğinizi kullanmama izin vermeniz doktora tezimin için önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu konudaki talebimi otumlu değerlendireceğinizi ümit eder, çalışmalarınızda kolaylıklar ve başarılar dilerim.

Saygılarımla,  
Fazilet NOHUT

The Windows taskbar at the bottom shows the date and time as 01:55 on 18.04.2021.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı-Soyadı: Fazilet NOHUT**

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü/ Yönetim ve Organizasyon	2022
Yüksek Lisans	Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü /İşletme	2016
Lisans	Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/ İşletme	2005
Lise	İnegöl Süper Lise	1999

## İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2013-Halen	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Öğretim Görevlisi
2006-2012	Özdilek Ev Tekstili ve Ticaret A.Ş/ BURSA	Kalite Yönt. ve Eğitim Sor.

### Yabancı Dil

İngilizce

## ESERLER

1. Employee's innovative personality and self-efficacy Fazilet NOHUT-Özlem BALABAN (Makale)
2. Bir İzlenim Yönetimi Taktiği Olarak Kariyerizm- Fazilet NOHUT-Özlem BALABAN (Kitap Bölümü)

## HOBİLER

Yürüyüş yapmak, Tenis oynamak